

ΟΜΑΔΙΚΟ / Η / Α

ΣΥΝΥΠΑΡΧΙΣ

ΥΠΑΡΧΙΣ

ΠΡΟΣΤΑΣΙ

ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ

ΠΡΟΟΔΟΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΑΙ

ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΑΙ

ΥΦΙΣΤΑΜΑΙ

ΙΣΤΑΜΑΙ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΗΓΕΣΙΑ

ΑΝΩΤΑΤΟ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΑΤΡΑΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : « Σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης εργαζομένων όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων . Έρευνα σε επιχειρήσεις με ορθολογική οργάνωση και διοίκηση » .**



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ**  
Γεωργοπούλου Γεωργία

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ**  
Λιβάς Διονύσιος  
Σκουρλής Αναστάσιος

**ΠΑΤΡΑ 2004**

*Στους γονείς μου , στον αδερφό μου,  
στην αδερφή μου , στην κυρία Βίκυ,  
στην κυρία Γεωργοπούλου για τη  
βοήθειά της, στην Ελένη και στην  
Μαριλένα , στον Τασούλη , στη  
Βάσω.*

*Δ.Γ.Λιβάς*

*Στη μητέρα μου για την πολύτιμη  
συμβολή της ,στον πατέρα μου για  
τη στήριξή του σε όλα , στο φίλο-  
συνεργάτη Διονύση ,στη μπουμπού,  
και στην κυρία Γεωργοπούλου που  
μας βοήθησε με τις γνώσεις της .*

*Α.Π.Σκουρλής*

Θα πλήρωνα ό,τι έχω και δεν έχω  
για να μπορώ να τα καταφέρνω  
με ανθρώπους,  
παρά για οποιαδήποτε άλλη ικανότητα  
υπάρχει σε αυτό τον κόσμο .

J.D.Rockfeller

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΜΕΡΟΣ Α

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.**

- 1.1 Πρόλογος.....σελ.5
- 1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....6
- 1.3 Στόχοι και σκοποί.....8
- 1.4 Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στη δομή της επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή.....13
- 1.5 Σημαντικότητα ανθρωπίνων πόρων στο σύγχρονο περιβάλλον.....14

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

- 2.1 Ενέργειες και στρατηγικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....17
- 2.2 Αλληλεξάρτηση των δράσεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων...18
- 2.3 Σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....20
- 2.4 Οργανόγραμμα διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.....21
- 2.5 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.....22
- 2.6 Στάδια κύκλου ζωής επιχείρησης.....23
- 2.7 Ευθύνες για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων.....24

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

- 3.1 Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.....25
- 3.2 Διεύρυνση του ανθρώπινου περιεχομένου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....26
- 3.3 Προσέγγιση της σχέσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων.....28
- 3.4 Τεκμηρίωση των επιμέρους στοιχείων της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων.....29
- 3.5 Εκπαίδευση – Επιμόρφωση – Συμμετοχή.....29
- 3.6 Αξιολόγηση της απόδοσης – Αναγνώριση ρόλων των εργαζομένων.31

3.7	Αξιολόγηση και διατήρηση ανθρωπίνων πόρων.....	31
3.8	Αρχές συστήματος αξιολόγησης.....	33
3.9	Αποτελεσματική διαχείριση.....	34
3.10	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.....	41
3.11	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	44

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

4.1	Ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα.....	49
4.2	Κίνητρα αποδοτικότητας.....	51

#### ΜΕΡΟΣ Β

1.	Παράθεση ερωτηματολογίου.....	56
2.	Έρευνα.....	58
3.	Ανάλυση και εκτίμηση απαντήσεων.....	58

#### ΜΕΡΟΣ Γ

1.	Σχόλια - συμπεράσματα.....	69
2.	Ερωτηματολόγιο Goody's.....	72
3.	Ερωτηματολόγιο Δ.Ε.Η.....	75
4.	Ερωτηματολόγιο Εθνικής Τράπεζας.....	78
5.	Ερωτηματολόγιο Eurobank.....	81
6.	Ερωτηματολόγιο 3 Guys.....	84
7.	Πηγές από Internet.....	87

#### ΜΕΡΟΣ Δ

1.	Βιβλιογραφία.....	98
----	-------------------	----

# ΜΕΡΟΣ Α'

## Πρόλογος

Αναζητώντας τις ρίζες της διοικητικής επιστήμης, στο πλαίσιο της οποίας ερευνάται εξετάζεται και μελετάται η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, ο Έλληνας μελετητής αισθάνεται υπερήφανος γιατί η θεμελίωση της εντοπίζεται στην ελληνική μυθολογία και συγκεκριμένα στο Εσθιακό-Ερμιακό διπολικό υποσύστημα που αντιστοιχεί στον ιδιωτικό και δημόσιο βίο (Thompson P. 1993), αλλά και στα έργα των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων με πρωτοπόρο τον Ξενοφώντα (Κονταράτος Αντώνης 1996). Εξίσου όμως μπορεί να αισθάνεται και κάποιο βαθμό απογοήτευσης ή πικρίας γιατί η μελέτη των επιστημών δε συνεχίστηκε στον ίδιο βαθμό και με το ίδιο ενδιαφέρον στην κοιτίδα του δυτικού πολιτισμού.

Στην αποκαλούμενη «σύγχρονη», «βιομηχανική» και «μεταβιομηχανική» εποχή, οι ρίζες της διοικητικής επιστήμης ανιχνεύονται στον «Πλούτο των Εθνών» του Adam Smith (1776-1812) με την έννοια της διοίκησης προσώπων και όχι της διαχείρισης πραγμάτων. Ο τίτλος του πατέρα της διοικητικής επιστήμης έχει αποδοθεί στον F. Taylor (1856-1917) για το έργο του Αρχές και Μέθοδοι Επιστημονικής Διοίκησης, οι αρχές του οποίου έχουν οικουμενικότητα και επικαιρότητα και αποτελούν για το σύγχρονο μελετητή υποδομή με πληρότητα. Είναι η εποχή που η διοικητική επιστήμη αρχίζει να αναγνωρίζεται ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος και η διοίκηση προσωπικού παρουσιάζεται ως στοιχείο ορθολογισμού.

Η προ-Weber σχολή της γραφειοκρατίας, το έργο του Weber (1864-1920) και ο καθορισμός των λειτουργιών των στελεχών της διοίκησης του από τον H. Fayol (1841-1925) αποτελούν σταθμούς αναγνώρισης και καταξίωσης της νέας επιστημονικής σκέψης. Η ίδρυση του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης στο Λονδίνο (1922), η οργάνωση Παγκοσμίου Συνεδρίου στη Γενεύη (1927) από την Κοινωνία των Εθνών, η μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου στο εργασιακό περιβάλλον με τα πειράματα του E. Mayo (1880-1949), η μελέτη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον H. Simon στη δεκαετία του '50 αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα επιστημονικής μελέτης και παραγωγής νέας γνώσης που βασίζεται στον αναγνωρισμένο πλέον κλάδο της διοικητικής επιστήμης.



## Εισαγωγή

### **Εννοιολογική Προσέγγιση**

Ο όρος « διοίκηση ανθρωπίνων πόρων » χρησιμοποιείται σε απόδοση του Αγγλικού ( Human Resources Management ) δίνοντας ευρύτερο περιεχόμενο σε μια προσπάθεια αυτονόμησης σε νέο επιστημονικό κλάδο και ορίζεται ως μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση που στοχεύει στη βελτίωση , πρόοδο , ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με :

Α.) τα παραγόμενα αγαθά ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες ,

Β.) την αποδοτικότητα , παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα και ,

Γ.) την ανταγωνιστικότητα στο εθνικό και υπερεθνικό περιβάλλον .

« Διοικητική επιστήμη » και « διοίκηση » είναι δύο όροι που εκ πρώτης όψεως φαίνονται ή χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι . Αυτή η φαινομενική σύμπτωση συχνά οδηγεί σε παρερμηνείες , αμφισβητήσεις , αμφιβολίες ή και φιλονικίες μεταξύ των λειτουργών της διοίκησης , δημόσιας και ιδιωτικής .

Ο όρος « διοικητική επιστήμη » αναφέρεται σε έναν αυτοτελή , αυτόνομο και αναγνωρισμένο σήμερα επιστημονικό κλάδο , από τον οποίο καθορίζονται οι αρχές και οι μέθοδοι με τις οποίες δομούνται , οργανώνονται στελεχώνονται και λειτουργούν οι οργανισμοί στον ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό χώρο . Εξ' ορισμού πρόκειται για όρο ευρύτερο του όρου διοίκηση , η οποία αξιοποιεί τις αρχές και τις μεθόδους της διοικητικής επιστήμης .

Ο όρος « διοίκηση » αποτέλεσε τη βάση για τη θεμελίωση , την αναγνώριση , την εξέλιξη και ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης .

### **Τα θεμέλια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που είναι ενταγμένοι στους οργανισμούς και οι οποίοι ατομικά και συλλογικά συνεισφέρουν στην επίτευξη σκοπών και στόχων . Είναι μια διακριτική προσέγγιση που συσχετίζεται με την απασχόληση και επιχειρεί να αξιοποιήσει το πλεονέκτημα που μπορεί να έχει η εξειδικευμένη εργατική δύναμη , χρησιμοποιώντας τεχνικές που ανταποκρίνονται σε πολιτιστικές , οργανωτικές και διοίκησης προσωπικού διαστάσεις . Μπορεί επομένως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να θεωρηθεί ως μια δέσμη από αλληλοεπηρεαζόμενες πολιτικές με ιδεολογικό και φιλοσοφικό περιεχόμενο ( Storey 1989 ) . Πρακτικά ασχολείται με την απασχόληση με την ανάπτυξη και την ανταμοιβή των απασχολούμενων στους οργανισμούς και την εξισορρόπηση των συχνά αντιτιθέμενων σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργατικής δύναμης . Αυτό σημαίνει ότι στο πλέγμα

αυτών των σχέσεων εμπερικλείονται οι πάντες : διευθυντικά στελέχη , προϊστάμενοι μικρότερων υπηρεσιακών μονάδων , αρχηγοί ομάδων εργασίας και υπηρεσιακών μονάδων , αλλά και ειδικοί στα θέματα διοίκησης προσωπικού , ώστε όλοι να συμβάλλουν στη διαδικασία αξιοποίησης και στην προσπάθεια ανάπτυξης .

### **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εντάσσεται στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης , η οποία μελετά την οργάνωση και λειτουργία του κράτους και τον κρατικό μηχανισμό ως μέσο υλοποίησης της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής , ως πραγματικά γεγονότα με ενιαία ενότητα και οντότητα , με ορισμένη δομή και διάρθρωση , με φορείς και όργανα τα οποία υλοποιούν συγκεκριμένα προγράμματα δράσης (θεωρία περί κράτους) . Στο χώρο της διοικητικής επιστήμης σημαντική θέση καταλαμβάνουν τα θέματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό . Στρατολόγηση , επιλογή , πρόσληψη , ποσοτική και ποιοτική απόδοση , σύστημα αμοιβών , προαγωγών , κινήτρων εργασιακών σχέσεων , γραφειοκρατικών διαδικασιών , εκπαίδευση , μετεκπαίδευση , επιμόρφωση , και ανάπτυξη , λήψη αποφάσεων είναι τα βασικά στοιχεία ή τα επιμέρους θέματα στα οποία αναλύεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων . Η διοίκηση επομένως μπορεί να ορίζεται ως :

Α .) Το σύνολο των ενεργειών που καταβάλλονται για να ληφθεί και να υλοποιηθεί μια απόφαση...

Β .) Το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων που απασχολούνται σ' έναν οργανισμό για την επίτευξη σκοπών και στόχων ...

Γ .) Η εξουσία που παρέχεται στο άτομο να διευθύνει και να διαχειρίζεται τις υποθέσεις του σπιτιού του , του οργανισμού , της επιχείρησης , μιας υπηρεσίας ή και του κράτους .

Η διοίκηση περιλαμβάνει το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα, απώτερος σκοπός του οποίου είναι η δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου, ενός κόσμου που να κατανοεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του πολίτη, ενός κόσμου που αποδέχεται τις αξίες της ζωής, της υγείας, της ελευθερίας, της εκπαίδευσης, της ελευθερίας, της δημοκρατίας. Ως ακαδημαϊκό θέμα μας οδηγεί στην αποδοχή της θέσης ότι εκπαίδευση και διοίκηση πρέπει να συμβαδίζουν και να διέπονται από κοινές αρχές και κοινά κριτήρια γιατί είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Χωρίς εκπαίδευση δεν μπορούμε να ελπίζουμε στη δημιουργία ικανής διοίκησης, ενώ χωρίς διοίκηση δεν μπορούμε να ελπίζουμε στη δημιουργία σύγχρονου εκπαιδευτικού συστήματος και κατά

συνέπεια δεν μπορούμε να περιμένουμε σημαντικά βήματα βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων .

### **Στόχοι και σκοποί της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Με τον όρο “ πόροι ” εννοούμε τα χρηματικά μέσα , τα εισοδήματα . Αν προσθέσουμε και το επίθετο “ εθνικοί πόροι ” , τότε εννοούμε το σύνολο των μέσων παραγωγής των εν ενεργεία πηγών του εθνικού προϊόντος , δηλαδή του αποθεματικού του υλικού κεφαλαίου , του εργατικού δυναμικού και των φυσικών πόρων , ή το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα σε μια χώρα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κατανάλωση ή επένδυση . Από το συνδυασμό αυτών των ορισμών είναι προφανές ότι οι ανθρωπίνος πόροι είναι το εργατικό δυναμικό στο οποίο γίνεται η επένδυση .

Η έννοια των ανθρωπίνων πόρων γίνεται ευκολότερα κατανοητή αν συσχετιστεί με τον όρο “ κεφάλαιο ” με την οικονομική διάσταση , καθώς και με τον όρο “ ανθρώπινος παράγων ” . Για την νεοκλασική οικονομική θεωρία ο όρος κεφάλαιο αναφέρεται στο σύνολο των κεφαλαιουχικών αγαθών και θεωρείται συντελεστής της παραγωγής που αμείβεται με τόκο για τη συνεισφορά του στην παραγωγική διαδικασία . Για την μαρξιστική πολιτική οικονομία δεν είναι ένα σύνολο πραγμάτων αλλά ρυθμιστική κοινωνική σχέση μεταξύ των τάξεων της καπιταλιστικής κοινωνίας . Η κοινωνική αυτή σχέση παρέχει τη δυνατότητα στους καπιταλιστές να εκμεταλλευτούν τη μισθωτή εργασία . Έτσι το κεφάλαιο εμφανίζεται ως αξία που αυτό-αναπτύσσεται λόγω της εκμετάλλευσης της μισθωτής εργασίας . Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει διπλή σημασία και υποδηλώνει :

- A.) Το κεφάλαιο που επενδύεται για την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας και
- B.) τις ικανότητες , τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει ένα άτομο και οι οποίες του επιτρέπουν να κερδίζει το εισόδημά του .

Επομένως μπορούμε να ορίσουμε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το σύνολο των πνευματικών και φυσικών δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού μιας χώρας , οι οποίες καλλιεργούνται και αναπτύσσονται είτε με την εκπαίδευση είτε με την εργασία . Είναι προφανές ότι όταν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο κεφάλαιο δίνουμε έμφαση στις διανοητικές πηγές πλούτου που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας χώρας .

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως σύνολο ικανοτήτων , γνώσεων και επιδεξιοτήτων ενός ατόμου , μας παρέχει τη δικαιολογητική βάση για την ερμηνεία του εισοδήματος που αποκομίζει κάθε

εργαζόμενος παρέχοντας υπηρεσίες . Το εισόδημα του δεν είναι τίποτε άλλο παρά η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου , κατά τον ίδιο τρόπο που ο τόκος είναι η απόδοση του χρηματικού κεφαλαίου . Μπορούμε επίσης να θεωρήσουμε την περίοδο εκπαίδευσης του εργαζομένου για την απόκτηση αυτών των ποιοτικών χαρακτηριστικών σαν διαδικασία σχηματισμού του ανθρώπινου κεφαλαίου - μια διαδικασία ανάλογη με την κατασκευή μιας μηχανής ή το χτίσιμο ενός κτιρίου . Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου χρησιμοποιείται όχι μόνο για να αιτιολογηθεί η δημιουργία εισοδήματος με την εργασία , αλλά και για να ερμηνευτούν οι εισοδηματικές διαφορές μεταξύ του πληθυσμού . Όσο πιο μικρή είναι η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο , τόσο πιο μικρή είναι η απόδοσή του , αλλά και τόσο νωρίτερα χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία . Ο ανειδίκευτος εργάτης π.χ. μπαίνει στην παραγωγική διαδικασία σε μικρή ηλικία και παίρνει αρκετά νωρίς το υψηλότερο ημερομίσθό του , που υπολείπεται σημαντικά από τον υψηλότερο μισθό ενός επιστήμονα . Αντίθετα ένας τεχνικός ή ένας επιστήμονας αρχίζει να εργάζεται σε μεγαλύτερη ηλικία και παίρνει τον υψηλότερο μισθό του πολύ αργότερα . Και μολονότι τα εισοδήματα όλης της ζωής τους μπορεί να μην έχουν μεγάλη διαφορά , ωστόσο , οι ετήσιες αποδοχές τους παρουσιάζουν συνήθως μεγάλες ανισότητες .

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως επένδυση για τη βελτίωση της εκπαίδευσης και της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού μιας χώρας έχει ομοιότητα με τους άλλους τύπους κεφαλαιουχικών επενδύσεων , και στη μια και στην άλλη περίπτωση έχουμε παραίτηση από την τρέχουσα κατανάλωση με αντάλλαγμα την απόκτηση μέσων για την αύξηση της μελλοντικής κατανάλωσης . Έχει όμως και μια ουσιαστική διαφορά . Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι κάτι το αυθύπαρκτο , όπως το υλικό κεφάλαιο , αλλά μια επίκτητη ιδιότητα των ατόμων από τα οποία δεν μπορεί να αποσπαστεί . Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο οι ιδιωτικές τράπεζες δεν προθυμοποιούνται να χορηγήσουν δάνεια για εκπαιδευτικούς σκοπούς γιατί δεν μπορεί να διασφαλιστεί η εξόφληση του δανείου . Φυσικά η φροντίδα για την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού μιας χώρας δεν μπορεί να αφηθεί μόνο στην ιδιωτική πρωτοβουλία . Το επίπεδο της εκπαίδευσης και εξειδίκευσης που παρέχει η ιδιωτική εκπαίδευσης είναι πολύ χαμηλότερο από το κοινωνικά επιθυμητό . Γι' αυτό , η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένας από τους κεντρικούς στόχους των σύγχρονων πολιτειών .

Στην έννοια του ανθρώπινου παράγοντα περιλαμβάνονται όλα τα σωματικά ψυχικά και πνευματικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου από τα οποία εξαρτάται η συνεισφορά του στην παραγωγική διαδικασία .

Η μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα , που αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση για μια ουσιαστική βελτίωση της αποδοτικότητας , συνίσταται στην διεύρυνση των οργανωτικών ,

ψυχολογικών, κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών που επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου ως παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας. Χάρη στην διεύρυνση αυτή γίνεται δυνατός ο προσδιορισμός του πλαισίου οργάνωσης του ανθρώπινου παράγοντα και η επισήμανση των επί μέρους μέσων. Τέτοια μέσα είναι μεταξύ άλλων η υιοθέτηση κανόνων επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, η κατάρτιση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης, η θέσπιση ηθικών και υλικών κινήτρων, η αποδοχή κριτηρίων αποδοτικότητας και η διαμόρφωση ευχάριστων συνθηκών εργασίας.

Σε τί λοιπόν στοχεύει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων; Η απάντηση είναι μάλλον απλή. Στην μέγιστη δυνατή ανάπτυξη και αξιοποίησή τους. Οι υλικοί πόροι έπαψαν να αποτελούν θέμα έντονου προβληματισμού και οι προσπάθειες μέσω του οικονομικού προγραμματισμού κατατείνουν στην μεγιστοποίηση των κεφαλαιουχικών μέσων. Παραδόξως οι ανθρώπινοι πόροι, που είναι τελικώς οι πλέον σημαντικοί και οι λιγότερο προβλέψιμοι δεν έχουν προσελκύσει το ίδιο ακριβώς ενδιαφέρον. Ένας βαθμός σκεπτικισμού εξακολουθεί να πλανάται από την πλευρά των υπευθύνων για την διαμόρφωση και τη χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής, είτε γιατί θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, που έπρεπε να είναι κοινό μυστικό, είναι περίπλοκη, είτε γιατί πολλοί και ποικίλοι παράγοντες ενός αβέβαιου μέλλοντος κάνουν την ανταπόδοση της επενδύμενης προσπάθειας αμφιβόλου αξίας. Ό,τι επιδιώκουμε με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι η αριστοποίηση (optimization).

Ο γενικός σκοπός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η επιβεβαίωση της ικανότητας του οργανισμού να επιτύχει την αποστολή του, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει.

Ειδικότερα αποσκοπεί στο να :

- A.) παρέχει μια σειρά από υπηρεσίες που υποστηρίζουν την επίτευξη σκοπών και στόχων, ως μέρος του τρόπου διοίκησης του οργανισμού,
- B.) καθιστά τον οργανισμό ικανό να προσλαμβάνει και να διατηρεί το ειδικευμένο, αφοσιωμένο και παρακινούμενο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται,
- Γ.) εξυψώνει και αναπτύσσει τις υπάρχουσες ικανότητες των απασχολούμενων, παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης,
- Δ.) δημιουργεί κλίμα στο οποίο παραγωγικές και διαπροσωπικές σχέσεις διατηρούνται μεταξύ διοίκησης και απασχολούμενων και τα αισθήματα και συναισθήματα αμοιβαίας κατανόησης μπορούν να αναπτύσσονται.
- Ε.) αναπτύσσει εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να είναι σε άνθιση.
- Στ.) βοηθά τον οργανισμό να ισορροπεί και να προσαρμόζεται στις ανάγκες των διοικούντων.

Ζ.) εξασφαλίζει την αξιολόγηση και ανταμοιβή των απασχολούμενων στον οργανισμό για το έργο τους και τη συμμετοχή τους στα αποτελέσματα .

Η.) διοικεί μια ανομοιογενή εργατική δύναμη , λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές και ομαδικές διαφορές σε σχέση με τις ανάγκες απασχόλησης , το εργασιακό κλίμα και περιβάλλον , καθώς επίσης και τις φιλοδοξίες

Θ.) υιοθετεί μια ηθική προσέγγιση σχετική με τον τύπο διοίκησης και ηγεσίας με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα , δικαιοσύνης και διαφάνειας

Ι.) εξασφαλίζει την αρχή των ίσων ευκαιριών για όλους ,

Ια.) διατηρεί τη φυσική και διανοητική κατάσταση των απασχολούμενων .

### Ενδιαφέροντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

#### Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

Συγγραφείς της διοικητικής επιστήμης ( Porter 1985 ) και ( Prahalad & Hamel 1990 ) σημειώνουν με έμφαση ότι το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού επιτυγχάνεται μέσω των ανθρώπων . Η διαφορά μεταξύ καλής και κακής επίδοσης βρίσκεται στην ποιότητα του απασχολούμενου προσωπικού και στην έκταση που το συγκεκριμένο προσωπικό παρακινείται και αφοσιώνεται στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού . Με άλλα λόγια « οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά » ( Institute of Personnel and Development , 1994) .

#### Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους σημαίνει προσέλκυση , διατήρηση , ανάπτυξη και παρακίνηση του κατάλληλου προσωπικού , καθώς επίσης βοήθεια να αναπτυχθεί κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα . Στόχος είναι το ταίριασμα των ανθρωπίνων πόρων με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού . Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου και στη γνώση του τρόπου με τον οποίο ασκείται η διοίκηση . Χρήσιμο να θυμηθούμε στο σημείο αυτό πως η ποιότητα και η καταλληλότητα του προσωπικού είναι βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη των ανωτέρω ενδιαφερόντων και όπως έλεγε ο G. Clarke « αν έχεις τη σωστή ποιότητα προσωπικού κατά την είσοδο θα συνεχίσεις να παράγεις τη σωστή ποιότητα στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας ».

Αλλά τα ενδιαφέροντα δεν πρέπει να εστιάζονται μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών του προσλαμβανόμενου προσωπικού . Επομένως η προσέγγιση πρέπει να έχει χαρακτήρα αμφίδρομης επικοινωνίας γιατί κάθε οργανισμός αποτελεί κοινότητα ενδιαφερόντων , που πρέπει να αναγνωρίζονται και να εκτιμώνται . Κατά τον Freeman ( 1984 ) οι διοικούντες είναι μια ομάδα ή και ένα άτομο που μπορούν να

επηρεάσουν ή και να επηρεαστούν από την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού . Απαιτείται προσέγγιση που να επιτρέπει τη συνάντηση των ενδιαφερόντων διοικούντων και διοικούμενων , εργοδοτών και εργαζομένων προϊστάμενων και υφισταμένων .

Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους σημαίνει και συνεπάγεται ηθική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο ασκείται η διοίκηση . Τέσσερις ηθικές αρχές υποδεικνύονται από τους Winstanlen & Stuart Smith ( 1996 ) :

- A.) σεβασμός για το άτομο – δίνοντας στο προσωπικό φωνή ,
- B.) αμοιβαίος σεβασμός – καθιερώνοντας κοινότητες ενδιαφερόντων στους οργανισμούς και αναγνωρίζοντας τις συγκρούσεις που αναφύονται από την έλλειψη ή κακή επικοινωνία .
- Γ.) δικαιοσύνη στη διαδικασία – καλύπτοντας όλες τις πλευρές και τους τρόπους με τους οποίους χειριζόμαστε το προσωπικό κατά την άσκηση διοίκησης ,
- Δ.) διαφάνεια – ανοίγοντας και επεξηγώντας τις προτάσεις , τις αποφάσεις και τις διαδικασίες της διοίκησης .

Ο όρος ενδιαφέρον αποδίδεται ελλιπώς αν περιοριστούμε μόνο στις δύο πλευρές που καλύπτουν την εργοδοσία και τους εργαζόμενους . Η τρίτη είναι ίσως η πλέον σημαντική , δηλαδή το ενδιαφέρον για την κοινωνία που ενυπάρχει σ' ένα ταραχώδες φυσικό περιβάλλον με κατάλοιπα πυρηνικής ενέργειας και διαρροές , εκρηξείς και βομβαρδισμούς , σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον λόγω της διεθνοποίησης της οικονομίας , του συνεχώς μεταβαλλόμενου θεσμικού πλαισίου , της εξέλιξης της τεχνολογίας και κατ'επέκταση της ταχύτητας μετάδοσης των πληροφοριών και της απόκτησης γνώσεων , προκλήσεις που με τη σειρά τους καθιστούν επιτακτική τη δημιουργία κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού , ικανού να κατανοεί τα σύγχρονα προβλήματα , να ταιριάζει τις αντιτιθέμενες ανάγκες και να λαμβάνει ικανοποιητικές αποφάσεις για όλους τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον .

### Τι επικρατεί στη σύγχρονη εποχή

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας που μόλις έγινε παρελθόν , χαρακτηρίζεται από πληθώρα επιτεύξεων ( π.χ. βιογενετική , κατάκτηση του διαστήματος , πληροφορική κλπ. ) που με τη σειρά τους δημιουργούν προκλήσεις που απαιτούν ορθολογική αντιμετώπιση . Δεν θα ήταν υπερβολή να υποστηριχτεί ότι η ευημερία , ( υλική , ψυχική , πνευματική ) κάθε κοινωνίας προέρχεται από τους οργανισμούς , δημόσιους και ιδιωτικούς που αναπτύσσουν τη δράση τους και λειτουργούν στο περιβάλλον της κοινωνίας ακριβώς γιατί είναι στελεχωμένοι με κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό . Η κοινωνία του 20<sup>ου</sup> αιώνα έχει χαρακτηριστεί ως οργανωτική . Ο Α. Etzioni μας θυμίζει ότι «



γεννιόμαστε μέσα σε οργανισμούς, εκπαιδευόμαστε από οργανισμούς και οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν μεγάλο μέρος της ζωής τους εργαζόμενοι για οργανισμούς». Συναφής με τα ανωτέρω που αποτελεί και σύγχρονη απαίτηση είναι η έννοια της αποδοτικότητας – παραγωγικότητας των απασχολούμενων στους οργανισμούς αλλά και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

### **Ρόλος του τμήματος προσωπικού στη δομή της επιχείρησης**

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 να επιτύχει τους στόχους του κάθε οργανισμού.

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 δεν θέλουν να συμβάλλουν στη 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, απ'όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη διεύθυνση προσωπικού είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

### **Σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων**

#### **Αιτίες για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Την τελευταία δεκαετία, το σιηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ'ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά) δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα



ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της .

### **Σύγχρονο περιβάλλον διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες : το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον . Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10 % του αντίστοιχου της Γερμανίας , ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10 % εκείνου του Hong Kong .Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ( πολύ περισσότερο οι ελληνικές ) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους . Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους , το ανθρώπινο δυναμικό . Στρέφονται προς αυτό , όχι απλώς για να μειώσουν το κόστος απασχόλησής του , αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι ( σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά ) να συμβάλλουν τα μέγιστα ( στο μέτρο του ανθρώπινου δυνατού ) στη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον . Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωριό της παραγωγής , του εμπορίου και της εργασίας . Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική , τις πολιτικές , τα συστήματα απασχόλησης κι αξιοποίησης των εργαζομένων . Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης , δηλαδή των εργαζομένων . Κατά συνέπεια χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων . Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι :

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός ,
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας ( π.χ. δημόσιος τομέας , τομέας υπηρεσιών )
- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων ( π.χ. Ευρωπαϊκή ένωση )
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων
- Εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία
- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού ( εθνικότητα , ηλικία , φύλο , εκπαίδευση , ικανότητες )
- Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/τμημάτων
- Τεχνολογία πληροφοριών
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών

- Διαφορετικά/νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης ( π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας )
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης ( π.χ. τηλεεργασία , υπεργολαβία , μερική απασχόληση , μίσθωση εργαζομένων )

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι διάφορες , για παράδειγμα :

Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας , απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων , τη δημιουργία ειδικών θέσεων , επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων θέσεων και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες .

Οι συγχωνεύσεις , συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων συνήθως , καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων διαφορετικών θέσεων εργασίας , στην ανακατανομή ρόλων , στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους , επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών .

Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων , απαιτεί νέες θέσεις εργασίας , φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες , επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα , αλλάζει το ωράριο εργασίας κάποιων εργαζομένων , ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφιστάμενων θέσεων εργασίας .

Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων σε σταθερή βάση ( πενθήμερο , εβδομαδιαίως , 8 ώρες ημερησίως ) , μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης , μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος , απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής , περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση , διαφοροποιούν ( ή και μειώνουν ) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη , επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων . Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού , στην αγορά εργασίας και μέσα στην ίδια την επιχείρηση , επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής , εκπαίδευσης , ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων , ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης .

Η εθνική νομοθεσία , αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης , σε λιγότερο βαθμό , επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις , απολύσεις , την εκπαίδευση , την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων . Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών , σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης

εργαζομένων , επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα , προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους , να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της και να αυξήσει ή να βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης και αφοσίωσής τους .

Παρομοίως , τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας , επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη , επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.

Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων , αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα ( π.χ. ανταμοιβής κι απασχόλησης ) που να είναι πιο φιλικά προς αυτούς όπως : άδειες και παροχές για σπουδές , άδειες για οικογενειακούς λόγους , δημιουργία παιδικών σταθμών , ευέλικτα ωράρια απασχόλησης , συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων , προγράμματα συμμετοχής στα οφέλη/κέρδη της επιχείρησης , δυνατότητες για εξέλιξη και παραγωγή κ.α.

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό , οικονομικό , κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον , είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ( από πλευράς επιχείρησης ) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων . Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους . Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι : να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι κι αυτοί , οι διαφορετικοί άνθρωποι ( ως προς τις ανάγκες , τους στόχους , τις γνώσεις , τις ικανότητές κ.α. ) να εργασθούν μαζί , μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής , να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους .

Για να γίνει αυτό , πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως : Πόσοι άνθρωποι , με ποια προσόντα , σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε ; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται ; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους ; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται ; Πώς και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους ;

Η απάντηση στ ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων , η οποία βεβαίως είναι τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων .

## Ενέργειες και στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

1 ) Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων : Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα , που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό , για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας . Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σ' επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων , επιχείρησης , διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες . Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης , ώστε να προσδιοριστεί μ' έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού .

2 ) Ανάλυση εργασίας : Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί με τους κατάλληλους ανθρώπους προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας . Δηλαδή ,

α ) την περιγραφή του έργου που προκύπτει να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή ,

β ) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων , ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων .

3 ) Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων : Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων , στην αγορά εργασίας ( αλλά και στην επιχείρηση ) , η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς , αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας . Η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά , από τις περισσότερες επιχειρήσεις . Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής – ενημέρωσης , ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας στην οποία θ' απασχοληθούν .

4 ) Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων : το προερχόμενο από την αγορά εργασίας ανθρώπινο δυναμικό , συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του . Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του , με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες . Τα κενά που δημιουργούνται λόγω προαγωγών , μεταθέσεων , νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα , επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων .

5 ) Ανταμοιβή εργαζομένων : Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης , απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών , ημερομισθίων , οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων . Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας , στην πραγματική εισφορά του εργαζομένου , στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης . Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η

δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

6) Αξιολόγηση απόδοσης: Η απόδοση του καθενός εργαζόμενου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

7) Εργασιακές σχέσεις: Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διεύθυνση των διαφορών/συγκρούσεων που ανακύπτουν, η τήρηση της απειθαρχίας και η αντιμετώπιση/ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

## **Η αλληλεξάρτηση των δράσεων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

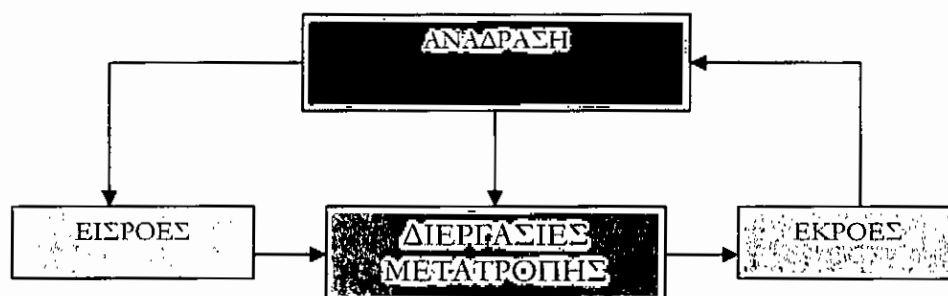
Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει ως έναν βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Για να τονιστεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό

σύστημα , δέχεται εισροές ( ανθρώπινους πόρους ) , επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών – στόχων ( π.χ. ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζόμενους , θετικό εργασιακό κλίμα , υψηλό επίπεδο παρακίνησης ) . Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν , οι υπεύθυνοι για τους ανθρώπινους πόρους αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις .

Στο σχήμα που ακολουθεί διακρίνεται η λειτουργία της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως σύστημα και η αλληλεξάρτηση των ενεργειών της .

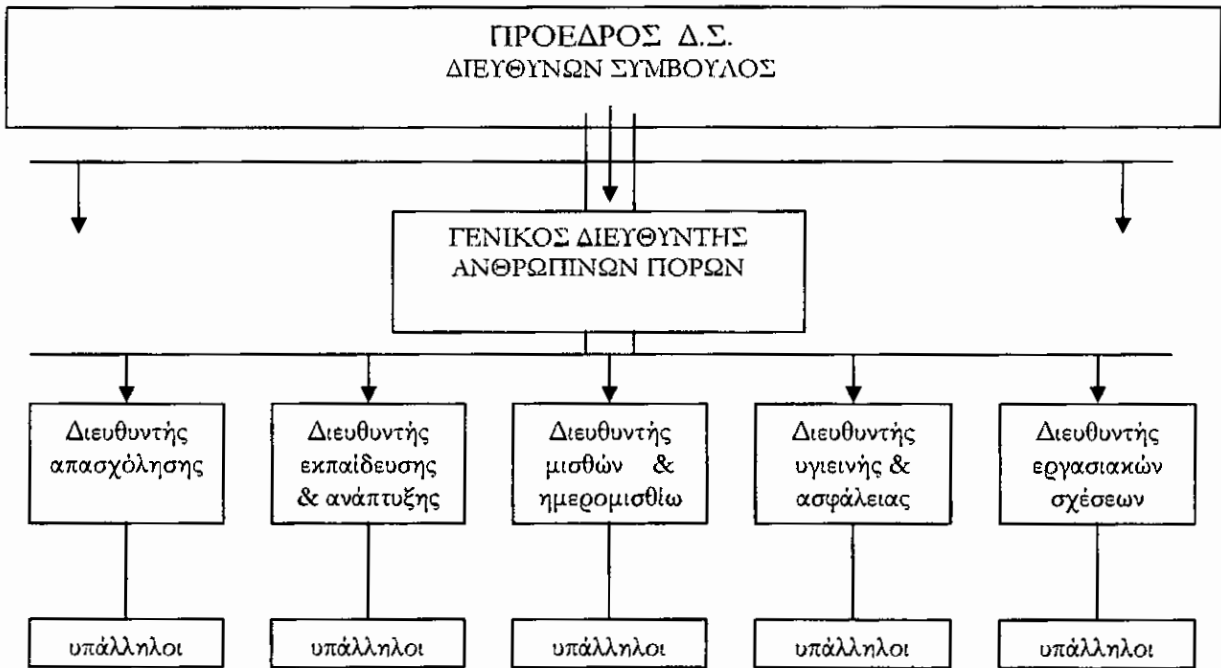
## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ



### Παράγοντες και περιορισμοί περιβάλλοντος

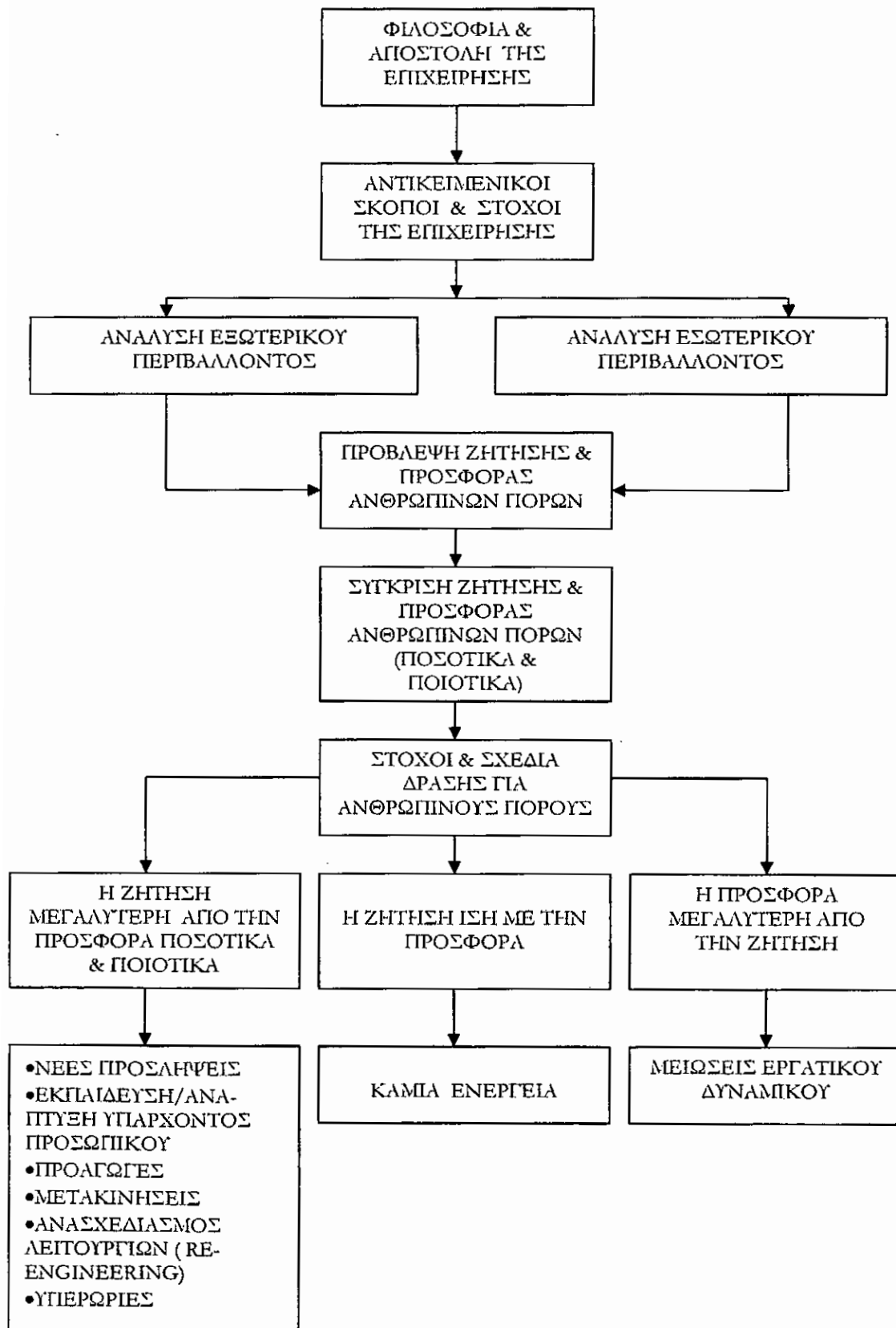
- Ανθρώπινοι πόροι
  - Αριθμός
  - Εκπαίδευση
  - Ικανότητες
  - Πείρα
  - Προσωπικότητα
  - Άλλα χαρακτηριστικά
- Ενέργειες διοίκησης ανθρώπινων πόρων
  - Προγραμματισμός
  - Προσέλκυση, επιλογή
  - Εκπαίδευση, ανάπτυξη
  - Αξιολόγηση
  - Άλλες
- Ποσοτική και ποιοτική απόδοση/συνεισφορά
- Ικανοί και παρακινούμενοι εργαζόμενοι
- Ανάπτυξη/εξέλιξη υφισταμένων
- Καλές εργασιακές σχέσεις
- Παραγωγικότητα
- Επίτευξη ειδικών στόχων
- Υφιστάμενες συνθήκες

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ





# Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



## ΣΤΑΔΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στάδια κύκλου ζωής της επιχείρησης	Δραστηριότητες για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων			
	ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	Απόκτηση του καλύτερου δυναμικού από την αγορά εργασίας .	Ίση ή και μεγαλύτερη από ό,τι ισχύει στην αγορά για να προσελκύσει τους πλέον ικανούς .	Προσδιορίζονται οι απαιτούμενες δεξιότητες και τα προσόντα και αναπτύσσονται σχέδια σταδιοδρομίας .	Ορίζεται η φιλοσοφία της επιχείρησης σε βασικά θέματα εργασιακών σχέσεων .
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>	Επί πλέον προσλήψεις . Σχέδια διαδοχής στελεχών. Διαχείριση εσωτερικών μετακινήσεων (προσωπικού) .	Ανταγωνιστικές ανταμοιβές. Δίκαιο (εσωτερικό) σύστημα ανταμοιβών. Καθιέρωση δομής (συστήματος) ανταμοιβών .	Εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών για τη λειτουργία της επιχείρησης σ'ομαδικό επίπεδο .	Σχέδια κι ενέργειες για τη διατήρηση εργασιακής ειρήνης , υποκίνησης εργαζομένων και βελτίωσης ηθικού .
<b>ΩΡΙΜΑΝΣΗ</b>	Εσωτερικές μετακινήσεις (εργαζομένων) για κάλυψη αναγκών. Προσπάθειες για διατήρηση των θέσεων εργασίας .	Έλεγχος του κόστους μισθών/ημερομισθίων , χρηματικών κινήτρων , πρόσθετων παροχών .	Ενέργειες για τη διατήρηση της προσαρμοστικότητας και των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων.	Βελτίωση παραγωγικότητας . Έλεγχος εργασιακού κόστους και διατήρηση εργασιακής ειρήνης .
<b>ΠΑΡΑΚΜΗ</b>	Σχέδια και ενέργειες για μείωση προσωπικού και επανατοποθετήσεις .	Υλοποίηση σχεδίων για αυστηρότερο έλεγχο του εργασιακού κόστους .	Επανεκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες για σταδιοδρομία , υπό τα νέα δεδομένα .	Βελτίωση παραγωγικότητας . Ευελιξία στους κανόνες εργασίας . Πολιτικές απασχόλησης και διαπραγματεύσεις για τη διατήρηση μονιμότητας , υπό τα νέα δεδομένα .

## ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΣΤΕΛΕΧΗ
Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος ανθρώπινων πόρων .	Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.
Συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης .	Εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες και δεδομένα , για τον προγραμματισμό Α.Π. , με τους ειδικούς της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων .
Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό Α.Π.	Συσχετίζουν και ενοποιούν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεών τους με τα σχέδια για τους ανθρώπινους πόρους .
Συλλέγει , συνθέτει και αναλύει τις πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεών τους .	Παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος Α.Π. για να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές .
Καθορίζει τις στρατηγικές για τους ανθρώπινους πόρους .	Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας (μέσα στην επιχείρηση) των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων .
Υλοποιεί το πρόγραμμα Α.Π. όπως εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση .	

## Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού – βελτίωση της ποιότητας Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π. ) σαν μια καινούρια φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων έκανε την εμφάνισή της στις αρχές της δεκαετίας του '80 , δημιουργώντας ένα καινούριο παράδειγμα στη διοικητική θεωρία και πρακτική , οι βασικές αρχές του οποίου εστιάζονται σε μια marketing-in προσέγγιση αναφορικά με την ικανοποίηση του « εσωτερικού » και εξωτερικού πελάτη και την αξιοποίηση τεχνικών και μεθόδων με σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης . Πριν από την εμφάνιση και ανάπτυξη πρακτικών και μεθόδων Δ.Ο.Π , οι ριζοσπαστικές τομές στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον έπαιρναν συνήθως τη μορφή εισαγωγής τεχνολογικών καινοτομιών με την ταυτόχρονη εντατική εφαρμογή νέων αυτοματοποιημένων συστημάτων και μεθόδων βελτίωσης της βιομηχανικής παραγωγής . Επιπρόσθετα , έμφαση φαινόταν να δίνεται στην « τελειοποίηση – αυτοματοποίηση » των παραγωγικών διαδικασιών με τη συστηματική χρήση στατιστικών μεθόδων , την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας , την υλοποίηση παροδικών και συνάμα παραδοσιακών « συνταγών » διοίκησης ( management prescriptions ) και τη μονόφθαλμη αντιμετώπιση του θέματος της αποτελεσματικότητας , της παραγωγικότητας και των « καλών διοικητικών πρακτικών » .( Snell and Dean 1992 , Aktouf 1992 )

Τις τελευταίες δεκαετίες οι προσπάθειες των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας , έτσι ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις αυξημένες απαιτήσεις των καιρών και φυσικά να ικανοποιήσουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του πελάτη , φαίνεται να επικεντρώθηκαν στη χρήση στατιστικών μεθόδων και την εισαγωγή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων . Όμως , έρευνες έχουν δείξει ότι ο « τεχνικός » και « διαδικαστικός » χαρακτήρας των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας δεν εξασφαλίζει ούτε διασφαλίζει την ανοδική πορεία της επιχείρησης και δεν σηματοδοτεί τη μετάβαση σε μια καινούρια φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης που όλοι κατανοούν τη σημασία της ποιότητας και συμμετέχουν ενεργά με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη . Αντίθετα , το πέρασμα από ένα παραδοσιακό σύστημα ποιότητας σε μια καινούρια φιλοσοφία βελτίωσης , η οποία συμπεριλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση και στην οποία όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα , συμβάλλει στη ριζική μεταβολή της επιχειρηματικής κουλτούρας και βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην εκπλήρωση οργανωτικών της στόχων . Αυτό είναι με λίγα λόγια το βασικό θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας ( total quality management ) .

## Διεύρυνση του « ανθρώπινου » περιεχομένου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Συχνά εμφανίζονται έρευνες με θέμα τη μελέτη της ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στην ουσία το αντικείμενο της εμπειρικής έρευνας είναι η διεύρυνση του ρόλου του τμήματος προσωπικού στις προσπάθειες των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του και να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994) το καινούριο αυτό « κίνημα » για τη βελτίωση της ποιότητας αναγνώρισε και προώθησε σε μεγάλο βαθμό το θεμελιακό ρόλο και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και προσέφερε τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια καινούρια προοπτική και « ιδεολογία » για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την ταυτόχρονη αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλη τη συνεχιζόμενη υπέρ – μεγέθυνση του παράγοντα τεχνολογία και των συστημάτων παραγωγής, τα τελευταία χρόνια η πλειοψηφία των ερευνητών και θεωρητικών της ποιότητας συμφωνούν ότι οι εργαζόμενοι και γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν το βασικό συστατικό στοιχείο μιας φιλοσοφίας, ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Σε ένα περιβάλλον και σε μια κουλτούρα ποιότητας, οι εργαζόμενοι (όλων ανεξαρτήτως των ιεραρχικών βαθμίδων) αποτελούν το « κλειδί » για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας. Ο Pfeffer υποστηρίζει δυναμικά ότι “ το κίνημα για την ποιότητα ( quality movement ) αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του εργατικού δυναμικού, διακηρύσσει μια πιο θεμελιακή και εμπειριστατωμένη εικόνα γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και υποκίνηση και κριτικάρει με σαφήνεια τον χρηματοοικονομικό προσανατολισμό, ο οποίος εμποδίζει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό, εξαιτίας των θεωρητικών υποθέσεων και πρακτικών του.” Οι προηγούμενες προσεγγίσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απέτυχαν στο να δώσουν ένα θεωρητικό και παράλληλα πρακτικό πλαίσιο, το οποίο ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο για να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του. Σύμφωνα με τον Nist (1991), “ εκπληρώνοντας όλους τους στόχους σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας, απαιτείται ένα άριστα αφοσιωμένο εκπαιδευτικό εργατικό δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει στην προσπάθεια της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση. Τα συστήματα αναγνώρισης των αμοιβών πρέπει να ενθαρρύνουν τη

συμμετοχή και να δίνουν έμφαση στην επίτευξη των στόχων γύρω από την ποιότητα.”

Η πρακτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας απασχόλησε όχι μόνο σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και σε εθνικό επίπεδο .Ο σχεδιασμός , η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής για τη βελτίωση της ποιότητας έδωσε αφορμή για τη δημιουργία μηχανισμών οι οποίοι θα κατευθύνουν τη γενικότερη εθνική στρατηγική . Αναπτύχθηκαν εθνικά βραβεία ποιότητας στην Αμερική , στην Αυστραλία , βελτιώθηκε το υπάρχον στην Ιαπωνία , ενώ στην Ευρώπη αναπτύχθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας από το European Foundation of Quality Management . Σε όλες τις προσπάθειες εμφανής είναι η σημασία και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας .

Συμπερασματικά , η βελτίωση της ποιότητας είναι το τελευταίο κομμάτι μιας εξελικτικής διαδικασίας στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού , γιατί αποτελεί ένα μίγμα όλων των προηγούμενων προσεγγίσεων , αλλά διαφοροποιείται και αυτοπροσδιορίζεται μέσα από μια φιλοσοφία η οποία αναδεικνύει και προωθεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το πλέον βασικό στοιχείο στη νέα θεωρία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων . Αναγκαίο γεγονός αποτελεί λοιπόν , η παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα της επιχείρησης , να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους , να προσφέρουν αναγνώριση και καλύτερευση των συνθηκών εργασίας και του επιπέδου ζωής , να εγκαθιδρύσουν νέο κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και αλληλοκατανόησης με τα σωματεία των εργαζομένων και τέλος , να αναβαθμίσουν το ρόλο του τμήματος προσωπικού .

## Θεωρητική προσέγγιση της σχέσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων (δυναμικού) .

Η θεώρηση της ποιότητας ως μιας νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μία καινούρια διάσταση και περιεχόμενο στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων . Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης , συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας , στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση .

Στο σημείο αυτό αξίζει να εξετάσουμε κάποιες «Θεμελιακές αρχές και αξίες» ( key concepts and values ) με σκοπό την καλύτερη και αποτελεσματικότερη μελέτη και εξακρίβωση της σπουδαιότητας του ρόλου που κατέχει ο παράγων άνθρωπος στις όποιες προσπάθειες πραγματοποιούνται για την βελτίωση της ποιότητας :

- ◆ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- ◆ Συμμετοχή των εργαζομένων
- ◆ Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων
- ◆ Αξιολόγηση της απόδοσης και αναγνώρισης των εργαζομένων
- ◆ Ικανοποίηση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει ευρύτατα υποστηριχθεί ότι ο σχεδιασμός , η εισαγωγή , η υλοποίηση και η ανάπτυξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν και προϋποθέτουν ένα αφοσιωμένο και συνεργάσιμο εργατικό δυναμικό καθώς επίσης και ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι αρωγοί και στυλοβάτες των προσπαθειών της επιχείρησης για βελτίωση της ποιότητας και όχι πολέμιοι αυτής . Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν προγράμματα , πρωτοβουλίες ή συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή και αφοσίωση των εργατικών σωματείων , δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα κλίμα αντιπαράθεσης και όξυνσης που συχνά οδηγεί στην αποτυχία και στη μη εκπλήρωση των στόχων των παραπάνω πρωτοβουλιών .

## Τεκμηρίωση των επιμέρους στοιχείων της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων .

### **Αναβάθμιση του ρόλου του Τμήματος Προσωπικού**

Η βελτίωση της ποιότητας έχει ένα εμφανές περιεχόμενο διοίκησης προσωπικού . Δίνει στρατηγική σημασία στις πολιτικές και στις διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού και συμβάλλει στην ανάδειξη της ανθρώπινης πλευράς της ποιότητας ως βασικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων της επιχείρησης . Ο βαθμός συμμετοχής του Τμήματος Προσωπικού έχει διπλό χαρακτήρα και συνίσταται στη ριζική αλλαγή των πολιτικών και πρακτικών του για την στήριξη και υποστήριξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας από την μία μεριά καθώς επίσης και στην υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(Δ.Ο.Π.) στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης . Το Τμήμα Προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές και την προαναφερθείσα φιλοσοφία , αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση ,αλλαγών όπως της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας και εισαγωγή νέων ελαστικών μεθόδων και πρακτικών εργασίας .Αξίζει να αναφερθεί ότι στην Μεγάλη Βρετανία αρκετές επιχειρήσεις προσπάθησαν να συμπεριλάβουν το Τμήμα Προσωπικού στην ποιότητα , λαμβάνοντας πιστοποίηση ISO 9000 series για βασικές διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού , όπως στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού , εκπαίδευση και αμοιβές .

### **Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων**

Είναι γενικά παραδεκτό ότι ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους , είναι ο σχεδιασμός , η ανάπτυξη και η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης .Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις μέρες μας οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες στους εργαζομένους σχετικά με την παραγωγή αντιλαμβανόμαστε ότι περισσότερη ειδίκευση και καινούριες δεξιότητες είναι απαραίτητο να δοθούν στους εργαζομένους έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες για την εύρεση και επίλυση των προβλημάτων . Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού , αυξάνουν την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα , μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν μία γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος .

Ενώ υπάρχει έντονη η ανάγκη για συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση , έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις ανά



τον κόσμο αφιερώνουν ελάχιστες πηγές (resources) σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας έφερε τα θέματα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην αντζέτα των ανωτέρων στελεχών των επιχειρήσεων, δίνοντας μία άλλη προσέγγιση, φιλοσοφία και πρακτική αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος. Η επιτυχία ενός προγράμματος ή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα καθώς επίσης και στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης από «αντιδραστική» σε «προληπτική» και η εκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι τα βασικά εργαλεία για αυτή την μεταστροφή. Όπως υποστηρίχθηκε πρωθύστερα, η ποιότητα, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι αποτελεί ένα είδος «επανάσταση» στη διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί τη μεταστροφή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς από την μία πλευρά και την εγκαθίδρυση μίας κουλτούρας η οποία θα υποστηρίζει και θα στηρίζει τις όποιες προσπάθειες γίνονται για βελτίωση της ποιότητας. Εκπαίδευση και επιμόρφωση παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία καθώς και τις κατάλληλες πρακτικές για αυτή την αλλαγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι ελάχιστες επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαίδευση ως κεντρικό μοχλό και βασικό σημείο της στρατηγικής τους για την ποιότητα.

### **Συμμετοχή των εργαζομένων**

Η συμμετοχή των εργαζομένων (employee involvement) ή αλλιώς η συμμετοχική διοίκηση (participative management) έκανε την εμφάνισή της στις αρχές της δεκαετίας του 1930 και συνδέθηκε με τις προσπάθειες των διοικήσεων των επιχειρήσεων να «ανακαλύψουν» νέους τρόπους με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Η σύγχρονη αντίληψη για την συμμετοχή των εργαζομένων στηρίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται από κάτω προς τα πάνω, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τον έλεγχο και να συμμετέχουν στην επιχειρηματική ζωή των οργανώσεων. Η συμμετοχή δεν παίρνει πλέον τη μορφή ενός συγκεκριμένου προγράμματος, αλλά αποτελεί μία ολική προσέγγιση των επιχειρήσεων. Η παροχή εξουσιών, πληροφοριών, γνώσεων και αμοιβών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της συμμετοχής των εργαζομένων.

Η συμμετοχή αποτελεί τον κεντρικό μηχανισμό για την βελτίωση της ποιότητας. Η ποιότητα άλλαξε άρδην τη φύση της εκτέλεσης αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Νέες μέθοδοι παραγωγής και νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας προϋποθέτουν περισσότερη συνεργασία, επικοινωνία, κοινούς στόχους, αφοσίωση. Η συμμετοχή είναι αυτή που συντελεί στην επιτυχή εφαρμογή

αυτών των συστημάτων , γιατί δένει την τεχνική με ανθρώπινη πλευρά της ποιότητας .

### **Αξιολόγηση της απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων**

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής ζωής . (σελ 33) Έρευνες στην Αμερική υποστηρίζουν ότι πάνω από το 90% των επιχειρήσεων εισάγουν και υλοποιούν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ή προγράμματα και πρωτοβουλίες για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων .Η πλειοψηφία των θεωρητικών της ποιότητας ασχολήθηκε με το θέμα της απόδοσης και της αναγκαιότητας ή μη εφαρμογής προγραμμάτων και συστημάτων μέτρησης της απόδοσης . Σύμφωνα με τον Crosby οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόδοση τους και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους . Αναγνωρίζει , όμως , τις διάφορες αδυναμίες των συστημάτων αξιολόγησης και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με το αναποτελεσματικό σχεδιασμό , την εφαρμογή και βελτίωση των υπαρχόντων προγραμμάτων αξιολόγησης χάνουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτά . Έρευνες έχουν δείξει ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) έχουν ένα τυπικό πρόγραμμα αξιολόγησης , το οποίο περιλαμβάνει διάφορα στάδια , όπως , σχεδιασμός ή καθορισμός στόχων , συνεχή καθοδήγηση , αναπληροφόρηση και δυνατότητα ανασκόπησης και συζήτησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης .

Έχει ευρύτατα υποστηριχθεί ότι η αναγνώριση των εργαζομένων συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας . Τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αλλάξουν την νοοτροπία και την κουλτούρα με την αναγνώριση των εργαζομένων .

### **Αξιολόγηση και διατήρηση ανθρωπίνων πόρων**

Η αξιολόγηση του προσωπικού συχνά αναφέρεται ως μία δραστηριότητα της Διεύθυνσης Προσωπικού των Οργανισμών . Αυτό είναι αληθές εφόσον η Διεύθυνση Προσωπικού εμπλέκεται στη διαδικασία αξιολόγησης για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης , όπως , η στρατολόγηση , η επιλογή , η τοποθέτηση , η μετακίνηση , η απόσπαση , η μετάταξη , η προαγωγή . Η αξιολόγηση όμως των ικανοτήτων , των δεξιοτήτων και της απόδοσης του προσωπικού δεν είναι μόνο έργο της Διεύθυνσης Προσωπικού , αλλά όλων εκείνων οι οποίοι ως προϊστάμενοι οποιασδήποτε υπηρεσιακής μονάδας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας . Επομένως , η αξιολόγηση ως έργο διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του προσωπικού σε σχέση με το

επιτελούμενο έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι έργο πολλών περισσότερων ανθρώπων (Στελεχών – Προϊσταμένων) από ότι εκ πρώτης όψεως μπορεί να φαίνεται .Ως εκ τούτου , αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται σε όλους τους οργανισμούς , ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα και τον κλάδο δραστηριότητας . Επιπρόσθετα , πρέπει να καλύπτει το σύνολο του ανθρώπινου προσωπικού ,το οποίο , παρέχει την εργασία του στους οργανισμούς , στις επιχειρήσεις και στις υπηρεσίες ανεξάρτητα από το βαθμό και τη θέση που κατέχει .

Στην πράξη και αναφερόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα , η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να είναι τυπική , δηλαδή γραπτή με την συμπλήρωση κάποιων εντύπων , σχεδιασμένων για αυτό το σκοπό , με τη χρησιμοποίηση κάποιου συστήματος και συγκεκριμένων κριτηρίων . Για παράδειγμα , η τυπική μορφή αξιολόγησης εφαρμόζεται για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε δημόσιες υπηρεσίες , νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου , νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου , στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις , στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης , στις τράπεζες και στις κρατικές ή κρατικοποιημένες επιχειρήσεις . Το ίδιο ισχύει και για τις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις .

Η δεύτερη μορφή αξιολόγησης , είναι η άτυπη που εφαρμόζεται κατά κανόνα στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις όπου ευκαιριακά δύο ή τρεις προϊστάμενοι συναντώνται και συζητούν για την απόδοση και την συμπεριφορά του προσωπικού . Στις λιγότερο ανεπτυγμένες βιομηχανικά ή στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες , η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται χωρίς σύστημα που να διέπεται από ενιαίες αρχές και κριτήρια . Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή του συστήματος της άτυπης αξιολόγησης με συνέπεια την αδυναμία παρακολούθησης της εξέλιξης , των στάσεων και της συμπεριφοράς , των γνώσεων , των ικανοτήτων , των δεξιοτήτων ή των αδυναμιών και ελλείψεων του προσωπικού . Αντίθετα , προηγμένες βιομηχανικά κοινωνίες , όπου , η αξιολόγηση του προσωπικού έχει καθιερωθεί , έχει γίνει αποδεικτή από όλες τις πλευρές και τείνει να καλύψει το σύνολο των οργανισμών , έτσι ώστε διαχρονικά να υπάρχει μία συνεχής και συνεπής εικόνα της απόδοσης του προσωπικού , απαραίτητη για τους ίδιους τους εργαζομένους , αλλά και για τον οργανισμό και ιδιαίτερα για τα διευθυντικά στελέχη και την ανώτατη διοίκηση , είτε γιατί εναλλάσσονται στις διευθυντικές θέσεις , είτε γιατί αποχωρούν και έρχονται νέοι , είτε ακόμη γιατί αλλάζει η σύνθεση της Ανώτατης Διοίκησης .

Η αξιολόγηση αποτελεί τον διαχρονικό καθρέπτη της απόδοσης κάθε εργαζομένου και για το λόγο αυτό επιβάλλεται η καθιέρωσή της . Η κρίση και η αξιολόγηση ανθρώπων δεν είναι διόλου εύκολη υπόθεση διότι υπεισέρχεται πληθώρα υποκειμενικών στοιχείων και παραγόντων όπως είναι η αλυσίδα : ανάγκη , επιθυμία , ικανοποίηση , αισθήματα και συναισθήματα , διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις ,

παράγοντες οι οποίοι είναι δυνατόν να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την κρίση και την αξιολόγηση .

### **Αρχές συστήματος αξιολόγησης**

Το πρόβλημα εστιάζεται στην καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης , το οποίο , θα πρέπει να διέπεται από ενιαίες αρχές και κοινά κριτήρια για όλους τους εργαζόμενους , με περιοδικότητα ,δηλαδή , να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα , ένα σύστημα που να διέπεται από τις αρχές της αντικειμενικότητας ( ίσοι όροι και ίσα σταθμά ) , της απλότητας , της σαφήνειας , της προσαρμογής , της συμμετοχής και της προσαρμοστικότητας .

Σύμφωνα με τις προαναφερθείσες αρχές και σε ότι αφορά την αρχή της αντικειμενικότητας , αξίζει να αναφερθεί , ότι μέσω αυτής μετράται η πραγματική αξία οποιοσδήποτε και να είναι ο αξιολογητής . Επιπρόσθετα , τα στοιχεία που προκύπτουν αξιοποιούνται σωστά και δίκαια για όλο το φάσμα του προσωπικού . Τέλος , η μεταχείριση των αξιολογούμενων είναι ίση και δε διακρίνεται από στοιχεία υποκειμενικότητας . Σε ότι αφορά την αρχή της απλότητας , συντελείται με χρήση απλών εντύπων , εντύπων των οποίων η συμπλήρωση είναι εύκολη , διαδικασία διόλου χρονοβόρα και απλότητα τέτοιου επιπέδου έτσι ώστε να μην αντιστρατεύεται την αντικειμενικότητα . Κατά την αρχή της προσαρμογής , το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες που υφίστανται στον συγκεκριμένο οργανισμό . Έπειτα , σύμφωνα με την αρχή της συμμετοχής , το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποδεικτό από αξιολογητές και αξιολογούμενους . Τέλος , κατά την αρχή της προσαρμοστικότητας το όλο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ευέλικτο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου .

Ένα σύστημα βασισμένο στις ανωτέρω αρχές , είναι απαραίτητο για τη σωστή διοίκηση και λειτουργία των οργανισμών γιατί παρέχει στη διοίκηση πληροφορίες απαραίτητες για την αξία και τη συμβολή των εργαζομένων στην ευόδωση και επιτυχία των αποτελεσμάτων , γιατί βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας και κυρίως στη σωστή λήψη αποφάσεων σε θέματα σχετικά με τις υπηρεσιακές μεταβολές του προσωπικού ή και σε αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών και λοιπών παροχών .

Ο σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι διπλός . Καταρχάς , αποβλέπει στο να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν και ακόμη , βοηθάει τους διοικούντες να αξιοποιήσουν το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση

της απόδοσής τους. Η βελτίωση της απόδοσης είναι απαραίτητη, διότι, όσο ψηλότερος είναι ο βαθμός της ατομικής απόδοσης, τόσο ψηλότερος είναι και ο βαθμός της ομαδικής απόδοσης και κατ'επέκταση η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού και της επιχείρησης. Ασφαλώς, δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται ένας ακόμη σκοπός του συστήματος αξιολόγησης που είναι η διαπίστωση των ισχυρών και αδύναμων σημείων κάθε αξιολογούμενου. Η διαπίστωση αυτή είναι χρήσιμη διότι επιτρέπει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατών σημείων και τη βελτίωση των αδυναμιών μέσα από ένα σύστημα μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού.

### Αποτελεσματική Διαχείριση

#### **Η τέχνη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Λίγες εταιρείες είναι αυτές οι οποίες είναι ικανές να συνδέσουν με επιτυχία τον τρόπο που διοικούν τους ανθρώπους με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Αλλά, σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο London Business School, η προαναφερθείσα άποψη μπορεί να επιτευχθεί με σημαντικά αποτελέσματα.

Μία πρόκληση – κλειδί που αντιμετώπισαν οι οργανισμοί στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ήταν πως θα μπορούσαν να διατηρήσουν βραχυπρόθεσμα ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα θα προετοιμάζονταν για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Οι κύριες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις προηγούμενες δεκαετίες θα μπορούσαν να είναι η πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους ή η χρήση της τεχνολογίας. Αυτές οι πηγές θεωρούνται πλέον απαραίτητες αλλά όχι επαρκείς. Για πολλές εταιρείες, οι πηγές του ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν βρίσκονται μόνο στην πρόσβαση χρηματοδότησης ή κεφαλαίου, αλλά, μέσα στον οργανισμό, σε ανθρώπους ικανούς να επιτύχουν την «ικανοποίηση του πελάτη» ή σε ταχείες καινοτομίες που θα τοποθετήσουν την εταιρεία μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

Ακόμη και η πρόχειρη παρατήρηση της ζωής μέσα σε πολλές επιχειρήσεις θα τονίσει τις σημαντικές επιπτώσεις της έλλειψης συνοχής μεταξύ των σχεδίων της εταιρείας και των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού. Ουκ ολίγες φορές τα επιχειρησιακά σχέδια, οι επίσημες αναφορές παραμένουν απλές αναφορές και λόγια των διευθυντικών στελεχών, οι οποίες ελάχιστη σημασία έχουν για εκείνους τους ανθρώπους που έχουν σαν απώτερο σκοπό να δίνουν ικανοποίηση στον πελάτη ή να παρουσιάζουν ταχύτερα, περίπλοκα προϊόντα στην αγορά.

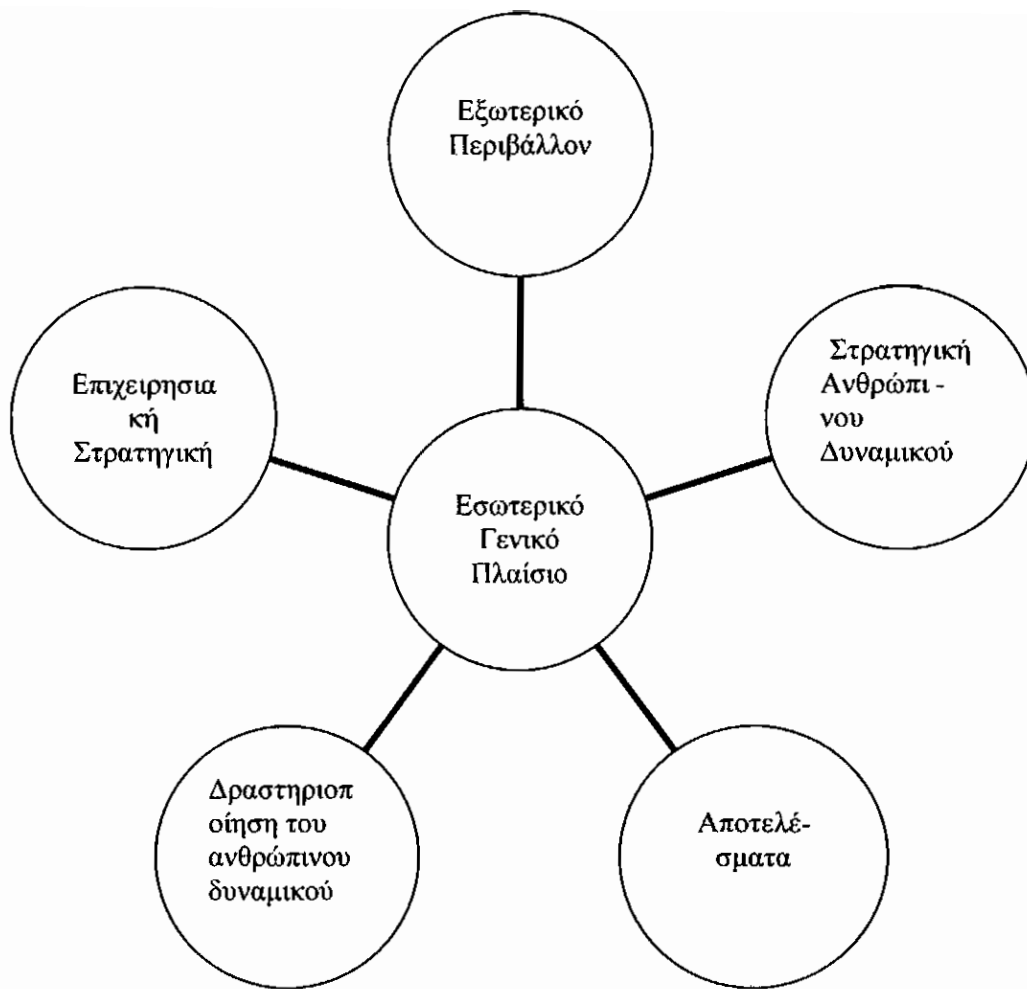
Οι επίσημες αναφορές των επιχειρήσεων εγκωμιάζουν την ικανοποίηση των πελατών ή τις καινοτομίες των προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Αλλά όταν τελειώσει η όλη διαδικασία επικοινωνίας

και η επικέντρωση στον πελάτη θα πρέπει να εντοπίσουμε τι απομένει . Μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό που απομένει είναι ομάδες ανθρώπων οι οποίες προσπαθούν να βγάλουν νόημα από τα παράδοξα και μπερδεμένα μηνύματα , τα οποία τους περιβάλλουν , από τα οποία προσπαθούν να κατανοήσουν το βασικό μήνυμα της ικανοποίησης του πελάτη-, τη στιγμή που δε πραγματοποιείται καμία προσπάθεια να του δοθούν οι απαραίτητες ειδικότητες για να τη διανεύουν , που ανταμείβονται και προάγονται επειδή επιτυγχάνουν τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους , που βλέπουν ανθρώπους οι οποίοι αγωνίζονται να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών να τους επιβάλλεται ποινή για το χρόνο που χρειάστηκαν ώστε να το πραγματοποιήσουν .

Αντιμέτωποι με αυτή την πληθώρα των αντιφατικών μηνυμάτων , οι εργαζόμενοι , στην προσπάθεια για εξαγωγή συμπερασμάτων προσέχουν ποιες συμπεριφορές ανταμείβονται , ποιες ειδικότητες προάγονται , ποιος εξελίσσεται . Αυτά τα μηνύματα και σαφώς όχι οι αναφορές και τα λόγια του κάθε οργανισμού , είναι τα στοιχεία που αποτελούν τη βάση της διαδικασίας κατανόησης και τα οποία παρέχουν την καθοδήγηση για τον τρόπο συμπεριφοράς . Εάν αυτές οι διαδικασίες και οι τακτικές του ανθρώπινου δυναμικού ανατραπούν , αποτυγχάνετε να ενισχυθεί η στρατηγική της επιχείρησης , τότε παρουσιάζονται προβλήματα που έχουν να κάνουν με την απόδοση των εργαζομένων .

### **Συνδέοντας το ανθρώπινο δυναμικό με τη στρατηγική**

Στο σημείο , αυτό αξίζει να αναφέρουμε , πως δημιουργούνται και διατηρούνται σαφείς σύνδεσμοι μεταξύ της απόδοσης , των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής στρατηγικής . Αυτοί οι σαφείς σύνδεσμοι μεταξύ πολιτικής και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και των συνολικών στρατηγικών – οργανωτικών στόχων αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της στρατηγικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού . Μερικές από τις αναφερόμενες μεταβλητές – κλειδιά της στρατηγικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα :



Έχει δημιουργηθεί πολύ μεγάλη συζήτηση γύρω από τη φύση της σχέσης αυτών των μεταβλητών. Σε αυτό το σημείο, τέσσερις ερωτήσεις, φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την περαιτέρω ανάλυση του θέματός μας. Συγκεκριμένα:

- ◆ Πως λειτουργεί η σύνδεση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού;
- ◆ Ποιες είναι οι εσωτερικές και οι εξωτερικές αναφερόμενες μεταβλητές, που επηρεάζουν τη σχεδίαση και την εφαρμογή της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού;

- ◆ Ποιες είναι οι δραστηριότητες – κλειδιά του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες συνδέουν την επιχειρησιακή στρατηγική με την απόδοση ;
- ◆ Τι ρόλο παίζει η Διεύθυνση παραγωγής στον επηρεασμό των αποτελεσμάτων ;

Έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την επιχειρησιακή στρατηγική . Έχει αποδειχθεί ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται από μία στενή εφαρμογή μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού . Για παράδειγμα , οι Miles και Snow υποστηρίζουν ότι το σύστημα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής .

Κατηγοριοποιούν τους οργανισμούς σε τέσσερις τύπους , ανάλογα με τη συγκεκριμένη στρατηγική που επιδιώκουν , ως αμυντικούς , χρυσοθήρες , ανοιχτές ή αντιδραστικούς και συναντούν μία συγκεκριμένη ομάδα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού , σχεδιασμένης να υποστηρίζει κάθε έναν από αυτούς τους στρατηγικούς τύπους .

Άλλοι συνιστούν μία εφαρμογή ανάμεσα στη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού και των επιπέδων του κύκλου ζωής του οργανισμού ή μεταξύ μιας συγκεκριμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής και των απαιτούμενων ρόλων συμπεριφοράς . Όμως , αξίζει να αναφερθεί , ότι πρόσφατα αυτά τα υποδείγματα εφαρμογής έχουν επικριθεί επανειλημμένως .

Η έννοια της εφαρμογής μπορεί να υποδηλώνει αυστηρότητα και ακαμψία . Ίσως η έλλειψη εφαρμογής να είναι εξίσου σημαντική για τη διευκόλυνση της οργανωτικής αλλαγής , σε αντίδραση προς μία εξωτερική κρίση . Επιπλέον , ο συνδυασμός των διαδικασιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται μία συγκεντρωτική επιχειρησιακή στρατηγική , όταν σε πολλούς οργανισμούς υφίστανται διαφορετικές στρατηγικές . Η έννοια της εφαρμογής ίσως να είναι υπερβολικά ορθολογιστική πράγμα που συνεπάγεται ότι σχεδιάζεται πρέπει να εφαρμόζεται .

Αλλά , γνωρίζουμε ότι η στρατηγική έχει δύο πλευρές , αυτή που σχεδιάζεται και αυτή που επιτυγχάνεται . Παρομοίως , η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα υπόδειγμα και μπορεί να είναι είτε εκούσιο ( επίσημη σχεδιασμένη ) είτε αναδυόμενο ( εμφανίζεται σε άτυπη βάση ) και όχι απαραίτητα το αποτέλεσμα μιας επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού .

Τόσο η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού όσο και η στρατηγική αυτή καθαυτή μπορούν επομένως να είναι αναδυόμενες και εάν πράγματι είναι , αυτό εγείρει ενδιαφέρουσες ερωτήσεις που αφορούν τη φύση οποιασδήποτε εφαρμογής μεταξύ τους . Η αναγνώριση αυτής της διχοτόμησης είναι ζωτικής σημασίας έτσι ώστε να προάγουμε την



αντίληψή μας ως προς τη διαδικασία της στρατηγικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού .

Ποιες είναι οι εσωτερικές και οι εξωτερικές μεταβλητές – κλειδιά ; Αξιόλογη πρόοδος έχει γίνει πρόσφατα για την αναγνώριση της σπουδαιότητας των προαναφερόμενων μεταβλητών , ακόμα και αν σε μερικές περιπτώσεις είναι σε μεγάλο βαθμό περίπλοκες .

Αυτές οι μεταβλητές , οι οποίες έχουν αναγνωριστεί , διαιρούνται σε δύο βασικές κατηγορίες : σε εξωτερικές μεταβλητές στο επίπεδο της κοινωνίας και σε εσωτερικές στο επίπεδο του οργανισμού .

Καταρχάς , στο εξωτερικό γενικό πλαίσιο και σε ότι αφορά το κοινωνικό επίπεδο οι δημογραφικοί παράγοντες , μεταβάλλουν το σχήμα του εργατικού δυναμικού , με ένα φθίνοντα αριθμό νέων ανθρώπων που εισέρχονται στην αγορά εργασίας . Αυτό , έχει σαφώς ένα ισχυρό αντίκτυπο επάνω στις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα προσέλκυσης νέων ανθρώπων στον οργανισμό ή προσέλκυσης εναλλακτικών ομάδων ανθρώπων ( για παράδειγμα , γυναίκες που επιστρέφουν στην εργασία ) και τρόπους σχεδιασμού ενός πακέτου ανταμοιβών για να εξασφαλιστεί ότι θα παραμείνουν στον οργανισμό .

Άλλες αλλαγές , σε κοινωνικό επίπεδο , περιλαμβάνουν αυξημένη κατάρτιση του εργατικού δυναμικού και το συναφές θέμα του τρόπου σχεδιασμού εργασίας , οι οποίες μπορούν να προσφέρουν προκλήσεις παράλληλα με παράγοντες όπως αυξημένες γυναικείες φιλοδοξίες για καριέρα και πιέσεις στους οργανισμούς να αυξήσουν τη λήψη των αναγκαίων μέτρων ώστε να διευκολύνει τις γυναίκες να ακολουθήσουν καριέρα .

Οι τεχνολογικές μεταβολές είναι επίσης πάρα πολύ σημαντικές για τους οργανισμούς και μπορούν να προκαλέσουν αύξηση σε εναλλαγές στη δομή της εργασίας . Στο οικονομικό επίπεδο , αλλαγές , για παράδειγμα , στην ισορροπία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα , ο πληθωρισμός ή η απότομη ξαφνική μεταβολή από τη βιομηχανική παραγωγή στις υπηρεσίες , μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διοικούνται .

Νέα εργασιακή νομοθεσία , όπως οι νόμοι για ισότιμη αντιμετώπιση μπορεί εξίσου να επηρεάσει τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού . Ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται η επιτυχία στην κοινωνία μπορεί να επηρεαστεί έντονα από πολιτικές μεταβολές .

Κατά δεύτερον , στο εσωτερικό γενικό πλαίσιο και στο ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο διεύθυνσης των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς . Όμως , μέσω της συστηματικής εμπάθυνσης του περιβάλλοντος του οργανισμού αυτές οι ευρύτερες περιβαλλοντικές αλλαγές αποκτούν νόημα για τα άτομα . Αυτές εμπεριέχουν τέτοια στοιχεία , όπως τεχνολογία , νοοτροπία , φιλοσοφία και τύπο διεύθυνσης , δομή και τον επικρατέστερο συνασπισμό .

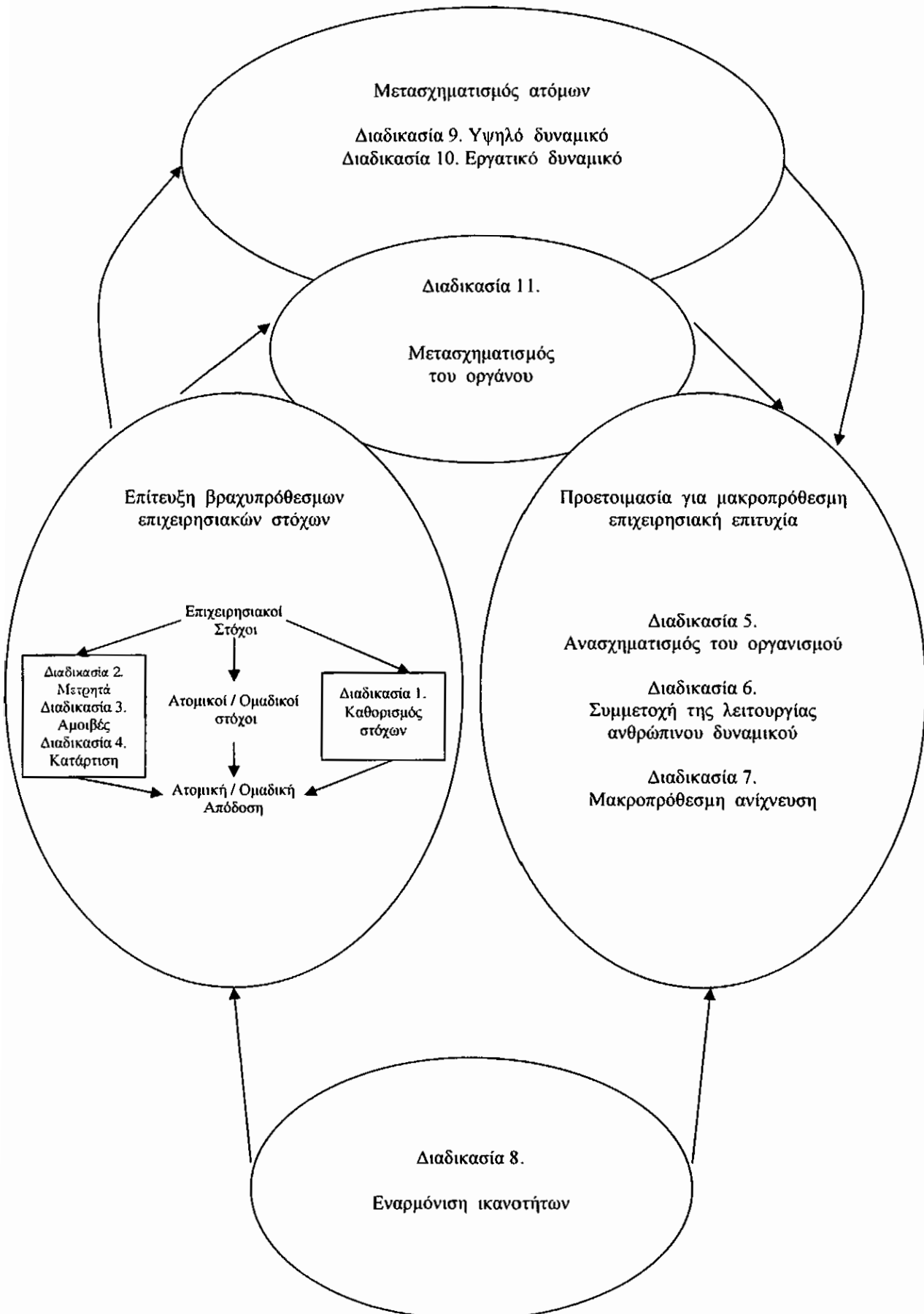
Μία από τις συχνότερα αναφερόμενες πλευρές του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι η φιλοσοφία του οργανισμού. Αυτή εμπεριέχει ένα κοινό όραμα και μία κοινή κατανόηση των οργανωτικών σκοπών και αξιών, η οποία, είναι ιστορικά εδραιωμένη. Η φιλοσοφία της διεύθυνσης, σε σχέση με τη φύση του ψυχολογικού συμβολαίου με τους εργαζομένους είναι μία σημαντική παρεμβατική μεταβλητή. Ο τύπος της φιλοσοφίας που κατέχει ένας οργανισμός, μπορεί να ασκήσει ισχυρή επιρροή στη φύση της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως επίσης και στην επιλεγμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζεται από αυτές. Μία ιδιαίτερα σημαντική όψη της επιχειρησιακής φιλοσοφίας είναι η φύση και ο τύπος της ηγεσίας.

Η έννοια της οργανωτικής δύναμης έχει επίσης χαρακτηριστεί ενδεικτική για την κατανόηση της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα παράδειγμα, είναι ο επικρατέστερος συνασπισμός ή η ισχυρότερη ομάδα, συνήθως η λειτουργική διοικητική ομάδα. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων του. Επιπλέον, οι υπόλοιποι εσωτερικοί παράγοντες, όπως λόγου χάρη, ομάδες εργαζομένων, διευθυντές, εργαζόμενοι και προσωπικό οι οποίοι διατηρούν ένα μερίδιο ευθύνης στον τρόπο με τον οποίο διεθύνεται το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, επηρεάζουν τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η οργανωτική δομή, είναι, ένα ακόμη σημαντικό χαρακτη-κό γνώρισμα του εσωτερικού γενικού πλαισίου ενός οργανισμού, η οποία επηρεάζει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αποκτά και χρησιμοποιεί τη γνώση του λοιπού τμήματος του οργανισμού, το επίπεδο εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού, τη φύση της εξειδίκευσης του, τη φύση του συστήματος πληροφόρησης του, την ικανότητα αναγνώρισης και σχεδιασμού για το μέλλον και τις συνδέσεις της υποδομής.

Δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού που συνδέουν την επιχειρηματική στρατηγική με την απόδοση. Αυτό ήταν το κεντρικό θέμα εργασίας της Leading Edge Research Team (L.E.R.T.), η οποία είχε βάση το London Business School και το Judge Institute του Πανεπιστημίου του Cambridge. Από το 1992, η ερευνητική ομάδα έχει εξετάσει πως οκτώ μεγάλες εταιρείες συνδέουν την επιχειρηματική στρατηγική με την ατομική και ομαδική απόδοση. Το υπόδειγμα το οποίο δείχνει τις περισσότερες περιοχές σύνδεσης παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα :

## Το πλαίσιο των ανθρωπίνων διαδικασιών



Το πλαίσιο των ανθρωπίνων διαδικασιών εστιάζεται σε όσες είναι απαραίτητες για να επιτύχουν βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή απόδοση και να προετοιμαστούν για περισσότερο μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιτυχία.

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι όσο συντομότερη ή ισχυρότερη είναι η σύνδεση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ευρύτερη είναι η ανταγωνιστικότητα και η οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η ίδια έρευνα επισημαίνει ότι η διοίκηση ανθρώπων είναι ένα σημαντικό τμήμα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων ( Μηχανοκεντρική προσέγγιση ).**

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μία διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του. Επομένως, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει ένα εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι χρειάζεται να γνωρίζει, έτσι ώστε να μπορέσει να ενεργήσει σωστά ο εργαζόμενος, τώρα ή στο άμεσο μέλλον. Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοσή του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή είτε σε κάθε περίπτωση είτε σε μερικές ειδικές περιπτώσεις.

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι και αυτή μία διαδικασία μάθησης η οποία όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και απώτερο σκοπό έχει ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν σαφώς περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες. Η ανάπτυξη μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό ότι διακρίνεται από ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει δύσκολες ή εύκολες καταστάσεις που παρουσιάζονται, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά και με την επίλυση προβλημάτων που αφορούν την οργάνωση.

Μέχρι την δεκαετία του 1970, τουλάχιστον στη χώρα μας, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου που του έχει ανατεθεί στην παρούσα θέση εργασίας. Όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες που αφορούν την επικοινωνία, την επίλυση

προβλημάτων , την ομαδική εργασία , με σκοπό να «δεθούν» περισσότερο με την επιχείρηση , κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξής τους . Εξάλλου , οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως οι ίδιες . Συνεπώς , η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν πολλοίς αυθαίρετη . Στις μέρες μας , οι όροι εκπαίδευση και ανάπτυξη , ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων , εκπαίδευση εργαζομένων χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με το ίδιο νόημα για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης οι οποίες στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση και βελτίωση των γνώσεων , δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων .

Παλαιότερα , το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή , αφού οι εργασίες ήταν απλές , μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές . Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει ο εκάστοτε εργαζόμενος του αρκούσαν για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα .

Σήμερα , τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά . Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών , της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενιτιδας , δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές . Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους , εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες κάθε φορά ( και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επιπρατούσες ) τεχνολογικές , οικονομικές , κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες καθώς και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς πόρους . Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες , απαιτούν ειδικές και εξεζητημένες γνώσεις , νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα .

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις αλλαγές και τις επικρατούσες συνθήκες , τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης . Καταρχάς , οι αιτίες αυτές έχουν να κάνουν με την τεχνολογική πρόοδο , η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες , νέες γνώσεις , εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργων . Έπειτα , οι απαιτήσεις και οι ανάγκες καταναλωτή απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο ( για ποιότητα – ποικιλία – ευκολία – ταχύτητα – προσωπική εξυπηρέτηση – νέα προϊόντα και υπηρεσίες ) . Επιπρόσθετα , οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές , κάτι πολύ σύννηθες τα τελευταία χρόνια , απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα , νέες θέσεις εργασίας , διαφορετικό περιεχόμενο έργου . Ακόμη , ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν νέες αρμοδιότητες , διευρυμένα καθήκοντα , διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών . Επίσης , σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα , το χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχόμενων

από το ίδιο το σύστημα και των απαιτούμενων από τις επιχειρήσεις είναι μεγάλο. Τέλος, το χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματικής αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων οφείλεται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και στην διαφορετικότητά τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1998 στον ευρωπαϊκό χώρο, 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με τη Γαλλία και τη Μεγάλη Βρετανία να κατέχουν τις πρώτες θέσεις. Το ίδιο περίπου ποσοστό επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικανικές επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, την μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 4-5 ημέρες παραπάνω από ότι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης, έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών της έρευνας. Το κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης ανά εκπαιδευόμενο στην Ελλάδα φτάνει τα 939.10€ (320.000 δρχ.) περίπου έναντι 1203.22€ (410.000 δρχ.) στο Βέλγιο και 1027.14€ (350.000 δρχ.) στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υποτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών. Η εκπαίδευση καθώς και η ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλευση και η επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή. Πιο συγκεκριμένα, εάν στην επιχείρηση εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων από την αγορά με λιγότερα τυπικά προσόντα ή εάν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης μειώνεται.

Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους κι αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το εάν οι εργαζόμενοι, όσοι έχουν φυσικά εκπαιδευτεί, μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβών με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, η εκπαίδευση που έχουν λάβει

οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους. Ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από την εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επιπρόσθετα, ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με τη βελτίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, σχετίζονται άμεσα και με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Από τα προαναφερόμενα, συνάγεται πως η όλη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται εάν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη εάν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

### **Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βασίζεται στις εξής πηγές πληροφόρησης:

Α. Πλάνο εκπαιδευτικών αναγκών. Η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης είναι το πλάνο εκπαιδευτικών αναγκών όπως διαμορφώθηκε στο προηγούμενο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου εκπαίδευσης εξαρτάται σημαντικά από το είδος των γνώσεων και δεξιοτήτων που καλείται να καλύψει.

Β. Προϋπολογισμός εκπαίδευσης. Οι οικονομικοί πόροι που έχουν προβλεφθεί για την εκπαίδευση αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα όσον αφορά στην επιλογή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Ουσιαστικά, ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός της εκπαίδευσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το είδος της εκπαιδευτικής ενέργειας που θα επιλεγεί (εξωτερική ή εσωτερική κλπ.)

Γ. Προηγούμενες αξιολογήσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο στόχος είναι να επαναληφθούν εκείνες οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που αποδείχτηκαν αποτελεσματικές και κατάλληλες για τις ανάγκες που προορίζονταν να καλύψουν και να αποφευχθεί η επανάληψη των αναποτελεσματικών προγραμμάτων.

Δ. Επίπεδο / Κλίμακα γνώσεων των Υπαλλήλων. Το υφιστάμενο αλλά και το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων αποτελεί σημαντικό στοιχείο ως προς την επιλογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

## **Εσωτερική / εξωτερική εκπαίδευση**

Αρχικά , η διεύθυνση Ανθρωπινού δυναμικού πρέπει να επιλέξει εάν τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα διεξαχθούν εσωτερικά ή εσωτερικά . Ο διαχωρισμός μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής εκπαίδευσης δεν είναι απόλυτος και βασίζεται στις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς .

Αναφορικά με τα εσωτερικά προγράμματα το τμήμα εκπαίδευσης χρησιμοποιεί τις παραπάνω πηγές πληροφόρησης και καταρτίζει το πλάνο εσωτερικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας .

Σχετικά με τα εξωτερικά προγράμματα . καταρτίζεται πλάνο εξωτερικής εκπαίδευσης , το οποίο δεν πρέπει να υπερβαίνει τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό της εταιρείας για το τρέχον έτος . Στην περίπτωση που δεν μπορούν να καλυφθούν όλες οι διαγνωσμένες ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης , τότε πρέπει να εξασφαλιστεί ότι θα ικανοποιηθούν εκείνες οι οποίες έχουν ιεραρχηθεί ως σημαντικότερες .

## **Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων**

Η εκπαίδευση ( είτε εσωτερική , είτε εξωτερική ) μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορετικές μεθόδους με βάση τις ανάγκες που καλείται να καλύψει . Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης περιγράφονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα και διακρίνονται σε εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας ( on the job training ) , σε εκπαίδευση εκτός εργασίας ( off the job training ) και στην ατομική εκπαίδευση που πραγματοποιείται ατομικά από κάθε εργαζόμενο ( self study ) .



## Ορισμοί μεθόδων εκπαίδευσης

<b>Κατά την εργασία</b>	
Καθοδήγηση από τον προϊστάμενο	Καθοδήγηση από τον προϊστάμενο για συγκεκριμένη χρονική περίοδο .
Συμβουλευτική υποστήριξη (coaching)	Περιστασιακή παροχή συμβουλών από τον προϊστάμενο , ανάλογα με τις ανάγκες.
Συμμετοχή σε έργα	Συμμετοχή σε έργα που περιλαμβάνουν αντικείμενα πρόσθετα των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων , με στόχο τη διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων τους .
Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας / επιτροπές	Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας / επιτροπές με διευρυμένες ευθύνες και αρμοδιότητες , ανταλλαγή γνώσεων , εμπειριών και απόψεων .
Υποστήριξη από εξωτερικούς συμβούλους	Παροχή μελετών , οδηγιών ή κατευθύνσεων από ομάδες εξωτερικών συμβούλων .
Απασχόληση σε διαφορετικές θέσεις εργασίας (job rotation)	Απασχόληση σε διαφορετικές θέσεις εργασίας με στόχο την ολοκληρωμένη γνώση των διαδικασιών και λειτουργιών της εταιρείας .
<b>Εκτός εργασίας</b>	
Εργαστήρια (workshops)	Πρακτική εξάσκηση σε συγκεκριμένο γνωστικό και θεωρητικό αντικείμενο
Σεμινάρια εκπαίδευσης	Σεμινάρια εξειδικευμένων γνώσεων τεχνικής φύσεως π.χ. Η/Υ , ξένες γλώσσες , κτλ.
Σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων	Σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας , π.χ. διοικητικές , επικοινωνιακές , αναλυτικές ικανότητες
Συμμετοχή σε συνέδρια	Συνέδρια που διεξάγονται στην Ελλάδα ή το εξωτερικό σε θέματα άμεσα συνδεδεμένα με το αντικείμενο εργασίας του εργαζομένου
Υπαιθριες εκπαιδευτικές δραστηριότητες Επισκέψεις	Υπαιθριες δραστηριότητες που συνδυάζουν ομαδικά παιχνίδια με θεωρητική κατάρτιση Επισκέψεις σε αντίστοιχες εταιρείες ή υπηρεσίες , ως μέσο υιοθέτησης νέων πρακτικών και μεθόδων εργασίας
<b>Ατομική εκπαίδευση</b>	
Μεταπτυχιακές σπουδές	Μεταπτυχιακές σπουδές σε αντικείμενο συναφή με το χώρο εργασίας του υπαλλήλου
Εκπαίδευση μέσω Η/Υ ή διαδικτύου	Εκπαίδευση μέσω σε συγκεκριμένου προγράμματος του Η/Υ ή μέσω του διαδικτύου (e-learning)
Χρήση εγχειριδίων	Μελέτη εγχειριδίων σχετικά με συγκεκριμένες διαδικασίες της εταιρείας ή άλλων γνωστικών αντικείμενων .
Άρθρα και βιβλία	Μελέτη βιβλίων και άρθρων σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα

## Δυνατά και αδύνατα σημεία μεθόδων εκπαίδευσης

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<b>Κατά την εργασία</b>		
Καθοδήγηση από τον προϊστάμενο & Συμβουλευτική υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>- χαμηλό κόστος,</li> <li>- ολοκλήρωση μεθόδου στο περιβάλλον εργασίας</li> <li>- μη χρονοβόρα προετοιμασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- σύνδεση αποτελεσματικότητας με ικανότητες και γνώσεις του αρμόδιου προϊσταμένου</li> <li>- χρονικός περιορισμός λόγω φόρτου εργασίας</li> </ul>
Συμμετοχή σε έργα	<ul style="list-style-type: none"> <li>- χαμηλό κόστος</li> <li>- σχετικό με την εργασία</li> <li>- εύκολη μεταφορά της γνώσης στην εργασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- περιορισμένη γνώση που αφορά στο συγκεκριμένο έργο</li> </ul>
Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας/ επιτροπές	<ul style="list-style-type: none"> <li>- χαμηλό κόστος</li> <li>- παροχή διευρυσμένων γνώσεων &amp; εμπειριών</li> <li>- υψηλή παρακίνηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- πιθανότητα μη σχετικής γνώσης με την εργασία</li> <li>- χρονικός περιορισμός λόγω φόρτου εργασίας</li> </ul>
Υποστήριξη από εξωτερικούς συμβούλους	<ul style="list-style-type: none"> <li>- παροχή εξειδικευμένων γνώσεων</li> <li>- άμεση και γρήγορη αντιμετώπιση αναγκών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υψηλό κόστος</li> <li>- περιορισμένες γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων του οργανισμού</li> </ul>
Απασχόληση σε διαφορετικές θέσεις εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>- έκθεση σε διαφορετικές αρμοδιότητες</li> <li>- βιωματική μάθηση</li> <li>- εύκολη μεταφορά της γνώσης στην εργασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- περιορισμένη αίσθηση ευθύνης</li> <li>- μικρή διάρκεια παραμονής στη θέση</li> </ul>
<b>Εκτός εργασίας</b>		
Εργαστήρια (workshops)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- βιωματική μάθηση</li> <li>- εύκολη μεταφορά γνώσης στην εργασία</li> <li>- σχετικά με την εργασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- προϋποθέτει μεγάλη ομάδα για χαμηλότερο κόστος</li> </ul>
Σεμινάρια εξειδίκευσης & σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- σχετικά με την εκπαιδευτική ανάγκη</li> <li>- δεν παρεμβάλλονται στην εργασία (χώρο-χρονικά)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- προϋποθέτει μεγάλη ομάδα για χαμηλότερο κόστος</li> <li>- περιορισμένη δυνατότητα ακριβούς αναπαραγωγής πραγματικών καταστάσεων</li> <li>- περιορισμένο φάσμα εφαρμογής</li> </ul>
Συμμετοχή σε συνέδρια	<ul style="list-style-type: none"> <li>- διεθνή εμπειρία</li> <li>- ενημέρωση για τις τάσεις τις αγορές</li> <li>- πρακτική εμπειρία</li> <li>- ανάπτυξη και διατήρηση δικτύου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υψηλό κόστος</li> <li>- αναφέρεται σε ανώτερες θέσεις</li> <li>- επιφανειακή ενημέρωση και όχι σε βάθος</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- επαφών</li> <li>- εταιρική παρουσία/ διαφήμιση</li> </ul>	γνώση του αντικειμένου
Υπαίθριες εκπαιδευτικές δραστηριότητες	<ul style="list-style-type: none"> <li>- προώθηση συνεργασίας και επικοινωνίας</li> <li>- παρακίνηση εκπαιδευομένων</li> <li>- βιωματική μάθηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υψηλό κόστος</li> <li>- προϋποθέτει συγκεκριμένο επίπεδο φυσικής κατάστασης</li> </ul>
Επισκέψεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>- δυνατότητα μάθησης νέων αλλά εφαρμοσμένων μεθόδων , διαδικασιών λειτουργιών</li> <li>- χαμηλό κόστος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- δυσχέρεια εφαρμογής γνώσεων , μεθόδων σε διαφορετικό περιβάλλον</li> </ul>
<b>Ατομική εκπαίδευση</b>		
Μεταπτυχιακές σπουδές	<ul style="list-style-type: none"> <li>- εξειδίκευση</li> <li>- ολοκληρωμένη γνώση</li> <li>- δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών σε διεθνές επίπεδο</li> <li>- ανάπτυξη δικτύου επαφών</li> <li>- ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υψηλό κόστος</li> <li>- μεγάλη χρονική περίοδος μη παραγωγικότητας</li> <li>- δυσκολία απόσβεσης ή μέτρησης της απόσβεσης</li> </ul>
Εκπαίδευση μέσω Η/Υ ή διαδικτύου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ταχύτητα επικοινωνίας</li> <li>- μάθηση στους ρυθμούς του εκπαιδευόμενου</li> <li>- δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές πληροφόρησης</li> <li>- εφαρμογή νέων μεθόδων εκπαίδευσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- κόστος εξοπλισμού</li> <li>- εξασφάλιση απαιτούμενης υποστήριξης</li> <li>- προϋποθέτει ικανότητες χρήσης Η/Υ</li> </ul>
Χρήση εγχειριδίων & ανάγνωση άρθρων και βιβλίων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- χαμηλό κόστος</li> <li>- δυνατότητα μάθησης ανεξάρτητα από την τοποθεσία εργασίας του εργαζομένου</li> <li>- ταχύτητα μάθησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- έλλειψη αλληλεπίδρασης απόψεων</li> <li>- μη ολοκληρωμένη μάθηση</li> <li>- πιθανότητα παρερμηνείας</li> <li>- σύνδεση αποτελεσματικότητας με τη παρακίνηση του εκπαιδευομένου</li> </ul>

**Ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα για δραστηριοποίηση εργαζομένων μέσα στο κατάλληλο επιχειρηματικό περιβάλλον .**

Η εργασία είναι η ενέργεια η οποία καταβάλλεται για την εκπλήρωση αντικειμενικών σκοπών και στόχων ή αποβλέπει στον άμεσο ή έμμεσο εφοδιασμό με αγαθά (υλικά ή άυλα) . Για αυτό και χαρακτηρίζεται ως ενσυνείδητη προσπάθεια . Η αλυσίδα ανάγκη -επιθυμία-ικανοποίηση εξηγεί και τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι εργάζονται .

Όταν αναφερόμαστε στην παροχή εργασίας σε έναν οργανισμό εννοούμε τη διάθεση φυσικών και ψυχικών ικανοτήτων ενός φυσικού προσώπου για την πραγματοποίηση των σκοπών που επιδιώκει ο οργανισμός αλλά και ο ίδιος ο άνθρωπος . Από τον ορισμό αυτό εξηγείται και ο βαθμός ελευθερίας του ατόμου να παρέχει την εργασία του σε άλλου είδους οργανώσεις ( μη κερδοσκοπικές ) από τον περιορισμένο βαθμό ελευθερίας που συνεπάγεται η παροχή εργασίας σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις , όπου η παροχή εργασίας γίνεται με την αποδοχή κανόνων , κανονισμών , διαδικασιών αποδειτών και από τις δύο πλευρές .

Ένας πρώτος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι παρέχουν την εργασία τους ενσυνείδητα , στερούμενοι κάποιου βαθμού ελευθερίας , είναι η επιθυμία (αναγκών ) για την απόκτηση σταθερού εισοδήματος . Ένας δεύτερος λόγος , είναι ίσως η εξασφάλιση ενός καλύτερου περιβάλλοντος , όπου οι άνθρωποι γίνονται αποδεκτοί , αναγνωρίζονται ως ξεχωριστές προσωπικότητες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά , με ικανότητες , δεξιότητες και πρωτοβουλία , ως άνθρωποι οι οποίοι δεν εργάζονται μόνο για το εισόδημα , αλλά για την εκπλήρωση σκοπών και στόχων που δεν είναι οικονομικοί , αλλά ικανοποιούν τον εσωτερικό ψυχικό κόσμο τους . Συνεπώς , με αυτό τον τρόπο η εργασία συνδέεται με ότι αποκαλούμε διάκριση ή ιεράρχηση των αναγκών . Οι ανθρώπινες ανάγκες όπως αναγνωρίστηκαν , αναλύθηκαν και μελετήθηκαν από ειδικούς επιστήμονες , κατατασσόμενες σε μία ειδική κλίμακα ως προς την αξία τους είναι αριθμητικά οι ακόλουθες :

1) **Φυσιολογικές ανάγκες** : Αυτές αποτελούν τις βασικές ανάγκες για την ίδια τη ζωή . Ο κυριότερος υποστηρικτής της ιεράρχησης των αναγκών A.Maslow υποστηρίζει ότι έως ότου ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες στον απαραίτητο βαθμό για τη διατήρηση της ζωής , δεν θα υποκινήσουν στους ανθρώπους άλλες ανάγκες .

2) **Ανάγκες για ασφάλεια** : Αυτές είναι οι ανάγκες των ανθρώπων να αποφύγουν τους φυσικούς κινδύνους και το φόβο μήπως χάσουν την

δουλειά τους ή την περιουσία τους ή τα αγαθά τα οποία έχουν εξασφαλίσει με την ικανοποίηση των αναγκών της πρώτης βαθμίδας .

3) **Κοινωνικές ανάγκες** : Εκτός από την ασφάλεια ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον , θέλει να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου , σε μία κοινωνία στην οποία γίνεται αποδεκτός και αναγνωρίζεται από άλλους .

4) **Ψυχολογικές ανάγκες** : Οι άνθρωποι όταν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες , αρχίζουν να επιδιώκουν να τους σέβονται , να τους υπολήπτονται και να τους εκτιμούν . Είναι οι ανάγκες για αναγνώριση και εκτίμηση , απόκτηση κύρους ή ανάγκες του εγώ όπως αποκαλούνται .

5) **Ανάγκες για αυτοκαταξίωση** : Η ολοκλήρωση θεωρείται ως ανώτερη ανάγκη στην ιεράρχησή τους . Το άτομο θέλει να φτάσει στο σημείο εκείνο όπου είναι ικανό να φτάσει , να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει όχι μόνο στον εαυτό του αλλά και στο κοινωνικό σύνολο .

Σε αυτό το σημείο , αξίζει να αναφέρουμε ότι άλλο θέμα είναι η κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών που πρέπει να ικανοποιούνται και άλλο η κατανόηση των κινήτρων που δραστηριοποιούν τους ανθρώπους ώστε να επιθυμούν να εργάζονται αποδοτικά . Για να δημιουργηθεί η διάθεση για δουλειά με τη μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα , πρέπει να εξασφαλιστούν σωστές συνθήκες εργασίας . Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να οργανωθεί η εργασία έτσι ώστε να προσφέρει στους εργαζόμενους το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης .

Σε ότι αφορά τις καλές εργασιακές συνθήκες , στους εργαζόμενους συνήθως αρέσει να εκπαιδεύονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας , η εργασία τους να είναι υψηλού επιπέδου και να αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους . Οι προαναφερόμενες πλευρές της εργασίας είναι εσωτερικές , σχετίζονται άμεσα με την προσωπικότητα και τη βούληση του εργαζομένου να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια . Από την άλλη μεριά τα πράγματα που προκαλούν δυσαρέσκεια είναι η πολιτική και οι μέθοδοι της επιχείρησης , η γραφειοκρατία και οι υπάρχουσες συνθήκες εργασίας . Αυτές οι πλευρές είναι εξωτερικές , οι οποίες ελέγχονται ελάχιστα ή καθόλου από τον εργαζόμενο . Για να δραστηριοποιηθούν οι άνθρωποι πρέπει να τους εξασφαλιστούν ευκαιρίες να κάνουν πράγματα και να προβούν σε ενέργειες που πιστεύουν ότι ανταμείβουν τον κόπο τους και τους προστατεύουν από οτιδήποτε θα μπορούσε να δυσκολέψει την ολοκλήρωση της εργασίας τους .

Έπειτα , ικανοποιητική εργασία , σημαίνει , ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν υπερήφανοι για αυτήν και να αντλούν ευχαρίστηση . Για να θεωρηθεί ικανοποιητική η εργασία πρέπει να προσφέρει κάτι αξιόλογο . Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν τη

γενική σημασία της εργασίας τους και να είναι σε θέση να μπορούν να εκτελέσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της .

Η ανάληψη ευθυνών , επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει τον έλεγχο της δουλειάς του και να νιώθει ότι προσφέρει με θετικό τρόπο . Η γνώση της ποιότητας της δουλειάς του τον ενθαρρύνει να συνεχίσει με την ίδια απόδοση και να βελτιώσει σημεία στα οποία τυχόν να υστερεί .

Όσο περισσότερο γνωρίζει ο εργαζόμενος τον τελικό στόχο της εργασίας του , τόσο περισσότερο ενδιαφέρεται για αυτήν . Όσο περισσότερη ελευθερία του δίνεται , τόσο περισσότερο είναι πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη για το αποτέλεσμα . Όσο περισσότερο αναγνωρίζεται η προσφορά του , τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση νιώθει να εργάζεται .

## **Κίνητρα Αποδοτικότητας**

### **Εξασφάλιση επάρκειας**

Οι επαρκείς άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και περισσότερη διάθεση για δουλειά . Η απογοήτευση , η απώλεια αυτοπεποίθησης και η άρνηση ανάληψης ευθυνών είναι ενδείξεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν με κάποιο είδος εκπαίδευσης ( σεμινάρια ) ή συνεργασίας με κάποιο έμπειρο πρόσωπο ή με ατομικές σπουδές . Βοηθώντας τους εργαζόμενους να γίνουν αποδοτικότεροι και δείχνοντας ενδιαφέρον για αυτούς , είναι πράξη που από μόνη της αποτελεί ισχυρό κίνητρο .

### **Εξυπηρέτηση προσωπικών αναγκών**

Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και σέβονται την ανθρώπινη φύση του όταν και εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες , μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε σταθερό ή ευέλικτο ωράριο , όταν του επιτρέπεται να κάνει τα απολύτως αναγκαία τηλεφωνήματά του , όταν του δίνονται λογικές άδειες κατά τις ώρες εργασίας για σημαντικές έκτακτες υποχρεώσεις ( π.χ. επίσκεψη σε γιατρό κ.τ.λ. ) . Επίσης , είναι σημαντικό η ενθάρρυνση της συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων μέσω διοργάνωσης γιορτών και εκδρομών . Δίνοντας τη δυνατότητα στους ανθρώπους να προσαρμόσουν την εργασία τους στις ανάγκες τους φαίνεται η εκτίμηση της επιχείρησης για αυτούς . Απαλλάσσοντάς τους από μη αναγκαίες ανησυχίες και περισπασμούς για την προσωπική τους ζωή , επιτρέπεται να συγκεντρώσουν απερίσπαστοι την προσοχή τους στη δουλειά . Προωθώντας τη γνωριμία και τη φιλία μεταξύ τους , δημιουργούνται πιο παραγωγικές εργασιακές σχέσεις .

## Ανταμοιβές

Η καθιέρωση ανταμοιβών βασίζεται στη λογική ότι οι άνθρωποι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια , όταν γνωρίζουν ότι αυτή θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί . Όμως , οι ανταμοιβές έχουν αποτέλεσμα μόνο εάν θεωρείται αξιόλογη και αντάξια της προσπάθειας τους . Επιπρόσθετα , η πρόσθετη προσπάθεια μπορεί να διαπιστωθεί αντικειμενικά και να αποδοθεί σαφώς σε συγκεκριμένα άτομα . Τέλος , η έκτακτη πρόσθετη προσπάθεια δεν γίνεται μόνιμη απαίτηση από το μέρος του εργοδότη .

## Θετική αναγνώριση προσφοράς

Οι άνθρωποι δίνουν μεγάλη σημασία στον έπαινο για την προσφορά τους . Εάν έχουν καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια , η αναγνώρισή της και ο έπαινος εμπνέει διάθεση για καλή δουλειά .

## Διατήρηση Δραστηριοποίησης

Όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν δραστήρια και αποδοτικά , είναι πολύ σημαντικό να διατηρηθεί αυτή τους η διάθεση . Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης αλλά και του ηθικού τους . Εάν τα δύο αυτά βασικά στοιχεία δεν γίνουν αντιληπτά υφίστανται άσχημες επιπτώσεις για την εκάστοτε επιχείρηση . Φυσικά , υπάρχουν μερικοί πρακτικοί τρόποι για να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των εργαζομένων .

Ένας πρώτος τρόπος είναι η πληροφόρηση του προσωπικού . Όσο περισσότερα γνωρίζουν οι εργαζόμενοι για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση , τόσο περισσότερη αυτοπεποίθηση έχουν στην δουλειά τους γεγονός που έχει θετική επίδραση στο ηθικό τους .

Έπειτα , ένας άλλος τρόπος είναι μέσω της διατήρησης της απόδοσης . Η δραστηριοποίηση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι σαν το λάδι της μηχανής που λιπαίνει τα μέρη της . Από τη στιγμή που υπάρχει , πρέπει να φροντίσει η επιχείρηση να συμπληρώνεται σταθερά με καθημερινή συντήρηση , γενική επισκευή όταν χρειάζεται και περιοδικό έλεγχο .

Λέγοντας καθημερινή συντήρηση , εννοούμε ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και όχι μόνο για τη δουλειά τους , συζητήσεις για την πορεία της εργασίας και πρακτικές οδηγίες όταν οι περιστάσεις το απαιτούν , υπόδειξη σημείων που χρειάζονται βελτίωση και συνεργασία μαζί τους για την εξεύρεση λύσεων . Οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι δεν περνά απαρατήρητη η δουλειά τους και ότι ο ρόλος τους είναι σημαντικός .

Από την άλλη πλευρά , αναφερόμενοι σε γενική επισκευή, γνωρίζουμε ότι μερικές φορές παρόλη την προσπάθεια για δραστηριοποίηση του προσωπικού η παραγωγικότητα είναι χαμηλή και είναι φανερό ότι δεν υπάρχει διάθεση για δουλειά . Μία αγανακτισμένη αντίδραση του εργοδότη θα έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό αυτών που θα την ακούσουν . Συνεπώς , είναι καλύτερα να οργανωθεί ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα έχει να κάνει με τον εντοπισμό ακριβώς του θέματος στο οποίο εμφανίστηκε μείωση της απόδοσης , προσωπική συνάντηση με τον υπεύθυνο χωρίς να είναι άλλος παρών , συζήτηση για την αιτία του προβλήματος , συμφωνία με τον εργαζόμενο για τις αναγκαίες ενέργειες με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης . Πρέπει κατά τη διάρκεια της συνάντησης να καταστεί σαφές το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την επιτυχία του συγκεκριμένου ανθρώπου καθώς και ότι υπάρχει προθυμία να του προσφερθεί κάθε βοήθεια και ενθάρρυνση .

Τέλος , μέσω περιοδικού ελέγχου και αναλυτικότερα μέσω μιας περιοδικής γενικής ανασκόπησης της εργασίας ενισχύει την εμπιστοσύνη του εργαζομένου και επιβεβαιώνει την προσωπική θέση του μέσα στη συνολική εικόνα .

## **Βελτίωση Περιβάλλοντος**

Οι άνθρωποι δουλεύουν καλύτερα σε ευχάριστο περιβάλλον . Η εξασφάλιση αυτού του κλίματος είναι απόδειξη για αυτούς και κάνει την εργασία τους πιο συμπαθητική .

Πολλοί άνθρωποι δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους την πολυτέλεια να είναι ενθουσιώδεις , καλοδιάθετοι , ήρεμοι ή χαρούμενοι στη δουλειά τους . Γενικότερα υφίσταται η αντίληψη ότι μία χαρούμενη συμπεριφορά θα προξενήσει αρνητικά σχόλια τόσο από τους συνάδελφους όσο και από τους πελάτες . Επικρατεί , δηλαδή , το σκεπτικό ότι ο εν λόγω εργαζόμενος κατά πάσα πιθανότητα δεν εργάζεται σκληρά , δεν έχει κίνητρα . Στην πραγματικότητα , συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο . Καλό εργασιακό περιβάλλον σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αγαπάνε αυτό που κάνουν . Και μάλιστα είναι γεγονός πως οι άνθρωποι που αγαπούν αυτό που κάνουν κινητοποιούνται από τον ίδιο τους τον ενθουσιασμό για να καλυτερεύουν συνεχώς τον εαυτό τους και την απόδοσή τους . Είναι καλοί ακροατές , εξαιρετικά δημιουργικοί , χαρισματικοί , ευχάριστοι στις διαπροσωπικές σχέσεις και με έντονα ομαδικό πνεύμα .

Από τη άλλη μεριά , οι εξουθενωμένοι , αγχωμένοι εργαζόμενοι είναι δύσκολοι στη συναναστροφή και στη συνεργασία . Χαρακτηρίζονται από έλλειψη κινήτρων , διότι τους απασχολούν τα δικά τους προβλήματα . Δεν διακατέχονται από ομαδικό πνεύμα , είναι αμυντικοί στη συμπεριφορά τους και σχεδόν πάντα κακοί ακροατές .



Εργαζόμενοι χαρούμενοι , ευγενικοί , υπομονετικοί , ήρεμοι και επιεικής αποτελούν υπόδειγμα με θετικά οφέλη για την επιχείρηση . Η ύπαρξη των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών βοηθούν για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα την σωστή και ορθή λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης .

## **Ηγεσία**

Το πρώτο και απλό ερώτημα που κάθε ηγέτης πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του είναι ποιο τύπο ηγεσίας πρέπει να υιοθετήσει . Προϋπόθεση για αυτή την επιλογή είναι ότι οι συνεργάτες του θα εργασθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει ο ίδιος .

Οι τύποι ηγεσίας μεταξύ των οποίων γίνονται συνήθως συγκρίσεις είναι ο αυταρχικός και ο δημοκρατικός . Οι κυριότερες διαφορές τους έγκεινται στη συγκέντρωση της εξουσίας . Στον αυταρχικό τύπο η εξουσία είναι συγκεντρωμένη σε ένα πρόσωπο . Άρα , η λήψη αποφάσεων , η δίκαιη κρίση , ο έλεγχος , η αμοιβή είναι στα χέρια του . Αντίθετα , στο δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης οι εξουσίες και οι ευθύνες μοιράζονται με την αποτελούσα ομάδα .

Είναι γενικά αποδεκτό , ότι σε περιπτώσεις υιοθέτησης του δημοκρατικού τύπου διοίκησης , οι άνθρωποι είναι περισσότερο παραγωγικοί εν αντιθέσει με τον αυταρχικό τύπο και με την προϋπόθεση ότι οι συγκρίσεις γίνονται με ίσους όρους .

Ο βαθμός συμμετοχής αποτελεί ένα ουσιώδες στοιχείο διότι οι συνεργάτες αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού . Η συνεισφορά τους γίνεται περισσότερο ενεργητική γιατί βλέπουν να πραγματοποιούνται οι αποφάσεις που λαμβάνονται . Συνεπώς , το γεγονός αυτό προκαλεί ικανοποίηση για την εργασία τους .

# ΜΕΡΟΣ Β'

Η έρευνα διενεργήθηκε στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής κατά τη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2004 – Σεπτέμβριος 2004 . Η έρευνα χαρακτηρίζεται ως το πιο απαιτητικό κομμάτι της εργασίας καθώς υπήρξε από τις περισσότερες επιχειρήσεις απροθυμία συνεργασίας και « σπατάλης » ικανού χρόνου για να χαρακτηριστεί ένας διάλογος αξιόπιστος . Το εγχείρημα έγινε ακόμα δυσκολότερο κατά τη φάση της διεξαγωγής συμπερασμάτων λόγω των , σε πολλές περιπτώσεις , ελλιπών απαντήσεων .

Συνεργάστηκαν οι επιχειρήσεις :

- **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**
- **ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΑΕ**
- **GOODY'S ΑΕ**
- **3 GUYS ΑΕΒΕ**
- **ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΦΓ EURO BANK ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΕ**

Μέσω του διαδικτύου αντλήθηκαν πληροφορίες από τις επιχειρήσεις :

- **ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ**
- **ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΤΙΤΑΝ ΑΕ**
- **INTRACOM ΑΕ**
- **ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΕ**

Για τις ανάγκες της έρευνας και για την ασφαλέστερη διεξαγωγή των συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο :

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας;
2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος;
3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;
4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη ή στατική;
5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού;
  - i. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης;
  - ii. Μέγεθος επιχείρησης;
  - iii. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη;
6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο;
7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό;
8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων;
9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι;
10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση;
11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε;

12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις (γενικά);

14. Στη δική σας επιχείρηση;

15. Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

16. Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε;

17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας;

18. Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα;

Στην πρωταρχική ερώτηση όλες οι επιχειρήσεις αποκρίθηκαν καταφατικά, καθώς όπως φαίνεται, στην πλειοψηφία τους οι ανώνυμες επιχειρήσεις της Ελλάδας διαθέτουν τμήμα προσωπικού άλλες σε πολύ και άλλες σε λιγότερο οργανωμένο βαθμό. Όλοι οι υπεύθυνοι με τους οποίους συνομιλήσαμε γνωρίζουν ασφαλώς την ύπαρξη πολιτικής ανθρωπίνων πόρων και συμφωνούν ότι πρόκειται για μια πολύ εξελιγμένη επιστήμη. Ομόφωνη και επίσης καταφατική ήταν και η απάντησή τους, όταν κλήθηκαν να απαντήσουν εάν η επιχείρηση έχει κοινωνικό πρόσωπο. Όσον αφορά στην υποκίνηση των εργαζομένων επικρατεί γενικότερα η άποψη ότι η πολιτική αμοιβών συμβάλλει στην υποκίνηση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό και είναι κοινή παραδοχή πως μέσω της πολιτικής των προαγωγών εξυπηρετούνται προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων. Οι απαντήσεις αρχίζουν να ποικίλουν και να διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση στην άποψη τους για το βαθμό της επιρροής που ασκεί το προσωπικό στην οργάνωση της επιχείρησης. Οι περισσότεροι συνομιλούντες πιστεύουν πως το προσωπικό επηρεάζει τη οργάνωση σε μεγάλο ποσοστό (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, GOODY'S AE, EFG EUROBANK), άλλοι υποστηρίζουν ότι αυτό συμβαίνει σε μικρότερο ποσοστό (3GUYS, Δ.Ε.Η.) όμως σίγουρα κανείς δεν αρνήθηκε ότι υπάρχει επιρροή.

Πιο συγκεκριμένα κατά την συνεργασία μας με την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και την εποικοδομητική συζήτηση με την κυρία Φουσουφά Αναστασία που κατέχει τη θέση του τομεάρχη και σύμφωνα με τις απόψεις που προκύπτουν από την μακροχρόνια εμπειρία της οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού φαίνεται να είναι κατά κύριο λόγο το μέγεθος της επιχείρησης και κατά δεύτερο λόγο η προσωποπαγής διοίκηση της επιχείρησης από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Αντιθέτως μάλλον ελάχιστο ρόλο παίζει η τοποθεσία οργάνωσης των επιχειρήσεων. Ανάλογη απάντηση λάβαμε από τον κ. Πάνο Νεόφυτο υπεύθυνο προσωπικού υποκαταστήματος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και από τον κ. Αθανάσιο Καλαντζή αναπληρωτή γενικό διευθυντή της EFG EUROBANK. Μικρή διαφοροποίηση στην απάντηση τους είχαν η κ. Ιωάννα Γεωργίου υπεύθυνη ανθρωπίνων πόρων της GOODY'S AE, και ο κ. Νικόλαος Μαγιόπουλος αντιπρόεδρος της 3GUYS ABEE που θεωρούν πρωτεύον παράγοντα επιρροής της διοίκησης προσωπικού την διαχείριση της από τον ιδιώτη, δευτερεύον παράγοντα το μέγεθος της επιχείρησης και πάντα με τη σημασία της τοποθεσίας που βρίσκεται η επιχείρηση να έπεται.

Αυτά υποστηρίχθηκαν σχετικά με τις ευρύτερες απόψεις για την σύγχρονη αντίληψη της σημασίας της διοικητικής επιστήμης γιατί όπως είναι φυσικό κάθε επιχείρηση έχει και τις δικές της πολιτικές, προγράμματα – στόχους και οργάνωση που διαφοροποιείται ανάλογα το

είδος συνήθως, το μέγεθος της και άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα ξεκινώντας από τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού βλέπουμε πως για να καλλιεργήσει το κοινωνικό της πρόσωπο προβαίνει σε ενέργειες διευκόλυνσης του προσωπικού της διαθέτοντας παιδικούς σταθμούς, οργανώνοντας κατασκηνώσεις και διάφορες άλλες εκδηλώσεις. Στην ανάπτυξη του κοινωνικού της προσώπου συμβάλλει τα μέγιστα μια σειρά χορηγιών της με σημαντικότερη αυτή προς τους ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας.

Προσπαθώντας στη συνέχεια να εντοπίσουμε τα βασικά σημεία της πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθεί η Δημόσια επιχείρηση ηλεκτρισμού, βλέπουμε ότι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού είναι κυρίως η στελέχωση των μονάδων της επιχείρησης με νέες προσλήψεις που γίνονται βέβαια βάσει νόμου ( Ν. 490/94 ), οι συνταξιοδοτήσεις, οι προαγωγές, οι μετατάξεις και φυσικά ο πειθαρχικός έλεγχος που πρέπει πάντα να υφίσταται για να τηρούνται οι ισορροπίες και να επιβάλλεται η τάξη ανάμεσα στους εργαζομένους. Σ' έναν ακόμα σημαντικό τομέα όπως η εκπαίδευση – κατάρτιση των εργαζομένων, η πολιτική της επιχείρησης προβλέπει τη μετεκπαίδευση του προσωπικού και την εφαρμογή σεμιναρίων κατάρτισης σε θέματα τεχνικά, φοροτεχνικά, πληροφορικής κ.α. μια φορά το χρόνο που διοργανώνονται από την ίδια την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού. Η εξέλιξη των εργαζομένων της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την προαγωγή τους κάθε τρία χρόνια κατά ένα κλιμάκιο αλλά και με τις συχνές προκηρύξεις για θέσεις ευθύνης, που λαμβάνονται υπ' όψιν τόσο τα τυπικά όσο και τα ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων.

Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση κρίνεται ως επαρκής από την τομεάρχη, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν απαιτούνται πάντα και νέες ιδέες και πολιτικές. Η γενικότερη υπάρχουσα κατάσταση στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητική καθώς σύμφωνα πάντα με την κυρία Φουσφούκα απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας και απόκτησης οράματος του εργαζομένου και σ' αυτό θα συμβάλλει η παροχή περισσότερων κινήτρων. Στον ιδιωτικό τομέα η κατάσταση φαίνεται να βελτιώνεται κάπως, καθώς μάλλον δίνεται μεγαλύτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα.

Για τον κ. Αθανάσιο Καλαντζή της EFG EUROBANK, πάντα θα υπάρχει η ανάγκη για την εφαρμογή νέων πολιτικών διοίκησης προσωπικού στο πέρασμα του χρόνου, διότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στις ελάχιστες ανάγκες του προσωπικού. Πάντως η προσπάθειες της EFG EUROBANK είναι συνεχείς για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ο βασικός ρόλος του τμήματος προσωπικού στην επιχείρηση είναι η εξέταση των προτάσεων και των αναγκών του προσωπικού και η υλοποίησή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι

ώστε η εργασία να γίνεται με όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες . Γι' αυτό εξάλλου τα προγράμματα που σχεδιάζει η επιχείρηση έχουν μικρή διάρκεια ώστε να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις καινούριες ανάγκες που δημιουργούνται . Για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού της , κάθε νεοπροσλαμβανόμενος της EFG EUROBANK , συμμετέχει σε τρίμηνα σεμινάρια ώστε ν' αποκτήσει τις βασικές γνώσεις για το ξεκίνημα της σταδιοδρομίας του . Η εξέλιξή τους μέσα στην επιχείρηση γίνεται με αξιολογικά κριτήρια , ανάλογα με την προσφορά και τις γνώσεις-εμπειρίες που αποκομίζουν κατά τη διάρκεια της θητείας τους .

Στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος δεν συναντάμε σημαντικές διαφορές στις πολιτικές εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων . Κι εδώ ακολουθούνται σεμινάρια , προπαίδευση και πρακτική εξάσκηση για τη βελτίωση του προσωπικού και η εξέλιξή τους επιτυγχάνεται με τον καιρό και τις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει . Ως το σημαντικότερο « πρόβλημα » αναφέρει ο κ. Πάνος Νεόφυτος υπεύθυνος προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος την οργάνωση του τμήματος προσωπικού της επιχείρησης . Πιστεύει πως η πολιτική που ακολουθείται δεν είναι επαρκής και ότι χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας σε κάθε κλίμακα , και σε επίπεδο διοίκησης και στα κατώτερα στρώματα . Οδηγός για την ορθότερη ανάπτυξη και την βελτίωση του τμήματος προσωπικού πρέπει να είναι η παγκοσμιοποίηση που είναι άλλωστε και το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα του επιχειρηματικού και όχι μόνο περιβάλλοντος της σύγχρονης εποχής . Εξάλλου απογοητευτική χαρακτηρίζει την υπάρχουσα γενικότερη κατάσταση τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα που επικρατεί στην Ελλάδα και μόνο μέσα από την αλλαγή φιλοσοφίας και νοοτροπίας μπορεί να υπάρξει βελτίωση .

Περισσότερο θετικά και αισιόδοξα αντιμετωπίζεται από την GOODY'S AE η υπάρχουσα κατάσταση . Σύμφωνα με την κυρία Ιωάννα Γεωργίου υπεύθυνη ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας , έχουν αρχίσει να γίνονται θετικά βήματα για τη βελτίωση της σημαντικής αυτής επιστήμης και αυτό συμβαίνει γιατί έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτή η σημασία της διοίκησης προσωπικού και στη χώρα μας . Βέβαια ακόμα τα πάντα βρίσκονται σε σχετικά πρώιμο στάδιο . Στην συγκεκριμένη εταιρεία ο ρόλος του τμήματος προσωπικού θεωρείται πολύ σημαντικός γιατί σαν στόχο έχει την ανάπτυξη του ανθρώπου με την αναβάθμιση του βιοτικού και του πνευματικού του επιπέδου ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της επιχείρησης . Η αισιόδοξη αντιμετώπιση του θέματος απορρέει και από την άποψη πως στην επιχείρηση η πολιτική που ασκείται όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα είναι αρκετά δυναμική από μόνη της και εξελίσσεται συνεχώς λαμβάνοντας υπ' όψιν την εξέλιξη τη « αγοράς » και τις ανάγκες των εργαζομένων . Για την εξέλιξη των εργαζομένων χρησιμοποιούνται διάφορες σύγχρονοι μέθοδοι αλλά και



κλασσικές όπως σεμινάρια , εμπλουτισμός καθηκόντων ( job enrichment ) και μετακίνηση σε διαφορετικές θέσεις ( job rotation ).

Ο όμιλος εταιρειών GOODY'S θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα κύριο ιστό της ιστορίας της και κινητήρια δύναμη της ανάπτυξής της . Οι αριθμοί μιλάνε από μόνοι τους καθώς περισσότερα από 6.000 άτομα εργάζονται στα καταστήματα του ομίλου ενώ η δυναμική ανάπτυξη του ομίλου δημιουργεί διαρκώς νέες θέσεις εργασίας . Οι εργαζόμενοι των καταστημάτων πριν αναλάβουν τα καθήκοντα τους εκπαιδεύονται στα πρότυπα εκπαιδευτικά κέντρα ( ΠΕΚ ) , που έχει δημιουργήσει η Εταιρεία στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη . Παράλληλα ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύουν κάθε χρόνο την κατάρτιση των στελεχών . Η συνεχής ενημέρωση και αποτελεσματική εκπαίδευση εξοπλίζουν τους εργαζομένους με γνώσεις και ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχή αντιμετώπιση των τεχνολογικών , οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών .

Ταυτόχρονα συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη , υποστηρίζοντας τις εσωτερικές προαγωγές στελεχών . Εκτός από την συνεχή επιμόρφωση , η Εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους ιατροφαρμακευτική και νοσηλευτική κάλυψη , καθώς και συνταξιοδοτικά προγράμματα . Το κοινωνικό πρόσωπο της GOODY'S δεν σταματά όμως εδώ . Τεράστια είναι η προσφορά του ομίλου προς την Ομοσπονδία Σωματείων / Ιδρυμάτων « Μαζί για το παιδί » για την εξασφάλιση του απαραίτητου εξοπλισμού της μονάδας εντατικής θεραπείας του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Πατρών . Εξάλλου ο όμιλος υποστηρίζει έμπρακτα την Παγκόσμια ημέρα κατά των ναρκωτικών , το Ίδρυμα « Κάνε μια ευχή » και στο παρελθόν συνεργάστηκε με τους οργανισμούς « WWF » , « Γιατροί Χωρίς Σύνορα » , « Διεθνής Αμνηστία » και πολλούς άλλους .

Έντονη δραστηριοποίηση προς το κοινωνικό σύνολο διαθέτει και η 3GUYS ABEE με την ασφάλιση που παρέχει στους εργαζομένους της ενώ στις προτεραιότητες της είναι η πρόσληψη κυρίως ανθρώπων που κατοικούν στην ευρύτερη περιοχή όπου εδρεύει η επιχείρηση για να την μεγαλύτερη ευημερία των ντόπιων κατοίκων . Έχει αναπτύξει σημαντική φιλανθρωπική δράση σε συνεργασία με την ενορία της περιοχής , ενώ διοργανώνει πολιτιστικές εκδηλώσεις και συναυλίες . Πολύ μεγάλη είναι και η συνεισφορά της προς τους σεισμοπαθείς του δήμου Μεταμόρφωσης Αττικής με δωρεάν παροχή ειδών ρουχισμού και πολλές άλλες διευκολύνσεις .

Όσον αφορά την άποψη του αντιπροέδρου της επιχείρησης για το ρόλο του τμήματος προσωπικού στις γενικότερα στις επιχειρήσεις , αυτός είναι κυρίως , η καθοδήγηση του προσωπικού λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν τις κατευθυντήριες γραμμές που δίνει η

διοίκηση. Στην 3GUYS ABEE λόγω του σχετικά μικρού αριθμού των εργαζομένων που δεν ξεπερνούν τους 50 δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα προσωπικού. Η καθοδήγηση γίνεται κατά συνέπεια από τα 2-3 ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Πάντως για το μέγεθος της επιχείρησης η συγκεκριμένη πολιτική είναι επαρκής σύμφωνα με τον κ. Νικόλαο Μαγιόπουλο που σημειώνει πως οργανωμένο τμήμα διοίκησης προσωπικού είναι απαραίτητο κυρίως σε μεγάλες και πολυεθνικές εταιρείες.

Οι πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι οι κλασικές: σεμινάρια εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης ή εκτός της επιχείρησης σε κέντρα εκπαίδευσης - κατάρτισης των εργαζομένων. Η εξέλιξη του προσωπικού επιτυγχάνεται μέσα από τη δουλειά, τη συνέπεια και την προσοχή στις συμβουλές των ανωτέρων στελεχών.

Τέλος, ο κ. Μαγιόπουλος όντας και προϊστάμενος σε δημοτική υπηρεσία ( Πνευματικό Κέντρο δήμου Ν. Ιωνίας Αττικής ) με βάση τις εμπειρίες και απ' αυτή του την ιδιότητα κάνει τον εξής διαχωρισμό κρίνοντας την υπάρχουσα κατάσταση στη διοίκηση προσωπικού ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: " Στο δημόσιο, αναφέρει, υπάρχουν 2 τάξεις προσωπικού, οι τυπολάτρες που συνήθως φρενάρουν την εξέλιξη των πραγμάτων και οι αδιάφοροι. Προτιμότερη έστω και σ' αυτή τη μορφή θεωρείται η πρώτη. Στον ιδιωτικό τομέα η κατάσταση είναι σαφώς καλύτερη γιατί τα στελέχη εφαρμόζουν συνήθως πρωτοποριακά προγράμματα δοκιμασμένα, που αποδίδουν και στηρίζονται σε επιστημονικές μεθόδους διοίκησης."

Ο όμιλος εταιρειών Γερμανός, επενδύοντας στην πολύπλευρη και διαρκή ανάπτυξη των ανθρώπων του ώστε να τους καταστήσει συμμετόχους στις σύγχρονες τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις, δημιούργησε το 2003 το πρώτο Επιχειρησιακό Πανεπιστήμιο στην Ελλάδα, την «Ακαδημία Γερμανός».

Η «Ακαδημία Γερμανός» αποτελεί μια πρωτοποριακή προσπάθεια που στοχεύει στη δια βίου εκπαίδευση των ανθρώπων του ομίλου και στην αναβάθμιση τόσο της τεχνογνωσίας που διαθέτουν όσο και των επιχειρηματικών τους τεχνικών. Παράλληλα, συμβάλλει στην ουσιαστική εξέλιξη του ομίλου και κατ'επέκταση, στην ταχύτερη επίτευξη των άμεσων αλλά και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών του στόχων. Οι βασικοί άξονες δραστηριοποίησης της «Ακαδημίας Γερμανός» είναι η «Ακαδημία Στελεχών» και η «Ακαδημία E-LEARNING». Με την εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση που προσφέρει στους ανθρώπους του ομίλου, η «Ακαδημία Γερμανός» αποτελεί σήμερα το χώρο όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν, ανταλλάσσουν απόψεις, έρχονται σε επαφή με τη διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη του ομίλου και μοιράζονται τις

εμπειρίες και τις γνώσεις τους . Συνεπώς , κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να θέτει στόχους που εξυπηρετούν τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες και εκπληρώνουν το όραμα του ομίλου .

Ο όμιλος εταιρειών Γερμανός διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης , με τις κατάλληλες διαδικασίες και δομές ώστε να επιτυγχάνει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού , σύμφωνα με το σύστημα αξιών και τους στρατηγικούς στόχους του ομίλου . Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους προς όφελος δικό τους και κατ' επέκταση του ομίλου .

Μια ακόμη καινοτομία του ομίλου Γερμανός είναι το E-SCHOOL , ένα κεντρικό , εικονικό εκπαιδευτικό κέντρο που επιτρέπει την ταυτόχρονη κατάρτιση του προσωπικού του δικτύου καταστημάτων Γερμανός , μέσω της Live Internet Play επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο . Επίσης εφαρμόζει αναπτυξιακές και κοινωνικές παροχές όπως το πρωτοποριακό πρόγραμμα POWER ON PEOPLE του δικτύου καταστημάτων Γερμανός με στόχο την γνωριμία , την ανάδειξη της ομαδικής συνεργασίας και τη διευκόλυνση της ανθρώπινης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων , σε ολόκληρη Ελλάδα , ομαδικά προγράμματα Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και πρόσθετες κοινωνικές παροχές όπως εκπαιδευτικές και εορταστικές εκδηλώσεις για το προσωπικό και τα παιδιά των εργαζομένων .

Για τον όμιλο εταιρειών ΕΚΟ-ΕΛΔΑ η εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο του management για την :

- βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού
- αύξηση της παραγωγικότητας
- αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
- δημιουργία και εξέλιξη στελεχών
- επίτευξη υψηλών στόχων .

Βασικές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική εκπαίδευση είναι η γνώση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις ανάγκες της εταιρείας , η υποστήριξη και η συμμετοχή όλης της ιεραρχικής κλίμακας στη διαδικασία εκπαίδευσης , καθώς επίσης και η κατάλληλη οργανωτική υποδομή ( προσωπικό-εξοπλισμός) .

Η επιμόρφωση των εργαζομένων στην ΕΚΟ-ΕΛΔΑ είναι συνεχής . Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα , τα οποία οργανώνονται από το αρμόδιο τμήμα εκπαίδευσης σε συνεργασία με τους συντονιστές εκπαίδευσης και στα οποία προγράμματα συμμετέχουν μόνο εργαζόμενοι της εταιρείας . Η υλοποίηση των πιο πάνω προγραμμάτων γίνεται σε αίθουσες ξενοδοχείων , στους χώρους των εκπαιδευτικών φορέων και στην ειδικά εξοπλισμένη με σύγχρονα μηχανήματα αίθουσα εκπαίδευσης της εταιρείας στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας , η οποία αναμένεται να πιστοποιηθεί από το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης του Υπουργείου εργασίας και θα αποτελέσει το Ενδοεπιχειρησιακό Κέντρο Άτυπης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης των εργαζομένων της ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ.

Η αξιοποίηση του ΚΕΚ της εταιρείας έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των δαπανών εκπαίδευσης και την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων .

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και σε εξειδικευμένα σεμινάρια που οργανώνουν διάφοροι τρίτοι εκπαιδευτικοί φορείς στο εσωτερικό ή και στο εξωτερικό ( διεπιχειρησιακά προγράμματα ).

Το ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω ενέργειες :

- Να υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός των εκπαιδευτικών αναγκών της εταιρείας .
- Να συντάσσεται εντός του Οκτωβρίου του προηγούμενου έτους .
- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης να δίνει τη δυνατότητα , σε κάθε διεύθυνση , συμμετοχής σε σεμινάρια που δεν έχουν προβλεφθεί ( κόστος – προϋπολογισμός )
- Η εκπαίδευση του κάθε εργαζόμενου να γίνεται παράμετρος αξιολόγησής του .
- Την αριστοποίηση της σχέσης Αποτελέσματος-Κόστους εκπαίδευσης .

Η επαγγελματική κατάρτιση συμπληρώνεται με την εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στη δουλειά ( on the job training ), τη συμμετοχή σε συνέδρια , ημερίδες , την ενημέρωση από ειδικά έντυπα , βιβλία κλπ . Όλα τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής και διεπιχειρησιακής εκπαίδευσης υποβάλλονται για χρηματοδότηση στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο ( ΕΚΤ ) και στον ΟΑΕΔ .

Το Γενικό Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα της εταιρείας καλύπτει τους εξής τομείς :

- Διοίκηση προσωπικού , με εκπαίδευση σε θέματα διοικητικών , λειτουργικών και ανθρώπινων σχέσεων .
- Εκσυγχρονισμό με την τεχνική εκπαίδευση . Βασική ειδίκευση / εξειδίκευση .
- Πληροφορική .
- Ειδικά Οικονομικά Θέματα .
- Marketing .

Για την INTRACOM από την ίδρυσή της έως σήμερα , ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την εταιρεία , δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και των επιδιώξεών της έχει στηριχτεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού .

Παρέχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας , συνεργασίας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης , στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζομένου . Τα πακέτα αμοιβών και παροχών είναι ανταγωνιστικά και απολύτως συνυφασμένα με τη φιλοσοφία μιας εταιρείας που πιστεύει ότι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της .

Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν προτεραιότητες για την εταιρεία ώστε να συνεχίσει να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική της θέση . Ως επιστέγασμα των προσπαθειών της , η INTRACOM διακρίθηκε ως μία από τις 10 ελληνικές και μια από τις 100 ευρωπαϊκές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό « BEST WORKPLACES 2004 » που διοργανώνει το GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE-EUROPE .

Η φιλοσοφία της INTRACOM για την εκπαίδευση εστιάζεται στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων με στόχο την απασχολησιμότητά τους , καθώς και την προσέλκυση υψηλού επιπέδου και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και στο εξωτερικό . Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της συστηματική εκπαίδευση εντός και εκτός εταιρείας , ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν από τη θέση απασχόλησής τους . Επιπλέον , αναλαμβάνει σημαντικές πρωτοβουλίες μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ( ΑΕΙ , ΤΕΙ , σχολεία κλπ. ) .

Επιπρόσθετα με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους εντός και εκτός εταιρείας , η

INTRACOM σε συνεργασία με το AIT ( Athens Information Technology ) σχεδιάζει και παρέχει στους μηχανικούς της και τους επιστήμονες πληροφορικής επιλεγμένα μαθήματα του προγράμματος εξειδίκευσης MSIN ( Master of Science in Information Networking ) είτε μέσω Η/Υ στις εγκαταστάσεις της εταιρείας είτε στις εγκαταστάσεις του AIT .

Η INTRACOM συμβάλλει στη δημιουργία νέων επιστημόνων , αναπτύσσοντας στενή συνεργασία με ελληνικά και ξένα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα . Συγκεκριμένα , παρέχει τη δυνατότητα σε φοιτητές ελληνικών και ξένων Πανεπιστημίων να συμμετέχουν σε ερευνητικά έργα ( projects ) στα πλαίσια της διπλωματικής τους εργασίας ή της πρακτικής τους άσκησης , φέρνοντας τους σε άμεση επαφή με τις τελευταίες εξελίξεις της υψηλής τεχνολογίας .

Κλείνοντας , μια άλλη σημαντική πρωτοβουλία της INTRACOM είναι η εθελοντική της συμμετοχή στο πρόγραμμα « Επιχειρηματικότητα Νέων – Junior Achievement » . Το πρόγραμμα υλοποιείται από το ΣΕΒ σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων . Πρόκειται για τον μεγαλύτερο μη κερδοσκοπικό οργανισμό επιμόρφωσης με έδρα την Ατλάντα των ΗΠΑ και με 112 χώρες – μέλη . Σκοπός του προγράμματος είναι να εισαγάγει τους νέους στην έννοια της επιχειρηματικότητας , να τους διδάξει πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις μέσα στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον , καθώς και να τους βοηθήσει να συνειδητοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους και να ανακαλύψουν ευκαιρίες για μελλοντική σταδιοδρομία . Σε αυτό το πλαίσιο στελέχη της εταιρείας διδάσκουν σε μαθητές Γυμνασίου θέματα Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων .

Για την ΑΕ Τιμέντων Τιτάν , το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο . Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρείας συντελεί στην εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων για την υποστήριξη των ανθρώπων της και των οικογενειών .

Η πολιτική αυτή , που εφαρμόζεται επίσημα από το 1970 , πολύ πριν θεσπιστεί η σχετική νομοθεσία στην Ελλάδα , ήδη έχει αποδώσει άριστα αποτελέσματα και σε αυτήν οφείλονται οι ελληνικές και ευρωπαϊκές διακρίσεις του Τιτάνα σε θέματα επιμόρφωσης , ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων . Παράλληλα , η Α.Ε Τιμέντων Τιτάν εφαρμόζει πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων , όπως συστήματα αμοιβών και παροχών συνδεδεμένα με την απόδοση εταιρείας και εργαζομένου , προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών κ.α. , που στοχεύουν στην

προσέλευση , ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού . Πέραν αυτών , εφαρμόζει και μια ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν στόχο το « ευ ζείν » των εργαζομένων στη εταιρεία , όπως :

- Έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά και διοικητικά θέματα
- Συνεχώς βελτιούμενες συνθήκες εργασίας
- Διαρκής εκπαίδευση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας
- Θεσμός Κοινωνικών Λειτουργιών στο χώρο εργασίας
- Σταθερή και ουσιαστική παρουσία Ιατρών Εργασίας

Η εστίαση αυτή στους ανθρώπους της επεκτείνεται και στις οικογένειές τους , με μια σειρά πρακτικών όπως :

- Επαγγελματικός προσανατολισμός των παιδιών των εργαζομένων
- Πολιτιστικές εκδηλώσεις για την οικογένεια
- Εκδηλώσεις για παιδιά εργαζομένων που επιτυγχάνουν στα ΑΕΙ και ΤΕΙ

Η ευαισθησία του Τιτάνα δεν περιορίζεται μόνο στα θέματα των δικών του ανθρώπων . Φυσική προέκτασή της είναι και η ανταπόκριση , διακριτικά και αθόρυβα , στους συνανθρώπους μας που χρειάζονται υποστήριξη .

Η κοινωνική αυτή προσφορά εκδηλώνεται με την αντιμετώπιση των συνεπειών από σεισμούς , πυρκαγιές , πλημμύρες , την ίδρυση και τον εξοπλισμό νοσοκομειακών μονάδων , την υποστήριξη μαθητών και σπουδαστών , πολιτιστικών εκδηλώσεων κλπ. Το σημαντικότερο, όμως , γεγονός σε όλα αυτά είναι ότι σε αυτές τις δραστηριότητες , οι άνθρωποι του Τιτάνα έχουν ενεργό συμμετοχή .

Η πρόληψη ατυχημάτων αποτελεί θεμελιώδη αρχή στον Τιτάνα . Υποστηρίζεται συστηματικά από τις αρμόδιες υπηρεσίες , συνεπικουρούμενες από επιτροπές εργαζομένων , ενώ χιλιάδες ανθρωπόωρες διατίθενται σε ειδικά σεμινάρια για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού . Καρπός πολύχρονης και συλλογικής προσπάθειας είναι οι χαμηλοί δείκτες συχνότητας και σοβαρότητας εργατικών ατυχημάτων στις μονάδες του ομίλου .

Οι σύγχρονες τεχνολογίες , τάσεις και διοικητικές μέθοδοι , όπως εξελίσσονται στο διεθνές περιβάλλον , αποτελούν το περιεχόμενο επιμορφωτικών σεμιναρίων για το προσωπικό όλης της

ιεραρχίας . Η εταιρεία δίνει ευκαιρίες στους εργαζομένους να αναπτύξουν ικανότητες και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης . Παράλληλα , ο όμιλος υποστηρίζει και συμμετέχει , υλικά και οικονομικά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τρίτων ( ALBA , ΕΕΔΕ , IOBE κ.α. ) , παρέχει δυνατότητες πρακτικής άσκησης σε φοιτητές , ενώ στελέχη του συχνά μεταφέρουν , σε συνέδρια και επιτροπές , τεχνογνωσία και εμπειρίες .



# ΜΕΡΟΣ Γ'

## Σχόλια - Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε αξίζει να σημειωθεί ότι ήταν πολύ ενδιαφέρουσα. Η συλλογή των επιμέρους στοιχείων μας βοήθησε στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Η σπουδαιότητα που δίνεται στα ευρήματα της έρευνας εξαρτάται από την εμπιστοσύνη που δίνει ο άμεσα ενδιαφερόμενος στα ευρήματα και στο κατά πόσο νομίζει ότι θα μειώσει η έρευνα τους κινδύνους των αποφάσεων του.

Σκοπός της έρευνάς μας ήταν να διαπιστώσουμε το κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις, τόσο οι δημόσιες όσο και οι ιδιωτικές, χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους **εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης** των εργαζομένων τους σε όλα τα επίπεδα της **διοικητικής ιεραρχίας**. Αναλυτικότερα, να διαπιστώσουμε εάν και σε ποιο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ποια είναι η στάση των επιχειρήσεων απέναντι στους εργαζόμενους (**κοινωνικό πρόσωπο**), ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην υποκίνηση τους, ποια προγράμματα εκπαίδευσής των εφαρμόζονται και πως επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφιστάμενων. Μέσα από όλη την έρευνα μπορέσαμε σε αρκετά μεγάλο βαθμό να διαπιστώσουμε σε τελική ανάλυση ποια κατάσταση επικρατεί στις μέρες μας στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων απαιτείται επιλεκτική κρίση στην παρουσίαση των ευρημάτων επειδή δεν έχουν όλα τα ευρήματα την ίδια αξία και μερικά μπορεί να μην αξίζουν καθόλου. Αυτό δε σημαίνει ότι τα μικρότερης αξίας ευρήματα δεν πρέπει να αναφέρονται. Τα στοιχεία που συλλέξαμε προσπαθήσαμε να τα παρουσιάσουμε κατά τρόπο που να τους επιτρέπει να απορροφούνται και να καταλαβαίνονται εύκολα και γρήγορα.

Καταρχάς, η ύπαρξη τμήματος διοίκησης προσωπικού, σε άλλες επιχειρήσεις πιο ανεπτυγμένο και με πιο πολλές αρμοδιότητες και σε άλλες λιγότερο, δείχνει ότι στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι ο παράγων άνθρωπος αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα, τον κινητήριο μοχλό, μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι προσωπικοί της στόχοι.

Έπειτα, από το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον υιοθετούνται επιστήμες που κέντρο τους είναι ο άνθρωπος. Άρα, κατανοούμε ότι υπολογίζουν τον άνθρωπο και τον θεωρούν σημαντικό κομμάτι του «παζλ» που αποκαλείται επιχείρηση.

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, ένα σημαντικό κομμάτι για την πρόοδο τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων αποτελεί η υποκίνηση τους. Μέσω κινήτρων τα οποία τους παρέχονται

επιτυγχάνει η κάθε επιχείρηση τους στόχους που θέτει . Είναι γενική παραδοχή πως ο Έλληνας εργαζόμενος διαθέτει ένα στοιχείο το οποίο σε συνάρτηση με την σωστή υποκίνηση μπορεί να αποφέρει στην επιχείρηση τα μέγιστα . Το **ελληνικό φιλότιμο** αποτελεί σημαντικό προτέρημα έναντι άλλων εργαζομένων άλλων χωρών . Η ενεργοποίησή του σε συνδυασμό με την σωστή πολιτική αμοιβών και προαγωγών μπορεί να οδηγήσει την κάθε επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της .

Σε ότι αφορά την **επιρροή** και την **συμμετοχή** του προσωπικού στην οργάνωση ποικίλλει . Σε άλλες επιχειρήσεις η συμμετοχή στην οργάνωση είναι σημαντική και σε άλλες πάλι όχι . Συνεπώς , μπορούμε να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης και ότι προβλήματα υφίστανται στην ελληνική επιχείρηση . Φυσικά , κανείς από τους ερωτηθείς δεν αρνήθηκε ότι υφίσταται επιρροή γεγονός που αποτελεί θετικό στοιχείο και μας δείχνει ότι το μέλλον δεν είναι δυσοίωνο .

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι της έρευνας είχε να κάνει με το **κοινωνικό πρόσωπο** των επιχειρήσεων . Τόσο σε δημόσιες όσο και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις ο παράγων άνθρωπος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με την καλύτερευση του τρόπου ζωής του . Όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται έχουν βάση τον άνθρωπο τόσο μέσα στην ίδια την επιχείρηση όσο και έξω από αυτή . Με όλες τις επιχειρήσεις που ήρθαμε σε επαφή διαπιστώσαμε ότι βοηθούν την κοινωνία με προσφορές σε σωματεία , ιδρύματα και ανθρωπιστικούς οργανισμούς . Επίσης , με χορηγίες σε αθλητές και αθλητικά σωματεία γενικότερα βοηθούν και στηρίζουν για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων . Από την άλλη μεριά , το κοινωνικό πρόσωπο των επιχειρήσεων μέσα στο ίδιο το περιβάλλον διαφαίνεται από προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης , συνταξιοδότησης , επιδότησης σε αριστούχους μαθητές , δημιουργίας παιδικών σταθμών για τα παιδιά των εργαζομένων και κατασκηνώσεων . Από όλα τα προαναφερόμενα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλες οι επιχειρήσεις , άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο , τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα , προσπαθούν μέσα από ενέργειες να βελτιώσουν την εικόνα τους προς τους πολίτες μέσα από διάφορες ενέργειες .

Συνοψίζοντας , η διοικητική επιστήμη καταξιώνεται και αναγνωρίζεται από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα , ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος από τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα . Η συμβολή της υπήρξε και εξακολουθεί να είναι σημαντική σε πολλούς τομείς τόσο της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής διοίκησης .

Η οργάνωση , η διοίκηση , η στελέχωση και η λειτουργία των οργανισμών δέχθηκαν τα ευεργετικά πορίσματά της με την καθιέρωση ορθολογικών συστημάτων , την εξειδίκευση , την ανάλυση και τον καταμερισμό της εργασίας .

Στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης, η διοίκηση προσωπικού διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο ως στοιχείο ορθολογισμού. Δίνει ευρύτερο περιεχόμενο στην επιστήμη και τείνει να αυτονομηθεί από τη διοικητική επιστήμη με τον όρο διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την ανάπτυξη συστήματος με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία, με εμφανή την αλληλεπίδραση και τον πολυδιάστατο ρόλο που επιτελούν οι προϊστάμενοι των αντίστοιχων μονάδων διοίκηση προσωπικού και προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, των πόρων που αποτελούν το πλέον σημαντικό αλλά και λιγότερο προβλέψιμο στοιχείο για τη βέλτιστη λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η διοικητική επιστήμη και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως επιστήμη της μελέτης της συμπεριφοράς τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, δεν μπορεί παρά να υιοθετεί θεσμούς οι οποίοι συμβάλλουν στη συνεχή καλλιέργεια του προσωπικού, στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. για το λόγο αυτό θα συνεχίσει να αξιοποιεί το θεσμό της μετεκπαίδευσης, επιμόρφωσης μέσω του οποίου είναι δυνατή η αλλαγή σε ότι αφορά τα παλαιά συστήματα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας, την υιοθέτηση καινοτομιών, νέων μεθόδων σε ότι αφορά την αλλαγή νοοτροπίας για την ενίσχυση της παρατηρούμενης τάσης που αφήνει κατά μέρος το «εγώ» και οδηγεί στο «εμείς», που εγκαταλείπει το ατομικό και κατευθύνεται στο ομαδικό συμφέρον που χωρίς να αγνοεί την ατομική συμπεριφορά αξιοποιεί όλο και περισσότερο την συλλογική, που αποτελεί την ανθρωποκεντρική θεώρηση για καλύτερες επιτεύξεις.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι στόχος με υψηλή προτεραιότητα τόσο σε ακαδημαϊκό αντικείμενο όσο και ως πρακτικό θέμα για τη δημόσια και ιδιωτική διοίκηση, για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, ανταγωνιστικότητας.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Goody's A.E.

ΦΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Παροχής Υπηρεσιών

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 6000

ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Ιωάννα Γεωργίου

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Υπεύθυνη Ανθρωπίνων Πόρων

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη ή στατική ;

ΣΤΑΤΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΙΜΗ

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ;

1. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης ; 3ον

2. Μέγεθος επιχείρησης ; 2ον

3. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη ; 1ον

6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό ;

Ανάπτυξη προγραμμάτων ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ,προγράμματα συνταξιοδοτικά ,προσφορές σε σωματεία , σε ιδρύματα και σε ανθρωπιστικούς οργανισμούς .

8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι ;

ΝΑΙ (του εργαζόμενου)

ΟΧΙ

10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση ;

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΚΑΜΙΑ

11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε ;

Εξαρτάται από το τι έχουμε θέσει σαν στόχο . Συνεπώς, διαφοροποιείται ανάλογα με τα σχέδια και μπορεί να είναι βραχυχρόνια καθώς και μακροχρόνια .

12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού ; Αν ναι , με ποιόν τρόπο ;

Η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού αρκετά.  
Η καλύτερη οργάνωση βελτιώνει τον τρόπο εργασίας και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση .

13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις ( γενικά ) ;

Η ανάπτυξη των ανθρώπων με αναβάθμιση του βιοτικού και πνευματικού τους επιπέδου μέσα από την ταυτόχρονη ανάπτυξη της επιχείρησης .

14. Στη δική σας επιχείρηση ;

Προσπαθούμε να επιτύχουμε το ανώτερο .(ερώτ. 13)

**15 . Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες ; Αν ναι , ποιες είναι αυτές ;**

Πολιτική που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυναμική από μόνη της και εξελίσσεται λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της αγοράς και τις ανάγκες των εργαζομένων .

**16 . Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε ;**

Οι εργαζόμενοι των καταστημάτων πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους εκπαιδεύονται στα πρότυπα εκπαιδευτικά κέντρα (ΠΕΚ) που έχει δημιουργήσει η εταιρεία στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη. Παράλληλα ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύουν κάθε χρόνο την κατάρτιση των στελεχών .

**17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας ;**

Μέσω εκπαίδευσης ( σεμινάρια και εμπλουτισμός καθηκόντων (job enrichment) και με μετακίνηση σε διαφορετικές θέσεις (job rotation) .

**18 . Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ;**

Έχουν αρχίσει να γίνονται θετικά βήματα , να αντιλαμβάνονται την σημασία που έχει αλλά είναι αρκετά νωρίς ακόμη .

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού(Δ.Ε.Η.)

ΦΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Δημόσιο

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 27.800

ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Φουζφούκα Αναστασία

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Τομέαρχης

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελιξιμη ή στατική ;

ΣΤΑΤΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΙΜΗ

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ;

1. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης ;

2. Μέγεθος επιχείρησης; *πολύ*

3. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη ; *όχι πολύ*

6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ



**7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό ;**

Σε ότι αφορά το προσωπικό μας, υπάρχουν παιδικοί σταθμοί στους οποίους μπορούν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους να αφήνουν τα παιδιά τους. Επιπρόσθετα, κατά την διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών έχει δημιουργήσει η επιχείρησή μας κατασκηνώσεις για την ψυχαγωγία των παιδιών των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά το κοινωνικό πρόσωπο διαφαίνεται από χορηγίες όπως για παράδειγμα αυτή του ΑΘΗΝΑ 2004.

**8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση ;**

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΚΑΜΙΑ

**11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε ;**

Ετήσια εάν θέλουμε να επιτύχουμε βραχυπρόθεσμους στόχους και τριετής εάν θέλουμε να επιτύχουμε μακροχρόνιους στόχους.

**12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού ; Αν ναι, με ποιόν τρόπο ;**

Η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού αρκετά. Η καλύτερη οργάνωση βελτιώνει τον τρόπο εργασίας και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

**13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις ( γενικά ) ;**

Στελέχωση των μονάδων της επιχείρησης. Ασχολείται με προαγωγές, προσλήψεις (Ν.2190/94), συνταξιοδοτήσεις, μετατάξεις και με θέματα που έχουν να κάνουν με πειθαρχικά ζητήματα.

14. Στη δική σας επιχείρηση;

Ερώτηση 13

15. Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Η πολιτική που ασκούμε είναι αρκετά επαρκής. Καινούριες πολιτικές πάντα απαιτούνται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

16. Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε;

Για την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων δίνουμε βάση στην μετεκπαίδευση. Επίσης, μέσω σεμιναρίων κατάρτισης, που έχουν να κάνουν με τεχνικά, φοροτεχνικά και πληροφορική, διενεργούνται μια φορά το χρόνο από την ίδια την επιχείρηση με σκοπό την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας;

Με προαγωγή κάθε τρία (3) χρόνια ένα (1) κλιμάκιο. Επίσης, μέσω προκηρύξεων για θέση ευθύνης απαιτούνται τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.

18. Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα;

Στις μέρες μας η υπάρχουσα κατάσταση στο ελληνικό δημόσιο δεν είναι αυτή που θα μπορούσε να είναι. Απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας, όραμα από την πλευρά του εργαζόμενου και παροχή περισσότερων κινήτρων.

Στον ιδιωτικό τομέα οι διοικούντες δίνουν περισσότερη σημασία στον παράγοντα άνθρωπο. Κίνητρα παρέχονται και επικρατεί εντελώς διαφορετική νοοτροπία.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

ΦΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Τραπεζικός Οργανισμός

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Μάνος Νεόφυτος

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Υπεύθυνος Προσωπικού

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη ή στατική ;

ΣΤΑΤΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΙΜΗ

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ;

1. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης ;
2. Μέγεθος επιχείρησης; κατά κύριο λόγο
3. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη ;

6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό;

Η εκμετάλλευση ανθρωπίνων πόρων είναι το μεγαλύτερο και το κυριότερο θέμα για την ανάπτυξη.

8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση;

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΚΑΜΙΑ

11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε;

Ετήσια για να πραγματοποιούνται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θέτουμε.

12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

Υπαγωγή στην εκμετάλλευση και ψυχολογία της μάζας.

13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις (γενικά);

Βοηθά την οργάνωση και κατά συνέπεια την πώληση. Αυτά τα δύο στοιχεία είναι τα κυριότερα θέματα για την ανάπτυξη.

14. Στη δική σας επιχείρηση;

Το μεγαλύτερο πρόβλημά μας.

15. Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Η πολιτική που ασκούμε δεν είναι επαρκής. Απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας λόγω της παγκοσμιοποίησης.

**16 . Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε ;**

Διενεργούνται σεμινάρια , δίνουμε βάση στην προπαίδευση καθώς και στην πρακτική .

**17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας ;**

Με τον καιρό και την εμπειρία αφού βεβαίως συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια .

**18 . Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ;**

Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα η υπάρχουσα κατάσταση δεν είναι καθόλου καλή .

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: EFG EUROBANK ERGASIAS

ΦΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Τραπεζικός Οργανισμός

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 10.000

ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Καλαντζής Αθανάσιος

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη ή στατική ;

ΣΤΑΤΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΙΜΗ

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ;

1. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης ; 3 ον

2. Μέγεθος επιχείρησης ; 1 ον

3. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη ; 2 ον

6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό ;

Για το προσωπικό μας, υφίστανται επιδοτήσεις για τα παιδιά τους εφόσον φυσικά αυτά αριστεύσουν .

Από την άλλη μεριά αξίζει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός μας αναλαμβάνει χορηγίες σε αθλητές . Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες .

8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση ;

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΚΑΜΙΑ

11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε ;

Μικρή διάρκεια και ευέλικτη για να προσαρμόζεται σε καινούριες ανάγκες που δημιουργούνται .

12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού ; Αν ναι , με ποιόν τρόπο ;

Ναι . Η εργασία μέσα από σωστή οργάνωση και μεθοδικότητα βοηθά στην καλύτερη επίτευξη των γενικών στόχων .

13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις ( γενικά ) ;

Εξέταση προτάσεων και αναγκών που προκύπτουν και υλοποίησή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε η εργασία να να συντελείται με όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες .

14. Στη δική σας επιχείρηση ;

Η προσπάθεια είναι συνεχής για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

**15 . Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες ; Αν ναι , ποιες είναι αυτές ;**

Πάντα θα υπάρχει η ανάγκη για καινούριες πολιτικές στο πέρασμα του χρόνου διότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στις εκάστοτε ανάγκες προσωπικού .

**16 . Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε ;**

Μετά την πρόσληψη ο κάθε εργαζόμενος περνά από τρίμηνα σεμινάρια έτσι ώστε να αποκτήσει τις βασικές γνώσεις για την αρχή της εργασίας του .

**17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας ;**

Αξιοκρατικά ανάλογα πάντα με την προσφορά τους , τις γνώσεις και την εμπειρία που έχουν αποκομίσει κατά την διάρκεια της εργασίας τους .

**18 . Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ;**

Η υπάρχουσα κατάσταση διοίκησης προσωπικού είναι ανεπαρκής. Δεν εφαρμόζονται κατά την γνώμη μου κριτήρια αξιοκρατίας βοηθώντας την στασιμότητα των υπαλλήλων οι οποίοι θα μπορούσαν να εξελιχθούν .



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: I & A Μαγιόπουλος ΑΒΕΕ (3 GUYS)  
ΦΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Βιομηχανία έτοιμων ενδυμάτων  
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 42  
ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Μαγιόπουλος Νικόλαος  
ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΟΜΙΛΟΥΝΤΟΣ: Αντιπρόεδρος

1. Υπάρχει τμήμα διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Είστε ο υπεύθυνος του τμήματος ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Γνωρίζετε την ύπαρξη πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Η πολιτική διοίκησης προσωπικού είναι εξελίξιμη ή στατική ;

ΣΤΑΤΙΚΗ

ΕΞΕΛΙΞΙΜΗ

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε πως επηρεάζουν περισσότερο την διοίκηση προσωπικού ;

1. Τοποθεσία οργάνωσης της επιχείρησης ; Όχι
2. Μέγεθος επιχείρησης ; Λίγο
3. Διοίκηση της επιχείρησης μόνον από τον ιδιώτη ; Ναι

6. Έχει η επιχείρηση κοινωνικό πρόσωπο ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Ποια είναι η πολιτική σας στο θέμα αυτό ;

Φροντίζουμε για την ασφάλιση των εργαζομένων, προσλαμβάνουμε ντόπιους . Επιπρόσθετα , αναλαμβάνουμε φιλανθρωπική δράση σε συνεργασία με την ενορία της περιοχής . Επίσης , διοργανώνουμε πολιτιστικές εκδηλώσεις με δώρα και συναυλίες .

8. Συμβάλλει η πολιτική αμοιβών στην υποκίνηση των εργαζομένων ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Εξυπηρετούνται μέσω της πολιτικής των προαγωγών προσωπικοί στόχοι ;

ΝΑΙ (συνήθως)

ΟΧΙ

10. Ποια η επιρροή του προσωπικού στην οργάνωση ;

ΜΕΓΑΛΗ

ΜΙΚΡΗ

ΚΑΜΙΑ

11. Ποια η διάρκεια των προγραμμάτων-σκοπών που σχεδιάζετε ;

Συνήθως είναι ετήσια , αλλά , μερικές φορές και τριετή .

12. Πιστεύετε ότι η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού ; Αν ναι , με ποιόν τρόπο ;

Η οργάνωση υποστηρίζει και βοηθά το τμήμα προσωπικού πάντα . Πιο αναλυτικά , βάζει στόχους , ορίζει αρμοδιότητες , δίνει συμβουλές καθώς και εντολές .

13. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στις επιχειρήσεις ( γενικά ) ;

Παίρνοντας κατευθυντήριες γραμμές από τη διοίκηση καθοδηγεί το προσωπικό .

14. Στη δική σας επιχείρηση ;

Λόγω του σχετικά μικρού αριθμού εργαζομένων δεν υφίσταται ειδικό τμήμα προσωπικού . Η καθοδήγηση γίνεται απευθείας από τα 2-3 ανώτερα στελέχη της επιχείρησής μας .

**15 . Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη πολιτική που ασκείτε είναι επαρκής ή απαιτούνται καινούριες ; Αν ναι , ποιες είναι αυτές ;**

Η πολιτική που ασκούμε είναι επαρκής για τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις .Οργανωμένο τμήμα διοίκησης προσωπικού είναι κυρίως απαραίτητο σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες .

**16 . Ποια πολιτική εκπαίδευσης-κατάρτισης των εργαζομένων σας εφαρμόζετε ;**

Για την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων μας εφαρμόζουμε σεμινάρια εντός της επιχείρησης ή σε κέντρα εκπαίδευσης –κατάρτισης εργαζομένων εκτός της επιχείρησης .

**17. Πώς επιτυγχάνεται η εξέλιξη των υφισταμένων σας ;**

Δίνουμε βάση στη συνέπεια , στη δουλειά και στην προσοχή που δείχνουν οι εργαζόμενοι στις συμβουλές των ανώτερων στελεχών .

**18 . Πώς βλέπετε την υπάρχουσα κατάσταση προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ;**

Σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα υφίστανται δύο (2) τάξεις προσωπικού : οι τυπολάτρες , οι οποίοι συνήθως φρενάρουν την εξέλιξη των πραγμάτων , παρολαυτά έστω και έτσι κάτι λειτουργεί , και από την άλλη μεριά οι αδιάφοροι .

Στον ιδιωτικό τομέα η κατάσταση είναι καλύτερη . Τα στελέχη εφαρμόζουν πρωτοποριακά , δοκιμασμένα προγράμματα τα οποία αποδίδουν και στηρίζονται κυρίως σε επιστημονικές μεθόδους διοίκησης .



*Adapting technology to human needs*

➤ Η Εταιρία ➤ Επιχειρηματικές Λύσεις ➤ Προϊόντα ➤ Help Center ➤ Νέα της Εταιρίας ➤ Επενδυτικές Σχέσεις

## ➤ Η Εταιρία

### ➤➤ Ανθρώπινο Δυναμικό

#### ➤ Η Εταιρία

- Εταιρική Παρουσίαση
- Διοίκηση
- Ιστορικό
- Έρευνα & Ανάπτυξη
  - Αναπτυξιακά Προγράμματα
  - Εργαστήρια
- Υπηρεσίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Εγκαταστάσεις
  - Παραγωγή
- Πιστοποιήσεις
  - Ποιότητα
  - Περιβάλλον
  - Υγιεινή & Ασφάλεια
  - Κοινωνική Ευθύνη

#### ➤ Διεθνής Παρουσία

- Διεθνείς Δραστηριότητες
- Συνεργασίες

#### ➤ Επενδυτικές Σχέσεις

- Μήνυμα Προέδρου
- Μήνυμα Δ/ντος Συμβούλου
- Η Μετοχή
- Ισολογισμοί
- Μετοχική Σύνθεση
- Οικονομική Ανασκόπηση
- Μετοχικό Κεφάλαιο
- Διάθεση Κεφαλαίων
- Εταιρική Πολιτική
- Εταιρική Διακυβέρνηση
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
  - Χορηγίες - Δωρεές
- Ετήσιοι Απολογισμοί
- Νέα της Εταιρίας
- Επικοινωνία

#### ➤ Ο Όμιλος

- Δραστηριότητες του Ομίλου

#### ➤ Ανάλυση Αγοράς

- Παρουσίαση Αγοράς

Από την ίδρυση της INTRACOM έως σήμερα, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την εταιρία, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεων της έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Η INTRACOM, η μεγαλύτερη βιομηχανία Τηλεπικοινωνιών και Συστημάτων Πληροφορικής στην Ελλάδα, προσφέρει μια σταδιοδρομία γεμάτη προκλήσεις για άτομα με υψηλούς επαγγελματικούς στόχους και εξαιρετικά προσόντα.

Παρέχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης, στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Τα πακέτα αμοιβών και παροχών είναι ανταγωνιστικά και απολύτως συνυφασμένα με τη φιλοσοφία μιας εταιρίας που πιστεύει ότι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την εταιρία ώστε να συνεχίσει να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική της θέση.

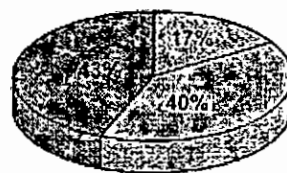
Ως επιστέγασμα των προσπαθειών της, η INTRACOM διακρίθηκε ως μία από τις 10 ελληνικές (4η) και μία από τις 100 ευρωπαϊκές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό "BEST WORKPLACES 2004" που διοργανώνει το GREAT PLACE TO



Συνολικός εργαζομέ

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού επίπεδο σπουδών:

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δυναμικού της εταιρίας υποδηλώνει γεγονός ότι το 57% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.



- 17% Μεταπτυχιακές Σπουδές
- 40% Ανώτατη Εκπαίδευση
- 43% Μέση Εκπαίδευση

Στοιχεία Μαΐου 2004

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού λειτουργία:



- 21.6% Ανάπτυξη Λογισμικού
- 22.7% Έρευνα & Ανάπτυξη
- 21.2% Παραγωγή-Λειτουργία
- 13.7% Διοικητικός/Οικονομικός
- 13.3% Τεχνική-Υποστήριξη

➤ Επικοινωνία/Πληροφορίες



WORK@ INSTITUTE - EUROPE. Πρόκειται για μία πολύ σημαντική διάκριση, καθώς κατατάσσει την INTRACOM, ανάμεσα στις επιχειρήσεις που θεωρούνται πρότυπα εργασιακού περιβάλλοντος, επιβεβαιώνοντας την πρωτοποριακή εργασιακή πολιτική που ακολουθεί.

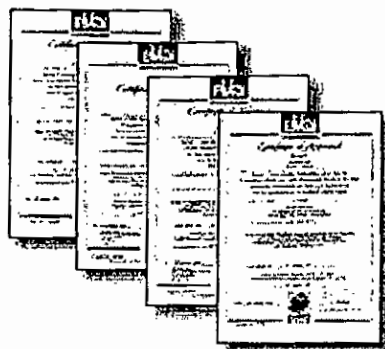
₯ 7,5% Πωλήσεις

Στοιχεία Μαΐου 2004

Βλέπεις πράγματα  
και αναρωτιέσαι  
"Γιατί;"  
Αλλά εγώ ονειρεύομαι  
πράγματα που  
δεν υπήρξαν ποτέ  
και λέω "Γιατί όχι;"  
(George Bernhard Shaw)

Copyright 2004 INTRACOM S.A.  
Designed & Developed by the Internal Communications Dept.  
Τελευταία αλλαγή: 03.09.2004

INTRACOM διακρίθηκε ως μία από τις 10 ελληνικές (4η) και ως μία από τις 100 ευρωπαϊκές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό "BEST WORKPLACES IN EUROPE - 2004", που διοργανώνει το GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE ([www.eu100best.org/gptw/index.php](http://www.eu100best.org/gptw/index.php)) σε συνεργασία με το ALBA (Athens Laboratory of Business Administration - [www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr)).



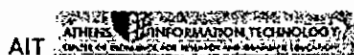
Η παραπάνω διάκριση είναι πολύ σημαντική για την INTRACOM, καθώς την τοποθετεί ανάμεσα στις εταιρίες πρότυπα εργασιακού περιβάλλοντος, επιβεβαιώνοντας την πρωτοποριακή εργασιακή πολιτική που ακολουθεί από την ίδρυσή της.

### Ίσες Ευκαιρίες

Η πολιτική της INTRACOM είναι αντίθετη σε πρακτικές διακρίσεων. Εφαρμόζεται ένα αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων, έχοντας ως βασικά κριτήρια την επιστημονική κατάρτιση, την αναλυτική σκέψη, την υπευθυνότητα, την ακεραιότητα, τη δυνατότητα ομαδικής εργασίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Αποδεικνύοντας την προσήλωσή της στην πολιτική των μη διακρίσεων και ενεργώντας με κοινωνική ευαισθησία, η INTRACOM έχει προσλάβει και απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι ανήκουν σε κατηγορίες όπως: γονείς ή μέλη πολύτεκνων οικογενειών, άτομα ή/και συγγενείς ατόμων με ειδικές ανάγκες κλπ. Αξιοσημείωτος είναι και ο αριθμός των αλλοδαπών επιστημόνων που εργάζονται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας στην Ελλάδα. Το ποσοστό των γυναικών που απασχολεί η INTRACOM (30%) είναι από τα υψηλότερα στον ελληνικό χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

### Εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της INTRACOM εστιάζεται στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων με στόχο την απασχολησιμότητά τους, καθώς και την προσέλκυση υψηλού επιπέδου και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους της συστηματική εκπαίδευση εντός και εκτός εταιρίας, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν από τη θέση απασχόλησής τους. Επιπλέον, αναλαμβάνει σημαντικές πρωτοβουλίες μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ, ΤΕΙ, σχολεία, κ.λ.π.).



Επιπρόσθετα με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους εντός και εκτός εταιρίας, η INTRACOM σε συνεργασία με το AIT ([www.ait.gr](http://www.ait.gr)) σχεδιάζει και παρέχει στους μηχανικούς της και τους επιστήμονες πληροφορικής επιλεγμένα μαθήματα του προγράμματος εξειδίκευσης MSIN (Master of Science in Information Networking) είτε μέσω Η/Υ στις εγκαταστάσεις της εταιρίας (e-learning program) είτε στις εγκαταστάσεις του AIT (short courses, special students programs, seminars).

### Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα

Η INTRACOM συμβάλλει στη δημιουργία νέων επιστημόνων, αναπτύσσοντας στενή συνεργασία με ελληνικά και ξένα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Συγκεκριμένα, παρέχει τη δυνατότητα σε φοιτητές ελληνικών και ξένων Πανεπιστημίων να συμμετέχουν σε ερευνητικά έργα (projects) στα πλαίσια της διπλωματικής τους εργασίας ή της πρακτικής τους άσκησης, φέρνοντάς τους σε άμεση επαφή με τις τελευταίες εξελίξεις της υψηλής τεχνολογίας.

### Junior Achievement

Μία άλλη σημαντική πρωτοβουλία της INTRACOM είναι η εθελοντική συμμετοχή της στο πρόγραμμα «Επιχειρηματικότητα Νέων - Junior Achievement» ([www.pischools.gr/programs/epixeir/](http://www.pischools.gr/programs/epixeir/)). Το πρόγραμμα υλοποιείται από το ΣΕΒ σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων βάσει σχετικής σύμβασης συνεργασίας του ΣΕΒ με το διεθνή οργανισμό Junior Achievement International. Πρόκειται για τον μεγαλύτερο μη κερδοσκοπικό οργανισμό επιμόρφωσης με έδρα στην Ατλάντα των ΗΠΑ και με 112 χώρες-μέλη ([www.jaintl.org](http://www.jaintl.org)).

Σκοπός του προγράμματος είναι να εισαγάγει τους νέους στην έννοια της επιχειρηματικότητας, να τους διδάξει πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις μέσα στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, καθώς και να τους βοηθήσει να συνειδητοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους και να ανακαλύψουν ευκαιρίες για μελλοντική σταδιοδρομία. Σε αυτό το πλαίσιο στελέχη της εταιρίας διδάσκουν σε μαθητές Γυμνασίου θέματα Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

### Ελληνικό και Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Από το 2001 η INTRACOM είναι μέλος του Ελληνικού ([www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr)) και του Ευρωπαϊκού ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)) Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), συμβάλλοντας ενεργά στη διάδοση του μηνύματος της ΕΚΕ.



### Δείκτες Κοινωνικής Ευθύνης storebrand

Τον Ιούλιο του 2003 η INTRACOM περιελήφθη στο δείκτη Storebrand Investments SRI (Storebrand Investments Social Responsible Index) αποκτώντας τον τίτλο "Best in Class Environmental and Social Performance" και αποδεικνύοντας την ευρεία αναγνώρισή της από τους επενδυτές ως κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία ([www.storebrand.com](http://www.storebrand.com)).

### Κοινωνία

Δρώντας ως «ενεργός εταιρικός πολίτης», η INTRACOM, μέσω χορηγιών, δωρεών και χρηματοδοτήσεων, προωθεί ένα ολοκληρωμένο κοινωνικό έργο, συμμετέχοντας ενεργά και υποστηρίζοντας κάθε χρόνο ένα ευρύ φάσμα επιμορφωτικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών έργων, ενθαρρύνοντας την επιστημονική έρευνα και ενισχύοντας αξιόλογες πρωτοβουλίες στο χώρο της υγείας, της παιδείας και των τεχνών ([www.intracom.gr/en/news/events2003.htm](http://www.intracom.gr/en/news/events2003.htm)).

### Πρότυπο Κοινωνικής Ευθύνης SA 8000

Η INTRACOM είναι από το 2001 πιστοποιημένη με το πρότυπο Κοινωνικής Ευθύνης SA 8000 ([www.cerpa.org](http://www.cerpa.org)). Το πρότυπο αυτό επιβεβαιώνει την ύπαρξη ενός άριστου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο δεν γίνονται διακρίσεις, παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, αρτημείας, θρησκείας κλπ., προσταπίζονται τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.



Η εταιρία υπόκειται σε εξαμηνιαίες αξιολογήσεις για την τήρηση του προτύπου από εξωτερικούς ελεγκτές και το Φεβρουάριο του 2004 επαναπιστοποιήθηκε με το πρότυπο SA 8000:2001, κατόπιν αυστηρής διαδικασίας αξιολόγησης.

### Κοινωνικός Απολογισμός

Οι δραστηριότητες της INTRACOM στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιγράφονται αναλυτικά στον Κοινωνικό Απολογισμό της Εταιρίας → [Κοινωνικός Απολογισμός](#).

## ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΜΑΣ



Για την Α.Ε. Τιμέντων Τιτάν, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Εταιρίας συντελεί στην εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων για την υποστήριξη των ανθρώπων της και των οικογενειών τους.

Η πολιτική αυτή, που εφαρμόζεται επίσημα από το 1970, πολύ πριν θεσπισθεί η σχετική νομοθεσία στην Ελλάδα, ήδη έχει αποδώσει άριστα αποτελέσματα και σε αυτήν οφείλονται οι ελληνικές και ευρωπαϊκές διακρίσεις του Τιτάν σε θέματα επιμόρφωσης, ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων.

Παράλληλα, η Α.Ε. Τιμέντων Τιτάν εφαρμόζει πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως συστήματα αμοιβών και παροχών συνδεδεμένα με την απόδοση Εταιρίας και εργαζομένου, προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών κ.α., που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν αυτών, εφαρμόζει και μια ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν στόχο το "ευ ζην" των εργαζομένων στην Εταιρία, όπως:

- Έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά και διοικητικά θέματα
- Συνεχώς βελτιούμενες συνθήκες εργασίας
- Διαρκής εκπαίδευση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας
- Θεσμός Κοινωνικών Λειτουργιών στο χώρο εργασίας
- Σταθερή και ουσιαστική παρουσία Ιατρών Εργασίας

Η εστίαση αυτή στους ανθρώπους της επεκτείνεται και στις οικογένειές τους, με μια σειρά πρακτικών όπως:

- Επαγγελματικός προσανατολισμός των παιδιών των εργαζομένων
- Πολιτιστικές εκδηλώσεις για την οικογένεια
- Εκδηλώσεις για παιδιά εργαζομένων που επιτυγχάνουν στα ΑΕΙ και ΤΕΙ

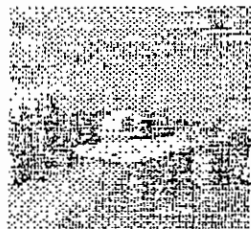
Η ευαισθησία του Τιτάν δεν περιορίζεται μόνο στα θέματα των δικών του ανθρώπων. Φυσική προέκτασή της είναι και η ανταπόκριση, διακριτικά και αθόρυβα, στους συνανθρώπους μας που χρειάζονται υποστήριξη.

Η κοινωνική αυτή προσφορά εκδηλώνεται με την αντιμετώπιση των συνεπειών από σεισμούς, πυρκαγιές, πλημμύρες, την ίδρυση και τον εξοπλισμό νοσοκομειακών μονάδων, την υποστήριξη μαθητών και σπουδαστών, πολιτιστικών εκδηλώσεων κλπ.

Το σημαντικότερο, όμως, γεγονός σε όλα αυτά είναι ότι σε αυτές τις δραστηριότητες, οι άνθρωποι του Τιτάν έχουν ενεργό συμμετοχή.



## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



## ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η πρόληψη ατυχημάτων αποτελεί θεμελιώδη αρχή στον ΤΙΤΑΝΑ. Υποστηρίζεται συστηματικά από τις αρμόδιες υπηρεσίες, συνεπικουρούμενες από επιτροπές εργαζομένων, ενώ χιλιάδες ανθρωπόωρες διατίθενται σε ειδικά σεμινάρια για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού.

Καρπός πολύχρονης και συλλογικής προσπάθειας είναι οι χαμηλοί δείκτες συχνότητας και σοβαρότητας εργατικών ατυχημάτων στις μονάδες του Ομίλου.

Οι σύγχρονες τεχνολογίες, τάσεις και διοικητικές μέθοδοι, όπως εξελίσσονται στο διεθνές περιβάλλον, αποτελούν το περιεχόμενο επιμορφωτικών σεμιναρίων για το προσωπικό όλης της ιεραρχίας. Η Εταιρία δίνει ευκαιρίες στους εργαζόμενους - το σημαντικότερο κεφάλαιό της - να αναπτύξουν ικανότητες και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Παράλληλα, ο Όμιλος συμμετέχει και υποστηρίζει, υλικά και οικονομικά, εκπαιδευτικές δραστηριότητες τρίτων (ALBA, ΕΞΔΕ, ΙΟΒΕ κ.α.), παρέχει δυνατότητες πρακτικής άσκησης σε φοιτητές, ενώ στελέχη του συχνά μεταφέρουν, σε συνέδρια και επιτροπές, τεχνογνωσία και εμπειρίες.



Αναγνωρίζοντας τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι άνθρωποι του, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο με την προσέλκυση ικανών και καταρτισμένων στελεχών, όσο και με τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ: το πρώτο Επιχειρησιακό Πανεπιστήμιο στην Ελλάδα το οποίο περιλαμβάνει δύο βασικούς άξονες: την ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και την ΑΚΑΔΗΜΙΑ e-LEARNING
- G. E-SCHOOL: κεντρικό, εικονικό εκπαιδευτικό κέντρο που επιτρέπει την ταυτόχρονη κατάρτιση του προσωπικού του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ, μέσω της Live Internet Play επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο.

#### ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

- POWER ON PEOPLE: πρωτοποριακό πρόγραμμα του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ, με στόχο τη γνωριμία, την ανάδειξη της ομαδικής συνεργασίας και τη διευκόλυνση της ανθρώπινης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων του, σε ολόκληρη την Ελλάδα.
- Ομαδικά προγράμματα Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης
- Πρόσθετες κοινωνικές παροχές όπως εκπαιδευτικές και εορταστικές εκδηλώσεις για το προσωπικό και τα παιδιά των εργαζομένων

#### ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ - ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ

- Αιμοδοσία & Δημιουργία Τράπεζας Αίματος

**Εκπαίδευση**

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, επενδύοντας στην πολύπλευρη και διαρκή ανάπτυξη των ανθρώπων του ώστε να τους καταστήσει συμμετόχους στις σύγχρονες τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις, δημιούργησε το 2003 το πρώτο Επιχειρησιακό Πανεπιστήμιο στην Ελλάδα, την «ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ».

Η «ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ» αποτελεί μία πρωτοποριακή προσπάθεια που στοχεύει στη δια βίου εκπαίδευση των ανθρώπων του Ομίλου και στην αναβάθμιση τόσο της τεχνογνωσίας που διαθέτουν όσο και των επιχειρηματικών τους τεχνικών. Παράλληλα, συμβάλλει στην ουσιαστική εξέλιξη του Ομίλου και κατ' επέκταση, στην ταχύτερη επίτευξη των άμεσων αλλά και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών του στόχων. Οι βασικοί άξονες δραστηριοποίησης της «ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΓΕΡΜΑΝΟΣ» είναι η «ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ» και η ΑΚΑΔΗΜΙΑ E-LEARNING. Με την εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση που προσφέρει στους ανθρώπους του Ομίλου, η «ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ» αποτελεί σήμερα το χώρο όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν, ανταλλάσσουν απόψεις, έρχονται σε επαφή με τη Διοίκηση και τα Ανώτατα Στελέχη του Ομίλου και μοιράζονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους. Συνεπώς, κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να θέτει στόχους που εξυπηρετούν τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες και εκπληρώνουν το Όραμα του Ομίλου.

**Εξέλιξη**

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης, με τις κατάλληλες διαδικασίες και δομές ώστε να επιτυγχάνει την ταχύτατη λήψη αποφάσεων, και ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το σύστημα αξιών και τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους προς όφελος δικό τους και κατ' επέκταση, του Ομίλου.

**Εργασιακό Περιβάλλον**

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ εγγυάται ένα άριστο περιβάλλον εργασίας στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του, γεγονός που συντελεί στην αυξημένη αποδοτικότητα, καθώς και στην περαιτέρω ανάπτυξη τόσο του Ομίλου όσο και κάθε εταιρίας του. Στο εργασιακό περιβάλλον του Ομίλου οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναδεικνύουν τις ικανότητές τους, να συνεργάζονται αρμονικά, να εκπαιδεύονται και φυσικά να θέτουν συνεχώς νέους στόχους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την εκπλήρωσή τους.

**Αναπτυξιακές & Κοινωνικές Παροχές**

Αναγνωρίζοντας στο πρόσωπο των εργαζομένων έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξής του, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ επενδύει συστηματικά στην υιοθέτηση σύγχρονων εργαλείων ενίσχυσης της συλλογικότητας και του ομαδικού πνεύματος, με στόχο την καλύτερη δυνατή προετοιμασία τους για την αντιμετώπιση των συνεχών προκλήσεων στον επιχειρηματικό στίβο. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιούνται εκδηλώσεις ψυχαγωγίας εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα διοργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με ποικίλα γνωστικά αντικείμενα.

Σημαντικά κονδύλια κατευθύνονται επίσης, σε πρωτοβουλίες κοινωνικού περιεχομένου, όπως πρόσθετη ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη, εορταστικές εκδηλώσεις για το προσωπικό και τα παιδιά των εργαζομένων, αλλά και σε άλλες κοινωνικές παροχές.

# ΜΕΡΟΣ Δ'

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ**

1. )\_Ναλτζής Δημήτρης ,  
« Βασικές αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων » , Αθηναϊκό Κέντρο Εκδόσεων , Αθήνα β' έκδοση 1978
2. ) Χυτήρης Λεωνίδα ,  
« Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων » Interbooks , Αθήνα 2001
3. ) Βούζας Φώτης ,  
« Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών » , τεύχη 108-109 , Αθήνα 2002
4. ) Παγκάκης Γρηγόρης ,  
« Διοικήσει Ανθρωπίνων Πόρων » , εκδόσεις Σάκκουλας , Αθήνα 2003
5. ) Lynda Gratton ,  
« Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού , η τέχνη του ' διευθύνειν ' » , εκδόσεις Δήλος , 1997
6. ) Kate Keenan ,  
« Σειρά management – δραστηριοποίηση » Εκδόσεις Μαλλιάρης - Παιδεία , 1998

## **ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ – ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ**

- Συνάντηση με την κυρία Αναστασία Φουσφούκα , τομεάρχη ΔΕΗ .
- Συνάντηση με τον κύριο Πάνο Νεόφυτο , υπεύθυνο προσωπικού Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος , υποκαταστήματος οδού Πανεπιστημίου .
- Συνάντηση με τον κύριο Νικόλαο Μαγιόπουλο , αντιπρόεδρο της 3GUYS ABEE .
- Συνάντηση με την κυρία Ιωάννα Γεωργίου υπεύθυνη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της GOODY'S AE .
- Συνάντηση με τον κύριο Καλαντζή Αθανάσιο , αναπληρωτή γενικό διευθυντή της EFG EUROBANK ΕΡΕΑΣΙΑΣ

## **ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ INTERNET**

- [www. Intracom .gr](http://www.Intracom.gr)
- [www. Titan-cement . com](http://www.Titan-cement.com)
- [www. Eko . gr](http://www.Eko.gr)
- [www. Germanos-group . gr](http://www.Germanos-group.gr)

