

Πολυτεχνείο Κρήτης

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
TECHNICAL UNIVERSITY OF CRETE

Διπλωματική Εργασία

Βιώσιμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αεροπορική εταιρεία με βάση τα πρότυπα GRI

Κουσουλού Μπαϊράμη Χριστίνα

Εξεταστική επιτροπή

Δρ. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Δρ. Πλάτων Ν. Γκαμαλέτσος, Επικ. Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Ορυκτών Πόρων
Δρ. Ατσαλάκης Γεώργιος, Αναπλ. Καθηγητής, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Χανιά 2025

Copyright @ 2025, Κουσουλού Μπαϊράμη Χριστίνα

Η φοιτήτρια που ετοίμασε αυτή τη διατριβή φέρει ολόκληρη την ευθύνη για τον καθορισμό της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία καθορίζεται βάσει των ακόλουθων παραγόντων: ο σκοπός και η φύση της χρήσης (μη εμπορική, μη κερδοσκοπική, αλλά εκπαιδευτική και ερευνητική), η φύση του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κλπ.), το ποσοστό και η σημασία του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το σύνολο του κειμένου που καλύπτεται από πνευματικά δικαιώματα, και οι πιθανές συνέπειες αυτής της χρήσης στην αγορά ή στη γενική αξία του κειμένου που καλύπτεται από πνευματικά δικαιώματα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Τριμελής Επιτροπή Επίβλεψης

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε εν μέρει στη Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης (ΜΠΔ) υπό την επίβλεψη του Καθ. Κωνσταντίνου Ζοπουνίδη και του Καθ. Ατσαλάκη Γεωργίου, σε συνεργασία με την Σχολή Μηχανικών Ορυκτών Πόρων (ΜΗ-ΧΟΠ) υπό την εποπτεία του Επικ. Καθ. Πλάτωνα Ν. Γκαμαλέτσου.

Τριμελής Επιτροπή Επίβλεψης

Πρώτο μέλος: Καθ. Δρ. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης (Επιβλέπων)

Δεύτερο μέλος: Επικ. Καθ., Δρ. Πλάτων Ν. Γκαμαλέτσος

Τρίτο μέλος: Αναπ. Καθ., Δρ Ατσαλάκης Γεώργιος

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Δρ. Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη, για την πολύτιμη βοήθεια του. Επιπλέον, ευχαριστώ τον Δρ. Μενεξιάδη Μάριο, Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων στην Aegean Airlines S.A., για την επιστημονική καθοδήγηση και την άψογη συνεργασία μας. Παρείχε όλα τα απαραίτητα δεδομένα για την εργασία μου και αποτέλεσε τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ εμού και της Aegean. Η προθυμία και η συνεργασία του ήταν καθοριστικές για την επιτυχή συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Τον καθηγητή μου, Δρ. Πλάτωνα Γκαμαλέτσο ο οποίος με στήριξε σε κάθε εμπόδιο που αντιμετώπισα κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Δρ. Ατσαλάκη Γεώργιο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Ακόμη θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τους γονείς μου, τον αδερφό μου, τους φίλους μου, Αντώνη, Άσπα και τον Γιώργο για τη σταθερή τους στήριξη και την αδιάλειπτη αγάπη τους, που αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης και δύναμης καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις βιώσιμες πρακτικές στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management) με εφαρμογή σε μία κορυφαία αεροπορική εταιρεία, όπως η Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε. και αναλύει τη σημασία της υιοθέτησης τέτοιων πρακτικών. Οι εν λόγω πρακτικές αποτελούν θεμελιώδη πυλώνες για την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνοντας δράσεις όπως η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, η ενδυνάμωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η παροχή κινήτρων, η συνεχής αξιολόγηση και ανταμοιβή, καθώς και η διασφάλιση υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον. Ο τελικός στόχος είναι η ευθυγράμμιση των αναγκών και των στόχων της εταιρείας με την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας.

Η έρευνα βασίζεται στη συλλογή δεδομένων μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, που σχεδιάστηκαν με γνώμονα τη θέση και το υπόβαθρο κάθε συμμετέχοντα. Οι αποκρίσεις αναλύονται, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, για να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων και των στελεχών σχετικά με τις καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, τη συμβολή τους στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και στον ευρύτερο εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό. Επιπλέον, καταγράφονται οι τομείς που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση.

Τέλος, παρουσιάζεται η σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τα πρότυπα βιωσιμότητας GRI, ενώ αναλύονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα της έρευνας. Από την ανάλυση καθίσταται σαφής η αναγκαιότητα των βιώσιμων πρακτικών στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και η συμβολή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

Λέξεις κλειδιά: Ανθρώπινο δυναμικό, Βιώσιμες πρακτικές, Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε., GRI πρότυπα

Summary

This thesis examines sustainable practices in Human Resource Management (HRM) as applied to a leading airline company, Aegean Airlines S.A., and analyzes the importance of adopting such practices. These practices serve as a fundamental pillar for the development and strengthening of human capital, encompassing actions such as training and retraining, the enhancement of employee skills, the provision of incentives, continuous evaluation and rewards, as well as ensuring workplace health and safety. The ultimate goal is to align the company's needs and objectives with improved efficiency and sustainability.

The research is based on data collected through interviews and questionnaires, tailored to the role and background of each participant. Responses are analyzed using the SPSS statistical software to capture employees' and executives' views on effective HRM practices, their contribution to personal and professional development, as well as to broader corporate strategic planning. Additionally, areas requiring further exploration are identified.

Finally, the connection between HRM practices and GRI sustainability standards is presented, alongside a detailed analysis of the research findings. The results underscore the necessity of sustainable HRM practices and their critical role in achieving corporate goals and long-term sustainability.

Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Sustainable Practices, Aegean Airlines S.A., GRI Standards

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Summary	iv
Περιεχόμενα	v
Κατάλογος Σχημάτων	vii
Κατάλογος Πινάκων	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ιστορικά Δεδομένα / Ιστορική Επισκόπηση	2
1.3 Κλασικές και Σύγχρονες θεωρίες Διοίκησης	4
1.4 Ρόλος, λειτουργίες, στόχοι και αρμοδιότητες	11
1.5 Καλές Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε.	20
2.1 Εισαγωγή	20
2.2 Ιστορική Αναδρομή της Aegean	20
2.3 Οικονομικά Στοιχεία	24
2.4 Χρηματοοικονομική Ανάλυση	27
2.4.1 Asset Turnover	28
2.4.2 Return on Equity (ROE)	30
2.4.3 Return on Assets (ROA)	31
2.4.4 Debt - Equity - Ratio (D/E)	32
2.4.5 Current Ratio	33
2.4.6 Quick Ratio	34
2.4.7 Operating Margin	35
2.4.8 Profit Margin	36
2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό στην Aegean	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Παρουσίαση Ερευνητικών Δεδομένων	40
3.1 Εισαγωγή	40
3.2 Περιγραφή χαρακτηριστικών και επιπέδων της έρευνας	40
3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας	45
3.3.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας (Company Structure and Operations)	46
3.3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Υπαλληλική Εμπειρία (Employee Experience)	56
3.3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Συμμόρφωση με τους Νόμους και την Ηθική (Legal and Ethical Compliance)	69

3.3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων (Employee Attitudes and Beliefs)	82
3.4 Αποτελέσματα της έρευνας και συμπεράσματα	84
Παράρτημα Ερωτηματολόγια	86
1. Ποιοτικά/Ποσοτικά Στοιχεία (μόνο για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού / HR).....	86
Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων	86
Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις.....	89
Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη.....	89
2.Ερωτηματολόγιο ΜΟΝΟ για τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)...	91
Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων	91
Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις.....	91
Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη.....	92
3,Ερωτηματολόγιο για τα στελέχη των Μονάδων Compliance & Audit της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένων εκείνων της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού).....	93
Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων	93
Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις.....	95
Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη.....	96
Βιβλιογραφία.....	98
Ξενόγλωσση	98
Ελληνική	100
Ιστογραφία.....	101

Κατάλογος Σχημάτων

- Σχήμα 1. Μέθοδος Taylor στο ανθρώπινο δυναμικό
- Σχήμα 2. Οι 14 αρχές HRM σύμφωνα με τον Fayol
- Σχήμα 3. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Weber
- Σχήμα 4. Θεωρία ενθάρρυνσης του Mayo
- Σχήμα 5. Πυραμίδα αναγκών κατά Maslow
- Σχήμα 6. Παρουσίαση της Γενικής Θεωρίας Συστημάτων του Ludwig von Bertalanffy
- Σχήμα 7. Διάγραμμα αρχής συστήματος cybernetic με feedback loop
- Σχήμα 8. Στόχοι της ΔΑΔ
- Σχήμα 9. Το περιεχόμενο της ΔΑΠ σε διαγραμμα ροής
- Σχήμα 10. Οι 7 καλές πρακτικές της ΔΑΔ κατά Pfeffer
- Σχήμα 11. Στις δύο πάνω εικόνες φωτογραφήθηκαν ο κος Θεόδωρος Βασιλάκης, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της Aegean με τον κ. Michael Suesser, τέως Γεν. Διευθυντή της LUFTHANSA για Ελλάδα και Κύπρο να κόβουν την κορδέλα των εγκαινίων. Στην κάτω εικόνα παρουσιάζονται τα πληρώματα των πρώτων πτήσεων με κοινό κωδικό
- Σχήμα 12. Αριστερά φαίνονται: ο τέως Γεν. Διευθυντής του ERA κ. Mike Ambrose, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Aegean κ. Δημ. Γερογιάννης, ο τέως Επιχειρησιακός Διευθυντής κ. Αντώνης Συμιγδαλάς, ο τέως CEO της ATR κ. Filippo Bagnato στην τελετή απονομής ERA 2005/6 ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία της Ευρώπης. Δεξιά φωτογραφήθηκε ο τέως Πρόεδρος της Aegean, κος Θεόδωρος Βασιλάκης να παραλαμβάνει το βραβείο από τον τέως Υπουργό Τουριστικής Ανάπτυξης, κ. Δημήτρη Αβραμόπουλο και γιορτάζει τα δέκα χρόνια λειτουργίας της. Κάτω φωτογραφήθηκε ο κος Θεόδωρος Βασιλάκης κατά την διάρκεια της προεδρικής του ομιλίας
- Σχήμα 13. Πάνω: Ιστορικές Φωτογραφίες του νυν προέδρου της Aegean Airlines S.A. του κ. Ε. Βασιλάκη με μέλη της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας (ΕΛ.Π.Ο.) και της Εθνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου ανδρών. Κάτω: φωτογραφήθηκε ο νυν πρόεδρος Ε. Βασιλάκης να παραλαμβάνει ως συμβολικό δώρο, μπάλα και φανέλα από τον πρώην διεθνή καλαθοσφαιριστή της Εθνικής Ομάδας κ. Νίκο Ζήση και ομαδική φωτογραφία της Εθνικής Ομάδας Καλαθοσφαίρισης ανδρών (Ε.Ο.Κ.)
- Σχήμα 14. Κύκλος Εργασιών της Aegean για τα έτη 2004-2023.
- Σχήμα 15. Πορεία Συνόλου Εξόδων της Aegean για τα έτη 2004-2023
- Σχήμα 16. Πορεία Asset Turnover της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 17. Πορεία ROE της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 18. Πορεία ROA της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 19. Πορεία D/E της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 20. Πορεία Current Ratio της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 21. Πορεία Quick Ratio της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 22. Πορεία Operating Margin της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 23. Πορεία Profit Margin της Aegean τα έτη 2019-2023
- Σχήμα 24. Κατανομή διευθυντικών θέσεων ανά φύλο
- Σχήμα 25. Κατανομή θέσεων εργασίας όσον αφορά στο γυναικείο και ανδρικό φύλο αντίστοιχα
- Σχήμα 26. Κατανομή ερωτηθέντων βάσει την ιδιότητά τους
- Σχήμα 27. Γραφική απεικόνιση χρήσης ενδοδικτύου για την επικοινωνία εταιρικών στόχων
- Σχήμα 28. Γραφική απεικόνιση χρήσης ενδοδικτύου για την επικοινωνία εταιρικών στόχων σε όλο τον οργανισμό μέσω του intranet της εταιρείας και ανά εργαζόμενο/θέση

Σχήμα 29. Χρήση δεικτών απόδοσης μέτρησης αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης HR

Σχήμα 30. Χρήση συστήματος μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σχήμα 31. Ιστόγραμμα διασφάλισης κινητικότητας εργαζομένων μεταξύ θέσεων στην εταιρεία

Σχήμα 32. Ιστόγραμμα διασφάλισης προσαρμογής μισθολογικών αλλαγών των εργαζομένων σε περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων

Σχήμα 33. Διάγραμμα αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών εργαζομένων

Σχήμα 34. Ιστόγραμμα ποσοστού ανάγκης για εποχιακή στελέχωση

Σχήμα 35. Ιστόγραμμα ποσοστού κάλυψης ανάγκης εποχικών θέσεων

Σχήμα 36. Ιστόγραμμα εργατικών ατυχημάτων το έτος 2023

Σχήμα 37. Ιστόγραμμα δείκτη δημοσίευσης εργατικών ατυχημάτων

Σχήμα 38. Διάγραμμα δείκτη συνεργασίας τμήματος HR με άλλες Μονάδες

Σχήμα 39. Γραφική παρουσίαση σχέσης αναγκών HR με στρατηγικό σχεδιασμό

Σχήμα 40. Ποσοστό πραγματοποίησης ελέγχων από την μονάδα Compliance

Σχήμα 41. Ποσοστό ικανοποίησης λειτουργίας μονάδας Compliance

Σχήμα 42. Ποσοστό πραγματοποίησης ελέγχων από την μονάδα Audit

Σχήμα 43. Ποσοστό ικανοποίησης λειτουργίας μονάδας Audit

Σχήμα 44. Διάγραμμα εφαρμογής ένταξης και διαφορετικότητας κατά την πρόσληψη

Σχήμα 45. Διάγραμμα διασφάλισης εφαρμογής ένταξης και διαφορετικότητας κατά την πρόσληψη

Σχήμα 46. Ύπαρξη συστήματος ικανοποίησης εργαζομένων

Σχήμα 47. Ποσοστό ένταξης προσληφθέντων σε induction training

Σχήμα 48. Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στον στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρείας

Σχήμα 49. Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στον στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρείας

Σχήμα 50. Ποσοστό ενθάρρυνσης υπαλλήλων τμημάτων Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού για την κατάθεση ιδεών

Σχήμα 51. Ποσοστό ενθάρρυνσης υπαλλήλων για την κατάθεση ιδεών που αφορούν άλλα τμήματα

Σχήμα 52. Μέσα ενθάρρυνσης υπαλλήλων για την κατάθεση ιδεών

Σχήμα 53. Ποσοστό μέσων κατάθεσης ιδεών

Σχήμα 54. Ποσοστό ικανοποίησης υπαλλήλων όσον αφορά στην επιβράβευση των εγκεκριμένων ιδεών

Σχήμα 55. Σχέση αξιολόγησης εκπαιδευόμενων προς το Τμήμα Εκπαίδευσης και τον εκπαιδευτή

Σχήμα 56. Σχέση αξιολόγησης εκπαιδευόμενων και αναγκών εταιρείας

Σχήμα 57. Ποσοστό ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης

Σχήμα 58. Δυνατότητα σχολίασης της αξιολόγησης

Σχήμα 59. Δείκτης βαθμού ελευθερίας εργαζομένων για τον σχολιασμό της αξιολόγησης

Σχήμα 60. Δείκτης βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων ως προς τα εγκεκριμένα σχόλια

Σχήμα 61. Δείκτης βαθμού αυτονομίας εργαζομένων ως προς την λήψη πρωτοβουλιών

Σχήμα 62. Ποσοστό δείκτη γνώσης του αντίκτυπου της εργασίας στην καινοτομία

Σχήμα 63. Δείκτης ικανοποίησης εργαζομένων όσον αφορά στην θέση που διακατέχουν

Σχήμα 64. Δείκτης επιθυμίας υπαλλήλων για εσωτερική κινητικότητα

Σχήμα 65. Ιστόγραμμα ικανοποίησης υπαλλήλων ως προς τον μισθό τους

Σχήμα 66. Δείκτης δυσαρέσκειας προς την εταιρεία

Σχήμα 67. Λόγοι επιθυμίας εργασίας στην Aegean

Σχήμα 68. Σχέση θετικού κλίματος με την αντίστοιχη Ομάδα/Διεύθυνση

Σχήμα 69. Εφαρμογή κριτηρίων ESG

- Σχήμα 70. Βαθμός συμμετοχής ερωτηθέντων στις ετήσιες εκθέσεις εταιρικής ευθύνης
- Σχήμα 71. Βαθμός συμμετοχής Μονάδας Compliance σε ελέγχους για την τήρηση νομικών ρυθμιστικών, κανονιστικών θεμάτων και την διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία
- Σχήμα 72. Βαθμός ικανοποίησης ερωτηθέντων από την συμμετοχή της Μονάδας Compliance σε ελέγχους για την τήρηση νομικών ρυθμιστικών, κανονιστικών θεμάτων και την διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία
- Σχήμα 73. Βαθμός συμμετοχής Μονάδας Audit σε εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας
- Σχήμα 74. Βαθμός ικανοποίησης ερωτηθέντων από την συμμετοχή της Μονάδας Audit σε εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας
- Σχήμα 75. Αντίκτυπος εργασιακών διαφορών και παραβιάσεων στην εταιρεία σύμφωνα με τους εργαζομένους
- Σχήμα 76. Σημασία σεβασμού και ίσης μεταχείρισης όλων στο χώρο εργασίας εντός της Μονάδας/Διεύθυνσης
- Σχήμα 77. Σχέση Μονάδας της εταιρείας στο όραμα αυτής
- Σχήμα 78. Οι Αρχές ESG ως κριτήριο προσλήψεων
- Σχήμα 79. Ο κώδικας και δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας ως κριτήριο προσλήψεων
- Σχήμα 80. Εφαρμογή πολιτικής ίσων ευκαιριών εσωτερικά των Μονάδων/Διευθύνσεων
- Σχήμα 81. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) με την εργατική νομοθεσία
- Σχήμα 82. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) με τους νόμους για την διάκριση
- Σχήμα 83. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών των Μονάδων Compliance & Audit με την εργατική νομοθεσία και με τους νόμους για την διάκριση
- Σχήμα 84. Τήρηση διαύλων υποβολής καταγγελιών σύμφωνα με την οδηγία της ΕΕ (2019/1937)
- Σχήμα 85. Ποσοστό ικανοποίησης από το σύστημα τήρησης διαύλων καταγγελιών
- Σχήμα 86. Ποσοστό ενημέρωσης ως προς τα κριτήρια ESG
- Σχήμα 87. Ποσοστό εφαρμογής ESG κριτηρίων
- Σχήμα 88. Ενημέρωση εργαζομένων ως προς τις εκθέσεις εταιρικής ευθύνης της εταιρείας που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας
- Σχήμα 89. Συμμόρφωση εταιρείας όσον αφορά στα πρότυπα αναφοράς της βιώσιμης ανάπτυξης
- Σχήμα 90. Ποσοστό εργαζομένων που θα διαφωνούσαν με κάποιον ανώτερο
- Σχήμα 91. Ποσοστό εργαζομένων που έχουν αντιληφθεί περιστατικά ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης
- Σχήμα 92. Ποσοστό εργαζομένων που έχουν βιώσει ηθική/ψυχολογική παρενόχληση
- Σχήμα 93. Πεποίθηση συνεισφοράς εργαζομένων στην ανάπτυξη της εταιρείας
- Σχήμα 94. Πεποίθηση στήριξης εργαζομένων από την εταιρεία σε περίπτωση σοβαρού προβλήματος
- Σχήμα 95. Επίγνωση εργαζομένων ως προς την χρήση υλικών / οικονομικών επιβραβεύσεων
- Σχήμα 96. Χρήση υλικών / οικονομικών επιβραβεύσεων για την υποκίνηση των εργαζομένων

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Θεωρίες Διοίκησης ανά περιόδους

Πίνακας 2. Στοιχεία χρηματοοικονομικής και γενικότερης επιχειρηματικής δραστηριότητας της Aegean Airlines S.A. για τα έτη 2004-2023

Πίνακας 3. Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 4. Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 5. Απόδοση επί των Περιουσιακών Στοιχείων των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 6. Πίνακας Δείκτη Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 7. Πίνακας Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 8. Πίνακας Δείκτη Ταχείας Ρευστότητας των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 9. Πίνακας Δείκτη Λειτουργικού Κέρδους των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 10. Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους των τελευταίων 5 ετών

Πίνακας 11. Δεδομένα εργαζομένων όσον αφορά στο είδος θέσης εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Εισαγωγή

Στον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο της αεροπορικής βιομηχανίας όπου η δυναμική της εργασίας υπόκειται σε συνεχείς μεταβολές, λόγω της παγκοσμιοποίησης, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται ως διαδικασία κρίσιμης σημασίας για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Σύμφωνα με τον Αυστροαμερικάνο σύμβουλο επιχειρήσεων, καθηγητή και συγγραφέα Drucker, "δεν είναι η τεχνολογία, αλλά η τέχνη της ανθρώπινης και ανθρωπιστικής διαχείρισης" η οποία αποτελεί διαρκώς αυξανόμενη πρόκληση για τα στελέχη επιχειρήσεων του 21ου αιώνα (Peter F. Drucker 1997 Management: Tasks, Responsibilities, Practices). Με παρόμοιο τρόπο, ο Page Smith ανέφερε ότι "τα μελλοντικά οικονομικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα θα ανήκουν στους οργανισμούς εκείνους που θα μπορούν να προσελκύσουν, αναπτύξουν και διατηρήσουν αποτελεσματικά ένα γκρουπ από τους καλύτερους και τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους στην αγορά." (Page Smith 1984 The rise of industrial America).

Η παραπάνω θεωρία επιβεβαιώνεται από τους Marchington και Wilkinson, αναφέροντας ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θεωρείται συχνά ως ο κυρίαρχος παράγοντας που καθορίζει τη διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και ανεπιτυχών οργανισμών, πιο σημαντικός από τη χρήση τεχνολογίας ή τη διαθέσιμη οικονομική ευελιξία αυτών (Marchington & Wilkinson 2008 Human Resource Management at Work).

Τα πρότυπα GRI (Global Reporting Initiative) παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αξιολόγηση, ανάπτυξη και αειφορία μέσω ενός παγκοσμίου πλαισίου Απολογισμού Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και αφορούν περιβαλλοντικές, οικονομικές, κοινωνικές επιδόσεις και πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (GRI 2022 The GRI Standards Enabling transparency on organizational impacts). Είναι τα πιο διαδεδομένα παγκοσμίως για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας και περιλαμβάνουν τρεις κατηγορίες:

1. Καθολικά Πρότυπα (Universal Standards): Καθοδηγούν την εταιρεία, παρέχοντας της ένα δομημένο πλαίσιο για τον εντοπισμό των υλικών θεμάτων που πρέπει να αναφερθούν σε μια έκθεση. Περιλαμβάνουν επίσης πληροφορίες, όπως το μέγεθος, τις δραστηριότητες, τη διακυβέρνηση και τη συνεργασία της εταιρείας με τους ενδιαφερόμενους φορείς.
2. Κλαδικά Πρότυπα (Sector Standards): Όταν αυτά είναι διαθέσιμα και εφαρμόσιμα στην εταιρεία, εντοπίζουν και περιγράφουν τα κυρίαρχα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα.

3. Θεματικά Πρότυπα (Topic Standards): Αποτελούν οδηγό για την εταιρεία, ώστε να αναφέρει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τις επιπτώσεις αυτής σε συγκεκριμένους τομείς βιωσιμότητας, όπως για παράδειγμα κοινωνικούς, οργανωτικούς, οικονομικούς κ.α. (GRI 2024 The GRI Standards A Guide For Policy Makers).

1.2 Ιστορικά Δεδομένα / Ιστορική Επισκόπηση

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό. Στόχος της αποτελεί η καλή χρήση αυτών και η ανάπτυξη των εργαζομένων με τελικό στόχο την επίτευξη των στρατηγικών, οικονομικών και παραγωγικών στόχων του οργανισμού. Μερικές εξ αυτών πρακτικές αποτελούν η προσλήψη, η αξιολόγηση απόδοσης, η διαχείριση ανταμοιβών, κ.α. Επίσης προσανατολίζεται στην δημιουργία ενός γόνιμου προς ανάπτυξη κλίματος και στην επίτευξη στόχων του εκάστοτε οργανισμού.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ιστορίας, ξεκινώντας από τη στιγμή που ο άνθρωπος αναγκάστηκε να συντονίσει τις ενέργειες και τις δράσεις του, προκειμένου να ολοκληρώσει κοινούς στόχους.

Κατά την προϊστορική περίοδο χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι για την επιλογή αρχηγών των φυλών, την καταγραφή και διάδοση γνώσης σχετικά με την ασφάλεια, την υγεία, το κυνήγι και τη συλλογή τροφής. Κατά την περίοδο 2000-1000 π.Χ. παρατηρήθηκε η χρήση τεχνικών ελέγχου εργαζομένων από την Κίνα, καθώς και η εφαρμογή του συστήματος μαθητείας από τους Έλληνες (Hassan Danial Aslam 2013 A Historical View of Human Resource Management Practice).

Σύμφωνα με τον Αμερικανό ιστορικό Page Smith, ο οποίος μελετά την βιομηχανική επανάσταση, αναφέρει ότι μέχρι και πριν τον δέκατο ένατο αιώνα, οι Αμερικάνοι οργανώνονταν σε μικρές επιχειρήσεις και συντεχνίες. Οι αρχηγοί αυτών, έχοντας βιώσει τις αισχύροτες του εμφυλίου πολέμου, προσλάβουν στρατιωτικό προσωπικό και δεν διστάζουν να καταφύγουν σε σκληρές έντονης βίας και καταστροφής περιουσίας, υποβαθμίζουν την ανθρώπινη αξία (Page Smith 1984 The rise of industrial America).

Κατά την διάρκεια του 1900-1940 εμφανίζονται οι πρώτες σοβαρές προσπάθειες οργάνωσης και βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, ενώ επίσης αναπτύσσονται οι πρώτες έννοιες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων εκτελείται από επόπτες, διευθυντές γραμμής και πρώιμους ειδικούς, ακόμη υπάρχουν υπεύθυνοι προσλήψεων και εκπαιδευτές προσωπικού, ωστόσο δεν επικεντρώθηκαν σε επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης. Το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations Movement) διαμόρφωσε το εταιρικό ήθος της εποχής, δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα

των εργαζομένων μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως της εμφάνισης περιγραφής θέσεων εργασίας που συνεπάγεται διευκόλυνση της προσληψης και της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων, χρήση αποζημιώσεων και λοιπών αμοιβών και αξιολόγησης, επίσημη αναγνώριση εμπορικών συνδικάτων σε διάφορες χώρες, κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ, εμφάνιση της συλλογικής διαπραγμάτευσης για την αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων, θέσπιση ενός σημαντικού αριθμού νόμων εργασίας, εμφάνιση της τεχνολογίας υπολογιστών και χρήση αυτής στην καταγραφή δεδομένων, εμφάνιση της ανάλυσης θέσεων εργασίας, επέκταση της λειτουργίας προσωπικού για να περιλαμβάνει τις τομείς προσλήψεων, σχέσεων εργασίας, εκπαίδευσης, επιδομάτων και σχέσεων με την κυβέρνηση, και ανάπτυξη του πρώτου λογισμικού διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού Comprehensive Occupational Data Analysis Program (CODAP) που αναπτύχθηκε κυρίως στις ΗΠΑ, κυρίως για την καταγραφή θέσεων εργασίας και την ανάθεση ρόλων. Σκοπός η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που είναι εμπνευσμένο, αποτελεσματικό και ευχαριστημένο (Rotich K. J. 2015 History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective).

Τα επόμενα χρόνια 1963 - 1980 θίγονται κοινωνικά θέματα. Ο Αγώνας για τα Πολιτικά Δικαιώματα (Civil Rights Movement) διαμόρφωσε τη διοικητική σκέψη της εποχής. Κατάργησε όλες τις μορφές διακρίσεων και προήγαγε τη μετάβαση από τη διαχείριση προσωπικού στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Εμφανίζεται η ανάγκη για αυξημένη μηχανογράφηση της λειτουργίας του ανθρωπίνου δυναμικού για ακρίβεια, ταχύτητα, αποθήκευση και αναφορά δεδομένων. Αναπτύσσεται το Σύστημα Πληροφοριών για το Ανθρώπινο Δυναμικό (HRIS) και δραστηριοποιούνται συνδικαλιστικά, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερες συνθήκες εργασίας και όρους απασχόλησης. Εγκρίνονται νόμοι για τα εργατικά δικαιώματα στην υγεία, στην ασφάλιση, στα επικουρικά προνόμια και στον φορολογικό κανονισμό. Στην περίοδο αυτή εμφανίζεται αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, της κατάρτισης και της εξέλιξης των εργαζομένων (Rotich K. J. 2015 History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective).

Την επόμενη δεκαετία (1980-1990) αρχίζουν να εκδηλώνονται οι επιπτώσεις της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, που προκαλείται από τις τεράστιες τεχνολογικές επιτυχίες και την πίεση για αυξημένη αποδοτικότητα. Τίθεται το ερώτημα του εάν η φύση του εργαζόμενου αποτελεί περιττό κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί ή ένα πολύτιμο εργαλείο που πρέπει να αναπτυχθεί.

Από το 1990 μέχρι και σήμερα παρατηρείται έντονος ανταγωνιστικός χαρακτήρας σε όλο το φάσμα των βιομηχανιών, γεγονός που οδηγεί στην χρήση ολοένα και περισσότερων μεθόδων HRM. Οι ίδιες οι μέθοδοι αυτές έχουν εκσυγχρονιστεί και προσαρμοστεί στις σημερινές ανάγκες, επηρεάζονται από τον κοινωνικοπολιτικό περίγυρο, τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, την ηθική, την πράσινη οικονομία κ.α. Απαντάται λοιπόν το ερώτημα της προηγούμενης εποχής, καθώς αποδεικνύεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη κάθε

οργανισμού (Rotich K. J. 2015 History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective).

1.3 Κλασικές και Σύγχρονες θεωρίες Διοίκησης

Οι θεωρίες Διοίκησης είναι συστήματα σκέψης που προσπαθούν να εξηγήσουν και να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, λειτουργούν και διοικούνται οι οργανισμοί. Αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για τους διοικητές και τα στελέχη, προσφέροντας καθοδήγηση και πλαίσιο για την λήψη αποφάσεων, την επίτευξη στόχων και την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπων και πόρων.

Η Κλασική Σχολή στη Διοίκηση αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα και επικεντρώθηκε στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας στις οργανώσεις μέσω της ορθολογικής και συστηματικής προσέγγισης της διοίκησης (Edrian Blasquino 2021 Instructional Materials for Principles of Management and Organization). Οι κύριοι εκπρόσωποι της Κλασικής Σχολής ήταν οι Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank και Lillian Gilbreth, Lyndall Urwick και Henry Gantt.

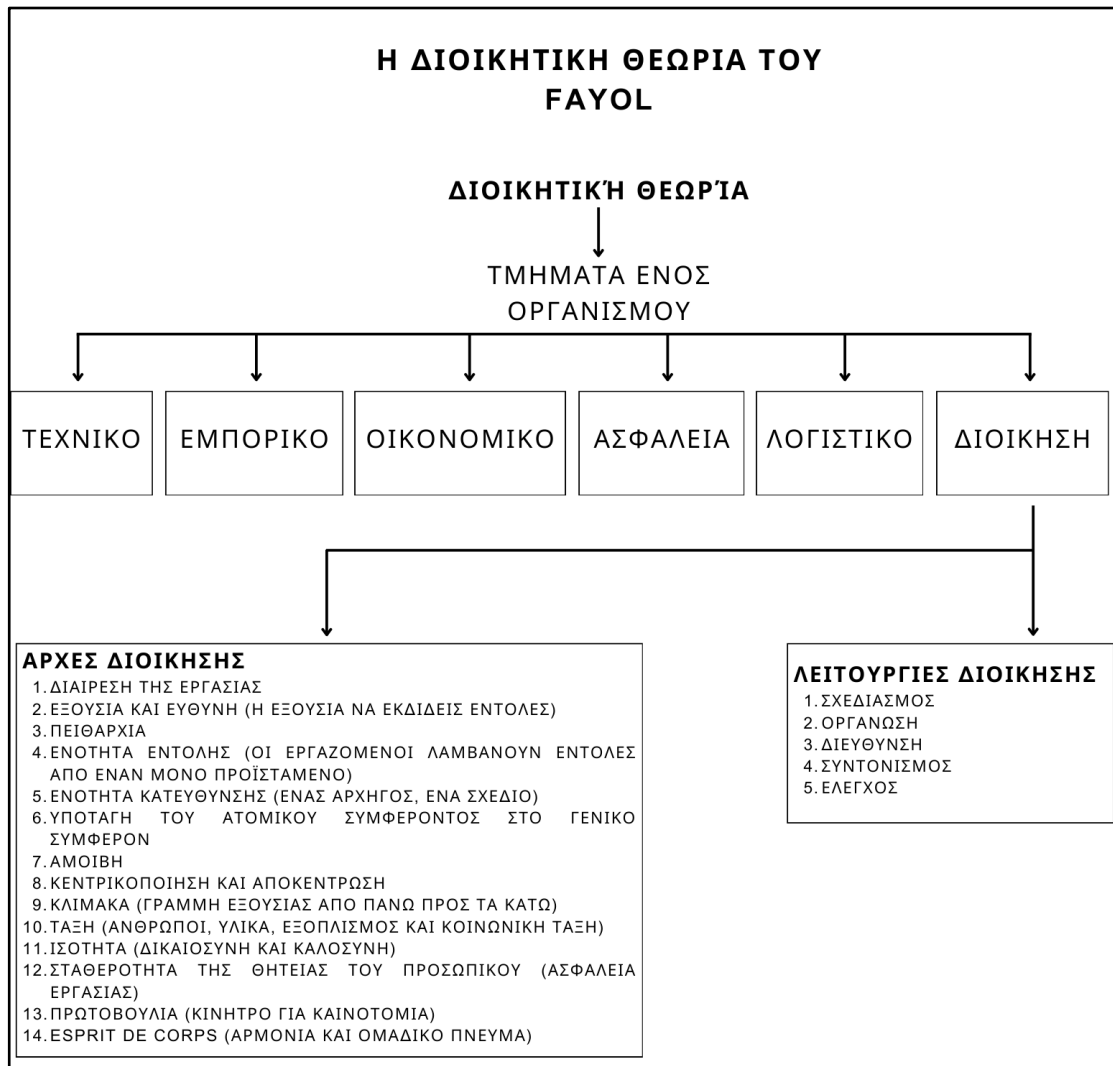
Ο Frederick Taylor, γνωστός ως ο “πατέρας” της επιστημονικής διοίκησης, ανέπτυξε μεθόδους για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της ορθολογικής και συστηματικής ανάλυσης των διαδικασιών εργασίας. Ο Taylor πίστευε ότι η αποδοτικότητα μπορούσε να βελτιωθεί μέσω της ανάλυσης κάθε εργασίας και της εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων για την εκτέλεσή της. Οι αρχές του περιλαμβάνουν την επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων με επιστημονικό τρόπο, τη συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, και τη διάκριση της εργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι ιδέες του είχαν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη της βιομηχανίας και στη διαχείριση της παραγωγής (Wood, J. C., & Wood, M. C. 2002, Cristina M. Giannantonio & Amy E. Hurley-Hanson 2011, Κοτούπα & Μπασιούκου 2013).



Σχήμα 1. Μέθοδος Taylor στο ανθρώπινο δυναμικό (Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). *F. W. Taylor: Critical Evaluations in Business and Management*. Taylor & Francis.)

Ο Henri Fayol, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς της διοίκησης, εισήγαγε μια σειρά από αρχές για την αποτελεσματική διοίκηση οργανώσεων, γνωστές ως οι 14 αρχές της διοίκησης. Πίστευε ότι η διοίκηση είναι μια καθολική δραστηριότητα που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους οργανώσεων. Οι αρχές του, όπως η διαίρεση εργασίας, η ενότητα κατεύθυνσης, η πειθαρχία και η κεντρικοποίηση, προσφέρουν ένα πλαίσιο για τη διαχείριση και την

οργάνωση των επιχειρήσεων. Οι ιδέες του Fayol συνεχίζουν να αποτελούν βάση για την σύγχρονη διοικητική σκέψη και πρακτική (Golden M. Pryor & Taneja S. 2010, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Edwards, R. 2018).



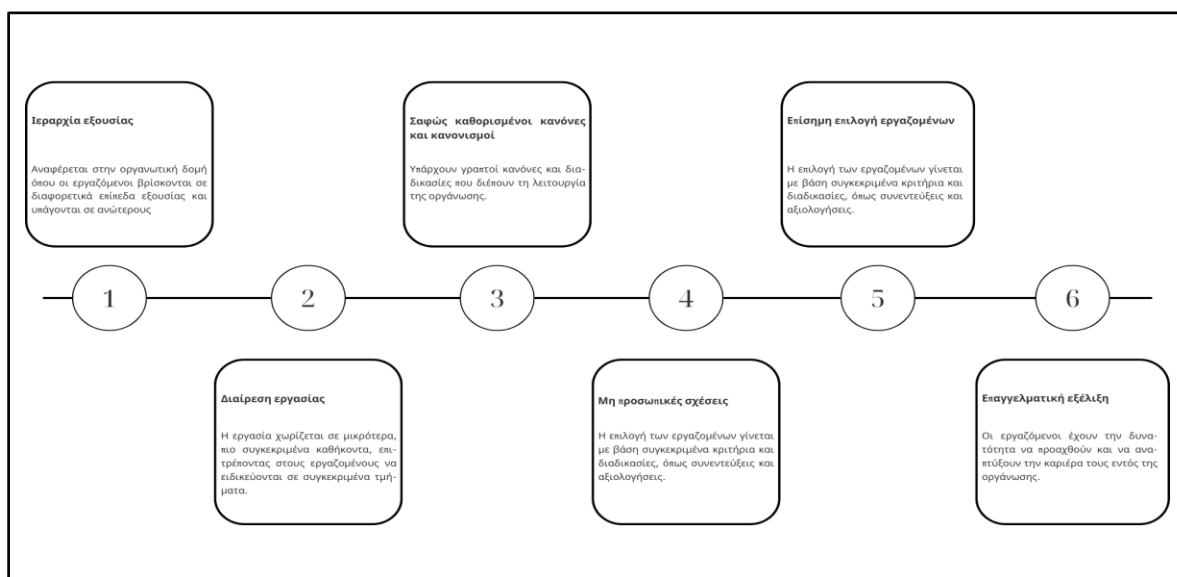
Σχήμα 2. Οι 14 αρχές HRM σύμφωνα με τον Fayol (Edwards, R. (2018). *An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol. International Journal for Empirical Education and Research*, 41–52. <https://doi.org/10.35935/edr/21.5241>)

Οι Frank και Lillian Gilbreth, πρωτοπόροι στη μελέτη των κινήσεων και του χρόνου, εστίασαν στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών εργασίας μέσω της ανάλυσης των κινήσεων των εργαζομένων. Χρησιμοποίησαν ταινίες για να καταγράψουν και να αναλύσουν τις κινήσεις, προσπαθώντας να εξαλείψουν τις περιττές και να βελτιώσουν την εργονομία. Η δουλειά τους όχι μόνο συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά και στην ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης, προωθώντας την ευημερία των εργαζομένων. Η προσέγγισή τους ενσωματώνει την επιστημονική ανάλυση με ανθρωποκεντρική προσέγγιση (Wood, J. C., & Wood, M. C. 2002 Taylor: Critical Evaluations in Business and Management).

Ο Lyndall Urwick ήταν γνωστός για τη συστηματική προσέγγισή του στη διοίκηση, ενσωματώνοντας και διευρύνοντας τις θεωρίες των Taylor και Fayol. Στο έργο του συγκέντρωσε και οργάνωσε τις γνώσεις από τις υπάρχουσες διοικητικές θεωρίες, προτείνοντας σαφείς και εφαρμοσμένες οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Η συμβολή του Urwick περιλαμβάνει την προώθηση της έννοιας της ενότητας κατεύθυνσης και της καθαρής γραμμής εξουσίας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ξεκάθαρης ιεραρχίας και των οργανωτικών διαδικασιών (Brech, E et. al. 2010 Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, όπως προτείνεται από τους Weber, Sheldon και Fiesler, στοχεύει στη δημιουργία ενός συστήματος όπου οι διαδικασίες είναι οργανωμένες και ελεγχόμενες με σαφήνεια και συνέπεια. Σκοπός αυτού του μοντέλου η διασφάλιση της αδιαβλητότητας και της αποτελεσματικότητας, ώστε να επιτυγχάνεται η δίκαιη λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, το γραφειοκρατικό μοντέλο έχει επίσης επικριθεί για την υπερβολική του τυπολατρία και την έλλειψη ευελιξίας, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και αποξένωση των εργαζομένων. Οι μεγαλύτεροι εκπρόσωποι της σχολής αυτής ήταν οι Max Weber, Oliver Sheldon και George Fiesler (Edrian Blasquino 2021 Instructional Materials for Principles of Management and Organization).

Ο Max Weber, Γερμανός κοινωνιολόγος και οικονομολόγος, θεωρείται ο “πατέρας” του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης. Οι αρχές του περιλαμβάνουν την ιεραρχική δομή, την αυστηρή τήρηση κανόνων και διαδικασιών, την εξειδίκευση των εργασιών και την απρόσωπη, επαγγελματική προσέγγιση στη διοίκηση. Η προσέγγιση του Weber είχε ως στόχο να αυξήσει την αποδοτικότητα και τη δικαιοσύνη στις οργανώσεις (Barnett M. N. & Finnemore M. 1999, Deb Taromoy 2006).

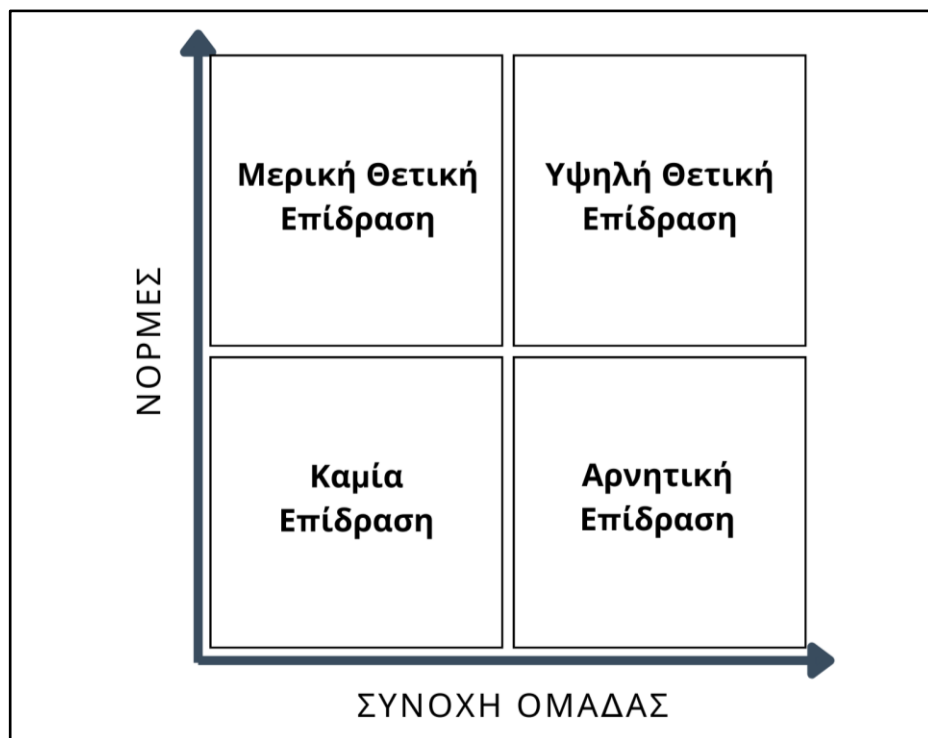


Σχήμα 3. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Weber (Barnett M. N. & Finnemore M. (1999). *The politics, power, and pathologies of international organizations. International Organization*, 53(4), 699–732. DOI:10.1162/002081899551048)

Ο Oliver Sheldon συνέβαλε στη θεωρία της διοίκησης υποστηρίζοντας την ηθική διοίκηση και τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τη λήψη αποφάσεων. Τόνισε τη σημασία της διοικητικής λειτουργίας και της αξιοπρέπειας των εργαζομένων, ενισχύοντας την εφαρμογή γραφειοκρατικών αρχών με έμφαση στην ηθική και την αποδοτικότητα (Katherine A. Webb 2009, Hassan Danial Aslam et. al. 2013).

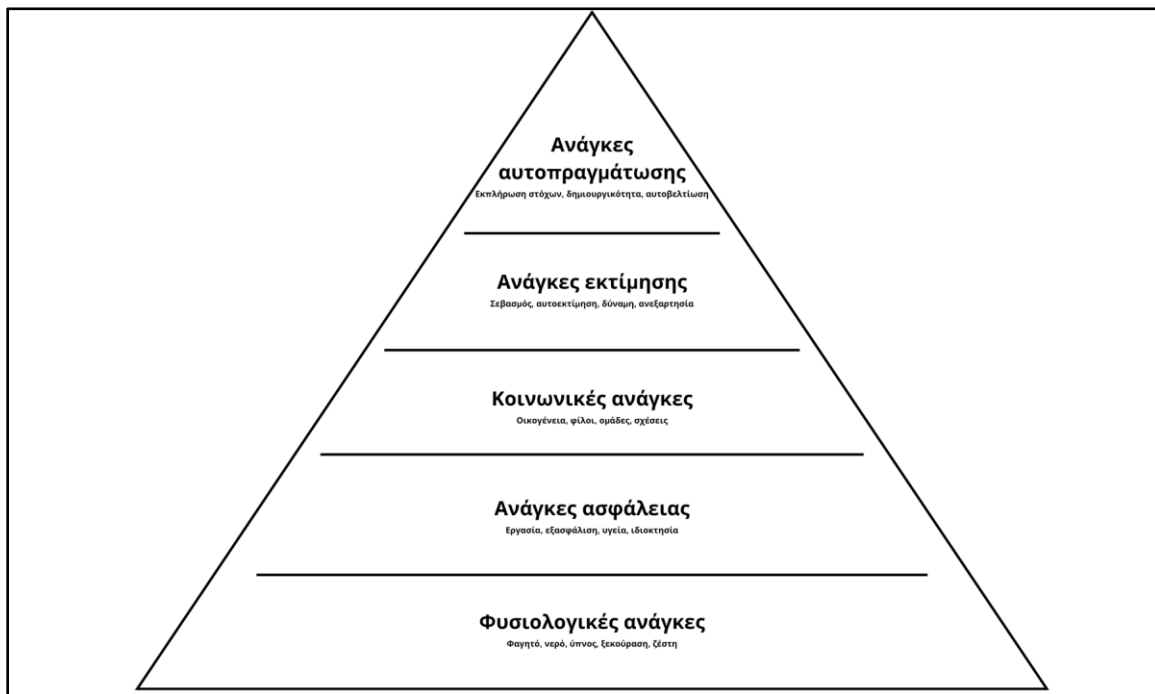
Το Νεοκλασικό Μοντέλο Διοίκησης, που συχνά αναφέρεται και ως η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1930 και 1940 ως αντίδραση στην αυστηρή, μηχανιστική προσέγγιση της μέχρι τότε γραφειοκρατικής Διοίκησης. Το νεοκλασικό μοντέλο επικεντρώνεται περισσότερο στους ανθρώπινους παράγοντες στην εργασία και αναγνωρίζει τη σημασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Οι κύριοι εκπρόσωποι της Νεοκλασικής Σχολής ήταν οι Elton Mayo, Abraham Maslow, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert και Chris Argyris.

Ο Elton Mayo είναι γνωστός για τα πειράματα του Hawthorne, τα οποία διεξήχθησαν το 1927 στο εργοστάσιο της Western Electric Company και ανέδειξαν τη σημασία των κοινωνικών σχέσεων στην εργασία. Τα πειράματα αποκάλυψαν ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν οι ίδιοι αισθάνονται ότι τους προσέχουν και αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους, γεγονός που υπογράμμισε την ανάγκη για καλύτερη επικοινωνία και ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Rotich K. J. 2015).



Σχήμα 4. Θεωρία ενθάρρυνσης του Mayo (Hawthorn Effect, Minute Tools, May 2018 Mayo's Motivation Theory | Hawthorn Effect)

Ο Abraham Maslow ανέπτυξε την ιεραρχία των αναγκών, μια θεωρία που ταξινομεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα: φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι οργανώσεις πρέπει να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων (Rakowski N. 2011, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Kipkemboi Jacob Rotich 2015).

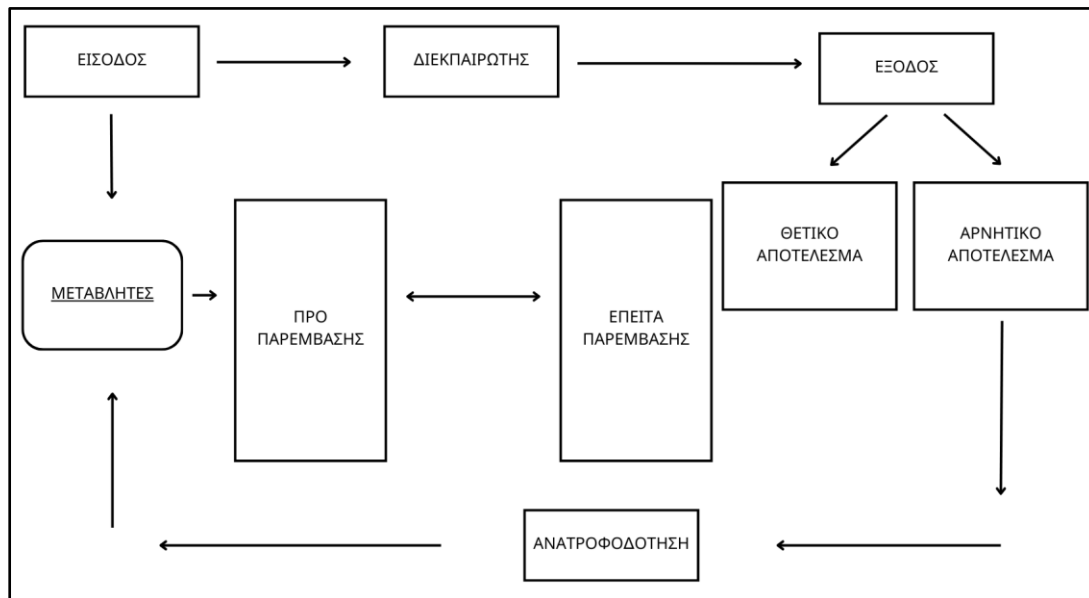


Σχήμα 5. Πυραμίδα αναγκών κατά Maslow (Rakowski N. (2011). *Maslow's hierarchy of needs model - the difference of the Chinese and the Western Pyramid on the example of purchasing luxurious products.* GRIN Verlag.)

Ο Chester Barnard επικεντρώθηκε στη σημασία των συνεργατικών συστημάτων και της επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις. Υποστήριξε ότι οι οργανώσεις είναι συστήματα συνεργασίας και ότι η αποτελεσματική επικοινωνία και η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων. Το έργο του υπογράμμισε τη σημασία της κοινωνικής δυναμικής και των διαπροσωπικών σχέσεων στη διοίκηση (Barnard C. I. 1938 *The functions of the executive*).

Το Συστημικό Μοντέλο Διοίκησης είναι μια προσέγγιση στη διοίκηση που αντιμετωπίζει τις οργανώσεις ως συστήματα που αποτελούνται από διασυνδεδεμένα και αλληλεξαρτώμενα μέρη, με στόχο την διασφάλιση ότι οι πόροι ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς ενός οργανισμού. Προέρχεται από τη θεωρία των συστημάτων, η οποία αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα και επεκτάθηκε από διάφορους επιστήμονες, όπως ο Ludwig von Bertalanffy, ο Kenneth Boulding, ο Norbert Wiener, ο Jay Forrester και ο Peter Senge.

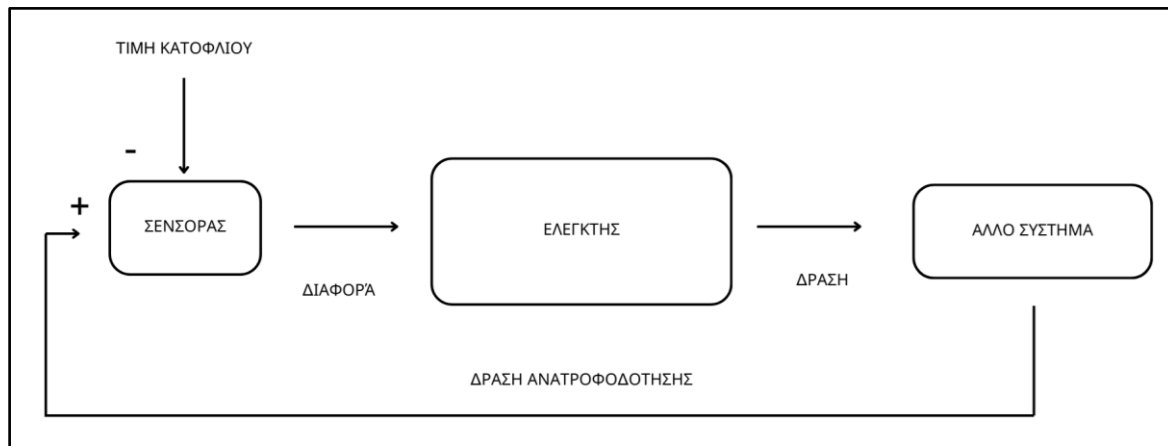
Ο Ludwig von Bertalanffy, ένας Αυστριακός βιολόγος, ανέπτυξε τη Γενική Θεωρία των Συστημάτων, η οποία επικεντρώνεται στην κατανόηση των συστημάτων ως ολότητων που αποτελούνται από αλληλεξαρτώμενα μέρη και εφαρμόζεται σε διάφορους επιστημονικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης. Έθεσε τα θεμέλια για την ανάπτυξη της συστημικής προσέγγισης στη διοίκηση, αναγνωρίζοντας τη σημασία της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών ενός συστήματος (Lewis P. 2016 Systems, structural properties and levels of organisation: The influence of Ludwig von Bertalanffy on the work of F.A. Hayek).



Σχήμα 6. Παρουσίαση της Γενικής Θεωρίας Συστημάτων του Ludwig von Bertalanffy (Shinde Salomi & Mahadalkar Pravina. 2018)

Ο Kenneth Boulding ήταν ένας οικονομολόγος και κοινωνικός επιστήμονας που συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας. Στο έργο του "General Systems Theory: The Skeleton of Science", ο Boulding παρουσίασε την ιδέα των συστημάτων ως ιεραρχικά οργανωμένων και τόνισε τη σημασία της διασύνδεσης και της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ενός συστήματος (Boulding Kenneth E 1956).

Ο Norbert Wiener, μαθηματικός και φιλόσοφος, εισήγαγε την έννοια της cybernetics, η οποία αφορά τη μελέτη των συστημάτων ελέγχου και επικοινωνίας σε μηχανές και ζωντανά όντα. Η κυβερνητική είχε σημαντική επίδραση στη συστημική προσέγγιση στη διοίκηση, καθώς προωθεί την κατανόηση των διαδικασιών ανατροφοδότησης και ελέγχου στα οργανωτικά συστήματα (Norbert Wiener 1961).



Σχήμα 7. Διάγραμμα αρχής συστήματος cybernetic με feedback loop (Norbert Wiener 1961)

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διοίκηση επιχειρήσεων έχουν αναπτυχθεί για να ανταποκριθούν στις δυναμικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις σήμερα. Δύο σημαντικές θεωρίες σε αυτό το πλαίσιο είναι η Θεωρία Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας (Organizational Resilience Theory) και η Θεωρία Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior Theory) (Lei Xiao et. al. 2017, Edrian Blasquino 2021).

Η Θεωρία Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας (Organizational Resilience Theory) επικεντρώνεται στην ικανότητα των οργανισμών να αντέχουν, να προσαρμόζονται και να ανακάμπτουν από διαταραχές και κρίσεις. Αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα, την απορρόφηση κραδασμών και την ανάκαμψη, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επιβιώνουν και να ευημερούν ακόμη και υπό αντίξοες συνθήκες. Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής είναι κρίσιμη σε περιόδους οικονομικής αστάθειας, φυσικών καταστροφών και άλλων κρίσεων, ενισχύοντας την ικανότητα των οργανισμών να παραμένουν λειτουργικοί και να αναπτύσσονται παρά τις αντιξοότητες.

Η Θεωρία Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior Theory) επικεντρώνεται στην προώθηση θετικών ψυχολογικών καταστάσεων και συμπεριφορών στους εργαζομένους, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης και της ευημερίας τους. Αυτή η θεωρία περιλαμβάνει στοιχεία όπως το ψυχολογικό κεφάλαιο (ελπίδα, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα, αυτοαποτελεσματικότητα) και ενθαρρύνει την ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης, της ανάπτυξης θετικών σχέσεων και της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή της συμβάλλει στη μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, αυξάνοντας παράλληλα την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Edrian Blasquino 2021 Instructional Materials for Principles of Management and Organization).

Και οι δύο θεωρίες είναι συμπληρωματικές και μπορούν να συνδυαστούν για τη δημιουργία οργανισμών που όχι μόνο αντέχουν στις προκλήσεις αλλά και ευημερούν μέσω της ανάπτυξης θετικών και ενδυναμωτικών περιβαλλόντων. Η πρώτη επικεντρώνεται στην ικανότητα ενός

οργανισμού να αντέχει και να ανακάμπτει από κρίσεις, ενώ η δεύτερη εστιάζει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη θετική ψυχολογία και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Οι κλασικές και σύγχρονες θεωρίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν διαφορετικές οπτικές για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων. Η επιλογή της κατάλληλης θεωρίας ή συνδυασμού θεωριών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος, ο κλάδος, η κουλτούρα, και οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης. Σήμερα, οι οργανισμοί υιοθετούν συνήθως μια συνδυαστική προσέγγιση, αξιοποιώντας στοιχεία από και τις δύο θεωρίες για να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικό και ανθρωποκεντρικό (Hassan Danial Aslam et al. (2013). A Historical View of Human Resource Management).

Περίοδοι	Θεωρίες / Έννοιες	Εκπρόσωποι
Πριν το 1920	Κλασική σχολή	Taylor, Fayol, Gilbreth, Brech, Gantt
1920-	Γραφειοκρατικό μοντέλο	Weber, Sheldon, Fidler
1930-	Νεοκλασικές / Ανθρωπιστικές / Συμπεριφορικές	Mayo, Maslow, Barnard, McGregor, Likert, Argyris
1960-	Συστημικές	Bertalanffy, Boulding, Wiener, Forrester, Senge
1980+	Σύγχρονες προσεγγίσεις (Organizational Resilience Theory / Positive Organizational Behavior Theory)	Weick, Luthans

Πίνακας 1. Θεωρίες Διοίκησης ανά περιόδους (Hassan Danial Aslam et al. (2013). A Historical View of Human Resource Management. DOI:10.5296/ijhrs.v3i2.6254)

1.4 Ρόλος, λειτουργίες, στόχοι και αρμοδιότητες

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία μιας εταιρείας, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων την καθιστά ανταγωνιστικά πλεονεκτική, ευέλικτη, παραγωγική και καινοτόμα. Ο ρόλος της είναι πολυδιάστατος και εστιάζει στην καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και στην προσέλκυση επιλογή, ανάπτυξη, διατήρηση και αξιολόγηση των εργαζομένων μια εταιρείας (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού).

Η ΔΑΔ, αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία μιας εταιρείας που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο αυτής, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην επίτευξη διαφόρων στρατηγικών στόχων που είναι απαραίτητοι για την ευημερία και την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας, την τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Κάθε ένας από αυτούς τους στόχους διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης και επιτυχίας της επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό θεμέλιο για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

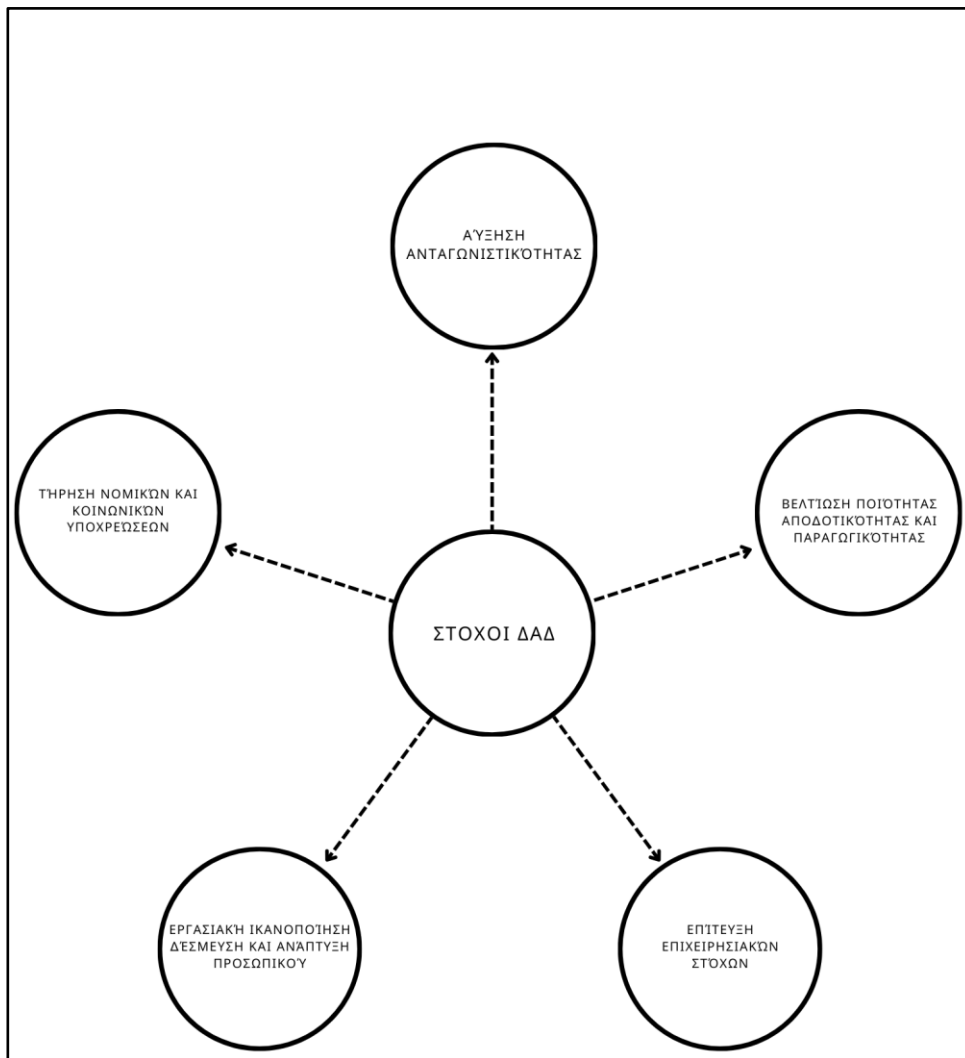
Η ΔΑΔ στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού μέσω της προσέλευσης και διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη στρατηγικών που βελτιώνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και με την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και την αριστεία.

Η βελτίωση της ποιότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανάπτυξης δεξιοτήτων και εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης που επιτρέπουν τη μέτρηση και την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων.

Είναι υπεύθυνη για την διασφάλιση της συμμόρφωσης της εταιρείας με τους νόμους και τις κανονιστικές διατάξεις που αφορούν την εργασία, όπως η εργατική νομοθεσία, οι κανονισμοί ασφάλειας και υγείας, και η ισότητα ευκαιριών. Επιπλέον, η τήρηση κοινωνικών υποχρεώσεων περιλαμβάνει την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής συμπεριφοράς εντός της εταιρείας.

Η στήριξη της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας και μείωσης της εναλλαγής προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, και την αναγνώριση και επιβράβευση της συνεισφοράς των εργαζομένων.

Η ΔΑΠ υποστηρίζει την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι σωστοί άνθρωποι βρίσκονται στις σωστές θέσεις, τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που ενισχύουν την απόδοση και τη στρατηγική επιτυχία.



Σχήμα 8. Στόχοι της ΔΑΔ (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Με επίκεντρο τον άνθρωπο και τις δυνατότητές του, η ΔΑΔ αποτελεί τον πυλώνα της επιτυχίας και της βιώσιμης ανάπτυξης κάθε εταιρείας (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού). Η ΔΑΔ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που έχουν σημαντική επίδραση σε διάφορες πτυχές ενός οργανισμού. Οι τρεις κύριες από αυτές είναι:

A. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας

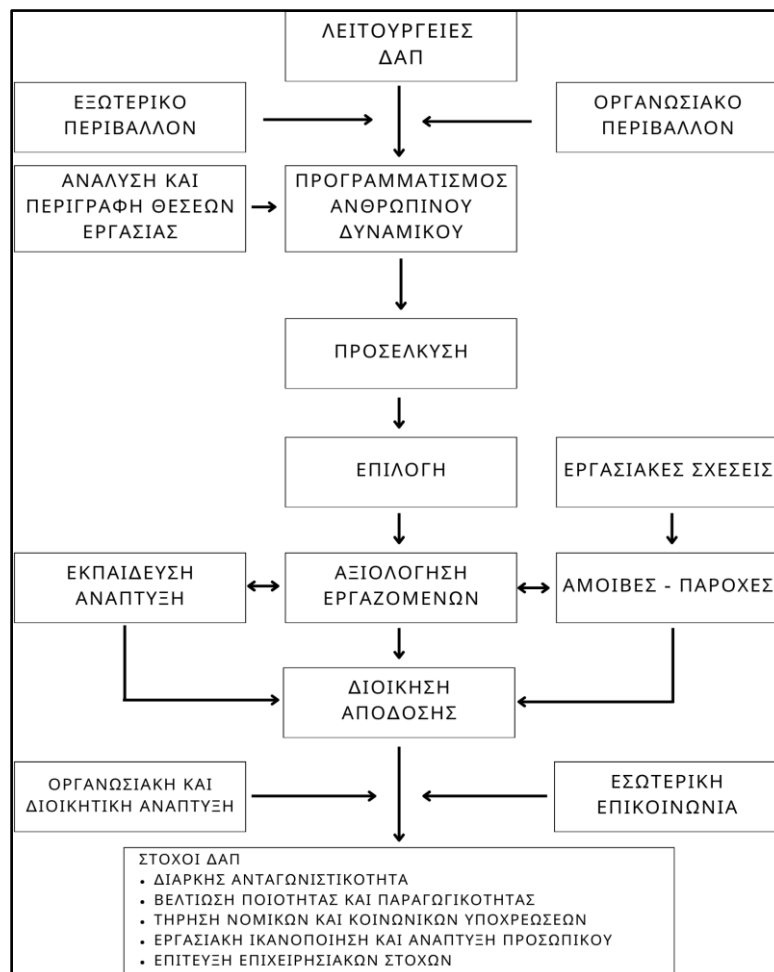
- I. Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων
- II. Ανάλυση εργασίας
- III. Προσέλκυση
- IV. Επιλογή

B. Ανάπτυξη ενός υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού

- I. Ένταξη και κοινωνικοποίηση
- II. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- III. Διοίκηση της απόδοσης
- IV. Αξιολόγηση

C. Διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων

- I. Ευελιξία και ισορροπία εργασίας- /ζωής
- II. Ανταμοιβές και παροχές
- III. Διατήρηση και ανανέωση εργαζομένων
- IV. Σχέσεις εργαζομένων - διοίκησης



Σχήμα 9. Το περιεχόμενο της ΔΑΠ σε διαγραμμα ροής (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και την αλληλεπίδρασή τους με διάφορα περιβάλλοντα και διαδικασίες εντός ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού).

Εξωτερικό Περιβάλλον και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Αυτοί οι δύο παράγοντες επηρεάζουν τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες εκτός της εταιρείας, ενώ το οργανωσιακό περιβάλλον περιλαμβάνει εσωτερικές πολιτικές, κουλτούρα και διαδικασίες.

(Α) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού διεκπεραιώνεται μέσω πέντε βασικών ενεργειών. Την διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας, την πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού, την καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού, την διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού, και την γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων των συμβάσεων εργασίας.

(Β) Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας προβαίνει σε λεπτομερή περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση αυτή προκύπτει η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου της θέσης.

(Γ) Προσέλκυση

Η προσέλκυση αναφέρεται σε όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες που ακολουθούνται με σκοπό την ενημέρωση, την προσέλκυση και την πειθώ των κατάλληλων υποψηφίων ώστε να υποβάλουν αίτηση για συγκεκριμένη θέση.

(Δ) Επιλογή

Η επιλογή περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την 'απόκτηση' (δηλαδή προσέλκυση, αξιολόγηση, επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων) και την κατανομή ανθρώπινων πόρων. Η Κατανομή αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις.

(Ε) Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η συγκεκριμένη αφορά την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Περιλαμβάνει μία βάση κριτηρίων, που σκοπό έχουν την διαπίστωση της απόδοσης αυτών και ως συνέπεια την τήρηση διορθωτικών ή επιβραβευτικών μέτρων.

(ΣΤ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η λειτουργία αυτή πραγματεύεται την συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καθοδήγησης από τους προϊσταμένους είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης. Συνήθως, αυτό οδηγεί στην προώθηση των εργαζομένων μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, επιτρέποντάς τους να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

(Ζ) Εργασιακές Σχέσεις

Αποτελεί δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων με τους εργοδότες και με τις ενώσεις συνδικάτων. Συνήθως αφορούν στις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια.

(Η) Αμοιβές και Παροχές

Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, ιατρική περίθαλψη, εταιρικό αυτοκίνητο, λοιπές παροχές) έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους της.

(Θ) Διοίκηση Απόδοσης

Αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών και αναλυτικών διαδικασιών, που επιτρέπουν τις επιχειρήσεις να ορίσουν στρατηγικούς στόχους και έπειτα να μετρήσουν και να διαχειριστούν την απόδοση ενάντια σε αυτούς τους στόχους.

(Ι) Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη

Ο κύριος σκοπός της αποτελεί η συμβολή στον σχεδιασμό και την υποστήριξη της εφαρμογής ενεργειών που εξασφαλίζουν τη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές, μέσω της διαρκούς οργανωσιακής και διοικητικής ανάπτυξης. Τέτοιες ενέργειες περιλαμβάνουν την διαχείριση των αλλαγών, την ανάπτυξη της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης.

(Κ) Εσωτερική Επικοινωνία

Έχει ως βασική υπευθυνότητα την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, με στόχο την καλύτερη οργάνωση, τις κοινές αντιλήψεις και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

1.5 Καλές Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό έχει οδηγήσει σε μια πληθώρα μελετών που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες πρακτικές της ΔΑΔ συμβάλλουν στην επιτυχία των οργανισμών.

Υπάρχει πληθώρα και ποικιλία προσεγγίσεων στον προσδιορισμό και την ταξινόμηση των "καλών πρακτικών" στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Τα προτεινόμενα μοντέλα διαφέρουν ως προς τον αριθμό και τον τύπο των πρακτικών που περιλαμβάνουν, με κάποιες προσεγγίσεις να προτείνουν περιορισμένο αριθμό κορυφαίων πρακτικών, ενώ άλλες να υιοθετούν μια πιο εκτεταμένη και ολιστική προσέγγιση. Μία από τις πιο επιδραστικές και ευρέως αναγνωρισμένες προτάσεις προέρχεται από τον Jeffrey Pfeffer, καθηγητής οργανωτικής συμπεριφοράς στο Stanford Graduate School of Business, ο οποίος κατέγραψε μια λίστα με 7 πρακτικές που θεωρούνται κρίσιμες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αυτές παρουσιάζονται παρακάτω (Pfeffer J. 1998 Seven Practices of Successful Organizations).

1. Ασφάλεια απασχόλησης (Employment security)

Η πρώτη βέλτιστη πρακτική Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η παροχή της αίσθησης της εξασφάλισης εργασίας, καθώς αυτή κινητοποιεί τους εργαζομένους να επενδύουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στην επίτευξη στόχων, να αναλάβουν ρίσκα, να εκφράσουν καινοτόμες ιδέες και να συμβάλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καλλιεργώντας έτσι μια βαθιά αφοσίωση που ωφελεί τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση.

2. Επιλεκτικότητα κατά την πρόσληψη (Selective hiring)

Η επιλεκτική πρόσληψη προσωπικού αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία για κάθε επιχείρηση, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της. Η διαδικασία πρόσληψης, με έμφαση στις δεξιότητες, την εμπειρία και κυρίως στην πολιτισμική προσαρμοστικότητα των υποψηφίων, εξασφαλίζει ότι οι νέοι εργαζόμενοι θα ενταχθούν ομαλά στην ομάδα, θα συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των κοινών στόχων, θα συμβάλλουν σε ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον και δημιουργείται μία ισχυρή σχέση μεταξύ εταιρείας-εργαζομένων.

3. Αυτοοργανωμένες ομάδες (Self-managed teams)

Η πρακτική των αυτοδιοικούμενων ομάδων αποδεικνύεται ευεργετική τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση, καθώς προωθεί την πρωτοβουλία, την

αυξημένη αυτονομία και τον αλτρουισμό που καλλιεργούνται και οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και αίσθημα ικανοποίησης.

4. Αμοιβή υπαλλήλων ανάλογα με την απόδοση αυτών (High compensation contingent on company performance)

Η αμοιβή βάσει της απόδοσης είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους, καθώς συνδέει άμεσα την προσπάθειά τους με την ανταμοιβή τους. Αυτή η πρακτική όχι μόνο αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά και ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

5. Εκτεταμένη εκπαίδευση (Extensive training)

Η συνεχής επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό πυλώνα στην ΔΑΠ μιας εταιρείας, για την επιβίωση της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα προγράμματα κατάρτισης και οι ευκαιρίες εξέλιξης καριέρας όχι μόνο αυξάνουν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου αλλά και ενισχύουν την αίσθηση ότι η εταιρεία επενδύει στο μέλλον των εργαζομένων της, αφού ενισχύει την ικανότητα αυτών στην αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων. Η μακροπρόθεσμη και εκτεταμένη επένδυση στην εκπαίδευση αποσκοπεί στη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων και στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

6. Μείωση των διαφορών στάτους (Reduction of status differences)

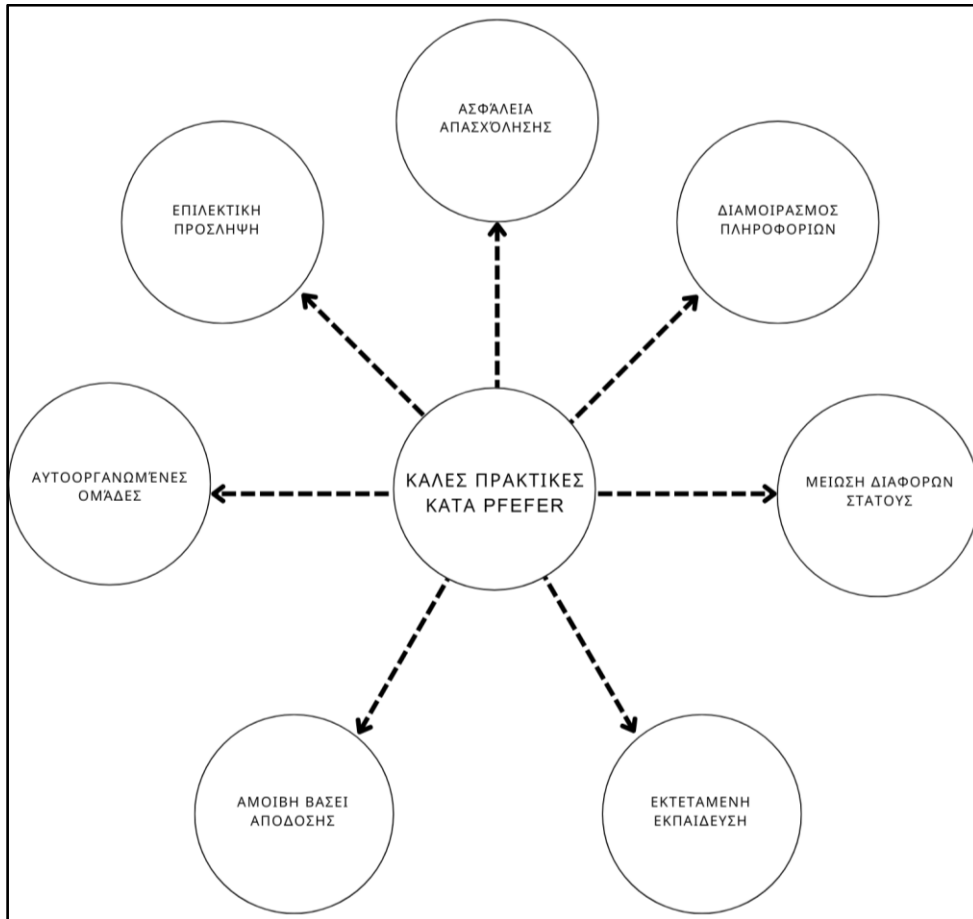
Η εξάλειψη κάθε μορφής διακρίσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί μια κρίσιμη πρακτική για τη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού περιβάλλοντος. Με την ελαχιστοποίηση των διαφόρων διακρίσεων και των διαφορών στις θέσεις εργασίας, αυξάνεται το συναίσθημα της κοινής μοίρας σε όλο το εργασιακό εύρος μιας επιχείρησης, γεγονός που δημιουργεί μία κατάσταση ισορροπίας και βοηθάει στην καλύτερη απόδοση αυτής.

7. Εκτεταμένος διαμοιρασμός πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό (Extensive information sharing about the organisation)

Κατά τον Pfeffer, ο διαμοιρασμός πληροφοριών εντός της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για δύο λόγους:

- i. Η ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τους στόχους, τα αποτελέσματα και τις προκλήσεις της επιχείρησης ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι, έχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης, μπορούν να προτείνουν δημιουργικές λύσεις και να συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

- ii. Επιπλέον, η διαφάνεια και η ανοιχτή επικοινωνία είναι κρίσιμες για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες, ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης και περιορίζεται το περιβάλλον αβεβαιότητας.



Σχήμα 10. Οι 7 καλές πρακτικές της ΔΑΔ κατά Pfeffer (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*)

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παραπάνω λίστα είναι ενδεικτική και σε καμία περίπτωση εξαντλητική. Ο Pfeffer συχνά αναφέρει μεγαλύτερο αριθμό πρακτικών, αν και ο ακριβής αριθμός των πρακτικών που αναφέρει μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το έργο του, γενικά επικεντρώνεται σε μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι οι καλές πρακτικές δεν είναι καθολικές και για αυτό πρέπει να προσαρμόζονται στο μοναδικό πλαίσιο κάθε οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε.

2.1 Εισαγωγή

Οι αεροπορικές εταιρείες διαθέτουν ή ενοικιάζουν αεροσκάφη, διοργανώνουν πτήσεις, εκπαιδεύουν πληρώματα και διαχειρίζονται τις λειτουργίες των πτήσεων για να παρέχουν υπηρεσίες αερομεταφοράς στο κοινό. Το δίκτυο αερομεταφορών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες για την οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη κάθε χώρας. Η ελληνική πολιτική αεροπορία αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα στην οικονομία της χώρας, συνδέοντας τα νησιά και τις απομακρυσμένες περιοχές με τα αστικά κέντρα και διευκολύνοντας τον τουρισμό, τις επενδύσεις, την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, αερομεταφορές φορτίων και άλλα.

Συγκεκριμένα στην χώρα μας παίζει ζωτικό ρόλο στην ελληνική τουριστική βιομηχανία και εμπόριο, καθιστά την Ελλάδα εύκολα προσβάσιμη για εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, που αποτελεί βασικό παράγοντα για την ελληνική οικονομία. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας, όπως για παράδειγμα πιλότους, αεροσυνοδούς, μηχανικούς, τεχνικούς, προσωπικό εδάφους και συμβάλλουν στην άνοδο της ζήτησης για ξενοδοχειακές μονάδες και της εστίασης. Ακόμη συμβάλλει στο άνοιγμα νέων τουριστικών προορισμών, πέρα των κλασικών νησιών, συμβάλλοντας στην αποκέντρωση της τουριστικής ανάπτυξης, ενώ παράλληλα συνδέει τα νησιά και τις απομακρυσμένες περιοχές με τα αστικά κέντρα, εξασφαλίζοντας την πρόσβαση των κατοίκων σε υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης και μεταφοράς. Υποστηρίζει την ανάπτυξη του τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics), καθιστώντας ταχύτερη και πιο ευπρόσιτη τη διακίνηση προϊόντων. Αυτός ο τομέας είναι κρίσιμος για την υποστήριξη τόσο της εγχώριας παραγωγής όσο και των εξαγωγών, βοηθώντας την οικονομία να γίνει πιο ανταγωνιστική σε διεθνές επίπεδο.

2.2 Ιστορική Αναδρομή της Aegean

Η Aegean είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία της Ελλάδας και μία από τις πιο αναγνωρισμένες στην Ευρώπη, με μια εντυπωσιακή ιστορική πορεία που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Aegean Airlines S.A. 2022 Ιστορική αναδρομή). Η Aegean ιδρύθηκε με την ονομασία Aegean Aviation και επρόκειτο αρχικά για μια εταιρεία παροχής ιδιωτικών πτήσεων με εξειδίκευση στις εταιρικές πτήσεις, αλλά και στις πτήσεις αεροδιακομιδής. Το 1994 η Aegean Aviation εισήχθη στον Όμιλο Εταιρειών Βασιλάκη και τον Μάρτιο του 1999 ιδρύθηκε η Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε. ή Aegean Airlines S.A. (Aegean Airlines S.A. 2022 Ιστορική αναδρομή). Δύο μήνες αργότερα πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες πτήσεις από το αεροδρόμιο της Αθήνας προς Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη και μέχρι το τέλος του χρόνου προστέθηκαν στο δίκτυο η Ρόδος, τα

Χανιά, η Αλεξανδρούπολη, η Κέρκυρα και η Μυτιλήνη. Τέλος ο Όμιλος Επιχειρήσεων Θ. ΒΑΣΙΛΑΚΗ διέθεσε για την ενίσχυση των σεισμοπαθών το ποσό των 30 εκατομμυρίων Δρχ. (Aegean Airlines S.A. 1999, Δελτία Τύπου).

Στην επόμενη πενταετία μέχρι το έτος 2005, η Aegean απορρόφησε την Cronus Airlines, προσθέτει διαρκώς νέα αεροσκάφη στον στόλο της και εξυπηρετεί 11 προορισμούς στην Ελλάδα και 8 στο εξωτερικό, καλύπτοντας ακόμη Ιωάννινα, Καβάλα, Χίο και Σαντορίνη. Η Διοίκηση της Aegean θέλοντας να τιμήσει τους παίκτες και προπονητές της Εθνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου και Μπάσκετ αναλαμβάνει όλες τις προσωπικές τους μετακινήσεις εντός και εκτός Ελλάδος, ακόμη συνδράμει στον Τηλεμαραθώνιο Ανθρωπιάς που διοργάνωσε η NET για τα θύματα της Νοτιοανατολικής Ασίας προσέφερε το ποσό των 10.000 Ευρώ. Η Aegean και η ALPI EAGLES υπέγραψαν συμφωνία εμπορικής συνεργασίας και χρήσης κοινών κωδικών, σε επιλεγμένες πτήσεις των δικτύων τους. Επένδυσε σε σύγχρονα αεροσκάφη, ανταλλακτικά, ασφάλεια, άνεση, εκπαίδευση προσωπικού, σύγχρονες εγκαταστάσεις, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο έδαφος όσο και στον αέρα. Ακόμη εγκαινιάζει την παροχή της υπηρεσίας Business Class, λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα το άυλο εισιτήριο (e-ticket), εισάγει πρωτοποριακές υπηρεσίες όπως την Home Delivery, παρέχοντας την δυνατότητα παραλαβής του εισιτηρίου στον τόπο που επιθυμεί ο επιβάτης και γίνεται partner της Lufthansa (Aegean Airlines S.A. 2000-2005 Δελτία Τύπου).



Σχήμα 11. Στις δύο πάνω εικόνες φωτογραφήθηκαν ο κος Θεόδωρος Βασιλάκης, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της Aegean με τον κ. Michael Suesser, τέως Γεν. Διευθυντή της LUFTHANSA για Ελλάδα και Κύπρο να κόβουν την κορδέλα των εγκαινίων. Στην κάτω εικόνα παρουσιάζονται τα πληρώματα των πρώτων πτήσεων με κοινό κωδικό (Aegean Airlines S.A. 01/11/2005, Δελτίο Τύπου).

Μέχρι το 2010 έχει καταφέρει να αυξήσει και άλλο τον στόλο της και να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Έλαβε πιστοποίηση ISO 14001:2004 και IOSA από την TUV AUSTRIA HELLAS και εφάρμοσε Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για την Εξυπηρέτηση Επιβατών - Εξυπηρέτηση Αεροσκαφών και Συντήρηση Αεροσκαφών. Η Aegean συνεισφέρει στην οικονομική ενίσχυση για τα θύματα του Λιβάνου, των πυρόπληκτων, στα παιδικά χωριά SOS και σε μαθητές της νησιωτικής Ελλάδος με την διάθεση ποσού που ξεπερνά το 1 εκ. Οι μέτοχοι Aegean και Olympic Air συμφώνησαν στην συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο εταιρειών και έπειτα έγινε μέλος του δικτύου Star Alliance, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε εθνικούς και διεθνείς προορισμούς. Οι εταιρείες-μέλη της Star Alliance, Continental Airlines και Aegean Airlines S.A., καθώς και με την TAP Portugal, Brussels Airlines και bmi ανακοίνωσαν την έναρξη πτήσεων κοινού κωδικού σε επιλεγμένες Ευρωπαϊκές και υπερατλαντικές πτήσεις (Aegean Airlines S.A. 2005-2009 Δελτία Τύπου).



Σχήμα 12. Αριστερά φαίνονται: ο τέως Γεν. Διευθυντής του ERA κ. Mike Ambrose, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Aegean κ. Δημ. Γερογιάννης, ο τέως Επιχειρησιακός Διευθυντής κ. Αντώνης Συμιγδαλάς, ο τέως CEO της ATR κ. Filippo Bagnato στην τελετή απονομής ERA 2005/6 ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία της Ευρώπης (Aegean Airlines S.A. 17/10/2005, Δελτίο Τύπου). Δεξιά φωτογραφήθηκε ο τέως Πρόεδρος της Aegean, κος Θεόδωρος Βασιλάκης να παραλαμβάνει το βραβείο από τον τέως Υπουργό Τουριστικής Ανάπτυξης, κ. Δημήτρη Αβραμόπουλο και γιορτάζει τα δέκα χρόνια λειτουργίας της (Aegean Airlines S.A. 07/06/2005, Δελτίο Τύπου). Κάτω φωτογραφήθηκε ο κος Θεόδωρος Βασιλάκης κατά την διάρκεια της προεδρικής του ομιλίας (Aegean Airlines S.A. 22/09/2009, Δελτίο Τύπου).

Η Aegean ανακοινώνει το Πρόγραμμα Στήριξης Φοιτητών «κοντά στους νέους», προσφέροντας συνολικά 55.784 δωρεάν εισιτήρια (εκτιμώμενη αξία 3.5 εκ.) σε 1600 φοιτητές και στα αγαπημένα τους πρόσωπα, αναλαμβάνει δενδροφύτευση 4,133 δέντρων στην Μεσσηνία, αναλαμβάνει τον επαναπατρισμό των διασωθέντων επιβατών του πλοίου Norman Atlantic στην Ελλάδα και στηρίζει για ακόμη μία φορά την Εθνική Ομάδα Ποδοσφαίρου και Μπάσκετ. Η εταιρεία βραβεύεται για τρίτη συνεχόμενη χρονιά στα διεθνή βραβεία SKYTRAX, φτάνοντας συνολικά τέσσερις διακρίσεις ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία και με το Fast Travel Green Award από την IATA. Με 160 διεθνή δρομολόγια από 32 χώρες και προς 12 ελληνικά αεροδρόμια, η Aegean εισάγει νέες κατηγορίες εισιτηρίων και εξαγοράζει την Olympic Air, η οποία καθίσταται θυγατρική της. Προσφέρει τις υπηρεσίες Mobile Check-in, Miles&Bonus και Farefinder στο νέο mobile site και app. Ενισχύει επίσης το στόλο της και ολοκληρώνεται η επόμενη πενταετία με την συνεργασία της με την Etihad Airways, US Airways, Scandinavian, Singapore Airlines και Egyptair (Aegean Airlines S.A. 2010-2015 Δελτία Τύπου).



Σχήμα 13. Πάνω: Ιστορικές Φωτογραφίες του νυν προέδρου της Aegean Airlines S.A. του κ. Ε. Βασιλάκη με μέλη της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας (ΕΛ.Π.Ο.) και της Εθνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου ανδρών (Σ.Ε.Τ.Ε., 27/01/2015). Κάτω: φωτογραφήθηκε ο νυν πρόεδρος Ε. Βασιλάκης να παραλαμβάνει ως συμβολικό δώρο, μπάλα και φανέλα από τον πρώην διεθνή καλαθοσφαιριστή της Εθνικής Ομάδας κ. Νίκο Ζήση και ομαδική φωτογραφία της Εθνικής Ομάδας Καλαθοσφαίρισης ανδρών (Ε.Ο.Κ.) (Aegean Airlines S.A, 03/09/2015 Δελτίο Τύπου).

Το 2016 η Aegean παρέλαβε τρία νέα αεροσκάφη Airbus A320 και ξεκίνησε τη διαδικασία αξιολόγησης για την ανανέωση του στόλου της. Η εταιρεία συμφώνησε με την Pratt & Whitney για την προμήθεια κινητήρων νέας γενιάς GTF™ (αεροσκάφη νέας γενιάς που συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση των εκπομπών καυσαερίων) για τα αεροσκάφη Airbus A320neo και υπέγραψε συμφωνία με την Airbus για την απόκτηση 30 νέων αεροσκαφών, με δικαίωμα αγοράς 12 επιπλέον. Τιμήθηκε από την IATA με το Fast Travel Gold Award, κατέλαβε την 5η θέση στη λίστα με τις καλύτερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο στα 2018 Readers' Choice Awards του Condé Nast Traveler και συνήφθη συμφωνία με την Gulf Air. Παρά την κρίση της πανδημίας, εξέδωσε επταετές ομολογιακό δάνειο €200 εκατομμυρίων υποστηρίζοντας τη ρευστότητά της και ενισχύοντας την κεφαλαιακή της βάση και γιόρτασε τα 20 χρόνια λειτουργίας της (Aegean Airlines S.A. 2016-2020 Δελτία Τύπου).

Από το 2020 μέχρι σήμερα η Aegean έχει επιτύχει σημαντικά βήματα στην ανάπτυξή της, παρά τις δυσκολίες που προκάλεσε η πανδημία. Υιοθέτησε αυστηρά πρωτόκολλα υγιεινής και ασφάλειας για την προστασία των επιβατών και του προσωπικού της. Ενίσχυσε τη θέση της στην αγορά μέσω στρατηγικών συνεργασιών, όπως η συμμετοχή της στο μεγάλο τουριστικό έργο του Ελληνικού, όπου ανακηρύχθηκε επίσημος αερομεταφορέας. Ο στόλος της αποτελείται από 77 αεροσκάφη, με την πλειοψηφία να είναι σύγχρονα αεριωθούμενα. Συγκεκριμένα, διαθέτει 28 Airbus A320neo, 34 Airbus A320ceo και 15 ελικοφόρα (ATR και Dash 8-100) που προέρχονται από την Olympic Air. Η Aegean έκανε μια σημαντική επένδυση στην Volotea, δημιουργώντας μια στρατηγική συνεργασία που αναμένεται να ωφελήσει και τις δύο εταιρείες και τους επιβάτες τους. Παράλληλα, ανέκαμψε η επιβατική κίνηση και η εταιρεία συνέχισε να διακρίνεται διεθνώς, κερδίζοντας βραβεία όπως το SKYTRAX για την καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη και δεύτερη θέση παγκοσμίως, κλείνοντας με αυτόν τον τρόπο 25 χρόνια λειτουργίας (Aegean Airlines S.A. 2020-2024 Δελτία Τύπου).

2.3 Οικονομικά Στοιχεία

Η Aegean, ως ένας από τους κορυφαίους αερομεταφορείς στην ευρύτερη περιοχή, αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης για τους επενδυτές, τους αναλυτές και όσους ενδιαφέρονται για τον κλάδο των αερομεταφορών. Τα οικονομικά της αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο κλάδος, όπως η μεταβλητότητα των τιμών του καυσίμου, οι γεωπολιτικές εξελίξεις και οι αλλαγές στις προτιμήσεις των ταξιδιωτών. Μια διεξοδική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της Aegean μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές τάσεις και να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της στην παγκόσμια αεροπορική αγορά.

Συλλέχθηκαν δεδομένα από τις Οικονομικές Καταστάσεις (Aegean Airlines S.A. 2024 Οικονομικές Καταστάσεις) της εταιρείας 2004-2023 και υπολογίστηκαν: ο Κύκλος Εργασιών και

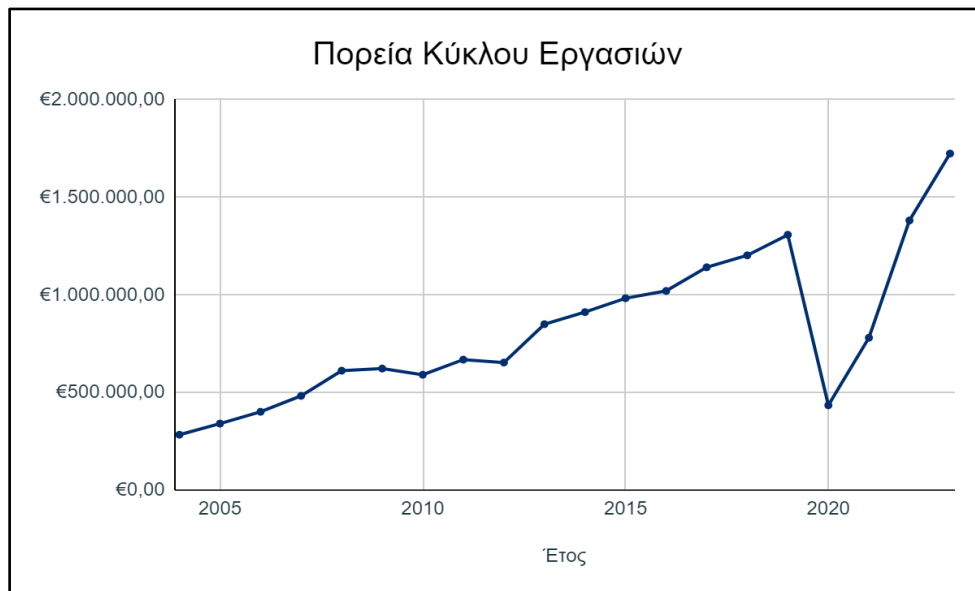
το Σύνολο Εξόδων, με σκοπό την αξιολόγηση της επίδοσης και της σταθερότητας της εταιρείας τα τελευταία 20 χρόνια. Τα ποσά αναγράφονται σε χιλιάδες €.

Έτος	Κύκλος Εργασιών *	Σύνολο Εξόδων *	Επιβάτες (σε εκατ.)	Προορισμοί / Αερο-σκάφη	Συντελεστής Πληρότητας
2023	€1.724.205,58	€1.509.382,23	15,7	180 / 77	82%
2022	€1.381.434,85	€1.240.126,14	12,5	146 / 69	79%
2021	€780.456,77	€789.802,39	7,2	146 / 65	65%
2020	€434.611,75	€731.425,33	5,2	151 / 67	67%
2019	€1.308.068,11	€1.221.320,32	14,9	151 / 61	85%
2018	€1.202.700,77	€1.104.064,42	13,9	153 / 61	84%
2017	€1.141.591,46	€1.055.806,52	13,2	153 / 58	83%
2016	€1.020.313,00	€1.093.640,00	12,5	145 / 61	77%
2015	€982.964,00	€765.644,00	11,6	134 / 58	77%
2014	€911.794,00	€702.325,00	10,1	119 / 50	78%
2013	€850.003,00	€668.188,00	8,8	ΔΑ	78%
2012	€653.388,40	€662.267,00	6,1	ΔΑ / 29	74%
2011	€668.217,80	€698.899,90	6,5	ΔΑ / 59	69%
2010	€591.004,30	€603.494,40	6,2	ΔΑ / 29	68%
2009	€622.713,10	€603.174,20	6,6	ΔΑ / 32	66%
2008	€611.693,50	€561.483,30	6,0	32 / 27	70%
2007	€482.736,50	€439.805,70	5,0	ΔΑ / 25	69%
2006	€401.063,50	€361.060,10	4,45	ΔΑ / 23	70
2005	€340.618,70	€315.253,10	4	ΔΑ / 17	69%
2004	€283.503,80	€275.996,60	3,6	ΔΑ / 19	61%

Πίνακας 2. Στοιχεία χρηματοοικονομικής και γενικότερης επιχειρηματικής δραστηριότητας της Aegean για τα έτη 2004-2023.

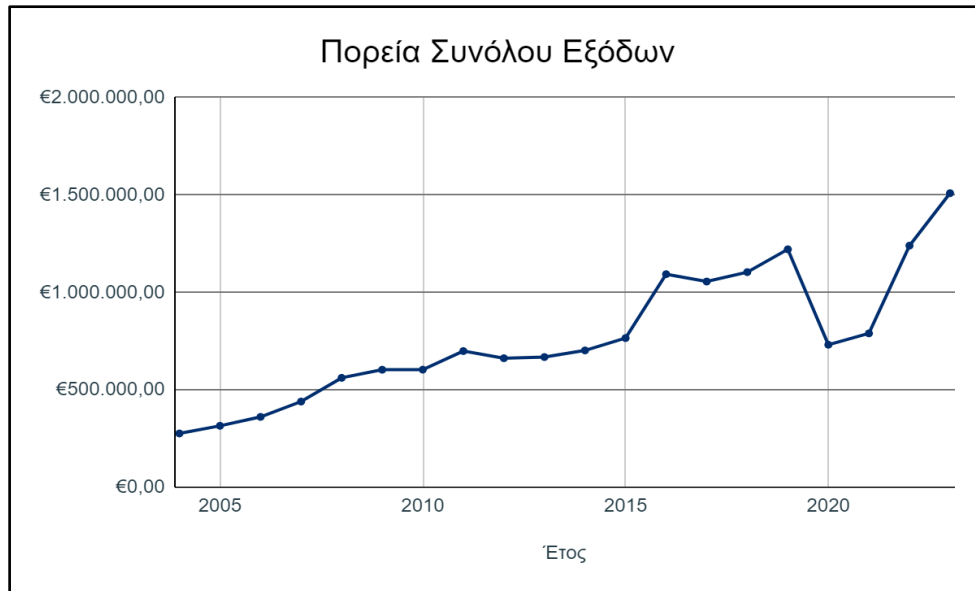
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ του κύκλου εργασιών και των συνολικών εξόδων. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται ο κύκλος εργασιών, τόσο αυξάνονται και τα έξοδα. Ωστόσο, υπάρχουν και εξαιρέσεις, όπως το 2020 όπου τα έξοδα ήταν υψηλότερα από τον κύκλο εργασιών, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε έκτακτες συνθήκες όπως η πανδημία. Ο αριθμός των επιβατών αυξάνεται σταδιακά, με εξαίρεση το 2020 λόγω της πανδημίας. Η αύξηση του αριθμού των επιβατών συνδέεται συνήθως με αύξηση του κύκλου εργασιών, καθώς οι επιβάτες αποτελούν την κύρια πηγή εσόδων για την εταιρεία. Ο αριθμός

των προορισμών και των αεροσκαφών αυξάνεται γενικά με την πάροδο των ετών, υποδηλώνοντας μια επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, συνδέεται με την άνοδο των συνολικών εξόδων. Τέλος αναγράφεται ο συντελεστής πληρότητας των αεροσκαφών, παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις και γενικά παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Αυτό δείχνει ότι η εταιρεία καταφέρνει να γεμίζει τα αεροσκάφη της με επιβάτες, γεγονός που είναι σημαντικό για την κερδοφορία, άρα και τον Κύκλο Εργασιών.



Σχήμα 14. Κύκλος Εργασιών της Aegean για τα έτη 2004-2023.

Σύμφωνα με τα δεδομένα αλλά και το διάγραμμα παρουσιάζεται μια γενικά ανοδική τάση του Κύκλου Εργασιών με μικρές διακυμάνσεις. Αναλυτικότερα παρατηρείται μία σταθερή αύξηση από το 2004 μέχρι και το 2009, λόγω της αύξησης της χωρητικότητας σε χιλιομετρικές θέσεις, αύξηση του στόλου και βελτίωση του συντελεστή πληρότητας, ακολουθούμενη από μια μικρή πτώση το 2010 και το 2012, η οποία μπορεί να συνάδει με την οικονομική κρίση που αντιμετώπιζε η Ελλάδα εκείνη την περίοδο. Συνεχίζει η σταθερή ανάπτυξη μέχρι το 2020, υποδηλώνοντας ότι η Aegean έχει την ικανότητα να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της κρίσης. Το έτος 2020 σηματοδοτεί απότομη πτώση του κύκλου εργασιών, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στην πανδημία COVID-19, η οποία είχε σημαντικό αντίκτυπο στην καθημερινότητα των ανθρώπων και στην παγκόσμια οικονομία. Αξίζει να σημειωθεί η ισχυρή ανάκαμψη που ακολούθησε το 2021 και συνεχίζει μέχρι και σήμερα, αποδεικνύοντας για δεύτερη φορά την ικανότητα της εταιρείας να ανακάμψει τις εκάστοτε προκλήσεις και να εδραιώσει την θέση της στην αγορά.



Σχήμα 15. Πορεία Συνόλου Εξόδων της Aegean για τα έτη 2004-2023.

Το παραπάνω διάγραμμα των Συνολικών Εξόδων για την Aegean παρουσιάζει γενικά μία ανοδική αύξηση. Αρχικά παρατηρείται μια σταθερή αύξηση από το 2004 μέχρι το 2015, όπου εμφανίζεται μία απότομη αύξηση των εξόδων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία αποφάσισε να επενδύσει σε 7 νέα αεροπλάνα Airbus A320, στην αύξηση της τιμής της κηροζίνης και στην πολιτική επέκτασης σε νέες αγορές. Ακολουθεί σταθερή αύξηση μέχρι και το 2019, η οποία ακολουθείται από την απότομη πτώση του 2020. Αυτό το γεγονός μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, όπως μέτρα εξοικονόμησης λόγω της πανδημίας COVID-19, μείωση των επενδύσεων, αλλά και στην μείωση του συντελεστή πληρότητας και του αριθμού των Επιβατών. Το διάγραμμα ολοκληρώνεται από ανοδική τάση στα συνολικά έξοδα, με τα έξοδα να ξεπερνούν τα προηγούμενα υψηλά. Αυτό υποδηλώνει μια ανάκαμψη και επανεκκίνηση των δραστηριοτήτων μετά την πανδημία.

Μελετώντας τα παραπάνω δεδομένα που προκύπτουν από τα οικονομικά στοιχεία παρουσιάζεται μία θετική εικόνα για την εταιρεία, παρόλα αυτά για μία πιο ολοκληρωμένη έρευνα και ανάλυση των δεδομένων προτείνεται η χρήση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

2.4 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί μια συστηματική διαδικασία αξιολόγησης της οικονομικής υγείας και απόδοσης μιας επιχείρησης. Μελετώντας τις οικονομικές καταστάσεις, η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, στην εκτίμηση της ρευστότητας, της κερδοφορίας και της χρηματοοικονομικής της σταθερότητας. Στόχος της είναι να προσφέρει μια σαφή εικόνα της οικονομικής της θέσης, να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων από επενδυτές, πιστωτές, διοίκηση και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, να προετοιμάσει τα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων εσωτερικής διαχείρισης και να υποστηρίξει

τη στρατηγική της ανάπτυξης. Με τη χρηματοοικονομική ανάλυση, μπορούμε να αξιολογήσουμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη, να αποπληρώνει τα χρέη της και να αναπτύσσεται μακροπρόθεσμα. Η χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων αποσκοπεί τόσο στη μελέτη των σχέσεων των οικονομικών στοιχείων που αναφέρονται σε αυτές σε δεδομένη χρονική στιγμή όσο και στις σχέσεις αυτών διαχρονικά (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες)

Η χρηματοοικονομική ανάλυση, ως ένα εργαλείο κατανόησης της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, βασίζεται σε μια σειρά μεθόδων. Οι σημαντικότεροι μέθοδοι της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι οι παρακάτω:

- Κάθετη ή Διαστρωματική Μέθοδος (Αναλύει τα στοιχεία μιας οικονομικής κατάστασης σε ποσοστά επί του συνόλου.)
- Οριζόντια ή Συγκριτική Μέθοδος (Συγκρίνει τα αντίστοιχα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων για διαφορετικές χρονικές περιόδους ή για διαφορετικές επιχειρήσεις.)
- Μέθοδος Ανάλυσης των Χρονολογικών Σειρών με Δείκτες Τάσεων (Εξετάζει την εξέλιξη ενός οικονομικού δεδομένου σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους για τον εντοπισμό τάσεων, εποχιακών διακυμάνσεων και κυκλικών κινήσεων.)
- Ανάλυση με Αριθμοδείκτες (Χρησιμοποιεί οικονομικούς δείκτες για να αξιολογήσει την απόδοση και την ανθεκτικότητα της επιχείρησης.)

Στην συγκεκριμένη εργασία θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος των αριθμοδεικτών στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών της Aegean, καθώς μετατρέπουν τα οικονομικά στοιχεία σε μετρήσιμες τιμές, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο την εύκολη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών περιόδων.

Οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων βασίζονται εξ ολοκλήρου σε χρηματοοικονομικές αναφορές των εταιρειών. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν οι ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας τα έτη 2004-2023. Αναλύθηκαν οι παραπάνω λογιστικές καταστάσεις και με την χρήση του προγράμματος Excel υπολογίστηκαν οι αριθμοδείκτες που ακολουθούν παρακάτω για την τελευταία πενταετία.

2.4.1 Asset Turnover

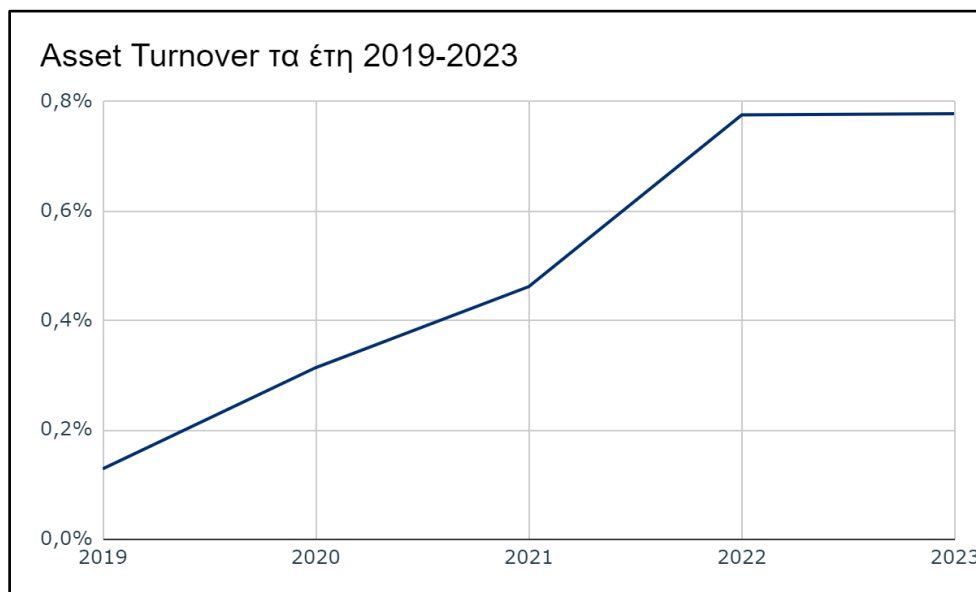
Ο αριθμοδείκτης Asset Turnover ή στα ελληνικά Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων είναι ένας οικονομικός δείκτης που προβάλλει την αποτελεσματικότητα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα συνολικά περιουσιακά της στοιχεία για να παράγει έσοδα (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

Asset Turnover Ratio = Revenue / Average Assets

Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων = Καθαρές Πωλήσεις / Συνολικό Ενεργητικό

Έτος	Asset Turnover
2019	0,129%
2020	0,314%
2021	0,462%
2022	0,776%
2023	0,778%

Πίνακας 3. Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 16. Πορεία Asset Turnover της Aegean τα έτη 2019-2023.

Ο αυξανόμενος δείκτης της Απόδοσης Περιουσιακών Στοιχείων υποδηλώνει ότι η επιχείρηση είναι αποτελεσματική στη δημιουργία εσόδων με τα υπάρχοντα περιουσιακά της στοιχεία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αποθέματά της, έχει αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής ή χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία για να παράγει πολλαπλά προϊόντα ή υπηρεσίες. Η σταθεροποίηση του δείκτη το 2023 υποδηλώνει ότι η εταιρεία έχει φτάσει σε επίπεδο αποδοτικότητας τέτοιο ώστε μπορεί να υπάρξει περαιτέρω σημαντική βελτίωση.

2.4.2 Return on Equity (ROE)

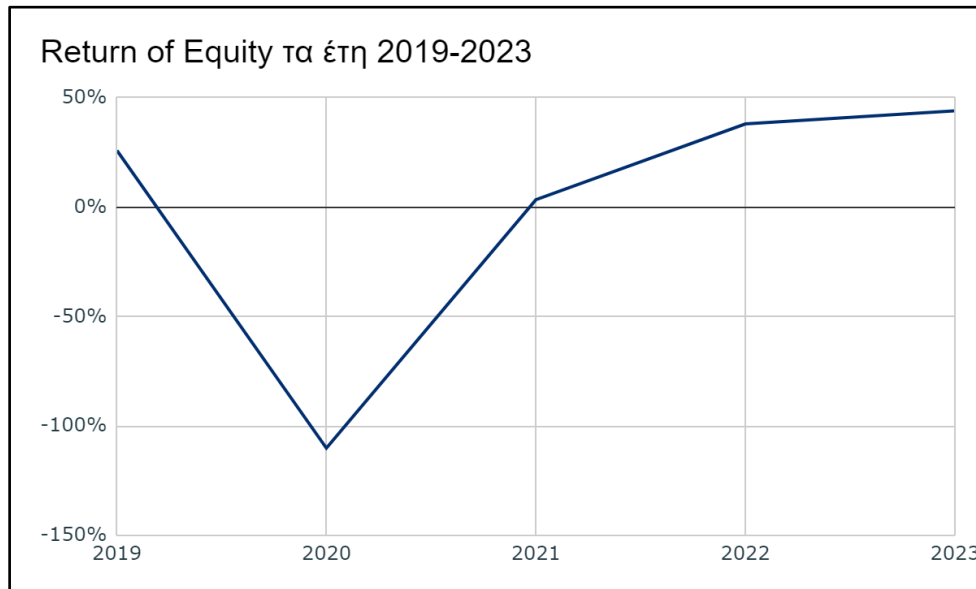
Ο δείκτης ROE (Return on Equity) ή στα ελληνικά Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων, υποδεικνύει την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με τα κεφάλαια που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$ROE = (\text{Net Income} / \text{Average Shareholders' Equity}) * 100\%$$

Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων= Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια

Έτος	Return of Equity
2023	43,980%
2022	38,020%
2021	3,390%
2020	-110,140%
2019	25,910%

Πίνακας 4. Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων των τελευταίων 5 ετών.



Σχήμα 17. Πορεία ROE της Aegean τα έτη 2019-2023

Το 2020 παρατηρείται μια πολύ μεγάλη αρνητική απόδοση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία υπέστη σημαντικές ζημιές λόγω της πανδημίας, αλλά κατάφερε να ανακάμψει τα επόμενα χρόνια υποδηλώνοντας ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα κεφάλαια των μετόχων για να δημιουργήσει κέρδη. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η εταιρεία έχει μια αποτελεσματική στρατηγική, αποτελεσματική διαχείριση και ότι δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με υψηλές αποδόσεις.

2.4.3 Return on Assets (ROA)

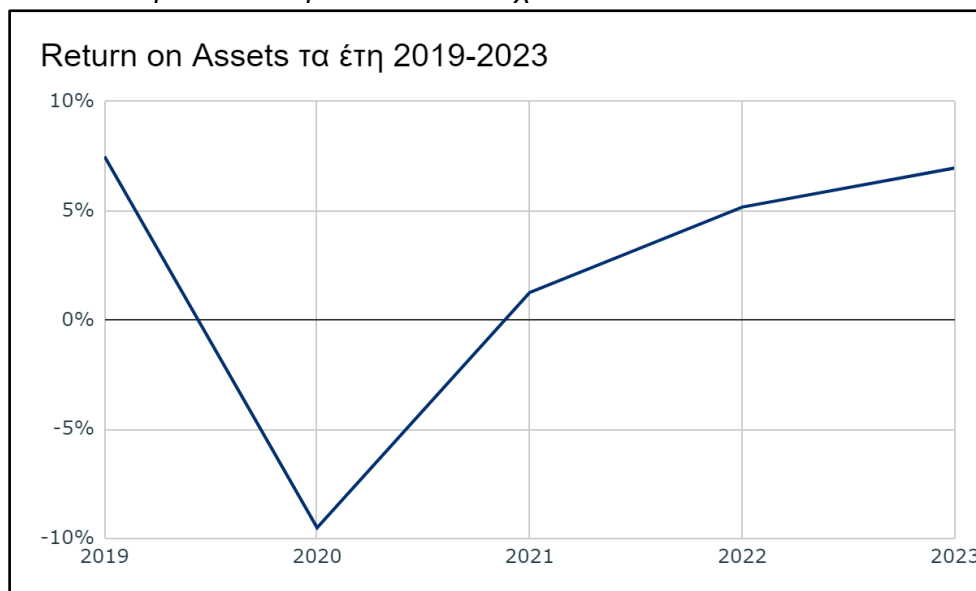
Ο αριθμοδείκτης ROA (Return on Assets), ή αλλιώς Απόδοση επί των Περιουσιακών Στοιχείων, μετρά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη σε σχέση με το σύνολο των περιουσιακών της στοιχείων (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$ROA = (\text{Net Income} / \text{Average Total Assets}) * 100\%$$

ROA = Καθαρό Κέρδος / Συνολικά Ενεργητικά

Έτος	Return on Assets
2023	6,960%
2022	5,170%
2021	1,260%
2020	-9,510%
2019	7,490%

Πίνακας 5. Απόδοση επί των Περιουσιακών Στοιχείων των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 18. Πορεία ROA της Aegean τα έτη 2019-2023

Ο δείκτης ROA παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις από έτος σε έτος, υποδεικνύοντας μια ασταθή οικονομική κατάσταση της εταιρείας το έτος 2020 λόγω των χαμηλών πωλήσεων και των υψηλών κοστών λειτουργίας εξαιτίας της πανδημίας και σημαντική ανάκαμψη τα επόμενα χρόνια. Ένας υψηλός ROA υποδηλώνει ότι η εταιρεία είναι αποτελεσματική στη δημιουργία

κερδών από τα περιουσιακά της στοιχεία, που σημαίνει ότι η εταιρεία διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα κόστη της, έχει υψηλά περιθώρια κέρδους και επενδύει σε περιουσιακά στοιχεία που αποδίδουν υψηλά κέρδη.

2.4.4 Debt - Equity - Ratio (D/E)

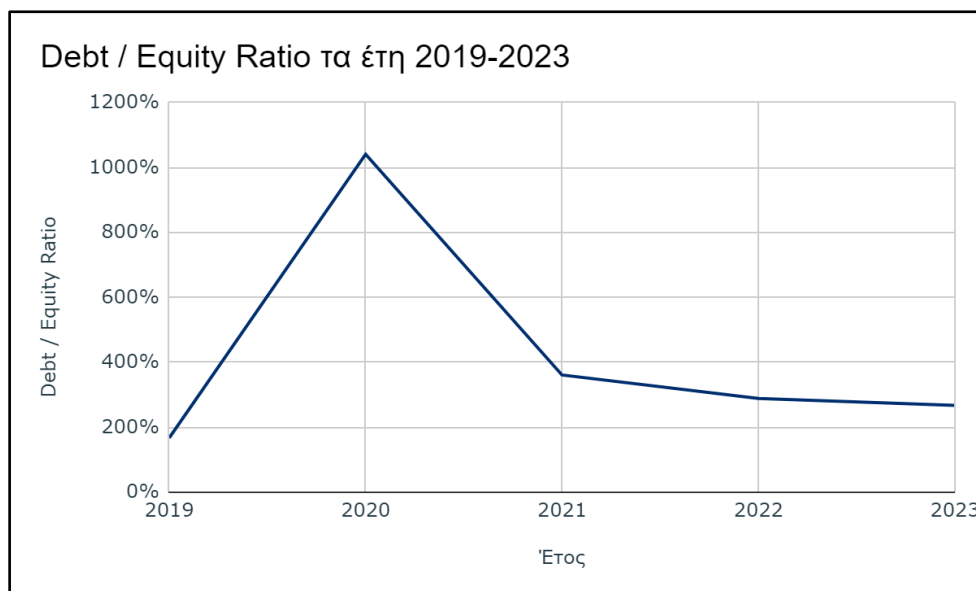
Ο Debt - Equity - Ratio (D/E) ή Δείκτης Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια, δείχνει τον βαθμό στον οποίο μια εταιρεία χρηματοδοτείται από δανειακά κεφάλαια σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια των μετόχων (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$D/E \text{ Ratio} = \text{Total Debt} / \text{Shareholders' Equity}$$

D/E Ratio = Συνολικό Χρέος / Ίδια Κεφάλαια

Έτος	Debt / Equity Ratio
2023	267,800%
2022	288,900%
2021	361,000%
2020	1040,900%
2019	167,300%

Πίνακας 6. Πίνακας Δείκτη Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 19. Πορεία D/E της Aegean τα έτη 2019-2023

Το διάγραμμα δείχνει μια σημαντική αύξηση του δείκτη χρέους προς ιδίων κεφαλαίων το 2020, επειδή η εταιρεία προχώρησε σε σημαντικό δανεισμό για να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητές της ακολουθούμενη από μια σταδιακή μείωση τα επόμενα χρόνια.

2.4.5 Current Ratio

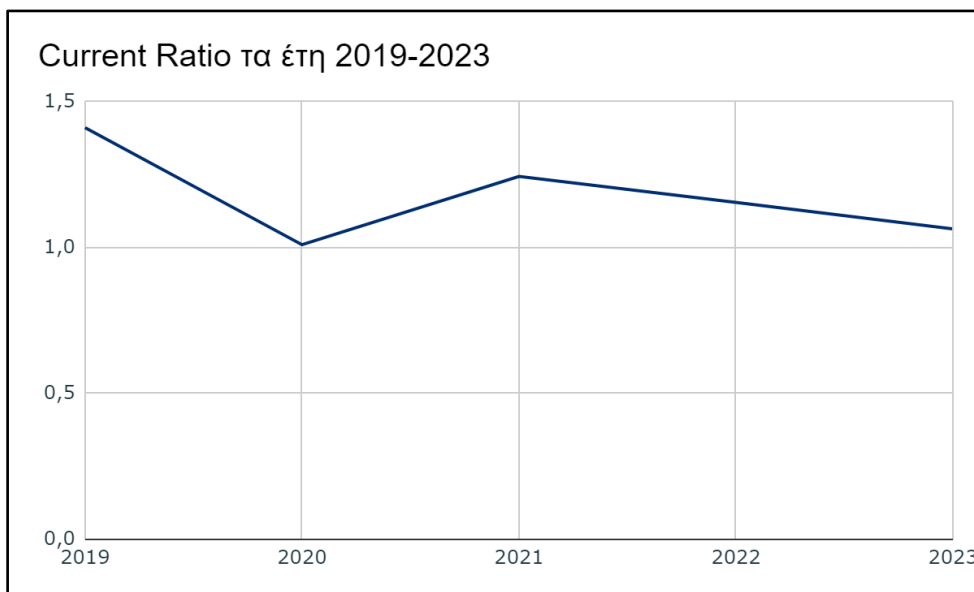
Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (Current Ratio), εκφράζει την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες οικονομικές της υποχρεώσεις (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$\text{Current Ratio} = \text{Current Assets} / \text{Current Liabilities}$$

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Έτος	Current Ratio
2023	1,064
2022	1,155
2021	1,244
2020	1,010
2019	1,411

Πίνακας 7. Πίνακας Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 20. Πορεία Current Ratio της Aegean τα έτη 2019-2023

Το διάγραμμα παρουσιάζει μια μείωση του Current Ratio από το 2019 έως το 2020, ακολουθούμενη από μια αύξηση το 2021 και στη συνέχεια μια σταδιακή μείωση μέχρι το 2023. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας καθόλη την διάρκεια που τον μελετάμε, που υποδηλώνει ότι η επιχείρηση έχει αρκετά ρευστά μέσα για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη η ασφάλεια της εταιρείας.

2.4.6 Quick Ratio

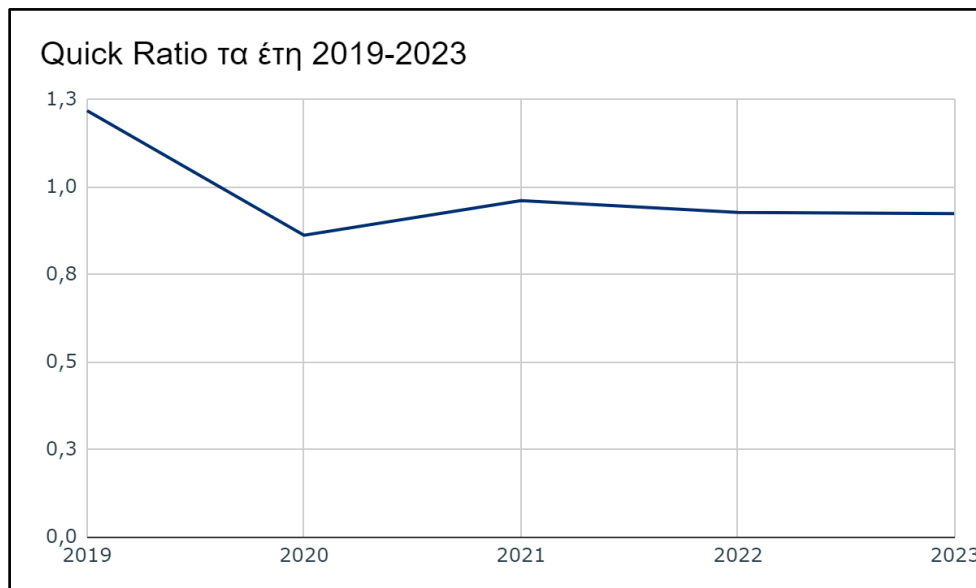
Ο δείκτης Quick Ratio (Δείκτης Ταχείας Ρευστότητας) μετρά την ικανότητα μιας επιχείρησης να καλύψει τις άμεσες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας μόνο τα πιο ρευστά περιουσιακά της στοιχεία. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι πιο αυστηρός από τον προηγούμενο, καθώς εξαιρεί τα αποθέματα, τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο να μετατραπούν γρήγορα σε μετρητά, ειδικά σε περίπτωση οικονομικής κρίσης. Δεδομένου ότι εξετάζουμε μια εταιρεία με μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων με υψηλή μεταβλητότητα στην αξία αυτών, έχει βαρύτητα ο υπολογισμός και του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

Quick Ratio = (Cash + Short-Term Investments + Accounts Receivable) / Current Liabilities

Quick Ratio = (Ταμειακά Διαθέσιμα + Ταμειακά Ισοδύναμα + Απαιτήσεις από Πελάτες) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Έτος	Quick Ratio
2023	92,5%
2022	92,8%
2021	96,2%
2020	86,3%
2019	121,9%

Πίνακας 8. Πίνακας Δείκτη Ταχείας Ρευστότητας των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 21. Πορεία Quick Ratio της Aegean τα έτη 2019-2023

Το διάγραμμα παρουσιάζει μια μικρή μείωση του Quick Ratio από το 2019 έως το 2020, ακολουθούμενη από μια σταδιακή αύξηση μέχρι το 2021 και στη συνέχεια μια σταθεροποίηση

στα επόμενα χρόνια. Αυτό υποδηλώνει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

2.4.7 Operating Margin

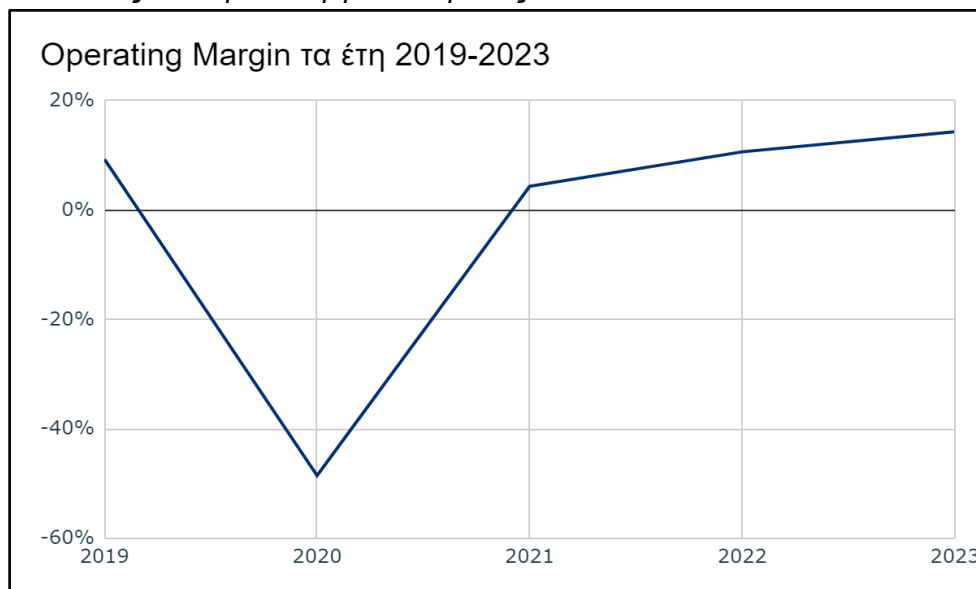
Ο αριθμοδείκτης Operating Margin, ή αλλιώς Δείκτης Λειτουργικού Κέρδους αποτελεί το ποσό που αφορά την κερδοφορία μιας επιχείρησης από τις κύριες λειτουργικές της δραστηριότητες (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$\text{Operating Margin} = (\text{Operating Income} / \text{Revenue}) * 100\%$$

$$\text{Operating Margin} = (\text{Λειτουργικό Κέρδος} / \text{Καθαρές Πωλήσεις}) * 100\%$$

Έτος	Operating Margin
2023	14,317%
2022	10,661%
2021	4,369%
2020	-48,525%
2019	9,292%

Πίνακας 9. Πίνακας Δείκτη Λειτουργικού Κέρδους των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 22. Πορεία Operating Margin της Aegean τα έτη 2019-2023

Η εταιρεία αντιμετώπισε σημαντικές προκλήσεις στην κερδοφορία της, με αποτέλεσμα το Operating Margin να καταγράψει μια σημαντική πτώση, εξαιτίας της αύξησης των λειτουργικών εξόδων και την μείωση των πωλήσεων. Κατάφερε το επόμενο διάστημα να καταγράψει σημαντική άνοδο, που σημαίνει ότι η εταιρεία είναι πιο αποτελεσματική στη διαχείριση των λειτουργικών της εξόδων.

2.4.8 Profit Margin

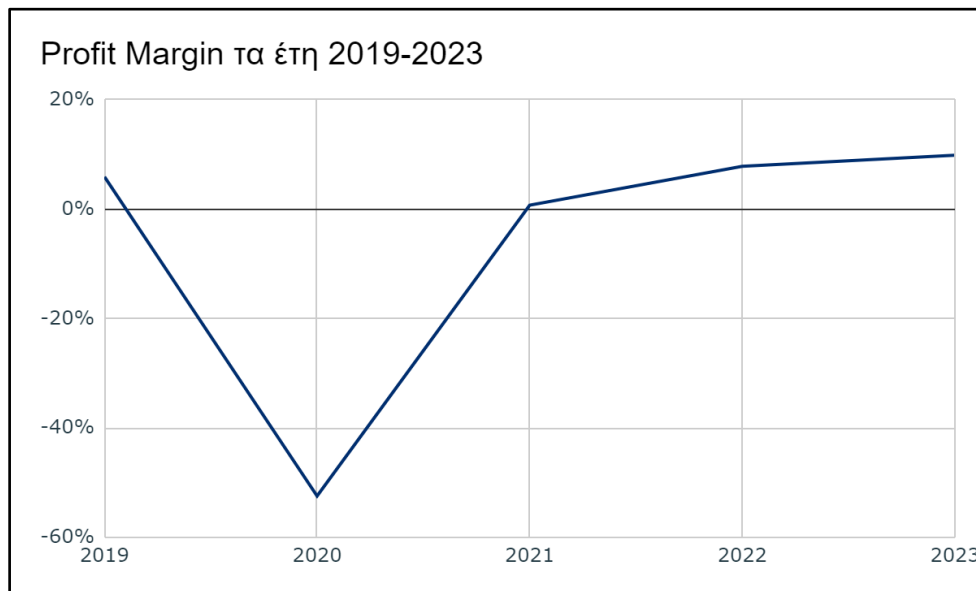
Ο δείκτης Profit margin (Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους) αφορά στην κερδοφορία μιας επιχείρησης ως ποσοστό επί των συνολικών εσόδων της (Ι. Ψαρράς et. al. 2017 Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες).

$$\text{Profit Margin} = (\text{Net Income} / \text{Revenue}) * 100\%$$

$$\text{Profit Margin} = (\text{Καθαρά Κέρδη} / \text{Συνολικά Έσοδα}) \times 100\%$$

Έτος	Profit Margin
2023	9,859%
2022	7,819%
2021	0,713%
2020	-52,443%
2019	5,914%

Πίνακας 10. Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους των τελευταίων 5 ετών



Σχήμα 23. Πορεία Profit Margin της Aegean τα έτη 2019-2023

Το διάγραμμα παρουσιάζει μια σημαντική πτώση του δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους από το 2019 έως το 2023. Παρατηρούμε μια απότομη πτώση το 2020, ακολουθούμενη από μια σταδιακή ανάκαμψη τα επόμενα χρόνια. Αυτό υποδηλώνει ότι το έτος 2020 η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα με τα κόστη παραγωγής ή τις τιμές πώλησης των προϊόντων της, τα οποία καταφέρνει να επιλύσει τα επόμενα χρόνια και να κρατήσει ένα μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της ως κέρδος.

Με βάση τους αναλυμένους δείκτες (Asset Turnover, ROE, ROA, D/E, Current Ratio, Quick Ratio, Operating Margin, Profit Margin) για την περίοδο 2019-2023, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία έχει βιώσει μια περίοδο σημαντικών μεταβολών τα τελευταία χρόνια. Η κερδοφορία και η απόδοση της εταιρείας υπέστησαν σημαντικό πλήγμα λόγω της πανδημίας Covid-19, έπειτα παρατηρείται σταδιακή ανάκαμψη, υποδηλώνοντας την προσπάθειά της εταιρείας να αυξήσει τα κέρδη της και να ανακάμψει από την συγκεκριμένη δύσκολη περίοδο.

2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό στην Aegean

Η Aegean αποτελεί έναν από τους κορυφαίους εργοδότες στην Ελλάδα, επενδύοντας σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό της. Με πάνω από 2.500 εργαζόμενους, η εταιρεία καλλιεργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, προσφέροντας εκπαίδευση, ευκαιρίες ανάπτυξης και ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών. Η δέσμευση της Aegean στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αντικατοπτρίζεται στο ήθος και την ομαδικότητα των εργαζομένων της, οι οποίοι αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας της.

Η Aegean έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια μοναδική εταιρική κουλτούρα, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος μιας μεγάλης οικογένειας. Η έμφαση στην ομαδική εργασία, η συνεχής εκπαίδευση και η αναγνώριση των επιτευγμάτων συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός δυναμικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η Εταιρεία αντιτίθεται σε κάθε περίπτωση αποκλεισμού υποψηφίου μέλους εξαιτίας κριτηρίων που σχετίζονται ενδεικτικά και όχι περιοριστικά με το φύλο, τη φυλή, το χρώμα, την εθνική, εθνοτική ή κοινωνική προέλευση, τις θρησκευτικές ή πολιτικές πεποιθήσεις, την αναπηρία, την περιουσία, την ηλικία, τη γέννηση ή/και τον σεξουαλικό προσανατολισμό (Aegean Airlines S.A. 2022 Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις & Πολιτική Καταλληλότητας Μελών Διοικητικού Συμβουλίου).

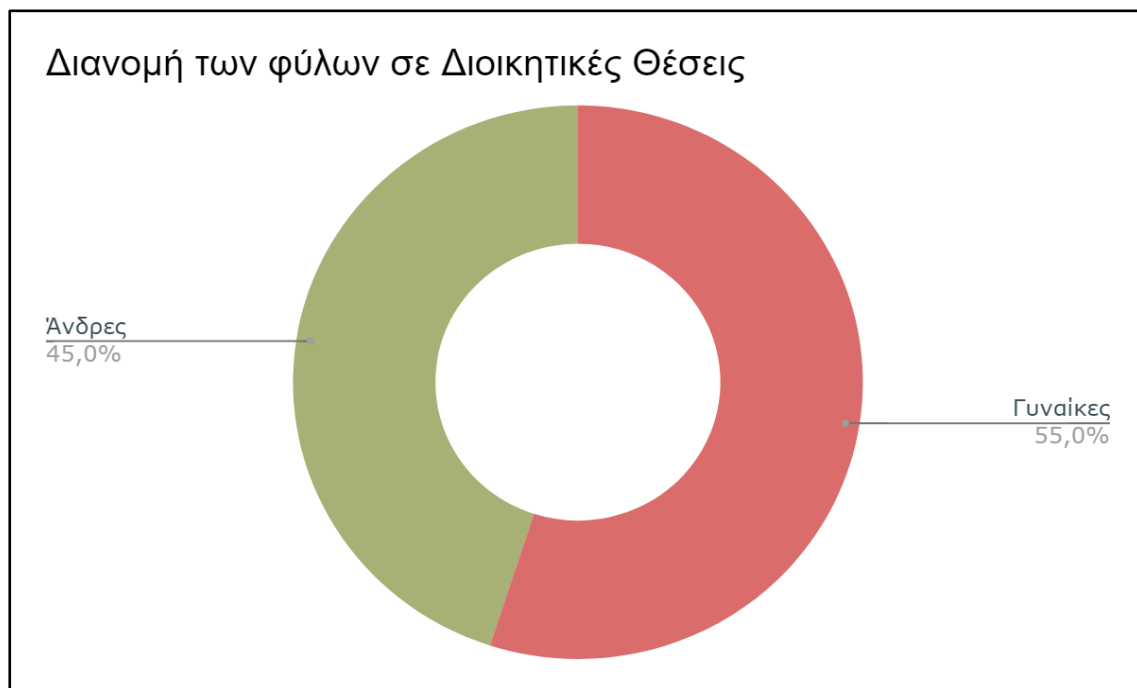
Για τους επαγγελματίες του κλάδου των αερομεταφορών, η Aegean προσφέρει ένα ευρύ φάσμα καριερικών επιλογών. Από πιλότους και αεροσυνοδούς μέχρι τεχνικούς και στελέχη διοίκησης, η εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να ανέβουν τα σκαλοπάτια της επαγγελματικής ιεραρχίας (Aegean Airlines S.A. 2024 Θέσεις Εργασίας).

Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης και συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Οι εργαζόμενοι της Aegean έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε διάφορες δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενισχύοντας έτσι το αίσθημα ομάδας στην εταιρεία.

Ο αριθμός των εργαζομένων στην Aegean είναι αρκετά μεγάλος και συνεχώς αυξάνεται, καθώς η εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Η επιλογή των στελεχών βασίζεται αποκλειστικά στην αξιοκρατία και τις δεξιότητες, χωρίς διακρίσεις φύλου. Δίνεται έμφαση στην ισότητα

των φύλων και προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους, με τις γυναίκες να κατέχουν το 55% των διευθυντικών θέσεων.

Η εταιρεία παρουσίασε ισχυρή ανάπτυξη το 2023 σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της. Επεκτείνεται και επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων της, όπως φανερώνουν οι 1.358 νέες προσλήψεις και οι 137.267 ώρες εκπαίδευσης. Οι σημαντικές αμοιβές και παροχές, που ανέρχονται σε 193,4 εκατομμύρια ευρώ, υποδηλώνουν αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων και δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά 16,65% σε μόλις έναν χρόνο υποδηλώνει την σταθερή ανάπτυξη και ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει και να διατηρεί υψηλής ποιότητας προσωπικό. Αποτελεί δηλαδή εταιρεία που δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους της και επενδύει στο μέλλον της (Aegean Airlines S.A. 2023 Ετήσια Οικονομική Έκθεση Έτους 2023).



Σχήμα 24. Κατανομή διευθυντικών θέσεων ανά φύλο

Στις 31/12/23 εφαρμόστηκε η μεθοδολογία «headcount», με σκοπό την καταμέτρηση των υπαλλήλων της εταιρείας. Το αντίστοιχο έτος, υπήρξε 16,65% αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας σε σχέση με το 2022, 98% του οποίου απασχολείται στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 2.5.1.

Σύνολο εργαζομένων					
Εργαζόμενοι ανά φύλο, είδος εργασίας (Ελλάδα & εξωτερικό)		2023			
	Γυναίκες	Άνδρες	Άλλο	Δεν γνωστοποιείται	Σύνολο
Αορίστου χρόνου	1.067	1.275	0	0	2.342
Ορισμένου χρόνου	588	201	0	0	789
Μη εγγυημένου ωραρίου	0	0	0	0	0
Πλήρους απασχόλησης	1.461	1.607	0	0	3.068
Μερικής απασχόλησης	48	15	0	0	63
Απασχολούμενοι που δεν είναι εργαζόμενοι	80	34	0	0	114
Σύνολο	3.244	3.132	0	0	6.376

Πίνακας 11. Δεδομένα εργαζομένων όσον αφορά στο είδος θέσεως εργασίας

Τα στοιχεία προσφέρουν μία συνολική εικόνα της εργασιακής κατάστασης της Aegean το έτος 2023. Παρατηρείται σχεδόν ισοδύναμη κατανομή ανδρών και γυναικών εργαζομένων, με μία μικρή υπεροχή των τελευταίων όσον αφορά στο ποσοστό του εργατικού δυναμικού.

Από τον προηγούμενο πίνακα παρατηρείται ακόμη ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολούνται με συμβάσεις αορίστου χρόνου, που υποδηλώνει την γενικότερη πολιτική της εταιρείας για σταθερή απασχόληση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν οι συμβάσεις πλήρους απασχόλησης, ακολουθούμενες από αυτές ορισμένου χρόνου και μερικής απασχόλησης. Αυτή η ιεράρχηση υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται με πλήρες ωράριο και για μεγάλο χρονικό διάστημα.



Σχήμα 25. Κατανομή θέσεων εργασίας όσον αφορά στο γυναικείο και ανδρικό φύλο αντίστοιχα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Παρουσίαση Ερευνητικών Δεδομένων

3.1 Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να διερευνήσει την επίδραση καλών πρακτικών HR στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ερευνήθηκε η χρήση τακτικών τέτοιων ώστε να διασφαλίζεται η καλύτερη επικοινωνία και αποτελεσματικότητα των ατόμων της εταιρείας. Η έρευνα απευθύνεται στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, τα στελέχη αυτής και τα στελέχη μονάδων Compliance και Audit. Η συλλογή των απαντήσεων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της μεθόδου, κάνοντας χρήση του επιστημονικού λογισμικού IBM SPSS Statistics. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ παραγόντων καλών πρακτικών, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η ευέλικτη εργασία, η αναγνώριση της επίδοσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επίσης πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας των μεταβλητών, και εφαρμόζοντας ιεραρχική συσταδοποίηση και τον αλγόριθμο k-means έγινε συσταδοποίηση των δεδομένων για καλύτερη ανάλυση και ευκολότερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η έρευνα βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τα στελέχη αυτής, καθώς και από τα στελέχη Μονάδων Compliance και Audit της εταιρείας το οποίο έδειξε ότι το υφιστάμενο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει ολοκληρωμένο χαρακτήρα με ορισμένα σημεία που απαιτούν περαιτέρω βελτίωση.

3.2 Περιγραφή χαρακτηριστικών και επιπέδων της έρευνας

Για την επιτυχή ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων, η έρευνα χωρίστηκε, σε παράγοντες ή χαρακτηριστικά που με τη σειρά τους το καθένα χωρίστηκε σε επίπεδα ανά παράγοντα/χαρακτηριστικό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε η εξής ανάλυση:

Για την εύρεση της καλύτερης μεθόδου, το ερωτηματολόγιο έχει χωριστεί σε 3 τμήματα. Το πρώτο απαντήθηκε μόνο για την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού / HR, το δεύτερο μόνο για στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού / HR και το τρίτο μόνο για στελέχη Μονάδων Compliance & Audit της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένων της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού). Έπειτα χωρίστηκε σε μεταβλητές που με τη σειρά τους το καθένα χωρίστηκε σε επίπεδα ανά παράγοντα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε η εξής ανάλυση:

- **Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας (Company Structure and Operations)**

- **Εταιρική Επικοινωνία (Company Communication):** Αποτελείται από όλους τους τρόπους επικοινωνίας της εταιρείας με τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους επενδυτές και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- **Εταιρική Οργάνωση (Company Organization):** Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη μια επιχείρηση, οι ρόλοι και οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των εργαζομένων.
- **Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Practices):** Προσμετρά όλες τις διαδικασίες που ακολουθεί μια εταιρεία για να διαχειριστεί τους ανθρώπινους πόρους της.
- **Στελέχωση Εποχιακών Υπαλλήλων (Seasonal Staffing):** Κάνει λόγο για την πρόσληψη προσωπικού για συγκεκριμένες περιόδους του χρόνου, συνήθως όταν υπάρχει αυξημένη ζήτηση.
- **Οικονομικές Αναφορές (Financial Reporting):** Δηλώνει την διαδικασία καταγραφής, ανάλυσης και παρουσίασης των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- **Ανάγκες και απόδοση μονάδας/τμήματος (Unit/Department Needs and Performance):** Περιγράφει τις ανάγκες και την απόδοση ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μονάδας εντός μιας εταιρείας.

- **Υπαλληλική Εμπειρία (Employee Experience)**

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development):** Αφορά ευκαιρίες για εκπαίδευση, εκτίμηση αναγκών κ.λ.π.
- **Συμμετοχή Εργαζομένων (Employee Participation):** Επικεντρώνεται στην ικανότητα υποβολής προτάσεων και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
- **Διαφορετικότητα και Ένταξη (Diversity and Inclusion):** Αποτελούν δύο έννοιες που αφορούν την δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι άνθρωποι, ανεξαρτήτως χαρακτηριστικών, αισθάνονται ότι ανήκουν και μπορούν να συμμετέχουν πλήρως.
- **Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment):** Περιλαμβάνει το σύνολο των συνθηκών, των παραγόντων και των στοιχείων που επηρεάζουν την εμπειρία ενός ατόμου κατά τη διάρκεια της εργασίας του.
- **Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Evaluation):** Παρέχει στους εργαζομένους ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους

- **Επαγγελματική Εξέλιξη (Career Development):** Αναφέρεται στην επαγγελματική εξέλιξη ενός υπαλλήλου.
- **Συμμόρφωση με τους Νόμους και την Ηθική (Legal and Ethical Compliance)**
 - **Συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία (Compliance with Labor Laws):** Εξετάζει την τήρηση εργατικών νόμων και κανονισμών, την καταπολέμηση διακρίσεων, την τήρηση του ωραρίου εργασίας, της υγιεινής και ασφάλειας, την ύπαρξη whistleblowing κ.α.
 - **Ηθική Συμπεριφορά (Ethical Conduct):** Δέσμευση της εταιρείας στην ηθική και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά στην ακεραιότητα, την δικαιοσύνη, τον σεβασμό, την υπευθυνότητα και την διαφάνεια.
 - **Αναφορά Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainability Reporting):** Αποτελεί τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες ενημερώνουν το κοινό για τις επιδόσεις τους σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG) θέματα.
- **Στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων (Employee Attitudes and Beliefs)**
 - **Κίνητρα (Motivation):** Η χρήση ανταμοιβών για την παρακίνηση των εργαζομένων
 - **Καινοτομία (Innovation):** Μελετά όλες τις ευκαιρίες για συμβολή στην καινοτομία και την ανάπτυξη
 - **Υποστήριξη (Support):** Επικεντρώνεται στην υποστήριξη τμημάτων από το HR και την βελτίωση τέτοιων πρακτικών
 - **Εταιρικές Αξίες (Company Values):** Παραπέμπει στην ευθυγράμμιση της εταιρείας με τις καλές πρακτικές και τις αρχές ESG.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ομαδοποίηση, το ερωτηματολόγιο έχει αναλυθεί σε τέσσερα χαρακτηριστικά, την Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας, την Υπαλληλική Εμπειρία, την Συμμόρφωση με τους Νόμους και την Ηθική και τις Στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 21 nominal, 56 ordinal και 3 scale ερωτήσεις και παρουσιάζεται στο τέλος της εργασίας. Οι απαντήσεις που αντιστοιχούν στις ordinal μεταβλητές υποδηλώνουν ποσοτικά από το 1 (καθόλου) έως το 4 (πολύ) το πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την εκάστοτε δήλωση. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τις ερωτήσεις και τον διαχωρισμό αυτών σε επίπεδα και μεταβλητές, καθώς και τον τύπο αυτών.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Ερωτήσεις	Sub-Variables	Variables	Does the company use an intranet to share company goals with all employees?	Does the company communicate company goals to all employees and for each position through its intranet, demonstrating that it values participation and teamwork in decision-making?	In which of the following groups do you belong?	What is the exact number of Directorates of the company?	What is the exact number of Units of the company?	Τύπος Δεδομένων
2	In which of the following groups do you belong?	Company Organization	Company Structure and Operations	HR group head	HR group head	Audit	Audit	Compliance	nominal
3	Does the company use an intranet to share company goals with all employees?	Company Communication	Company Structure and Operations	Yes	Yes				nominal
4	Does the company communicate company goals to all employees and for each position through its intranet, demonstrating that it values participation and teamwork in decision-making?	Company Communication	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
5	What is the exact number of Units of the company?	Company Organization	Company Structure and Operations	67	67				scale
6	What is the exact number of Directorates of the company?	Company	Company Structure and Operations						scale
6	What is the exact number of Directorates of the company?	Company Organization	Structure and Operations	18	18				scale
7	Does the company use performance indicators to measure the effectiveness of the operations of the HR departments in various departments/directorates?	Company Organization	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
8	Does the company use any system to measure employee satisfaction?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
9	Does the company offer material/financial rewards to motivate employees to achieve their goals?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
10	Does the company offer performance-based bonuses or profit-sharing plans to reward employees for their contributions to achieving company goals, in addition to regular employee salaries?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	Yes, more than two months' gross salary	Yes, more than two months' gross salary				nominal
11	Is employee mobility between positions within the company ensured?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
12	Is employee mobility between positions within the company accompanied by a salary adjustment?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations						ordinal
13	When employee mobility occurs between positions within a single Unit/Directorate or between positions of different Units/Directorates within the company, it concerns	Company Organization	Company Structure and Operations	to ensure the optimal functioning of the Unit/Directorate in which the mobility takes place	to ensure the optimal functioning of the Unit/Directorate in which the mobility takes place				nominal
14	Are training needs assessed in the Human Resources Directorate?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
15	How often does the company take action to educate its field workers (e.g., participation in training seminars, conferences, exhibitions, etc.)?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	Every 3 months	Every 3 months				nominal
16	How many seasonal hires did the company make in the previous year?	Seasonal Staffing	Company Structure and Operations	More than 750 hires	More than 750 hires				nominal
17	How many permanent hires did the company make in the previous year?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	More than 50 hires	More than 50 hires				nominal
18	Do newly hired employees undergo induction training?	Training and Development	Employee Experience	4	4				ordinal
19	When hiring a candidate, do you place a lot of emphasis on whether the candidate embraces the company's good practices and ESG principles?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance	4	4				ordinal
20	When a candidate is hired, are they bound by the company's code of ethics and conduct?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance	4	4				ordinal
21	Is training included in the annual financial budget as published in the annual report?	Financial Reporting	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
22	Are the percentages of men and women working in the company published in the company's annual report?	Financial Reporting	Company Structure and Operations	Yes	Yes				nominal
23	How many workplace accidents were observed in the company during the previous year?	Financial Reporting	Company Structure and Operations	1-5	1-5				scale
24	The indicator of workplace accidents and days of absence from work due to accidents is published based on the annual ESG reports?	Financial Reporting	Company Structure and Operations	In detail	In detail				nominal
25	Are you aware if the company uses any system to measure employee satisfaction?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	Yes	Yes				nominal
26	Are employees given the opportunity to actively participate in the company's strategic planning, operational optimization, and innovation encouragement?	Employee Participation	Employee Experience	4	4				ordinal
27	Do you believe that the results of your work contribute to the optimization of HR operations and the encouragement of innovation?	Support	Employee Attitudes and Belief	4	4				ordinal
28	Does the Human Resources Department provide support to other Units/Directorates and improve their practices?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal

29	It is widely accepted that every business should prioritize inclusion and diversity in its human resource recruitment process. To what extent does the Human Resources Department act in this direction?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
30	It is widely accepted that every business should prioritize inclusion and diversity in its human resource recruitment process. To what extent do you believe the Human Resources Department ensures inclusion and diversity?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations	4	4				ordinal
31	Do you stay up-to-date and ensure compliance with employment laws?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance	4	4				ordinal
32	Do you stay up-to-date and ensure compliance with anti-discrimination laws?	Compliance with Labor Laws	Legal and Ethical Compliance	4	4				ordinal
33	Does the company implement Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria? If so, in what extent?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	4		ordinal
34	To what extent do you participate in the preparation of the company's annual corporate responsibility report?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	3		ordinal
35	Does the company have a Compliance Unit/Department that deals exclusively with legal regulatory, regulatory matters, and risk management? If so, in what extent?	Compliance with Labor Laws	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	4		ordinal
36	Does the company have a Compliance Unit/Department that deals exclusively with legal regulatory, regulatory matters, and risk management? If so, to what extent are you satisfied with its performance?	Legal and Ethical Compliance	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	4		ordinal
37	Does the company have an Audit Unit/Department that deals exclusively with internal control? If so, to what extent does it conduct related audits?	Internal Controls	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	4		ordinal
38	Does the company have an Audit Unit/Department that deals exclusively with internal control? If so, to what extent are you satisfied with its performance?	Internal Controls	Legal and Ethical Compliance	4	4	4	4		ordinal
39	Is there an assessment of training needs in the Activity/Department you belong to?	Training and Development	Employee Experience			4	4	3	ordinal
40	Is there an assessment of training needs in the Activity/Department you belong to? "Did you participate in a company training program (e.g., participation in training seminars, conferences, exhibitions, etc.) during the last year (12 months)?"	Training and Development	Employee Experience			Yes	Yes	Yes	nominal
41	Do you think your company encourages you to submit suggestions/ideas on topics related to the Unit/Department you belong to?	Employee Participation	Employee Experience			4	4	2	ordinal
42	Do you think your company encourages you to submit suggestions/ideas on topics related to Units/Departments other than the one you belong to?	Employee Participation	Employee Experience			2	3	2	ordinal
43	Since your company encourages you to submit suggestions/ideas, through what process are these forwarded to the responsible parties?	Employee Participation	Employee Experience			Verbally during meetings, Via email	In another tamper-proof and transparent manner	Verbally during meetings	nominal
44	Do you think approved suggestions/ideas are rewarded?	Employee Participation	Employee Experience			3	3		ordinal
45	In the context of corporate training, do you complete the seminar evaluation form through a tamper-proof electronic system?	Training and Development	Employee Experience			Yes	No	No	nominal
46	Is your evaluation from the Training Department and the trainer taken into account?	Training and Development	Employee Experience			4	1	2	ordinal
47	Do you think that evaluation could help in the correct identification and prioritization of talent development needs in the company?	Training and Development	Employee Experience			3	3	3	ordinal
48	Are you satisfied with the evaluation system?	Training and Development	Employee Experience			3	3		ordinal
49	To what extent do you think your supervisor allows you to take initiative and act freely to get your work done?	Employee Participation	Employee Experience			4	4	2	ordinal
50	Are you aware if the company uses materialistic/financial rewards to motivate its employees to achieve their goals?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations			Yes	No	No	nominal
51	Do you know if the results of your work contribute to the optimization of the operations of the Unit/Department to which you belong and to the encouragement of innovation?	Employee Experience	Employee Experience			4	4	2	ordinal
52	Are you given the opportunity to comment on the evaluation you received? If so, how free do you really feel to comment on the evaluation you received?	Employee Participation	Employee Experience			3	1	1	ordinal
53	To what extent are the various problems that arise during the evaluation process resolved?	Performance Evaluation	Employee Experience			4		2	ordinal
54	To what extent do you think your comments on your evaluation are reflected?	Employee Participation	Employee Experience			4		2	ordinal
55	Are you satisfied with your position in the company?	Work Environment	Employee Experience			3	3	3	ordinal
56	Would you like to be transferred to another Unit/Department in the company?	Career Development	Employee Experience			1	1	1	ordinal
57	Are you satisfied with your salary?	Performance Evaluation	Employee Experience			3	3		ordinal
58	Do you feel treated unfairly in your career at the company so far?	Performance Evaluation	Employee Experience			1	1		ordinal
59	What are the reasons you chose to work at this company?	Work Environment	Employee Experience			Reputation	Reputation	Financial, Career advancement, Reputation	nominal
60	Do the needs of the company's human resources play a significant role in strategic planning?	Human Resources Practices	Company Structure and Operations			3	1	4	ordinal
61	Do you feel that it is of great importance to address both workplace disputes and labor rights violations in the Unit/Department where you belong?	Work Environment	Employee Experience			3	2	4	ordinal
62	Is respect and equal treatment for all ensured in the workplace within the Unit/Department where you belong?	Work Environment	Employee Experience			4	3	3	ordinal
63	Is a policy of equal opportunities and respect for diversity (including culture, religion, social class, gender identity, and sexual orientation) implemented in the Unit/Department where you belong?	Diversity and Inclusion	Company Structure and Operations			4	3	4	ordinal
64	According to EU Directive (2019/1937), companies are required to implement internal reporting channels (i.e., anonymous/confidential reporting platforms - Whistleblowing Management), through which employees will have the opportunity to report violations of EU law within the company and make reports of company malfunctions, where the confidentiality of the witness (i.e., the anonymity of the report) will be ensured. Has the company complied with the EU directive in order to provide this possibility to all its employees?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			Yes	Yes	Yes	nominal
65	If so, in what extent are you satisfied?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			4	3	3	ordinal
66	Is the cultivation of a positive work environment a primary concern of the Unit/Department where you belong?	Work Environment	Employee Experience			4	3	3	ordinal
67	Do you stay informed and ensure compliance with anti-discrimination laws?	Compliance with Labor Laws	Legal and Ethical Compliance			4	2	3	ordinal
68	Would you disagree and openly express your opposing opinion on a policy that your superiors ask you to implement, but you believe will not help the company?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			Yes	Yes		nominal
69	Do you know if the company you work for protects ground service workers (e.g., offices) who belong to vulnerable groups and face various health problems that make them vulnerable?	Diversity and Inclusion	Employee Experience			Yes	No	No	nominal

70	If you were to hypothetically face a serious health problem, do you feel that you would receive the necessary support from the company to continue working, even if it meant transferring to a ground service (e.g., office) if you currently work in a flight position?	Ethical Conduct	Employee Experience				3	3		3	ordinal
71	Have you witnessed an incident of ethical/psychological harassment in your workplace?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			No	Yes	No			nominal
72	Have you experienced any form of ethical/psychological harassment in your workplace?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			No	Yes	No			nominal
73	Are you aware of the ESG criteria?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance			Yes	Yes	No			nominal
74	To what extent do you believe these are implemented by the company?	Ethical Conduct	Legal and Ethical Compliance			3		4		3	ordinal
75	Are you aware of the corporate responsibility reports of the company that are published on the website of the company you work for?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance			4		4		4	ordinal
76	Is the company considered to be compliant with sustainability reporting standards?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance			4		4		4	ordinal
77	Do you believe that the Unit/Department you work for influences the company's vision of a circular economy and sustainable development?	Sustainability Reporting	Legal and Ethical Compliance			2		4		3	ordinal
78	Does the company have a dedicated Compliance Unit that deals exclusively with legal regulatory, compliance issues and risk management? If so, to what extent does it carry out relevant audits?	Unit/Department Needs and Performance	Company Structure and Operations			4		4			ordinal
79	Does the company have a dedicated Compliance Unit that deals exclusively with legal regulatory, compliance issues and risk management? To what extent are you satisfied with its performance?	Unit/Department Needs and Performance	Company Structure and Operations			4		4			ordinal
80	Does the company have a dedicated Audit Unit that deals exclusively with internal control? If so, to what extent does it carry out relevant audits?	Unit/Department Needs and Performance	Company Structure and Operations			4				3	ordinal
81	Does the company have a dedicated Audit Unit that deals exclusively with internal control? To what extent are you satisfied with its performance?	Unit/Department Needs and Performance	Company Structure and Operations			4				3	ordinal

3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

Έπειτα από τη συλλογή των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, εισήχθησαν τα δεδομένα στο λογισμικό SPSS, μετατράπηκαν τα δεδομένα σε γλώσσα κατανοητή από το πρόγραμμα και προσδιορίστηκαν οι μεταβλητές, ακολουθώντας τις οδηγίες του Δρ. Νικόλαου Ματσατσίνη. Υπολογίστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα: **μέτρα κεντρικής τάσης** ή θέσης, **μέτρα διασποράς** και **μέτρα ασυμμετρίας** και **κύρτωσης** (Ματσατσίνης Ν. 2013 Σημειώσεις Εργαστηρίου Μαθήματος Μάρκετινγκ. Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης).

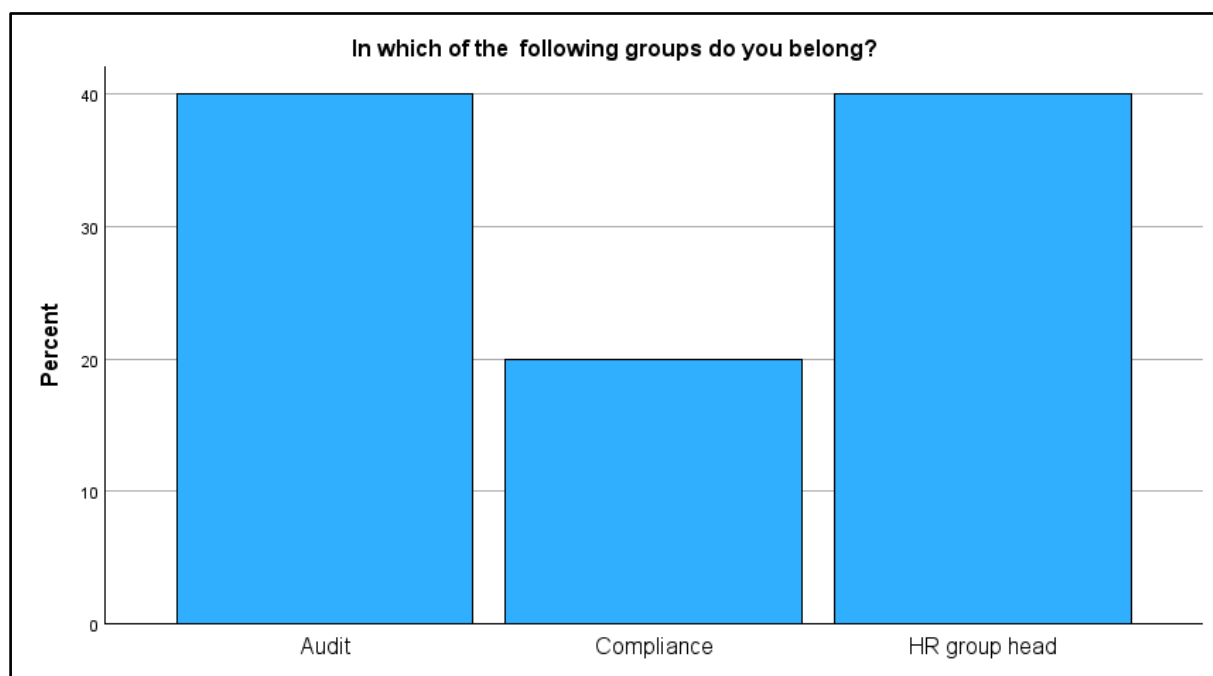
Τα **μέτρα θέσης** είναι ο **μέσος (Mean)**, η **διάμεσος (Median)**, η **επικρατούσα τιμή (Mode)** και τα εκατοστημόρια και παρέχουν πληροφορίες για τις κεντρικές τιμές του δείγματος. Ο μέσος προκύπτει αθροίζοντας το σύνολο των τιμών του δείγματος και διαιρώντας προς το πλήθος τους, η διάμεσος είναι η μεσαία μέτρηση όταν αυτές διαταχθούν σε αύξουσα ή φθίνουσα σειρά, η επικρατούσα τιμή που είναι η τιμή με τις περισσότερες εμφανίσεις στο δείγμα και τα εκατοστημόρια, τα οποία είναι τιμές του δείγματος που το κόβουν σε συγκεκριμένα σημεία.

Τα **μέτρα διασποράς** είναι το **εύρος (Range)**, η **τυπική απόκλιση (Standard Deviation)**, η **διακύμανση (Variance)**, ο **συντελεστής μεταβλητότητας** και το **ενδοτεταρτημοριακό εύρος** και παρέχουν πληροφορίες για το πώς κατανέμονται οι τιμές γύρω από το “κέντρο” τους. Το εύρος είναι η διαφορά του μέγιστου από το ελάχιστο, η διακύμανση ισούται με το άθροισμα των διαφορών των τιμών του δείγματος από τη μέση τιμή προς το πλήθος των παρατηρήσεων μειωμένο κατά ένα και η τυπική απόκλιση είναι η τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης. Ο συντελεστής μεταβλητότητας ορίζεται ως το πηλίκο της τυπικής απόκλισης με το μέσο, πολλαπλασιασμένο επί %. Ο συγκεκριμένος συντελεστής χρησιμοποιείται και για τη σύγκριση μεταβλητών εκφρασμένων σε διαφορετικά μεγέθη. Ένα δείγμα θεωρείται ομοιογενές όταν η τιμή του συντελεστή δεν ξεπερνά το 10%.

Τα **μέτρα ασυμμετρίας** και **κύρτωσης** είναι ο **συντελεστής ασυμμετρίας (Skeweness)** και ο **συντελεστής κύρτωσης (Kurtosis)** αντίστοιχα και είναι μέτρα που αφορούν στη μορφή της κατανομής των δεδομένων. Συγκεκριμένα ο συντελεστής ασυμμετρίας ορίζει αν έχουμε συμμετρική κατανομή (τιμές κοντά στο μηδέν) ή διαφορετικά τον τύπο της ασυμμετρίας. Αρνητικές τιμές του συντελεστή ασυμμετρίας δείχνουν πως η κατανομή παρουσιάζει αρνητική ή αριστερή ασυμμετρία. Τέλος η κατανομή είναι θετικά ή δεξιά ασύμμετρη όταν έχουμε θετικές τιμές. Ο συντελεστής κύρτωσης αναφέρεται στην κυρτότητα της κατανομής των δεδομένων. Αρνητικές τιμές του συντελεστή αυτού συνεπάγονται πλατύκυρτη κατανομή ενώ θετικές τιμές ότι αναφερόμαστε σε λεπτόκυρτη κατανομή. Όταν οι τιμές του συντελεστή βρίσκονται κοντά στο μηδέν, αυτό αποτελεί ένδειξη πως η κατανομή είναι μεσόκυρτη (Ματσατσίνης Ν. 2013 Σημειώσεις Εργαστηρίου Μαθήματος Μάρκετινγκ).

Δημιουργήθηκαν τα γραφήματα, τα οποία βασίστηκαν σε πίνακες συχνοτήτων (Frequency Matrix) για τις τιμές του δείγματος. Έχουν ταξινομηθεί και παρουσιάζονται παρακάτω βάσει των 4 χαρακτηριστικών των μεταβλητών του ερωτηματολογίου.

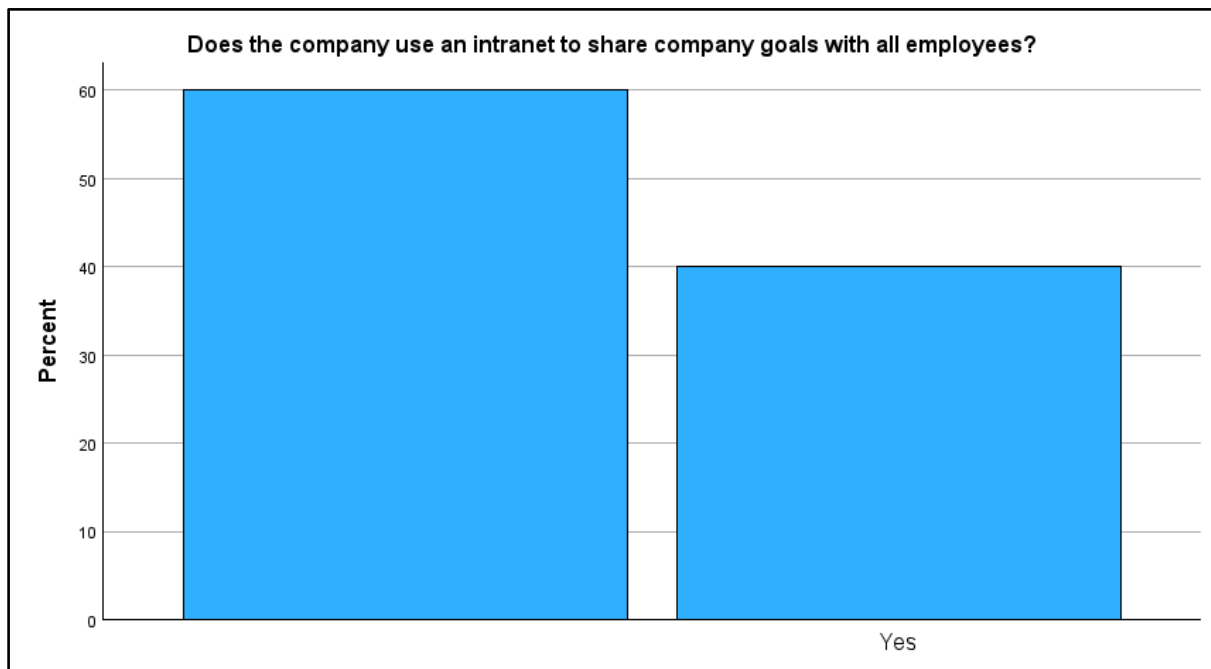
3.3.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας (Company Structure and Operations)



Σχήμα 26. Κατανομή ερωτηθέντων βάσει την ιδιότητά τους

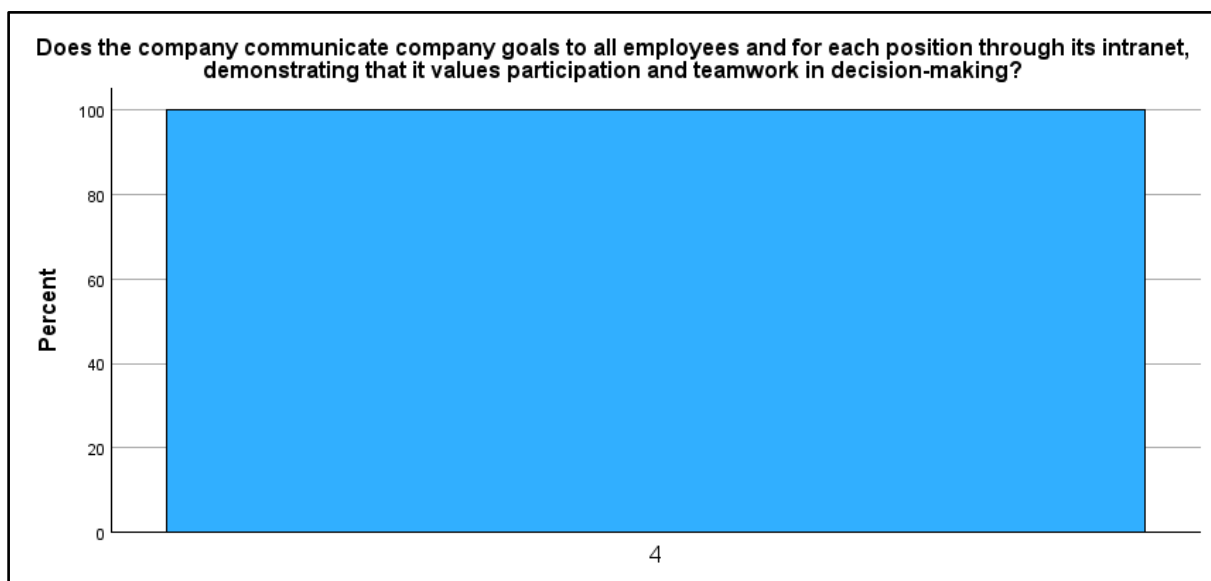
Το παραπάνω ιστόγραμμα αποτυπώνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προήλθε από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού / HR και τα στελέχη των μονάδων Audit με

ποσοστό 40% έκαστο, ενώ το μικρότερο ποσοστό κατέχουν τα στελέχη Compliance με μόλις 20%.



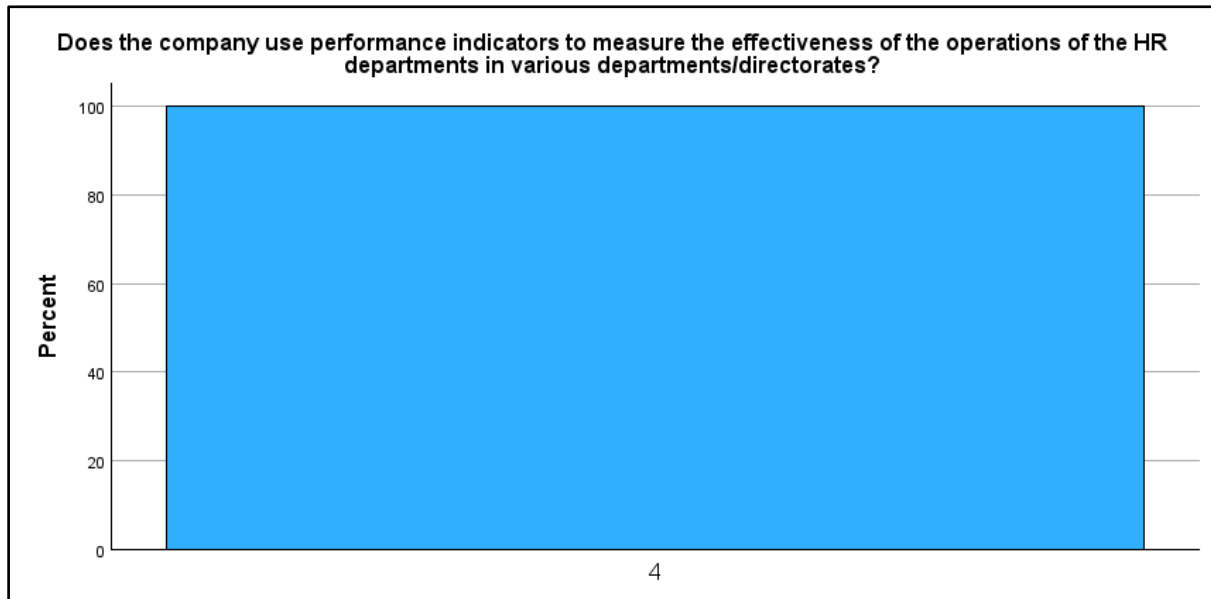
Σχήμα 27. Γραφική απεικόνιση χρήσης ενδοδικτύου για την επικοινωνία εταιρικών στόχων

Το **διάγραμμα 27.** απεικονίζει τα ποσοστά των εταιρειών που χρησιμοποιούν intranet (ενδοδίκτυο) για να μοιράζονται τους στόχους με όλους τους εργαζόμενους. Το 60% των ερωτηθέντων δεν απάντησε στην ερώτηση, ενώ το 40% δήλωσε (4) ότι χρησιμοποιείται πολύ.



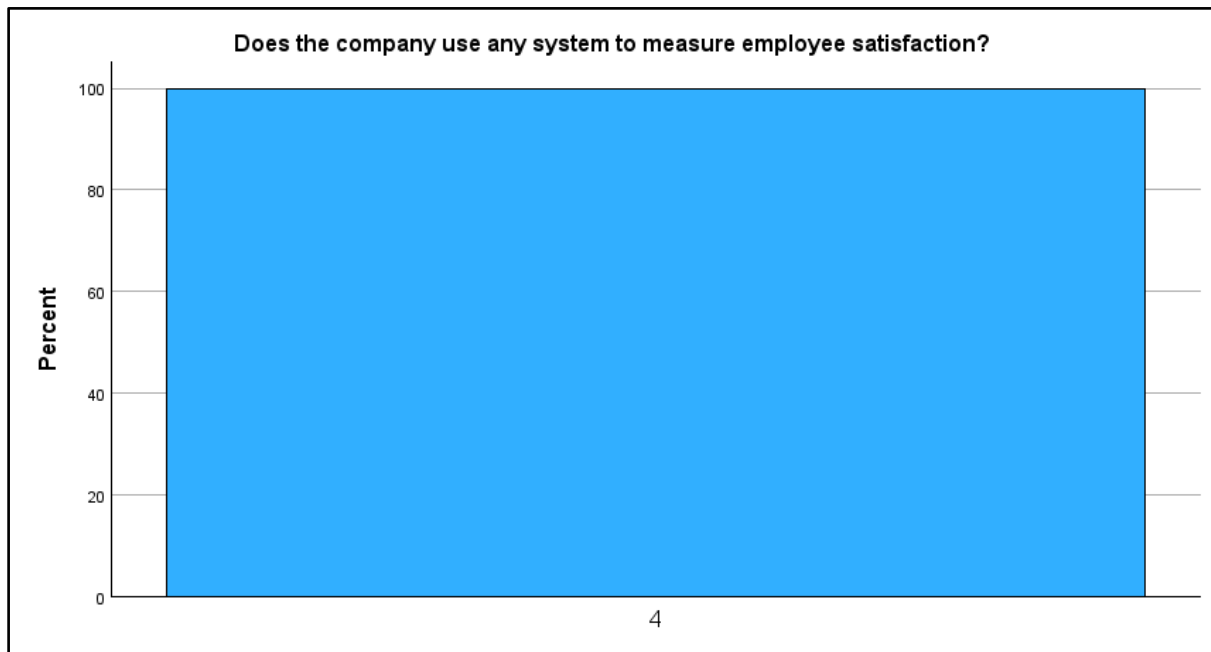
Σχήμα 28. Γραφική απεικόνιση χρήσης ενδοδικτύου για την επικοινωνία εταιρικών στόχων σε όλο τον οργανισμό μέσω του intranet της εταιρείας και ανά εργαζόμενο/θέση

Όλο το δείγμα απάντησε (4) ότι επικοινωνούνται στο μέγιστο οι στόχοι μέσω χρήσης intranet αποδεικνύοντας ότι η εταιρεία εκτιμά τη συμμετοχή και την ομαδική εργασία στη λήψη αποφάσεων.



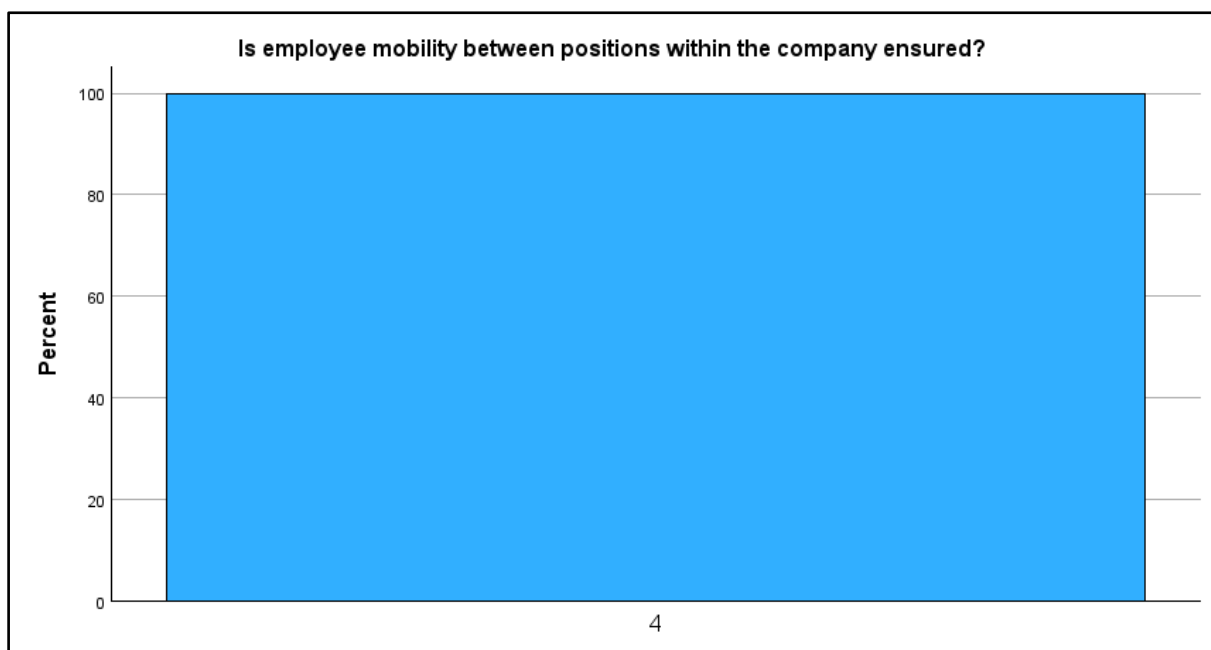
Σχήμα 29. Χρήση δεικτών απόδοσης μέτρησης αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης HR

Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε (4) ότι χρησιμοποιούνται δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού των διαφόρων τμημάτων/διευθύνσεων της εταιρείας. Η χρήση δεικτών απόδοσης υποδηλώνει μια πιο στρατηγική και μετρήσιμη προσέγγιση στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ύπαρξη μιας ευρείας αποδοχής και εφαρμογής αυτής της πρακτικής στην εταιρεία.

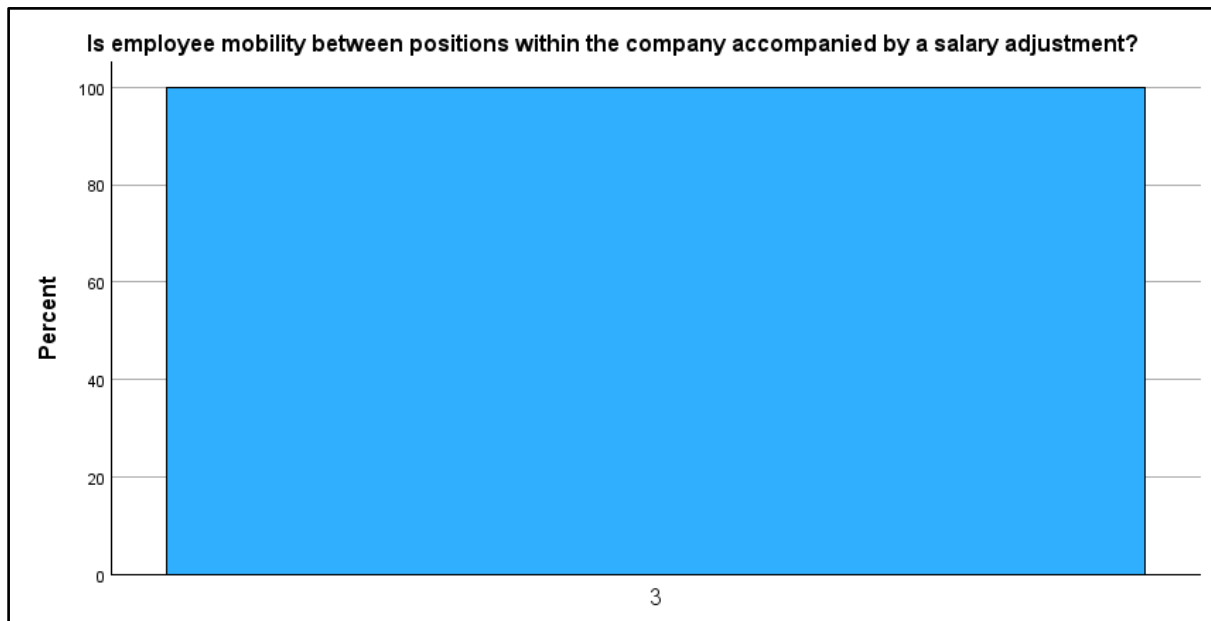


Σχήμα 30. Χρήση συστήματος μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε (4) ότι χρησιμοποιούνται πολύ οι πρακτικές αξιολόγησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακόμη αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό υλικές/οικονομικές επιβραβεύσεις, ως υποκίνηση των εργαζομένων της για την επίτευξη των στόχων τους. Πιο συγκεκριμένα, έχει θεσπίσει η εταιρεία οικονομικές επιβραβεύσεις σε ποσοστό άνω των δύο μηνιαίων μισθών σε περίπτωση επίτευξης των στόχων (κερδοφορία).

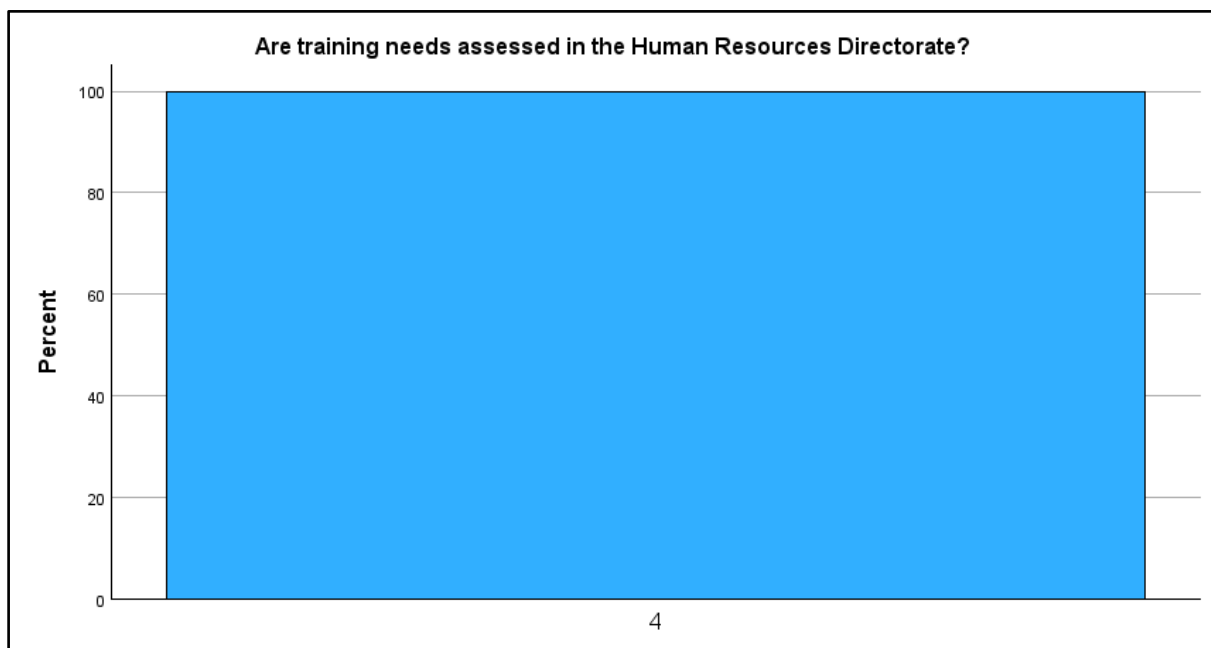


Σχήμα 31. Ιστογράμμο διασφάλισης κινητικότητας εργαζομένων μεταξύ θέσεων στην εταιρεία.



Σχήμα 32. Ιστόγραμμα διασφάλισης προσαρμογής μισθολογικών αλλαγών των εργαζομένων σε περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων

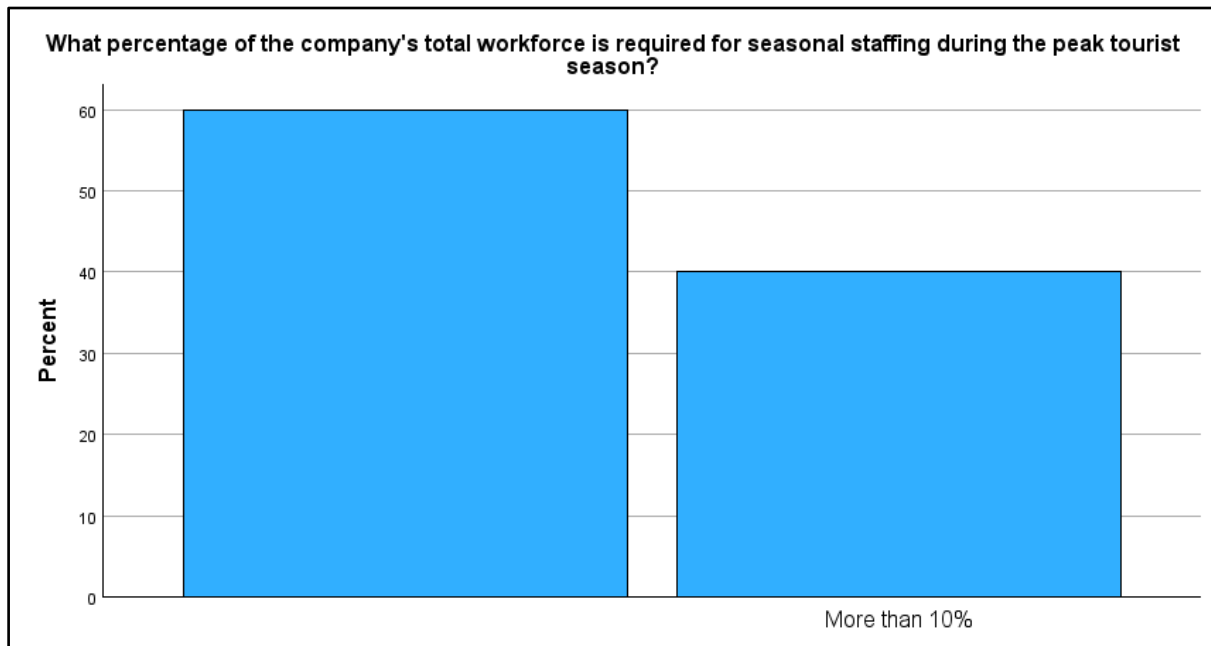
Σύμφωνα με τις **εικόνες 31.** και **32.** όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι γίνονται σε αρκετό βαθμό μεταβολές στην μισθοδοσία, γεγονός που επισημαίνει την ύπαρξη πολιτικής που εξασφαλίζει την αναπροσαρμογή των αποδοχών των εργαζομένων κατάλληλα, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές στις θέσεις τους. Η συγκεκριμένη κινητικότητα έχει ως στόχο την βέλτιστη λειτουργία της Μονάδας/Διεύθυνσης εντός της οποίας λαμβάνει χώρα.



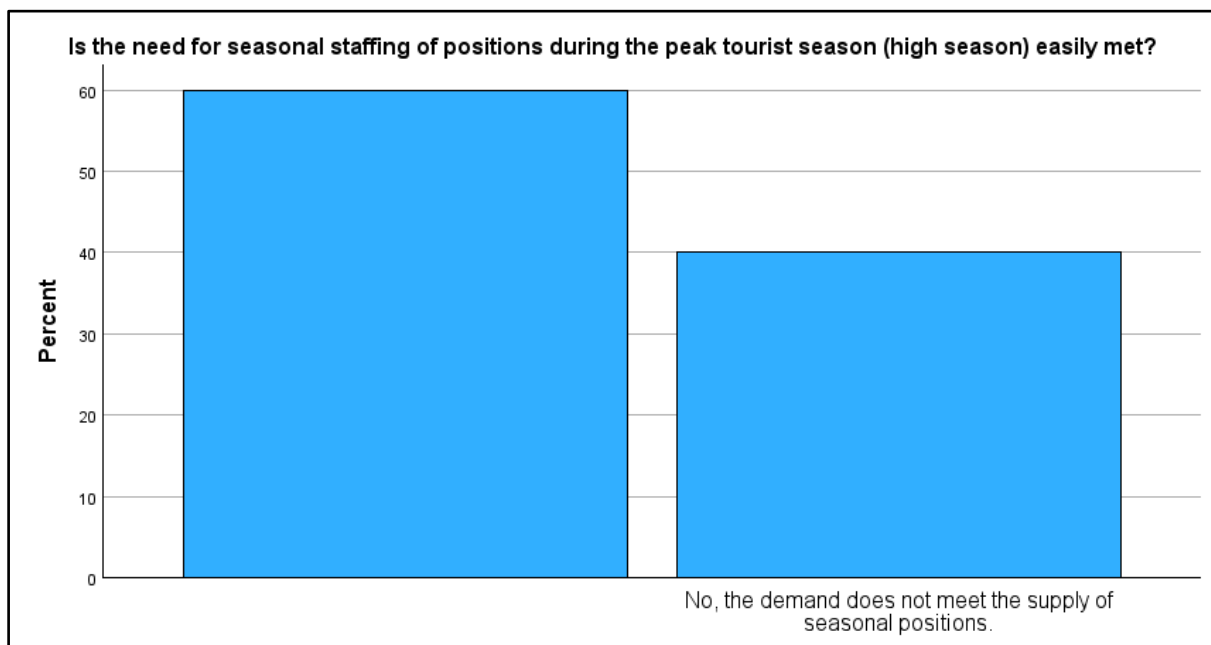
Σχήμα 33. Διάγραμμα αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών εργαζομένων

Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ομόφωνα την πλήρη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναλυτικότερα, κάθε 3 μήνες προβαίνει η

εταιρεία σε ενέργειες για την επιμόρφωση των εργαζομένων εδάφους της. Τέτοιες πρακτικές αποτελούν η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες, εκθέσεις, κλπ. Όλο το δείγμα δήλωσε ότι συμμετείχε σε πρόγραμμα επιμόρφωσης της εταιρείας κατά το τελευταίο έτος.



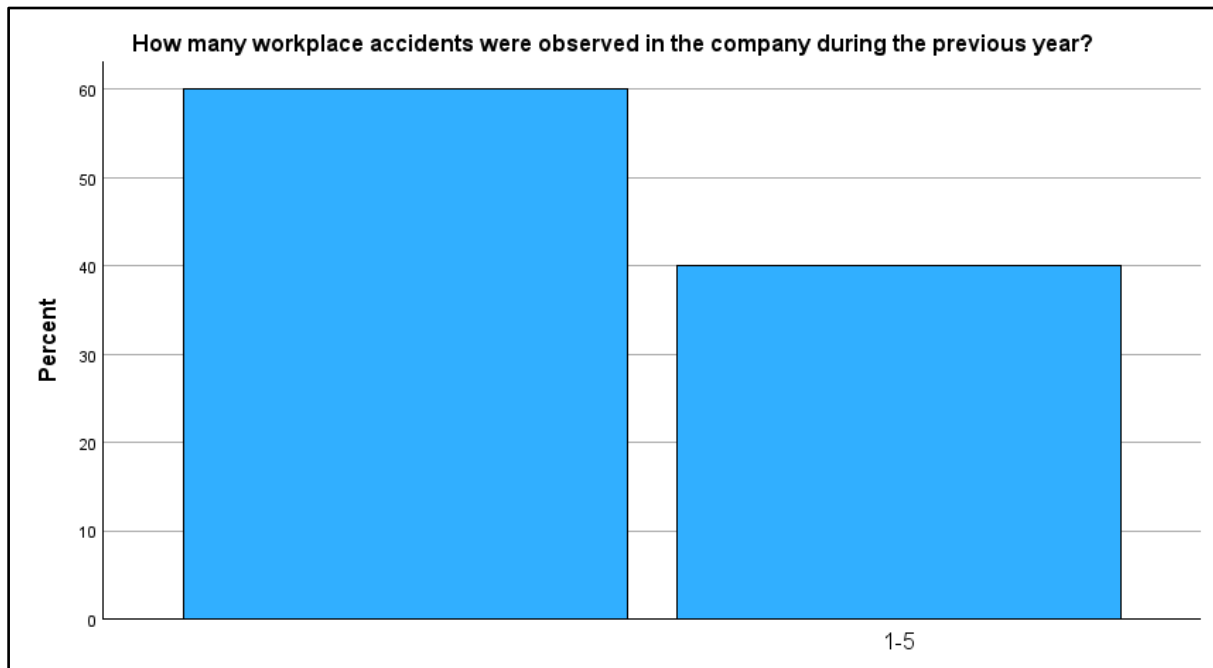
Σχήμα 34. Ιστόγραμμα ποσοστού ανάγκης για εποχιακή στελέχωση



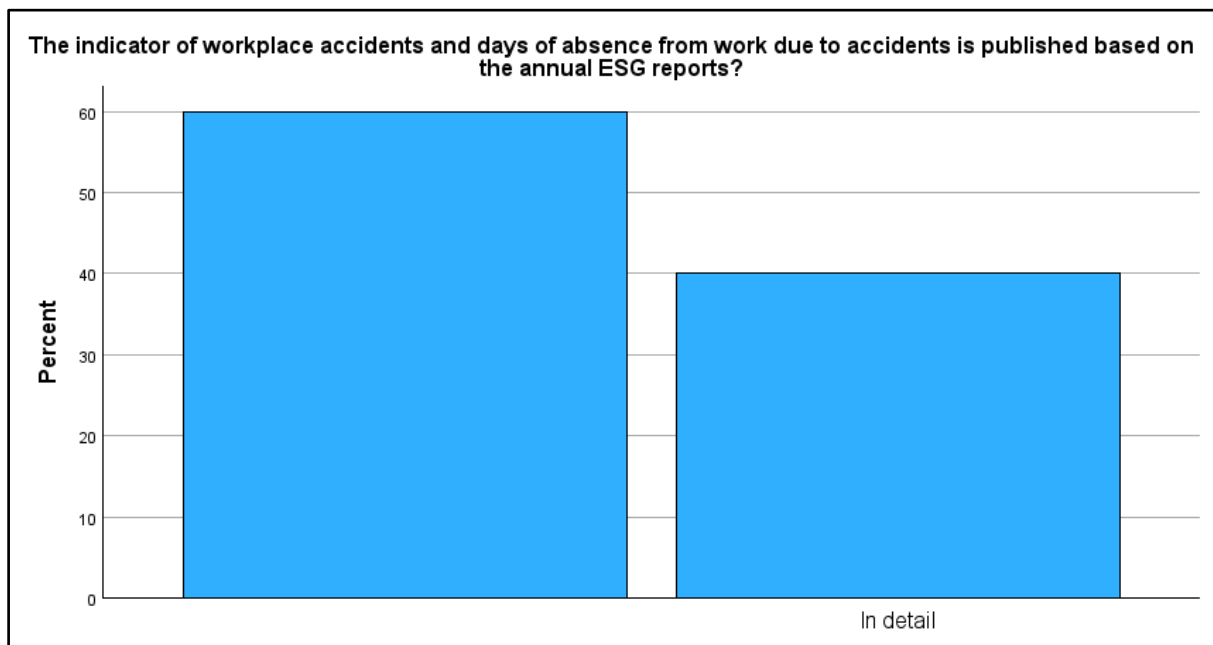
Σχήμα 35. Ιστόγραμμα ποσοστού κάλυψης ανάγκης εποχικών θέσεων

Η πλειοψηφία (60%) δεν απάντησε στην ερώτηση, ενώ το υπόλοιπο 40% επέλεξε την απάντηση ότι η ανάγκη για εποχιακή στελέχωση θέσεων προσωπικού κατά τη διάρκεια της αυξημένης τουριστικής κίνησης (υψηλή τουριστική περίοδος / high season) ξεπερνά το 10% επί του συνόλου των εργαζομένων και ότι αυτή η ζήτηση δεν καλύπτεται επαρκώς. Το έτος 2022

έγιναν 750 προσλήψεις εποχικού προσωπικού εκ των οποίων πάνω από το 75% επιθυμεί να επιστρέψει στην ίδια θέση εποχιακής απασχόλησης σε διαδοχική περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης.

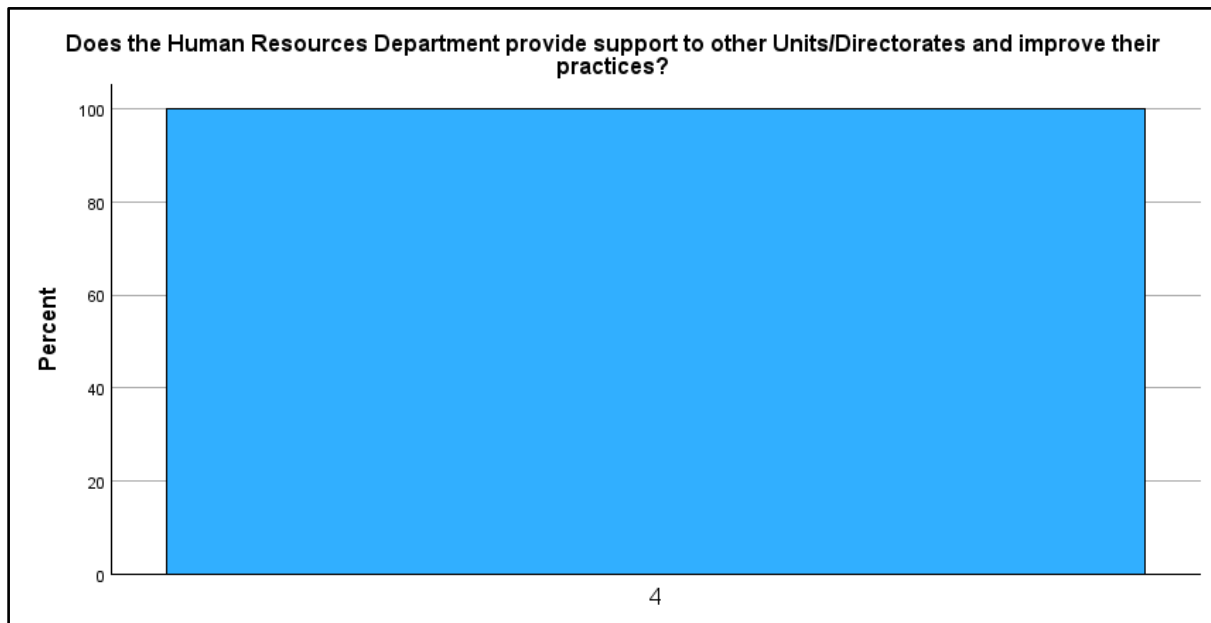


Σχήμα 36. Ιστόγραμμα εργατικών ατυχημάτων το έτος 2023



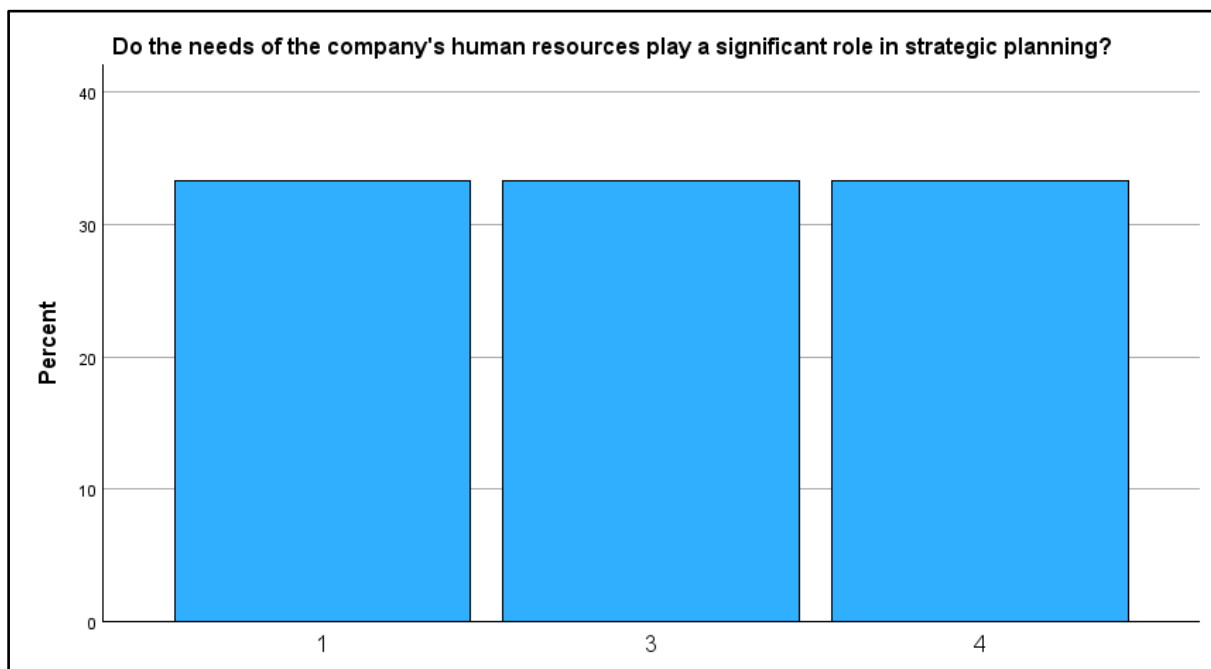
Σχήμα 37. Ιστόγραμμα δείκτη δημοσίευσης εργατικών ατυχημάτων

Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι δεν γνωρίζει, ενώ η μειοψηφία του 40% δήλωσε την μικρότερη θετική απάντηση, δηλαδή ότι έλαβαν μέρος 1-5 εργατικά ατυχήματα τον προηγούμενο χρόνο και δόθηκε διεξοδική βάση στην δημοσίευση αυτών, βάσει των ετήσιων reports (ESG) ο δείκτης εργατικών ατυχημάτων και οι ημέρες απουσίας από την εργασία.



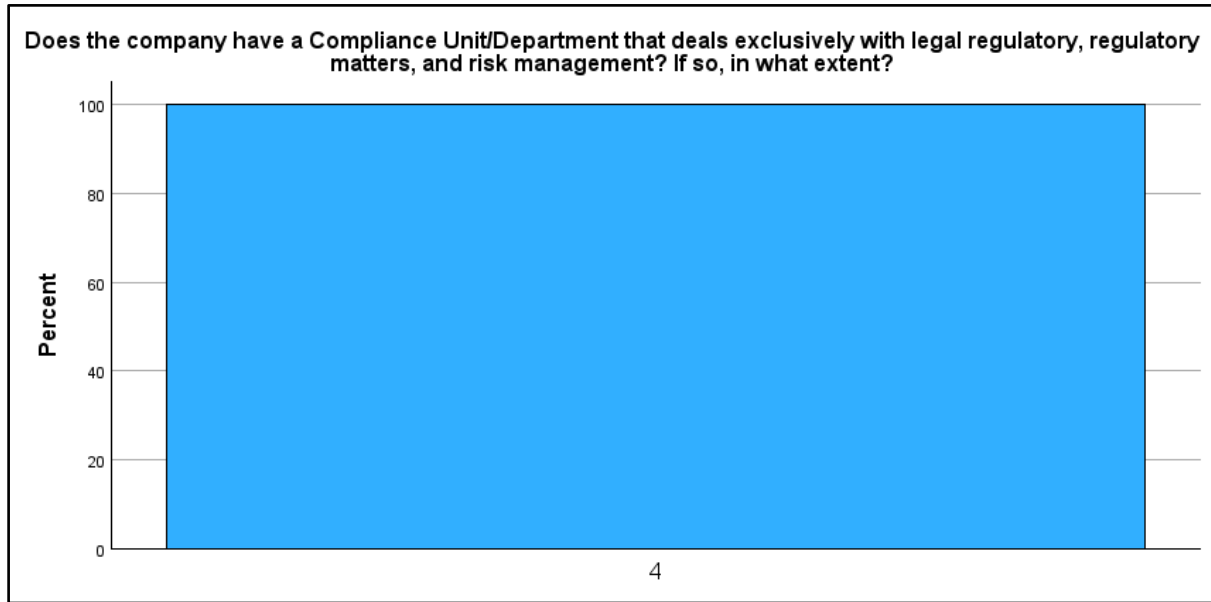
Σχήμα 38. Διάγραμμα δείκτη συνεργασίας τμήματος HR με άλλες Μονάδες

Τα **σχήματα 37.** και **38.** δείχνουν ότι το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ενεργή και σε μεγάλο βαθμό υποστήριξη άλλων Μονάδων/Διευθύνσεων και βελτίωση των πρακτικών τους από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

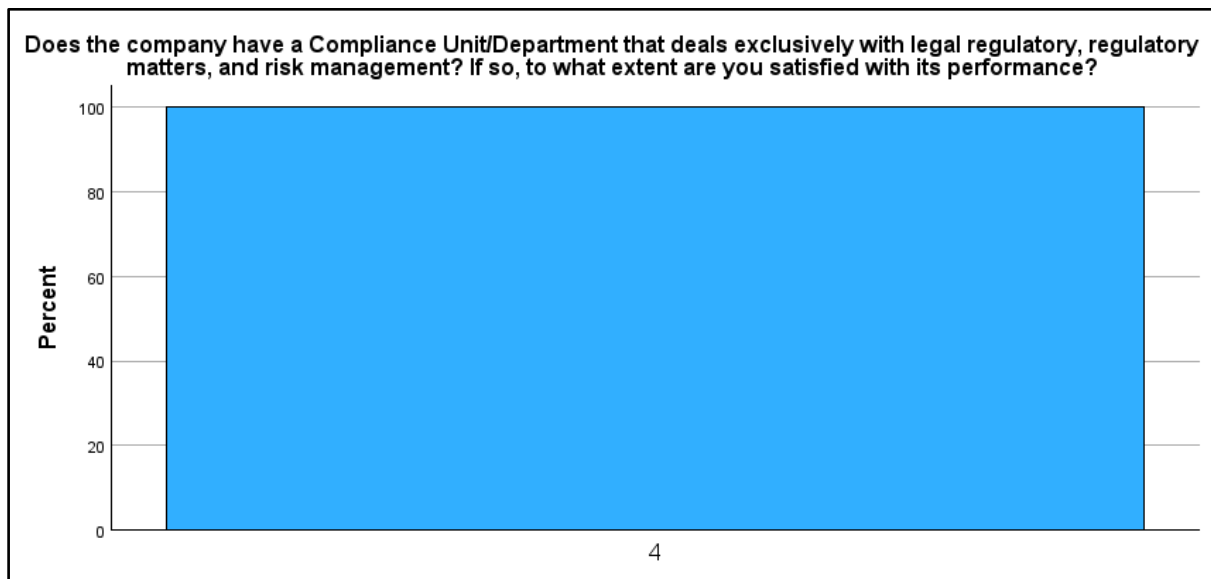


Σχήμα 39. Γραφική παρουσίαση σχέσης αναγκών HR με στρατηγικό σχεδιασμό

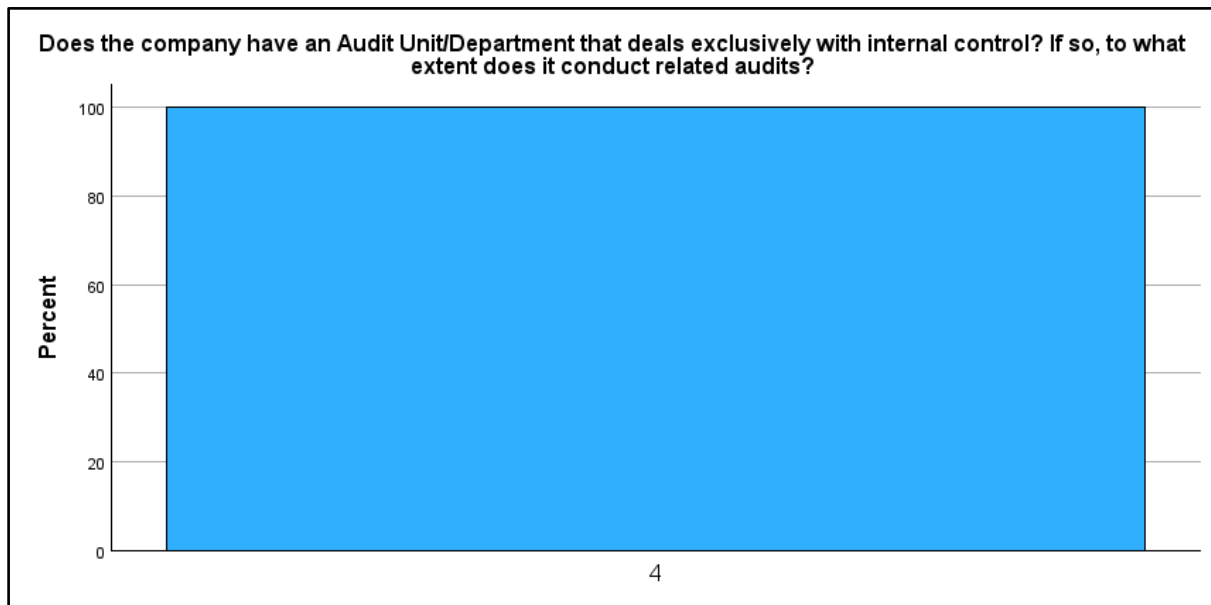
Η ανάλυση των δεδομένων αποκαλύπτει μια ομοιόμορφη κατανομή των απαντήσεων στις τρεις χαμηλότερες κατηγορίες (καθεμία με ποσοστό περίπου 33,3%), υποδηλώνοντας απουσία σημαντικού συσχετισμού μεταξύ των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας.



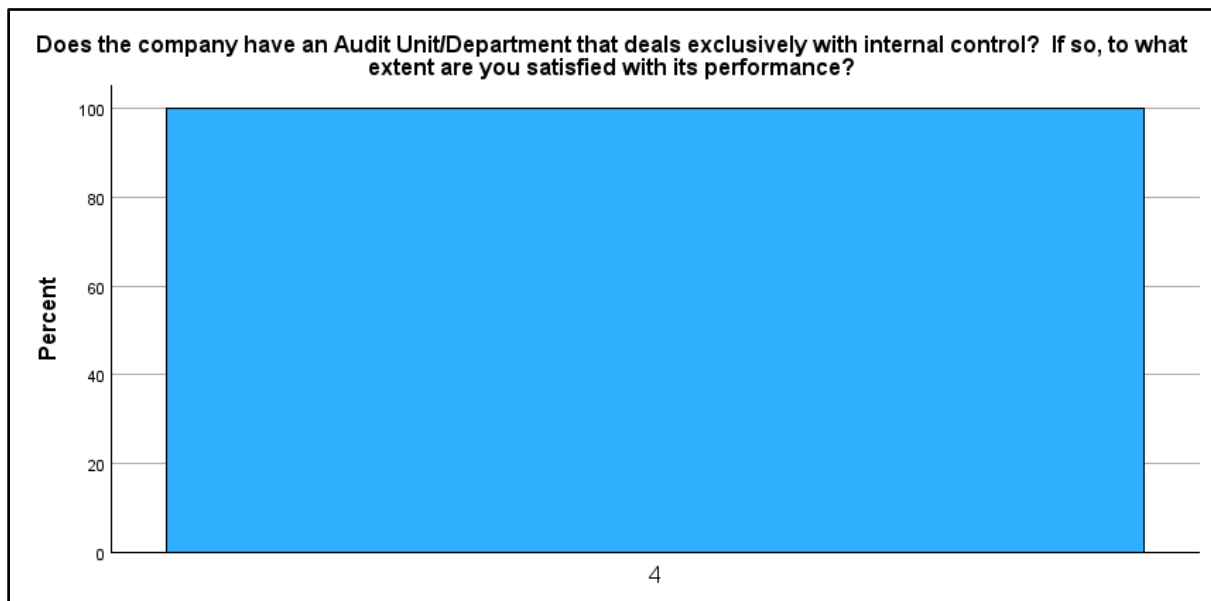
Σχήμα 40. Ποσοστό πραγματοποίησης ελέγχων από την μονάδα Compliance



Σχήμα 41. Ποσοστό ικανοποίησης λειτουργίας μονάδας Compliance



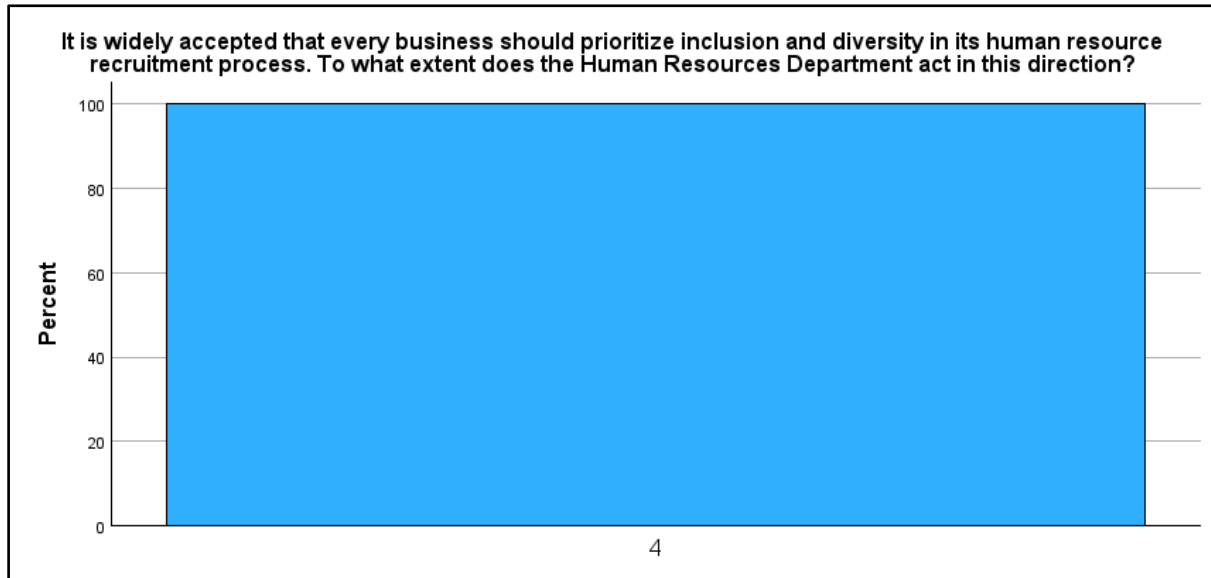
Σχήμα 42. Ποσοστό πραγματοποίησης ελέγχων από την μονάδα Audit



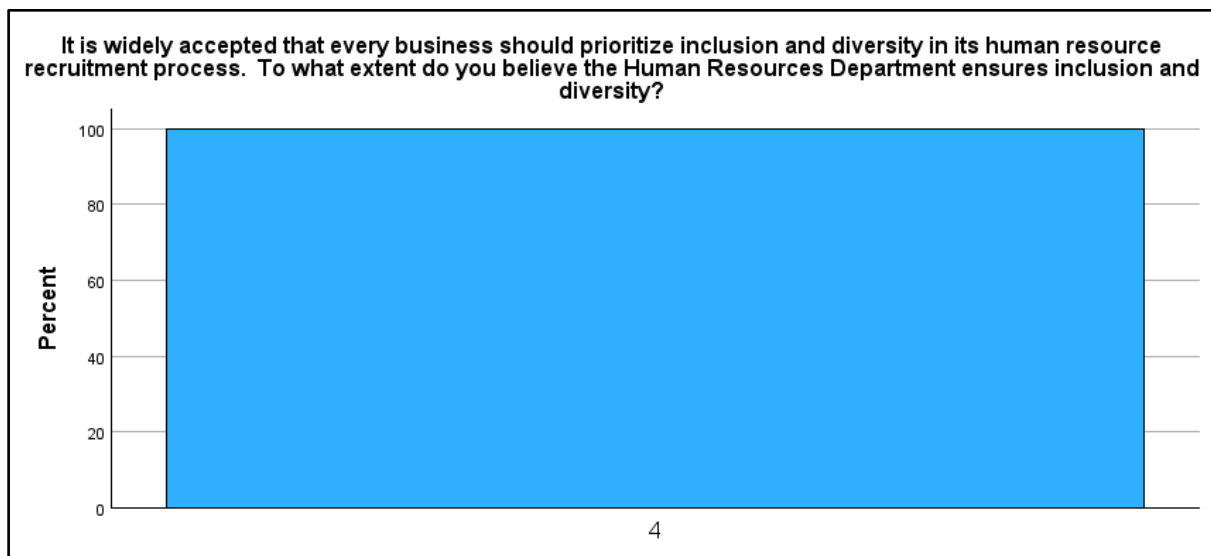
Σχήμα 43. Ποσοστό ικανοποίησης λειτουργίας μονάδας Audit

Το διάγραμμα δείχνει ότι το 100% των ερωτηθέντων, γνωρίζει την ύπαρξη και είναι απόλυτα ικανοποιημένο με την ύπαρξη και λειτουργίας μονάδας Compliance και Audit που ασχολείται αποκλειστικά με νομικά, κανονιστικά θέματα και τη διαχείριση κινδύνων.

3.3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Υπαλληλική Εμπειρία (Employee Experience)

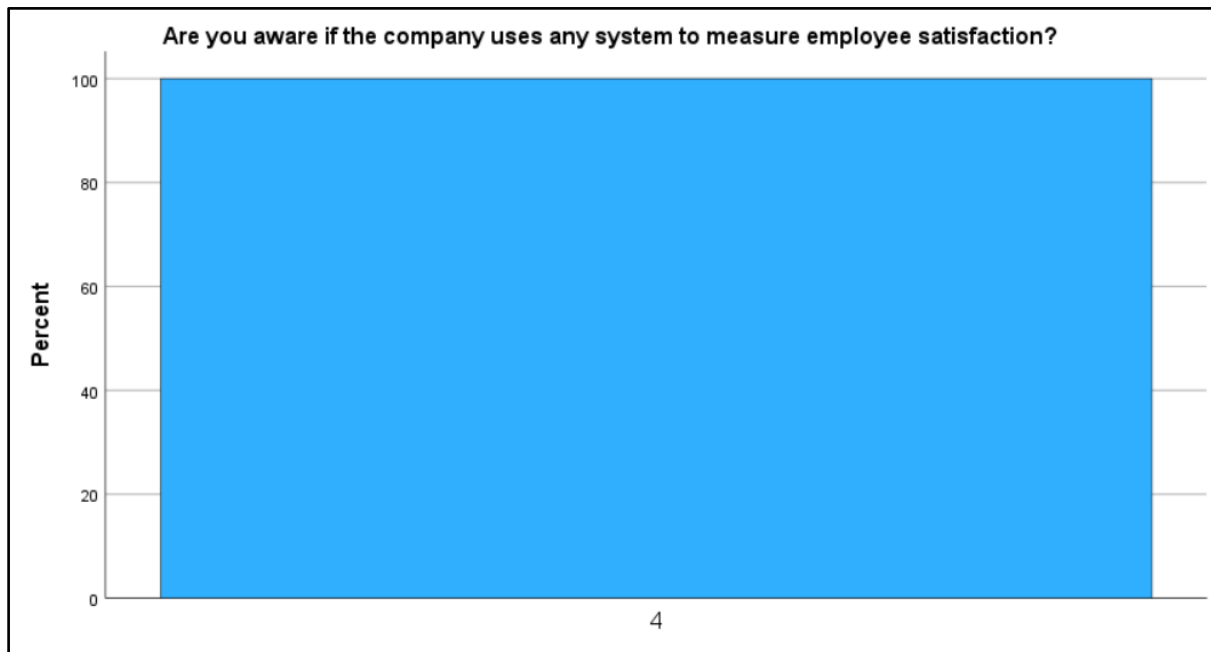


Σχήμα 44. Διάγραμμα εφαρμογής ένταξης και διαφορετικότητας κατά την πρόσληψη



Σχήμα 45. Διάγραμμα διασφάλισης εφαρμογής ένταξης και διαφορετικότητας κατά την πρόσληψη

Το σύνολο του δείγματος εκφράζει την πεποίθηση ότι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ένταξη και τη διαφορετικότητα κατά την πρόσληψη και ότι διασφαλίζει σθεναρά την εφαρμογή αυτών.



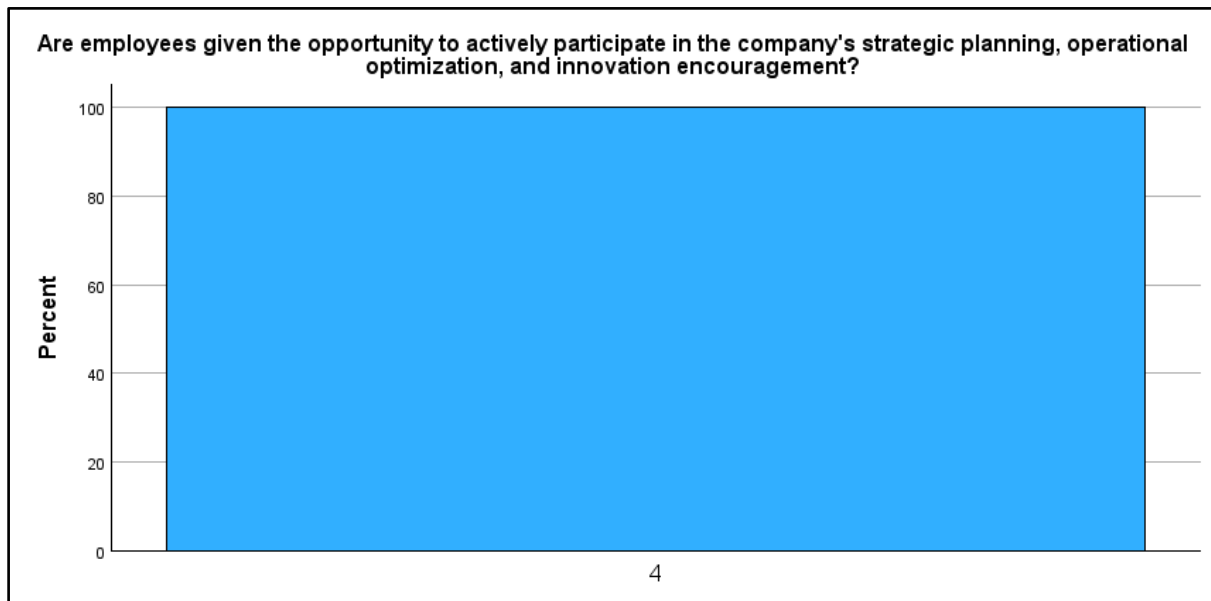
Σχήμα 46. Ύπαρξη συστήματος ικανοποίησης εργαζομένων

Όλο το δείγμα αναφέρει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι με αυτό.



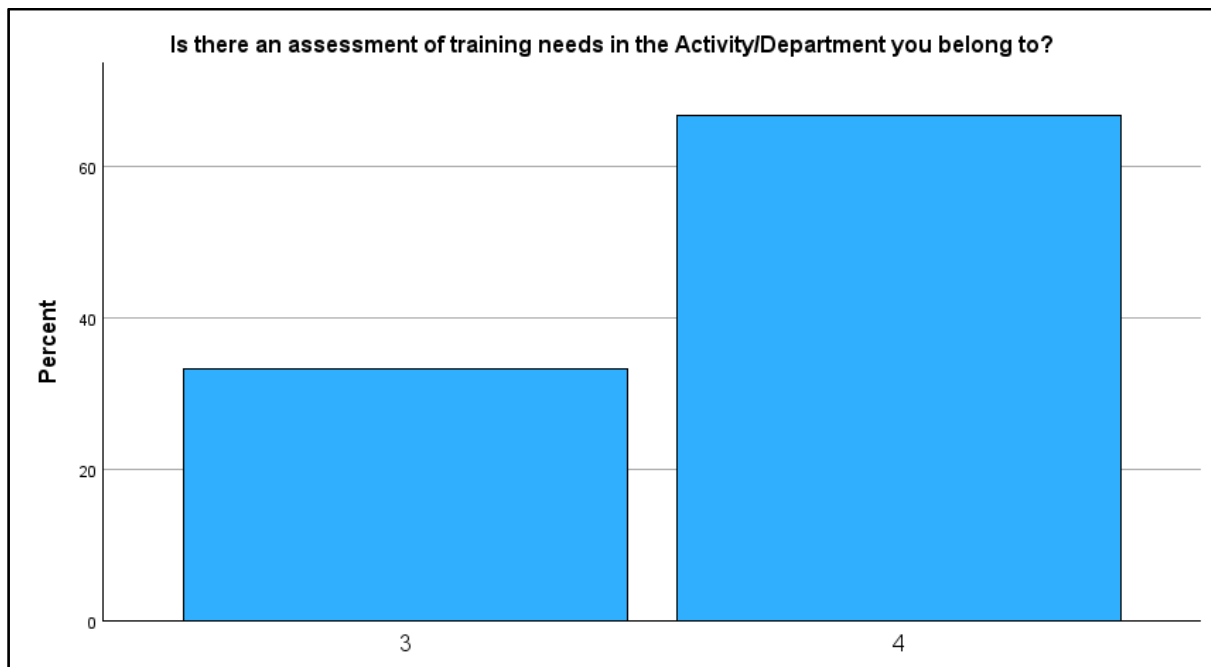
Σχήμα 47. Ποσοστό ένταξης προσληφθέντων σε *induction training*

Η επιμόρφωση των νέων εργαζομένων και η εξασφάλιση της ορθής και ομαλής ένταξης στην εταιρεία αποτελεί υψηλής σημασίας ανάγκη και ολοκληρώνεται με την ύπαρξη ενός λεπτομερούς *induction training*.



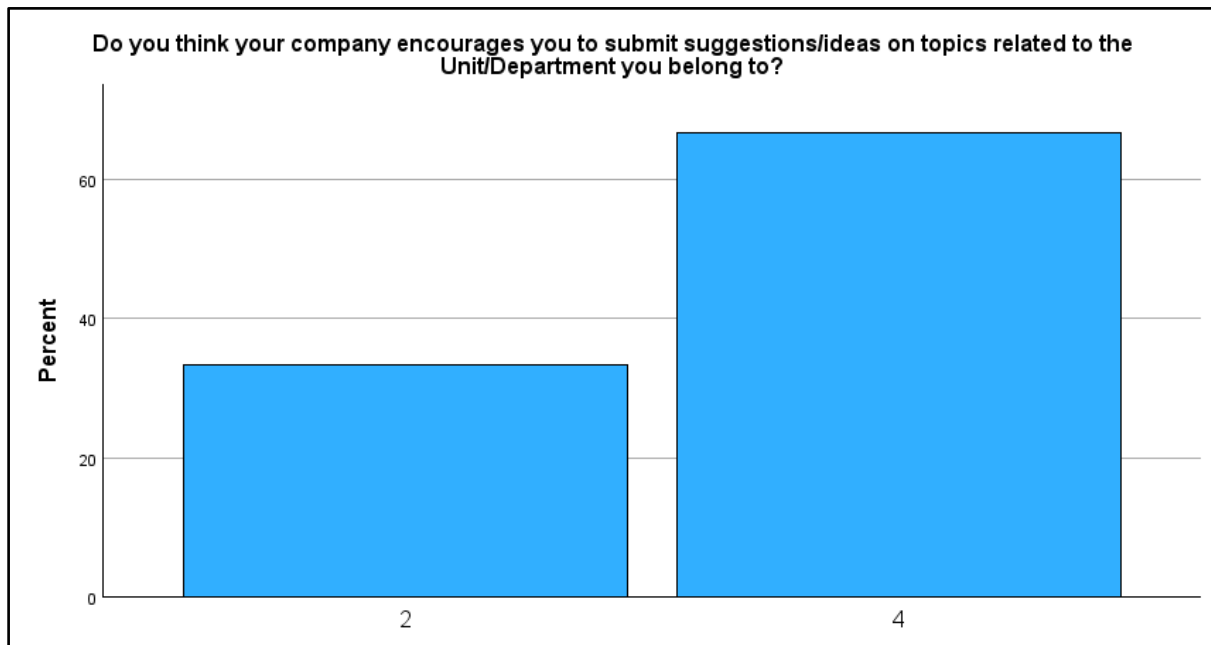
Σχήμα 48. Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στον στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρείας

Το 100% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν σημαντικό βαθμό συμμετοχής στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και την προώθηση καινοτόμων πρωτοβουλιών.

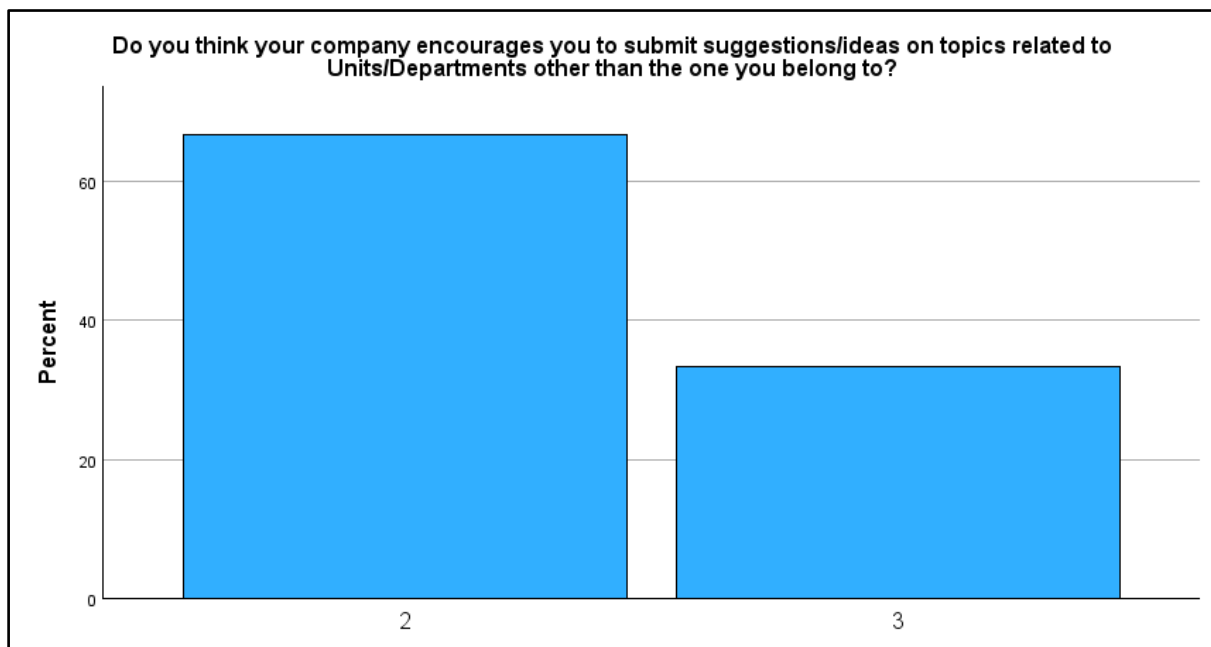


Σχήμα 49. Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στον στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρείας

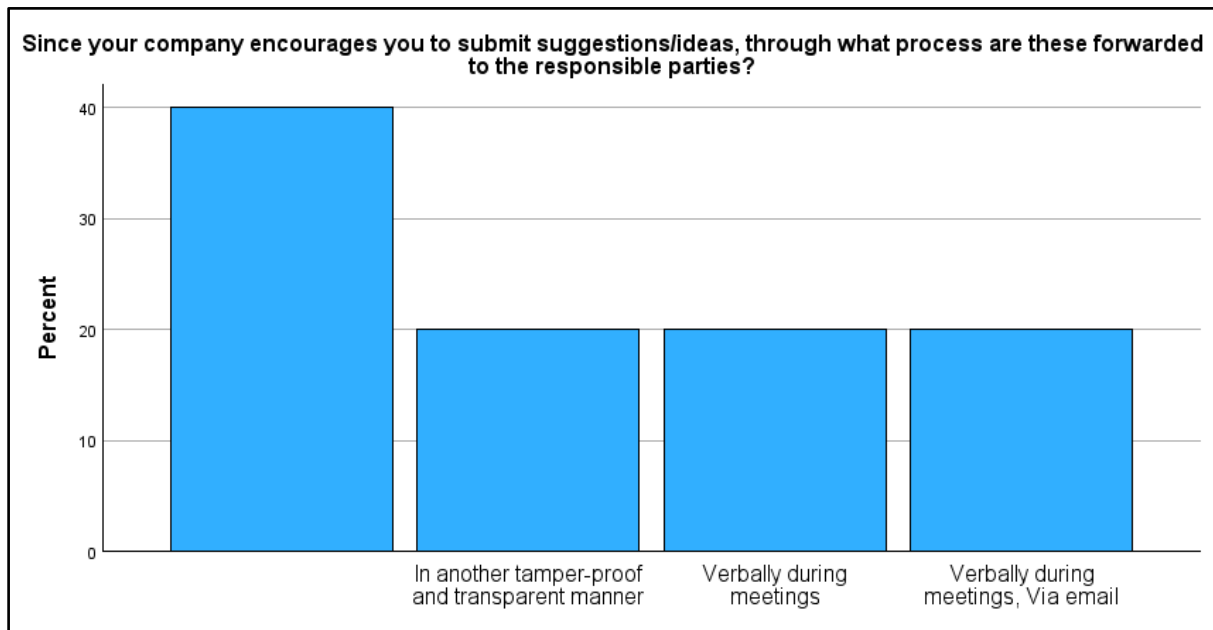
Το 66.7% δήλωσε απόλυτη και το 33.3% αρκετή ικανοποίηση με την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στη Δραστηριότητα/Διεύθυνση όπου ανήκουν. Αυτό υποδηλώνει μια ισχυρή κουλτούρα συμμετοχής και συνεργασίας εντός των εταιρειών, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις ιδέες τους και να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.



Σχήμα 50. Ποσοστό ενθάρρυνσης υπαλλήλων τμημάτων Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού για την κατάθεση ιδεών

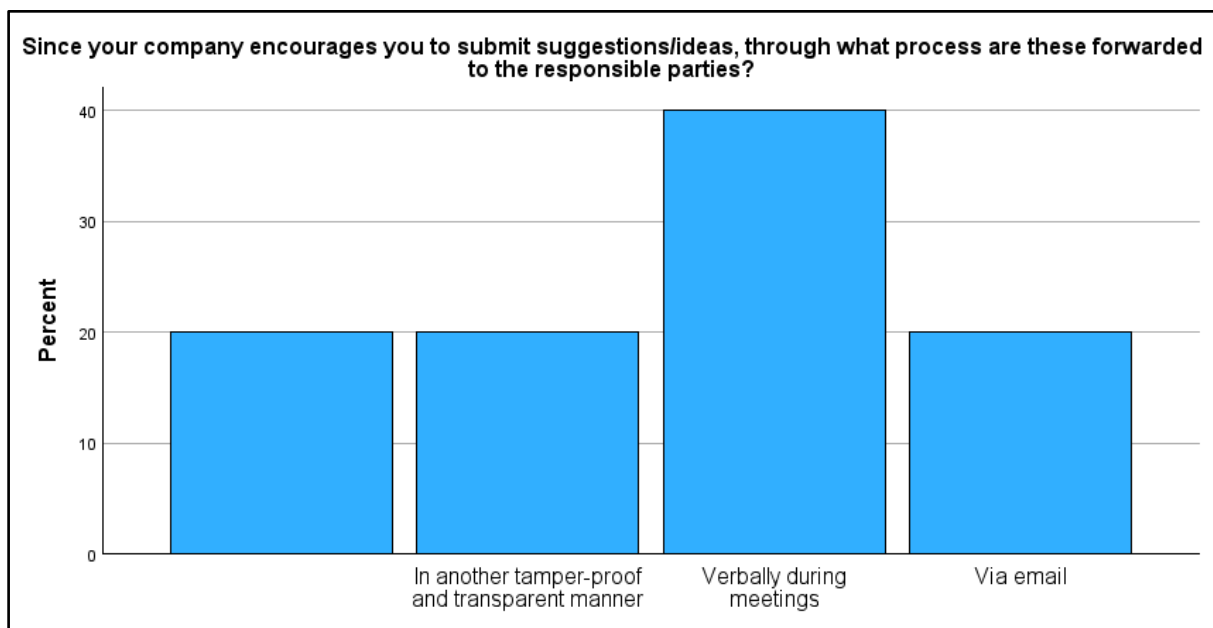


Σχήμα 51. Ποσοστό ενθάρρυνσης υπαλλήλων για την κατάθεση ιδεών που αφορούν άλλα τμήματα

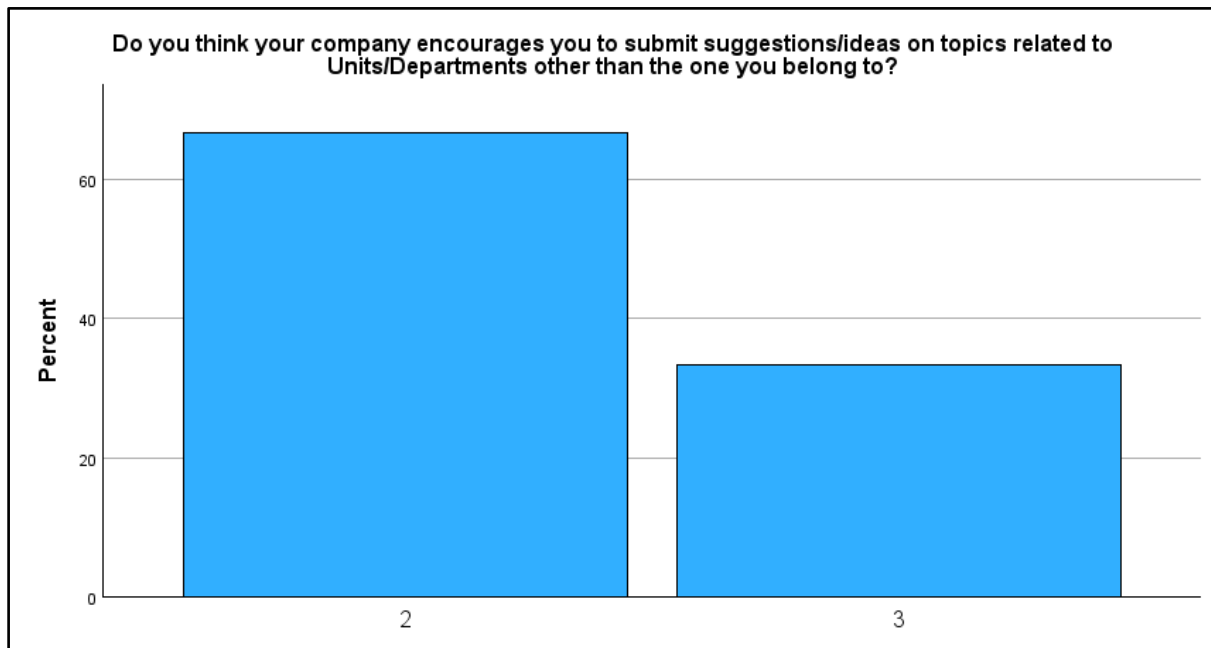


Σχήμα 52. Μέσα ενθάρρυνσης υπαλλήλων για την κατάθεση ιδεών

Τα **σχήματα 50. 51. και 52.** υποδηλώνουν ότι ενώ υπάρχει μια σημαντική ομάδα εργαζομένων που νιώθει ότι η εταιρεία τους εκτιμά και αξιοποιεί τις ιδέες τους, υπάρχει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που πιστεύει ότι θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερες ενέργειες για να ενθάρρυνση της συμμετοχής τους, τόσο στο τμήμα τους όσο και σε διαφορετικές Μονάδες/Διευθύνσεις από εκείνα που ανήκουν.

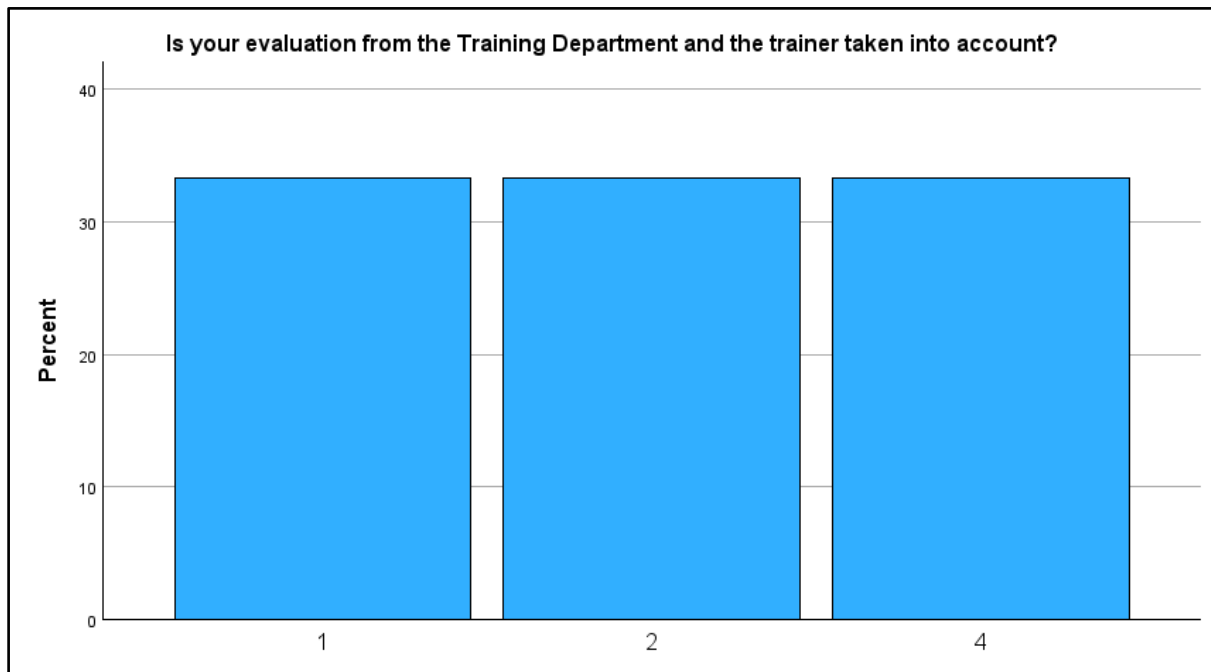


Σχήμα 53. Ποσοστό μεσων κατάθεσης ιδεών

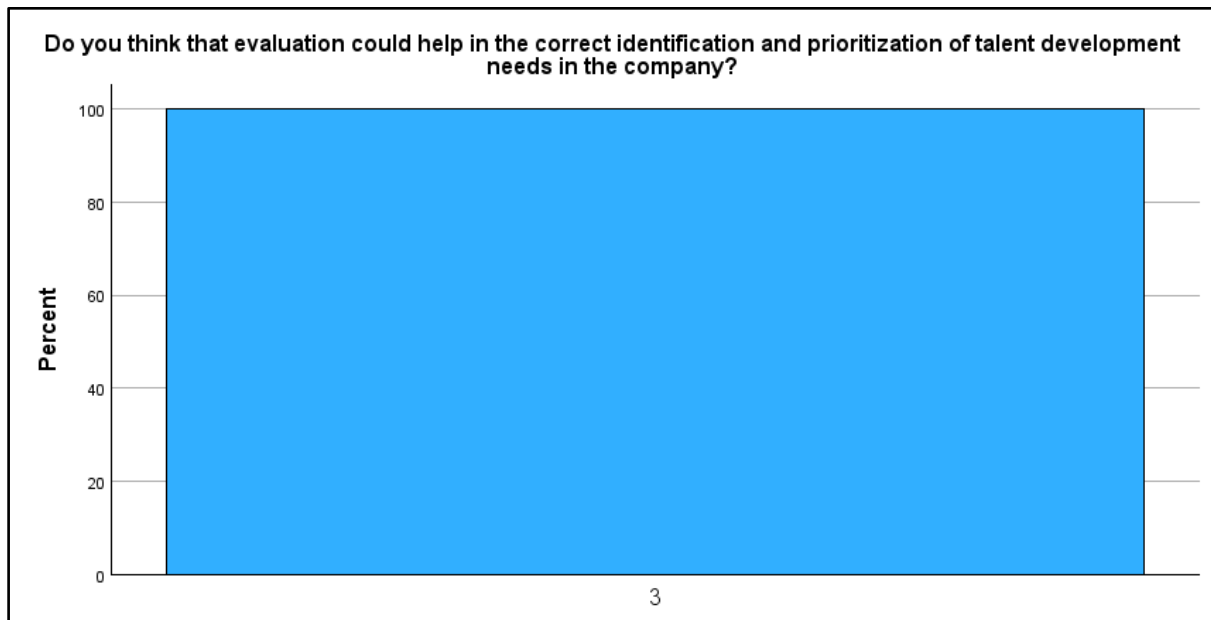


Σχήμα 54. Ποσοστό ικανοποίησης υπαλλήλων όσον αφορά στην επιβράβευση των εγκεκριμένων ιδεών

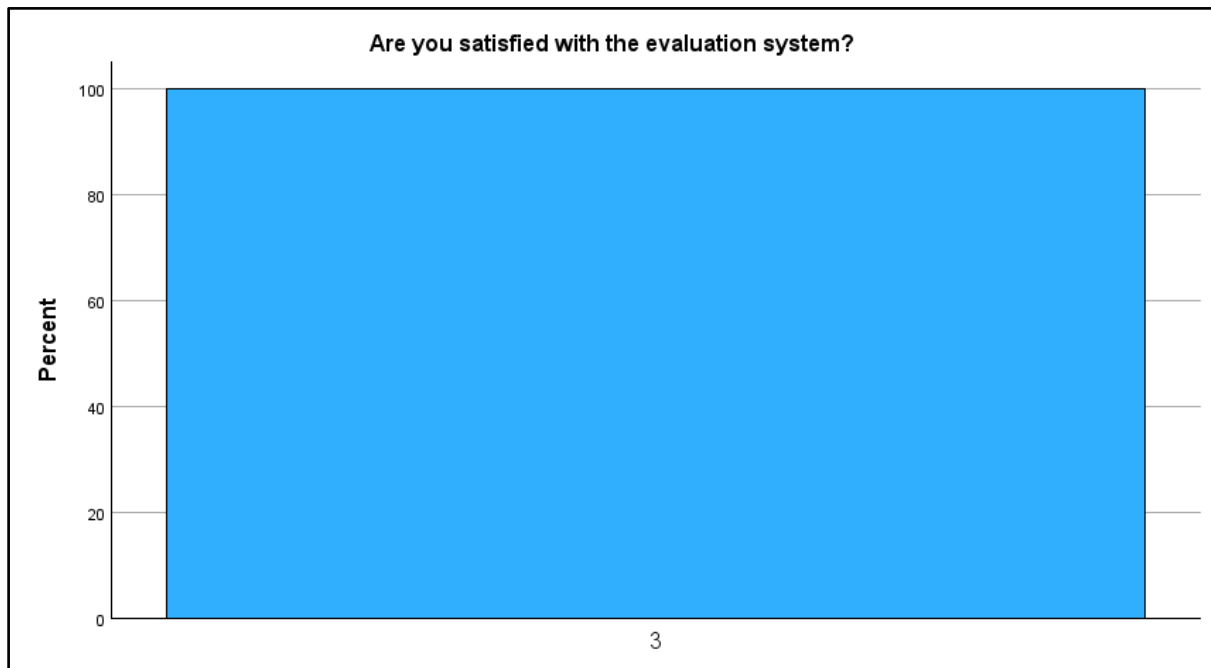
Στην ερώτηση “Εφόσον η εταιρεία σας ενθαρρύνει να καταθέσετε προτάσεις/ιδέες, μέσω ποιας διαδικασίας προωθούνται αυτές προς τους αρμοδίους;”, η πλειοψηφία απάντησε προφορικά κατά τη διάρκεια meetings, ενώ οι υπόλοιποι χωρίστηκαν ισομερώς σε ομάδες των 20% και επέλεξαν είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε με άλλο αδιάβλητο και διαφανή τρόπο. Σύμφωνα με το δεύτερο διάγραμμα, το 66.7% δηλώνουν ότι η εταιρεία τους δεν ενθαρρύνει επαρκώς την υποβολή προτάσεων και ιδεών για άλλα τμήματα, ενώ το υπόλοιπο είναι ικανοποιημένο.



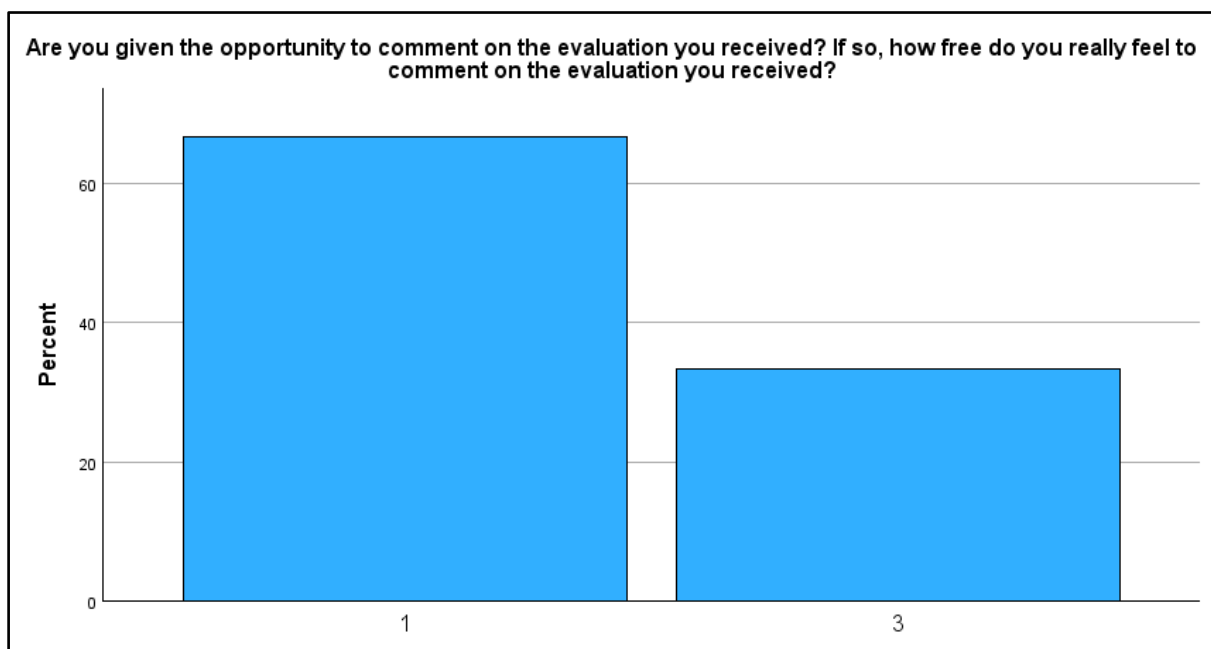
Σχήμα 55. Σχέση αξιολόγησης εκπαιδευόμενων προς το Τμήμα Εκπαίδευσης και τον εκπαιδευτή



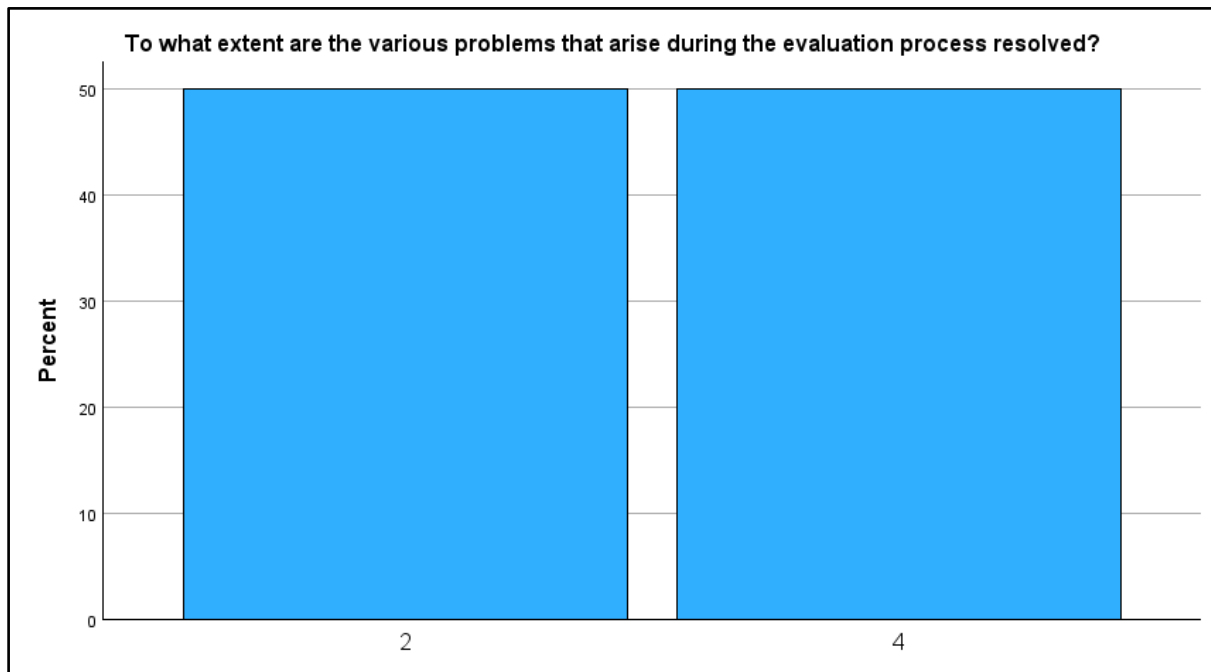
Σχήμα 56. Σχέση αξιολόγησης εκπαιδευόμενων και αναγκών εταιρείας



Σχήμα 57. Ποσοστό ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης



Σχήμα 58. Δυνατότητα σχολίασης της αξιολόγησης

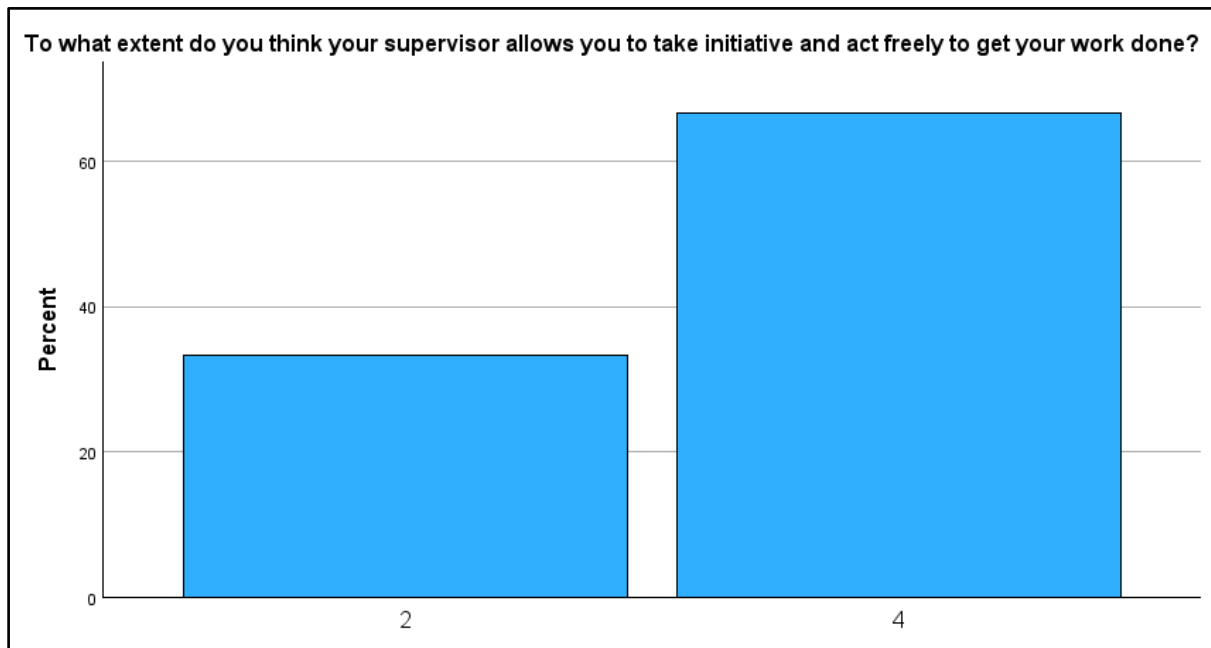


Σχήμα 59. Δείκτης βαθμού ελευθερίας εργαζομένων για τον σχολιασμό της αξιολόγησης

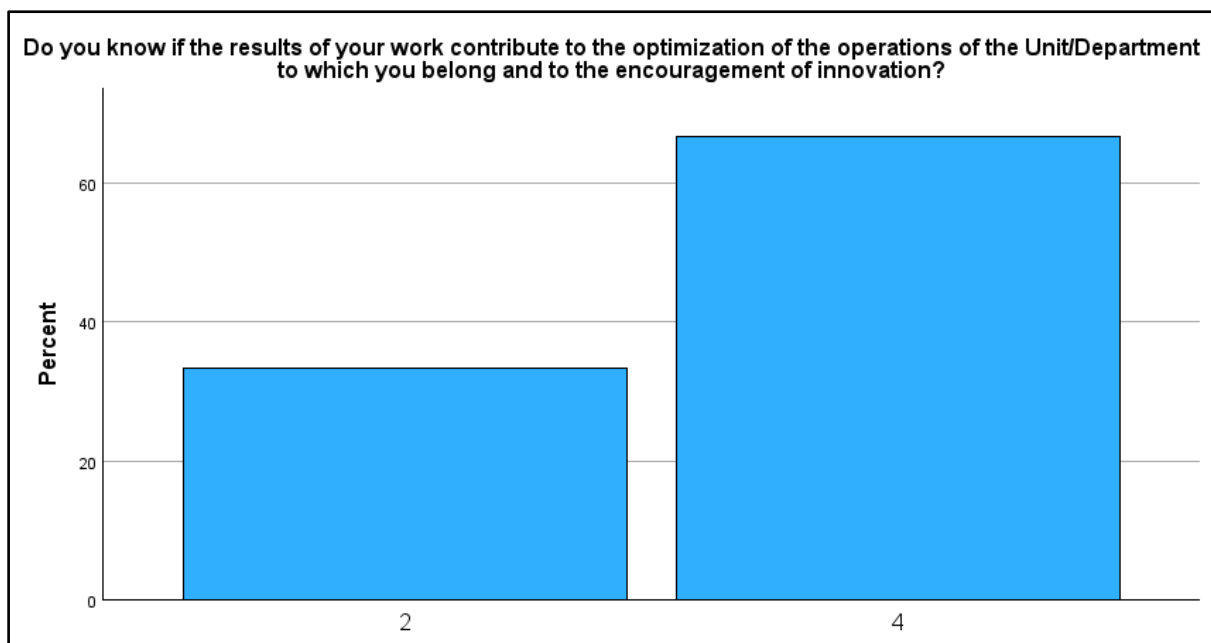


Σχήμα 60. Δείκτης βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων ως προς τα εγκεκριμένα σχόλια

Οι απαντήσεις χωρίζονται ισόποσα (περίπου 33.3%) και υποδηλώνουν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι από το πόσο λαμβάνεται υπ' όψιν η αξιολόγηση τους από το Τμήμα Εκπαίδευσης και από τον εκπαιδευτή. Παρόλα αυτά αξίζει να δοθεί έμφαση στο γεγονός όλοι οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα ικανοποίησης και πιστεύουν ότι η αξιολόγηση, υπό την προϋπόθεση της ορθής εφαρμογής, θα μπορούσε να βοηθήσει στο σωστό καθορισμό και στην ιεράρχηση των αναγκών ανάπτυξης ταλέντων στην εταιρεία.

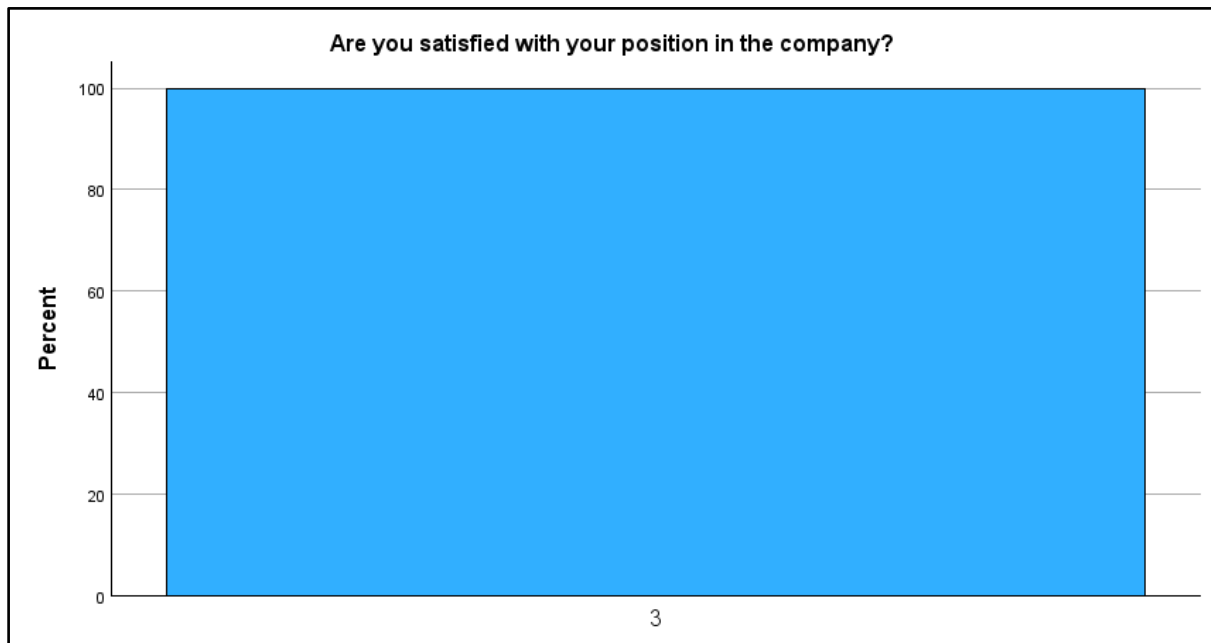


Σχήμα 61. Δείκτης βαθμού αυτονομίας εργαζομένων ως προς την λήψη πρωτοβουλιών

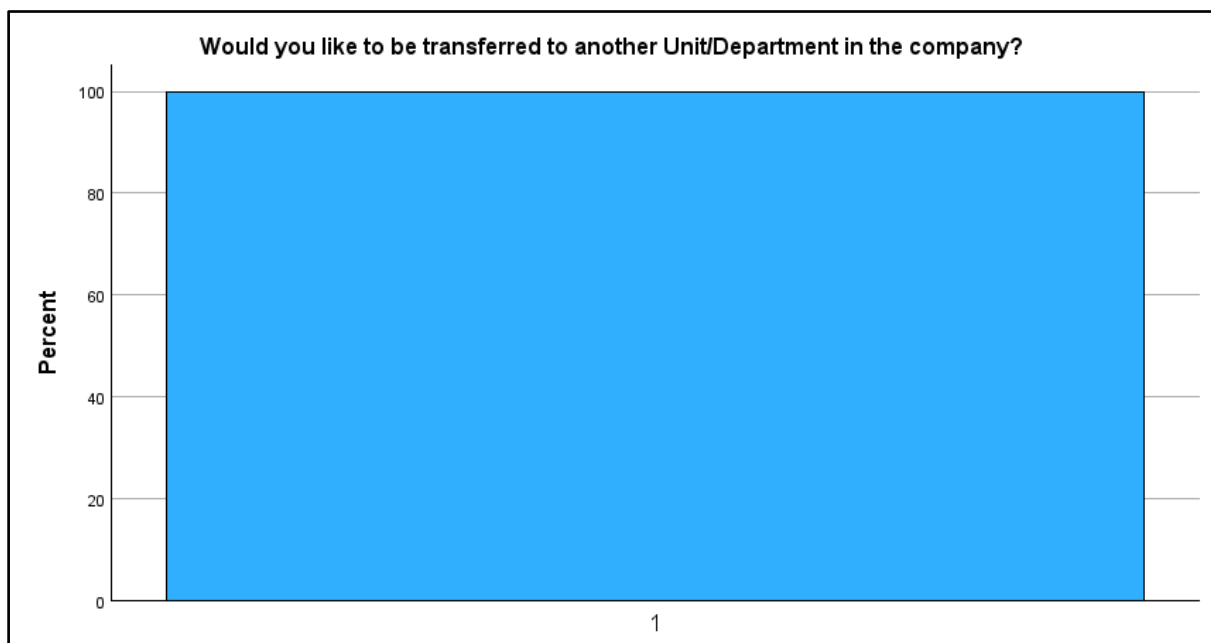


Σχήμα 62. Ποσοστό δείκτη γνώσης του αντίκτυπου της εργασίας στην καινοτομία

Η πλειοψηφία του δείγματος εκτιμά τον υψηλό βαθμό αυτονομίας στις εργασίες τους, υποδηλώνοντας ότι οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και την ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων και ακόμη συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της Μονάδας/Διεύθυνσης που υπάγονται στην ενθάρρυνση της καινοτομίας. Το υπολοιπο 33.3% αναφέρει ότι δεν αισθάνονται αρκετή ελευθερία και ότι θα ήθελαν να συνεισφέρουν παραπάνω.

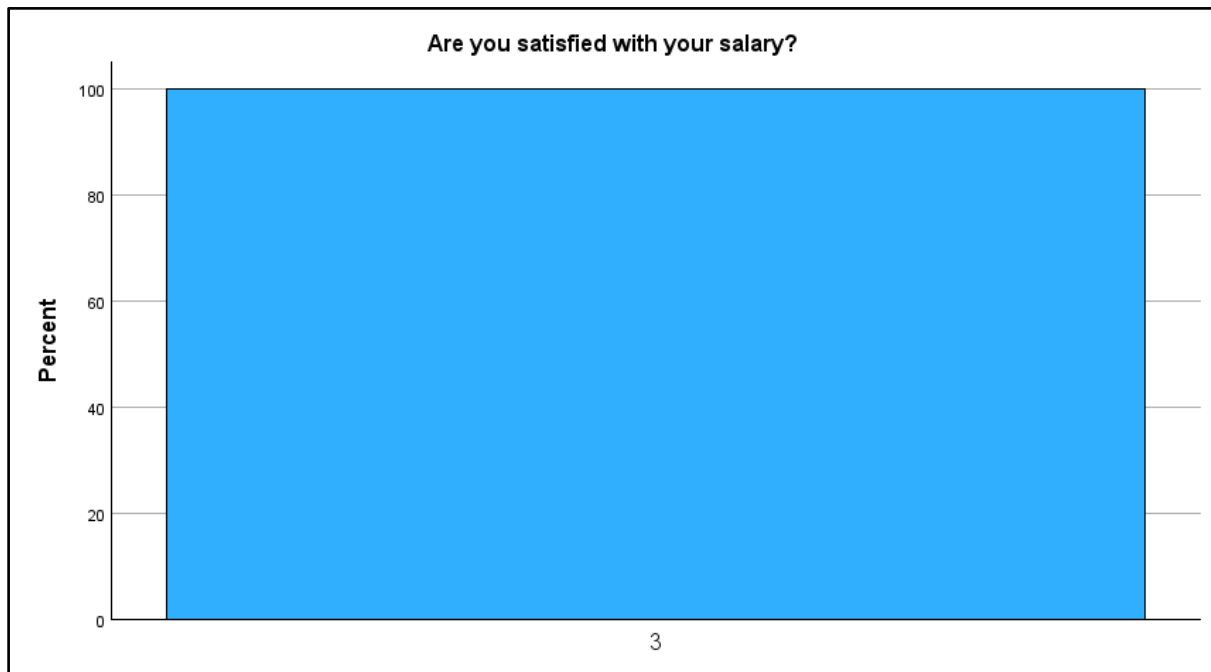


Σχήμα 63. Δείκτης ικανοποίησης εργαζομένων όσον αφορά στην θέση που διακατέχουν



Σχήμα 64. Δείκτης επιθυμίας υπαλλήλων για εσωτερική κινητικότητα

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την θέση την οποία διακατέχουν και δεν επιθυμούν την αλλαγή θέσης αυτών σε άλλη Μο-νάδα/Διεύθυνση στην εταιρεία.

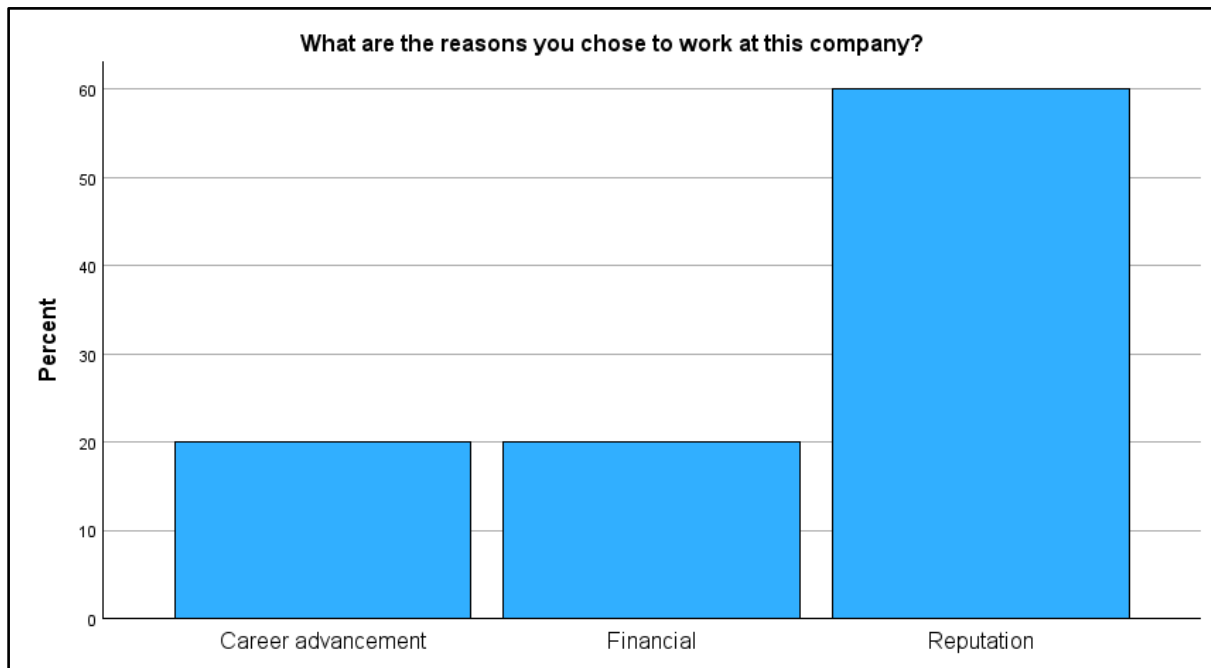


Σχήμα 65. Ιστόγραμμα ικανοποίησης υπαλλήλων ως προς τον μισθό τους



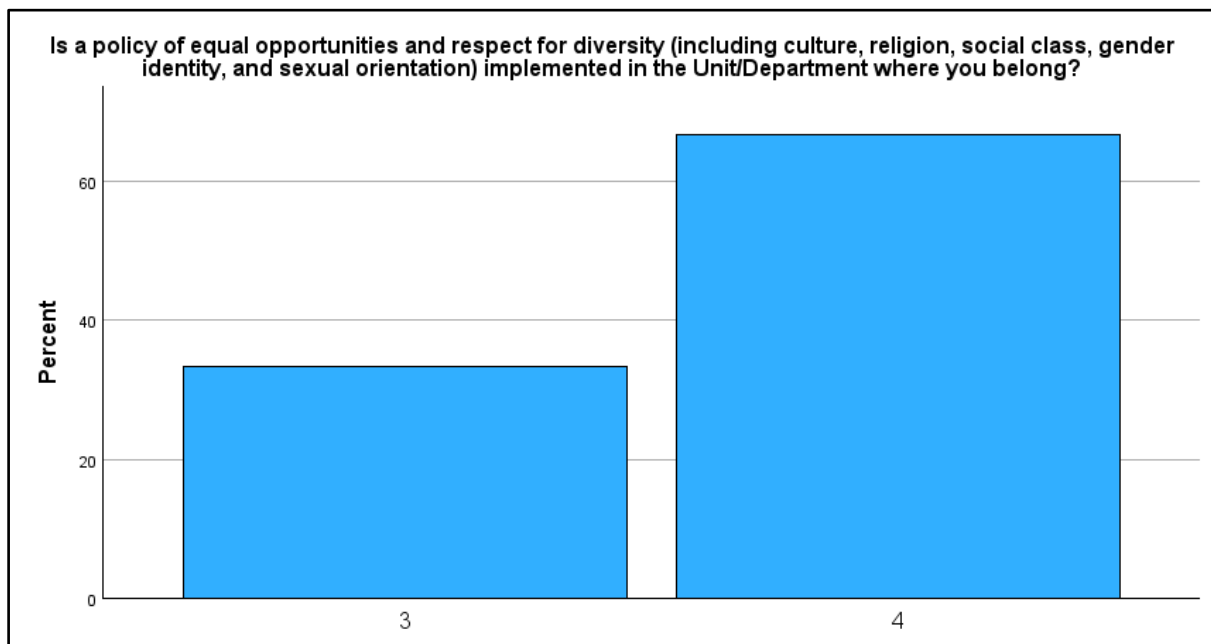
Σχήμα 66. Δείκτης δυσαρέσκειας προς την εταιρεία

Όλο το δείγμα αναφέρει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο με τον μισθό που λαμβάνει και δεν αισθάνεται καθόλου αδικημένο από την εταιρεία μέχρι στιγμής.



Σχήμα 67. Λόγοι επιθυμίας εργασίας στην Aegean

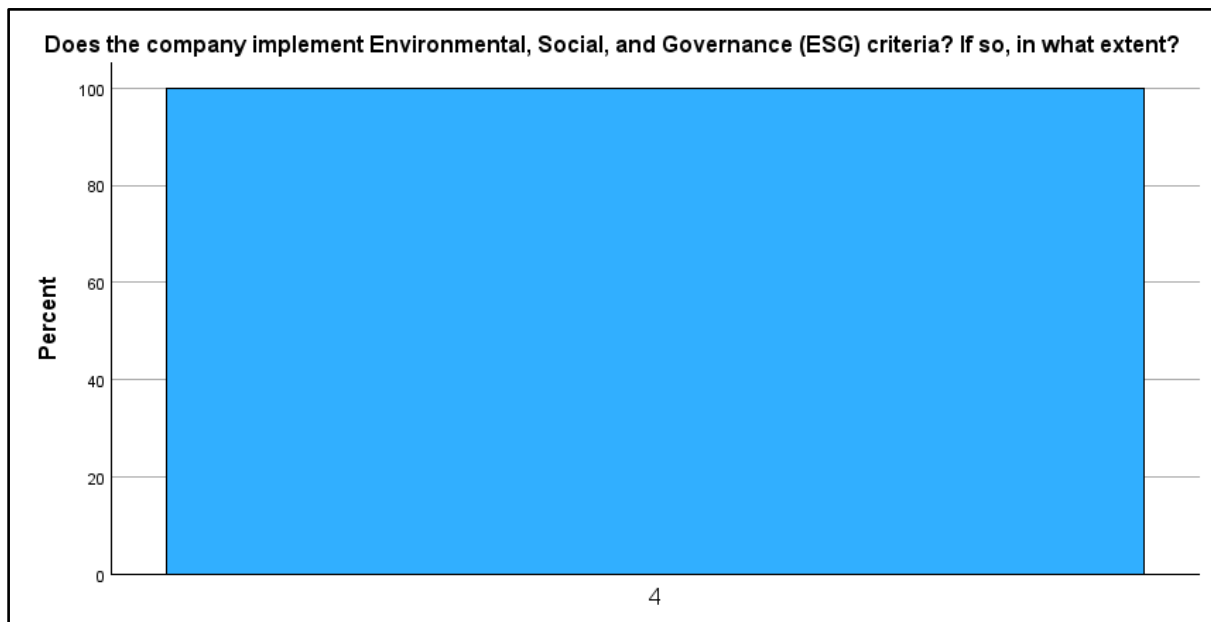
Το 60% ανακοίνωσε την φήμη ως κυρίαρχο λόγο επιλογής της συγκεκριμένης εταιρείας για να εργαστεί, ενώ το υπόλοιπο τμήμα του δείγματος επέλεξε ισόποσα τους οικονομικούς λόγους και την γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη.



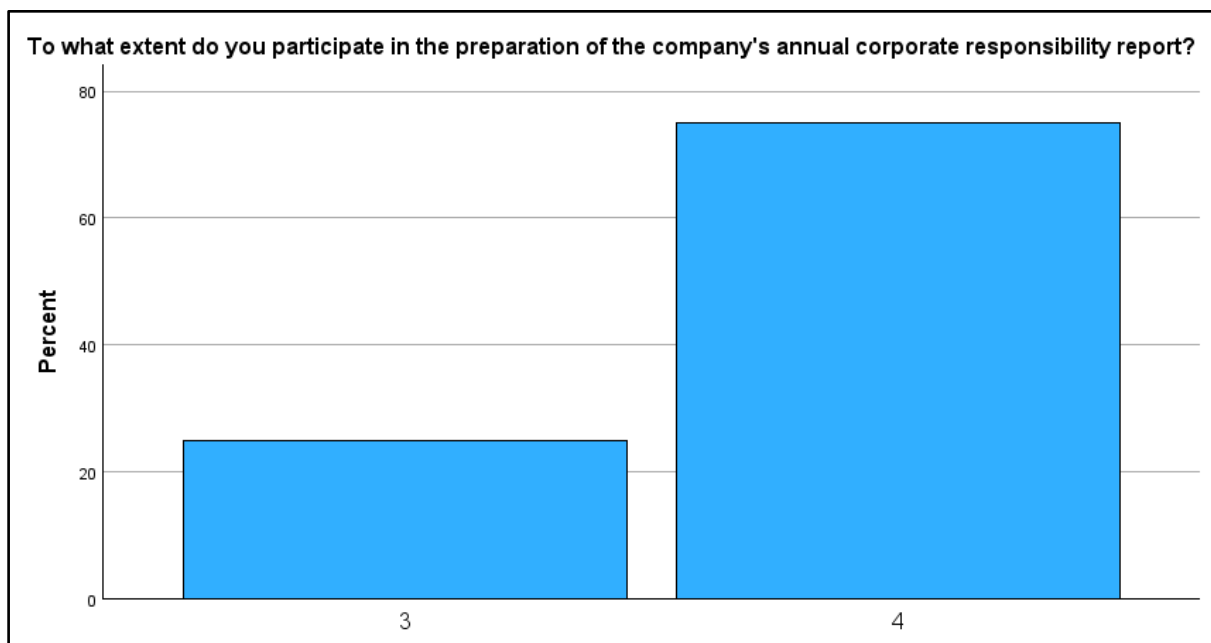
Σχήμα 68. Σχέση θετικού κλίματος με την αντίστοιχη Ομάδα/Διεύθυνση

Στην πλειοψηφία το δείγμα δηλώνει υψηλή ικανοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος και εκτιμά το γεγονός ότι αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Μονάδας/Διεύθυνσης όπου και ανήκουν, το θετικό και επαγγελματικό κλίμα.

3.3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Συμμόρφωση με τους Νόμους και την Ηθική (Legal and Ethical Compliance)

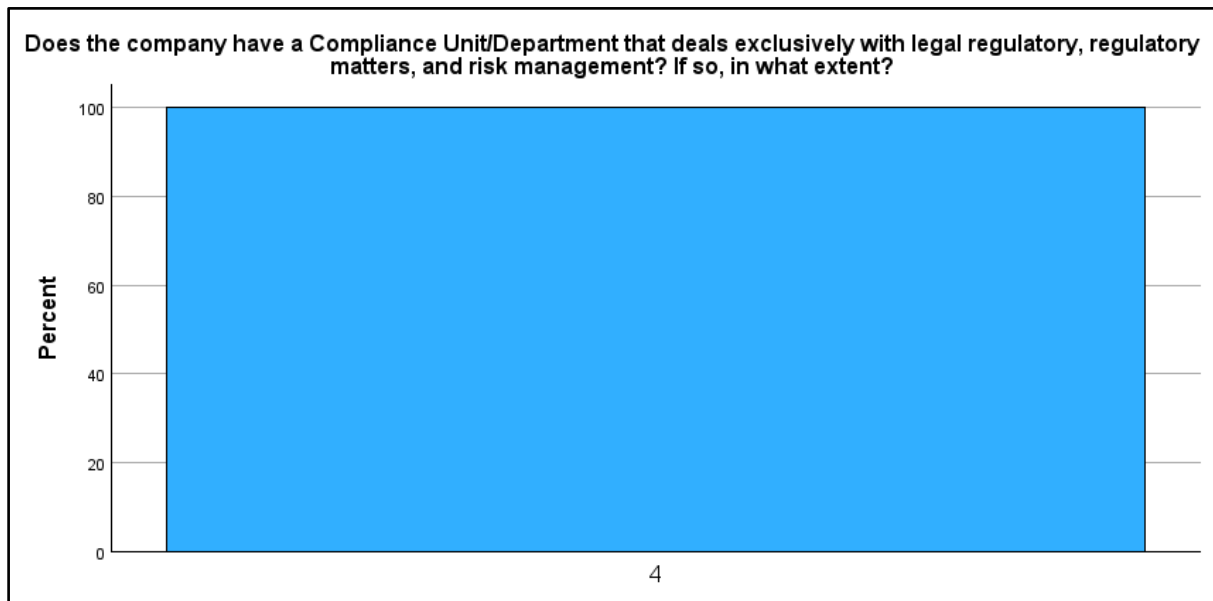


Σχήμα 69. Εφαρμογή κριτηρίων ESG

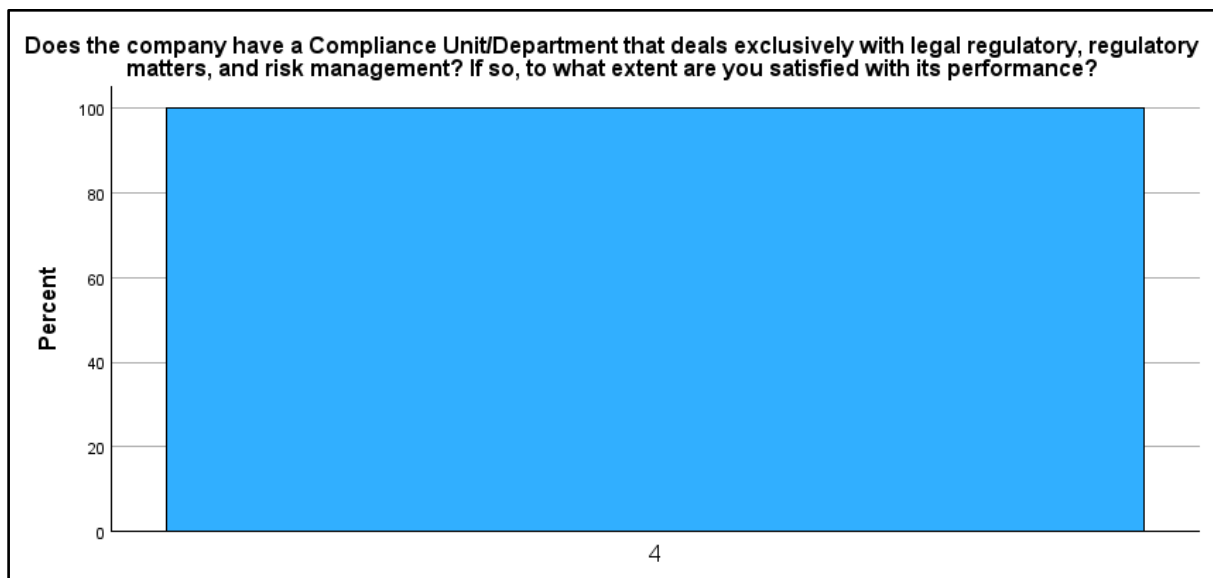


Σχήμα 70. Βαθμός συμμετοχής ερωτηθέντων στις ετήσιες εκθέσεις εταιρικής ευθύνης

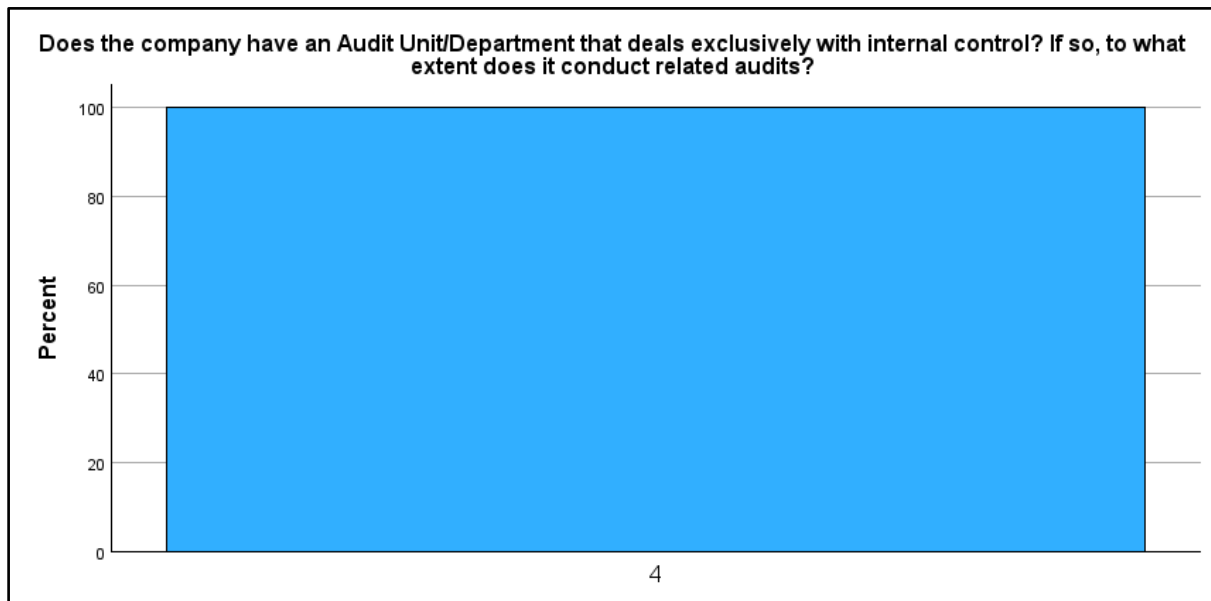
Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ομόφωνα ότι η εταιρεία εφαρμόζει τα Περιβαλλοντικά κριτήρια, τα Κοινωνικά κριτήρια και τα κριτήρια Διακυβέρνησης (κριτήρια ESG) σε πολύ υψηλό βαθμό.



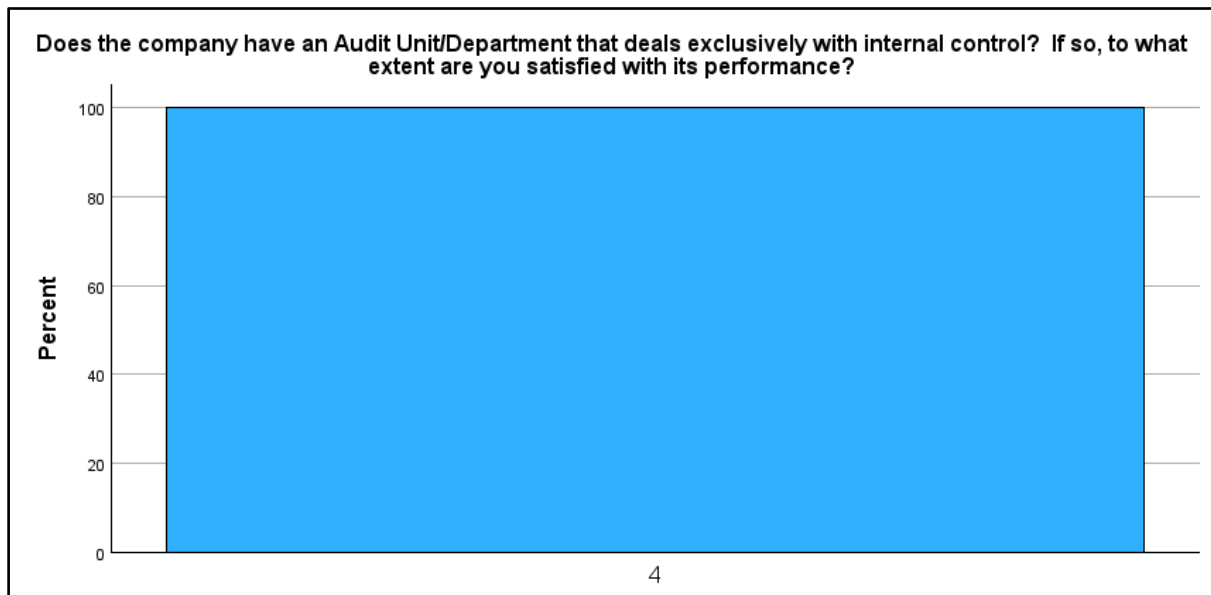
Σχήμα 71. Βαθμός συμμετοχής Μονάδας Compliance σε ελέγχους για την τήρηση νομικών ρυθμιστικών, κανονιστικών θεμάτων και την διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία



Σχήμα 72. Βαθμός ικανοποίησης ερωτηθέντων από την συμμετοχή της Μονάδας Compliance σε ελέγχους για την τήρηση νομικών ρυθμιστικών, κανονιστικών θεμάτων και την διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία



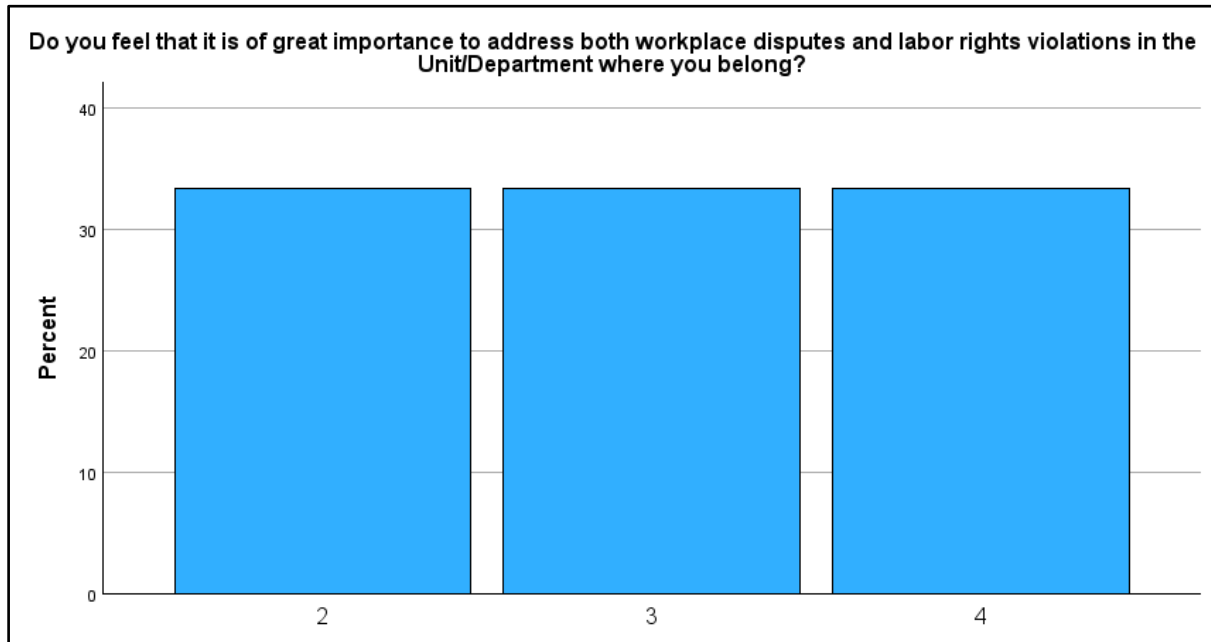
Σχήμα 73. Βαθμός συμμετοχής Μονάδας Audit σε εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας



Σχήμα 74. Βαθμός ικανοποίησης ερωτηθέντων από την συμμετοχή της Μονάδας Audit σε εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας

Τα πρώτα δύο διαγράμματα υποδεικνύουν ότι όλο το δείγμα αναφέρει ότι η εταιρεία διαθέτει μια Μονάδα Compliance και ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένο από την απόδοση της μονάδας. Η σωστή λειτουργία της συγκεκριμένης μονάδας εξασφαλίζει την συμμόρφωση της εταιρείας με τους νόμους και την διασφάλιση της εταιρείας από νομικούς και άλλους κινδύνους.

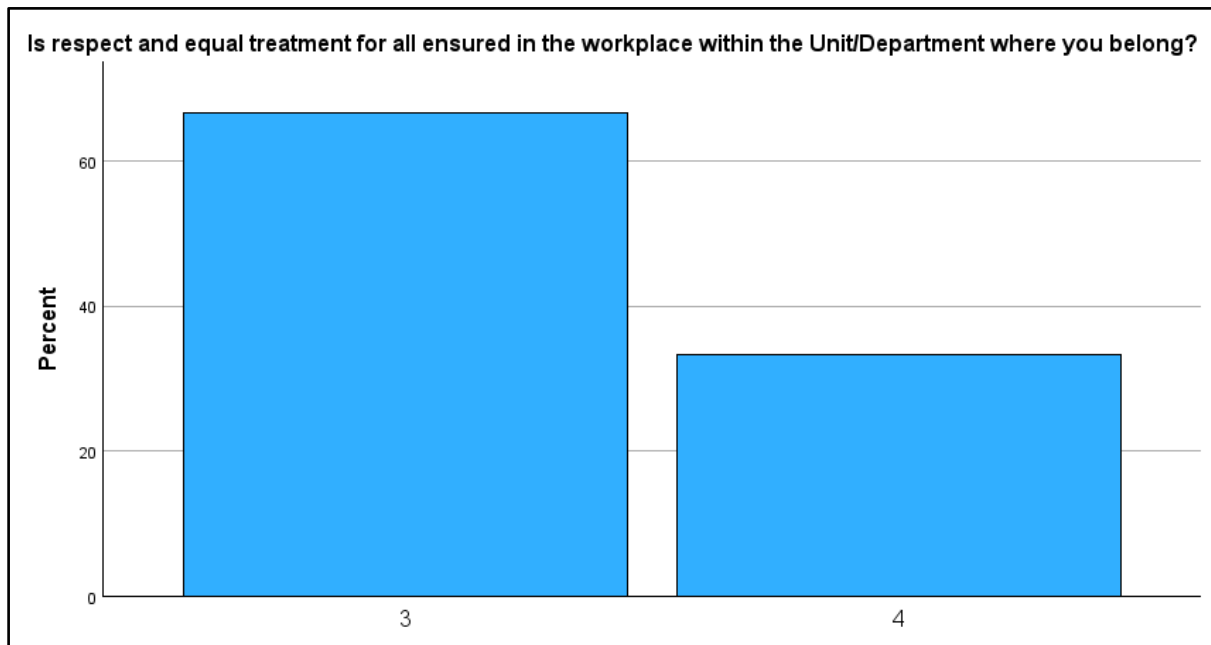
Σύμφωνα με τα επόμενα διαγράμματα, όλοι οι ερωτηθέντες δηλώνουν την ικανοποίησή τους από την απόδοση της μονάδας Audit, που ασχολείται με εσωτερικούς ελέγχους και συμβάλλει ουσιαστικά στην βελτίωση των λειτουργιών της εταιρείας. Αυτό υποδηλώνει μια ισχυρή δέσμευση της εταιρείας στην εσωτερική διασφάλιση και την αξιολόγηση των διαδικασιών της και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά.



Σχήμα 75. Αντίκτυπος εργασιακών διαφορών και παραβιάσεων στην εταιρεία σύμφωνα με τους εργαζομένους

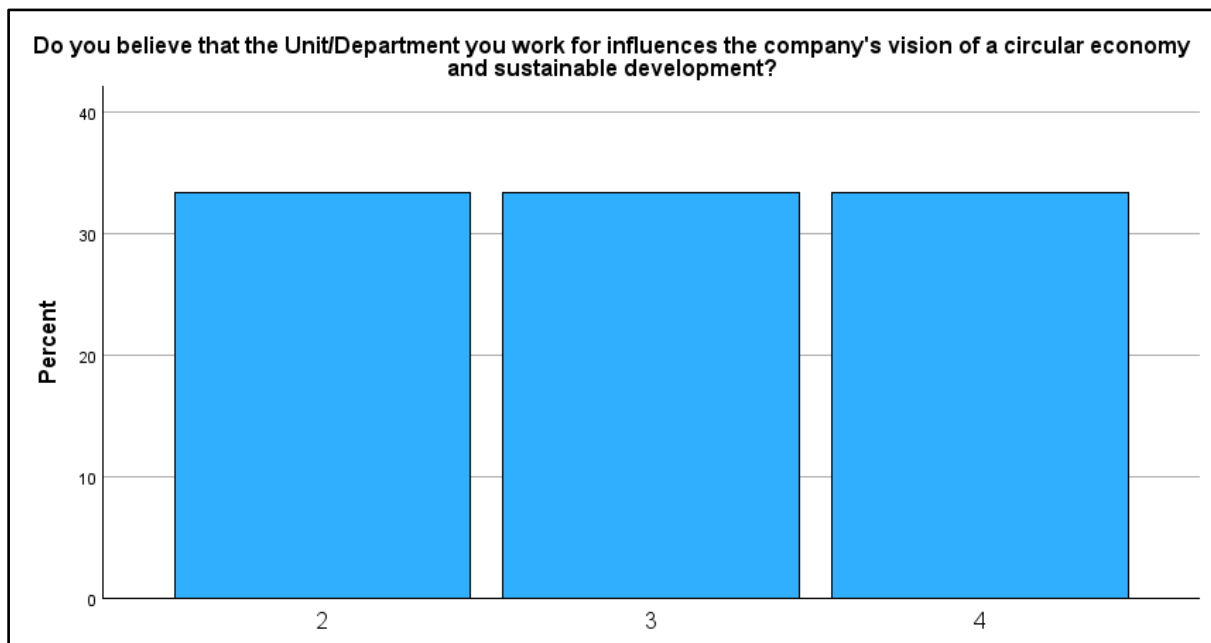
Το διάγραμμα δείχνει ότι όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντική την αντιμετώπιση των εργασιακών διαφορών και των παραβιάσεων των εργασιακών δικαιωμάτων. Αν και η απάντηση δεν είναι ομόφωνη στο βαθμό σημασίας (κάποιοι το θεωρούν λίγο σημαντικό, άλλοι αρκετά και άλλοι πολύ), το γεγονός ότι κανείς δεν απάντησε "καθόλου" είναι ενδεικτικό του ότι το θέμα αυτό απασχολεί όλους τους εργαζόμενους.

Όλοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για ένα δίκαιο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Αν και όλοι θεωρούν το θέμα σημαντικό, υπάρχει μια διαφοροποίηση ως προς το πόσο σημαντικό το θεωρούν.



Σχήμα 76. Σημασία σεβασμού και ίσης μεταχείρισης όλων στο χώρο εργασίας εντός της Μονάδας/Διεύθυνσης

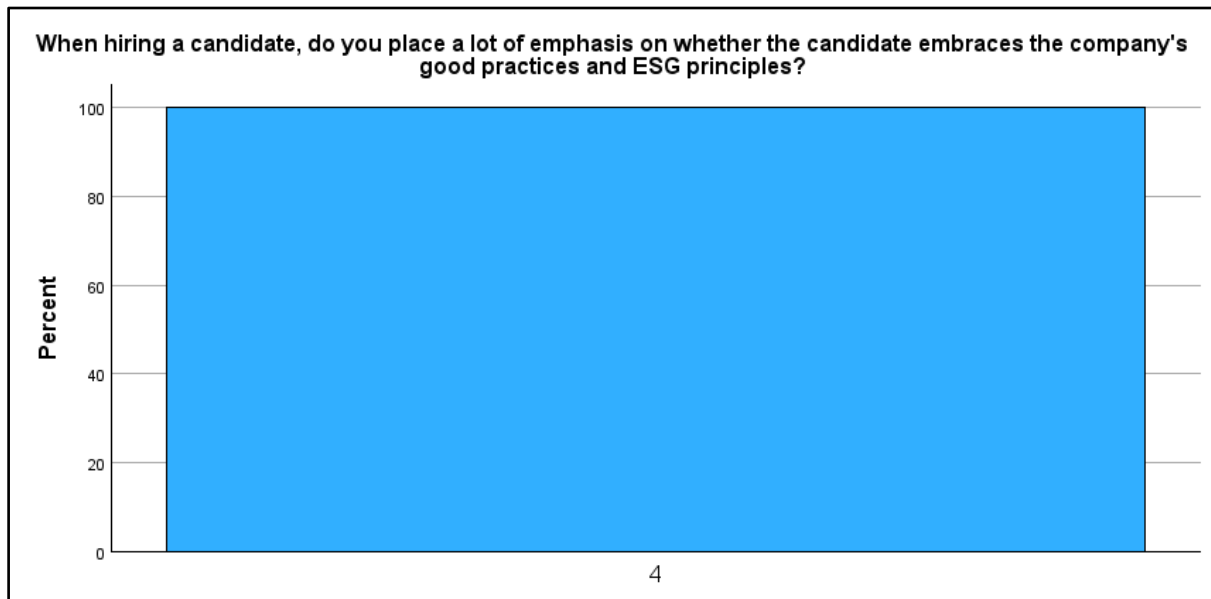
Η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει ότι οι παραπάνω αποτελούν θεμελιώδεις αξίες της εταιρείας και διασφαλίζονται. Τα αποτελέσματα της έρευνας ενισχύουν την εικόνα της εταιρείας ως ενός χώρου όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβαστοί και ισότιμοι.



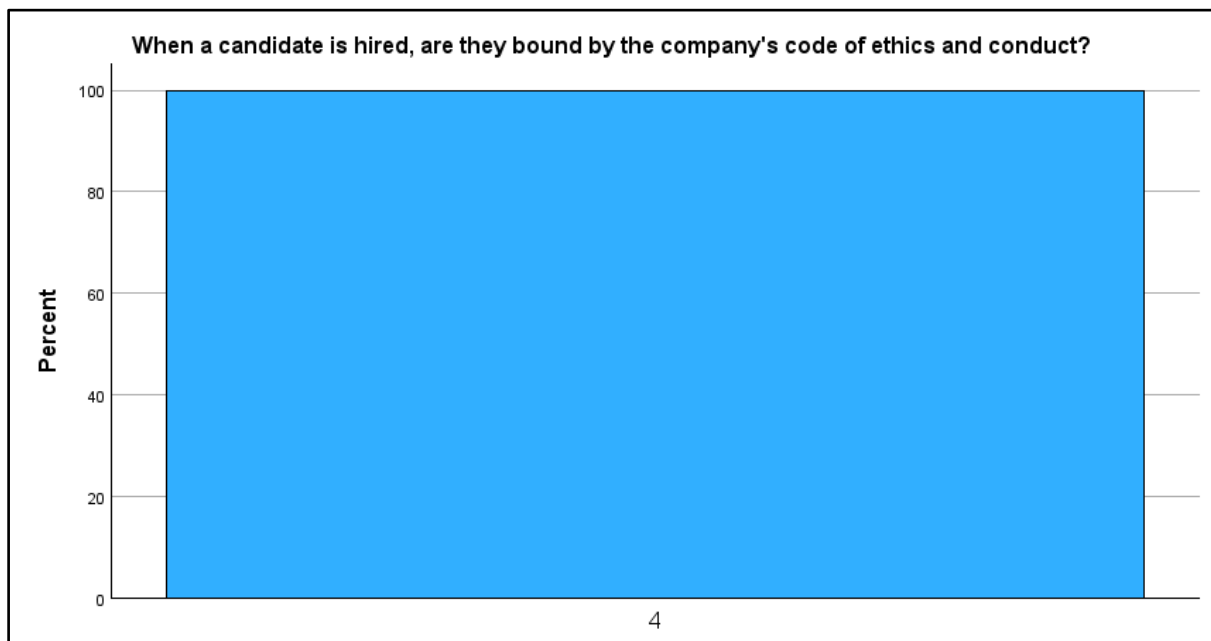
Σχήμα 77. Σχέση Μονάδας της εταιρείας στο όραμα αυτής

Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας για βιωσιμότητα. Το δείγμα χωρίζεται σε 3 ισόποσα σύνολα, περίπου των

33% έκαστο, τα οποία δηλώνουν ότι η Μονάδα στην οποία δουλεύουν επηρεάζει είτε λίγο (απάντηση 2), είτε αρκετά (απάντηση 3) είτε πολύ (απάντηση 4) στο όραμα της εταιρείας που είναι συνυφασμένο με την κυκλική οικονομία και την βιώσιμη ανάπτυξη.

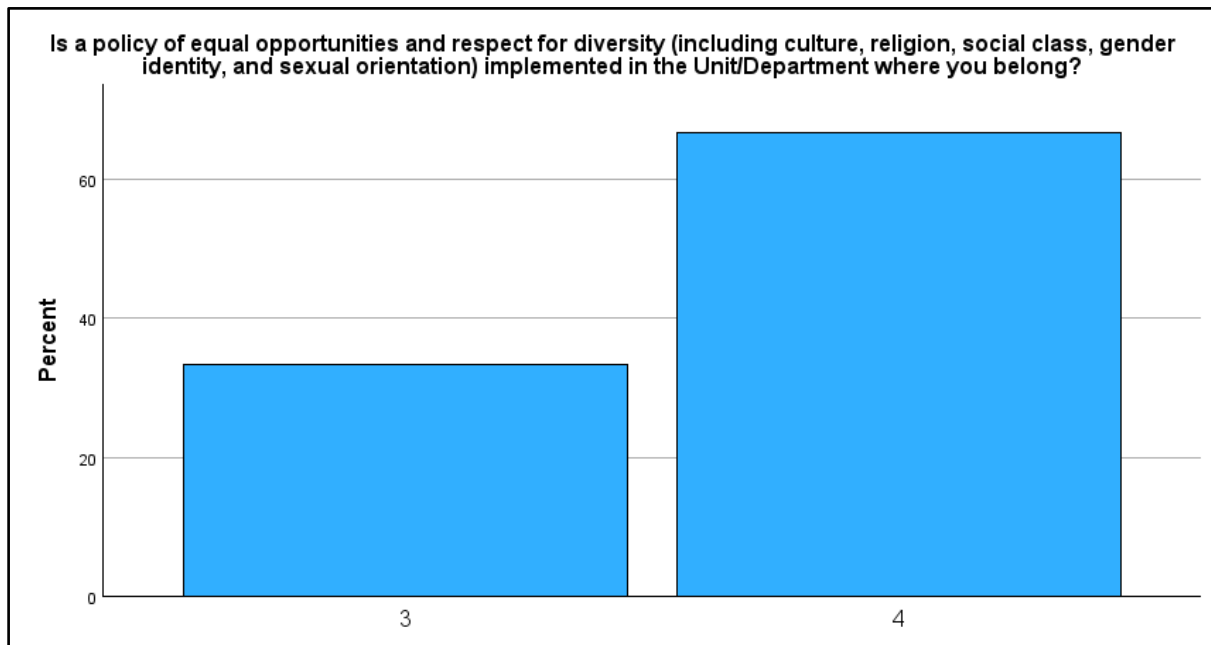


Σχήμα 78. Οι Αρχές ESG ως κριτήριο προσλήψεων



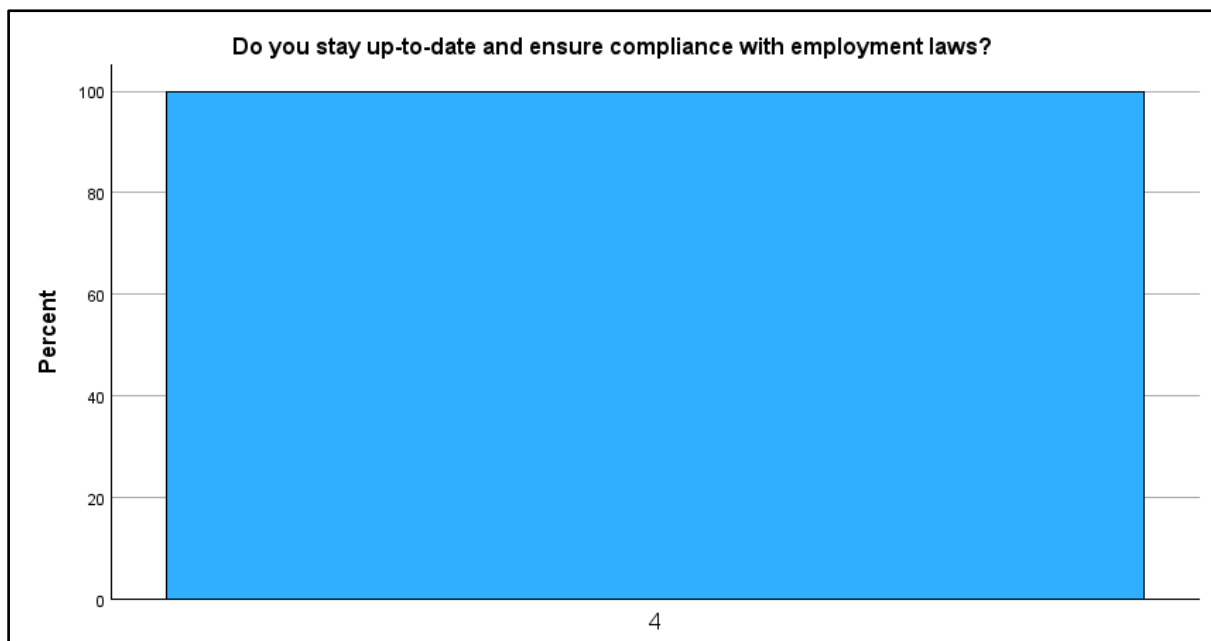
Σχήμα 79. Ο κώδικας και δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας ως κριτήριο προσλήψεων

Τα διαγράμματα δείχνουν ότι όλοι οι ερωτηθέντες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι είναι πολύ σημαντικό να εξετάζεται κατά πόσο ένας υποψήφιος εργαζόμενος αποδέχεται και υιοθετεί τις καλές πρακτικές, τις αρχές ESG και τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αρχές ESG ως έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιλογή νέων συναδέλφων.

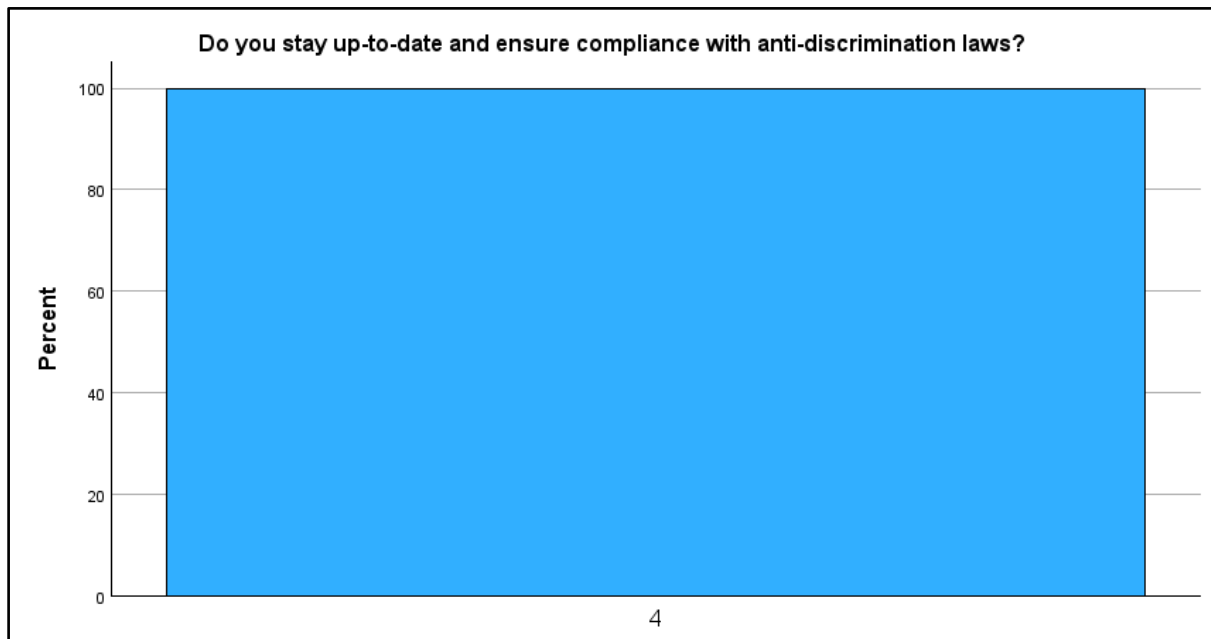


Σχήμα 80. Εφαρμογή πολιτικής ίσων ευκαιριών εσωτερικά των Μονάδων/Διευθύνσεων

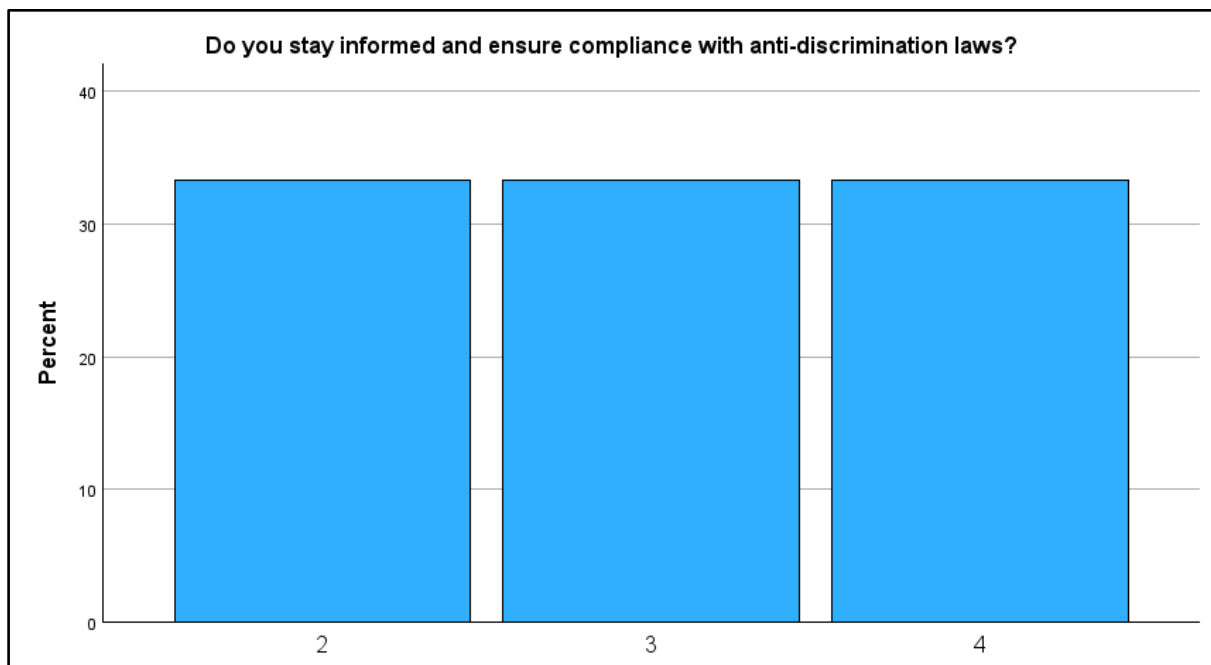
Το διάγραμμα παρουσιάζει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (66.7%) πιστεύει ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό μια πολιτική ίσων ευκαιριών και σεβασμού της διαφορετικότητας (diversity), συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, της θρησκείας, της κοινωνικής τάξεως, της ταυτότητας φύλου και του σεξουαλικού προσανατολισμού στον τομέα τους. Ωστόσο, υπάρχει χώρος για βελτίωση, καθώς ένα μικρότερο ποσοστό θεωρεί ότι εφαρμόζεται πλήρως μια τέτοια πολιτική.



Σχήμα 81. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) με την εργατική νομοθεσία



Σχήμα 82. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) με τους νόμους για την διάκριση



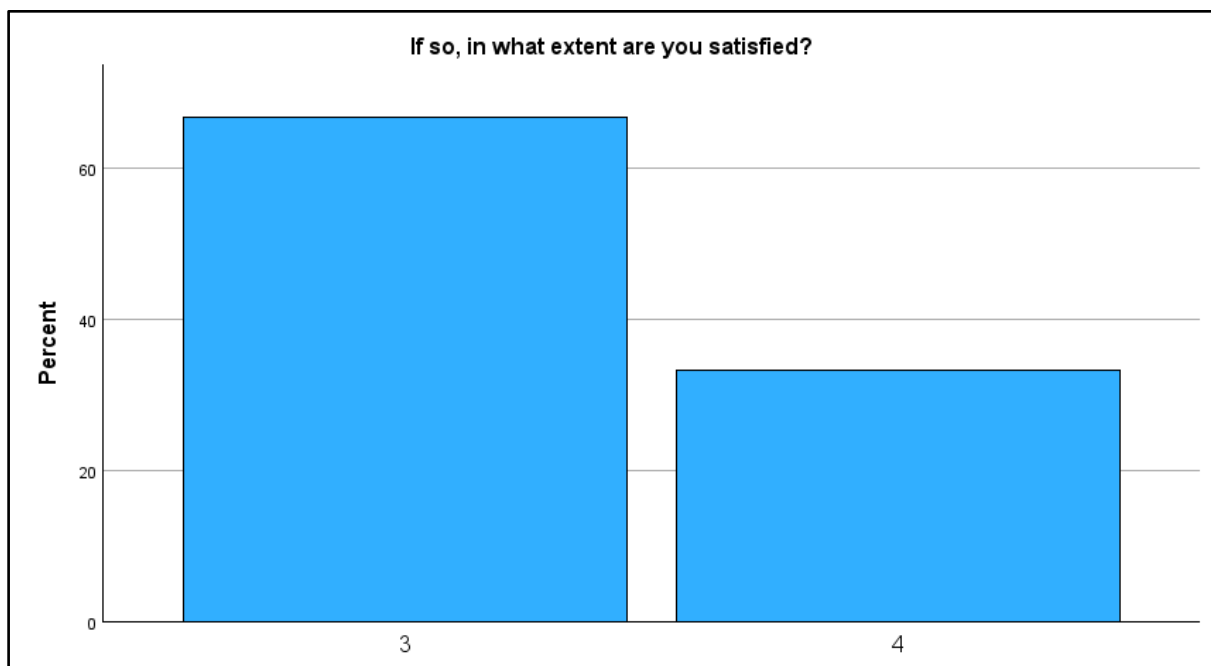
Σχήμα 83. Ενημέρωση και συμμόρφωση των στελεχών των Μονάδων Compliance & Audit με την εργατική νομοθεσία και με τους νόμους για την διάκριση

Τα δύο πρώτα διαγράμματα υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) παρακολουθούν τις αλλαγές στην εργατική νομοθεσία και με τους νόμους για την διάκριση και εξασφαλίζουν ότι η εταιρεία τους συμμορφώνεται με αυτές. Αυτό δείχνει μια υψηλή επίγνωση και δέσμευση για την τήρηση των νόμων που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις.

Το **διάγραμμα 83** δείχνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων που εργάζονται σε τμήματα συμμόρφωσης και ελέγχου δηλώνουν ότι παρακολουθούν τις αλλαγές στη νομοθεσία κατά των διακρίσεων και εξασφαλίζουν ότι η εταιρεία τους συμμορφώνεται με αυτές. Αυτό δείχνει μια γενική κατανόηση και δέσμευση για την τήρηση των νόμων που απαγορεύουν τις διακρίσεις. Παρόλο που υπάρχει σημαντική πρόοδος, υπάρχουν ακόμα περιθώρια για βελτίωση, καθώς δεν υπάρχει απόλυτη συμμόρφωση.



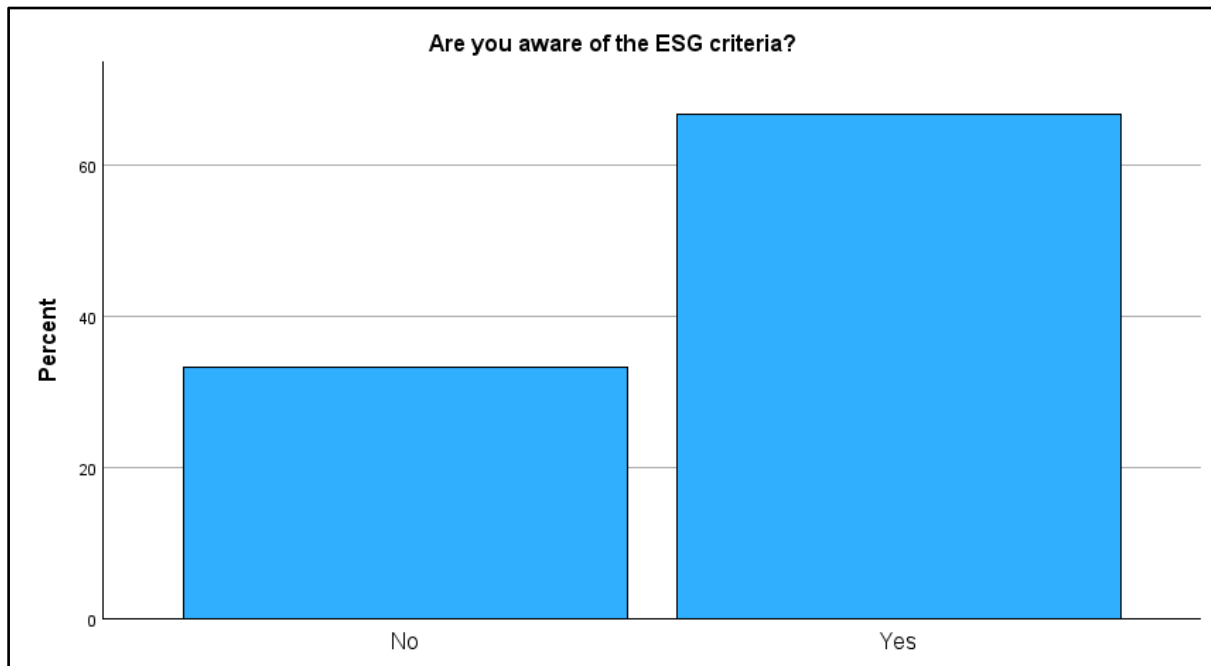
Σχήμα 84. Τήρηση διαύλων υποβολής καταγγελιών σύμφωνα με την οδηγία της ΕΕ (2019/1937)



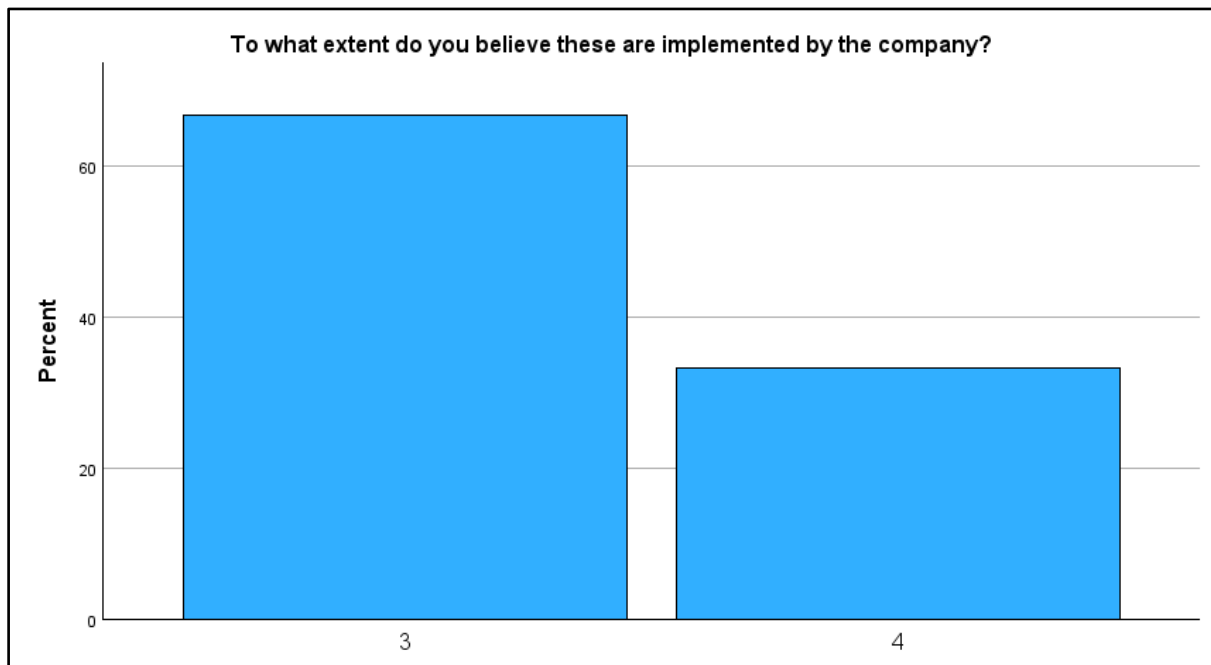
Σχήμα 85. Ποσοστό ικανοποίησης από το σύστημα τήρησης διαύλων καταγγελιών

Όλο το δείγμα αναφέρει ότι η εταιρεία εφαρμόζει εσωτερικούς διαύλους αναφοράς σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία (2019/1937) και είναι ικανοποιημένοι σε υψηλό ποσοστό από την χρήση αυτού. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευχέρεια να καταγγέλλουν

παραβιάσεις του δικαίου της ΕΕ εντός της εταιρείας και να προβαίνουν σε αναφορές καταγγελίας δυσλειτουργιών της εταιρείας, όπου θα διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία του μάρτυρα.



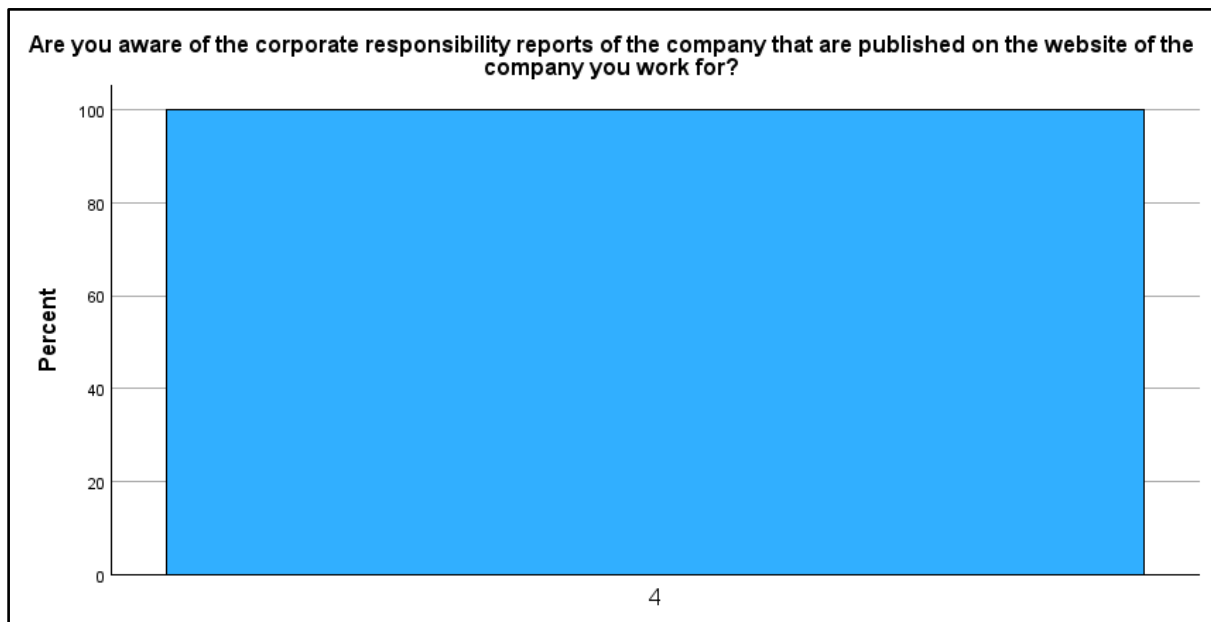
Σχήμα 86. Ποσοστό ενημέρωσης ως προς τα κριτήρια ESG



Σχήμα 87. Ποσοστό εφαρμογής ESG κριτηρίων

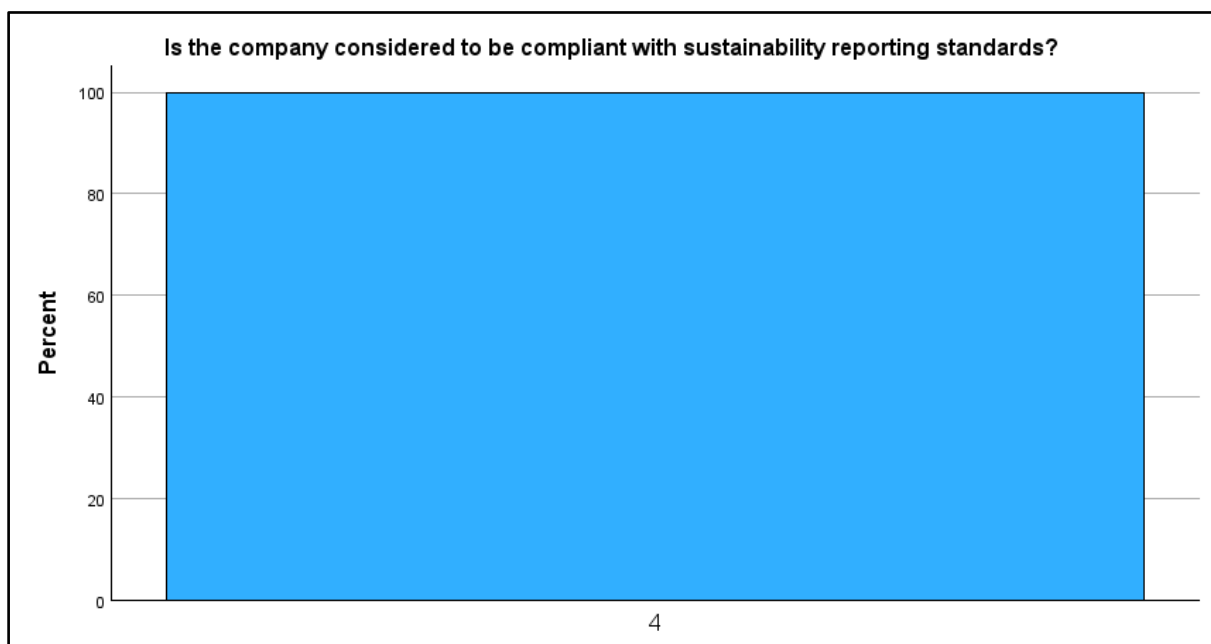
Περίπου το 66.7% του δείγματος απάντησε θετικά στην ερώτηση σχετικά με την επίγνωση των ESG κριτηρίων και μάλιστα είναι αρκετά ικανοποιημένο από την εφαρμογή αυτών, ενώ το

υπόλοιπο 33.3% δήλωσε ότι δεν τα γνωρίζει. Γεγονός που επισημαίνει την ύπαρξη για περαιτέρω ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση σχετικά με αυτά τα ζητήματα εντός της εταιρείας.



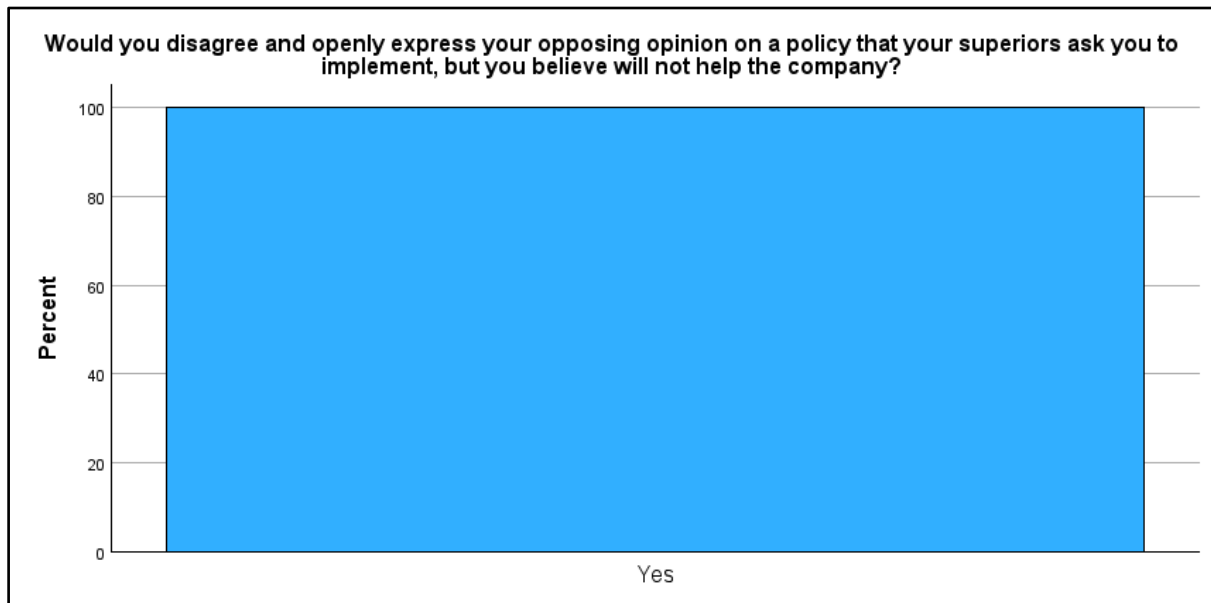
Σχήμα 88. Ενημέρωση εργαζομένων ως προς τις εκθέσεις εταιρικής ευθύνης της εταιρείας που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας

Το διάγραμμα δείχνει ότι το 100% των ερωτηθέντων, είναι ενήμερο για τις εκθέσεις εταιρικής ευθύνης της εταιρείας που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας.

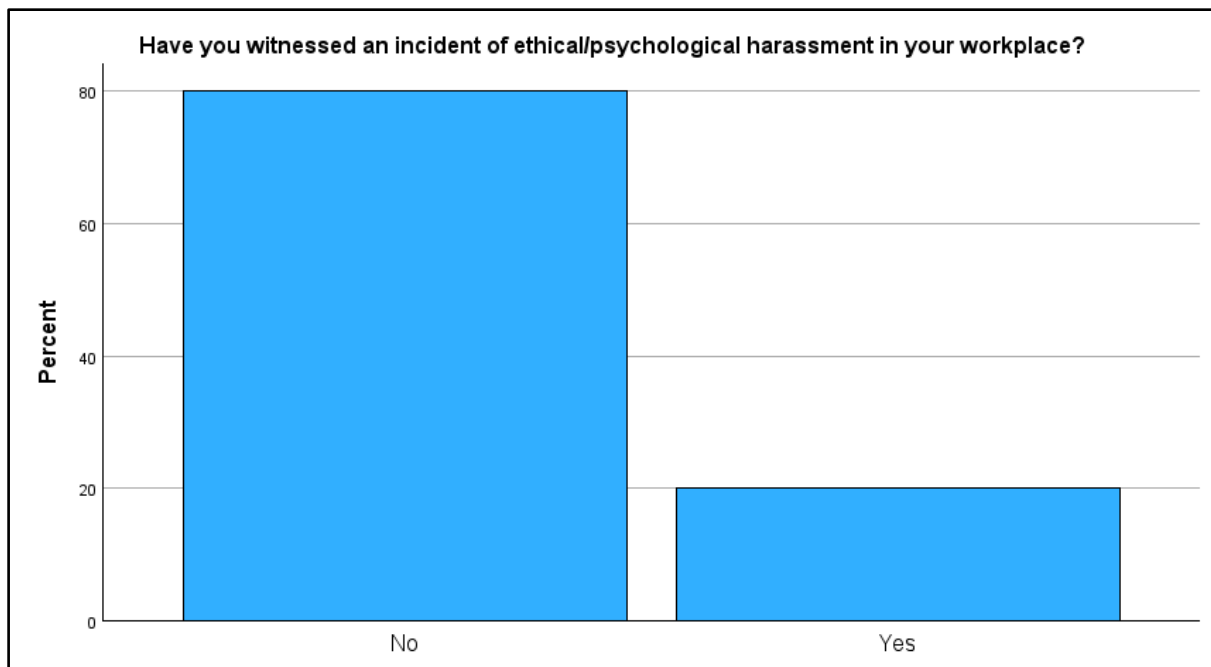


Σχήμα 89. Συμμόρφωση εταιρείας όσον αφορά στα πρότυπα αναφοράς της βιώσιμης ανάπτυξης

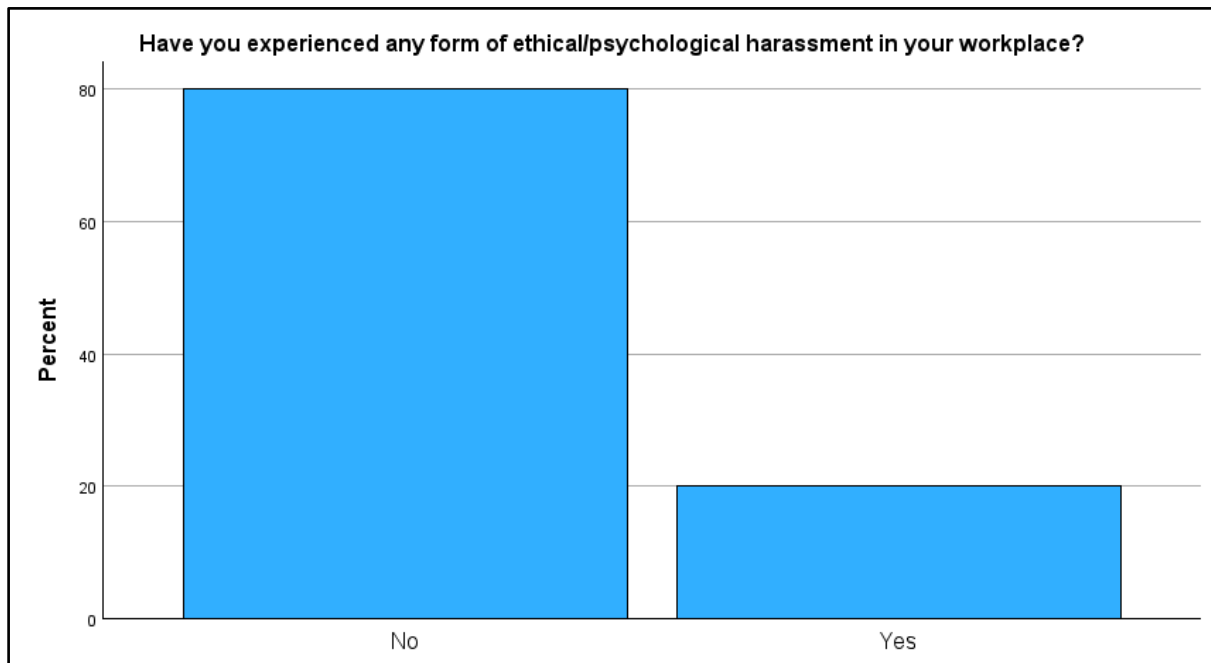
Το δείγμα δήλωσε ομόφωνα ότι η εταιρεία συμμορφώνεται πλήρως στα πρότυπα αναφοράς της βιώσιμης ανάπτυξης, γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρεία έχει καταφέρει να εφαρμόσει επιτυχώς πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.



Σχήμα 90. Ποσοστό εργαζομένων που θα διαφωνούσαν με κάποιον ανώτερο



Σχήμα 91. Ποσοστό εργαζομένων που έχουν αντιληφθεί περιστατικά ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης

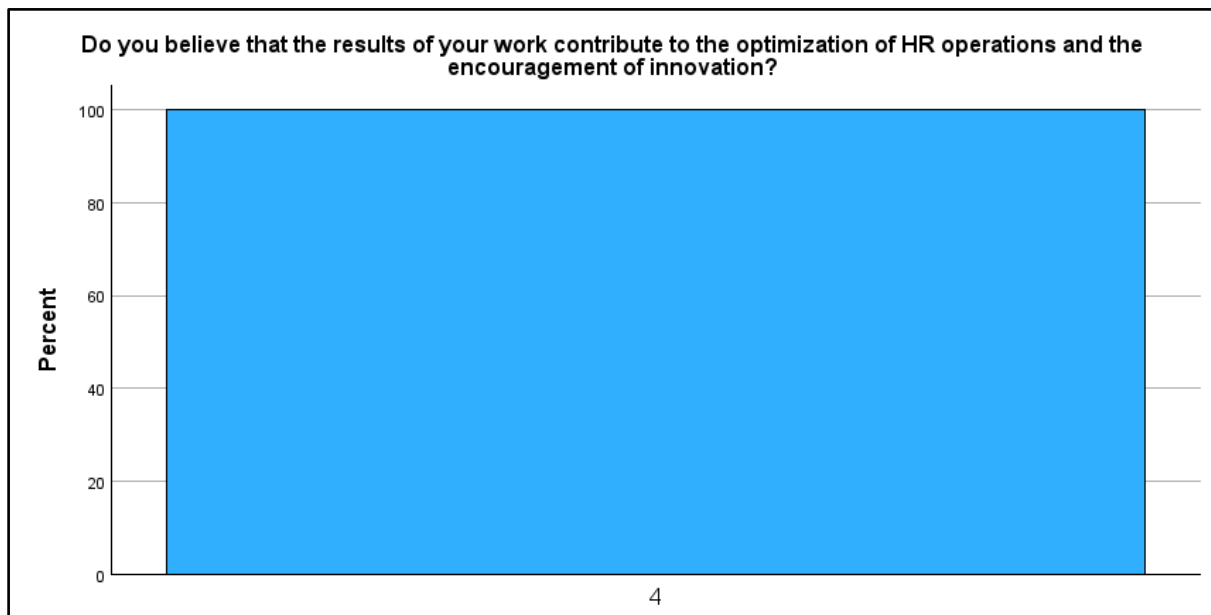


Σχήμα 92. Ποσοστό εργαζομένων που έχουν βιώσει ηθική/ψυχολογική παρενόχληση

Σύμφωνα με το **διάγραμμα 90**, οι εργαζόμενοι δεν διστάζουν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους για το καλό της εταιρείας, λέγοντας ανοιχτά την αντίθετη άποψή τους πάνω σε μια πολιτική που τους ζητείτε από τους ανωτέρους τους να εφαρμόσουν, αλλά θεωρούν επιβλαβή για την εταιρεία.

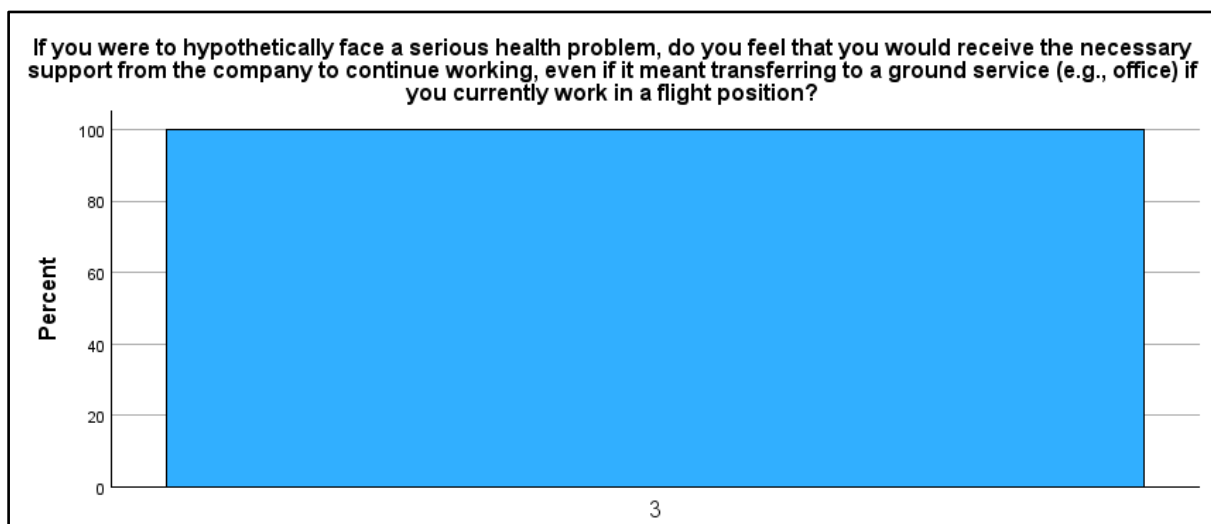
Σύμφωνα με τα επόμενα δύο διαγράμματα, το 80% του δείγματος δεν έχει βιώσει ούτε έχει υποπέσει αυτήκοος/αυτόπτης μάρτυρας περιστατικού ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Η μειοψηφία του 20% που έπεσε θύμα mobbing, το κοινοποίησε στον/στην προϊστάμενό/προϊσταμένη, με στόχο την επίγνωση του περιστατικού από την εταιρεία και την δικαίωση των ιδίων.

3.3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων βάσει Στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων (Employee Attitudes and Beliefs)



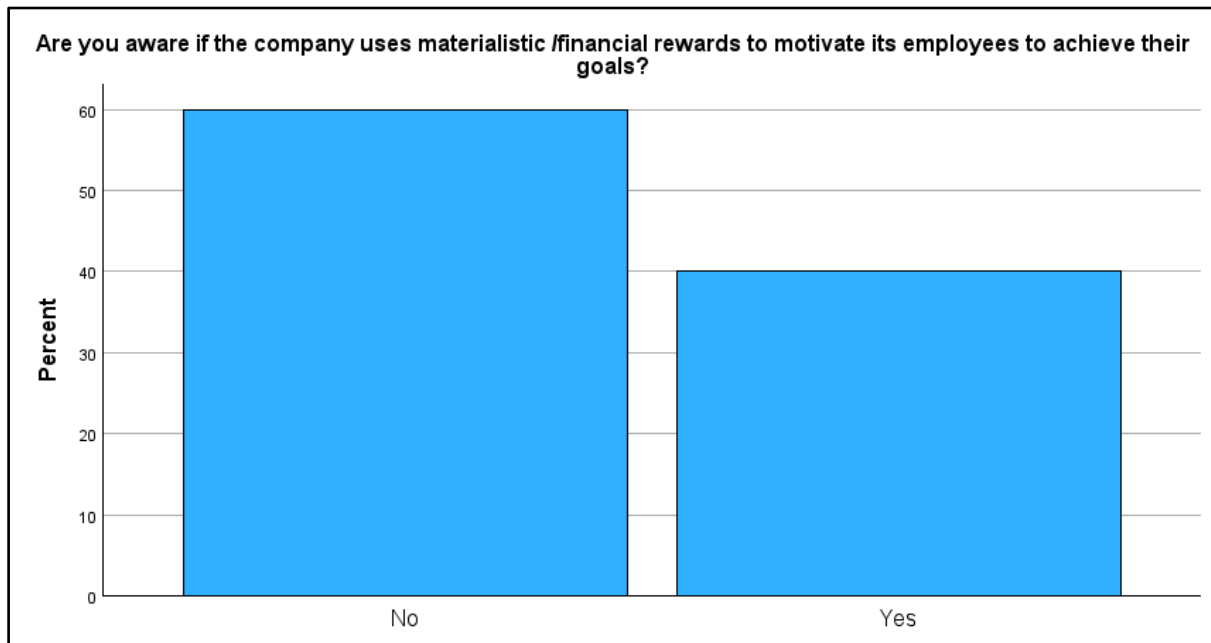
Σχήμα 93. Πεποίθηση συνεισφοράς εργαζομένων στην ανάπτυξη της εταιρείας

Όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ακράδαντα ότι τα αποτελέσματα της εργασίας τους συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της Μονάδας/Διεύθυνσης που υπάγονται και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας.

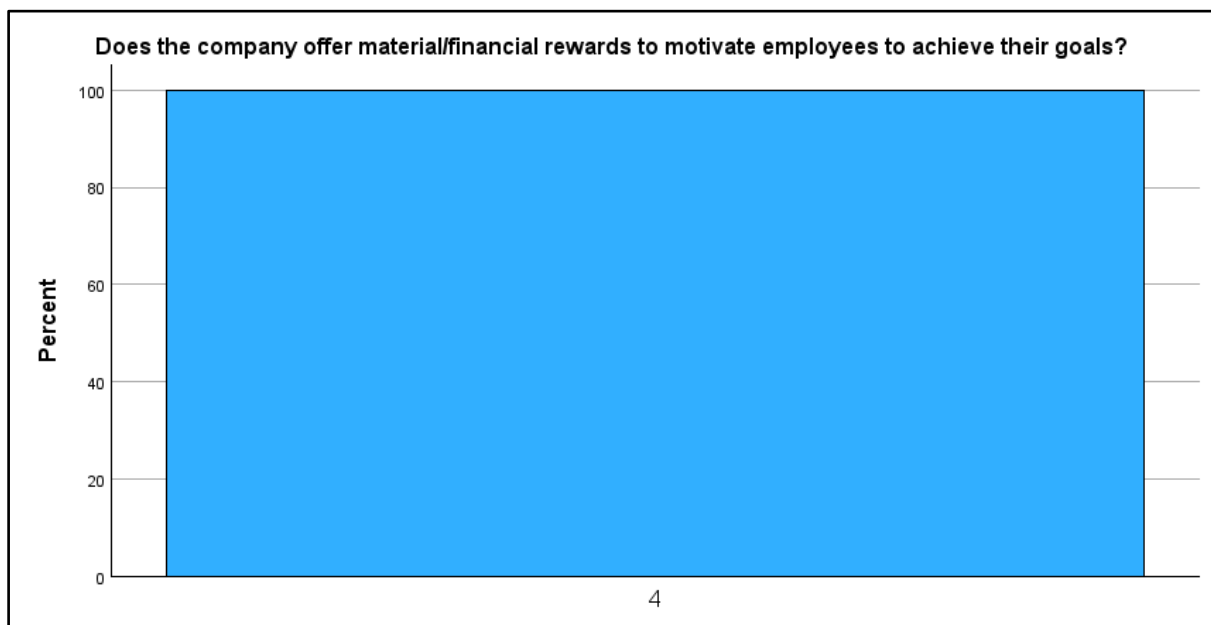


Σχήμα 94. Πεποίθηση στήριξης εργαζομένων από την εταιρεία σε περίπτωση σοβαρού προβλήματος

Το 100% του δείγματος δήλωσε ότι στην υπόθεση που αντιμετώπιζαν κάποιο σοβαρό πρόβλημα υγείας, θα λάμβαναν την απαραίτητη μέριμνα από την εταιρεία, ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται έστω κι αν αυτό θα απαιτούσε κάποια εσωτερική μετακίνηση.



Σχήμα 95. Επίγνωση εργαζομένων ως προς την χρήση υλικών / οικονομικών επιβραβεύσεων



Σχήμα 96. Χρήση υλικών / οικονομικών επιβραβεύσεων για την υποκίνηση των εργαζομένων

Τα **διαγράμματα 95.** και **96.** αποκαλύπτουν την υψηλή χρήση υλικών / οικονομικών επιβραβεύσεων ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων τους και την επιμέρους επίγνωση της χρήσης αυτών από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

3.4 Αποτελέσματα της έρευνας και συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό την ανάλυση των πρακτικών καλής εφαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού σε μια αεροπορική εταιρεία, επιλέγοντας ως case study την Αεροπορία Αιγαίου Α.Ε. (Aegean Airlines S.A.). Η παγκοσμιοποίηση και οι αδιάκοπες μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος καθιστούν τις επιχειρήσεις σε εγρήγορση, ώστε να οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα, να αναπτύσσονται, να εξελίσσουν το προσωπικό τους, αλλά και να εξασφαλίζουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας αυτού, τόσο σε υλικό όσο και σε πνευματικό επίπεδο.

Η έρευνα έχει χωριστεί σε τέσσερις βασικούς πυλώνες, την **Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας**, την **Υπαλληλική Εμπειρία**, την **Συμμόρφωση με τους Νόμους** και την **Ηθική και τις Στάσεις και πεπαιθώσεις των εργαζομένων**.

Όσον αφορά στις απαντήσεις της πρώτης κατηγορίας, **Δομή και Λειτουργία της Εταιρείας**, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εταιρεία υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην ενδυνάμωση της συνεργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας. Παρατηρείται ευρεία διάχυση των εταιρικών στόχων μέσω intranet, γεγονός που επισημαίνει μια κουλτούρα διαφάνειας και συμμετοχής, ενώ η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης με βάση συγκεκριμένους δείκτες αντικατοπτρίζει μια στρατηγική προσέγγιση στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Παράλληλα, η εταιρεία επενδύει στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της μέσω τακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παρέχει οικονομικά κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, ενισχύοντας έτσι την αφοσίωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ευελιξία στην διαχείριση της εποχικής απασχόλησης και η παροχή υποστήριξης σε άλλα τμήματα υπογραμμίζουν την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες.

Σύμφωνα με τις επόμενες απαντήσεις, όσον αφορά στην **Υπαλληλική Εμπειρία**, συνάγεται μία γενικά θετική εικόνα με συγκεκριμένα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Η εταιρεία έχει καλλιεργήσει ένα κλίμα που προωθεί την ένταξη, τη διαφορετικότητα και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον στρατηγικό προγραμματισμό αυτής και δίνει έντονη έμφαση στην ενθάρρυνση των εργαζομένων με στόχο την κατάθεση ιδεών. Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης ενότητας (**Σχήματα 55, 58, 59 και 60**) εξάγεται το συμπέρασμα ότι παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν το εργασιακό περιβάλλον, υπάρχουν ενδείξεις ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και της σχολίασης της αξιολόγησης προς το τμήμα και τον εκπαιδευτή θα μπορούσε να βελτιωθεί.

Προχωρώντας στον επόμενο άξονα, ο οποίος αφορά στην **Συμμόρφωση με κανόνες και Νόμους**, ομοίως προκύπτει μια κατά βάση θετική αξιολόγηση, παρά την ύπαρξη επιμέρους τομέων που επιδέχονται βελτίωσης. Υιοθετείται ισχυρό πλαίσιο ESG και πολιτική ίσων ευκαιριών και σεβασμού της διαφορετικότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική διακυβέρνηση και

τη συμμόρφωση. Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αρχές αυτές ως έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιλογή νέων συναδέλφων. Παράλληλα επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση των νομικών και ρυθμιστικών κινδύνων από την ύπαρξη μιας εξειδικευμένης μονάδας Compliance και Audit, η οποία εκτιμάται από τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η ανάλυση δείχνει ότι η εταιρεία εφαρμόζει εσωτερικούς διαύλους αναφοράς σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία (2019/1937), προσφέροντας την δυνατότητα καταγγελίας παραβιάσεων του δικαίου της ΕΕ και την προβή σε αναφορές καταγγελίας δυσλειτουργιών, όπου εξασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία του μάρτυρα. Στις αρνητικές πτυχές του συγκεκριμένου άξονα (**Σχήματα 69 και 86**), προκύπτει ένα αμφισβητούμενο ερώτημα για τον βαθμό επίγνωσης και εφαρμογής των ESG κριτηρίων, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων δήλωσε ότι δεν ενημερώνονται / γνωρίζουν αυτά ενώ ταυτόχρονα δήλωσαν την υψηλή εφαρμογή αυτών από την εταιρεία. Επομένως, τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερωτήσεων χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Τέλος, όσον αφορά στο κομμάτι της **Ηθικής και τις Στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων**, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αντίληψης δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει η ύπαρξη ουσιώδους και ασφαλούς κλίματος, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η προσφορά τους συμβάλλει στην ορθολογική λειτουργία των τμημάτων και ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών, καθώς επίσης και σιγουριά ότι η εταιρεία θα τους παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη σε περίπτωση σοβαρών υγειονομικών προβλημάτων.

Εν κατακλείδι, η εταιρεία έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, υπάρχουν επιμέρους τομείς που επιδέχονται βελτίωση, ιδιαίτερα όσον αφορά στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και της σχολίασης της αξιολόγησης του εκάστοτε τμήματος και εκπαιδευτή, ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη διαχείριση των προκλήσεων που δημιουργούνται.

Παράρτημα Ερωτηματολόγια

1. Ποιοτικά/Ποσοτικά Στοιχεία (μόνο για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού / HR)

Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων

1. Υπάρχει intranet μέσω του οποίου επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό οι στόχοι της εταιρείας;
Ναι ☐ Όχι ☐ Δε γνωρίζω ☐
2. Επικοινωνούνται οι στόχοι σε όλο τον οργανισμό μέσω του intranet της εταιρείας και ανά εργαζόμενο/θέση, αποδεικνύοντας ότι η συμμετοχικότητα και η ομαδικότητα στις αποφάσεις είναι προτεραιότητα;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
3. Ποιο είναι το ακριβές σύνολο των Μονάδων και των Διευθύνσεων της εταιρείας;
Μονάδες: Διευθύνσεις:
4. Χρησιμοποιούνται δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
5. Χρησιμοποιούνται δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού των διαφόρων τμημάτων/διευθύνσεων της εταιρείας;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
6. Χρησιμοποιεί η εταιρεία κάποιο σύστημα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων της;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
7. Χρησιμοποιεί η εταιρεία υλικές/οικονομικές επιβραβεύσεις, ως υποκίνηση των εργαζομένων της για την επίτευξη των στόχων τους;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
8. Πέραν των τακτικών αποδοχών των εργαζομένων, σε περίπτωση επίτευξης των στόχων (κερδοφορία), έχει η εταιρεία θεσπίσει οικονομικές επιβραβεύσεις των εργαζομένων της;
Ναι ☐, σε ποσοστό μικρότερο του ενός μηνιαίου μισθού
Ναι ☐, σε ποσοστό ίσο με ένα μηνιαίο μισθό (ένας μισθός bonus)
Ναι ☐, σε ποσοστό άνω του ενός μηνιαίου μισθού
Ναι ☐, σε ποσοστό άνω των δύο μηνιαίων μισθών
Όχι ☐
Δε γνωρίζω ☐
9. Διασφαλίζεται η κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ θέσεων στην εταιρεία;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

10. Η κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ θέσεων στην εταιρεία συνοδεύεται από προσαρμογή στη μισθοδοσία;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
11. Η κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ θέσεων εντός μίας Μονάδας/Διεύθυνσης ή/και μεταξύ θέσεων διαφορετικών Μονάδων/Διευθύνσεων στην εταιρεία, όταν λαμβάνει χώρα, τότε αφορά: *(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)*
1 ☐ στην ανάγκη κάλυψης της θέσης
2 ☐ στη βελτίωση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου που μετακινείται
3 ☐ στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων που παραμένουν
4 ☐ στη βέλτιστη λειτουργία της Μονάδας/Διεύθυνσης εντός της οποίας λαμβάνει χώρα
12. Γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
13. Κάθε πόσους μήνες προβαίνει η εταιρεία σε ενέργειες για την επιμόρφωση των εργαζομένων ε-
δάφους της (πχ. συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες, εκθέσεις, κλπ.);
1 ☐ λιγότερο από μήνα
2 ☐ ανά 3μηνο
3 ☐ ανά εξάμηνο
4 ☐ ανά 12μηνο (έτος)
5 ☐ ελάχιστα ή ποτέ
14. Όσον αφορά στην ετήσια τακτική εκπαίδευση των πιλότων της, πόσες είναι οι -κατά μέσον όρο-
ώρες εκπαίδευσης ετησίως που η εταιρεία υποχρεώνει το σύνολο των πιλότων της;
1 ☐ <2.000 ώρες/ετησίως
2 ☐ 2.000-2.500 ώρες/ετησίως
3 ☐ >2.500 ώρες/ετησίως
15. Όσον αφορά στην ετήσια τακτική εκπαίδευση των πιλότων της, έμφαση δίδεται στην εκπαίδευση
όσων τοποθετούνται στη θέση του κυβερνήτη, του συγκυβερνήτη ή εξίσου στην εκπαίδευση όλων
ανεξαρτήτως εάν τοποθετούνται στη θέση του κυβερνήτη/συγκυβερνήτη;
1 ☐ έμφαση στην εκπαίδευση των πιλότων που τοποθετούνται στη θέση του κυβερνήτη
2 ☐ έμφαση στην εκπαίδευση των πιλότων που τοποθετούνται στη θέση του συγκυβερνήτη
3 ☐ εξίσου και στις δύο θέσεις ευθύνης
16. Συμμετείχε η εταιρεία σε κάποιο πρόγραμμα επιδότησης θέσεων εργασίας κατά το προηγούμενο
έτος; *(εάν δε γνωρίζετε, μην επιλέξετε κάποια απάντηση)*
1 ☐ καθόλου
2 ☐ 1-2 φορές
3 ☐ 3-4 φορές
4 ☐ >4 φορές

17. Σε ποιο ποσοστό επί του συνόλου των εργαζομένων στην εταιρεία, απαντά η ανάγκη για εποχιακή στελέχωση θέσεων προσωπικού κατά τη διάρκεια της αυξημένης τουριστικής κίνησης (υψηλή τουριστική περίοδος / high season);
- 1 ☐ <2%
 - 2 ☐ 2-5%
 - 3 ☐ 5-10%
 - 4 ☐ >10%
18. Η ανάγκη για εποχιακή στελέχωση θέσεων προσωπικού κατά τη διάρκεια της αυξημένης τουριστικής κίνησης (υψηλή τουριστική περίοδος / high season) εξυπηρετείται εύκολα;
- 1 ☐ Ναι, η ζήτηση υπερτερεί της προσφοράς εποχιακών θέσεων
 - 2 ☐ Όχι, η ζήτηση δεν καλύπτει την προσφορά εποχιακών θέσεων
 - 3 ☐ Όχι, διότι παρά την αυξημένη ζήτηση, οι απαιτήσεις των υποψηφίων είναι απαγορευτικές
 - 4 ☐ Όχι, διότι παρά την αυξημένη ζήτηση, οι απαιτήσεις των υπό στελέχωση εποχιακών θέσεων είναι υψηλές και δύσκολα βρίσκονται κατάλληλοι υποψήφιοι για την πλήρωσή τους
19. Ποιο ποσοστό επί των εποχικών εργαζόμενων, που εργάστηκαν σε υπηρεσίες εδάφους σε μία περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης, επιθυμεί να επιστρέψει στην ίδια θέση εποχιακής απασχόλησης σε διαδοχική περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης;
- 1 ☐ <15%
 - 2 ☐ 15-25%
 - 3 ☐ 25-50%
 - 4 ☐ 50-75%
 - 5 ☐ >75%
20. Ποιο ποσοστό επί των εποχικών εργαζόμενων, που εργάστηκαν σε πτητικές υπηρεσίες σε μία περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης, επιθυμεί να επιστρέψει στην ίδια θέση εποχιακής απασχόλησης σε διαδοχική περίοδο αυξημένης τουριστικής κίνησης;
- 1 ☐ <15%
 - 2 ☐ 15-25%
 - 3 ☐ 25-50%
 - 4 ☐ 50-75%
 - 5 ☐ >75%
21. Πόσες προσλήψεις εποχικού προσωπικού (σε αριθμό) έκανε η εταιρεία κατά το προηγούμενο έτος;
- 1 ☐ <250
 - 2 ☐ 250-500
 - 3 ☐ 500-750
 - 4 ☐ >750
22. Πόσες προσλήψεις μόνιμου προσωπικού (σε αριθμό) έκανε η εταιρεία κατά το προηγούμενο έτος;
- 1 ☐ <10
 - 2 ☐ 10-25
 - 3 ☐ 25-50
 - 4 ☐ >50
23. Οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι μπαίνουν σε induction training;
- 1 ☐ καθόλου
 - 2 ☐ λίγο
 - 3 ☐ αρκετά
 - 4 ☐ πολύ

24. Τα job opening καθίστανται γνωστά;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
25. Κατά την πρόσληψη ενός υποψηφίου, δίδετε μεγάλη βαρύτητα στο κατά πόσο ενστερνίζεται ο υποψήφιος τις καλές πρακτικές και τα ESG που ακολουθεί η εταιρεία;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
26. Κατά την πρόσληψη ενός υποψηφίου, εκείνος/η δεσμεύεται σε κώδικα δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις

- Πόσοι από τους εργαζομένους της εταιρείας (σε αριθμό) ανήκουν σε κάθε μία από τις παρακάτω ηλικιακές κατηγορίες;
 1 ☐ 18-25 ετών: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό)
 2 ☐ 26-35 ετών: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό)
 3 ☐ 36-45 ετών: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό)
 4 ☐ 46-55 ετών: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό)
 5 ☐ 56-65 ετών: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό)
- Τί ποσοστό γυναικών κατέχει διευθυντικές θέσεις; % (Αναφέρατε ποσοστό)
- Τί ποσοστό γυναικών κατέχει θέση προϊσταμένης; % (Αναφέρατε ποσοστό)
- Ο Προϊστάμενος/Διευθυντής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άνδρας ή γυναίκα;
 1 ☐ άνδρας
 2 ☐ γυναίκα
- Από πόσους/πόσες άνδρες/γυναίκες στελεχώνεται το ΔΣ της εταιρείας που εργάζεστε;
 1 ☐ άνδρες: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό τους)
 2 ☐ γυναίκες: (αναγράψετε τον ακριβή αριθμό τους)

Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη

- Η εκπαίδευση συνυπολογίζεται στον ετήσιο οικονομικό προϋπολογισμό όπως είναι δημοσιευμένος στην ετήσια έκθεση;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
 1.1. Ποιο ποσοστό του ετήσιου οικονομικού προϋπολογισμού αφορά στην εκπαίδευση;
 % (Αναφέρατε ποσοστό)
 1.2. Δημοσιεύεται στην ετήσια έκθεση ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης;
 Ναι ☐ Όχι ☐
- Δημοσιεύονται τα ποσοστά των ανδρών και των γυναικών που εργάζονται στην εταιρεία στην ετήσια έκθεση της εταιρείας;
 Ναι ☐ Όχι ☐

3. Πόσα Εργατικά Ατυχήματα παρατηρήθηκαν στην εταιρεία κατά το προηγούμενο έτος;
1 ☐ 0 2 ☐ 1-5 3 ☐ 6-10 4 ☐ >10
4. Δημοσιεύεται βάσει των ετήσιων reports (ESG) ο δείκτης εργατικών ατυχημάτων και οι ημέρες απουσίας από την εργασία λόγω ατυχήματος;
1 ☐ Αναλυτικά, είναι υποχρέωση της εταιρείας
2 ☐ Μερικώς
3 ☐ Όχι

2.Ερωτηματολόγιο ΜΟΝΟ για τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων

1. Γνωρίζετε εάν η εταιρεία χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων της;
 Ναι ☐ Όχι ☐
 1.1 Εάν ναι, αναφέρατε το σύστημα μέτρησης:
 1.2 Εάν ναι, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από την εφαρμογή του;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Δίδεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας, στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
3. Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της εργασίας σας συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
4. Υφίσταται υποστήριξη άλλων Μονάδων/Διευθύνσεων και βελτίωση των πρακτικών τους από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις

1. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η κάθε επιχείρηση οφείλει να βάζει ως προτεραιότητα την ένταξη (inclusion) και τη διαφορετικότητα (diversity) στη διαδικασία προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού.
 1.1. Σε ποιο βαθμό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δρα προς αυτή την κατεύθυνση;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
 1.2. Σε ποιο βαθμό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύετε ότι διασφαλίζει την ένταξη (inclusion) και τη διαφορετικότητα (diversity);
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Παραμένετε ενημερωμένοι και διασφαλίζετε τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
3. Παραμένετε ενημερωμένοι και διασφαλίζετε τη συμμόρφωση με τους νόμους για τη διάκριση;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη

1. Η εταιρεία εφαρμόζει τα Περιβαλλοντικά κριτήρια, τα Κοινωνικά κριτήρια και τα κριτήρια Διακυβέρνησης (ESG);
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό τα εφαρμόζει;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε στη διαμόρφωση της ετήσιας έκθεσης εταιρικής ευθύνης της εταιρείας;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
3. Υφίσταται Μονάδα/Διεύθυνση Compliance που ασχολείται αποκλειστικά με νομικά ρυθμιστικά, κανονιστικά θεμάτων και διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό πραγματοποιεί σχετικούς ελέγχους;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία της;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
4. Υφίσταται Μονάδα/Διεύθυνση Audit που ασχολείται αποκλειστικά με τον εσωτερικό έλεγχο στην εταιρεία;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό πραγματοποιεί σχετικούς ελέγχους;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία της;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

3,Ερωτηματολόγιο για τα στελέχη των Μονάδων Compliance & Audit της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένων εκείνων της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού)

Ενότητα Α: Εκπαίδευση/Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & Ανάπτυξη Ταλέντων

1. Γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στη Δραστηριότητα/Διεύθυνση όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Συμμετείχατε σε πρόγραμμα επιμόρφωσης της εταιρείας (πχ. συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, ημερίδες, εκθέσεις, κλπ.) κατά το τελευταίο έτος (12μηνος);
Ναι ☐ Όχι ☐
3. Θεωρείτε ότι η εταιρεία σας ενθαρρύνει να καταθέσετε προτάσεις/ιδέες για θέματα που άπτονται:
 - 3.1. Της Μονάδας/Διεύθυνσης όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
 - 3.2. Διαφορετικών Μονάδων/Διευθύνσεων από εκείνο/η όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
 - 3.3. Εφόσον η εταιρεία σας ενθαρρύνει να καταθέσετε προτάσεις/ιδέες, μέσω ποιας διαδικασίας προωθούνται αυτές προς τους αρμοδίους;
1 ☐ προφορικά κατά τη διάρκεια meetings
2 ☐ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
3 ☐ μέσω εσωτερικής πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης
4 ☐ με άλλο αδιάβλητο και διαφανή τρόπο: (περιγράψτε τον)
 - 3.4. Θεωρείτε ότι οι εγκεκριμένες προτάσεις/ιδέες ανταμείβονται;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
4. Στο πλαίσιο της εταιρικής εκπαίδευσης, συμπληρώνετε τη φόρμα αξιολόγησης σεμιναρίου μέσω ενός αδιάβλητου ηλεκτρονικού συστήματος;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, μέσω τίνος συστήματος γίνεται η συμπλήρωση της φόρμας (πχ. SAP κλπ.):
SAP ☐ Άλλο ☐ (αναφέρετέ το συνοπτικά)
- 4.1. Λαμβάνεται υπόψιν η αξιολόγηση σας από το Τμήμα Εκπαίδευσης και από τον εκπαιδευτή;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
- 4.2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση θα μπορούσε να βοηθήσει στο σωστό καθορισμό και στην ιεράρχηση των αναγκών ανάπτυξης ταλέντων στην εταιρεία;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
- 4.3. Γενικά είσαστε ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο προϊστάμενος σας αφήνει να παίρνετε πρωτοβουλίες και σας επιτρέπει να ενεργείτε με ελευθερία, ώστε να φέρετε εις πέρας το έργο σας;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

6. Γνωρίζετε εάν η εταιρεία χρησιμοποιεί υλικές/οικονομικές επιβραβεύσεις, ως υποκίνηση των εργαζομένων της για την επίτευξη των στόχων τους;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από αυτές τις επιβραβεύσεις;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
7. Γνωρίζετε ότι τα αποτελέσματα της εργασίας σας συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της Μονάδας/Διεύθυνσης που υπάγεσθε και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
8. Σας δίδεται η δυνατότητα να σχολιάσετε την αξιολόγηση που υποβληθήκατε;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, πόσο πραγματικά ελεύθεροι αισθάνεστε να σχολιάσετε την αξιολόγηση που υποβληθήκατε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
9. Σε ποιο βαθμό επιλύονται τα διάφορα προβλήματα που φανερώνονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα σχόλιά σας στην αξιολόγηση που σας έκαναν βρίσκουν απήχηση;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
11. Είσαστε ικανοποιημένοι από τη θέση που κατέχετε στην εταιρεία;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
12. Θα θέλατε να μεταφερθείτε σε άλλη Μονάδα/Διεύθυνση στην εταιρεία;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
13. Είσαστε ικανοποιημένοι από το μισθό που λαμβάνετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
14. Αισθάνεστε αδικημένη/ος από την έως τώρα καριέρα σας εντός της εταιρείας;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
15. Ποιοι οι λόγοι που επιλέξατε να εργαστείτε σε αυτή την εταιρεία;
(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)
1 ☐ Οικονομικοί
2 ☐ Οικογενειακοί
3 ☐ Το αντικείμενο των σπουδών σας ταιριάζει με εκείνο της εταιρείας
4 ☐ Γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη
5 ☐ Φήμη
16. Διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας στο στρατηγικό σχεδιασμό;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Ενότητα Β: Εργασιακές Σχέσεις, Ισότητα & Διακρίσεις

1. Αισθάνεσθε ότι είναι κεφαλαιώδους σημασίας η αντιμετώπιση τόσο των εργασιακών διαφορών όσο και των παραβιάσεων των εργασιακών δικαιωμάτων στη Μονάδα/Διεύθυνση όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Διασφαλίζεται ο σεβασμός και η ίση μεταχείριση όλων στο χώρο εργασίας εντός της Μονάδας/Διεύθυνσης όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
3. Εφαρμόζεται πολιτική ίσων ευκαιριών και σεβασμός της διαφορετικότητας (diversity), συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, της θρησκείας, της κοινωνικής τάξεως, της ταυτότητας φύλου και του σεξουαλικού προσανατολισμού στη Μονάδα/Διεύθυνση όπου ανήκετε;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
4. Σύμφωνα με την οδηγία της ΕΕ (2019/1937) οι επιχειρήσεις οφείλουν να θέτουν σε εφαρμογή εσωτερικούς διαύλους υποβολής καταγγελιών (ήτοι πλατφόρμα ανώνυμων/εμπιστευτικών αναφορών – Whistleblowing Management), μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευχέρεια να καταγγέλλουν παραβιάσεις του δικαίου της ΕΕ εντός της εταιρείας και να προβαίνουν σε αναφορές καταγγελίας δυσλειτουργιών της εταιρείας, όπου θα διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα του μάρτυρα (δηλ. η ανωνυμία της καταγγελίας). Η εταιρεία έχει εναρμονιστεί με την κοινοτική οδηγία, ώστε να παρέχει αυτή τη δυνατότητα προς όλους τους εργαζομένους της;
Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ναι, σε ποιο ποσοστό είσατε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή της πλατφόρμας ανώνυμων/εμπιστευτικών αναφορών (Whistleblowing Management);

1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Εάν όχι, δηλαδή η εταιρεία δεν έχει εναρμονιστεί με την κοινοτική οδηγία έως το χρόνο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, γνωρίζετε εάν εφαρμόζει κάποιο αντίστοιχο σύστημα υποβολής ανώνυμων καταγγελιών;

Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ναι, ποιο είναι αυτό;
.....
.....

Εάν ναι, σε ποιο βαθμό προστατεύεται η ανωνυμία της καταγγελίας;

1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

5. Αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του της Μονάδας/Διεύθυνσης όπου ανήκετε η καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
6. Παραμένετε ενημερωμένοι και διασφαλίζετε τη συμμόρφωση με τους νόμους για τη διάκριση;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
7. Θα διαφωνούσατε και θα λέγατε ανοιχτά την αντίθετη άποψή σας πάνω σε μια πολιτική που σας ζητείτε από τους ανωτέρους σας να εφαρμόσετε, αλλά εσείς θεωρείτε πως δε θα βοηθήσει την εταιρεία;
Ναι ☐
Όχι ☐

8. Γνωρίζετε εάν η εταιρεία που εργάζεστε προστατεύει τους εργαζομένους σε υπηρεσίες εδάφους (πχ. γραφεία) που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες και αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα υγείας που τους καθιστούν ευάλωτους;
 Ναι ☐ Όχι ☐
9. Εάν υποθετικά αντιμετωπίζατε κάποιο σοβαρό πρόβλημα υγείας, αισθάνεστε ότι θα είχατε την απαιτούμενη μέριμνα από την εταιρεία, ώστε να συνεχίσετε να εργάζεσθε έστω κι αν αυτό θα απαιτούσε να μεταφερθείτε σε μία υπηρεσία εδάφους (πχ. γραφείο) στην περίπτωση που εργάζεσθε σε πτητικό πόστο;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
10. Έχετε υποπέσει αυτήκοος/αυτόπτης μάρτυρας περιστατικού ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό σας χώρο;
 Ναι ☐ Όχι ☐
- 10.1 Στην περίπτωση που υπήρξατε αυτήκοος/αυτόπτης μάρτυρας, τι πράξατε (θα πράξετε);
 1 ☐ το κοινοποίησα στον/στην προϊστάμενό/προϊσταμένη
 2 ☐ σκέφτομαι να το κοινοποιήσω στο προσεχές χρονικό διάστημα γιατί:

 3 ☐ δεν το κοινοποίησα γιατί:
 (επιλογές).....

11. Έχετε δεχτεί οποιαδήποτε μορφή ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό σας χώρο;
 Ναι ☐ Όχι ☐
- 11.1. Στην περίπτωση που δεχτήκατε, τι πράξατε (θα πράξετε);
 1 ☐ το κοινοποίησα στον/στην προϊστάμενό/προϊσταμένη
 2 ☐ σκέφτομαι να το κοινοποιήσω στο προσεχές χρονικό διάστημα
 γιατί:.....
 3 ☐ δεν το κοινοποίησα γιατί:
 (επιλογές).....
- 11.2. Στην περίπτωση που η εταιρεία έλαβε γνώση, σας προστάτευσε και σας δικαίωσε;
 Ναι ☐ Όχι ☐

Ενότητα Γ: Εταιρική/Κοινωνική Ευθύνη

1. Γνωρίζετε ποια είναι τα Περιβαλλοντικά κριτήρια, τα Κοινωνικά κριτήρια και τα κριτήρια Διακυβέρνησης (ESG);
 Ναι ☐ Όχι ☐
 Εάν ναι, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι αυτά εφαρμόζονται από την εταιρεία;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
2. Είσατε ενήμεροι για τις εκθέσεις εταιρικής ευθύνης της εταιρείας που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας που εργάζεστε;
 1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

3. Θεωρείται ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τα πρότυπα αναφοράς της βιώσιμης ανάπτυξης;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
4. Θεωρείτε ότι επηρεάζει η Μονάδα/Διεύθυνση που εργάζεστε το όραμα της εταιρείας που είναι συνυφασμένο με την κυκλική οικονομία και την βιώσιμη ανάπτυξη;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
5. Σε αυτή την ερώτηση παρακαλούνται να απαντήσουν μόνον τα στελέχη της Μονάδας Audit: Υφίσταται Μονάδα Compliance που ασχολείται αποκλειστικά με νομικά ρυθμιστικά, κανονιστικά θέματα και διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό πραγματοποιεί σχετικούς ελέγχους;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία της;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
6. Σε αυτή την ερώτηση παρακαλούνται να απαντήσουν μόνον τα στελέχη της Μονάδας Compliance: Υφίσταται Μονάδα Audit που ασχολείται αποκλειστικά με τον εσωτερικό έλεγχο στην εταιρεία;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό πραγματοποιεί σχετικούς ελέγχους;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ
Εάν ναι, σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία της;
1 ☐ καθόλου 2 ☐ λίγο 3 ☐ αρκετά 4 ☐ πολύ

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Barnard C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press

Barnett M. N. & Finnemore M. (1999). The politics, power, and pathologies of international organizations. *International Organization*, 53(4), 699–732. DOI:10.1162/002081899551048

Becker B. & Gerhart B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801. DOI: 10.2307/256712

Boulding Kenneth E. "General systems theory—the skeleton of science". *Management Science* 2.3 (1956): 197–208; Online at panarchy.org, 2000–2017

Brech E., Thomson A. & Wilson J. F. (2010). Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography. Oxford University Press.

Dale E. (1978) *Management: Theory and practice* 4th ed. Tokyo:McGraw-Hill, Kogakusha Ltd

Deb T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools, and Application*. Atlantic Publishers & Distributors.

Drucker P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row

Edrian Blasquino (2021) Σημειώσεις για το μάθημα «Principles of Management and Organization», Technical University of Philippines

Edwards R. (2018). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*, 41–52. DOI:10.35935/edr/21.5241

Giannantonio C.M. & Hurley-Hanson A.E. (2011) Frederick Winslow Taylor: Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later, *Journal of Business and Management*. 17, 2011, 7-10

Golden Pryor M. & Taneja S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16, 489-503

GRI (2022) The GRI Standards A Guide For Policy Makers

GRI (2022) The GRI Standards Enabling transparency on organizational impacts

Hassan Danial Aslam, Mehmood Aslam, Naeem Ali, Badar Habib, Madiha Jabeen (2013). A Historical View of Human Resource Management. Practice: Literature Review, DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.6254>

Lewis P. (2016). Systems, structural properties and levels of organisation: The influence of Ludwig von Bertalanffy on the work of F.A. Hayek. In *Research in the history of economic thought and methodology* (pp. 125–159). <https://doi.org/10.1108/s0743-41542016000034a005>

Marchington M. & Wilkinson A. J. (2008). *Human resource management at work: People management and development* (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Mayo E. (1933) *Human problems of an industrial civilization*. London: Macmillan

Page Smith (1986) *The rise of industrial America*: McGraw-Hill Book Co., 1984, 966 pp. *The Social Science Journal*, 23(2), 243. [https://doi.org/10.1016/0362-3319\(86\)90055-8](https://doi.org/10.1016/0362-3319(86)90055-8)

Peterson Peter B. (2024) The evolution of the Gantt Chart and its relevance today. *Journal of Management Issues*, vol. 3, no. 2, 1991, pp. 131–55. pp. 131–55. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/40603907>

Pfeffer J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. California Management Review. 40. 10.2307/41165935.

Plotnikov A. & Elkin S. (2022). APPLYING CLASSICAL MANAGEMENT KEYNOTES OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR IN AGILE MANAGEMENT APPROACHES. *Krasnoyarsk Science: Economic Journal*, 11(4), 52-66 <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2022-11-4-52-66>

Rakowski N. (2011). Maslow's hierarchy of needs model - the difference of the Chinese and the Western Pyramid on the example of purchasing luxurious products. GRIN Verlag.

Rotich K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73

Shinde Salomi & Mahadalkar Pravina. (2018). Impact Factor: 5.2 IJAR. 4

Webb K. A. (2009). Oliver Sheldon and the Foundations of the University of York. Borthwick Institute, University of York.

Wiener N. (1961). *Cybernetics: Or, Control and Communication in the Animal and the Machine*. United Kingdom: M.I.T. Press.

Wood J. C. & Wood M. C. (2002). *F. W. Taylor: Critical Evaluations in Business and Management*. Taylor & Francis.

Xiao Lei & Cao Huan. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*. 12. 04021. 10.1051/itmconf/20171204021

Ελληνική

Aegean Airlines S.A. (1999-2024) Δελτία Τύπου

Aegean Airlines S.A. (2022) Ιστορική αναδρομή

Ι. Ψαρράς & Χ. Δούκας (2017) Σημειώσεις Εργαστηρίου Μαθήματος: Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης. Διάλεξη 4η. Χρηματοοικονομική ανάλυση & αριθμοδείκτες. Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Κοτούπα Φ. & Μπασούκου Μ. (2013). Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης. Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Ματσατσίνης Ν. (2013) Σημειώσεις Εργαστηρίου Μαθήματος Μάρκετινγκ

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Ι., Παναγιωτοπούλου Λ. (2012). Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Ιστογραφία

- ◆ [Aegean Airlines: Εθνική και AEGEAN συνταξιδεύουν για την πρόκριση στο Μουντιάλ | ΣΕΤΕ](#)
- ◆ [Hawthorn Effect, Minute Tools, May, 2018 Mayo's Motivation Theory | Hawthorn Effect](#)
- ◆ [Δελτία τύπου | About Aegean](#)
- ◆ [Οικονομικές καταστάσεις | About Aegean](#)
- ◆ [Πολιτική Καταλληλότητας Μελών Διοικητικού Συμβουλίου | About Aegean](#)
- ◆ <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2005/apogeiothikan-oi-proteseis-koinoy-kodikoy-ton-aegean-kai-lufthansa/>
- ◆ <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2005/alli-mia-diethnis-diakrisi-gia-tin-aegean--apespase-to-asimenio-brabeio-tis-kalyteris-aeroporkis-etairias-stin-eyropi-gia-to-20056/>
- ◆ <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2005/alli-mia-brabeysi-gia-tin-aegean/>
- ◆ <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2009/omilia-toy-proedroy-tis-aegean-k-theodoroy-basilaki-synenteyksi-typoy-22092009/>
- ◆ <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2015/i-aegean-me-yperifaneia-anakoinonei-tin-ypostiriksi-tis-stis-ethnikes-omades-mpasket/>
- ◆ <https://www.athexgroup.gr/delegate/HelexIxbriViewerServlet?file-entry-id=6987549>