

Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :
Γ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΡΟΥΣΣΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΒΙΔΑΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1.1 Εισαγωγή	σελ 3
1.2 Ανάπτυξη Της Φιλοσοφίας Της Διοίκησης Προσωπικού	σελ 5
1.3 Πολιτική Της Διοίκησης Προσωπικού	σελ 7
1.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στην Ελλάδα	σελ 7
1.5 Η Σημασία Της Διοίκησης Προσωπικού Για Την Επιχείρηση Και Τα Στελέχη	σελ 9
1.6 Μεταβολή Της Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού	σελ 9
1.7 Καθήκοντα Των Διοικητικών Στελεχών	σελ 10
1.8 Οι Ευθύνες Των Γραμμικών Στελεχών	σελ 11
1.9 Οι Ευθύνες Των Επιτελικών Στελεχών	σελ 12
1.10 Ο Ρόλος Των Managers Στα Διάφορα Επίπεδα	σελ 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

2.1 Ιαπωνικό Μάνατζμεντ	σελ 14
2.2 Ιαπωνική Θεώρηση	σελ 15
2.3 Ο Ενάρετος Κύκλος Στη Στρατηγική Των Ιαπωνικών Επιχειρήσεων	σελ 16
2.4 Διαφορά Ιαπωνικής Και Δυτικής Θεώρησης	σελ 18
2.5 Έννοια Και Περιεχόμενο Του Management	σελ 19
2.6 Η Σημασία Του Management Για Την Αποτελεσματικότητα Της Επιχείρησης	σελ 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

3.1 Ιστορική Ανασκόπηση Και Εξέλιξη Των Ανθρώπινων Σχέσεων	σελ 23
3.2 Σημασία Των Ανθρώπινων Σχέσεων Για Την Επιχείρηση	σελ 26
3.3 Μέθοδοι Για Την Αύξηση Της Αποδόσεως Του Εργαζόμενου	σελ 28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Κίνητρα Και Ανταμοιβές	σελ 32
4.2 Υποκίνηση	σελ 33
4.3 Θεωρίες Υποκίνησης	σελ 34
4.4 Ηγεσία	σελ 39
4.5 Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ	σελ 43
4.6 Ηγεσία Και Επικοινωνία	σελ 45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

5.1 Εκπαίδευση, Επιμόρφωση Και Ανάπτυξη Των Εργαζόμενων	σελ 48
5.2 Εκτίμηση Επιδόσεων	σελ 50
5.3 Επικοινωνία	σελ 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Νεώριον ΑΕ Ναυπηγείο Σύρου	σελ 52
6.2 «Άλφα-Βήτα» Βασιλόπουλος Α.Ε	σελ 54
6.3 Vodafone-Panafon S.A.	σελ 58
6.4 National Communication ΑΕ	σελ 60
6.5 Deloitte ΑΕ	σελ 62
6.6 Τυποκυκλαδική ΑΕ	σελ 63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

σελ 65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^Ο ΚΡΙΤΙΚΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

σελ 103

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

σελ 108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση. Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

Η στελέχωση μιας επιχείρησης γίνεται σωστά όταν γνωρίζει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο (υποψήφιος) φορέας αυτής. Το καθοριστικό, για την κατάλληλη στελέχωση μιας επιχείρησης είναι το θέμα της επιλογής υποψηφίων. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα και η σπουδαιότητα που αποδίδεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχουν ευρέως επισημανθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Είναι πλέον κοινά αποδεκτό ότι η υιοθέτηση σύγχρονων στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις αποτελεί σημείο-κλειδί για την επιβίωση και την επιτυχή πορεία τους. Εδώ και αρκετές δεκαετίες, ακαδημαϊκοί και ερευνητές στις ΗΠΑ, στο Ηνωμένο

Βασίλειο και αλλού, διερευνούν σε βάθος τον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναδεικνύοντας επιμέρους τομείς, όπως η αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι τεχνικές παρακίνησης, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κ.ά., οι οποίοι είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ολοένα και περισσότερο καθίσταται σαφές ότι η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα συμβάλλει στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των εταιρειών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο νέος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις ΗΠΑ και λίγο αργότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Human Resource Management) εξέφρασε μία νέα άποψη διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία προωθήθηκε ως λύση αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκλήθηκαν στο πολιτικό, οικονομικό και επιχειρηματικό κλίμα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό σε τοπικό και διεθνές επίπεδο και τις συνθήκες ύφεσης και αργής ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Ο νέος όρος αντικατέστησε τον παραδοσιακό όρο «Διοίκηση Προσωπικού», προκαλώντας πληθώρα συζητήσεων στην ακαδημαϊκή κοινότητα, ιδιαίτερα ως προς το αν πραγματικά εισήγαγε καινοτόμες ιδέες και πρακτικές ή απλώς αποτελούσε αλλαγή ονομασίας. Έκτοτε, πολλοί θεωρητικοί και ερευνητές τείνουν να συμφωνούν όσον αφορά τους κύριους διαφοροποιούς παράγοντες-προϋποθέσεις, όπως η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, η ανάπτυξη νέας φιλοσοφίας οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και η ανάληψη νέων ρόλων στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Η στρατηγική προσέγγιση στα ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει σειρά χαρακτηριστικών, τα οποία εντοπίζονται στις περισσότερες μελέτες του χώρου, όπως:

- Η άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η υιοθέτηση κατάλληλης προσέγγισης και η ανάπτυξη καλά σχεδιασμένων και μακροπρόθεσμων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι σε θέση να προβλέπουν τις εξελίξεις και να δρουν προληπτικά.
- Η ενσωμάτωση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική και η εναρμόνιση με τις αρχές και επιδιώξεις της (συμβολή των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων).
- Η αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην ποιότητα της απόδοσή τους

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Προς ανάλυση της διοίκησης προσωπικού ορίζουμε την αναζήτηση, εξεύρεση, επιλογή, ανάπτυξη και προσαρμογή του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης, υπηρεσίας ή ενός οργανισμού.

Τα άτομα που συνδράμουν με οποιοδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία ενός οργανισμού, ανεξαρτήτου μεγέθους και πολυπλοκότητας της σύνθεσής του, αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους του. Επομένως η ορθή διοικητική και οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού βασίζεται και ταυτόχρονα προκύπτει από τους ανθρώπινους πόρους (διοίκηση και υπηρεσία προσωπικού) που υφίστανται σε αυτόν.

Μέσα στην επιχείρηση η διοίκηση προσωπικού αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστό τμήμα, όπως και άλλα τμήματα (πωλήσεων, παραγωγής), και είναι υπεύθυνη για όλες τις δραστηριότητες του προσωπικού της.

Συνήθως στις μικρές επιχειρήσεις δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα προσωπικού ενώ αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει, και είναι αναγκαίο να υπάρχει, γιατί

ο αριθμός του προσωπικού είναι μεγάλος και πρέπει να λειτουργεί ένα τμήμα που θα ασχολείται αποκλειστικά με τις δραστηριότητες του προσωπικού.

Σε μια επιχείρηση υπάρχουν δύο κατηγορίες προσωπικού το διοικητικό και το εκτελεστικό. Το διοικητικό προσωπικό αποτελούν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και το εκτελεστικό αποτελούν οι εργάτες ή οι υπάλληλοι.

Οι εργάτες ή οι υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου έργου, χωρίς να πρέπει να ελέγχουν την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη αποτελούν το προσωπικό εκείνο της επιχείρησης που έχει την εξουσιοδότηση να κατευθύνει τις όλες δραστηριότητες των υπόλοιπων εργαζομένων. Επομένως για να μπορέσει κανείς να ασκεί τα καθήκοντα ενός διοικητικού στελέχους πρέπει να έχει υφιστάμενους.

Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται τα διοικητικά στελέχη μέσα στην επιχείρηση κατατάσσονται σε Ανώτατα στελέχη, σε Ανώτερα, σε Μέσα στελέχη, σε Κατώτερα στελέχη και σε Κατώτατα στελέχη.

Υπάρχει επίσης και άλλος ένας σημαντικός διαχωρισμός των διοικητικών στελεχών σε Γραμμικά και Επιτελικά στελέχη. Το κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι και τα δυο αυτά είδη στελεχών ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης, δηλαδή έχουν την εξουσιοδότηση να διευθύνουν τις δραστηριότητες των υπόλοιπων εργαζομένων. Διαφέρουν στο ότι :στα Γραμμικά στελέχη έχει ανατεθεί η ευθύνη βασικών τομέων της επιχείρησης και της πραγματοποίησης των βασικών τους στόχων και έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των στόχων ολόκληρης της επιχείρησης. Αντίθετα τα Επιτελικά στελέχη έχουν την ευθύνη να βοηθούν και να συμβουλεύουν τα Γραμμικά στελέχη για την επίτευξη των στόχων αυτών.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η πολιτική της διοίκησης προσωπικού αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ασκούνται οι λειτουργίες της από τα στελέχη της επιχείρησης. Ορίζει δηλαδή το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα στελέχη θα δράσουν για τον αποτελεσματικό χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού της επιχείρησης.

Η ανώτατη διοίκηση χαράσσει την πολιτική της διοίκησης προσωπικού και τα στελέχη των άλλων βαθμίδων είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της. Το τμήμα προσωπικού έχει την κύρια ευθύνη για την υλοποίηση της πολιτικής προσωπικού. Δηλαδή ερμηνεύει την πολιτική στους εργαζομένους, ελέγχει για την εφαρμογή της και ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση.

Επίσης για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης το τμήμα προσωπικού έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωσή της κάνοντας προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση προκειμένου να λυθούν διάφορα προβλήματα.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σήμερα, στο γενικότερο πλαίσιο διεθνοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της όξυνσης του ανταγωνισμού, η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα σταδιακά αναγνωρίζεται και από τους Έλληνες επιχειρηματίες ως μία από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρά ταύτα, ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων παραμένει σχετικά χαμηλός. Ιστορικά, η εξέλιξη του μάνατζμεντ, αλλά και ειδικότερα της διοίκησης προσωπικού στην ελληνική αγορά επηρεάστηκε από διάφορους παράγοντες, όπως η αργή οικονομική ανάπτυξη, ο κρατικός παρεμβατισμός, ο αναποτελεσματικός και σε πολύ μεγάλο βαθμό γραφειοκρατικός δημόσιος τομέας, η πολυπλοκότητα του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου (πολυνομία), ο μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων και οικογενειακών εταιρειών, ο

σχετικά μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, η ανελαστικότητα που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, η δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων.

Οι παράγοντες αυτοί συχνά λειτούργησαν ανασταλτικά όσον αφορά τη συστηματική χρήση σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ. Ειδικά σε ό,τι αφορά το οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, σειρά χαρακτηριστικών όπως η σύγχυση των ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και μάνατζμεντ, ο παρεμβατισμός και η συγκέντρωση εξουσίας και οι απολυταρχικές πρακτικές διοίκησης, οι ανελαστικές ιεραρχικές δομές, η έλλειψη στρατηγικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, καθώς και η περιορισμένη παρουσία επαγγελματιών μάνατζερ υψηλής ποιότητας, έχουν δράσει ως τροχοπέδη στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων σε τομείς όπως η παραγωγικότητα και η περαιτέρω ανάπτυξη.

Ο τεχνολογικός και οργανωσιακός εκσυγχρονισμός και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την προσαρμογή, επιβίωση και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, συμβάλλοντας στη μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή διοίκησης προσωπικού σε ένα σύγχρονο περιβάλλον διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων και αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών. Η ανάγκη αυτής της μετάβασης αφορά όλους, τις επιχειρήσεις, τους ερευνητές, το κράτος, αλλά και τον ακαδημαϊκό χώρο.

Οι πρώτες αναφορές σε πρακτικές διοίκησης προσωπικού εντοπίζονται σε μικρό αριθμό μελετών και εμπειρικών ερευνών του γενικότερου χώρου του μάνατζμεντ, και οι οποίες έλαβαν χώρα στην Ελλάδα στις δεκαετίες του 1970 και 1980. Πιο εξειδικευμένες έρευνες στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισαν να εμφανίζονται κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980. Η πρώτη εκτεταμένη ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας 1980 από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Χαρ. Κανελλόπουλο, στην οποία κατεγράφησαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων της ελληνικής αγοράς.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ **ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά τα στελέχη της χειρίζονται και διατηρούν τους πόρους της. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι πιο σημαντικοί πόροι για μια επιχείρηση και ο πιο σημαντικός συντελεστής παραγωγής της, γι' αυτό η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού αποτελεί τη πιο σημαντική λειτουργία του management και συνεπώς τα στελέχη θεωρούν ότι είναι η πιο σημαντική δραστηριότητα. Είναι σημαντική γιατί τα βοηθάει στην επίλυση πολλών προβλημάτων προσωπικού όπως είναι:

- A) Να προσλάβουν λάθος άνθρωπο σε μια θέση εργασίας.
- B) Ο υψηλός αριθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων.
- Γ) Να μην αποδίδουν οι εργαζόμενοι και να υπάρχει κίνδυνος να αποκλίνει η επιχείρηση από τους στόχους της.
- Δ) Η σπατάλη χρόνου με άχρηστες συνεντεύξεις για την εύρεση προσωπικού.

Πολλά στελέχη υπήρξαν πετυχημένα επειδή είχαν την ικανότητα να προσλαμβάνουν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις εργασίας και να τα υποκινούν, αξιολογούν και εκπαιδεύουν.

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού οφείλονται σε παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα επέκταση της επιχείρησης, ίδρυση υποκαταστημάτων και αναδιάρθρωση των εργασιών και των τομέων δραστηριότητας.

Οι μεταβολές αυτές είναι:

Η προαγωγή: είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου σε ψηλότερο επίπεδο της υπαλληλικής ιεραρχίας, σύμφωνα με τον εσωτερικό οργανισμό της επιχείρησης.

Η μετάθεση: είναι η μετακίνηση υπαλλήλου από τη θέση που κατέχει σε κάποια άλλη ομοιόβαθμη θέση.

Ο υποβιβασμός: είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου από μια ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας της επιχείρησης σε μια κατώτερη. Με τον υποβιβασμό ο υπάλληλος τοποθετείται σε θέση με μικρότερου κύρους με συνέπεια να έχει και μικρότερη αμοιβή.

Η απόλυση: ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος περνά ένα χρονικό διάστημα δοκιμαστικής υπηρεσίας, ικανό για να αποδειχθεί αν ο υπάλληλος έχει τα απαιτούμενα προσόντα να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και ειδικά της θέσης που τοποθετήθηκε. Μετά το δοκιμαστικό στάδιο εάν διαπιστωθεί ότι ο υπάλληλος δεν είναι κατάλληλος για τη θέση γίνεται η απόλυση.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η δραστηριότητα των στελεχών όλων των βαθμίδων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική και πολύπλοκη. Και αυτό γιατί πρέπει ταυτόχρονα να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν την πορεία της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πολύπλοκη είναι γιατί θα πρέπει να συντονίσουν και εναρμονίσουν όλους τους πόρους της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι πόροι της επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι, των οποίων η συμπεριφορά είναι πολύπλοκη, και δεν μπορούν τα στελέχη να τους συντονίσουν εύκολα για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι βασικές δραστηριότητες των στελεχών είναι:

A) Προγραμματισμός : Ο καθορισμός της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν.

B) Οργάνωση: Ο καταμερισμός της εργασίας, καθορισμός τμημάτων με βάση την εξειδίκευση, ορίζεται η δομή της επιχείρησης με κατανομή των δραστηριοτήτων, καθορισμός της εξουσίας και ευθύνης των διοικητικών στελεχών και με βάση όλα τα παραπάνω καταρτίζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Γ) Διοίκηση προσωπικού: Η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση φροντίζει να προσλάβει τα καταλληλότερα άτομα ως προσωπικό της και μεριμνά για την

εκπαίδευσή του, την επιμόρφωσή του και την ανάπτυξή του, ώστε να βρίσκεται αυτό σε υψηλό επίπεδο.

Δ) Ηγεσία και Παρακίνηση: Η ιδιότητα που έχει ένα άτομο να προϊσταται σε μια ομάδα ανθρώπων και να διατηρεί ψηλά το ηθικό των εργαζομένων και να εφαρμόζει διάφορα κίνητρα για την υποκίνησή τους.

Ε) Έλεγχος: Ο έλεγχος για το αν έχουν πραγματοποιηθεί οι επιθυμητοί στόχοι της επιχείρησης και περιλαμβάνει τον καθορισμό προτύπων, την σύγκριση των προτύπων με την πραγματική απόδοση και αν υπάρχουν αποκλίσεις να βρεθούν τρόποι για να διορθωθούν.

ΣΤ) Επικοινωνία: Τα στελέχη πρέπει να φροντίζουν να υπάρχει πολύ καλή και αποτελεσματική επικοινωνία τόσο μέσα στην επιχείρηση, σε κάθετη και οριζόντια διάταξη θέσεων, όσο και έξω από την επιχείρηση για να μπορούν να παίρνουν και να δίνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες των στελεχών συνιστούν την έννοια της επιστήμης του management. Όλα τα διοικητικά στελέχη, σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, εφαρμόζουν τις δραστηριότητες αυτές του management.

ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι ευθύνες των γραμμικών στελεχών για την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- 1) Να τοποθετήσουν το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση.
- 2) Να προσανατολίσουν τους νέους εργαζόμενους στην επιχείρηση.
- 3) Να εκπαιδεύσουν τα άτομα για τις νέες θέσεις εργασίας.
- 4) Να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας.
- 5) Να επιτύχουν δημιουργική συνεργασία και να αναπτύξουν ομαλές εργατικές σχέσεις.
- 6) Να ερμηνεύουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες στους εργαζομένους της επιχείρησης.
- 7) Να προσπαθούν να αναπτύξουν τις ικανότητες κάθε ατόμου.
- 8) Να δημιουργούν και να διατηρούν υψηλά το ηθικό των εργαζομένων.
- 9) Να προστατεύουν την υγεία και να ασφαλίζουν τους εργαζομένους.

Στις μικρές επιχειρήσεις τα στελέχη γραμμής μπορούν να διεκπεραιώνουν όλα τα καθήκοντα, που αναφέρονται στη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, χωρίς βοήθεια. Αλλά στις μεγάλες επιχειρήσεις τα γραμμικά στελέχη χρειάζονται τη βοήθεια εξειδικευμένης γνώσης και την συμβουλή ενός ειδικού επιτελικού στελέχους.

ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα επιτελικά στελέχη, λόγω της επιτελικής θέσης της υπηρεσίας προσωπικού στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, προσφέρουν υπηρεσίες αφ' ενός προς την ανώτατη διοίκηση, την ενημερώνουν για την εφαρμογή της πολιτικής σε θέματα προσωπικού, και αφ' ετέρου στα άλλα γραμμικά στελέχη, τα βοηθούν και τα ενημερώνουν σε θέματα προσωπικού.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MANAGERS ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

1. Το κορυφαίο διοικητικό στέλεχος, ο Top manager (Πρόεδρος ή Διευθύνων σύμβουλος ή Γενικός διευθυντής) εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Το δικό του επίπεδο θεωρείται στρατηγικό με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης, με αρμοδιότητα στον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής της επιχείρησης και μεριμνά για την όλη διάρθρωσή της.
2. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι Senior managers ή Executives, είναι οι προϊστάμενοι των βασικών τομέων, της παραγωγής, του Marketing, του χρηματοπιστωτικού τομέα και του λογιστικού τομέα. Είναι οι άμεσοι συνεργάτες του Top manager με τον οποίο καθορίζουν τη στρατηγική, τη γενική πολιτική και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης. Καθένας τους εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος του τομέα του, συντονίζει τις ενέργειες στο πλαίσιο του και ελέγχει τις δραστηριότητες που καταβάλλονται σ' αυτόν.
3. Τα μέσα διοικητικά στελέχη, οι Middle managers, είναι προϊστάμενοι τμημάτων σε κάθε τομέα της επιχείρησης. Θεωρούνται ως στελέχη «τακτικής» που υλοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς.

4. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, οι Lower ή Junior managers, είναι προϊστάμενοι γραφείων ή υπηρεσιών και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός.
5. Στο κατώτερο επίπεδο των διοικητικών στελεχών βρίσκονται οι Αρχιεργάτες και Ομαδάρχες που προϊστανται των εργαζομένων και έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο. Ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός γιατί αυτοί εκπροσωπούν την διοίκηση στα μάτια των εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αντανακλά γενικά αυτή του management ως επιχείρησης.

ΠΟΡΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η πρόσφατη θεωρία των Πόρων & Ικανοτήτων (Resource Based Theory of Competitive Advantage) εστιάζει στους πόρους και στις ικανότητες μιας επιχείρησης, χωρίς να αγνοεί το ρόλο του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πόροι δεν γίνονται αντιληπτοί με την «παραδοσιακή» έννοια των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, αλλά αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό. Πάνω σε αυτά θεμελιώνεται η στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

Οι πόροι αποτελούν τους υπάρχοντες παράγοντες που ανήκουν ή ελέγχονται από την επιχείρηση. Διακρίνονται σε:

- α) ανθρώπινους (ηγεσία, ικανότητες, γνώσεις),
- β) οργανωτικούς (συστήματα προγραμματισμού και οργάνωσης, μέθοδοι συντονισμού και ελέγχου)
- γ) και φυσικούς (τεχνολογία, εξοπλισμός, hardware, software).

Η δυνατότητα ενός πόρου να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά.

1. Να είναι αξιοποιήσιμος, με την έννοια της δυνατότητας εκμετάλλευσης ευκαιριών του περιβάλλοντος.
2. Να είναι σπάνιος ανάμεσα στους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές.
3. Να μην είναι δυνατή η πλήρης αντιγραφή του.
4. Να μην υπάρχουν υποκατάστατα που θα μπορούσαν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ

ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Παρατηρώντας την άνοδο της Ιαπωνικής βιομηχανίας που κατέχει μια πολύ σημαντική θέση στην παγκόσμια οικονομία μετά την καταστροφή της στο Δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, οι σύμβουλοι διοίκηση αποφάσισαν να εξετάσουν εκ νέου την θεωρία του μάνατζμεντ. Ο W. Ouchi ονόμασε την ιαπωνική προσέγγιση στο μάνατζμεντ Θεωρία Z προεκτείνοντας τους χαρακτηρισμούς θεωρία χ και του McGregor.

Η Θεωρία Z έχει ως ρίζες της τα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και είναι συλλογή πρακτικών και λιγότερο θεωρητικών τεχνικών μάνατζμεντ που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικές αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα και όχι από έναν μάνατζερ. Η διεργασία λήψης αποφάσεως από την ομάδα έχει καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό γιατί :

1. Η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα.
2. Τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται όλα από την ομαδική απόφαση τους.
3. Φιλτράρονται καλύτερα οι καλές και οι κακές πληροφορίες.
4. Υπάρχει η διαδικασία λήψης αποφάσεως από την ομάδα και λόγω της ισόβιας απασχόλησης εξασφαλίζεται η αφοσιωμένη εργατική δύναμη στον στόχο και στον οργανισμό υπάρχει μακροπρόθεσμη θεώρηση της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό και διενεργούνται αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Γενικότερα, η Θεωρία Z κατευθύνει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επιτυχία. Εφαρμόζεται κατάλληλα προσαρμοσμένη και στην δυτική βιομηχανία με δυο τεχνικές μάνατζμεντ : την προσέγγιση για ποιότητα στον χώρο εργασίας και στους κύκλους ποιότητας.

Επιλέγοντας εκλεκτικά και βελτιώνοντας ότι καλύτερο είχε αναπτυχθεί σε θέματα παραγωγικότητας, οι Ιάπωνες διαμόρφωσαν μία νέα αντίληψη για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Αυτή στηρίζεται στην απλότητα σχεδίασεως προϊόντων και διαδικασιών, στον περιορισμό κάθε μορφής σπατάλης, στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στην αναβάθμιση τον ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα με συμμετοχικές διαδικασίες σε όλες τις δραστηριότητες, ιδιαίτερα όμως στην παραγωγή. Όσο και αν στην αρχή η υπεροχή τους είχε συνδεθεί με την κουλτούρα της χώρας και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της κοινωνίας τους, αυτό που σήμερα ονομάζουμε ιαπωνικό μάνατζμεντ έχει γίνει αποδεκτό και διαδίδεται με εντυπωσιακό ρυθμό σε πολλές από τις πιο αναπτυγμένες βιομηχανικές χώρες του κόσμου.

Η BMW χρησιμοποίησε το ιαπωνικό μοντέλο διοίκησης στο νέο της εργοστάσιο στις ΗΠΑ. Όλοι φορούν στολή με μόνο το μικρό όνομά τους στην κονκάρδα, οι άνθρωποι της παραγωγής λέγονται συνεργάτες, όλοι τρώνε στο ίδιο κυλικείο και όλες οι ορατές δομές διοίκησης και ιεραρχίας έχουν εξαφανιστεί. Το αποτέλεσμα είναι ένα κλίμα ενθουσιασμού που δεν συναντά κανείς..

ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία και η συνεργασία κάθετα και οριζόντια στον οργανισμό. Το προσωπικό ενδυναμώνεται και επιβραβεύεται. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το έργο τους ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν στην εισαγωγή βελτιώσεων. Η διαρκής βελτίωση αποτελεί το θεμέλιο της διδασκαλίας των Deming και Juran και μέρος της φιλοσοφίας του ιαπωνικού στυλ διοικήσεως. Η βελτίωση προκύπτει με τη συνεργασία του προσωπικού και της διοικήσεως και αφορά τόσο τα ίδια τα προϊόντα όσο και τις διαδικασίες.

Ο όρος επιχειρηματική τελειότητα αναφέρεται στην «ολική μεθόδευση της εργασίας που έχει ως αποτέλεσμα την ισορροπημένη ικανοποίηση των συμφεροντούχων (πελατών, προσωπικού, κοινωνίας), και άρα την αύξηση της πιθανότητας μακροπρόθεσμης επιτυχίας της επιχείρησης»

Προϋπόθεση για την καλή λειτουργία του οργανισμού είναι η κατανόηση των επιμέρους διαδικασιών η διοίκηση και ο σχεδιασμός βελτιώσεων με βάση αξιόπιστες πληροφορίες για τις αντιλήψεις των συμφεροντούχων.

Η αξιοποίηση του συνόλου του δυναμικού των υπαλλήλων επιτυγχάνεται με την ένδειξη εμπιστοσύνης και την ενδυνάμωσή τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση. Η δημιουργία μιας κουλτούρας που είναι σύμφωνη με τις αρχές της μάθησης, της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης, και η ανάπτυξη καναλιών ανταλλαγής γνώσεων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Η ύπαρξη έμπιστων συνεργατών είναι χρήσιμη για την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και υποστήριξη της οργανωτικής λειτουργίας και απόδοσης.

Ο ΕΝΑΡΕΤΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάπτυξη των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Ιαπωνία μέσα από τα ερείπια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και η κατοπινή επιτυχημένη παγκόσμια παρουσία τους, που άρχισε τη δεκαετία του '60 και κορυφώθηκε στις ΗΠΑ τη δεκαετία του '80, είχε ως βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της ένα ενάρτετο κύκλο, κάτι που ενδιαφέρει άμεσα την ελληνική επιχείρηση.

Πριν μπούμε για λίγο στην περιγραφή του κύκλου αυτού, ας θυμηθούμε ότι ένα από τα συνεχή διλήμματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι τα σχετικά μεγαλύτερα κέρδη και χαμηλότερα μερίδια αγοράς με υψηλότερες τιμές ή τα σχετικά χαμηλότερα κέρδη και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς με χαμηλότερες τιμές. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν προτιμήσει με θρησκευτική αφοσίωση τη δεύτερη οδό. Πολλές φορές μάλιστα και ιδιαίτερα αν κυριαρχούν σε μια αγορά, έχουν κατηγορηθεί για αθέμιτο ανταγωνισμό, ντάμπινγκ, τιμές πώλησης κάτω του κόστους, τακτικές καμικάζι κλπ. Πολλοί δυτικοί μάνατζερ δεν καταλαβαίνουν τις εμμονές τους για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, για την περιφρόνηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους και για την προσήλωσή τους σε μεγάλα μερίδια αγοράς, τόσο στην Ιαπωνία αλλά και διεθνώς.

Ο ενάρετος κύκλος των ιαπωνικών επιχειρήσεων προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση αναπτύσσεται με ρυθμούς μεγαλύτερους των ανταγωνιστών της. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση πρέπει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της έτσι ώστε ο όγκος των εργασιών της να αυξηθεί με ρυθμούς μεγαλύτερους των ανταγωνιστών.

Ο μεγαλύτερος ρυθμός αυτός επιτυγχάνεται με αυξημένες επενδύσεις, και συνήθως, με κόψιμο των τιμών, με αύξηση της δυναμικότητας, με ανάπτυξη νέων προϊόντων, με διαφήμιση. Όταν έχει δημιουργηθεί ο μεγαλύτερος αυτός ρυθμός, αρχίζει ο ενάρετος κύκλος: ο αυξημένος σε σχέση με τους ανταγωνιστές όγκος έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος. Το χαμηλότερο κόστος σημαίνει καλύτερη κερδοφορία και χρηματοοικονομική ευρωστία. δηλ. αφθονία μετρητών από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Τα μετρητά αυτά επανεπενδύονται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν σε παραπέρα αύξηση του μεριδίου αγοράς και επανάληψη του κύκλου. Αν κανείς δεν μπει στον κύκλο αυτό αρχίζει να χάνει έδαφος ανταγωνιστικά.

Ο κύκλος αυτός βέβαια δεν είναι αποκλειστικά ιαπωνικός, πολλές επιχειρήσεις σε οικονομίες ελεύθερου ανταγωνισμού κάνουν το ίδιο. Το ενδιαφέρον με τις ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι ότι το χρησιμοποίησαν ευρύτατα στις διεθνείς τους δραστηριότητες. Μια παρατήρηση που μπορεί να κάνει κανείς εύκολα είναι ότι ο κύκλος αυτός θα ήταν πολύ δύσκολο να αρχίσει σε ένα ώριμο κλάδο ή σε συνθήκες αγορών με μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο κύκλος αυτός όντως απαιτεί αγορές ή κλάδους με μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης. Το ενδιαφέρον με τις ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι ότι όπου εμφανίστηκαν διεθνώς μετά τον πόλεμο δημιούργησαν τις δικές τους νέες αγορές είτε εκμεταλλευόμενες κάποια ευνοϊκή συγκυρία (παραδείγματος χάριν την πετρελαϊκή κρίση πριν 30 περίπου χρόνια για να φέρουν τα μικρού κυβισμού αυτοκίνητα στις ΗΠΑ) είτε καινοτομώντας και επαναπροσδιορίζοντας εκ βάθρων τις αγορές στις οποίες έμπαιναν .

Ενδιαφέρουν όλα αυτά την ελληνική επιχείρηση; Δύο σχόλια: δεν πάνε πολλά χρόνια που τα ιαπωνικά προϊόντα ήταν ο περίγελος στις διεθνείς αγορές, ήταν οι πλαστικές τσατσάρες των πλανόδιων πωλητών στην πλατεία Ομονοίας, "δε σπάει, δε χαλάει". Κανείς βέβαια δεν γελάει πια. Στην πιο απαιτητική αγορά των ΗΠΑ, για παράδειγμα, όπου δημιουργήθηκε η αυτοκινητοβιομηχανία, η Honda, που δεν

έφτιαχνε καν αυτοκίνητα πριν 40 χρόνια, έχει το υπ' αριθμόν 1 σε πωλήσεις αυτοκίνητο εδώ και δέκα σχεδόν χρόνια. Επίσης, πολλοί Αμερικανοί μάνατζερ πολλές φορές αντέδρασαν στις εξελίξεις αυτές με το γνωστό "καλά όλα αυτά, αλλά δεν μας αφορούν εμάς", κάτι που ακούγεται συχνά στην Ελλάδα για οτιδήποτε που σχετίζεται με κάποια ριζική βελτίωση που έρχεται απ' έξω. Πολλές μυαλωμένες αμερικανικές επιχειρήσεις μιμήθηκαν τους ιαπωνικούς τρόπους μάνατζμεντ πολύ επιτυχημένα. Όπως θα δούμε στο μέλλον, είχαν ανακαλύψει ότι δεν υπήρχε τίποτα "ιαπωνικό" στους τρόπους αυτούς.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΙΑΠΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ

Το πρότυπο που εμφανίστηκε στην δεκαετία του '80, αντικαταστάθηκε ταχύτατα από τα αμερικανικά εγχειρίδια μάνατζμεντ που απορρίπτουν κάθε συλλογικότητα οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν καμιά αφοσίωση προς την εταιρία τους, όπως και οι μισθοδότες τους δεν έχουν καμιά αναστολή να απολύσουν χιλιάδες.

Η ιαπωνική θεώρηση είναι μακροπρόθεσμη, προσανατολισμένη στις διαδικασίες, δίνεται έμφαση στις προϋποθέσεις, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, και οι αλλαγές εισάγονται σταδιακά («βελτίωση βήμα προς βήμα»). Αντίθετα, η δυτική θεώρηση είναι βραχυπρόθεσμη, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, δίνεται έμφαση στη μέτρηση, γίνονται προσπάθειες μόνο για προσωρινή κατάρτιση και εκπαίδευση, και οι αλλαγές εισάγονται με γρήγορο ρυθμό («καινοτομία»). Ο χρόνος δεν είναι η μόνη διαφορά ανάμεσα στη δυτική και ιαπωνική προσέγγιση της.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η έμφαση στη συμμετοχή και εκπαίδευση όλων ήταν μεγαλύτερη στην Ιαπωνία, και για οικονομικούς λόγους, σε σχέση με τις δυτικές χώρες. Τα συναισθήματα και η ηθική στην πρώτη περίπτωση, ο έλεγχος και η εξουσία στη δεύτερη περίπτωση, ήταν τα στοιχεία στα οποία βασίζονταν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων των οργανισμών.

Η ποιότητα στην Ιαπωνία γίνεται κατανοητή ως «εξάρτηση από τους ανθρώπους(πελάτες), και μέτρηση των αξιών με χρήματα με ένα ισορροπημένο τρόπο (παραδοσιακά σε μία διαδικασία ανταλλαγής)»,στις δυτικές χώρες δίνεται έμφαση στη «σαφή γνώση» που είναι αποτέλεσμα λογικών ικανοτήτων, ενώ στην Ιαπωνία στη γνώση που είναι αποτέλεσμα διαίσθησης.

Η καινοτομία βασίζεται στις ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις λίγων προσώπων, που μπορούν να οδηγήσουν σε τεχνολογικές ανακαλύψεις και σε ορατή γρήγορη αλλαγή. Η σταδιακή βελτίωση, αντίθετα, προϋποθέτει την ύπαρξη μικρών αλλαγών στο πέρασμα του χρόνου ώστε να εξασφαλίζεται η τυποποίηση και επαναληψιμότητα των νέων γνώσεων, μεθόδων και απαιτούμενων ικανοτήτων.

Στηρίζεται στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων και των διαδικασιών και στη διαρκή προσπάθεια για την τελειοποίηση των εργασιών με χαμηλό κόστος. Το χαμηλό κόστος είναι δυνατό να επιτευχθεί, όταν επιπλέον περιορίζονται τα άχρηστα. Αυτή η προσέγγιση ονομάστηκε “lean thinking” και εφαρμόστηκε στο σύστημα παραγωγής της Toyota. Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες ήταν συνώνυμος με την εκπαίδευση και παρακίνηση εκείνων των προσώπων που βρίσκονται «ακριβώς εκεί που συμβαίνουν τα πράγματα».

Οι θεωρίες του Juran και η πρακτική εφαρμογή τους έχουν ένα βασικό χαρακτηριστικό: μπορούν να εφαρμοστούν μέσα από τα υπάρχοντα συστήματα μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με τον Deming, που απαιτεί ριζοσπαστικές αλλαγές ιδιαίτερα στην κουλτούρα μιας επιχείρησης. Από αυτήν την άποψη ο Juran είναι ίσως πιο ενδιαφέρων για την τυπική ελληνική επιχείρηση. Μία από τις βασικές διαπιστώσεις του Juran είναι ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μιλάνε διαφορετικές "γλώσσες" σε διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα της επιχείρησης, σε αντίθεση με τον Deming, που πίστευε ότι η στατιστική πρέπει να είναι η κοινή γλώσσα. Η ηγεσία της επιχείρησης απασχολείται με οικονομικά μεγέθη, οι εργάτες με τα προϊόντα που φτιάχνουν, ενώ οι μάνατζερ στη μέση πρέπει να καταλαβαίνουν και τους δύο. Έτσι ο Juran συμβουλεύει τόσο την ανάλυση και υπολογισμό του κόστους της ποιότητας όσον αφορά τα ηγετικά στελέχη, όσο και το στατιστικό έλεγχο και την προσαρμογή σε προδιαγραφές όσον αφορά την παραγωγή και το εργατικό δυναμικό

της, ώστε το μάνατζμεντ της ποιότητας να μπορεί να προσαρμοσθεί στις υπάρχουσες δομές της επιχείρησης.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT

Έννοια του management

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο management. Ορισμένοι τον όρο αυτόν τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με την διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση.

Στην πράξη ο όρος management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη έδωσε στο management την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του management με πλατιά έννοια.

Σήμερα ο όρος management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

Περιεχόμενο του management

Ο καθηγητής και συγγραφέας Π. Ντράκερ δίνει το περιεχόμενο του management « Κάθε επιτυχία του management είναι επιτυχία ενός manager. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Το management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο manager. Έργα του είναι η προσφορά στην οικονομία, η διοίκηση της επιχείρησης και η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων. »

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ **ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το management είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης γιατί:

1. Με το κατάλληλο management και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατό ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο.
2. Το management είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (σε κόπο και κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο δυνατό, θα τείνει προς αυτό. Επομένως με το κατάλληλο management μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα της επιχείρησης.
3. Το κατάλληλο management μπορεί να επιτύχει βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίησή τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα κέρδη.

Το συμπέρασμα είναι ότι το management μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα, τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα έχει την εσωτερική και την εξωτερική της πλευρά. Η εσωτερική της πλευρά είναι το σύνολο των ψυχικών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου που κατευθύνουν και καθορίζουν τις συμπεριφορές του προς το περιβάλλον του. Η εξωτερική της πλευρά είναι η εκδήλωση αυτών των συμπεριφορών.

Στάσεις

Στάσεις είναι οι αντιλήψεις που έχουμε για τους ανθρώπους, για το κοινωνικό μας περιβάλλον και για διάφορα γεγονότα. Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συνιστούν την έννοια της στάσης όπως ο συναισθηματικός, ο λογικός, ο εκδηλωτικός και ο παράγοντας της συνήθειας. Το άτομο επηρεάζεται στη διαμόρφωση των στάσεων του από την εκπαίδευσή του, την αγωγή του και από το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει.

Μάθηση

Το άτομο με την μάθηση εφοδιάζεται με γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσει να τις χρησιμοποιήσει αργότερα για την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν στο να γίνει σωστή η μάθηση. Η βούληση της απόκτησής της δηλαδή να έχει την επιθυμία το ίδιο το άτομο να μάθει, η κατάλληλη διδασκαλία η οποία εξαρτάται από τον δάσκαλο που πρέπει να έχει γνώσεις και μπορεί να στις μεταδώσει και τα απαιτούμενα μέσα διδασκαλίας πρέπει να είναι σύγχρονα και κατάλληλα για το άτομο που επιθυμεί να μάθει.

Αντίληψη

Η αντίληψη είναι μια λειτουργία του ανθρώπινου νου με την οποία μετατρέπονται σε γνώση όλα όσα έρχονται στο μυαλό του ως προϊόντα των αισθήσεων. Οι αισθήσεις είναι η κυριότερη πηγή αντίληψης. Όλα όσα λαμβάνει με τα αισθητήρια όργανά του, το άτομο, αποτυπώνονται στον εγκέφαλό του και τα ερμηνεύει ως αισθήματα.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ερευνώντας ιστορικά την εξέλιξη των ανθρωπίνων σχέσεων και συνθηκών εργασίας παρατηρούμε ότι κατά την αρχαιότητα οι εργαζόμενοι ανήκαν στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις και πολλές φορές ήταν δούλοι.

Η νοοτροπία που επικρατούσε φαίνεται στα κείμενα διαφόρων εποχών. Ο Αριστοτέλης στο έργο του « Πολιτικά », «οι άνθρωποι δεν είναι καθόλου από την φύση τους ίσοι, αλλά άλλοι γεννιούνται για την δουλεία και άλλοι για την κυριαρχία». Ο Ζαν Ζακ Ρουσσώ γράφει στο «Κοινωνικό Συμβόλαιο» «κάθε άνθρωπος που γεννιέται μέσα στη δουλεία, γεννιέται για τη δουλεία. Η Χάριετ Μ. Στόου στο έργο της «Η καλύβα του μπάριμπα Θωμά» παραθέτει σκέψεις, που αναφέρονται στις αντιλήψεις της εποχής εκείνης, σχετικά με τους έγχρωμους δούλους.

Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα μέχρι τις αρχές του 20^{ου} αιώνα στις επιχειρήσεις των προοδευμένων χωρών του κόσμου παρατηρήθηκε μια συστηματική προσπάθεια για την ανάπτυξη ορθολογικής οργάνωσης με αντικειμενικό σκοπό τη δημιουργία βιομηχανικών μονάδων για την αξιοποίηση των τεχνολογικών επιτευξέων οι οποίες άρχισαν να εφαρμόζονται με την εμφάνιση της Βιομηχανικής Επανάστασης.

Η κίνηση αυτή γίνεται γνωστή με το όνομα «Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας» η οποία περιλαμβάνει την εργασία του TAYLOR και άλλων επιμέρους μεθόδων και μέσων εργασίας, μελέτης χρόνου και κινήσεων, απλοποίησης, εξειδίκευσης της εργασίας, τυποποίησης προϊόντων και την λεπτομερή περιγραφή των μεθόδων εργασίας που συντέλεσαν στην εξάλειψη περιττών κινήσεων και της άσκοπης φυσικής προσπάθειας.

Οι θεωρίες περί επιστημονικής οργάνωσης είναι στην ουσία αφυχολόγητες γιατί δεν λαμβάνουν υπ' όψιν την φύση των ανθρώπινων όντων των οποίων παραβλέπουν την φυσιολογία, τα συναισθήματα και τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις και τις απογοητεύσεις κατά τον χρόνο της εργασίας. Αποτελούν ένα σύστημα με βασικό κίνητρο τον μισθό, ο οποίος συγκρατεί τους εργαζομένους σε μία επιχείρηση. Η αποδοχή του μισθού εκ μέρους του εργαζόμενου φαίνεται να συνιστά ένα είδος

ψυχολογικού συμβολαίου σύμφωνα με το οποίο πράττει ό,τι του υπαγορεύουν , παραιτούμενος από τις φιλοδοξίες του και αναγκασμένος να καταπιέσει τα αντιτιθέμενα συναισθήματά του. Η εργασία του μ' αυτόν τον τρόπο μεταβάλλεται σε αγγαρεία χωρίς κοινωνικές και ηθικές ικανοποιήσεις εκτός από την κάλυψη των βασικών του αναγκών από το μισθό.

Ένα τέτοιο σύστημα προκάλεσε ισχυρές αντιδράσεις, έγινε όμως ανεχτό επειδή οι εργαζόμενοι δεν διέθεταν μεγάλη δύναμη. Από την εποχή όμως που εμφανίστηκαν οι ισχυρές εργατικές οργανώσεις και επεκτάθηκαν οι δημοκρατικές ιδέες πέρα από τη σφαίρα της πολιτικής, έγιναν περισσότερο εμφανείς οι αδυναμίες της επιστημονικής οργάνωσης. Η απογοήτευση των εργαζομένων βρήκε διέξοδο με προστριβές, με υπό διάφορων μορφών αποχή από την εργασία και με πλήρη εγκατάλειψη αυτής, προς αναζήτηση άλλης με πιο ευνοϊκούς όρους και συνθήκες.

Το φαινόμενο αυτό οδήγησε στη μελέτη της φυσιολογίας και ψυχολογίας του ατόμου με αποτέλεσμα να εμφανιστεί ένας νέος κλάδος των κοινωνικών επιστημών, ο κλάδος των «Ανθρωπίνων Σχέσεων».

Δεν έχει καθοριστεί ο ακριβής χρόνος της έντασης του ενδιαφέροντος για τις ανθρώπινες σχέσεις. Μερικοί μίλησαν για τις ανθρώπινες σχέσεις από τις πρώτες μέρες της δημιουργίας των μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, μεγαλύτερη όμως έμφαση δόθηκε κατά τα τελευταία 30 χρόνια ως αποτέλεσμα της πείρας και των πορισμάτων της επιστημονικής έρευνας, η οποία βαθμιαία αντικαθιστά τις υποθέσεις που βασίζονται στην εμπειρία.

ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ ΤAYLOR

Ο TAYLOR όταν άρχισε να εργάζεται σαν μηχανικός στην βιομηχανία χάλυβα Bethlehem ανέπτυξε τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, για τη μελέτη χρόνου και κινήσεων και για την απλοποίηση, τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας.

Αντιλαμβάνεται τη μεγάλη έλλειψη αποδοτικότητας που κυριαρχεί στη βιομηχανία και προσπαθεί να δείξει ότι το φάρμακο βρίσκεται στη συστηματική διοίκηση παρά στην έρευνα για την ανακάλυψη ενός ασυνήθιστου ή εξαιρετικού τύπου ανθρώπου.

Ο TAYLOR μετά από συστηματική μελέτη εφάρμοσε την επιστημονική του μέθοδο αναζητώντας το μόνο άριστο τρόπο για κάθε έργο, διατυπώνοντας σαφής οδηγίες για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Καθόρισε τέσσερις αρχές οργάνωσης και διοικήσεως για να υπάρχει μια καλή απόδοση των εργαζομένων που προτείνουν τα ακόλουθα:

1. Να γίνεται επιλογή του κατάλληλου ατόμου για κάθε ορισμένη εργασία.
2. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να εκτελούν την εργασία τους όσο το δυνατόν καλύτερα.
3. Να υπάρχει συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
4. Να εξασφαλισθούν στους εργαζομένους καλές φυσικές συνθήκες και καλό περιβάλλον.

Ο TAYLOR έδωσε χρήσιμες σκέψεις για την οργάνωση και διοίκηση αλλά δεν ασχολήθηκε με τον άνθρωπο. Και αυτό γιατί ήταν μηχανικός και τον ενδιέφερε η παραγωγή και η αποδοτική λειτουργία των μηχανών.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μέσα στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει το συναίσθημα της καλής θέλησης. Υπάρχουν πολλοί προϊστάμενοι, που νομίζουν ότι εφαρμόζουν καλές ανθρώπινες σχέσεις, επειδή παρέχουν στους εργαζόμενους υψηλούς μισθούς, ψυχαγωγία και καλές συνθήκες εργασίας, όμως πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εκτίμηση και αμοιβαίος σεβασμός. Υπάρχει ένα είδος στελέχους το οποίο δεν μπορεί να δημιουργήσει ή και να διατηρήσει τις καλές ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας, γιατί ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται διαψεύδει τους λόγους του.

Για να υπάρχουν λοιπόν καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση το κλίμα εκείνο που διευκολύνει την επίτευξη των ικανοποιητικών αποτελεσμάτων στην επιδίωξη ενός σκοπού.

Για την ευημερία της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχουν οι ανθρώπινες σχέσεις και να εφαρμόζονται όσο το δυνατόν καλύτερα. Δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της:

1. Την ύπαρξη ανθρώπων. Ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό χαρακτήρα. Όμως όλοι οι άνθρωποι θέλουν να τους συμπεριφέρονται με τον σεβασμό που ταιριάζει προς ένα ανθρώπινο όν.
2. Την εξουσία που έχει κάποιο στέλεχος, να την χρησιμοποιεί κατάλληλα ώστε να υπάρχει ευημερία μέσα στην επιχείρηση και μέσω αυτής να ικανοποιούνται οι στόχοι της.
3. Την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μέσα στην ομάδα. Στα πλαίσια της κοινωνικής συμβίωσης υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων. Όλοι δεχόμαστε επιδράσεις από το περιβάλλον στο οποίο ζούμε αλλά και εμείς επηρεάζουμε με κάποιο τρόπο τους συνανθρώπους μας. Εκτός από την κοινωνική ζωή, αλληλεπίδραση υπάρχει και στην οικονομική ζωή. Οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από άλλες επιχειρήσεις (όπως για παράδειγμα τους προμηθευτές) αλλά και μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν σύνθετες σχέσεις μεταξύ των κλιμάκων της ιεραρχίας και των εργαζομένων.

Σύμφωνα με όλα αυτά βλέπουμε πως η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων στις επιχειρήσεις είναι το υπόβαθρο για την ευημερία τους. Όταν εφαρμόζονται σωστά οι ανθρώπινες σχέσεις τότε η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη και από έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι αρμονικές , τότε ο κάθε εργαζόμενος δεν κοιτάει το συμφέρον του εις βάρος των υπολοίπων και το εργατικό προσωπικό μπορεί να αποδώσει καλύτερα και περισσότερο στη δουλειά του με αποτέλεσμα η παραγωγή του να είναι ποιοτική γιατί εργάζεται με ζήλο και θέληση και όχι αναγκαστικά.

Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο πρέπει να διακατέχεται από πνεύμα αμοιβαία κατανόησης. Έτσι η επιχείρηση οδηγείται στην σωστή λειτουργία και στην ανάπτυξή της.

ΟΡΟΙ ΚΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην κάθε επιχείρηση, θεωρείται πλέον εκ των «ουκ άνευ» όχι μόνο επειδή έτσι ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως άνθρωπος και όχι ως τμήμα του εξοπλισμού, αλλά και επειδή τελικά η σωστή του αντιμετώπιση επιφέρει αποδεδειγμένα και μεγάλα οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση μέσα από την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιδίωξης των προσωπικών στόχων του ανθρώπινου δυναμικού με την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε συνοπτικά να αναφέρουμε, μερικούς όρους για την καλή λειτουργία των ανθρώπινων σχέσεων σε κάθε επιχείρηση.

1. Όροι σχετικοί με το management:

Προγραμματισμός

Οργάνωση

Διοίκηση προσωπικού

Ηγεσία

Έλεγχος

Παρακίνηση

2. Όροι σχετικοί με τις διαπροσωπικές σχέσεις:

Επικοινωνία
Χειρισμός παραπόνων
Χειρισμός συγκρούσεων
Χειρισμός προβλημάτων αλλαγών
Ο ρόλος των επιτροπών προσωπικού
Καθοδήγηση
Παρακίνηση
Συνεργασία

3. Όροι γενικοί

Χωροταξία
Υγιεινή
Ασφάλεια
Χώροι εξυπηρέτησης προσωπικού

ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων έχουν χρησιμοποιηθεί διάφοροι μέθοδοι.

1) Ψυχολογική απειλή.

Χρησιμοποιείται αρκετά συχνά για να προκαλέσει την κινητοποίηση του εργαζομένου. Η μέθοδος αυτή έχει αποτέλεσμα μόνο όσο διαρκεί η απειλή και επιπλέον δημιουργεί άσχημο κλίμα στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου.

2) Κλιμάκωση μισθών ανάλογα με την απόδοση.

Η αποδοτικότητα της μεθόδου αυτής είναι αμφίβολη.

3) Πρόσθετες αμοιβές ανάλογα με την παραγωγικότητα του εργαζομένου.

Έχει λάβει μεγάλη έκταση η μέθοδος αυτή τα τελευταία χρόνια και στοιχίζουν πολύ στις επιχειρήσεις. Η αποδοτικότητα της μεθόδου αυτής δεν διαρκεί για πολύ διότι ο εργαζόμενος μετά από λίγο θεωρεί τις αμοιβές σαν δεδομένες και μέρος του μισθού τους.

4. Βελτίωση της επικοινωνίας στην επιχείρηση.

Συχνά η ιδέα ξεκινά από την ανάγκη να γνωρίσουν οι εργαζόμενοι την πολιτική της επιχείρησης ως προς το προσωπικό της, καθώς επίσης και από την ανάγκη να γνωρίσει η επιχείρηση τα προβλήματα και τις σκέψεις των εργαζομένων.

5. Βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση.

Η ιδέα στηρίζεται στην επιθυμία του ατόμου να αισθάνεται σπουδαίος μέσα στο χώρο εργασίας και στην ανάγκη του για εκτίμηση και σεβασμό. Πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων έτσι ώστε να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να ενδιαφέρονται γι' αυτήν περισσότερο και να βελτιώνεται το ηθικό τους.

ΘΕΤΙΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, τα υψηλά επίπεδα αφοσίωσης μπορούν να προαγάγουν την καριέρα και τις απόλαβές του εργαζόμενου. Η πίστη προς τον οργανισμό, παρά τις τυχόν εξωτερικές πιέσεις, είναι ιδιαίτερα επιθυμητή και ανταμείβεται. Δείξε αφοσίωση στην εταιρεία και η εταιρεία θα είναι αφοσιωμένη σε σένα. Ο οργανισμός συνήθως επιβραβεύει τους εργαζόμενους για την υποταγή που επιδεικνύουν, δίνοντάς τους δύναμη. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα αφοσίωσης δημιουργούν στα μέλη του οργανισμού μια ένθερμη προσήλωση, «ένα πάθος μέσα στο οποίο μπορεί να χαθούν».

Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αφοσίωσης προσφέρουν στον οργανισμό ένα ασφαλές και σταθερό εργατικό δυναμικό. Ορισμένοι οργανισμοί (στρατιωτικές μονάδες) αντιμετωπίζουν την ολοκληρωτική και αδιαμφισβήτητη αφοσίωση όχι μόνον ως επιθυμητό στοιχείο, αλλά ως αναγκαίο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους. Εξαιτίας της υπέρμετρης αφοσίωσής τους, οι εργαζόμενοι δέχονται πρόθυμα την απαίτηση του οργανισμού για αύξηση της παραγωγής. Κατά συνέπεια, εξασφαλίζονται υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και επίτευξη των στόχων.

Το υψηλό επίπεδο αφοσίωσης μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και την αξιοποίηση των ευκαιριών που του παρουσιάζονται, ενώ μπορεί να περιορίσει και τη δημιουργικότητά του. Οι

οργανισμοί που καλλιεργούν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης φροντίζουν να γίνεται η βασική δημιουργική δουλειά, ώστε το μόνο που χρειάζεται να διαθέτει το άτομο που θα κληθεί να εκτελέσει μια οποιαδήποτε δουλειά είναι να διαθέτει πρακτικό και ομαδικό πνεύμα και τη διάθεση να ανασηκώσει τα μανίκια του και να δουλέψει σκληρά και αποτελεσματικά. Επιπλέον, όταν το άτομο αφοσιώνεται πλήρως στις νόρμες του οργανισμού, ίσως υπάρξει μια γραφειοκρατική αντιμετώπιση και παθητική αντίσταση στην αλλαγή. Η απόλυτη ενσωμάτωση του ατόμου στην ομάδα εγκυμονεί κινδύνους. Η ανεπαρκής ατομικότητα μπορεί να οδηγήσει σε «αλτρουιστική αυτοκτονία», καθώς το καλό της ομάδας παραγκωνίζει οποιοδήποτε προσωπικό ενδιαφέρον.

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ελλιπής αφοσίωση μπορεί να έχει έμμεσα θετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης μπορούν να αποτελέσουν πηγή ατομικής δημιουργικότητας και καινοτομιών. Καλλιεργώντας ένα περιβάλλον συγκρούσεων και αβεβαιότητας, το ελάχιστο αφοσιωμένο προσωπικό μπορεί να προαγάγει την πρωτοτυπία και την καινοτομία. Επιπλέον, τα ελάχιστα αφοσιωμένα άτομα ίσως αναζητήσουν εναλλακτικές λύσης απασχόλησης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και να βελτιώσει την ψυχική υγεία αυτών που φεύγουν από την εταιρεία.

Όσον αφορά τον οργανισμό, η υψηλή ροή ανανέωσης του προσωπικού και τα υψηλά επίπεδα απουσιών, που συνδέονται με εργαζομένους με χαμηλό επίπεδο αφοσίωσης, μπορούν να λειτουργούν θετικά όταν οι εργαζόμενοι δρουν διασπαστικά ή δεν αποδίδουν. Η πιθανή ζημιά που προκαλούν περιορίζεται. Η διάθεση των υπόλοιπων μπορεί να βελτιωθεί όταν απομακρυνθούν οι μη αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, ενώ η πρόσληψη νέου προσωπικού ίσως οδηγήσει στην απόκτηση ατόμων με νέες δεξιότητες. Τα χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης μπορούν ακόμα να οδηγήσουν σε καταγγελίες, οι οποίες πιθανόν να έχουν μακροπρόθεσμα οφέλη για την εταιρεία: Ο οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί από την ύπαρξη ενός ανεπίσημου εσωτερικού συστήματος ελέγχου, αποφεύγοντας κατά συνέπεια τη δημόσια

κατακραυγή, τις πολυδάπανες δικαστικές αγωγές και τις μεταρρυθμίσεις του κανονιστικού πλαισίου.

Το χαμηλό επίπεδο αφοσίωσης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την καριέρα του ατόμου. Οι μάνατζερ επιλέγουν τα άτομα που μπορούν να εμπιστευθούν και αποκλείουν όσους δεν επιδεικνύουν απόλυτη προσήλωση. Κατά συνέπεια, χωρίς την επίδειξη αφοσίωσης, οι πιθανότητες προαγωγής περιορίζονται σημαντικά. Ιδιαίτερα η καριέρα των ατόμων που προβαίνουν στην καταγγελία τυχόν παράνομων ενεργειών ή κακών συνθηκών εργασίας σε κρατικές υπηρεσίες, δημοσιογράφους ή στα ΜΜΕ, υπόκειται σε σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις. Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι οι καταγγελίες αποτελούν ένδειξη έλλειψης αφοσίωσης προς τον οργανισμό. Στα άτομα που προβαίνουν σε καταγγελίες συνήθως αποδίδεται ο ρόλος του Ιούδα Ισκαριώτη ή αυτού που επιδιώκει να προκαλεί σκάνδαλα. Συνήθως υφίστανται υψηλό προσωπικό κόστος, όπως απώλεια εισοδήματος, ανασφάλεια, απομόνωση, διασυρμό, αποκλεισμό από συναντήσεις του προσωπικού, απώλεια έκτακτων παροχών, ανάθεση ανεπιθύμητων καθηκόντων, αύξηση του όγκου εργασίας, παρενοχλήσεις και αυστηρότερη κριτική της εργασίας τους.

Γνωρίζοντας τις συνέπειες των ενεργειών τους, τα άτομα που προβαίνουν σε καταγγελίες σπάνια έχουν υψηλές φιλοδοξίες για την καριέρα τους. Δεν φιλοδοξούν να ανέβουν πολύ υψηλότερα από τη σημερινή τους θέση. Η αποχώρηση από την εταιρεία αποτελεί μία ακόμη επιλογή για τα άτομα των οποίων οι αξίες βρίσκονται σε έντονη αντίθεση προς την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός. Συνήθως όμως οι επαναστάτες εργαζόμενοι είτε εκδιώκονται από τον οργανισμό είτε διοχετεύουν την ενέργειά τους ενάντια προς τους στόχους του οργανισμού.

Η ύπαρξη χαμηλού επιπέδου αφοσίωσης γενικά στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας έχει συνδεθεί με υψηλή ροή ανανέωσης του προσωπικού, υψηλό ποσοστό απουσιών, καθυστερήσεις, έλλειψη διάθεσης για παραμονή στην εταιρεία, χαμηλή παραγωγικότητα έλλειψη πίστης προς την εταιρεία, συμμετοχή σε παράνομες δραστηριότητες κατά της εταιρείας, όπως για παράδειγμα κατάχρηση χρημάτων και περιορισμένη προθυμία προστασίας ή προώθησης των ενδιαφερόντων του οργανισμού.

Το φαινόμενο αυτό είναι μάλλον κατανοητό και αναμενόμενο στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, καθώς ο βασικός στόχος των εταιρειών είναι η καλλιέργεια της ανταγωνιστικότητας και η οικονομική αποτελεσματικότητα μέσω της παροχής των υπηρεσιών και των προϊόντων τους στους πελάτες. Επομένως, θεωρείται ως ένα μεγάλο βαθμό αυτονόητο τα στελέχη να αγωνίζονται με κάθε δυνατό τρόπο για την επιβίωση της εταιρείας τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Ας σταθούμε στο πολύ σπουδαίο θέμα της δημιουργίας της κατάλληλης δομής κινήτρων και ανταμοιβών για τους εργαζόμενους. Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της, οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απόλαβες (μισθούς, bonus, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ. Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολλοί λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως για παράδειγμα ανασφάλεια,

άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ό,τι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινέσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Υποκίνηση είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με την δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν. τα κίνητρα που είναι αναγκαία πρέπει να πηγάζουν τον εσωτερικό τους κόσμο δηλαδή πρέπει να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή για αυτό επειδή κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με αυτόν, γνωρίζοντας καλά την προσωπικότητα του με σκοπό την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Ηγεσία & ικανότητα παρακίνησης (υποκίνησης)

Παρακίνηση είναι η δύναμη που ενεργοποιεί συμπεριφορές και συντηρεί τη φυσική ροπή για την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών των

ανθρώπων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους. Διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων τα οποία έχουν ρίζες σε πραγματικές ανάγκες. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα. Για παράδειγμα χρηματικά κίνητρα όχι μόνο δεν υποκινούν όλους τους ανθρώπους αλλά υπάρχουν αποδεδειγμένα περιπτώσεις στις οποίες επιφέρουν μείωση του παραγόμενου έργου. Έτσι η παλέτα των κινήτρων πρέπει να έχει αποχρώσεις από προοπτικές εξέλιξης, καλές εργασιακές συνθήκες, ηθική αναγνώριση, δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης

ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Κατά καιρούς έχουν υπάρξει πολλές θεωρίες για την υποκίνηση των εργαζομένων. Μια από τις πρώτες είναι η παραδοσιακή θεωρία , που βασίζεται στην υπόθεση ότι το βασικό κίνητρα είναι τα χρήματα.

ABRAHAM H. MASLOW

Το πιο διαδεδομένο, ίσως, μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Abraham H. Maslow. Σύμφωνα με τον Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης.

Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών , από τα οποία εξαρτάται σχεδόν όλη η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξινομήσε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα – σε σχέση με τη συμπεριφορά που προκαλούν – μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Η κλίμακα αυτών : επιβίωση, ασφάλεια, κοινωνικό αίσθημα , αυτοεκτίμηση, και , τέλος, αυτολοκλήρωση.

Σύμφωνα με τον Maslow, υπάρχει μια φυσική σειρά με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάθε μια από αυτές τις ανάγκες και, επομένως, υποκινούνται από αυτές σε αύξουσα σειρά. Την πρόοδο στην ιεραρχία αναγκών του Maslow μπορούμε

να την αντιληφθούμε σαν το ανέβασμα σε ένα κλιμακοστάσιο. Αντιλαμβανόμαστε την ύπαρξη της επόμενης στροφής στη σκάλα μόνο αφού έχουμε ανέβει με επιτυχία στο προηγούμενο κεφαλόσκαλο. Το κατώτερο επίπεδο, που αποτελείται από τις βιοποριστικές ανάγκες, αντικατοπτρίζει την φροντίδα του ανθρώπου για επιβίωση. Η επόμενη στροφή του κλιμακοστασίου αντιστοιχεί στις ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή στη φροντίδα του ατόμου να αισθάνεται εξασφάλιση και να αποφεύγει τις ψυχολογικές πληγές.

Το επόμενο επίπεδο είναι οι κοινωνικές ανάγκες, η φυσιολογική ανθρώπινη επιθυμία του ατόμου να γίνεται δεκτό και να εκτιμάται από άλλους, το τέταρτο είναι το επίπεδο των αναγκών αυτοεκτίμησης, το οποίο παρακινεί έναν άνθρωπο να συμβάλει με όλες του τις δυνάμεις στις προσπάθειες της ομάδας με αντάλλαγμα διάφορους τρόπους ανταμοιβής και αναγνώρισης. Στο υψηλότερο επίπεδο του κλιμακοστασίου βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, οι οποίες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας, την ικανοποίησης και αυτοεκπλήρωσης από αυτό που κάνει.

Ο Maslow δεν εννοούσε ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί εντελώς. Αντίθετα, πίστευε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό πριν ασχοληθεί το άτομο με το παραπάνω επίπεδο αναγκών. Μόλις το άτομο φτάνει σε αυτό το σημείο, αρχίζει να αισθάνεται την ένταση που προέρχεται από το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία των αναγκών, οπότε και αρχίζει να πειραματίζεται με νέους τύπους συμπεριφοράς προκειμένου να ικανοποιήσει την νέα ανάγκη.

FREDERICK I. HERZBERG

Ο Frederick I. Herzberg επικέντρωσε στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με την δουλειά και την επίτευξη των αποτελεσμάτων της. Είναι ο πρώτος που κατόρθωσε να προσδιορίζει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και τους διακρίνει από εκείνους που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανότητα του ατόμου από την εργασία του.

Το πρόβλημα της υποκίνησης, αναφέρει ο Herzberg είναι διπλό, από τη μία έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής και τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Οι υποκινητικοί παράγοντες οι οποίοι και θεωρεί ότι έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις είναι οι εξής :

- Το επίτευγμα
- Η αναγνώριση
- Η εργασία αυτή καθ' αυτή
- Η υπευθυνότητα
- Η πρόοδος

Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σε αυτούς απομόνωσε τους εξής:

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης
- Οι συνθήκες εργασίας
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις
- Ο μισθός
- Η ηγεσία η εξασφάλιση (μονιμότητα) απασχόλησης

ΠΡΟΤΥΠΟ L.W PORTER ΚΑΙ E.E LAWER

Το πρότυπο L.W PORTER και E.E LAWER βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Εδώ αναφέρεται ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση του έργου εξαρτάται από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση επειδή ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και την σαφή αντίληψη του έργου, που απαιτείται από αυτόν.

Το κλειδί για την υποστήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων είναι η κατανόηση του τι παρακινεί κάθε έναν από αυτούς. Κάθε άνθρωπος παρακινείται από τα διαφορετικά πράγματα. Οποιαδήποτε μέτρα και αν ληφθούν για να υποστηριχθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων, βασικό είναι να ανακαλύψουν πρώτα οι ίδιοι τι είναι αυτό που κάθε έναν από αυτούς, τους παρακινεί πραγματικά. Μπορεί να ανακαλυφθεί ρωτώντας τους, ακούγοντας τους ή παρατηρώντας τους.

Η αναγνώριση της υποστήριξη της παρακίνησης των εργαζομένων είναι διαδικασία και όχι στόχος. Οι οργανισμοί αλλάζουν κάθε μέρα, κάθε ώρα, όπως οι άνθρωποι. Πράγματι, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια διαρκής διαδικασία που σκοπό έχει να στηρίζει ένα περιβάλλον όπου κάθε υπάλληλος μπορεί έντονα να παρακινηθεί. Εάν θεωρηθεί η στήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων ως μια διαρκή διαδικασία, κατόπιν θα νιώσουν οι προϊστάμενοι ότι πέτυχαν και θα παρακινήσουν τον εαυτό τους.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Κάλο θα ήταν να μην βασίζονται οι προϊστάμενοι μόνο στην καλλιέργεια των ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υπαλλήλους, για να τους παρακινήσουν. Η φύση αυτών των σχέσεων μπορεί να αλλάξει πολύ, παραδείγματος χάριν, κατά τη διάρκεια της πίεσης της δουλειάς. Άντ' αυτού, η χρήση αξιόπιστων και ολοκληρωμένων συστημάτων στον εργασιακό χώρο όπως η καθιέρωση συστημάτων αποζημιώσεων, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, πολιτικές και διαδικασίες, κ.λ.π. είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Επίσης, καθιερώνοντας διάφορα συστήματα και δομές εξασφαλίζετε η σαφή κατανόηση και η δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο τρόπος με τον οποίον διοικεί κάποιος εξαρτάται από την προσωπικότητα του, από τις επιδιώξεις του και από το επαγγελματικό ιστορικό του. Όσο πιο πεπειραμένος είναι, τόσο πιο εύκολα μπορεί να προσαρμόζει τη διοικητική του συμπεριφορά μεταξύ αυταρχικής και συμμετοχικής διοίκησης ανάλογα με την περίπτωση (δηλαδή σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού και τις απαιτήσεις του έργου).

ΗΓΕΣΙΑ

Η εξουσία, η δυνατότητα επηρεασμού των υφισταμένων και άλλου προσωπικού με έλεγχο πόρων του οργανισμού, αποτελεί τη σφραγίδα της ηγετικής θέσης.

Η ηγεσία είναι η μελέτη των οδηγιών της οργάνωσης που παρέχεται από τους κυρίους διευθυντές. Η ηγεσία καλύπτει αλλά δεν περιορίζεται από τις δυναμικές του οραματισμού, σχεδιασμού, λήψης αποφάσεων, κινήτρων, οργάνωσης, ανάπτυξης, ενίσχυσης και οδήγησης των δραστηριοτήτων των άλλων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.

Το σημαντικότερο δεδομένο για την άσκηση ηγεσίας στις κατώτερες βαθμίδες είναι η ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί και να εμπνέει και λιγότερο να έχει τεχνικές γνώσεις του αντικειμένου. Στις ανώτερες βαθμίδες το ποσοστό των γνώσεων αυξάνει καθώς και η ικανότητα του χειρισμού των ανθρώπων.

Το καλύτερο δυνατό είναι ο εκάστοτε ηγέτης να έχει υπό τον άμεσο έλεγχο του μικρό αριθμό ανθρώπων (4-6) για να μπορεί να τους ελέγχει και να τους κατευθύνει καλύτερα εφόσον συνδέεται περισσότερο με τα άτομα που ηγείται και λιγότερο με το έργο που εκτελεί καθώς σχεδόν όλες τις αρμοδιότητες του τις εκτελεί σε συνεργασία με υφισταμένους του.

- Η ηγεσία είναι η πιο ανθρωποκεντρική διάσταση του μάνατζμεντ. Είναι η τέχνη του:
- Να κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας σου -είτε πρόκειται για μια απλή ομάδα εργασίας, είτε για μια πολυεθνική επιχείρηση.
- Να ευθυγραμμίζεις τους στόχους της ομάδας με τις υγιείς φιλοδοξίες και τους ατομικούς στόχους των μελών της.
- Να εκμαιεύεις την ολόψυχη συμμετοχή και αφοσίωσή τους στην εκπλήρωση των κοινών αυτών στόχων.
- Να επικοινωνείς οράματα που υιοθετούνται και να παρακινείς στη γεφύρωση του status quo με τις προοπτικές που εκπηγάζουν από το συλλογικό όραμα.

Η ηγεσία αποτελεί μέρος των καθηκόντων των μάνατζερς. Ενώ όμως όλα τα άλλα -προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, έλεγχος- έχουν να κάνουν κυρίως με διαδικασίες, η ηγεσία έχει να κάνει με τον άνθρωπο. Δεδομένης της καταλυτικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στις σημερινές επιχειρήσεις και της πολυπλοκότητας και μη προβλεψιμότητας του, η ηγεσία αποτελεί το δυσκολότερο καθήκον για το μάνατζερ. Σημειώστε ότι τα αμέσως επόμενα χρόνια θα γίνεται όλο και περισσότερος λόγος για τη σημασία της ηγεσίας και για τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Μπορούμε να πούμε ότι: Το μάνατζμεντ -πλην της ηγεσίας- ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών, με τη διατήρηση του status quo. Είναι περισσότερο μηχανιστικό. Είναι η επιστήμη. Αντίθετα η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση. Είναι η τέχνη. Είναι η φαντασία. Ο μάνατζερ σπρώχνει, επιτάσσει. Ο ηγέτης εκμαιεύει, επικοινωνεί. Τέλος, η ηγεσία δεν έχει να κάνει με τίτλους και φανφάρες. Είναι ευθύνη και αποτέλεσμα.

ΗΓΕΤΗΣ: ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ Η ΓΙΝΕΤΑΙ;

Οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ είναι κατηγορηματικοί: δεν υπάρχουν κληρονομούμενα ηγετικά γονίδια, δεν υπάρχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που να αποτελούν ικανές και αναγκαίες συνθήκες για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί -με κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις- πράγμα πολύ παρήγορο για τη μεγάλη πλειοψηφία των ανθρώπων που δε γεννήθηκαν χαρισματικοί ηγέτες. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη -έμφυτα ή επίκτητα- υπάρχει πλήρης ασυμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς. Εάν έπρεπε να διαλέξουμε μερικά, αυτά θα ήταν:

- Η ικανότητα επικοινωνίας
- Η αυτοπεποίθηση
- Η αυτογνωσία
- Ο ενθουσιασμός
- Η ικανότητα να βλέπει μακριά η προσαρμοστικότητα
- Η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου

- Η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν
- Η ικανότητα δημιουργικής σκέψης
- Η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Αυτά τα χαρακτηριστικά, κατά τη γνώμη μας, μπορούν να αποτελέσουν το προζύμι για τον ηγέτη του μέλλοντος.

Από έναν εμπνευσμένο ηγέτη θα περίμενε κανείς: Υποστηρικτική συμπεριφορά, ενθάρρυνση και συναισθηματική υποστήριξη των μελών.

- Ανάλυση λελογισμένων ρίσκων.
- Δράση. Κινητοποίηση. Ικανότητα ανάδειξης των ατομικών ταλέντων.
- Προώθηση αξιών που συνεισφέρουν στην ευημερία της ομάδας.
- Σύλληψη, επώαση και επικοινωνία οραμάτων που δίνουν συλλογική προοπτική.
- Μετάγχιση πηγαίου ενθουσιασμού.
- Δημιουργία και υιοθέτηση υψηλών προδιαγραφών.
- Ευελιξία και χαμαιλεοντική προσαρμοστικότητα στις μεταβολές των συνθηκών, δίχως να υπονομεύεται κάποιο βασικό πλέγμα αρχών.
- Δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης των πληροφοριών και άνετης πρόσβασης σε αυτές.
- Σεβασμός των ιδιαιτεροτήτων των μελών μέσα στα πλαίσια των ομαδικών επιδιώξεων και χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το στιλ της ηγεσίας πηγάζει από επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές. Εάν ληφθεί ως κύριο κριτήριο διαχωρισμού η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών από τα μέλη της ομάδας τότε: στο ένα άκρο βρίσκεται η ηγεσία που επικεντρώνεται στον ηγέτη και στο άλλο η ηγεσία που επικεντρώνεται στα μέλη: μεγάλα περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών. Το πρώτο στιλ ηγεσίας είναι το απολυταρχικό στιλ και το δεύτερο περιγράφεται από το γαλλικό όρο *laissez faire*, που σημαίνει πλήρη εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα μέλη. Κάπου στη μέση υπάρχουν διάφορες βαθμίδες συμμετοχικού μάνατζμεντ.

Ποιο είναι το σωστό στιλ ηγεσίας; Όλα και κανένα! Ο ηγέτης μπορεί να παλινδρομεί ανάμεσα στα δύο σημεία αποφεύγοντας συνήθως τις ακραίες θέσεις. Μιλάμε δηλαδή για μια ενδεχόμενη προσέγγιση. Από τι θα εξαρτηθεί το στιλ στις διάφορες περιπτώσεις; Δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές. Προσδιοριστικούς παράγοντες στην εκλογή του κατάλληλου στιλ αποτελούν:

- Η φύση του εκάστοτε ανακύπτοντος θέματος.
- Η χρονική πίεση για τη λήψη αποφάσεων.
- Η ωριμότητα και η εκπαίδευση των μελών.
- Το μέγεθος της ομάδας -ή του οργανισμού.
- Η ανταγωνιστικότητα του περιβάλλοντος.
- ίδιος ο ηγέτης.

Είναι λάθος να γίνεται αναφορά στο «ιδανικό» στιλ ή το στιλ που ταιριάζει σε κάποιο ηγέτη. Το στιλ εξαρτάται άμεσα από τις εκάστοτε καταστάσεις.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ

<u>ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	<u>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</u>	<u>ΤΥΠΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΟΥ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ</u>
<u>ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟ</u> <u>ή</u> <u>ΔΙΚΤΑΚΤΟΡΙΚΟ</u>	Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς την συμβούλη των εργαζομένων. Δίνει εντολές τις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι . «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δε ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
<u>ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ</u>	Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
<u>ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ</u> <u>ή</u> <u>ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ</u>	Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά την συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με μεγάλη εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους. (π.χ εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονα τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
<u>ΧΑΛΑΡΟ</u>	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάειξης». Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

ΗΓΕΣΙΑ: ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΗ

Η εξουσία σε μια εταιρία μπορεί να εκπηγάζει είτε από την οργανωτική δομή είτε από τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ηγετικού στελέχους. Άσχετα από την πηγή της, η εξουσία πρέπει να διαχέεται στα κατώτερα στρώματα. Έτσι θα επιτυγχάνεται μεγαλύτερο έργο που θα ενισχύει περαιτέρω την εξουσία του ηγέτη.

Δόκιμοι τρόποι για τη διάχυση της εξουσίας είναι ανάμεσα σε άλλους:

- Η επίδειξη εμπιστοσύνης
- Η ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Η ανταμοιβή

Το τελικό ζητούμενο είναι μια κατάσταση όπου τα μέλη θα ηγούνται αποτελεσματικά του εαυτού τους. ΣΑ αυτή την ευκατρία περίπτωση θα αποτελούν μικρούς ηγέτες που θα αισθάνονται περιβεβλημένοι με εξουσία, θα είναι περισσότερο παραγωγικοί και θα απαιτούν μινιμαλιστικές ελεγκτικές διαδικασίες. Η ικανότητα επηρεασμού είναι βασικό προσόν σε έναν ηγέτη και δεν πηγάζει αναγκαστικά από την εξουσία. Όταν μιλάμε για επηρεασμό δεν εννοούμε σε καμία περίπτωση μεθόδους όπως:

- Ηγέτης με τη συμπεριφορά του να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
- Ειδικές γνώσεις: Όποιος κατέχει τη γνώση μπορεί και επηρεάζει.
- Ικανότητες πειθούς.
- Εμπλοκή του μέλους σε διάφορα projects και υιοθέτησή τους εκ μέρους του.

Οι μεγάλοι ηγέτες:

- Όσον αφορά τον εαυτό τους: είναι αυτοπαρακινούμενοι, έχουν δηλαδή την ικανότητα να δημιουργούν οι ίδιοι κίνητρα για τον εαυτό τους.
- Όσον αφορά τους άλλους: είναι Πυγμαλίωνες. Τους παρακινούν σε συνεχή βελτίωση δημιουργώντας αυτοεκπληρούμενες προφητείες με τη θετική και αισιόδοξη στάση τους.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς του μάνατζμεντ ως το βασικότερο προσόν του αποτελεσματικού ηγέτη. Για να μπορέσουμε να πούμε ότι ο ηγέτης κατέχει καλά αυτή την τέχνη θα πρέπει:

A) στις διαπροσωπικές του σχέσεις να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές:

- Να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά. Για να επιτύχει αυτό πρέπει να υπάρχει συναισθηματική προσέγγιση. να ομιλεί με σαφήνεια σε καταληπτή γλώσσα και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος επικαλύπτοντας κατά το δυνατόν το αντιληπτικό πεδίο του συνομιλητή του. Τα μηνύματα πρέπει να είναι μεστά, απέρριπτα, απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο (timing). Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη.

B) Όσον αφορά στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει για τα παρακάτω:

- Οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και άπλετα.
- Να ενθαρρύνεται η διάχυση των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Να υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι. Έτσι θα αποφεύγονται οι φήμες και οι παραποιήσεις.
- Να υπάρχει δεκτικότητα και σε αρνητικά μηνύματα. Έτσι υποβοηθείται η συνεχής βελτίωση.
- Να είναι προσβάσιμος έστω και από τηλέφону.
- Να κάνει σύντομες, αλλά τακτικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίας και τυχόν προβλήματα.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα να συνδυάζει κανείς έννοιες και ιδέες φαινομενικά άσχετες μεταξύ τους με μοναδικούς, πρωτότυπους τρόπους, ξεφεύγοντας από τα στερεότυπα και τον πειρασμό των εύκολων συνειρμών. Η δημιουργικότητα χρειάζεται σημαντικό αριθμό γνώσεων γιατί οι γνώσεις παρέχουν τη δομήσιμη ύλη με την οποία κτίζει κανείς τις νέες ιδέες. Το ευχάριστο όμως είναι ότι μπορεί να διδαχθεί ή να καλλιεργηθεί. Σε έναν κόσμο που υπάρχει τάση εξίσωσης και ισοπέδωσης, φαινόμενα μιμητισμού και που οι ιδέες και τα προϊόντα αντιγράφονται γρήγορα όσο ποτέ, η δημιουργικότητα και η καινοτομία θα έχουν ένα βαρύνοντα ρόλο. Θα είναι ο αναζωογονητικός άνεμος που θα φέρει νότες άνοιξης στην επιχειρηματική ζωή, σαρώνοντας παράλληλα παρωχημένες πρακτικές

Ο προϊστάμενος πρέπει:

1. Να εναρμονίζει την ικανότητα του προσωπικού με τις προδιαγραφές της εργασίας.
2. Να αναθέτει καθήκοντα στο προσωπικό χρησιμοποιώντας αξιοκρατικά κριτήρια.
3. Να πλαισιώνει το προσωπικό με όλα τα μέσα που απαιτεί η εκτέλεση της εργασίας.
4. Να καταργεί κάθε οργανωτικό εμπόδιο στη δημιουργικότητα.
5. Να καλλιεργεί κίνητρα στο προσωπικό διασυνδέοντας επιχειρηματικούς στόχους με προσδοκίες αυτοπραγμάτωσης και μεθοδεύοντας τρόπους επίτευξης των στόχων με μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΗΓΕΤΗ

Η διαφορά μεταξύ του manager και του ηγέτη είναι ότι μάνατζερ σκέφτεται και δρα με βραχυπρόθεσμη-μεσοπρόθεσμη προοπτική, ενώ ο ηγέτης ενεργεί κυρίως μακροπρόθεσμα, έχοντας συγκεκριμένο όραμα και αποστολή. Ο κάθε μάνατζερ φυσικά δεν μπορεί να γίνει ηγέτης. Χρειάζεται συνεχής και έμπρακτη απόδειξη των ικανοτήτων του που συν τοις άλλοις περιλαμβάνουν και κάποιες θα λέγαμε ψυχολογικές δεξιότητες.

Ο Ηγέτης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, γιατί ενδιαφέρεται πραγματικά για τους συναθρώπους του και τους αναπτύσσει, ενώ το ενδιαφέρον του Στέλεχους είναι μόνο τα Συστήματα και το πώς θα χρησιμοποιήσει τα άτομα σωστά. Το Στέλεχος συνηθίζει να δίνει εντολές και περιμένει να πραγματοποιηθούν, ο Ηγέτης απλώς ζητάει και καταφέρνει να πείθει με τον τρόπο του. Επομένως το Στέλεχος επιζητά το «μπράβο» για τον ίδιο, ενώ ο Ηγέτης λέει το «μπράβο» στους συναθρώπους του.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΚΡΑΙΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

	Αυταρχικός Συγκεντρωτικός	Συμμετοχικός Αποκεντρωτικός
Εμπιστοσύνη στο προσωπικό	Μικρή	Μεγάλη
Πρωτοβουλία από το προσωπικό	Απαγορεύεται	Επιβάλλεται
Εξουσίες στο προσωπικό	Μικρές	Μεγάλες
Ευθύνες του προσωπικού	Μικρές	Μεγάλες
Επιδίωξη ηγεσίας	-άμεσα αποτελέσματα	-άμεσα αποτελέσματα -ικανοποίηση προσωπικού -ανάπτυξη ομάδας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όταν μια επιχείρηση θέλει να είναι προσανατολισμένη στην ποιότητα τότε πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση και ανάπτυξη στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι τόσο σημαντική όσο και η συντήρηση και αναβάθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Μετά την αναβάθμιση μπορεί κάποιος να γνωρίζει την απόδοση των μηχανημάτων όχι όμως και την απόδοση των ατόμων μετά την εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση λοιπόν αν διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται στο χώρο εργασίας μπορεί να γίνει ένα όπλο που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Έτσι με αυτή τη διαρθρωμένη προσέγγιση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση είναι που ξεχωρίζει μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

«Εκπαίδευση θεωρείται η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία.». Η εκπαίδευση γίνεται ως προς τη τρέχουσα θέση που έχει ένα άτομο μέσα στην επιχείρηση. Όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σαν βάση για αλλαγή θέσης στο μέλλον. Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης που διεξάγονται πάνω στη θέση εργασίας, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύουν τους συναδέλφους τους ενώ το προσωπικό υποστήριξης παρέχει την απαραίτητη εμπειρογνομοσύνη. Το είδος των απαιτήσεων εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ποιότητας και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχο τους.

Ένα μεγάλο κομμάτι της εκπαίδευσης απευθύνεται στο προσωπικό υποστήριξης της τεχνολογίας και των διεργασιών της γραμμής παραγωγής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η συντήρηση να εκτελείται από εργαζόμενους που ήδη υπάρχουν

στην επιχείρηση και έχουν εκπαιδευτεί, και όχι από μια εξωτερική ομάδα ειδικών στη συντήρηση. Έτσι έχουμε την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης όπως:

1. Πρόγραμμα υποδοχής: εδώ ανήκει το προσωπικό που προσλαμβάνεται για να γνωρίσει τον οργανισμό, να εξοικειωθεί με τη νέα του δουλειά, τη μονάδα εργασίας και τις σχετικές με την εργασία διαδικασίες. Ένα πρόγραμμα υποδοχής έχει στόχο να επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο το νέο μέλος του προσωπικού θα γίνει πλήρως αποδοτικό.
2. Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης: περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώση των μεθόδων, διαδικασιών και τεχνικών που συνδέονται με το συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο ή θέση. Σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα γίνονται προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν άλλες ειδικευμένες θέσεις εργασίας, καθώς και τις τεχνικές των μεθόδων ποιότητας.
3. Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά: είναι ειδικά για τη θέση εργασίας, κατά βάση γίνεται σε άμεση επικοινωνία. Ουσιαστικά ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ δουλεύει και αποκτά τις δεξιότητες στο σημείο της χρησιμοποίησής τους.
4. Προγράμματα management: γίνεται επιμόρφωση στο management έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται μακριά από τη θέση εργασίας.

Αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης έχουν διάφορα πεδία εφαρμογής και περιεχόμενα που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα εργασιακής δραστηριότητας σε μια επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, έχουμε αλλαγές που προκαλούν μετατοπίσεις των απαιτήσεων στις δεξιότητες και τις γνώσεις του προσωπικού, με τη βοήθεια της εκπαίδευσης γίνεται η υλοποίηση των αλλαγών.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

«Εκτίμηση επιδόσεων είναι η συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεων ενός ατόμου σε σχέση με την εργασία του. Είναι πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους και αποτελεί βάση για την αξιολόγηση προσλήψεων νέων εργαζομένων.»

Οι μέθοδοι εκτίμησης των επιδόσεων περιλαμβάνουν κλίμακες βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά, δοκίμια, μεθόδους κατάταξης και συνεντεύξεις.

Η εκτίμηση των επιδόσεων πρέπει:

- A} Για κάθε διαφορετική κατηγορία θέσεων εργασίας να αναπτυχθούν πολλές διαφορετικές μοναδικές προσεγγίσεις.
- B} Να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από το προσωπικό, άρα να είναι ευκολονόητη και εύκολα εφαρμόσιμη.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

«Επικοινωνία είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο αποστολέας μεταφέρει πληροφορίες, με γραπτό ή προφορικό τρόπο, στον αποδέκτη και για να έχουμε σωστό αποτέλεσμα πρέπει ο δέκτης ο οποίος έχει αντιληφθεί πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος, να υλοποιήσει το στόχο το σύμφωνα με την επιθυμία του αποστολέα.»

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία γιατί πρέπει να υπάρχει η ικανότητα εκπομπής, κατανόησης και ενεργοποίησης του περιεχομένου του μηνύματος για να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά επιχείρηση, στελέχη και εργαζόμενοι.

Η αξία της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση είναι μεγάλη γιατί η αποστολή και σωστή κατανόηση των πληροφοριών, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων της. Έτσι λοιπόν, η αποτελεσματική πληροφόρηση των στελεχών και εργαζομένων στην επιχείρηση καθώς, και η

κυκλοφορία της πληροφορίας συντελεί στη καλή λειτουργία της και αποτελεί το εργαλείο της αναπτυξιακής της πορείας.

Η εφαρμογή ενός συλλογικού επιπέδου νέων μεθόδων εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας του ατόμου με ολόκληρη την ομάδα έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης συνεννόηση και να υλοποιείται ο στόχος της.

Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης για να συμβιώνουν αρμονικά στο εργασιακό περιβάλλον.

Η επιχείρηση για να λειτουργήσει χρειάζεται πληροφοριακό υλικό που μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορεί σε όλη την επιχείρηση. Η σωστή επικοινωνία βοηθάει τα στελέχη και το προσωπικό στη σωστή λήψη αποφάσεων και στην δημιουργία ενός καλού κλίματος συνεργασίας. Όλα αυτά συμβάλλουν στη καλή λειτουργία της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΡΕΥΝΑ.

ΝΕΩΡΙΟΝ ΑΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ ΣΥΡΟΥ

ΝΕΩΡΙΟΥ 1,84100 ΣΥΡΟΣ



Από την ίδρυσή του το 1961, το Νεώριο εκσυγχρονίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και εξελίχθηκε σε μια από πιο πλήρης επισκευαστικές μονάδες της Μεσογείου. Το Νεώριο, βρίσκεται στο νησί της Σύρου, κοντά στο σταυροδρόμι των κύριων μεσογειακών γραμμών.

Η έμπειρη διοίκηση, (που διοικεί επίσης και τα ναυπηγεία της Ελευσίνας), η υψηλά εκπαιδευμένη και πρόθυμη εργατική δύναμη και οι σύγχρονες εγκαταστάσεις συμβάλλουν, μαζί με την ιδανική τοποθεσία του ναυπηγείου, στην συνεχώς αυξανόμενη διεθνή φήμη του ΝΕΩΡΙΟΥ για γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών του.

Ειδικότερα, για τον όμιλο εταιριών ΝΕΩΡΙΟΝ Α.Ε. αναφέρθηκε ότι αποτελείται από τις εταιρίες:

- ΝΕΩΡΙΟΝ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στις επισκευές πλοίων, στις νέες κατασκευές πλοίων (ειδίκευση στη ναυπήγηση κρουαζιερόπλοιων), στις μετασκευές πλοίων και στις βιομηχανικές κατασκευές
- ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ που δραστηριοποιούνται στις επισκευές πλοίων, στις νέες κατασκευές πλοίων (ειδίκευση στη ναυπήγηση πολεμικών σκαφών), στις μετασκευές πλοίων και στα βιομηχανικά έργα (ειδίκευση στην κατασκευή βαγονιών)

- Κ.Ε.Κ. ΝΕΩΡΙΟΥ Ε.Π.Ε. που δραστηριοποιείται στη λειτουργία κέντρου συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης με έδρα την Ερμούπολη Σύρου και 2 υποκαταστήματα στην Ελευσίνα και την Κόρινθο.

Παράλληλα με τα προγράμματα των νέων ναυπηγήσεων και κατασκευών που υλοποιούν τα δύο ναυπηγεία, δραστηριοποιούνται και στις επισκευές εμπορικών πλοίων, έχοντας δημιουργήσει ένα από τα καλύτερα ονόματα στη διεθνή αγορά. Αυτό αποδεικνύεται και από την εμπιστοσύνη που δείχνουν στα δύο ναυπηγεία μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες, όπως JO TANKERS, BERGESEN, WESTFAL LARSEN, BLUE OCEAN, MINOAN LINES, ANEK LINES κλπ.

Ιδανική τοποθεσία, εξαιρετικό κλίμα, άψογο δίκτυο επικοινωνιών και μια ναυτιλιακή παράδοση πολλών αιώνων, παρέχουν τόσο στους αντιπροσώπους των πλοιοκτητών όσο και στα πληρώματα των πλοίων την τέλεια επιλογή για την επισκευή και συντήρηση των πλοίων τους. Πράκτορες, προμηθευτές, τράπεζες, αγορές και παραρτήματα επιχειρήσεων, όλα βρίσκονται σε μικρή απόσταση από το ναυπηγείο. Ένας σταθμός ανεφοδιασμού, βρίσκεται μέσα στο λιμάνι.



Η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε ιδρύθηκε το Δεκέμβριο 1969 από τους αδελφούς Γεράσιμο και Χαράλαμπο Βασιλόπουλο. Τον Νοέμβριο του 1990 εισάγεται στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Τον Ιούλιο του 1992 εντάσσεται στον Όμιλο Delhaize

Έδρα: Λεωφόρος Σπάτων 81, 153 44 Γέρακας Αττικής

• 1969

Ιδρύεται η Ανώνυμη Εταιρεία "ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε" από τους αδελφούς Βασιλόπουλο, Γεράσιμο και Χαράλαμπο. Έχοντας ήδη εμπειρία 30 χρόνων από το 1939 με ένα παραδοσιακό κατάστημα στην οδό Βουλής, και στην συνέχεια το 1950, με το ιστορικό κατάστημα της οδού Σταδίου.

• 1970

Εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα της Εταιρίας, στον Φάρο Ψυχικού, ένα από τα πιο σύγχρονα της Ευρώπης.

•1971-1989

Η πιο πρωτοποριακή αλυσίδα Super Markets στην Ελλάδα έχει ήδη θεμελιωθεί. Έχοντας σαν κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών σε ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση η εταιρεία αναπτύσσεται ανοίγοντας 9 νέα καταστήματα στην

•1990

Η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο και την ίδια χρονιά ανοίγει το κατάστημα MEGA ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ, που βραβεύεται το 1991 από τον ΔΙΕΘΝΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ (A.I.D.A.) σαν το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο κατάστημα της Ευρώπης.

•1991

Ανοίγει το πρώτο εκτός Αττικής ιδιόκτητο κατάστημα.

·1994

Η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» καινοτομεί , καθώς είναι η πρώτη αλυσίδα Super Market που αλλάζει

τις συμβατικές ταμειακές μηχανές με τις ταμειακές μηχανές αυτόματης ανάγνωσης γραμμωτών κωδικών (scanning), μια αλλαγή που σημαίνει ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και ορθότερη διαχείριση των αποθεμάτων. Τον ίδιο χρόνο η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» ξεκινά την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνδυάζοντας την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές. Συνεχίζεται η εντός και εκτός Αττικής επέκταση του δικτύου πωλήσεων της Εταιρίας.

·1999

Η Εταιρία επεκτείνεται στην Βόρειο Ελλάδα. Μέσα στην χρονιά ανοίγουν 4 νέα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη. Στην Αττική εγκαινιάζονται άλλα δύο καταστήματα.

·2000

Ανοίγουν 5 νέα καταστήματα. Μέχρι τον Αύγουστο του 2000 η ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ αριθμεί 53 καταστήματα σε 11 πόλεις της Ελλάδας. Ημερομηνία ορόσημο για την ανάπτυξη της εταιρείας είναι η 16η Οκτωβρίου του 2000, όταν η ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ προβαίνει στην εξαγορά των εταιριών ΤΡΟΦΟ και ΕΝΑ Cash-and-Carry , δημιουργώντας έτσι την δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα του ελληνικού λιανεμπορίου.

·2001

Όλες οι αναπτυξιακές ενέργειες επικεντρώνονται στην ενοποίηση των δραστηριοτήτων αγορών, αποθήκευσης & διανομής της ΤΡΟΦΟ με αυτές της ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ, με αποτέλεσμα την ευθυγράμμιση των τιμών και της ποικιλίας ,τον ανεφοδιασμό με υψηλής ποιότητας αλλοιώσιμα προϊόντα, την κεντρική παράδοση των εμπορευμάτων.

·2004

Η ανοδική πορεία συνεχίζεται. Παράγοντες που συντελούν σε αυτό, το άνοιγμα 4 νέων καταστημάτων, η επέκταση του δικτύου καταστημάτων franchising σε 18, η ανακαίνιση 6 καταστημάτων καθώς και οι ανακαινίσεις στα επί μέρους τμήματα των φούρνων.

Η εισαγωγή νέας δυναμικής σειράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας «365» που προσφέρονται σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, η μείωση των τιμών σε άλλα 2300

προϊόντα σε βασικές κατηγορίες τυποποιημένων τροφίμων και μη τροφίμων, η έμφαση στα προϊόντα αποκλειστικής διαχείρισης όπως είναι τα «ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ κοντά στην ελληνική γη» που ως στόχο έχουν την προώθηση των ελληνικών τοπικών προϊόντων καθώς και τα προϊόντα ολοκληρωμένης διαχείρισης του καρπού της ελιάς "green leaf" ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση. Η νέα AB VISA, μία πιστωτική κάρτα με πολλά οφέλη για τους πελάτες συνεισφέροντας ταυτόχρονα θετικά στις πωλήσεις μας.

Εκπαίδευση

Η Εταιρία μας πραγματοποίησε και το 2003 πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εταιρικών αναγκών. Θεωρούμε υποχρέωση μιας σύγχρονης εταιρίας την προσφορά δια βίου εκπαίδευσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό της έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις μεγάλες προκλήσεις της εποχής μας. Για αυτόν το λόγο πραγματοποιήθηκαν 100 εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία επενδύθηκαν εβδομήντα δύο χιλιάδες (72.000) ανθρωπόωρες με τη συμμετοχή τριών χιλιάδων εκατόν ενενήντα (3.190) εργαζομένων.

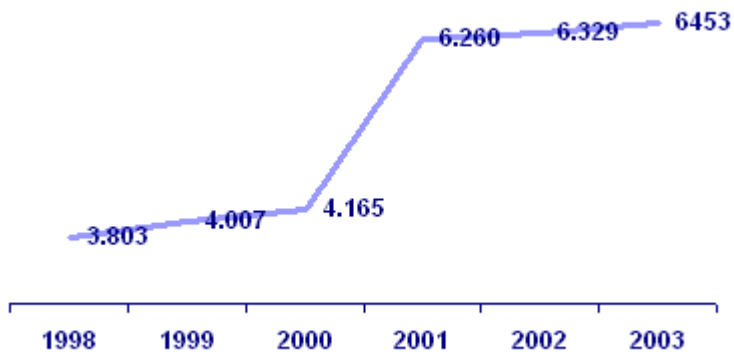
Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα εστίαζαν στις παρακάτω θεματικές ενότητες:

- Διοίκηση
- Πληροφορική
- Ξένες Γλώσσες
- Οικονομικά
- Ασφάλεια & Υγιεινή Τροφίμων
- Εσωτερικές διαδικασίες

1. Κατανομή προσωπικού



2. Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.



VODAFONE-PANAFON S.A.

Η Vodafone στα 11 χρόνια παρουσίας της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, καθιερώθηκε από την αρχή της λειτουργίας της στις συνειδήσεις των Ελλήνων ως η κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια σημαντική πορεία στο χώρο της κινητής επικοινωνίας προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις. Διαθέτει το πιο εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Καθώς όμως, για τη Vodafone η πρόοδος συμβαδίζει με τη φροντίδα και το σεβασμό για την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, έχει προσφέρει σημαντικό έργο σε τομείς που άπτονται καίριων κοινωνικών θεμάτων.



Πέμπτη 1 Ιουλίου 1993:

-Πρώτη ημέρα λειτουργίας του Δικτύου Κινητής Τηλεφωνίας Panafon.

1993-1994

-Γεωγραφική Εξάπλωση του Δικτύου σε Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Κρήτη μέσα σε λίγους μήνες.

-Οι υπηρεσίες Panafon διατίθενται από 6 Εμπορικούς Αντιπροσώπους - Service Providers (Panavox, Palmafone, Q-Phone, Citicom, Radio Korassidis Telecom).

1998-1999

-Η Panafon κατακτά το ορόσημο των **1.000.000** πελατών.

-Δεκέμβριος 1998, **εισαγωγή της Panafon στο Χρηματιστήριο Αθηνών.**

-Δημιουργία της **Unifon** (συγχώνευση Palmafone & Q-Phone)

1999-2000

-Το **Panafon a la carte** σπάει το φράγμα των **1.000.000** πελατών

-**Panafonet** - Η Panafon αναλαμβάνει ρόλο Internet Service Provider

-**WAP** - εισαγωγή νέας τεχνολογίας με δυνατότητες πρόσβασης στο Διαδίκτυο μέσω της οθόνης του κινητού τηλεφώνου.

2000-2001

-2.000.000 πελάτες με 2.000.000 δωρεάν γραπτά μηνύματα στην Ομοσπονδία Κωφάλαων Ελλάδας.

-Αλλαγή επωνυμίας σε **Panafon-Vodafone**-Η **Panafon-Vodafone** κερδίζει την **2η άδεια κινητής τηλεφωνίας** στην **Αλβανία**.-“**Το Δάσος με Αφορά**”:Panafon-Vodafone & WWF Ελλάς ενημερώνουν τους πολίτες για τα ελληνικά δάση.

-Η εταιρία μας γίνεται η πρώτη στην Ελλάδα και μέσα στις 10 πρώτες στην Ευρώπη με τη διάκριση «**Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία**» από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα στην Διοίκηση (EFQM).

Ο **Όμιλος Vodafone** παρέχει μία εκτενή σειρά υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται:

-η επικοινωνία δεδομένων (data)

-η φωνητική επικοινωνία (voice)

Αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο και έχει σημαντική παρουσία με θυγατρικές εταιρίες, συνεργαζόμενες εταιρείες και επενδύσεις:

-στην Ευρώπη

-στην Αμερική

-στην Αυστραλία

-στην Αφρική

-στην Άπω Ανατολή

Ο Όμιλος σήμερα:

-Έχει παρουσία σε **26 χώρες** σε ολόκληρο τον κόσμο που λειτουργούν με το εμπορικό σήμα «Vodafone» - με εξαίρεση την εταιρία στην Ιαπωνία που φέρει την ονομασία Vodafone KK - και στην οποία η Vodafone έχει μετοχικό κεφάλαιο.

Στις ΗΠΑ, η ελεγχόμενη εταιρία του Ομίλου φέρει την ονομασία Verizon Wireless.

-Σε **13 επιπλέον** χώρες όπου δεν διαθέτει μετοχικό κεφάλαιο αλλά συνεργάζεται για την ανάπτυξη και το Marketing παγκόσμιων υπηρεσιών που φέρουν λογότυπα δύο εμπορικών σημάτων.

Αυστρία, Δανία, Εσθονία, Ισλανδία, Κουβέιτ, Κροατία, Κύπρος, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μπαχρέιν, Σλοβενία, Σιγκαπούρη και Φινλανδία.

NATIONAL COMMUNICATION

Η National Communication (N.C.) - Σύμβουλοι Επικοινωνίας γεννήθηκε για να καλύψει την ανάγκη για ζωντανή, σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία των επιχειρήσεων με τα media. Η N.C. σε μικρό χρονικό διάστημα κατάφερε να εντάξει στο πελατολόγιό της μερικά από τα σημαντικότερα ονόματα της επιχειρηματικής ζωής της χώρας όπως η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε., η ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ, η Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ, η ΦΟΙΝΙΞ, η ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, η ΑΣΠΙΣ ΑΕΔΑΚ, η ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ ΑΕΓΑ, το ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS, Η ΠΡΟΜΟΤΑ ΕΛΛΑΣ, ΑΣΠΙΣ ΑΧΕ, ΝΕΛ LINES, PRIVATE BANKING EUROBANK, ANIXE SYSTEMS HELLAS A.E., GMC κ.α., φθάνοντας να θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες, αξιόπιστες και πλέον εξειδικευμένες εταιρίες του χώρου. Η N.C. προσφέρει εξειδικευμένα και αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας των επιχειρήσεων, αλλά και μεμονομένων προσώπων με τον Τύπο, γραπτό και ηλεκτρονικό. Χτίζει τις γέφυρες με μια ποικιλία μεθόδων (Δελτία Τύπου, Συνεντεύξεις Τύπου, Στρατηγική προβολής στα media, Σεμινάρια επικοινωνίας κ.α.) έχοντας εξειδικευμένα στελέχη στην επικοινωνία. Βοηθά τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν και να προβάλλουν σωστά την εικόνα τους στα media και να κτίσουν το δικό τους corporate image. Παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της στο δύσκολο και απαιτητικό τομέα της επικοινωνίας, μια εργασία καθόλου εύκολη, αλλά συνάμα απαιτητική και προκλητική. Παράλληλα, η NC το 1997 μπήκε στο χώρο των τηλεοπτικών παραγωγών με δύο εκπομπές οικονομικού – χρηματιστηριακού περιεχομένου. Οι εκπομπές "MONEY TIME" και "ΤΣΙΜΙΣΚΗ & ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ" προβάλλονται αντίστοιχα στους τηλεοπτικούς σταθμούς SEVEN X και ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ TV.

“Stories of Business Success” από τη National Communication”

Η National Communication θέλοντας πάντα να ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια μιας εταιρείας Δημοσίων Σχέσεων, διεκδικεί τον τίτλο μιας εταιρείας ολοκληρωμένης επικοινωνίας και μέσα στα 10 χρόνια ζωής που αριθμεί, φαίνεται να το έχει καταφέρει. Δραστηριοποιούμενη σε όλους τους τομείς της επικοινωνίας, πρόσφατα

έκανε την είσοδό της και στο χώρο των εκδόσεων. Πρώτη της εκδοτική προσπάθεια σε συνεργασία με έγκριτους δημοσιογράφους, αποτυπώνει στην εν λόγω έκδοση την ιστορία επιτυχίας μερικών από τους σημαντικότερους επιχειρηματίες της χώρας μας. Η κυκλοφορία του βιβλίου "Stories of Business Success", μιας έκδοσης που, όπως λέει ο Σπύρος Κούφαλης, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, θέλει να αποτυπώσει το "ελληνικό επιχειρηματικό όνειρο". Σκοπός της είναι να βγάλει στην επιφάνεια τις ιστορίες επιτυχίας μεγάλων ελλήνων επιχειρηματιών, καταγράφοντας τις άγνωστες πτυχές του έργου τους αλλά και την προσωπική τους εξέλιξη, μέσα από συνεντεύξεις και πλούσιο φωτογραφικό υλικό. Η έκδοση απευθύνεται σε όλους τους Έλληνες, καθώς, όπως λέει χαρακτηριστικά ο Σπύρος Κούφαλης, "οι ιστορίες αυτές αποτελούν έμπνευση για όλους μας, για να μάθουμε πώς να κερδίζουμε μάχες στη ζωή μας, να τολμάμε και να πηγαίνουμε μπροστά".

Η National Communication ιδρύθηκε το 1992 και σήμερα αποτελεί μια εταιρία ολοκληρωμένης επικοινωνίας, πλήρως καθετοποιημένη, που προσφέρει αυτόνομα όλη τη γκάμα των υπηρεσιών επικοινωνίας, όπως: Δημοσιότητα, Δημόσιες Σχέσεις, Διαφήμιση και Έντυπα. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι τις υπηρεσίες της έχουν εμπιστευθεί και εξακολουθούν να εμπιστεύονται μερικές από τις σημαντικότερες εταιρίες της χώρας

Υ Π Η Ρ Ε Σ Ι Ε Σ ΤΗΣ NATIONAL COMMUNICATION

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Ø Στρατηγική προβολής
στα Media
- Ø Άρθρα Προβολής
- Ø Δελτία Τύπου
- Ø Ενεργητική Δημιουργία Δημοσιευμάτων
- Ø Event Management
- Ø Lobbying
- Ø Crisis Management

- Ø Public Affairs
- Ø Τηλεοπτικές Παραγωγές

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

- Ø Σχεδιασμός Καμπάνιας
- Ø Σχεδιασμός Εντύπων
- Ø Σχεδιασμός Εταιρικής Ταυτότητας
- Ø Media Planning
- Ø Σχεδιασμός Web Site

ΕΚΔΟΣΕΙΣ

- Ø “Stories of Business Success”
- Ø “Stories of Business Success II”
- Ø “Το Ολυμπιακό Πνεύμα μέσα από τη φωνή των παιδιών”
- Ø “Stories of Managers Success”

DELOITTE AE

Σε Deloitte μετονομάστηκε σε Deloitte & Touche, η παγκόσμια εταιρία ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η εταιρία ανακοίνωσε τα οικονομικά της αποτελέσματα που σημείωσαν αύξηση της τάξης του 21%, φθάνοντας τα 15,1 δισ. δολάρια για το οικονομικό έτος που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου 2004. Με την αλλαγή της επωνυμίας, οι εταιρίες που είναι διεθνώς γνωστές ως Deloitte Touche Tohmatsu, Deloitte & Touche και Deloitte Consulting, ενώ διατηρούν την παρούσα νομική τους ταυτότητα, θα είναι πλέον γνωστές με το όνομα Deloitte.

Η Deloitte στην Ελλάδα είναι μέλος της Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), με δυναμικό 120.000 στελεχών και 700 γραφεία σε 144 χώρες. Στη χώρα μας λειτουργεί μέσα από δύο εταιρίες:

- Την Deloitte & Touche Χατζηπαύλου, Σοφιανός & Καμπάνης Α.Ε. για ελεγκτικές υπηρεσίες (Audit Services), φοροτεχνικές υπηρεσίες (Tax

Services) και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε χρηματοοικονομικά θέματα (Financial Advisory Services)

- την Deloitte Advisory Consulting A.E. για συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα Management (Management Consulting) και υπηρεσίες εξεύρεσης και επιλογής στελεχών (Executive Search και Selection Services).

Η Deloitte είναι ένας οργανισμός αποτελούμενος από διάφορες εταιρίες, αφιερωμένος στο να δίνει επαγγελματικές υπηρεσίες και συμβουλές. Έχοντας εστιάσει στον πελάτη διατηρεί ένα παγκόσμιο δίκτυο σε 150 χώρες με πρόσβαση.

ΤΥΠΟΚΥΚΛΑΔΙΚΗ ΑΕ

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε ιδρύθηκε το έτος 1980 με έδρα της Σύρο από τον σημερινό πρόεδρο της τον κύριο Βακόνδιο Ιωσήφ ενώ αργότερα τα ίνια πήρε ο γίος του, γένικος διευθυντής της εταιρίας κύριος Βακόνδιος Γιώργος.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε έχει ως κύρια δραστηριότητα της αυτήν του τυπογραφείου ενώ η συνέργασία της με μεγάλες και υσχηρές εταιρίες, όπως την MINOAN LINES, αποδηκνύει την εδραίωση της στο χώρο.

Μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες της εταιρίας είναι η έκδοση της τοπικής εφημέριδας «Κοινή Γνώμη» με έτος έναρξης το 1982 και εβδομαδιαία κυκλοφορία ως και το 2002 όπου ξεκίνησε η έκδοση της σε καθημερινή βάση. Οι πωλήσεις της «Κοινής Γνώμης» ανέρχονται στα 3000 έντυπα ημερησίως μόνο στην Σύρο ενώ διανέμεται και σε άλλα νησιά των Κύκλάδων.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε απασχολεί 50 άτομα, η πληοψηφία των οποίων εργάζεται στο τυπογραφείο και δεν διαθέτει τμήμα προσωπικού.

Χτίζοντας πάνω στην ήδη καλή φήμη της, η Τυποκυκλαδική καταφέρνει να προσελκύσει εταιρίες-πελάτες από την Αθήνα, αποδεικνύοντας ακόμη και στους πιο

δύσπιστους, ότι η ποιότητα και η συνέπεια δεν βρίσκονται μόνο στην πρωτεύουσα αλλά μπορεί να έρθει και από ένα νησί των Κυκλάδων.

Το 1998 η Τυποκυκλαδική γίνεται ανώνυμη εταιρία. Ξεκινάει η ανέγερση υπερσύγχρονων κτιριακών εγκαταστάσεων με συνολικό εμβαδόν 3300 τ.μ και ολοκληρώνεται το 1999. προχωράει με ταχείς ρυθμούς ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού.

Στην Τυποκυκλαδική ΑΕ ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται το Α και το Ω. Ο υπερσύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός και οι επαρκείς κτιριακές εγκαταστάσεις δεν σημαίνουν τίποτα αν δεν χρησιμοποιούνται από καταρτισμένο, ασφαλές και ικανοποιημένο προσωπικό. Η Τυποκυκλαδική ΑΕ έχει θέσει εδώ και χρόνια ως στόχο το παραπάνω τρίπτυχο, υλοποιώντας συνεχώς προγράμματα εκπαίδευσης με ποικίλα θέματα εξειδικευμένα αλλά και γενικών δεξιοτήτων.

Η Τυποκυκλαδική ΑΕ έχοντας αντιληφθεί την κοινωνική ευθύνη που η θέση της επιβάλλει, δίνει μεγάλη έμφαση στην προσέγγιση των κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών που είτε προωθούνται μέσα από συγκεκριμένες εκδηλώσεις, στις οποίες παίρνει μέρος μέσω του αρχαίου θεσμού της χορηγίας, είτε απαντιούνται στην καθημερινότητα της κοινωνίας, που δραστηριοποιούνται, με την μορφή κοινωνικά ευαίσθητων ομάδων, τις οποίες ενισχύει σε κάθε δυνατή ευκαιρία. .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Ακολουθεί ανάλυση της έρευνας που κάναμε σε 6 Ελληνικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό αντικείμενο η μια από την άλλη και αυτό μας βοηθάει να έχουμε μια πιο σφαιρική άποψη και γνώση για αυτά που υφίστανται στην Ελληνική πραγματικότητα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Υπάρχει τμήμα διεύθυνσης προσωπικού;
2. Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;
3. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος;
4. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής ανθρώπινων πόρων;
5. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη;
6. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού: α)Η τοποθεσία της οργάνωσης β)Το μέγεθος της επιχείρησης γ)Η διοίκηση της επιχείρησης μόνο από τον ιδιοκτήτη;
7. Έχει η επιχείρησή σας κοινωνικό πρόσωπο;
8. Ποια η πολιτική σας στο θέμα αυτό;

9. Ποια είναι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης σε ζητήματα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και πώς υλοποιείται;
10. Συμβάλλει η πολιτική των αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων;
11. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων;
12. Ποια είναι η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση της επιχείρησης;
13. Ποια είναι η διάρκεια των προγραμμάτων – σκοπών που σχεδιάζετε για τους εργαζόμενους;(προγράμματα επιμόρφωσης, προγράμματα εκπαίδευσης)

14. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού;

15. Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού στην επιχείρησή σας;

16. Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε στην επιχείρησή σας είναι επαρκής (για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού) ή απαιτούνται καινούργιες πολιτικές; Αν ναι ποιες είναι αυτές;

17. Η πρακτική της διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού επηρεάζεται από πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, σωματειακές εκδηλώσεις; Ποιοι είναι οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή σας περισσότερο;

18. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα με τα οποία έρχεστε αντιμέτωποι;

19. Με ποια στρατηγική αντιμετωπίζετε τις όποιες δυσκολίες ακόμα και το ρουσφέτι;

20. Πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι στις δυσκολίες του περιβάλλοντος εργασίας;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. Η εφαρμογή της μεθόδου « εμπλουτισμού της εργασίας » χρησιμοποιείται ως μέσον υποκίνησης στην επιχείρησή σας;

2. Η κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς; (ποια κίνητρα για τη κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας;

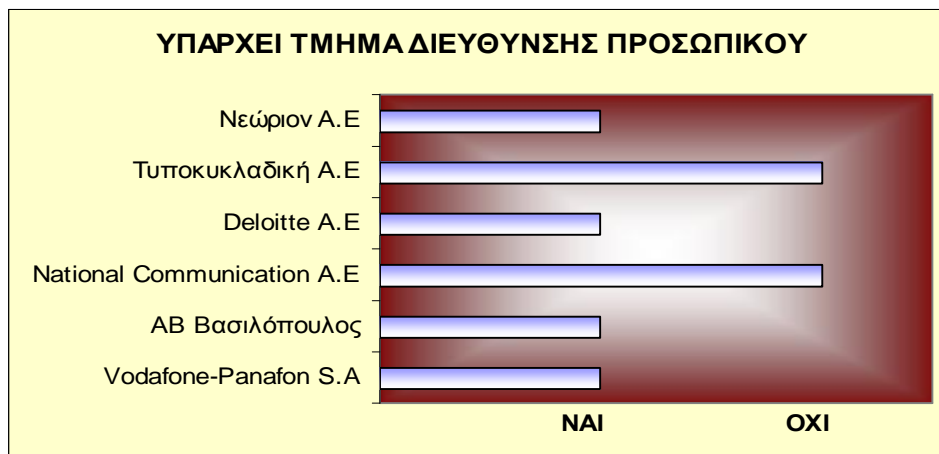
3. Με ποιους τρόπους εκπαιδεύετε, επιμορφώνετε και καταρτίζετε τους εργαζόμενους (παλιούς και νέους);

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Υπάρχει τμήμα διεύθυνσης προσωπικού;

Στο παρελθόν, η ύπαρξη επίσημων διαδικασιών όσον αφορά την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και τις αμοιβές παρατηρούνταν στη χώρα μας μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα . Καθώς οι εταιρείες μεγάλωναν σε μέγεθος και οι δραστηριότητές τους γίνονταν όλο και πιο περίπλοκες, άρχισε να γίνεται αισθητή η ανάγκη δημιουργίας διακριτής διεύθυνσης προσωπικού. Ακόμη, έχει υποστηριχθεί ότι ο ρόλος των ξένων πολυεθνικών στη μεταφορά γνώσης και εξειδίκευσης υπήρξε σημαντικός, κυρίως λόγω της έλλειψης εγχώριας ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης. Αμερικανικές και ευρωπαϊκές εταιρείες συνέβαλλαν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της Διοίκησης Προσωπικού στην τοπική αγορά, εισάγοντας έννοιες και τεχνικές, οι οποίες τότε ήταν σχεδόν άγνωστες στο ευρύτερο επιχειρηματικό πεδίο στην Ελλάδα

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί σε κάποιες εταιρίες υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενώ σε κάποιες άλλες όχι. Στις επιχειρήσεις που εξετάσαμε , στην πλειοψηφία τους με μεγάλο αριθμό εργαζομένων , η Vodafone-Panafon S.A, η A.B Βασιλόπουλος, η Deloitte A.E και η Νεώριον A.E έχουν τμήμα διεύθυνσης προσωπικού, φυσικά με τον ανάλογο αριθμός εργαζομένων βασιζόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Το πολυπληθέστερο τμήμα το έχουν οι : Vodafone-Panafon S.A και , η A.B Βασιλόπουλος ,η Τυποκυκλαδική A.E και η National Communication A.E δεν διαθέτουν τμήμα διεύθυνσης προσωπικού αλλά υπάρχει κάποιος, συνήθως ο οικονομικός διευθυντής που ασχολείται με τα θέματα που απασχολούν την εταιρία σε αυτόν το τομέα.

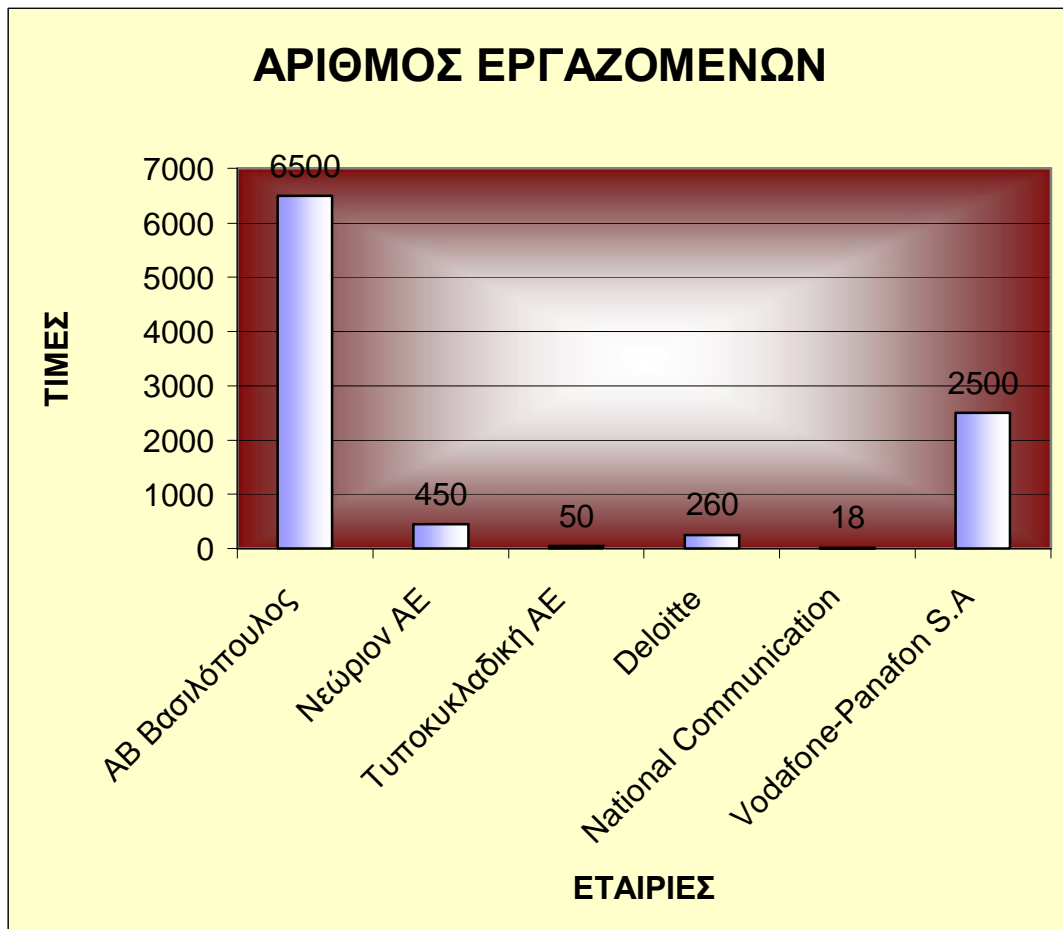


ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε στην επιχείρησή σας;

Όπως προείπαμε, απευθυνθήκαμε σε μεγάλες εταιρίες , με μεγάλο αριθμό προσωπικού στο ενεργητικό τους.

Η Vodafone-Panafon S.A. απασχολεί 2500 άτομα, η A.B Βασιλόπουλος Α .Ε 6500, η Νεώριον Α.Ε 450, η Deloitte Α.Ε 260 άτομα , η Τυποκυκλαδική Α.Ε 50 και τέλος η National Communication Α.Ε 18 άτομα.



ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος;

Στις μεγάλες εταιρίες ,λόγω του φόρτου εργασίας τους ,ήταν δύσκολο να έρθουμε σε επαφή με τους υπευθύνους των τμημάτων. Μιλήσαμε με εκπροσώπους τους όμως οι οποίοι είχαν άρτια γνώση των πολιτικών και γενικότερα και των γενικότερων δρώμενων στην εταιρία.

Στην Vodafone-Panafon S.A μιλήσαμε με τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού.

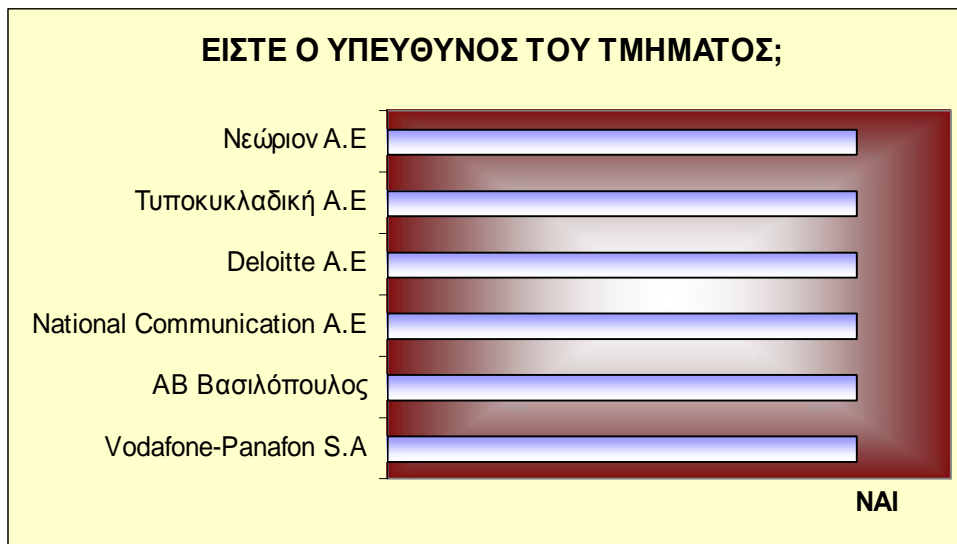
Στην National Communication A.E επίσης με τον υπεύθυνο του τμήματος.

Στην Deloitte A.E με την προϊστάμενο του τμήματος.

Στην Τυποκυκλαδική A.E μιλήσαμε με τον προϊστάμενο του τμήματος προσωπικού.

Στην A.B Βασιλόπουλος A.E με τον υπεύθυνο της διεύθυνσης προσωπικού

Στην Νεώριον A.E με τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού.

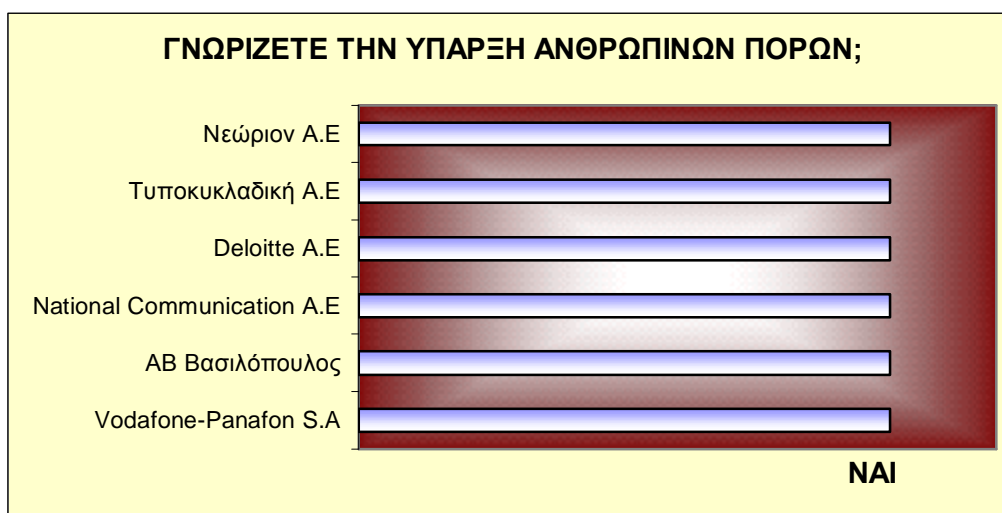


ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής ανθρώπινων πόρων;

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων, οι οποίες προέρχονται από τα νέα δεδομένα που δημιουργούν η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η όξυνση του ανταγωνισμού, η ταχεία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι δημογραφικές μεταβολές και η ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης. Η επιτυχής δραστηριοποίηση στο νέο επιχειρηματικό τοπίο απαιτεί τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών και ευέλικτων στρατηγικών, αλλά και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό και την ενδυνάμωση της επιχειρηματικής δράσης, αυξάνοντας την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες διαχείρισης των μεταβολών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλες οι εταιρίες στις οποίες απευθυνθήκαμε γνωρίζουν την ύπαρξη της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο κάθε μία εφαρμόζει την εκάστοτε πολιτική με τον δικό της τρόπο, στοχεύοντας σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Χρήση πολιτικής γίνεται ακόμα και αν δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα προσωπικού.



ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη;

Σε πολλές μελέτες στον χώρο του μανάτζμεντ έχει υποστηριχθεί ότι οι διαφορές στα εθνικά χαρακτηριστικά, το σύστημα αξιών και την κουλτούρα αποτελούν αιτίες διαφοροποίησης των πρακτικών μανάτζμεντ από χώρα σε χώρα. Ακόμη, οι πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων επηρεάζονται και από σειρά άλλων παραγόντων, όπως η διάρθρωση της αγοράς, η τεχνολογία, το μέγεθος των επιχειρήσεων, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς επίσης και το νομοθετικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο. Οι παράγοντες αυτοί σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν τις μορφές οργανωσιακής διάρθρωσης των επιχειρήσεων, τις αξίες και τη στάση των εργαζομένων, και ως εκ τούτου και τη μορφή των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναπτύσσονται και εφαρμόζονται σε κάθε αγορά.

Βάση των παραπάνω, οι εκπρόσωποι όλων των εταιριών ομόφωνα μάζ απάντησαν η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, της αγοράς και την νομοθεσίας.



ΕΡΩΤΗΣΗ 6

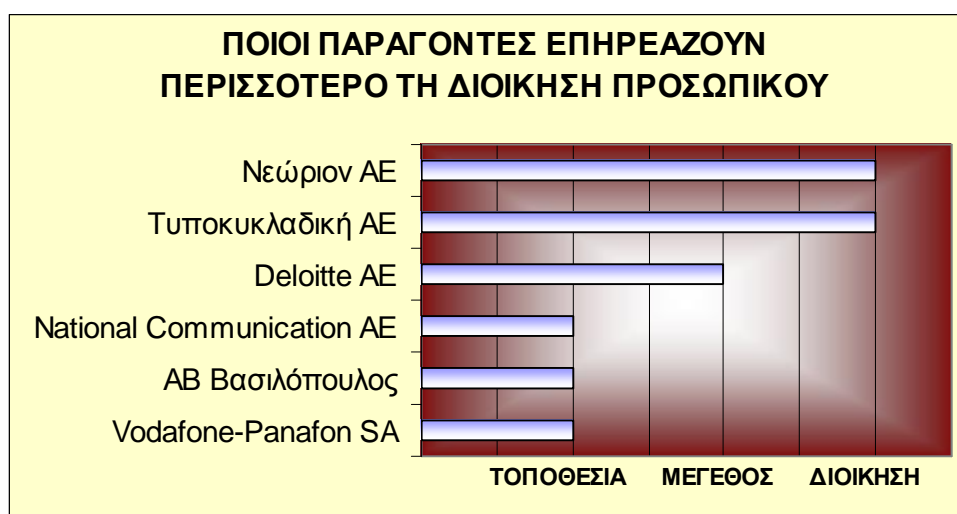
Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού: α)Η τοποθεσία της οργάνωσης β)Το μέγεθος της επιχείρησης γ)Η διοίκηση της επιχειρήσεως μόνο από τον ιδιοκτήτη;

Οι εκπρόσωποι της Vodafone-Panafon S.A., της A.B Βασιλόπουλος Α.Ε και της National Communication Α.Ε θεωρεί ότι η τοποθεσία της οργάνωσης επηρεάζει περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ,εάν το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται στον ίδιο χώρο με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων καθώς υπάρχει αμεσότερη επαφή και καλύτερη σχέση.

Η εκπρόσωπος της Deloitte Α.Ε θεωρεί ότι το μέγεθος της Επιχείρησης είναι αυτό που επηρεάζει τα μέγιστα καθώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι τεχνικές και οι τρόποι άσκησης της εξαρτώνται από τον αριθμό των εργαζομένων.

Ο εκπρόσωπος της Τυποκυκλαδική Α.Ε μας μίλησε για την διοίκηση της επιχειρήσεως μόνο από τον ιδιοκτήτη και όπως μας πληροφόρησε θεωρεί αυτό ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες καθώς εάν ισχύει αυτό ,αρχή που υφίσταται στην Τυποκυκλαδική Α.Ε , υπάρχει άμεση σχέση εργαζόμενου ιδιοκτήτη και όπως στην πορεία έχει αποδειχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.

Ο εκπρόσωπος της Νεώριον Α.Ε μας ανέλυσε την άποψη του η οποία δεν βασίζεται σε κανένα από τους παραπάνω παράγοντες για τον απλό λόγο ότι και οι τρεις είναι εξίσου σημαντικοί για την επιχείρηση ο κάθε ένας για διαφορετικό λόγο.



ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Έχει η επιχείρησή σας κοινωνικό πρόσωπο;

Η ταυτότητα και η κουλτούρα μιας εταιρείας καθορίζουν και το εύρος της ευθύνης της. Η τέχνη της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών σχεδιάστηκε στα ευρωπαϊκά συνέδρια του Triple Bottom Line Investing. Εκεί παρουσιάστηκαν πρακτικές, οι οποίες έδειξαν ότι οι ηθικοί κώδικες, οι ανθρώπινες κοινωνικές πολιτικές, η ιδέα της επιχειρηματικής δεοντολογίας και οι περιβαλλοντικές διαδικασίες μειώνουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους, αναπτρώνουν τη δημιουργικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων και βελτιώνουν την οικονομική απόδοση για το παρόν και το μέλλον.

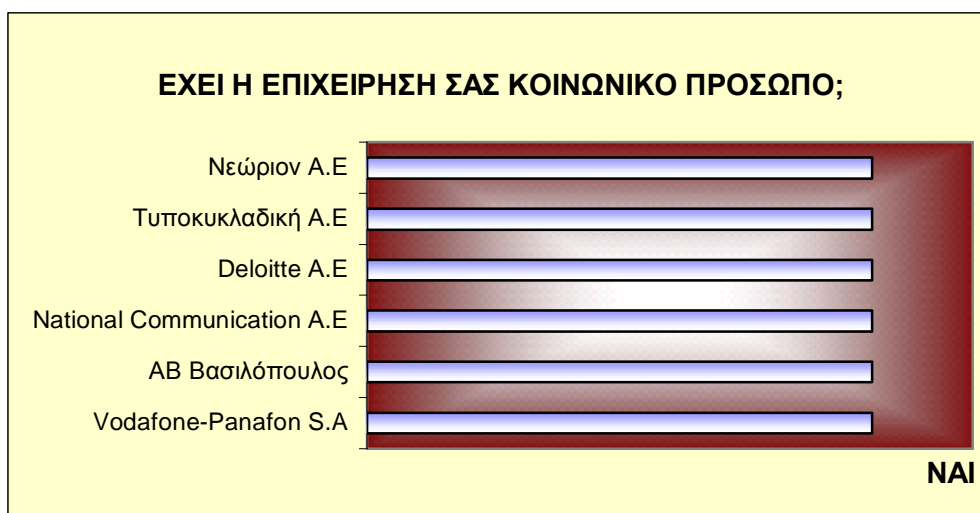
Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων δεν είναι, απλώς, διακηρύξεις, αλλά μία εφαρμοσμένη πολιτική με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής θα πρέπει να είναι μονίμως στην πρώτη προτεραιότητα της διοίκησης της εταιρείας, να μην ασχολείται με αυτή ευκαιριακά και αποσπασματικά. Σημαντικό, επίσης, ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζει η προσωπικότητα και η δράση του επικεφαλής της.

Για πολλές εταιρείες, η σωστή διαχείριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως ένα επιπλέον έξοδο ή βάρος την πολλαπλώς πιεζόμενη διοίκηση.

Ο βασικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η επίτευξη κέρδους. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, όμως, έχει και κοινωνικές συνέπειες. Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την τον ανθρώπινο παράγοντα, το περιβάλλον και τον κοινωνικό περίγυρο, μακροχρόνια την ωφελεί. Καθώς η επιχειρησιακή κουλτούρα ωριμάζει, αλλάζει και το κίνητρο εφαρμογής εταιρικής κοινωνικής πολιτικής. Συχνά, το κίνητρο δεν είναι ηθικό ή δεοντολογικό, αλλά απλώς κερδοσκοπικό. Αρχικά, μπορεί να ήταν η αποφυγή δικαστικών εξόδων, στη συνέχεια η προσέλκυση του καλύτερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού, ώσπου κάποια στιγμή

η κοινωνική μέριμνα γίνεται ο υποσυνείδητος τρόπος σκέψης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Όλες ανεξαιρέτως οι εταιρίες ασχολούνται με τα κοινωνικά δρώμενα και τυχόν προβλήματα , είτε αυτά αφορούν την κοινωνία γενικότερα είτε τους ίδιους τους εργαζόμενους.



ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Ποια η πολιτική σας στο θέμα αυτό;

Οι συστηματικές ενέργειες της Vodafone-Panafon S.A. στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εντάσσονται στο πολυδιάστατο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης με τίτλο «Είμαστε κοντά», το οποίο αγκαλιάζει κυρίως τους τομείς Υγεία, Περιβάλλον και Παιδί, καθώς και την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτυπώνεται στη συμπεριφορά της εταιρίας σε όλες της τις δραστηριότητες και στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με την κοινωνία, τους ανθρώπους και το περιβάλλον.

Μία υπεύθυνη επιχείρηση στοχεύει στη κερδοφόρο ανάπτυξη αλλά, συγχρόνως, λαμβάνει υπόψη της την επίδραση της λειτουργίας της σε

περιβαλλοντικό, κοινωνικό, οικονομικό και ηθικό επίπεδο, λαμβάνοντας αντίστοιχη δράση.

Ο στόχος της Vodafone-Panafon S.A. είναι να λειτουργεί με βάση τον παραπάνω γνώμονα, που μακροπρόθεσμα αποφέρει σημαντικά οφέλη τόσο για την ίδια, όσο και για τους ανθρώπους της και την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Χορηγίες, ανακύκλωση, και διάφορες 'ηθικές αρχές' οι οποίες επιβάλλονται σε παγκόσμια κλίμακα υποστηρίζονται από την διοίκηση της Deloitte A.E .

Βοηθήματα οικονομικά όπου αυτό χρήζει ανάγκης το ΝΕΩΡΙΟΝ Α Ε, σε μία κοινωνία που έχει ως σωσίβια λέμβο το ναυπηγείο που ακόμα και σε περιόδους ύφεσης στάθηκε δίπλα στην κοινωνία και στους ανθρώπους σαν αρωγός. Καθώς επίσης εφαρμόζει διάφορες πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος.

Απασχόληση μεγάλου αριθμού εργαζομένων γυναικών (60%) και χορηγίες σε μη κερδοσκοπικά ταμεία για την ενίσχυση του τόπου προσφέρει η Τυποκυκλαδική ΑΕ.

Στα πλαίσια της γενικότερης πολιτικής της εταιρίας προσλαμβάνοντας προσωπικό με ειδικές ανάγκες όχι μόνο καλύπτοντας τις ανάγκες αλλά και διατηρώντας ένα κοινωνικό πρόσωπο το οποίο επηρεάζει θετικά το προφίλ της εταιρίας προάγει κοινωνικό έργο η A.B Βασιλόπουλος Α.Ε .

Η National Communication ΑΕ δίνει κάποια οικονομικά βοηθήματα σαν δώρο στους εργαζομένους και ειδικότερα υποστηρίζει όσους έχουν ανάγκη.



ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Ποια είναι η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης σε ζητήματα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και πώς υλοποιείται;

Η Vodafone-Panafon S.A. η διοίκηση, θέτει την στρατηγική, εξασφαλίζει τους πόρους και εγκρίνει τα εκάστοτε projects.

Η A.B Βασιλόπουλος A.E μας ενημέρωσε ότι η ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά το εκάστοτε τμήμα σε συνεργασία, κυρίως όσον αφορά στην ανάπτυξη, με την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Στις περιπτώσεις που πρόκειται για σημαντικά στελέχη τότε η πρόταση για ανάπτυξη προωθείται στην ανώτατη διοίκηση.

Για την National Communication A.E , την Τυποκυκλαδική ΑΕ και το ΝΕΩΡΙΟΝ ΑΕ η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης σε ζητήματα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού υλοποιείται με αποφασιστική και καίρια επέμβαση στα εκάστοτε θέματα του τομέα και όπου αυτό είναι αναγκαίο υπάρχει διαμόρφωση της πολιτικής αν πρόκειται για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και άμεση επίλυση των θεμάτων που προκύπτουν αν πρόκειται για ζητήματα διοίκησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

Συμβάλλει η πολιτική των αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων;

Όλες οι επιχειρήσεις μας απάντησαν θετικά σε αυτή την ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τα δεδομένα της κάθε αγοράς και ανταμείβονται για την καλή απόδοσή τους με μεγαλύτερες αυξήσεις και ποσοστά. Έτσι λοιπόν η εταιρία αναγνωρίζει την προσπάθεια και σε παρακινεί για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

Η Deloitte A.E μας απάντησε ότι η πολιτική των αμοιβών είναι ο σημαντικότερος τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων πάντα όμως βάση των προσόντων και της απόδοσής τους.

Η Vodafone – Panafon S.A μας ενημέρωσε ότι το πακέτο των αποδοχών, σταθερός μισθός και Bonus συμβάλλει σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην υποκίνηση και στην απόδοση της εργασίας. Αυτό συμβαίνει έχοντας τους εργαζόμενους μίας εταιρείας αμειβόμενους σύμφωνα με τα δεδομένα της κάθε αγοράς καθώς επίσης και ανταμείβοντας την καλή απόδοση με μεγαλύτερες αυξήσεις και ποσοστά ή bonus. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία αναγνωρίζει την προσπάθεια και σε παρακινεί για ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η πολιτική των αμοιβών αποτελεί ένα από τα κύρια μέσα για την υποκίνησης των εργαζομένων.

Όλοι οι εργαζόμενοι σε όλες τις επιχειρήσεις το βασικότερο που ψάχνουν είναι να έχουν καλές αποδοχές από την εργασία τους. Όταν αμείβονται καλά τότε προσπαθούν να δώσουν όσα πιο πολλά μπορούν και σίγουρα αν η διοίκηση τους δώσει μεγαλύτερη αμοιβή τότε υποκινούνται περισσότερο και αποδίδουν καλύτερα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων;

Και σε αυτήν την ερώτηση οι επιχειρήσεις μας απάντησαν θετικά. Η National Communication A.E είπε πως με την πολιτική των προαγωγών εξυπηρετούνται οι προσωπικοί στόχοι και μάλιστα εκτός από την άνοδο θέσης υπάρχει και επαύξηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων καθώς επίσης και μισθολογική άνοδο.

Η Vodafone-Panafon S.A. μας ενημέρωσε πώς οι πολιτικές των προαγωγών εξυπηρετούνται μέσω της διαδικασίας της ετήσιας αξιολόγησης (Performance Review) όλων των εργαζόμενων με σύμβαση αορίστου χρόνου. Μέσω της διαδικασίας αυτής κρίνεται η απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου από τον προϊστάμενο του αλλά και του εκάστοτε προϊστάμενου από τους υφιστάμενους του μέσω των Performance Drivers τα οποία είναι γενικά κριτήρια αξιολόγησης και συγχρόνως αποτελούν κατηγορίες αξιολόγησης εργασιακών δεξιοτήτων. Τα Performance Drivers δεν αξιολογούν τεχνική κατάρτιση και εξειδίκευση ή γνώση αντικειμένου εργασίας, αλλά επικεντρώνονται στην καταγραφή, αξιολόγηση και ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων και συμπεριφοράς, εκτέλεση καθηκόντων και διοικητικών ικανοτήτων.

Τα Performance Drivers έχουν διαμορφωθεί μέσα από το Όραμα και τις Αξίες μας και πρέπει να βρίσκουν εφαρμογή μέσα από την καθημερινή εργασία μας.

Τα Performance Drivers είναι 6 και αναλύονται ως εξής:

- Putting customer first: Πρόβλεψη των προσδοκιών του πελάτη, ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, ευχάριστο ξάφνιασμα και εντυπωσιασμός του πελάτη.
- Performing through People: Ομαδική εργασία, συντονισμός ομάδων, ηγεσία και επιρροή.
- Delivering Results: Εταιρικά αποτελέσματα και υλοποίηση πλάνων.
- Communicating for impact: Απλή κατανοητή επικοινωνία, εστίαση στην ουσία του μηνύματος ανάλογα με το περιβάλλον και το συνομιλητή.
- Making a personal difference: Ατομική ευθύνη, προσωπική συνεισφορά.
- Making a changing environment: Προσαρμοστικότητα, συνεχής βελτίωση και διαχείριση των αλλαγών στην εταιρία.

Βάση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν κρίνεται η οικονομική εξέλιξη αλλά και η επαγγελματική.

Η Deloitte A.E , η Τυποκυκλαδική ΑΕ και οι υπόλοιπες εταιρίες απάντησαν πως γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων και μέσω της διαδικασίας αυτής κρίνεται η απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης κρίνεται η οικονομική και επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου.

Συμπεραίνοντας μετά την πολιτική των αμοιβών η αμέσως καλύτερη πολιτική για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι είναι η πολιτική των προαγωγών. Έτσι λοιπόν, αξιολογούνται οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και προάγονται σε θέση με μεγαλύτερες ευθύνες, αποδοχές και αρμοδιότητες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Ποια είναι η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση της επιχείρησης;

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε απάντησε ότι η διοίκηση της εταιρίας γίνεται από τον ιδιοκτήτη όμως οι εργαζόμενοι μπορούν να καταθέσουν κάποιες προτάσεις βελτίωσης μέσα από μια καταγραφή παραπόνων για διάφορα θέματα.

Η Νεώριον Α.Ε βρίσκεται πάντα σε επαφή με το εργατικό δυναμικό και η διοίκηση είναι ανοικτή να επεξεργαστεί τις προτάσεις των εργαζομένων.

Η επιχείρηση Deloitte Α.Ε απαντά πως είναι ουσιαστική η επιρροή μέσα από έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού και καθημερινής επαφής με αυτό.

Η Vodafone-Panafon S.A απάντησε ότι δεν υπάρχει επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση της επιχείρησης και αυτό γιατί δεν έχει συσταθεί κάποιο συμβούλιο εργαζομένων που να μπορεί να επηρεάσει την διοίκηση.

Η National Communication Α.Ε απάντησε ότι η επιρροή είναι καθοριστική αφού είναι ο κινητήριος μοχλός λειτουργίας της.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε ότι είναι σημαντική όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας μέσα στα πλαίσια της πολιτικής της εταιρίας. Εξαρτάται πάντα από τα κίνητρα που διέπουν κάθε εργαζόμενο και το ποσοστό αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι διοικήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους την γνώμη των εργαζομένων τους στη λήψη αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο

βρίσκουν τις καταλληλότερες λύσεις και παίρνουν τις πιο σωστές αποφάσεις. Όμως σε μερικές επιχειρήσεις η διοίκηση λαμβάνει η ίδια τις αποφάσεις και οι εργαζόμενοι δεν ερωτώνται καθόλου. Έτσι όμως η διοίκηση αποξενώνεται από τους υπαλλήλους της και πολλές φορές δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

Ποια είναι η διάρκεια των προγραμμάτων – σκοπών που σχεδιάζετε για τους εργαζόμενους; (προγράμματα επιμόρφωσης, προγράμματα εκπαίδευσης)

Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους που μόλις έχουν προσληφθεί αλλά και επιμορφώνουν τους ήδη υπάρχοντες έτσι ώστε να λαμβάνουν περισσότερες γνώσεις και να αποδίδουν καλύτερα στην δουλειά τους.

Η εταιρία Deloitte A.E μας απάντησε ότι υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων καθόλη τη διάρκεια της απασχόλησης τους στην επιχείρηση και επιπλέον εκπαιδεύονται για την κάλυψη ξεχωριστών αναγκών που είναι πιθανόν να ανακύψουν.

Η Vodafone – Panafon S.A μας ενημέρωσε πως υπάρχουν μακροχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα όπως σεμινάρια 300 ωρών σε συνεργασία με κρατικά πανεπιστήμια, αλλά και προγράμματα με μικρότερη διάρκεια, όπως σεμινάρια των δύο και τριών ημερών, σε συνεργασία με ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν σε ad-hoc σεμινάρια προκειμένου να καλυφθούν μεμονωμένες ανάγκες εργαζόμενων ή εργατικών ομάδων.

Η National Communication A.E απαντά ότι έχει εφαρμόσει προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους που προσλαμβάνει και ότι δεν έχει προγραμματίσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης, αλλά είναι στα άμεσα μελλοντικά σχέδιά της.

Η A.B Βασιλόπουλος A.E έχει αφιερώσει 150000 εργατοώρες μέσα σε δύο χρόνια σε προγράμματα βασικής εκπαίδευσης αλλά και σε προγράμματα

επιμόρφωσης για περίπου 6000 εργαζόμενους. Δημιουργεί συνεχώς σεμινάρια για να επιμορφώνει τους συντηρητές μηχανημάτων αλλά και τους πωλητές της.

Η Νεώριον Α.Ε έχει δημιουργήσει ένα Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) το οποίο ανήκει στην επιχείρηση και διοικείται από αυτήν. Παρέχεται συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στο ΚΕΚ, λόγω του ότι η επιχείρηση απασχολεί κυρίως εργατικό δυναμικό.

Τέλος η Τυποκυκλαδική Α.Ε διοργανώνει σεμινάρια συνεχώς για διάφορα θέματα με στόχο την επιμόρφωση του προσωπικού της. Επίσης παρέχει επαναληπτικά επιμορφωτικά σεμινάρια ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί το προσωπικό της σε νέες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα PhotoShop.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη και συνεχής, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες που δημιουργούνται με το καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Οι επιχειρήσεις επενδύουν πολλά στα προγράμματα επιμόρφωσης των εργαζομένων για να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα και μέσω αυτού να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού;

Είναι πολύ σημαντικό η οργάνωση της επιχείρησης να υποστηρίζει και να βοηθά το τμήμα προσωπικού. Πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και του τμήματος προσωπικού και μάλιστα αποτελεσματική ώστε να μπορούν να συνεννοούνται για κάθε πρόβλημα που προκύπτει αλλά και να υποστηρίζει τις αποφάσεις που παίρνει το τμήμα προσωπικού.

Η εταιρία Vodafone – Panafon S.A μας απάντησε ότι η ανώτατη διοίκηση αποτελεί τον καταλύτη για την επιτυχημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού. Ουσιαστικά παίρνει τις αποφάσεις η ανώτατη διοίκηση και το τμήμα προσωπικού είναι υποχρεωμένο να τις πραγματοποιήσει. Όμως η ανώτατη διοίκηση δέχεται όποιες πληροφορίες και προτάσεις από το συγκεκριμένο τμήμα αλλά τις τελικές αποφάσεις θα τις πάρει η ίδια..

Η National Communication A.E μας ενημέρωσε πως η ανώτατη διοίκηση αποτελεί αρωγό και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές της πολιτικής που θα ακολουθηθεί από το τμήμα προσωπικού. Η διοίκηση είναι ανοιχτή σε προτάσεις και συνεργάζονται για να ληφθούν οι καταλληλότερες αποφάσεις.

Η Deloitte A.E μας ενημέρωσε ότι το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο να παίρνει όλες τις αποφάσεις και να χαράζει τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν και η ανώτατη διοίκηση μόνο ελέγχει τις προτάσεις και προτείνει κάποιες διορθώσεις.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε πως η ανώτατη διοίκηση παρέχει σημαντική υποστήριξη στο τμήμα προσωπικού δέχεται τις προτάσεις του αλλά τις τελικές και πιο σημαντικές αποφάσεις θα τις πάρει η ίδια η ανώτατη διοίκηση.

Η Νεώριον Α.Ε έχει μια σημαντική σχέση ανώτατης διοίκησης και τμήματος προσωπικού. Επειδή η συγκεκριμένη επιχείρηση απασχολεί κυρίως εργατικό δυναμικό απαιτεί να βρίσκεται πάντα η καλύτερη λύση και να λαμβάνεται η σωστότερη απόφαση, ώστε να μένουν πάντα ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι και να μην προκαλούνται προβλήματα.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας ενημέρωσε πως υπάρχει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση προς το τμήμα προσωπικού σε όλα τα ζητήματα που προκύπτουν και παρέχει συνεργασία ώστε να λυθούν όλα τα θέματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων παρακολουθεί τις αποφάσεις που παίρνει το τμήμα προσωπικού και έχει εκείνη τον τελευταίο λόγο για το αν θα πραγματοποιηθούν ή όχι. Πρέπει να

υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ώστε να παίρνονται αποφάσεις που θα ωφελήσουν την επιχείρηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει πρέπει να έχει ανθρώπινο δυναμικό που είναι ο βασικότερος από τους παραγωγικούς συντελεστές. Χρειάζονται ειδικοί χειρισμοί για να διοικήσεις μια ομάδα ανθρώπων και αυτό γιατί ο καθένας είναι διαφορετικός από τον άλλο. Επίσης στο προσωπικό πρέπει να υπάρχει ανάπτυξη όπως για παράδειγμα μέσω των προαγωγών.

Η Νεώριον Α.Ε απάντησε ότι ο ρόλος της ανάπτυξης του προσωπικού είναι πρωταρχικός λόγω του είδους της επιχείρησης. Η επιχείρηση στηρίζεται ουσιαστικά στο ανθρώπινο δυναμικό της, άρα πρέπει συνεχώς να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας ενημέρωσε πως η ανάπτυξη του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση. Το προσωπικό εξελίσσεται συνεχώς γιατί ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θέλει να υπάρχει ανάπτυξη του προσωπικού και προσπαθεί προς αυτήν τη κατεύθυνση.

Η Deloitte Α.Ε πιστεύει ότι η ανάπτυξη του προσωπικού της έχει πολύ σημαντικό ρόλο γιατί οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της εταιρίας και για να επιτευχθούν οι στόχοι της πρέπει να έχει αναπτυχθεί πρώτα το προσωπικό της.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε ότι η εταιρία χαρακτηρίζεται από την πολιτική προαγωγής εκ των έσω μέσω συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως ON THE JOB TRAINING και σεμινάρια. Το 2004 το 98,2% των θέσεων ευθύνης που δημιουργήθηκαν ή «χήρεψαν» καλύφθηκαν με εσωτερικές προαγωγές.

Η National Communication A.E μας απάντησε ότι ο ρόλος της ανάπτυξης προσωπικού δεν έχει πρωταρχικό ρόλο για τη διοίκηση γιατί ο αριθμός του προσωπικού είναι μικρός. Βέβαια υπάρχει ανάπτυξη όμως για παράδειγμα όχι με προαγωγές αλλά με αύξηση μισθού.

Η Vodafone – Panafon S.A απάντησε πως στόχος της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση κάλου εργασιακού κλίματος, καλύτερης απόδοσης στην εργασία και οργανωτικής λειτουργίας της εταιρείας.

Αρα είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχει ανάπτυξη του προσωπικού της. Μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού ικανοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων και αυτό αποτελεί τη βάση για να εργάζονται σωστά, με ζήλο και υπευθυνότητα, ώστε να ικανοποιηθούν και οι στόχοι της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε στην επιχείρησή σας είναι επαρκής (για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού) ή απαιτούνται καινούργιες πολιτικές; Αν ναι ποιες είναι αυτές;

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε ότι απαιτείται περισσότερη έμφαση κυρίως σε προσωπικά πλάνα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και όχι τόσο σε συλλογικά σεμινάρια.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας απάντησε ότι η πολιτική που ήδη ασκείται στην επιχείρηση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι απόλυτα επαρκής. Μάλιστα αποφέρει τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο ιδιοκτήτης αλλά και οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι ικανοποιημένοι από τη συγκεκριμένη πολιτική.

Η National Communication A.E μας απάντησε και εκείνη ότι στη δική της επιχείρηση η συγκεκριμένη πολιτική που ακολουθείται είναι απολύτως επαρκής.

Η Vodafone – Panafon S.A θεωρεί ότι η ασκούμενη πολιτική είναι επαρκής και διαθέτει πολλές πλευρές και πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης. Παρόλα αυτά όμως, η βελτίωση βάση των αλλαγών της αγοράς είναι μέρος των πολιτικών που εφαρμόζονται.

Η Νεώριον Α.Ε απάντησε ότι η πολιτική που ακολουθείται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πολύ επαρκής. Αυτό γιατί στα ναυπηγεία ισχύει το σύστημα EQUAL και επιπλέον απαιτούνται συνεχώς από τους εργαζόμενους εμπλουτισμός των γνώσεών τους πάνω στο χειρισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Η Deloitte Α.Ε πιστεύει ότι πάντα υπάρχει η ανάγκη για νέες πολιτικές . πάντα οι ανάγκες εντοπίζονται και ικανοποιούνται με προτεραιότητα.

Οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι πολιτικές που ακολουθούν για την ανάπτυξη του προσωπικού τους είναι οι καλύτερες και πιο αποτελεσματικές. Όμως συχνά εμφανίζονται νέες μέθοδοι καλύτερες και οι επιχειρήσεις αργά ή γρήγορα αναγκάζονται να τις υιοθετήσουν ώστε να συμβάλλουν με αυτό στην ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 17

Η πρακτική της διοίκησης και ανάπτυξης προσωπικού επηρεάζεται από πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, σωματειακές εκδηλώσεις; Ποιοι είναι οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή σας περισσότερο;

Η ανάπτυξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση επηρεάζεται από πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και σωματειακές εκδηλώσεις. Σίγουρα το βασικότερο είναι ο μισθός αλλά και μια προαγωγή σε ανώτερη θέση προσδίδει κοινωνικό κύρος στον εργαζόμενο.

Η Vodafone – Panafon S.A μας απάντησε ότι η πρακτική της διοίκησης και της ανάπτυξης του προσωπικού επηρεάζεται από πολιτικούς , οικονομικούς και

κοινωνικούς παράγοντες καθώς και οι τρεις αυτοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την αγορά, τις συνθήκες αυτής άρα τον ίδιο τον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Ενώ, καθώς δεν υπάρχει κάποιο συμβούλιο εργαζομένων που να μπορεί να επηρεάσει την διοίκηση δεν υπάρχουν επιρροές από σωματειακούς παράγοντες.

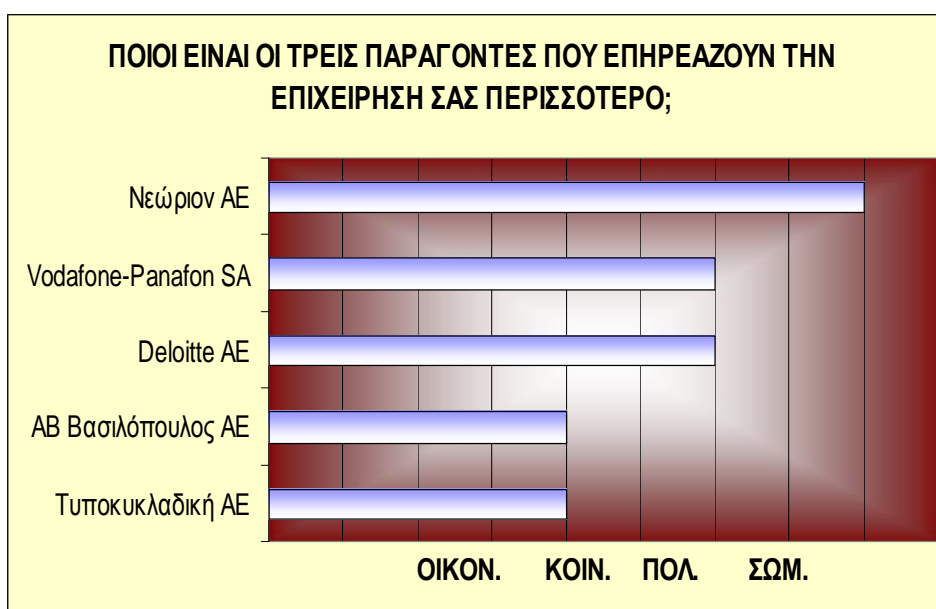
Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας απάντησε ότι η ανάπτυξη προσωπικού επηρεάζεται από οικονομικές και κοινωνικές εκδηλώσεις. Η επιχείρηση προσπαθεί να προσλάβει προσωπικό από την τοπική κοινωνία ώστε να την στηρίξει και προσπαθεί όσο μπορεί να αυξήσει τις αποδοχές των εργαζομένων.

Η Deloitte Α.Ε απάντησε ότι η ανάπτυξη προσωπικού επηρεάζεται από τις αλλαγές στην νομοθεσία , τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και τις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον (γενικότερες συνθήκες αγοράς).

Η Νεώριον Α.Ε απάντησε ότι η ανάπτυξη προσωπικού επηρεάζεται από οικονομικές, σωματειακές, πολιτικές και κοινωνικές εκδηλώσεις.

Η ΑΒ Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε ότι η ανάπτυξη προσωπικού επηρεάζεται από οικονομικές και κοινωνικές εκδηλώσεις.

Συμπεραίνοντας οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους αυτές τις εκδηλώσεις γιατί πολλές φορές μπορούν να δημιουργηθούν προβλήματα και οδηγούν σε αποκλίσεις από τον στόχο τους.



ΕΡΩΤΗΣΗ 18

***Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα με τα οποία έρχεστε
αντιμέτωποι;***

Το βασικότερο πρόβλημα σε όλες τις επιχειρήσεις είναι ο μισθός αλλά και η κάλυψη των θέσεων εργασίας από ανθρώπους οι οποίοι είναι ικανοί και μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην ικανοποίηση των στόχων της.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε απάντησε πως το κυριότερο πρόβλημα είναι στις υπαλληλικές θέσεις όπου η εταιρία έχει ως πολιτική να αμείβει το προσωπικό με τον βασικό μισθό και κατά συνέπεια υπάρχει δυσκολία κάλυψης θέσεων εργασίας. Το ήδη υπάρχον προσωπικό σε χαμηλόβαθμες θέσεις δεν είναι πλήρως ικανοποιημένο από τη μισθολογική του κατάσταση και κυρίως οι άνδρες.

Η Νεώριον Α.Ε απάντησε ότι το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι με το έκτακτο προσωπικό. Και αυτό γιατί χρειάζεται επιπλέον προσωπικό για ορισμένη χρονική περίοδο αλλά επειδή δεν μπορεί να τους απασχολεί περισσότερο και αναγκάζεται να τους απολύει.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας έδωσε μερικά από τα προβλήματα με τα οποία έρχεται αντιμετώπιση όπως η συνεχής ανάγκη για επιμόρφωση μπορεί να «κουράσει», πρέπει να υπάρχει επίβλεψη των εργαζομένων που μόλις έχουν προσληφθεί και υπάρχει πρόβλημα με το δυνητικό προσωπικό και συγκεκριμένα δεν βρίσκεται κατάλληλο.

Η Deloitte Α.Ε το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι όταν βρίσκεται σε περίοδο αυξημένης ζήτησης υπηρεσιών που απαιτούνται περισσότερες ώρες εργασίας από τους εργαζόμενους όμως πληρώνονται κανονικά για τις υπερωρίες τους.

Η National Communication A.E αντιμετωπίζει το πρόβλημα της αδυναμίας κάλυψης συγκεκριμένων θέσεων υψηλής εξειδίκευσης. Σε αυτές τις θέσεις χρειάζεται η επιχείρηση εξειδικευμένο προσωπικό με τις κατάλληλες γνώσεις.

Τα εκάστοτε προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και για την διοίκηση αλλά και για το προσωπικό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 19

Με ποια στρατηγική αντιμετωπίζετε τις όποιες δυσκολίες ακόμα και το ρουσφέτι;

Στην Ελλάδα υπάρχει ένα αρκετά βασικό πρόβλημα αυτό είναι το να καταλαμβάνει κάποιος μια θέση εργασίας, όχι επειδή είναι ο καταλληλότερος, αλλά επειδή έχει γνωριμίες και μπορούν να τον τοποθετήσουν σε μια θέση εργασίας όπου πολλές φορές, αν όχι σχεδόν πάντα, δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες ώστε να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγής.

Οι εταιρίες Deloitte A.E και A.B Βασιλόπουλος A.E μας ενημέρωσαν ότι το συγκεκριμένο ζήτημα το αντιμετωπίζουν με μεγάλη αυστηρότητα. Για να προσλάβουν κάποιο άτομο λαμβάνουν υπ' όψιν τους ως κριτήριο τα προσόντα τους και την καταλληλότητά τους για τη θέση με αξιοκρατία και επαγγελματισμό.

Η Vodafone- Panafon S.A μας απάντησε ότι πολιτική της εταιρίας είναι η μη πρόσληψη συγγενών εργαζομένων, που εργάζονται ήδη στην εταιρία, ως και αυτών τέταρτου βαθμού ενώ σε περίπτωση που αυτό συμβεί για πολύ συγκεκριμένους λόγους (όπως για παράδειγμα η πρακτική άσκηση) οι εργαζόμενοι αυτοί είναι στην εταιρία σε καθεστώς σύμβασης και ποτέ αορίστου χρόνου.

Το ίδιο ακριβώς μας απάντησε και η National Communication A.E ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και υπάρχει αξιοκρατία, διαφάνεια και δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους.

Η Τυποκυκλαδική A.E μας απάντησε ότι λαμβάνει υπ' όψιν τις ανάγκες της επιχείρησης, γίνεται συνεχώς αξιολόγηση προσωπικού και υπάρχει αντικειμενικότητα ως προς την πρόσληψη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για τις ικανότητές τους και όχι για τις γνωριμίες τους.

Τέλος η Νεώριον A.E μας ενημέρωσε ότι σε αυτό το θέμα αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα γιατί λόγω του αντικειμένου της επιχείρησης και στο ότι ουσιαστικά στηρίζεται στο εργατικό δυναμικό πολλές φορές αναγκάζεται να αναπτύσσει τέτοιες σχέσεις με τους εργαζομένους. Όμως προσπαθεί να το αποφεύγει και να προσλαμβάνει άτομα με αξιοκρατικό τρόπο.

Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφεύγουν το «ρουσφέτι» και κρίνουν τους εργαζομένους αξιοκρατικά και αυτό γιατί θέλουν να έχουν στην επιχείρησή τους άτομα ικανά που να μπορούν να προσφέρουν σε ολόκληρη την οργάνωση με βασικότερο σκοπό την ανάπτυξή της.

ΕΡΩΤΗΣΗ 20

Πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι στις δυσκολίες του περιβάλλοντος εργασίας;

Το περιβάλλον εργασίας είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους γιατί μέσα σε αυτό εργάζονται και παραμένουν αρκετές ώρες την ημέρα με αποτέλεσμα να το θεωρούν δεύτερο σπίτι τους. Όταν το αισθάνονται οικείο τότε μπορούν να δώσουν το 100 % του εαυτού τους για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η A.B Βασιλόπουλος A.E μας ενημέρωσε ότι στις διάφορες δυσκολίες του περιβάλλοντος εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επικοινωνία με τη διοίκηση για

την επίλυση των προβλημάτων αλλά και μερικές φορές κάποιο μέρος αποχωρεί από την επιχείρηση.

Η Vodafone-Panafon S.A μας απάντησε ότι οι εργαζόμενοι, βάση της ιεραρχικής δομής σε τυχόν δυσκολίες απευθύνονται στον άμεσα προϊστάμενο τους ώστε το θέμα να επιλυθεί από εκείνον. Αν αυτό δεν είναι εφικτό τότε και πάλι μέσω της ιεραρχικής δομής το θέμα ζητά επίλυση στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια του τμήματος αν και τότε δεν βρεθεί λύση έρχεται σε επικοινωνία με το HR. Το HR με τα reports που γίνονται σε εβδομαδιαία βάση είναι ενήμερο για όλα τα θέματα που προκύπτουν ακόμα και αν η λύση τους δεν δοθεί από εργαζόμενους σε αυτό.

Στην Deloitte A.E και στην National Communication A.E η πολιτική που ακολουθείται είναι η ίδια, οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν τις δυσκολίες του περιβάλλοντος εργασίας και τις συζητούν με τα αρμόδια πρόσωπα, συνήθως από το τμήμα προσωπικού ώστε να δοθεί λύση.

Στην Νεώριον A.E μας ενημέρωσαν ότι οι δυσκολίες αντιμετωπίζονται με υπομονή από τους εργαζόμενους διότι και οι ίδιοι τις γνωρίζουν και προσπαθούν να βρουν λύσεις σε συνεργασία με τη διοίκηση.

Τέλος στην Τυποκυκλαδική A.E μας ενημέρωσαν πως δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες διότι υπάρχουν άψογες συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας. Η όποια δυσκολία προκύψει θα αντιμετωπιστεί γρήγορα και με επιτυχία γιατί το καλό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πρωταρχικός στόχος.

Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να λύνουν τα προβλήματα που δημιουργούνται στο περιβάλλον εργασίας για να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται και για τους ίδιους, όχι μόνο για το κέρδος. Πρέπει να διορθωθούν πρώτα τα προβλήματα μέσα στην εταιρία και ύστερα να προσανατολιστεί η διοίκηση στην κερδοφορία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

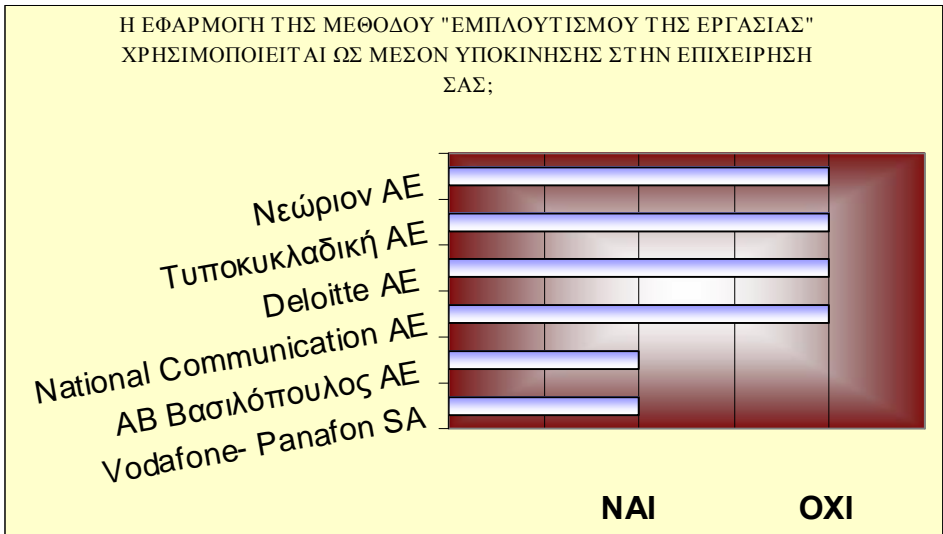
ΕΡΩΤΗΣΗ 1

***Η εφαρμογή της μεθόδου « εμπλουτισμού της εργασίας »
χρησιμοποιείται ως μέσον υποκίνησης στην επιχείρησή σας;***

Όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι θεωρούν την μέθοδο τον « εμπλουτισμό της εργασίας » ως ένα από τα ποία διαδεδομένα και αποτελεσματικά μέσα υποκίνησης των εργαζόμενων. Είτε μέσω της αλλαγής θέσεων μέσα στην επιχείρηση είτε μέσω των νέων καθηκόντων που κάνουν τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό καθώς η εργασία του αποκτά νέο ενδιαφέρον. Οι εταιρίες στις οποίες απευθυνθήκαμε στην πλειοψηφία τους απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και η μέθοδος αυτή είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί έναντι των μικρότερων σε ανθρώπινο δυναμικό εταιριών που δεν έχουν αυτήν τη δυνατότητα.

Η National Communication A.E μάς ενημέρωσε ότι ο μικρός αριθμός των εργαζόμενων καθίσα δύσκολη την χρήση της μεθόδου. Η Deloitte A.E ότι το αντικείμενο εξειδίκευσης είναι του τύπου εκείνου που δεν επιτρέπει την προσχώρηση νέων καθηκόντων στην υπάρχουσα εργασία όμοια απάντηση με την Τυποκυκλαδική A.E και το Νεώριον A.E καθώς και στις τρεις εταιρίες όπως ενημερωθήκαμε το φόρτο εργασίας αλλά και η ανάγκη της εξειδίκευσης η οποία είναι και αναγκαία καθιστούν την μέθοδο αυτή αν και στα μέγιστα αποτελεσματική δύσκολη στην εφαρμογή.

Η Vodafone-Panafon S.A. και η A.B Βασιλόπουλος A.E μάς ενημέρωσαν ότι κάνουν χρήση της μεθόδου όπου αυτό είναι βέβαια εφικτό κυρίως δίνοντας νέες αρμοδιότητες στους εργαζόμενους, κάνοντας εσωτερικές μετακινήσεις όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιλέγουν τον τομέα, πάντα φυσικά ανάλογο των προσόντων και των δυνατοτήτων τους, στον οποίο θα επιθυμούσαν να εργαστούν .



ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Η κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς; (ποια κίνητρα για τη κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας);

Η κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων είναι το πρωταρχικό σημείο στο οποίο οι εταιρίες πρέπει να εστιάζουν

Η ίδια η εργασία είναι ατομική ανάγκη τους και αρχικά προσφέροντας τους εργασία καλύπτουν μια από αυτές. Εάν ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι, μεγιστοποιούν την απόδοσή τους και εργάζονται με περισσότερο πάθος. Πρωταρχικός σκοπός της εταιρίας είναι να διασφαλίζονται κατά το μεγαλύτερο βαθμό οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, έτσι ώστε να αφοσιώνονται περισσότερο στο αντικείμενο της εργασίας τους. Για τον λόγο αυτό η εταιρία διαρκώς παρέχει ένα πακέτο από κίνητρα , χρηματικά ή μη, προσπαθώντας να διατηρεί τους εργαζόμενους ικανοποιημένους .

Η Vodafone-Panafon S.A. μάς μίλησε για :

- συνταξιοδοτικό πλάνο,
- ιατροφαρμακευτικό πλάνο,
- χορήγηση μετοχών,
- εταιρικά αυτοκίνητα,
- κάρτες βενζίνης,
- δωρεάν κινητά,
- δωρεάν internet,
- επιδότηση γευμάτων ,
- γυμναστήριο,
- εστιατόριο.

Η Deloitte A.E μας μίλησε γενικότερα για τις πολιτικές της εταιρίας και για το ότι οι ατομικές ανάγκες καλύπτονται επί το πλείστον από αυτές οι οποίες θεωρητικά καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό τους.

Η Τυποκυκλαδική A.E με την παροχή αυτοκίνητου και βενζίνης, εταιρικού τηλεφώνου όπου αυτό είναι αναγκαίο, ετήσιο bonus και ανταγωνιστικού πακέτου αποδοχών.

Η A.B Βασιλόπουλος A.E μας ανέφερε παροχές όπως η ιδιωτική ασφάλεια, παραπάνω μέρες άδειας, κοινωνική λειτουργό δώρα και επιδόματα.

Η Νεώριον A.E μας μίλησε για ιδιωτική ασφάλιση των εργαζομένων και των οικογενειών τους και για παροχή βοήθεια σε περιόδους που οι εργαζόμενοι χρήζουν ανάγκης.

Η National Communication A.E μας μίλησε για επιβράβευση των καλύτερων με μορφή προαγωγών, αυξήσεων και bonus, κίνητρα που θα πηγάζουν από την ίδια την εργασία.

Γενικότερα και οι ίδιες οι εταιρίες γνωρίζουν ότι η υποκίνηση μέσω της ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών είναι είναι ένα από τα σημαντικότερα

κίνητρα για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζόμενων τους άρα και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Παρατηρείται δε τα τελευταία χρόνια η παροχή πολλών προνομίων με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων αρκετά ανταγωνιστικών μεταξύ των εταιριών όχι μόνο οικονομικών άλλα και άλλων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Με ποιους τρόπους εκπαιδεύετε, επιμορφώνετε και καταρτίζετε τους εργαζόμενους (παλιούς και νέους);

Για τη Vodafone-Panafon S.A. Υπάρχουν οι έξης εκπαιδεύσεις :

Εσωτερικές εκπαιδεύσεις όπου εντάσσονται και τα customer experience, προγράμματα της εταιρείας, από έμπειρους συναδέλφους – εκπαιδευτές

Εξωτερικές εκπαιδεύσεις σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, εταιρίες συμβούλων , κρατικά πανεπιστήμια, ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι εξωτερικές εκπαιδεύσεις μπορεί να είναι customsed σεμινάρια , μακροχρόνια προγράμματα ή συμμετοχή σε ad-hoc σεμινάρια. Επίσης αναπτύσσονται e-learning εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν σύντομα.

Για τη Deloitte A.E υπάρχουν συνεχείς εκπαιδεύσεις εντός της εταιρείας αλλά και με τρίτους εκπαιδευτικούς φορείς καθώς το αντικείμενο της εργασίας είναι τέτοιο που απαιτεί συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση των δρώμενων στη επιστήμη αυτή.

Η Νεώριον A.E μας ενημέρωσε για το ιδιωτικό K.E.K στο οποίο εκπαιδεύονται συνεχώς οι εργαζόμενοι διοργανώνοντας σεμινάρια τα οποία κρίνονται απαραίτητα αλλά και πολύ προσοδοφόρα για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε μας μίλησε για «on the job training» και συνεχή σεμινάρια με σκοπό την καλύτερη κατάρτιση των εργαζομένων άρα και την μεγιστοποίηση της απόδοσης στην εργασία.

Η Τυποκυκλαδική ΑΕ μας ενημέρωσε ότι διοργανώνει σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση για να επιμορφώσει τους εργαζόμενούς της.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Στην επιχείρησή σας με ποιο ή ποιους τρόπους φροντίζετε την δημιουργία καλού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος εργασίας;

Στην πορεία των αιώνων ουδέποτε ο άνθρωπος έπαψε, να αναζητά τρόπους και μεθόδους καλύτερης οργάνωσης της εργασίας, βελτίωσης των όρων εργασίας για το άτομο, δημιουργίας πλαισίων θεσμοθέτησης των εργασιακών σχέσεων και ακόμη, τεχνικές στην εργασία για επαγγελματική επιτυχία. Παρ' όλα αυτά, όλα τα ουσιώδη ζητήματα που αφορούν τις Εργασιακές Σχέσεις δεν θα είχαν προχωρήσει και δεν θα γνώριζαν τη σημερινή ανάπτυξη, αν δεν είχαν συνδράμει με το δικό τους -ιδιαίτερα καθοριστικό και αναλυτικό τρόπο- τόσο η ψυχολογία όσο και η κοινωνιολογία της εργασίας

Η Δημιουργία και η διατήρηση κάλου ενδοεπιχειρησιακού κλίματος , οι σωστές διαπροσωπικές σχέσεις στο στο περιβάλλον της εργασίας είναι βάσεις που αποβλέπουν στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας χάρη στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα, αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις και η απουσία υποστήριξης από συναδέλφους ή ανώτερους μπορεί να είναι σημαντικά στρεσογόνα ερεθίσματα για πολλούς εργαζόμενους που οδηγούν συνήθως σε μείωση της παραγωγικότητας

Πολλές επιχειρήσεις αποσκοπώντας στην βελτίωση του κλίματος στην εργασία οργανώνουν για τους υπαλλήλους εξόδους, παρέχουν κάποια «benefits» με σκοπό τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας και να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους ανεξαιρέτως βαθμίδος η σύμβασης εργασίας.

Η Vodafone-Panafon S.A. διατηρεί ως πολιτική της την δημιουργία κάλου και σταθερού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους.

Υπάρχει το employees welfare μέσω του οποίου σε τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιούνται έξοδοι του εκάστοτε τμήματος στο σύνολο των εργαζόμενων ανεξαιρέτως βαθμίδας για την σύσφιξη των σχέσεων των ανθρώπων που συνεργάζονται.

Επίσης υπάρχουν κάποιες παροχές σε όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως θέσης και σύμβασης όπως δώρο γάμου, γέννησης τέκνου

Η National Communication A.E στηρίζει το καλό κλίμα στη εταιρία βασιζόμενη στην συνεργασία των υπαλλήλων της. Όντας μία εταιρία με μικρό αριθμό εργαζομένων η επαφή είναι αμεσότερη όπως και η συνεργασία καθημερινή. Ενίοτε διοργανώνει διάφορα ‘events’ και ‘happenings’ για τους εργαζόμενους ώστε να συσφίξει τις σχέσεις και έκτος του εργασιακού χώρου.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε μάς μίλησε για ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα των υπεύθυνων και συνεχή εκπαίδευση αυτών για την καλύτερη δυνατή διοίκηση του προσωπικού τους ώστε να γνωρίζουν ακριβώς στην θεωρία και στην πράξη με τις δεδομένες μεθόδους να πετύχουν την καλή λειτουργία.

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε μας ανέλυσε την πολιτική της μιλώντας για ξεκάθαρη περιγραφή θέσεων, κατανοητές και πάντα προγραμματισμένες αρμοδιότητες με σκοπό την αποφυγή σύγχυσης και έντασης μέσα στην εργασία με άμεση όταν αυτό κριθεί αναγκαίο την εμπλοκή της ανωτάτης διοίκησης.

Η Deloitte A.E οργανώνει εκδρομές για τους υπαλλήλους και διάφορες άλλες μορφές αναψυχής. Υπάρχει άμεση επικοινωνία και επίλυση του οποιουδήποτε θέματος που προκύπτει από τον εκάστοτε προϊστάμενο.

Η ΝΕΩΡΙΟΝ Α.Ε ως προς την δημιουργία και την διατήρηση του καλού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος εργασίας είναι σε συνεχή επικοινωνία με το σωματείο των εργαζομένων με πρώτο μέλημα την άμεση επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Στην επιχείρησή σας η ύπαρξη ελευθερίας με υπευθυνότητα εφαρμόζεται ως τεχνική για την αύξηση της παραγωγής;

Για την αύξηση της παραγωγής η σημαντικότερη ώθηση δίνεται μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων, την τέχνη της δραστηριοποίησης του προσωπικού με σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η παρακίνηση ωθεί τους εργαζομένους να συμβάλλουν εκουσίως στις επιχειρησιακές δραστηριότητες και να υποστηρίζουν με ενθουσιασμό τους επιχειρησιακούς στόχους.

Η ελευθέρια που σε κάποιες περιπτώσεις δίνεται στους εργαζομένους τους ωθεί στο να εργαστούν με μεγαλύτερη σύνεση και προσδοκία στο αποτέλεσμα καθώς οι ίδιοι θα έχουν σχεδιάσει το πλάνο εργασίας του και γνωρίζοντας την προσωπική ικανοποίηση και καταξίωση θα προσπαθήσουν με μεγαλύτερο ζήλο για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Η δραστηριοποίηση του προσωπικού ξεκίνα από την διπλή προσδοκία ότι:

- ο σκοπός θα επιτευχθεί (αποτέλεσμα επιχειρησιακής στρατηγικής , διοικητικής οργάνωσης και τρόπου διοίκησης)
- και η επίτευξη του θα οδηγήσει σε υλικά η ψυχολογικά οφέλη (αποτέλεσμα αντικειμενικής αξιολόγησης επιτευγμάτων, αξιοκρατικής μεταχείρισης του προσωπικού)

Η Vodafone-Panafon S.A. δίνει την ελευθέρια στους εργαζόμενους να είναι υπεύθυνοι για την εργασία τους και για το αποτέλεσμα αυτής εφ' όσον όμως έχουν δοθεί οι κατάλληλες διευκρινίσεις και δεδομένου ότι το αποτέλεσμα θα κριθεί από την ανώτερη διοίκηση.

Στην National Communication A.E κάθε εργαζόμενος χειρίζεται τα θέματα του με σχετική αυτονομία πάντα με την καθοδήγηση και την εποπτεία της ανώτατης διοίκησης.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε μας πληροφόρησε ότι συμβαίνει εν μέρη καθώς ο ρόλος του προϊστάμενου είναι σημαντικός. Οι υπάλληλοι πρέπει να λειτουργούν μέσα σε κάποια πλαίσια καθορισμένα από την πολιτική της εταιρίας.

Στην Τυποκυκλαδική Α.Ε η αυτοδιαχείριση υφίσταται μερικώς και αναλόγως των προσόντων και της εμπειρίας των εργαζομένων

Η Deloitte Α.Ε εφαρμόζει την μέθοδο αυτή όπου αυτό είναι δυνατό καθώς το αντικείμενο της εργασίας είναι αρκετά λεπτό και τυχόν λάθη μπορεί να αποβούν μοιραία. Για τον λόγο αυτό, η τήρηση της ιεραρχικής δομής είναι αναγκαία και τηρείται όσο το δυνατόν περισσότερο.

Το ΝΕΩΡΙΟΝ Α.Ε θεωρεί ότι η μέθοδος αυτή είναι καταλυτική για την υποκίνηση των εργαζομένων και κάνει χρήση αυτή στους περισσότερους εργαζόμενους της πάντα όμως με την βοήθεια και την υποστήριξη των προϊστάμενων τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Ποια σύστημα ηγεσίας εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας. Με ποιες τεχνικές το υποστηρίζετε;

Το μέσο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης είναι η ύπαρξη της κατάλληλης ηγεσίας που έχει σαν σκοπό να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δραστηριοποιούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και ενός κοινά αποδεκτού οράματος. Είναι πολύ σημαντικό να προσδιορίσουμε το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας .Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία και αναλύσαμε παραπάνω και από την έρευνα καταλήξαμε στα παρακάτω

Η Vodafone-Panafon S.A. λειτουργεί με το σύστημα αυτό της πολλαπλής διοίκησης βάση του οποίου υπάρχουν πολλαπλά τμήματα με πολλούς μάντζερς. Σημαντικός λόγος για την χρήση του συγκεκριμένου συστήματος είναι το μέγεθος της εταιρίας και η ανάγκη διαχωρισμού των εργαζομένων σε πολλές μικρές ομάδες.

Η Α.Β Βασιλόπουλος Α.Ε λειτουργεί οργανογραμματικά ως πυραμίδα κάνοντας χρήση της τεχνικής του MBO(Management By Objectives)

Η Τυποκυκλαδική Α.Ε λειτουργεί βάση του προσωποκεντρικού συστήματος ηγεσίας με κύριο γνώμονα τον εργαζόμενο.

Η Deloitte Α.Ε μας ενημέρωσε ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης αλλά υπάρχει διαφορετική προσέγγιση ανά περίπτωση. Γενικότερα όμως υπάρχει δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας.

Η ΝΕΩΡΙΟΝ Α.Ε μας μίλησε για αποφάσεις που παίρνονται από το διοικητικό συμβούλιο ανά περίπτωση και πάντα με βασικό γνώμονα τον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΡΙΤΙΚΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών.

Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση). Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη

διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το σημείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Η λειτουργική στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του συνόλου του οργανισμού ειδικότερα στο σημερινό σύνθετο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επηρεάζει σημαντικά και συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανισμών με έντονο το στοιχείο της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Από την έρευνα την οποία διεξάγαμε σε 6 επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο και ερχόμενοι σε επαφή με ανώτερα στελέχη με άρτια γνώση των συνθηκών που

επικρατούν καταφέραμε να κατανοήσουμε όλες τις διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης, ανταμοιβής και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών που αντιπροσωπεύουν.

Από την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται από αυτήν.

Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος και ειδικότερα ένα μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει τμήμα την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δείχνει ότι έχει αρχίσει να αναπτύσσεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με προοπτικές ακόμα μεγαλύτερης εξέλιξης. Αυτό υποστηρίζεται και από την αρκετά υψηλή θέση που κατέχει στην ιεραρχία ο υπέθυνος που υποστηρίζει τον στρατηγικό ρόλο που καλείται πλέον να παίζει.

Αν και ο αριθμός των απασχολούμενων στα τμήματα αυτά είναι αρκετά μικρός, οι στόχοι του τμήματος αποσκοπούν στην υποβοήθηση των επιχειρηματικών στόχων της διοίκησης, την βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και στη δημιουργία καλού κλίματος στην επιχείρηση. Οι σημαντικότερες λειτουργίες που συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με αυτές που αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο, όπως στρατολόγησης, επιλογής, αξιολόγησης, απόδοσης, εκπαίδευσης προσωπικού και εργασιακές σχέσεις.

Σε γενικές γραμμές, διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους δεν παρατηρήθηκαν ή τουλάχιστον αυτές που σημειώθηκαν ήταν αναμενόμενες μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων επίσης δεν σημειώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στις περιπτώσεις που παρατηρήθηκαν αυτές ήταν προβλεπόμενες λόγω της υστέρησης που γνωρίζουμε ότι παρουσιάζει η Ελλάδα σε σύγκριση με το εξωτερικό. Ανάπτυξη έχει όμως σημειωθεί και πλέον αναγνωρίζεται η σημασία και η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην καλύτερη λειτουργία και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στις εξελίξεις αυτές συνετέλεσαν οι μεγάλες αλλαγές που σημειώνονται στον ελλαδικό χώρο, οι ανακατατάξεις που συντελούνται και οι αλλαγές που επιβάλλονται, ώστε να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα και να βρουν νέες πηγές

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτό το στάδιο διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο.

Κλείνοντας πρέπει να συμπληρώσουμε την άποψη κάποιων στελεχών των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τους οποίους είναι ένας τομέας ενθουσιώδης και γεμάτος προκλήσεις για να εργαστεί κάποιος, με λειτουργίες απαιτητικές και συνέχεις αλλά και δύσκολες προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από managers-generalists που θα έχουν ποικίλες εμπειρίες και που δεν θα φοβούνται την αλλαγή και την συνεχή μάθηση καθώς εκείνοι θα δώσουν τα φώτα τους στους υφισταμένους για μια δυναμική παρουσία αυτών στην εκάστοτε επιχείρηση.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μας για την αγάπη, την κατανόηση και την συμπαράσταση τους, ηθική και υλική, όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και στην Κ. Γεωργοπούλου, εισηγήτρια της εργασίας μας για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χολέβας Γιάννης, (1995). Οργάνωση και Διοίκηση (management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Μαντάς Νικόλαος, (1992). Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Patric Nontana – Bruce H. Charnow, (1993). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μακρυγιωργάκης Μάριος, (2001). Η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1994). Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα.
- Λούτας Γεράσιμος, (2002). Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος, (1998). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Για την παρουσίαση των επιχειρήσεων αντλήσαμε πληροφορίες από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο.