

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων
Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»**



Υλοποίηση Εργασίας: Πετράκη Αικατερίνη

Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Μπαπούζα Γεωργία

Πάτρα 2009

**Την παρούσα εργασία την
αφιερώνω στην οικογένεια μου**



Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	6
---------------	---

Κεφάλαιο Πρώτο

Η έννοια και το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

1.1	Εισαγωγή.....	9
1.2	Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις (ΔΑΠ).....	9
1.2.1	Σημασία (ΔΑΠ).....	10
1.2.2	Περιεχόμενο (ΔΑΠ).....	12
1.2.3	Στόχοι (ΔΑΠ).....	17
1.3	Διοίκηση προσωπικού και διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	19
1.4	Εξωτερικό περιβάλλον.....	22
1.4.1	Εξωτερικό περιβάλλον.....	22

Κεφάλαιο Δεύτερο

Θεωρητική προσέγγιση στην διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινων πόρων

2.1	Προσέγγιση του Πανεπιστημίου Harvard	28
2.2	Προσέγγιση ΔΑΠ κατά τον Storey.....	31
2.3	Η στρατηγική διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.....	32



Κεφάλαιο Τρίτο

Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στις λειτουργίες της διοίκησης

3.1	Εισαγωγικά.....	36
3.2	Προγραμματισμός	38
3.3	Οργάνωση και στελέχωση.....	41
3.4	Ο ρόλος της διεύθυνσης και ο έλεγχος.....	44
3.5	Ο ρόλος της υποκίνησης με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες	47
3.6	Διοικητική λειτουργία.....	49
3.7	Ο ρόλος της γυναίκας.....	51
	3.7.1 Η σεξουαλική παρενόχληση στην εργασία.....	54
3.8	Αξιοποίηση Ανθρώπινου δυναμικού.....	57

Κεφάλαιο Τέταρτο

Το ανθρώπινο δυναμικό

4.1	Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.....	59
4.2	Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού.....	59
4.3	Προσέλκυση εργαζομένων.....	60
4.4	Επιλογή προσωπικού.....	62
4.5	Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	62
4.6	Αξιολόγηση.....	66



Κεφάλαιο Πέμπτο

Έρευνα – Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε περιβάλλον γραφείου

5.1	Έρευνα.....	70
5.2	Συμπεράσματα.....	80
Παράρτημα Ι – Υποδείγματα Εγχειριδίων Υπαλλήλων.....		84
Βιβλιογραφία.....		92



Εισαγωγικά

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (Πηγή: Go-Online, 2009).

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους. Σε γενικές γραμμές, ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης HR (Human Resources Management) πρέπει να προσφέρει (Πηγή: Go-Online, 2009):

- Άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας με τη χρήση συστημάτων business intelligence.
- Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων.
- Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα. Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, υποστήριξη υποθετικών σεναρίων (what if) κ.λπ.

Είναι ευνόητο ότι στα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε και τις κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος Ανθρώπινων Πόρων, όπως έλεγχος



προσέλευσης, έλεγχος απόδοσης, έλεγχος αιτημάτων, διαχείριση εξόδων κ.ο.κ., τα οποία όμως δεν είναι πλέον από μόνα τους αρκετά για να χαρακτηρίσουν ένα τέτοιο σύστημα ως σύγχρονο, με βάση τις σημερινές απαιτήσεις (Πηγή: Go-Online, 2009).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πρόκειται να αναλυθούν όλες οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Για την σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν να αναφερθούν μερικοί από αυτούς. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του



προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

- ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
 - Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
 - Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος ανθρωπίνος πόρος ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρωπίνος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) ορίζονται οι ανθρωπίνος πόροι ως εξής:

Ανθρωπίνος πόρος είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της

1.2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο:



Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των *υλικών* και *ανθρωπίνων* πόρων.

Οι ανθρωπίνους πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το μάνατζμεντ, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Η σημασία αυτή των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που συχνά τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

Ο Jack Welch, υποστηρίζει ότι οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά.

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΠ. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International, η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής, όπως ονομάζονται, έδειξε ότι 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού



αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.

1.2.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να γίνει πιο κατανοητό το περιεχόμενο των ανθρώπινων πόρων κρίθηκε απαραίτητο να παρουσιαστεί ένα σχεδιάγραμμα (βλέπε σχεδιάγραμμα 1.2.2.α: Περιεχόμενο ΔΑΠ).

Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον

Αφορά το περιβάλλον, τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση. Οι αλλαγές στο Εξωτερικό και στο Οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης θα αναπτυχθούν περισσότερο στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.



Προσέλκυση

Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

Επιλογή

Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσης του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επίλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

Αξιολόγηση Εργαζομένου

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Αμοιβές και παροχές

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε



αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. Bonus αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, έξω μισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης αυλές ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

Διοίκηση Απόδοσης

Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλευση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση-ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

Εργασιακές Σχέσεις

Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π.

Εσωτερική Επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της

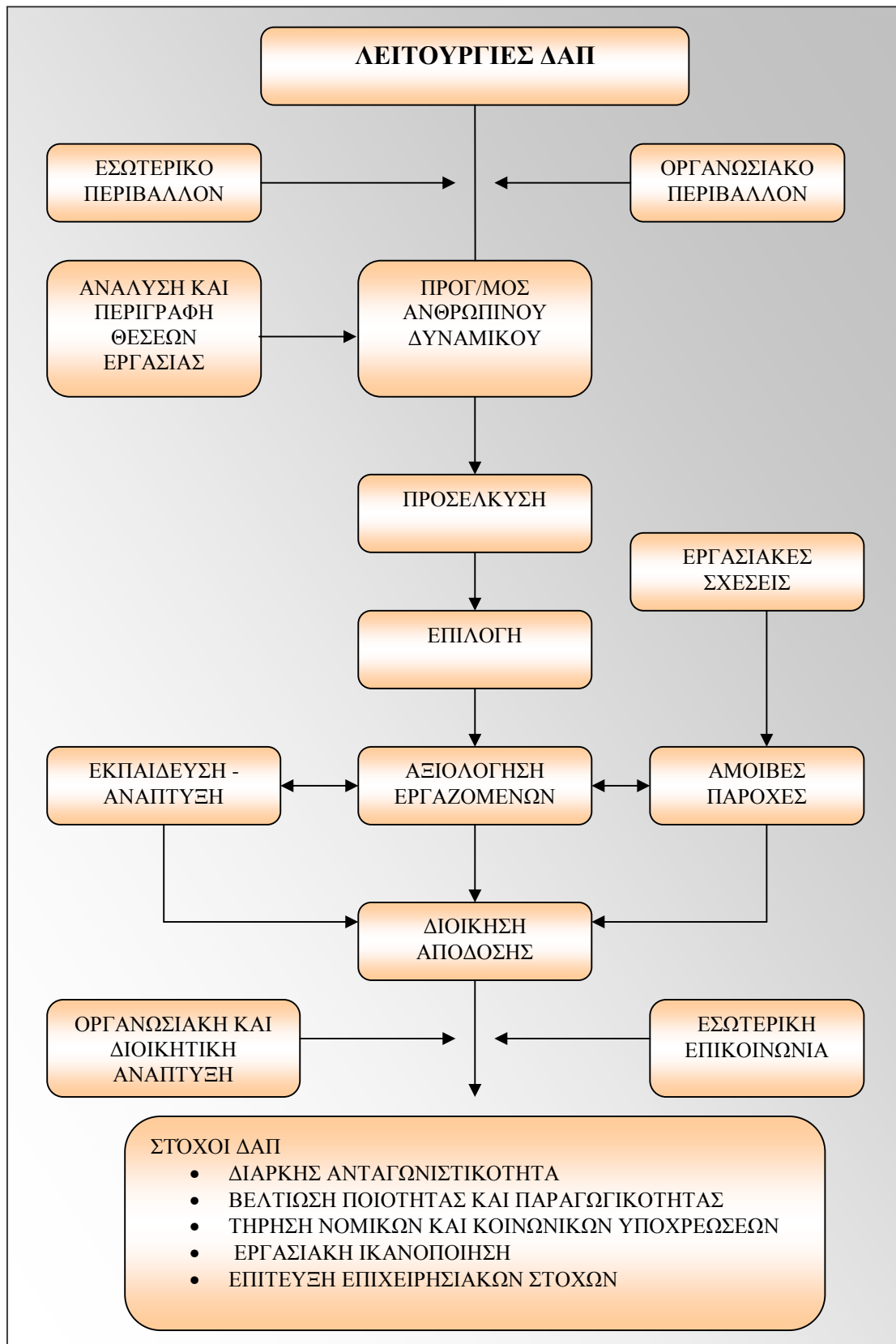


Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη

Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών τρόπων λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.



Σχεδιάγραμμα 1.2.2.α: Περιεχόμενο ΔΑΠ



1.2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρώπινος πόρων είναι:

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας:

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας:

Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.



Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων:

Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:

Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφ' όσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:

Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.



1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού που χρησιμοποιείτο για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική διερεύνηση των όρων. Στην πράξη υπάρχουν και ορισμένοι που πιστεύουν ότι το περιεχόμενο τους παραμένει το ίδιο, ενώ συχνά οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες. Οι επικρατέστερες όμως απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλουν να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει.

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέταση τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του



ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους.
- Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.
- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία. Τέλος,
- Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόμενες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.



Όμως, όπως παριστάνεται στο Διάγραμμα 1.3.α: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο έχουν από καιρό αποτελέσει τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις και αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε στη ΔΠ. Αν και ο τρόπος που αυτές υλοποιούνται έχει εξελιχθεί, έχει γίνει πιο σύνθετος ή πιο επιστημονικός, παραμένουν όμως η βάση της διοικητικής λειτουργίας του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης, θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού κύκλου της ΔΠ αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της ΔΑΠ.

Η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της.



Σχήμα 1.3.α: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων



1.4 ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σήμερα οι επιχειρήσεις και τα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από αλλαγές και εξελίξεις που συμβαίνουν μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται σε δυο επίπεδα: στο εξωτερικό περιβάλλον και στο οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραβλέπεται η επίδραση των αλλαγών που συντελούνται στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζομένου και που αντανακλούν τις γενικότερες αλλαγές.

1.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγονται τα ακόλουθα

Το Ταχύτητα Αλλαγών: Οι περισσότερες επιχειρήσεις δρουν σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο, προκειμένου να επιβιώσουν, χρειάζεται να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Η ΔΑΠ μπορεί να βοηθήσει ή



αντίθετα να εμποδίσει την επιχείρηση να επωφεληθεί από τις αλλαγές συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση των νέων σχεδίων. Ειδικά ο παγκόσμιος ανταγωνισμός υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Ο ρόλος της ΔΑΠ στην αντιμετώπιση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος είναι πολύ σημαντικός καθώς μπορεί να αποδειχτεί λειτουργία-κλειδί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη μείωση του κόστους εργασίας ή με την εξασφάλιση και διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, η χρήση τηλεεργασίας για εργαζομένους που κατοικούν σε περιοχές απομακρυσμένες από το κέντρο δραστηριότητας της επιχείρησης, καλύπτει ανάγκες μειώνοντας σημαντικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα της. Άλλο παράδειγμα κάλυψης αναγκών είναι η προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού ανώτερου επιπέδου στα πληροφοριακά συστήματα, από την Ινδία, που εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις με έδρα στην Αμερική, τη Δ. Ευρώπη, ή ακόμα και την Ιαπωνία και που αναλαμβάνει να συντονίσει η ΔΑΠ.

Η Διεθνοποίηση/Παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται τη μεγάλη εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν τον κόσμο σαν μια ενιαία αγορά. Είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική όσο και τη ΔΑΠ. Μια από τις πιο άμεσες επιδράσεις στη ΔΑΠ από τη διεθνοποίηση είναι κατά κύριο λόγο η ανάγκη προώθησης μιας κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, ώστε να μειωθούν οι διαφορές και οι αντιθέσεις ανάμεσα σε θυγατρικές που λειτουργούν σε πολύ διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, καθώς και η υποστήριξη μέσω πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ των συγχωνεύσεων ή συνεργασιών σε διεθνές επίπεδο. Ένα μέτρο που συχνά εφαρμόζεται είναι η μετακίνηση στελεχών ανάμεσα στις θυγατρικές που ανήκουν στην ίδια πολυεθνική. Τα στελέχη αυτά αποκτώντας εμπειρία από διάφορες χώρες, προετοιμάζονται για τις ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία.

Αλλαγές στη Νομοθεσία: Η Νομοθεσία, ειδικά στην Ελλάδα, είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν εξωτερικά τη λειτουργία της ΔΑΠ, αφού στη χώρα μας η απασχόληση εργατικού δυναμικού υπόκειται σε μια σειρά αυστηρών νομοθετικών ρυθμίσεων ή περιορίζεται από τις Γενικές Συλλογικές



Συμβάσεις Εργασίας, οι οποίες έχουν ισχύ νόμου. Έτσι η ΔΑΠ αναγκαστικά επηρεάζεται άμεσα από την εργατική νομοθεσία η οποία τείνει να αλλάξει τα τελευταία χρόνια ακολουθώντας και τις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της κρισιμότητας της σημασίας της νομοθεσίας στη διαμόρφωση της ΔΑΠ αναμένεται να αποτελέσει η εφαρμογή του νόμου για το 35-ωρο καθώς και οι πρόσφατες ρυθμίσεις για ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Διαφορετικότητα Εργαζομένων: Αυτό είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει άμεσα τη ΔΑΠ. Η διαφορετικότητα αφορά αφενός την ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό υπόβαθρο, αφ' ετέρου την εθνική και πολιτισμική προέλευση που συνεπάγεται συχνά την ανάγκη συνύπαρξης στο ίδιο εργασιακό χώρο, ανθρώπων με πολύ διαφορετικό σύστημα αξιών, ήθη, έθιμα και νοοτροπίες. Η ανάγκη σεβασμού της διαφορετικότητας των ανθρώπων επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο λειτουργίας της ΔΑΠ.

Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και στην εργασία: Το θέμα της εργαζόμενης μητέρας, της οποίας το βάρος των υποχρεώσεων μπορεί να ανακουφιστεί από την επιχείρηση με κατάλληλα, φιλικά προς την οικογένεια μέτρα, είναι από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του πως η αλλαγή στους ρόλους της οικογένειας επηρεάζει τις πρακτικές στο χώρο της ΔΑΠ. Η αύξηση των οικογενειών που και οι δυο γονείς θέτουν υψηλούς στόχους σταδιοδρομίας και η εμφάνιση όλο και περισσότερων γυναικών σε θέσεις κλειδιά των επιχειρήσεων προβάλλει ακόμα περισσότερο τη σημασία αυτού του παράγοντα και η φιλική προς την οικογένεια πολιτική ορισμένων επιχειρήσεων, με μέτρα όπως ελαστικό ωράριο, γονικές άδειες και παροχές, ή η παροχή παιδικού σταθμού μέσα στην επιχείρηση θεωρείται ακόμα και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Comez – Mejia, 1998).

Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του Τομέα υπηρεσιών: Το γεγονός ότι τα τελευταία 20 χρόνια έχει συντελεστεί εντυπωσιακή ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ανάγκη για νέες ειδικεύσεις στην αγορά εργασίας, οδηγεί στην έλλειψη προσωπικού για πολλές ειδικότητες ιδίως στο χώρο της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών, δημιουργώντας ένα σοβαρό πρόβλημα για τη ΔΑΠ. Η κάλυψη ορισμένων κενών



θέσεων αποδεικνύεται πολλές φορές δυσχερής εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης σε ορισμένες ειδικεύσεις και της ανεπαρκούς προσφοράς σε συγκεκριμένους κλάδους. Παράλληλα, συχνά παρουσιάζεται πρόβλημα υπεραρίθμων λόγω της αδυναμίας προσαρμογής του προσωπικού στη νέα τεχνολογία, ενώ η αύξηση του τομέα υπηρεσιών απαιτεί προσωπικό με διαφορετικές δεξιότητες και νοοτροπίες που καλείται συνήθως να καλλιεργήσει η ΔΑΠ, στο ήδη υπάρχον προσωπικό, συχνά με αρκετές δυσκολίες.

Ραγδαία Ανάπτυξη Τεχνολογίας: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται η εργασία και συνεπώς μεταβάλλει τις απαιτήσεις, τις δεξιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, μειώνοντας συγχρόνως και τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας. Από όλα τα τεχνολογικά επιτεύγματα, αυτό που είχε την πιο άμεση επίδραση στη λειτουργία των επιχειρήσεων και συνεπώς στη ΔΑΠ είναι η πληροφορική, η οποία είναι πλέον προσιτή ακόμα και στις μικρότερες. Από τις εφαρμογές που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση ξεχωρίζουν οι τηλεπικοινωνίες, οι βάσεις δεδομένων, το Διαδίκτυο, και τα εξειδικευμένα πακέτα εφαρμογών για τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Η ανάπτυξη αυτή απαιτεί την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες εφαρμογές που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας έτσι εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

Η Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ): Ακόμη και σε χώρες με παραδοσιακή υποδομή σε μεγάλες επιχειρήσεις-κολοσσούς, όπως οι ΗΠΑ ή η Ιαπωνία, παρατηρείται τελευταία μια μεγάλη ανά-πτυξη των ΜΜΕ. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στους εξής παράγοντες:

- Την αποδοχή ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των ανθρώπων για αυτονομία και ασφάλεια ενώ οι μικρές μπορούν με μεγαλύτερη ευελιξία να ανταποκριθούν στις αλλαγές.
- Τη στροφή στις οικονομικές δραστηριότητες όλο και μεγαλύτερου αριθμού γυναικών που μπορούν έτσι να συνδυάσουν τις απαιτήσεις οικογένειας και εργασίας. Από την αυξημένη δημιουργία νέων επιχειρήσεων από γυναίκες προέκυψε και ο όρος «γυναικεία επιχειρηματικότητα».



- Την άποψη ότι το να διαχειρίζεσαι τη δική σου επιχείρηση είναι ένας από τους τρόπους πλουτισμού για νέους επιχειρηματίες καθώς η ανάπτυξη της πληροφορικής και το χαμηλό κόστος δημιουργίας επιχειρήσεων μέσω του internet ελαχιστοποίησαν το κόστος εισαγωγής σε νέες αγορές και εξάλειψαν πολλά από τα εμπόδια εισόδου. Έτσι η νέα οικονομία στηρίχθηκε στη δημιουργικότητα και τις επιχειρηματικές ιδέες νέων ανθρώπων που με την επιτυχία τους απετέλεσαν παράδειγμα προς μίμηση ιδίως στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου που απευθύνεται είτε σε τελικούς καταναλωτές είτε σε άλλες επιχειρήσεις
- Την ύπαρξη προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, από τα διάφορα κράτη και στην περίπτωση της Ελλάδας και από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω των αρμοδίων φορέων, με στόχο τη δημιουργία απασχόλησης.

Συγκεντροποίηση – Συγχωνεύσεις - Εξαγορές: Η τάση των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι ιδιαίτερα έντονη τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση του μεγέθους πολλών επιχειρήσεων και συνεπώς του ανταγωνισμού.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ HARVARD

Όπως φαίνεται στο ακόλουθο Σχήμα 2.1.α αυτό το μοντέλο αποτελείται από έξι στοιχεία:

- Συνθήκες
- Συμφέροντα όλων όσων με κάποιο τρόπο εμπλέκονται με την επιχείρηση (ομάδες ενδιαφέροντος)
- Αποφάσεις σχετικά με τη ΔΑΠ
- Αποτελέσματα ΔΑΠ
- Μακροχρόνιες συνέπειες
- Ένας κύκλος συνδέει τα αποτελέσματα των πολιτικών ΔΑΠ με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και με τις ομάδες ενδιαφέροντος της επιχείρησης, μέσω των οποίων επαναπροσδιορίζονται η στρατηγική και οι πολιτικές της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά:

Ομάδες ενδιαφέροντος

Η αναγνώριση ότι τα συμφέροντα των ομάδων που έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση αποτελούν παράγοντα που διαμορφώνει τη στρατηγική ΔΑΠ, προβάλλει τη σημασία της εξισορρόπησης ανάμεσα στα συγκρουόμενα συμφέροντα, κυρίως των ιδιοκτητών (μετόχων) και των εργαζομένων/ συνδικάτων. Όπως αναφέρθηκε ήδη στο Κεφάλαιο 1, οι ομάδες ενδιαφέροντος αναπτύσσουν έντονη αλληλεπίδραση με τη ΔΑΠ.

Συνθήκες

Ο παράγοντας «συνθήκες» επηρεάζει άμεσα την απόφαση για τη στρατηγική ΔΑΠ. Εδώ οι συνθήκες αφορούν, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, μια σειρά παραγόντων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών προς την επιχείρηση.



Παρατηρούμε, δε, ότι η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση για τις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η ΔΑΠ, καλύπτει τόσο τις συνθήκες στην αγορά εργασίας όσο και το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Πολιτικές ΔΑΠ

Οι πολιτικές ΔΑΠ διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος και με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πολιτικές ΔΑΠ έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους και στον τρόπο διαμόρφωσης των συστημάτων αμοιβών και οργάνωσης της εργασίας. Έτσι, οι πολιτικές ΔΑΠ είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού περιορισμών και επιλογών. Συνεπώς το υπόδειγμα παρουσιάζει τη ΔΑΠ ως έναν αληθινό και ενεργό παίκτη, ικανό να επηρεάσει, με δεδομένες τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές παραμέτρους, τα αποτελέσματα της ΔΑΠ.

Αποτελέσματα ΔΑΠ

Τα αποτελέσματα της ΔΑΠ μπορούν να είναι υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς σκοπούς και υψηλή ατομική επίδοση που οδηγεί σε αποτελεσματικότητα στην ολοκλήρωση των στόχων και σε εξοικονόμηση πόρων. Η βασική υπόθεση εδώ είναι ότι οι υπάλληλοι έχουν ταλέντα και δυνατότητες τα οποία μπορούν να αξιοποιούνται πλήρως στη δουλειά. Συνεπώς το παρόν μοντέλο ΔΑΠ συμπεριφέρει την άποψη ότι οι πολιτικές ΔΑΠ πρέπει να οργανώνονται και να λειτουργούν έχοντας ως στόχο την υποκίνηση και την αξιοποίηση των εργαζομένων.

Μακροχρόνιες Συνέπειες

Οι μακροχρόνιες συνέπειες διακρίνονται σε τρία επίπεδα: ατομικό, οργανωσιακό και κοινωνικό (αφορά όλη την κοινότητα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση). Για τον εργαζόμενο ατομικά, μακροχρόνια αποτελέσματα είναι η υλική και ηθική ανταμοιβή που λαμβάνει, ως αντιστάθμισμα για την προσπάθεια



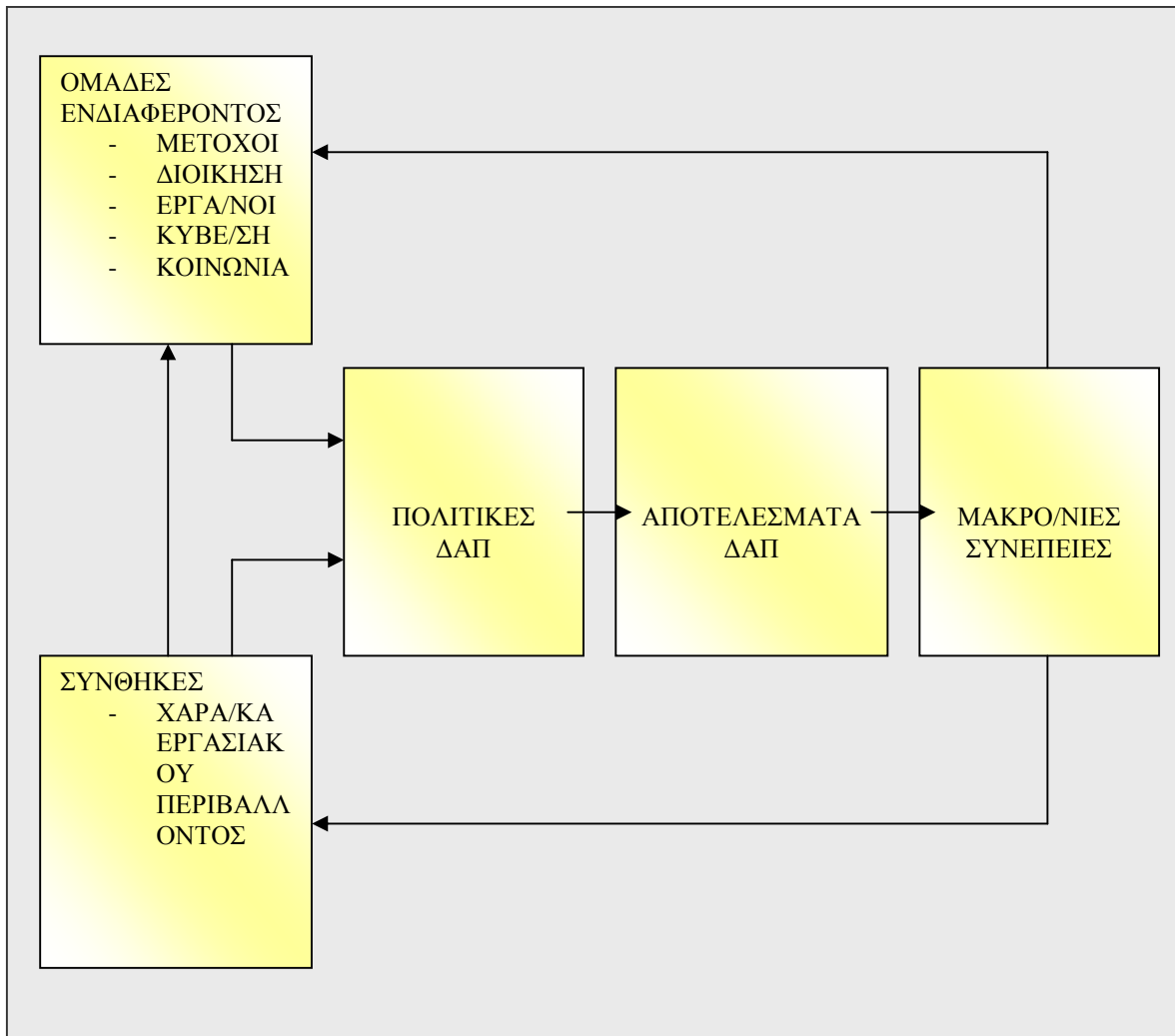
του. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η αυξημένη αποτελεσματικότητα εξασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης. Στο επίπεδο της κοινωνίας, κάποιοι από τους σκοπούς του κοινωνικού συνόλου, όπως απασχόληση και οικονομική ανάπτυξη, επιτυγχάνονται μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων από την επιχείρηση.

Συνδεδετικός Κύκλος

Ο έκτος παράγοντας του υποδείγματος του Harvard είναι ο κύκλος που συνδέει τα διάφορα μέρη. Όπως είδαμε παραπάνω, το οργανωσιακό περιβάλλον (συνθήκες) επηρεάζει τις αποφάσεις και πολιτικές ΔΑΠ. Όμως, και τα μακροχρόνια αποτελέσματα επηρεάζουν το περιβάλλον, τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση και, κατά συνέπεια, τις πολιτικές ΔΑΠ. Συνεπώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των βασικών παραγόντων του κύκλου, η οποία είναι και το πιο ελκυστικό στοιχείο του υποδείγματος του Harvard

Πλεονέκτημα του υποδείγματος είναι ότι κατηγοριοποιεί τις εισροές και τα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο κοινωνίας, οπότε θέτει τις βάσεις για την συγκριτική έρευνα της ΔΑΠ, ενώ ως κυριότερο μειονέκτημα του υποδείγματος προβάλλεται η απουσία κριτηρίων μέτρησης της σχέσης μεταξύ των πολιτικών ΔΑΠ, των αποτελεσμάτων ΔΑΠ και της οργανωσιακής επίδοσης.





2.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠ ΚΑΤΑ ΤΩΝ STOREY

Το μοντέλο του Storey προβάλλει κυρίως τις διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ και βασίζεται στα εξής τέσσερα στοιχεία:

Απόψεις και Υποθέσεις της ΔΑΠ: Για αυτές ο Storey αποδέχεται την προσέγγιση, κατά την οποία η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην ευελιξία, στην αποστολή και στην κουλτούρα, σε αντιδιαστολή με τη ΔΠ που δίνει έμφαση στους κανόνες, την ομοιομορφία των διαδικασιών και τον έλεγχο. Επίσης η ΔΑΠ προσφέρεται να επεκτείνει τη σύμβαση και να πάει πέρα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις αυτής.

Στρατηγικές Πλευρές: Εδώ η ΔΑΠ φαίνεται ότι αναλαμβάνει συνδυασμένες πρωτοβουλίες, σχετικές με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, βρίσκεται στο κέντρο της διαμόρφωσης του και καλείται να λάβει αποφάσεις με μεγάλη ταχύτητα.

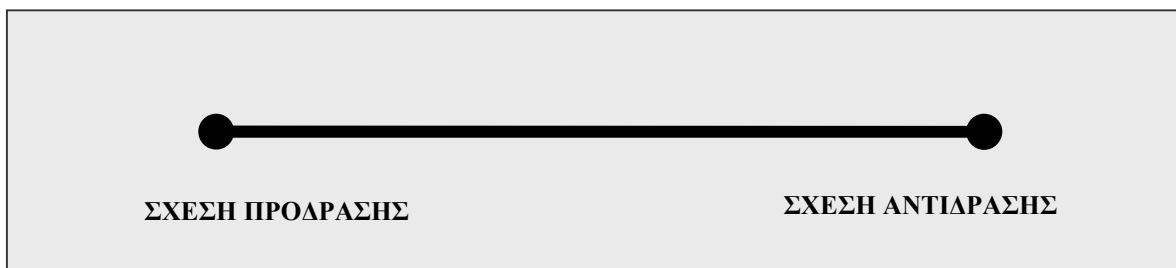


Στελέχη Γραμμής: Με την περιγραφή του τρίτου αυτού στοιχείου προβάλλονται τα στελέχη γραμμής ως ηγετικά στελέχη - κλειδιά με έμφαση στις διευκολυντικές διοικητικές ικανότητες και στη διαμόρφωση ηγετικού προτύπου.

Κύριοι μοχλοί: Πρόκειται για τα θέματα και τις τεχνικές που αποτελούν και το κύριο έργο της ΔΑΠ. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο Storey βρήκε εντυπωσιακή διαφορά στο βαθμό υιοθέτησης και χρησιμοποίησης καθενός από αυτούς τους «μοχλούς», σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεχνικές ΔΑΠ από αυτές που διατηρούν το μοντέλο ΔΠ.

2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη ΔΑΠ έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Ενώ οι περισσότεροι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δυο, οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ό,τι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μια άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και η άλλη άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη τους (ρόλος αντίδρασης- reactive role)



Συγκεκριμένα, στη Σχέση Πρόδρασης, η ΔΑΠ αντιπροσωπεύεται στο συμβούλιο από το Διευθυντή ΔΑΠ και επηρεάζει ενεργά τη διαμόρφωση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Υπάρχει, συνεπώς μια από κάτω προς τα πάνω επιρροή της στρατηγικής.



Στη σχέση Αντίδρασης που τοποθετείται, στο άλλο άκρο, η ΔΑΠ απλώς συμμορφώνεται στην Επιχειρησιακή Στρατηγική & διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της (5P: Philosophy, Policies, Programmers, Practices, Procedures), έτσι ώστε να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Ανάμεσα στα δύο παρουσιαζόμενα άκρα υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις ανάλογα με την επιχείρηση, κατά τις οποίες ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικός, ενώ η ανάγκη εναρμόνισης της ΔΑΠ με τη στρατηγική προβάλλεται ως αναμφισβήτητη σε όλα τα μοντέλα.

Ορισμός και Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ορισμός

Ένας ορισμός που μπορεί να αποδώσει το γενικότερο περιεχόμενο της ΣΔΑΠ είναι ο ακόλουθος:

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Με τον τρόπο αυτό, η ΣΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα στοιχεία τη χρήση του προγραμματισμού

- μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία
- την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική
- τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Προκειμένου λοιπόν η ΔΑΠ να παίξει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

- I. να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά-θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της
- II. να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Το όλο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και είναι εντόνως ανταγωνιστικό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεαστεί, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών.

Κυρίως, ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί, με μαθηματική ακρίβεια, σε μια βαθιά αναδιάρθρωση και επανεξέταση των δομών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η όλη κατάσταση είναι φυσικό να επηρεάζει δραστικά το όλο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.

Οι αλλαγές που συντελούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία:

- Στη μείωση κόστους.
- Στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην εισαγωγή, επεξεργασία και υλοποίηση νέων μεθόδων εργασίας και διοίκησης, με συμμετοχή και υποκίνηση των εργαζομένων.
- Στην ευελιξία τους, με αποτέλεσμα να μειώνουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα.
- Στην εισαγωγή θεσμών μερικής απασχόλησης (part-time) και outsourcing.

Μπροστά σ' αυτές τις εξελίξεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υφίσταται βαθιές αλλαγές από τότε που πρωτοεμφανίστηκε. Πράγματι, αναφορικά με τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τη σοβαρή μετακίνηση και μετατόπιση της όλης δομής του. Για πολλά, πολλά χρόνια, στόχος του τομέα αυτού ήταν η «διοίκηση και διευθέτηση των όρων εργασίας», ενώ τώρα εστιάζει σε μια άλλη επιχειρηματική αντίληψη.



Άλλωστε και στην οικονομία έχουμε να κάνουμε με μια έντονη μεταστροφή από μια «διαχειριστική» σε μια επιχειρηματική αντίληψη. Επίσης, το μάνατζμεντ έχει να προσφέρει εξίσου και στη νέα επιχειρηματική και στην ήδη υπάρχουσα διαχειριστική αντίληψη. Αυτό το αποτέλεσμα της διαφοροποίησης του έργου αλλάζει και την ορολογία. Από το Διοικητικό «πηγαίνει» στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ως Διοικητικό, κυρίως ασχολείται με τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την επιλογή του προσωπικού και την αξιολόγηση και εξαγωγή της μισθοδοσίας του προσωπικού. Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οδηγείται πλέον στο ρόλο του συμβούλου.

Ο διευθυντής προσωπικού απομακρύνεται πλέον, κατά κάποιον τρόπο, από το ρόλο του «μεσολαβητή» και αποκτά ρόλο συμβούλου, που στοχεύει στη στελέχωση του οργανισμού με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις μέσα στο πλαίσιο των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ο ρόλος του υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων είναι σίγουρα στρατηγικός, καθοριστικός και καταλυτικός. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να δουλεύει και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές ως εσωτερικός σύμβουλος που εξυπηρετεί τον εσωτερικό πελάτη.

Ο ρόλος αυτός πρέπει να είναι συνυφασμένος με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Σήμερα, με τις πράγματι κοσμογονικές αλλαγές, γνωρίζουμε ότι τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν την κάνουν η τεχνολογία, το προϊόν ή η διαχείριση του κεφαλαίου, γιατί πιστεύω ότι όλα αυτά είναι δυνατόν να τα αντιγράψουμε. Τη διαφορά την κάνουν Οι Άνθρωποι, που αποτελούν έναν σπάνιο και σημαντικότερο Πόρο, ο οποίος δεν αντιγράφεται.

Ο τρόπος και η μέθοδος που διοικούνται οι άνθρωποι, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, διαμέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/Πόρων, της οργάνωσης και του τελικού σχεδιασμού πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.



Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι ο ρόλος που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επαγγελματική λήψη αποφάσεων. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών αυτής της ίδιας της επιχείρησης, και μετά δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον, και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα.

Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό άλλος ένας σημαντικός ρόλος. Η εύρεση τρόπων μέσα από τους οποίους να αποδεικνύεται ότι, σε μια εποχή που η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, που οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, που οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μικτές επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας είναι δυνατόν να κερδηθεί μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του Ανθρώπινου Παράγοντα. Όποιες αποφάσεις κι αν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία που διαθέτει, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός, κατά τον κλασικό ορισμό είναι ο ορθολογιστικός προσδιορισμός του σημείου που βρισκόμαστε, που θέλουμε να φθάσουμε, με ποιο τρόπο θα καλύψουμε αυτή την απόσταση και πότε θα φθάσουμε εκεί. Είναι μία



διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία, με μεγάλο βαθμό σιγουριάς, με βάση αποφάσεις που παίρνει τώρα.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει πως ο προγραμματισμός είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προδικάζει και την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ανάγκη για προγραμματισμό γίνεται όλο και πιο επιτακτική, όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος έχει τρεις επιλογές: να αρνηθεί την αλλαγή, να αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Μονάχα η τελευταία επιλογή έχει νόημα.

Ο προγραμματισμός είναι δραστηριότητα λήψης αποφάσεων, με την έννοια πως απαιτεί ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης και επιλογή από εναλλακτικές πορείες για την επίτευξη στόχων. Όμως, αν και αναφέρεται στο μέλλον, δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις, αλλά με αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον.

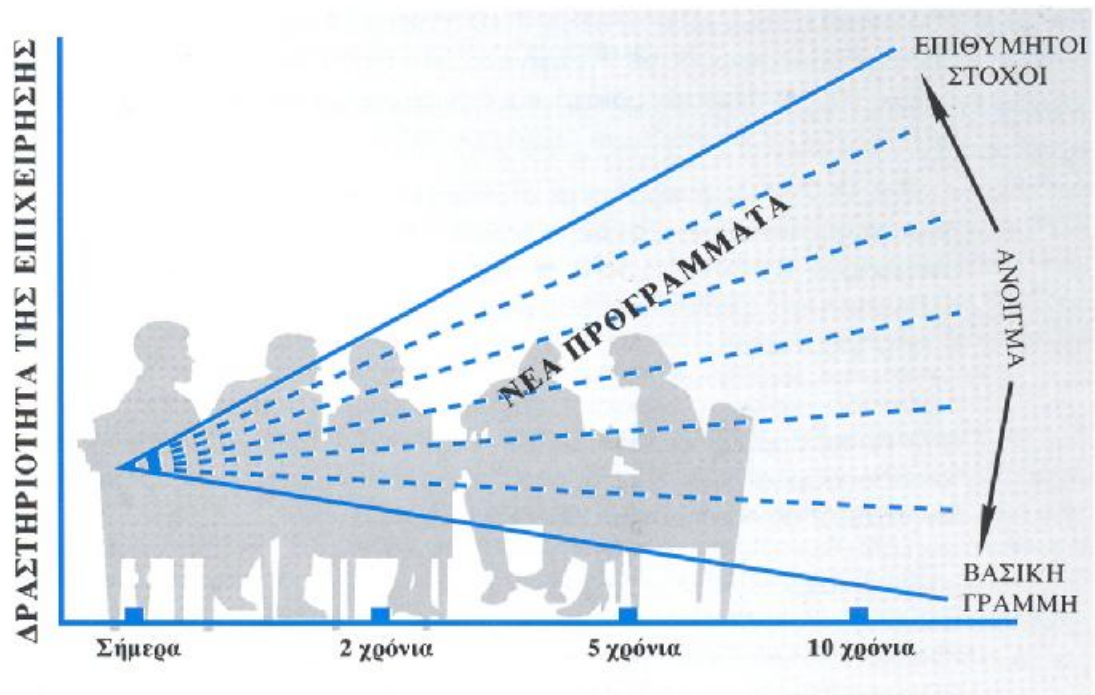
Ο σωστός προγραμματισμός μεταπηδά στο τέλος της υπό εξέταση περιόδου, όπου τοποθετεί, δοκιμαστικά, τους στόχους του και μετά, κατευθυνόμενος προς τα πίσω, προσπαθεί να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη ενδιάμεσων στόχων, καθώς και τις ενέργειες που θα ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο που προέρχεται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων.

Αφού περάσει η διαδικασία του προγραμματισμού από την ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, από την άποψη της αποστολής και των μέσων που διαθέτει, προχωρά στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που ξεπερνούν τον έλεγχο της διοίκησης της επιχείρησης (οικονομικών, κοινωνικών, δημοσιονομικών, κ.α.) και καταλήγει στην οριστικοποίηση των στόχων.





Η ομάδα προγραμματισμού, με βάση την αντικειμενική ανάλυση των πληροφοριακών στοιχείων και την καλύτερη δυνατή εκτίμηση των αστάθμητων παραγόντων και κάνοντας την υπόθεση πως θα συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς καμία αλλαγή, προεκτείνει τη θέση της επιχείρησης ως το τέλος της προγραμματισμένης περιόδου.



Η απόσταση από τη «βασική γραμμή» μέχρι τους επιθυμητούς στόχους, αποτελεί το «άνοιγμα» που πρέπει να καλυφθεί με νέα προγράμματα που θα πρέπει να εκφραστούν ποσοτικά. Αν το ανθρώπινο δυναμικό και τα υπάρχοντα υλικά μέσα, αντικειμενικά, δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να υλοποιήσει αρκετά προγράμματα για το κάλυμμα του ανοίγματος, τότε αναγκάζεται να προσαρμόσει τους τελικούς στόχους προς τα κάτω. Σε αντίθετη περίπτωση, προς τα πάνω.



Πριν όμως οριστικοποιηθούν τελικά οι στόχοι, είναι ανάγκη να εξετασθούν, για να διαπιστωθεί εάν πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, χωρίς όμως να είναι υπερβολικά εύκολοι. Η αποτυχία που φέρνει ο απρόσιτος στόχος μπορεί να υπονομεύσει το ηθικά των μελών της επιχείρησης και να τα αλλοτριώσει. Αντίθετα, δεν φέρνει καμία ικανοποίηση η πραγμάτωση του πολύ εύκολου στόχου.

Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη τους με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Πρέπει επίσης να διατυπωθούν κατά τρόπο ο οποίος τους καθιστά αντιληπτούς από όλους αυτούς που καλούνται να τους υλοποιήσουν. Οι στόχοι μίας επιχείρησης πρέπει να διαμορφώνονται με την πλήρη και ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και των μελών του, τα οποία πρέπει επίσης να συμμετέχουν στη διαδικασία του προγραμματισμού στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η οργάνωση ως διοικητική δραστηριότητα έχει διπλή έννοια. Αναφέρεται στη διαδικασία που συνδυάζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων μίας επιχείρησης, με τρόπο που να προωθείται η επίτευξη των επιλεγμένων στόχων στο πλαίσιο του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί. Αναφέρεται ακόμα στη δόμηση της εξουσίας και τη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας.

Μοναδικός σκοπός της ύπαρξης και λειτουργίας της οργάνωσης, ως διαδικασίας και ως δομής, είναι η επίτευξη στόχων. Αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν χρειάζεται προγραμματισμός για την επίτευξη τους. Και αν δεν υπάρχει προγραμματισμός με αντικειμενικούς σκοπούς, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, με στρατηγική, με τακτική και συγκεκριμένα πλάνα δουλειάς, αυτονόητα, δεν χρειάζεται και η οργάνωση.

Υπάρχει όμως, αναπόφευκτα, μία αλληλοσύνδεση και αλληλεξάρτηση της οργάνωσης και των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Γιατί, αν και οι επιθυμητοί στόχοι διαμορφώνονται δοκιμαστικά, η οριστικοποίησή τους εξαρτάται από τη δυνατότητα της ύπαρξης, οργάνωσης, στελέχωσης, συντονισμού, διεύθυνσης και

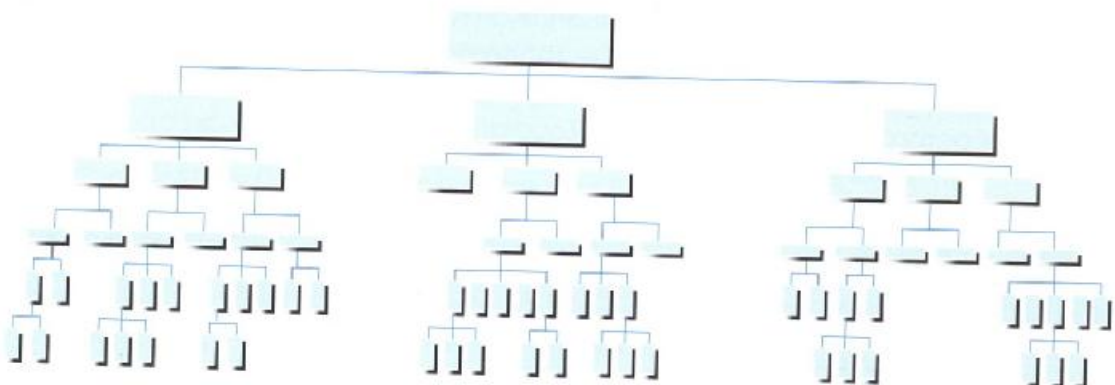


ελέγχου των στοιχείων - ανθρώπινων και υλικών - που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Κατά συνέπεια, η οργανωτική δραστηριότητα μπορεί να εξεταστεί μόνο σε συσχετισμό με τις άλλες διοικητικές δραστηριότητες.

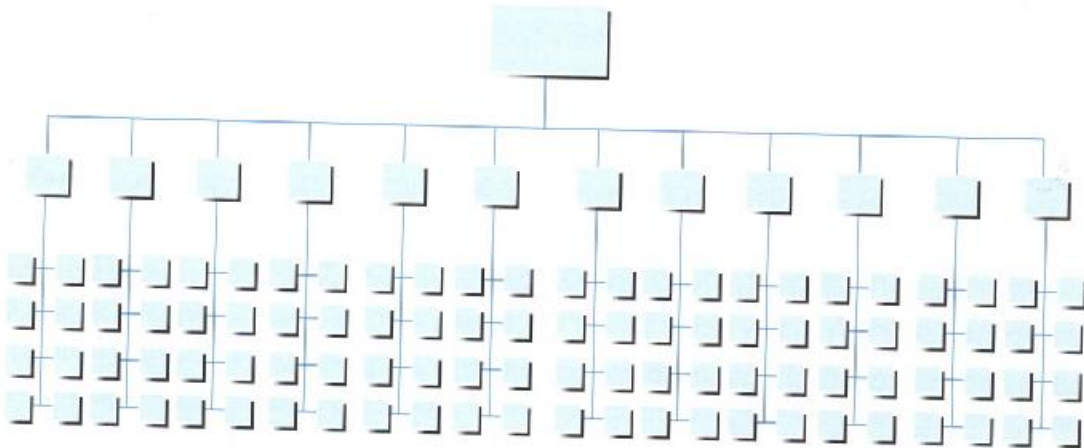
Βασικό πρώτο βήμα στη μεθοδολογία της οργάνωσης είναι ο εντοπισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των καθηκόντων που θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση των προγραμμάτων του. Από αυτή τη διαδικασία, προκύπτουν οι αρμοδιότητες των τμημάτων και οι μονάδες εργασίας που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία της διοικητικής ιεραρχίας, με βάση το περιεχόμενο και το σκοπό που εξυπηρετούν. Έτσι, παίρνουν μορφή ή δομή εξουσίας, οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων, σε θέσεις γραμμής, θέσεις επιτελικές και θέσεις λειτουργικές.

Η οργανωτική δομή αντανακλά τις σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθώς και οριζοντίως. Αντανακλά επίσης την έκταση του ελέγχου που ασκεί ένας προϊστάμενος, και αυτό μεταφράζεται στον αριθμό των υφισταμένων του. Δομές επιχειρήσεων που λειτουργούν συγκεντρωτικά χαρακτηρίζονται από περισσότερα επίπεδα ιεράρχησης και πολύ μικρό αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο. Αντίθετα, αποκεντρωμένες δομές χαρακτηρίζονται από λιγότερα επίπεδα ιεράρχησης και μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο. Οι πρώτες δομές είναι γνωστές και ως υψηλές, οι δεύτερες είναι γνωστές ως επίπεδες.

Η «ΥΨΗΛΗ» ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ (ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ)



Η «ΕΠΙΠΕΔΗ» ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ (ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ)



Η καθαρά τεχνική διατύπωση της φύσης της οργανωτικής δομής έχει ένα σκοπό: να μας επιτρέψει, ως πλαίσιο, να κάνουμε μερικές παρατηρήσεις βασισμένες στην πρακτική μας πείρα από τη διοικητική λειτουργία.

- 1) Για να δουλέψει αποτελεσματικά μία επιχείρηση αλλά και για να επιβιώσει, από άποψη συνοχής και συνεργατικότητας, είναι απαραίτητο κάθε στέλεχος να παίρνει εντολές από μία πηγή και να λογοδοτεί σε αυτή.
- 2) Οσον αφορά στην εξέταση του ελέγχου που ασκεί ο προϊστάμενος, τον αριθμό δηλαδή των υφισταμένων που μπορεί να κατευθύνει και να επιτηρεί αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος, οι περισσότεροι κλασικοί συγγραφείς σε θέματα διοίκησης συμφωνούν στον αριθμό έξι με επτά.
- 3) Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αναθέτουμε σε υφιστάμενα στελέχη ευθύνες που δεν συνοδεύονται με την απαραίτητη τυπική εξουσία για να τις διεκπεραιώσουν. Βέβαια, αυτό δεν είναι από μόνο του αρκετό, γιατί, παράλληλα, τους χρειάζεται και η άτυπη εξουσία που πηγάζει από την αποδοχή της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους, εκ μέρους των υφισταμένων και συναδέλφων τους. Η τυπική εξουσία όμως είναι απαραίτητη προϋπόθεση, αν και όχι επαρκής.
- 4) Η «υψηλή» οργανωτική δομή (συγκεντρωτική) έχει ένα μόνο πλεονέκτημα. Επιτρέπει τον έλεγχο των υφισταμένων (βρίσκει την κλασική της εφαρμογή στο στράτευμα και άλλες δημόσιες υπηρεσίες). Όμως, τα πολλά επίπεδα ιεράρχησης δυσχεραίνουν την προς τα πάνω και κάτω πληροφόρηση και, με τη διατήρηση της εξουσίας στα υψηλότερα επίπεδα, δεν παρέχουν



ευκαιρία στα κατώτερα επίπεδα να προβληματιστούν και να αναπτυχθούν ηγετικά.

- 5) Ο καθαρά συμβουλευτικός ρόλος των ειδικών, που κατέχουν επιτελικές θέσεις, πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια, ώστε να μη γίνεται, πολλές φορές αθέλητα, σφετερισμός της εξουσίας των στελεχών γραμμής που έχουν την ευθύνη της λήψης των αποφάσεων και της εκτέλεσής τους
- 6) Η στελέχωση της επιχείρησης (που κατά τη γνώμη μας αποτελεί μέρος της οργανωτικής δραστηριότητας) πρέπει βέβαια να αποσκοπεί στην επιλογή ατόμων με τα συγκεκριμένα προσόντα που απαιτεί το οργανόγραμμα (και όχι το αντίθετο). Τα άτομα αυτά πρέπει επίσης να έχουν δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη.

3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού, οργανωτικής δομής και στελεχών που αποβλέπουν στην επίτευξή τους. Αυτές οι δραστηριότητες, όμως, από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Χρειάζεται και η διεύθυνση που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, μέσα στο δεδομένο προγραμματικό και οργανωτικό πλαίσιο, διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλειάς, μεθόδους, συστήματα, διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς.

Με την έννοια αυτή, η διευθυντική δραστηριότητα είναι κατ' εξοχήν συντονιστική, αν και ο συντονισμός είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Η διεύθυνση μίας επιχείρησης, για να συμβάλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της, κάνει χρήση των αρχών της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που αφορούν στην υποκίνηση, στην επικοινωνία, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη δυναμική της ομάδας και της ηγετικής λειτουργίας με την πλατιά της έννοια.

Η παρακολούθηση της απόδοσης μίας επιχείρησης, σε συσχέτισμό με προαποφασισμένα πρότυπα, ο έλεγχος με τη θετική του μορφή, είναι επίσης μία αναγκαία διοικητική δραστηριότητα. Ο προληπτικός έλεγχος αποβλέπει στην



ολοκληρωτική πρόληψη ή, πρακτικότερα, στην ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από τη στοχευόμενη απόδοση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει σκοπό να εντοπίσει την απόκλιση, όταν συμβεί, και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη διόρθωση της.

Είναι βέβαια ευκολονόητο πως η αδυναμία της διοίκησης να προβλέπει με ακρίβεια ορισμένους αστάθμητους παράγοντες, και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο, αποκλείει τη βεβαιότητα της τέλει πρόληψης των αποκλίσεων, γι' αυτό, η προσπάθεια της πρέπει να απευθύνεται στην ελαχιστοποίηση τους και παράλληλα στην ανάπτυξη της ικανότητας της να παίρνει διορθωτικές πρωτοβουλίες

Πρέπει, κατά συνέπεια, να διατίθεται χρόνος και να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια να προδιαμορφώνονται τα μέτρα και τα πρότυπα της ανεκτής αποδοτικότητας της επιχείρησης, ή συγκεκριμένων τμημάτων της, με την πλήρη συμμετοχή αυτών που καλούνται να εκτελούν τα σχέδια. Έτσι, δημιουργείται κοινή αντίληψη και αποδοχή αυτών των προτύπων, σε τρόπο που μεγιστοποιείται η πιθανότητα της εκπλήρωσης τους. Και αντί να σπαταλάται χρόνος για να γίνονται διορθώσεις, η δουλειά γίνεται σωστή εξ αρχής.

Αυτό που φταίει είναι συνήθως η ανασφάλεια που νιώθουν οι διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων και υπηρεσιών, που τις οδηγεί σε μεταβολή της διαδικασίας του ελέγχου σε γραφειοκρατικό τέρας, καχύποπτο και δύσκαμπτο, πληθωρικό σε κανονισμούς και επίπεδα ελέγχου, που τελικά προκαλούν τη δυσφορία και την αλλοτρίωση των στελεχών και μελών τους.

Αυτή όμως η διαπίστωση δεν δικαιολογεί το πέρασμα στο άλλο άκρο, όπου το κάθε στέλεχος της επιχείρησης αυτοπροσδιορίζεται, με προσωπικά, υποκειμενικά κριτήρια απόδοσης, ξέχωρα από την υπόλοιπη επιχείρηση, πράγμα που μοιραία οδηγεί στο χάος. Κάπου ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα βρίσκεται η χρυσή τομή, που είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την αποστολή της, τους στόχους της, τον προγραμματισμό της και τις ιδιάζουσες ανθρώπινες σχέσεις που έχει καλλιεργήσει. Και βρίσκεται αυτή η χρυσή τομή στον ιδεώδη συνδυασμό τυπικής διαδικασίας και αποκέντρωσης της εξουσίας, που θα εξασφαλίσει την



υπεύθυνη συμβολή των στελεχών στην επίτευξη των στόχων και την ελευθερία κίνησης τους στο πλαίσιο του αυτοελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

1. Τον καθορισμό των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης.
2. Τη διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης.
3. Την αξιολόγηση και σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση.
4. Τη λήψη διορθωτικών μέτρων, αν χρειαστεί.

Η διαδικασία αυτή περιέχει το στοιχείο της ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, σε μεγάλο βαθμό. Από την ανάλυση των στοιχείων, η διοίκηση προχωρεί στην αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, που μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνέχιση της τρέχουσας πορείας χωρίς διακοπή, την τροποποίηση της πορείας ή ακόμα και την τροποποίηση των προτύπων απόδοσης, με βάση νέα πληροφόρηση που δεν υπήρχε όταν διαμορφώθηκαν τα προγράμματα.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου, πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον της επιχείρησης και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα, αποφεύγοντας την τεχνική γλώσσα των εμπειρογνομόνων του προγραμματισμού.

Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας της επιχείρησης, ποσοτικά και ποιοτικά. Είναι επίσης αναγκαίο, η επιχείρηση να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοστεί, με βάση τις εξελίξεις του χώρου, μιας και οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν λειτουργούν σε στατικό περιβάλλον. Πάνω από όλα, όμως, έχει πρωταρχική σημασία να κατανοήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων την ανάγκη της προσεκτικής ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου, με την ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και μελών τους στη διαμόρφωση και στη λειτουργία τους.



3.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Ο καθένας από εμάς έχει διαμορφωθεί δικές του ιδέες και απόψεις για το τι υποκινεί τους εργαζομένους, τα μέλη μιας ομάδας δουλειάς, για να δουλέψουν αποδοτικότερα και, γενικά, να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης στην οποία συμμετέχουν.

Πολλοί υποστηρίζουν πως, αν πληρώνουν καλύτερα, οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν καλύτερα. Άλλοι παίρνουν τη θέση πως, αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας, το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Κι άλλοι λένε πως οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας, πως δεν θα χάσουν τη δουλειά τους και θα μείνουν στο δρόμο. Όλες αυτές οι απόψεις έχουν τη βάση τους. Όμως, το πρόβλημα της υποκίνησης για δουλειά είναι τόσο πολύπλοκο και τόσο σημαντικό, που απαιτεί συστηματική μελέτη

Στην προσπάθεια να κατανοηθεί και να αναλυθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες. Η πιο πλατιά, ίσως, παραδεκτή θεωρία για την υποκίνηση των ανθρώπων ανήκει στον καθηγητή Αβραάμ Μάσλο του Πανεπιστημίου Μπραντάις, Μασαχουσέτη, ΗΠΑ. Ο Μάσλο βλέπει την υποκίνηση από τη σκοπιά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό σημαίνει πως ορισμένες από τις ανάγκες μας λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες μονάχα όταν ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους. Αυτή η ιεράρχηση μπορεί να απεικονισθεί ως πυραμίδα, όπως φαίνεται στο σχήμα.

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτό - ολοκλήρωσης, **Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η τάση της βελτίωσης της ζωής, η διεκδίκηση, είναι στη φύση του ανθρώπου. Μόλις ικανοποιηθεί μία από τις ανάγκες του, εμφανίζεται άλλη στη θέση της.** Αυτή η διαδικασία δεν έχει τέλος. Συνεχίζεται από τη γέννηση ως το θάνατο. Ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθεί, συνεχώς αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.



Φυσικές ανάγκες

Οι βασικές, φυσικές, ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, αλλά αποκτούν κρίσιμη σημασία αν εμποδιστεί η ικανοποίησή τους. Εκτός από ασυνήθεις περιπτώσεις, οι ανάγκες μας οι οποίες αφορούν το αίσθημα ασφάλειας, την κοινωνική ζωή, τη διατήρηση προσωπικής ταυτότητας και την αυτο-ολοκλήρωση, απλώς δεν λειτουργούν όταν τα στομάχια μας παραμένουν άδεια για ένα αρκετό χρονικό διάστημα. Σ' αυτή την περίπτωση, το φάσμα της πείνας και η ανάγκη της ικανοποίησής της είναι η πρωταρχική μας μέριμνα. Πολλές αυθεντικές ιστορίες από την Κατοχή και από τα στρατόπεδα συγκεντρώσεων αποτελούν αδιάψευστες εμπειρικές αποδείξεις αυτής της θέσης

Ανάγκες ασφάλειας

Όταν ικανοποιηθούν οι φυσικές ανάγκες, οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επιπέδου αρχίζουν να κυριαρχούν στη συμπεριφορά μας. Αυτές είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, για προστασία από τον κίνδυνο, το φόβο, τη στέρηση

Κοινωνικές ανάγκες

Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας και δεν κατεχόμαστε πια από αίσθημα φόβου για την ικανότητα διαβίωσης, οι κοινωνικές ανάγκες αποκτούν μεγάλη σημασία, ως κίνητρα στη συμπεριφορά μας. Αυτές οι ανάγκες παίρνουν τη μορφή της ζωνής επιθυμίας να δημιουργήσουμε παρέες και φιλίες, να διευρύνουμε τον κύκλο των κοινωνικών γνωριμιών μας, να ανήκουμε σε συλλόγους και σε άλλες κοινωνικές ομάδες. Ενώ η ηγεσία των οργανισμών γνωρίζει την ύπαρξη αυτής της ανάγκης, συνήθως παίρνει ανταγωνιστική στάση όσον αφορά τη δημιουργία συνθηκών δουλειάς που οδηγούν στην ικανοποίησή της - και τούτο, γιατί τη βλέπει ως κίνδυνο και απειλή για τα συμφέροντα του οργανισμού.

Ανάγκες του «εγώ»

Πάνω από τις κοινωνικές ανάγκες είναι τοποθετημένες οι ανάγκες οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για εργαζομένους και εργοδότες. Είναι οι ανάγκες του «εγώ», που παίρνουν δύο βασικές μορφές:

- **Ανάγκες που αφορούν το αίσθημα αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης, ελευθερίας, προσωπικής επιτυχίας, ικανότητας γνώσης και,**



- **Ανάγκες που αφορούν το καλό μας όνομα, τη φήμη μας, την κοινωνική μας θέση, το σεβασμό από τους συνανθρώπους και συνεργάτες μας.**

Οι εμπορικές και βιομηχανικές εταιρείες, αλλά και οι άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, παρέχουν ελάχιστες δυνατότητες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας.

Ο συνηθισμένος τρόπος υποκίνησης των εργατοϋπαλλήλων είναι η προσφορά αυξήσεων στις οικονομικές παροχές. Αυτή όμως η τακτική συνήθως καταλήγει σε αδιέξοδο, γιατί οι εργαζόμενοι δεν γίνονται παραγωγικότεροι εξ αιτίας της προσφοράς αυξήσεων. Αν ένας εργαζόμενος βρίσκεται μισθολογικά κάτω από το επίπεδο βασικής διαβίωσης, η υποκίνηση του σχετίζεται περισσότερο με τις βασικές ανάγκες.

Ανάγκες αυτό - ολοκλήρωση

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες για αυτό - ολοκλήρωση. Αυτές είναι οι ανάγκες που έχει ο καθένας μας να εκπληρώσει τα προσωπικά του όνειρα, πόθους και προσδοκίες για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του για αυτό - ανάπτυξη, για δημιουργικότητα - με το πλατύ νόημα της λέξης. Για τους εργαζομένους, οι σύγχρονες συνθήκες ζωής παρέχουν πολύ περιορισμένες δυνατότητες ικανοποίησης αυτών των αναγκών.

Στη χώρα μας, οι περισσότεροι από μας διαθέτουμε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της ενεργητικότητας μας, προσπαθώντας να ικανοποιήσουμε ανάγκες στα χαμηλότερα επίπεδα της ταξινόμησης τους, όπου αντιμετωπίζουμε στερήσεις.

3.6 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η επιβίωση, η ανάπτυξη, η επιτυχία επιχείρησης στην πραγμάτωση των στόχων ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό, κατά τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι του. Κι αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτατα και ανώτερα



επίπεδα της διοίκησης, αλλά σε όλα τα επίπεδα, μέχρι τον υπεύθυνο ενός μικρού γραφείου, τον επιστάτη μιας μικρής παραγωγικής μονάδας, το γραμματέα μιας ολιγομελούς επιτροπής

Ευτυχώς, η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη. Μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός μας με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητη μια παρατήρηση - προειδοποίηση. Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική. Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή να μην υποπέσουμε σε στερεότυπα, μηχανιστικά μοντέλα, που δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου.

Βέβαια, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές, οι οποίες εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες, την πολιτιστική παράδοση, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούμε.

Από όλα αυτά, εξάγεται ότι η υλοποίηση των στόχων μίας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι βασική ευθύνη της ηγεσίας της, με την πλατιά έννοια, που γι' αυτό το σκοπό μετέρχεται τις βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού, οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη, συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την **ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και ίο παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό**. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του που συνεργάζονται μαζί του, γιατί θέλουν, και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Το παραδοσιακό αφεντικό πετυχαίνει τους σκοπούς του με τον εξαναγκασμό, το φόβο, την απειλή των κυρώσεων.



3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ

Επί χιλιάδες χρόνια, η γυναίκα υπήρξε το μεγάλο μυστήριο της ζωής. Ο άνδρας την καταράστηκε, την αγάπησε, τη λάτρευε, την καταπίεσε, μα ποτέ δεν την κατάλαβε. Η κοινωνία της επιβάλλει να παίζει ποικίλους ρόλους. Της ζητά να είναι μητέρα, σύζυγος, ερωμένη, νοικοκυρά και επαγγελματίας. Όμως, ποτέ δεν της παρείχε τις συνθήκες και το κλίμα μέσα στο οποίο θα μπορούσε να αξιοποιήσει τις ικανότητες της. Και το δημιουργικό της ταλέντο προς όφελος δικό της και της κοινωνίας.

Αυτές οι αντιφάσεις πηγάζουν από την ουσία του προβλήματος που αφορά την πραγματική φύση της γυναίκας και που συνοψίζεται στο ερώτημα: **«Είναι η γυναίκα διαφορετική από τον άνδρα μα ίση του, ή είναι κατώτερη του και έχει ανάγκη της προστασίας του για να επιβιώσει;»**. Αν και το ερώτημα έχει απαντηθεί από την επιστήμη, ή σύγκριση για τη φύση της γυναίκας, εξακολουθεί να ύπαρχει ως αποτέλεσμα της διαιώνισης της καταπιεστικής μυθολογίας της ανισότητας της που συνοδεύεται από λαθεμένες ιδέες, αναλήθειες και παρερμηνείες.

Οι συγγραφείς του αιώνα μας που ασχολούνται με το «γυναικείο ζήτημα» στην ευρύτερη έννοια του, επεκτείνουν την ερευνά τους σε πολλούς και ποικίλους τομείς: βιολογικό, κοινωνικό, ιστορικό, θρησκευτικό, ψυχαγωγικό, εργατικό, νομικό κ.ά. Ωστόσο, σχεδόν κανείς έως σήμερα δεν έχει παρουσιάσει την ολοκληρωμένη γεωγραφικά και χρονικά Ιστορία της Γυναίκας.

Τα τελευταία χρόνια, όμως, πολλές πρωτοπόρες γυναίκες, αξιοποιώντας επιστημονικές και τεχνολογικές προόδους καθώς επίσης πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις, άρχισαν να δημιουργούν μια έντονα δυναμική παρουσία στον κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο και να διεκδικούν ένα νέο προσδιορισμό του ρόλου της γυναίκας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δράσης - επιστημονικής, πνευματικής, κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής.

Είναι πια σαφές πως η σύγχρονη γυναίκα είναι πολύ πιο σύνθετη και αποτελεσματική από τη γυναίκα των προηγούμενων γενιών. Είναι ακόμα σαφές πως δεν μπορεί η



ελεγχόμενη από τον άνδρα κοινωνία, να αγνοεί την κραυγή της για κατανόηση και παροχή της ευκαιρίας να είναι κάτι παραπάνω από σύντροφος και μητέρα.

Δεν αρκεί να αναγνωριστεί θεσμικά η ισοτιμία των γυναικών ως ανθρώπων με ανάγκες, φιλοδοξίες, δημιουργική φαντασία και ηγετικές ικανότητες. Χρειάζεται να γίνει συνειδητή προσπάθεια για την αξιοποίηση του ανεκμετάλλευτου δυναμικού που διαθέτει η γυναίκα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αυτό ασφαλώς περιλαμβάνει και τη διοίκηση.

Επί πλέον, η ανωτερότητα του άνδρα βασίζεται στη συγκριτικά μικρότερη μυϊκή ανάπτυξη της γυναίκας και στο μικρότερο σκελετό της. Η θέση αυτή έχει απορριφθεί από την επιστήμη. **Αυτή η διαφορά - η οποία δεν πρέπει να συγχέεται με την αντοχή - ερμηνεύεται από τον άνδρα ως βιολογική ανωτερότητα και του επιτρέπει την αλαζονική τοποθέτηση του.**

Όμως, αυτό δεν είναι καθόλου ξεκάθαρο. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολλές ενδείξεις για το αντίθετο. Η στατιστική βάση της βιολογίας παρέχει στοιχεία, σύμφωνα με τα οποία, οι γυναίκες, κατά μέσον όρο, διαθέτουν μεγαλύτερη αντοχή και καλύτερη υγεία και πως ο άνδρας, σε όλα τα στάδια της ζωής του, διατρέχει μεγαλύτερους κινδύνους.

Η θνησιμότητα κατά τη γέννηση είναι μεγαλύτερη στα αγόρια. Πολλές αρρώστιες είναι συχνότερες στους άνδρες παρά στις γυναίκες. Ορισμένες ασθένειες, όπως η αιμοφιλία και η αχρωματοψία προσβάλλουν κυρίως τους άνδρες. Τα μέλη του «ασθενούς» φύλου ζουν, κατά μέσον όρο, επτά χρόνια περισσότερο από τον άνδρα και διαθέτουν μεγαλύτερη αντοχή σε αρρώστιες, κόπωση και υποσιτισμό. Οι άνδρες υποφέρουν περισσότερο από νευρικές διαταραχές και έχουν στο παθητικό τους περισσότερες αυτοκτονίες, παρά την επικρατούσα αντίληψη για το αντίθετο

Βέβαια, σωστά ίσως, μπορεί να προβληθεί το επιχείρημα, πως οι άνδρες στους οποίους ο κοινωνικός ρόλος επιβάλλει την ευθύνη για την οικονομική προστασία της οικογένειας, έχουν περισσότερα προβλήματα, περισσότερο άγχος, που μοιραία επηρεάζει τη σωματική και ψυχική τους υγεία. Ίσως, δεν



προσπαθούμε να τεκμηριώσουμε την ιδέα πως η γυναίκα είναι βιολογικά ανώτερη αλλά να συμβάλλουμε στην απομυθοποίηση της βιολογικής κατωτερότητας της. Δυστυχώς, εκατομμύρια γυναικών σε όλο τον κόσμο έχουν πιστέψει αυτό το μύθο, πέφτοντας θύματα των προκαταλήψεων της κοινωνίας η οποία τις καταπιέζει. Γιατί, το πρόβλημα της ανισότητας της γυναίκας δεν είναι βιολογικό αλλά κοινωνιολογικό και ψυχολογικό - δηλαδή επίκτητο.

Ο άνθρωπος μπορεί να πάει μπροστά, αναπτύσσοντας το λογικό τους, ανακαλύπτοντας μία καινούργια αρμονία, ανθρώπινη και εξελικτική, αντί της προ - ανθρώπινης που είναι και ανεπιστρεπτή χαμένη.

Εχει επιστημονικά τεκμηριωθεί ότι η γυναικεία συμπεριφορά είναι προϊόν και αποτέλεσμα της αγωγής από το σπίτι, το σχολείο, τη μόρφωση, το χώρο εργασίας και τις κοινωνικές παραμέτρους. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης της γυναίκας από τη βρεφική ηλικία, ενισχύει την κρατούσα αντίληψη της κατωτερότητας της και θεμελιώνει κοινωνικά και νομοθετικά τη σχέση της εξάρτησης της από τον άνδρα.

Είναι αναγκαίο να ειπωθεί πως οι καθιερωμένοι ρόλοι των δύο φύλων, είναι αποτέλεσμα όχι βιολογικών διαφορών αλλά κοινωνικής παράδοσης και δομής. Μιας δομής η οποία δεν παρέχει στη γυναίκα ίση δυνατότητα με τον άνδρα να αναπτύξει τις ικανότητες της και την πνευματικότητα της. Η ίδια δομή την αναγκάζει να προσπαθεί συνεχώς να αποδεικνύει στον εαυτό της και στους άνδρες πως είναι ισότιμη και ισάξια τους.

Συμπερασματικά, η ιστορική αποκατάσταση του γυναικείου ρόλου άρχισε δειλά από το πρώτο τέταρτο του αιώνα μας, για να συνεχιστεί, με σταθερό και γοργό ρυθμό, μετά το δεύτερο, το οποίο αποτέλεσε την υποδομή της οικονομικής ανεξαρτησίας, με όλες τις συνακόλουθες απαιτήσεις της. Η οικονομική ανεξαρτησία ήταν και είναι το όπλο του γυναικείου φύλου για τη διεκδίκηση, πρώτα της προσωπικής και στη συνέχεια της κοινωνικής και ιστορικής αποκατάστασης



3.7.1 Η ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αν και η σεξουαλική παρενόχληση έχει γίνει θέμα προς συζήτηση, στους χώρους εργασίας, εδώ και μία δεκαετία ή και παραπάνω, στη χώρα μας δεν υπάρχει, ακόμη, σαφές νομοθετικό πλαίσιο που να προσδιορίζει ποια συμπεριφορά αποτελεί σεξουαλική παρενόχληση και να την χαρακτηρίζει ως αδίκημα, επισύροντας τις ανάλογες ποινικές κυρώσεις.

Πριν αναφερθεί οποιαδήποτε διαπραγμάτευση του θέματος, κρίνεται σκόπιμο να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η ψυχολόγος Λίμπι Τατά Αρσελ «σεξουαλική παρενόχληση είναι κάθε ανεπιθύμητη, απρόσκλητη και προσβλητική συμπεριφορά σεξουαλικού χαρακτήρα, που θίγει την αξιοπρέπεια ανδρών και γυναικών στο χώρο εργασίας, ειδικότερα όταν η απόρριψη ή η μη υποταγή του εργαζομένου σε μία τέτοια συμπεριφορά - ιεραρχικά ανώτερων ή ομοιόβαθμων -συναδέλφων έχει αντίκτυπο στην περαιτέρω επαγγελματική του πορεία».

Όπως όλοι αντιλαμβανόμαστε, η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να ξεκινά από ένα «απλό» πείραγμα και, κλιμακούμενη μέχρι το βιασμό, να παίρνει διάφορες μορφές με το ακόλουθο περιεχόμενο:

- 1. Λεκτικό:** Σεξουαλικά υπονοούμενα, σχόλια με υπονοούμενα, απειλές, βρισιές, αστεία που αφορούν γενετήσιες ορμές και χαρακτηριστικά, σεξουαλικές προτάσεις.
- 2. Μη λεκτικό:** Υπαινικτικοί ή προσβλητικοί θόρυβοι που παρεμπνουν στην πράξη της συνουσίας, αισχρές χειρονομίες, σφυρίγματα, λάγνα βλέμματα.
- 3. Σωματικό:** Αγγίγματα, τσιμπήματα, επιθέσεις με ανήθικο σκοπό, εξαναγκασμός σε σεξουαλική επαφή
- 4. Έντυπο:** Έκθεση γυμνών ή σχεδόν γυμνών φωτογραφιών στο χώρο εργασίας.

Η έρευνα του Πανεπιστημίου Πατρών, σημεία της οποίας παρουσιάζουμε πιο κάτω, είναι ασφαλώς μία αξιέπαινη και τολμηρή πρωτοβουλία, την οποία χαιρετίζουμε με ικανοποίηση. Είναι όμως ένα απλό άγγιγμα στην κορυφή του



παγόβουνου που πάει πολύ βαθιά, υπονομεύει τον κοινωνικό ιστό και πλήττει σχεδόν κάθε γνωστό εργασιακό χώρο.

Όλοι ελπίζουν να υπάρξει συνέχεια και εμβάθυνση στη διερεύνηση του θέματος, να βρεθούν μιμητές σε άλλα ερευνητικά ιδρύματα που, με τη στήριξη της πολιτείας, θα σκάσουν βαθύτερα, επεκτείνοντας τους όρους της έρευνας και διευρύνοντας το δείγμα. Έτσι μόνο θα τεκμηριωθεί και θα καταγραφεί μία «κουκουλωμένη» αλγεινή πραγματικότητα που μας προσβάλλει ως λαό, και απειλεί ευθέως την προσπάθεια εξυγίανσης της κοινωνίας, εκσυγχρονισμού της οικονομίας αλλά και την αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Αρκούμεθα σε μία προσωπική τοποθέτηση επί της αρχής. Το ποια είναι η σεξουαλική συμπεριφορά και σχέση μεταξύ δύο συναινούντων ενήλικων ατόμων, είναι καθαρά προσωπική τους υπόθεση και δεν μας αφορά. Δευτερευόντως ίσως, αφορά αγαπημένα και οικεία τους πρόσωπα που διατρέχουν τον κίνδυνο να πληγθούν, αλλά αυτό είναι άλλο θέμα επίσης

Αυτό όμως που μας αφορά άμεσα, είναι οι αρνητικές επιπτώσεις που έχει το φαινόμενο στους εργασιακούς χώρους. Από την πολύχρονη ενασχόληση μας με τα δρώμενα πολλών ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών έχουμε αποκτήσει πλούσιες εμπειρίες πάνω στο θέμα. **Αυτό ακριβώς μας επιτρέπει να έχουμε άποψη και μας επιβάλλει να πάρουμε θέση.**

Το πρόβλημα δεν πρόκειται να εξαφανιστεί αν, εθελουφλόντες, συνεχίσουμε να το αγνοούμε. Κράτος, θεσμικά όργανα προστασίας ανθρώπινων δικαιωμάτων, εθελοντικά σωματεία και διοικήσεις επιχειρήσεων, οφείλουν να ενεργοποιηθούν για να φωτιστούν όλες οι πλευρές του φαινομένου, προκειμένου να αναδειχθεί και να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν μία ιδιαίτερη ευθύνη. Οφείλουν να σκύψουν πάνω στο πρόβλημα, να ερευνήσουν πώς ασκείται η εξουσία μέσα στις εταιρείες και τους οργανισμούς, να εξετάσουν τις δομές ιεράρχησης, τις επί μέρους λειτουργίες και τις διαδικασίες που επιτρέπουν σε στελέχη, μεσαίου κυρίως επιπέδου, να καταχρώνται της σχέσης εξάρτησης, που υφίσταται, για να αποσπάσουν



τη σεξουαλική εύνοια ανυπεράσπιστων υπαλλήλων, που συχνά υποκύπτουν, γιατί έχουν ανάγκη από τη δουλειά τους.

Οφείλουν να πάρουν ξεκάθαρη θέση, στιγματίζοντας αυτές τις πρακτικές, καθορίζοντας αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας στη συμπεριφορά των ασκούντων την εξουσία και προειδοποιώντας γραπτώς ότι η παραβίαση τους θα επισύρει αυστηρές κυρώσεις συμπεριλαμβανομένης και της απόλυσης.

Η πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη και τα στοιχεία της οποίας αναγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί, πραγματοποιήθηκε από την κα Βασιλική Σταφίδα, πτυχιούχο Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Πατρών, υπό την εποπτεία του επίκουρου καθηγητή ψυχολογίας, κ. Αριστοτέλη Κάντα. Το δείγμα, αποτελούμενο από 65 γυναίκες και 58 άνδρες, άνω των 17 ετών, που απάντησε, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, στο τι θεωρεί σεξουαλική παρενόχληση, απέδωσε τα στοιχεία που απεικονίζονται στον πίνακα 1.

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΔΡΩΝ
Προσπάθησαν να αγνοήσουν το συμβάν και δεν έκαναν τίποτα	46,3%	55,4%	36,2%
Συνέχισαν να δέχονται τη σεξουαλική παρενόχληση	8,9%	1,5%	17,2%
Αντιστάθηκαν	8,1%	6,2%	10,3%
Προσπάθησαν να ξεφύγουν (π.χ διακοπές, μετάθεση, παραίτηση)	7,3%	4,6%	10,3%
Συζήτησαν με το θύτη προσωπικά	17,1%	15,4%	19,0%
Συζήτησαν με το θύτη ενώπιον μαρτύρων	2,4%	4,6%	
Διαμαρτυρήθηκαν δημόσια (π.χ. σε προϊστάμενους)	5,7%	3,1%	8,6%
Ακολούθησαν τη δικαστική οδό	1,6%		3,4%
Κάτι άλλο	7,3%	12,3%	1,7%



3.8 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στον πρωταρχικό αυτό τομέα ενδιαφέροντος για κάθε εταιρεία και οργανισμό που ορίζει την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης μπορεί να προβεί σε:

- Καθορισμό προδιαγραφών θέσεων ευθύνης και σύνδεση με τους επιχειρησιακούς στόχους
- Προδιαγραφή συστήματος αξιολόγησης και αξιολόγηση προσωπικού
- Εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών, παρακολούθηση και σχεδιασμός αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Επανασχεδιασμό διοικητικής δομής για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Εξεύρεση συνεργατών και ανθρώπινου δυναμικού κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κατά το σχεδιασμό κάθε μεμονωμένης θέσεως εργασίας καθορίζονται το περιεχόμενο της, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, δηλαδή οι σχέσεις της με άλλες θέσεις. Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στην *περιγραφή θέσεως εργασίας*, στην οποία περιλαμβάνονται:

- ο τίτλος και ο σκοπός (αποστολή) της θέσης εργασίας
- η θέση της μέσα στη δομή της οργάνωσης
- οι ιεραρχικές σχέσεις της, δηλαδή η θέση στην οποία αναφέρεται και οι θέσεις οι οποίες αναφέρονται σ' αυτή
- το πλαίσιο λειτουργίας της, δηλαδή οι σχέσεις της με άλλες θέσεις εργασίας εντός της οργάνωσης
- τα καθήκοντα και οι ευθύνες της
- τα μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων (π.χ. εξοπλισμός)
- τα τυπικά προσόντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον κάτοχο της θέσης
- το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης

Η περιγραφή θέσεως εργασίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που αποτελεί τη βάση για πολλές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, ο καθορισμός των αμοιβών, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας, ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Από τα μέσα, όμως, της δεκαετίας του 1970, μέχρι σήμερα, η



αύξηση της ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές - στρατηγικής που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρήσεων ή αυτόνομων μονάδων με ολιγάριθμο προσωπικό - οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων. Έτσι, λόγω και των εγγενών δυσκολιών του προγραμματισμού, που θα μας απασχολήσουν παρακάτω και που τον καθιστούν μία άσκηση με μεγάλη πιθανότητα σφάλματος, αυτός χρησιμοποιείται από λίγες, μόνο, επιχειρήσεις. Από κάποιους ερευνητές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας.

Παρόλα αυτά, όμως, είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια: την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και, τέλος, την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

4.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τον προσδιορισμό των αναγκών ακολουθεί η αναζήτηση υποψηφίων. Σε περίπτωση που η οργάνωση αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους από την εξωτερική αγορά έχει τέσσερις, κυρίως, τρόπους για την προσέλκυση τους:

- Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία)
- Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας
- Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού
- Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων



Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψήφιους.

Η **καταχώρηση στον τύπο** θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την επιχείρηση, τη θέση εργασίας, ία απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος (π.χ. αποστολή Βιογραφικού σημειώματος). Εύλογο είναι ότι το μέγεθος και η μορφή της καταχώρησης (π.χ. με πλαίσιο ή χωρίς), καθώς και το συγκεκριμένο μέσο στο οποίο θα γίνει αυτή εξαρτώνται από το είδος και τη σπουδαιότητα της θέσης.

Τα **γραφεία ευρέσεως εργασίας**. Στη χώρα μας μέχρι πρόσφατα λειτουργούσαν μόνο ία Γραφεία Εργασίας του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, "με αντικείμενο την εξεύρεση για Λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς" (άρθρο 5). Για τον καθορισμό των κατηγοριών των θέσεων εργασίας για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, των όρων και των προϋποθέσεων για τη σύσταση τους, καθώς και της διαδικασίας για τη χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας τους, προβλέπεται σύντομα η έκδοση προεδρικού διατάγματος.

Η **ανάθεση σε γραφείο ή σύμβουλο επιλογής προσωπικού**, λόγω του υψηλού στους της, συνιστάται για την κάλυψη ειδικευμένων και υψηλόβαθμων θέσεων. Έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει την επιχείρηση από σημαντικό φόρτο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δίνει περισσότερες εγγυήσεις για το αποτέλεσμα, λόγω των ειδικών γνώσεων και της εμπειρίας που έχουν κατά κανόνα οι σύμβουλοι. Προϋποθέσεις για την επιτυχία της ανάθεσης είναι α) να έχουν δοθεί στον σύμβουλο όλες οι πληροφορίες που αφορούν στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της κλπ. και β) να παρακολουθείται διαρκώς από την επιχείρηση η διαδικασία επιλογής, ώστε να προλαμβάνονται ή να διορθώνονται εγκαίρως ενέργειες που δεν έχουν την έγκριση της. Οι σύμβουλοι καταλήγουν, συνήθως, σε ένα μικρό πίνακα υποψηφίων, από τον οποίο την τελική επιλογή κάνει η επιχείρηση.



Η προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ιδίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται όταν δεν απαιτείται από τους υποψήφιους επαγγελματική εμπειρία. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών υποψηφίων, ότι δίνει πρόσβαση σε αρκετά λεπτομερή στοιχεία για τις επιδόσεις τους και, ακόμη, ότι έχει σχετικά μικρό κόστος.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκυσθούν οι υποψήφιοι, κατά την επιλογή προκύπτει το ζήτημα ποιος λαμβάνει την οριστική απόφαση ή ποιος συμμετέχει στη λήψη της. Υπάρχουν διάφορες απόψεις, που προβάλλουν το δικαίωμα της ανώτατης διοίκησης, του διευθυντή προσωπικού και του άμεσου προϊσταμένου του μελλοντικού υπαλλήλου. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επιτροπές, άλλοτε με αποφασιστικό και άλλοτε με συμβουλευτικό χαρακτήρα.

4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μια διαδικασία επιλογής. Τα βήματα και τις μεθόδους που μπορούν να ακολουθήσουν σε μια τέτοια διαδικασία θα εξετάσουμε στη συνέχεια, έχοντας κατά νου ότι πρόκειται για μια λειτουργία εξαιρετικά κρίσιμη στο πλαίσιο ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Βασικές προϋποθέσεις για την επιλογή προσωπικού είναι:

- Φυσικά χαρακτηριστικά
- Επιτεύγματα
- Γενική ευφυΐα
- Ειδικές δεξιότητες
- Ενδιαφέροντα
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Συνθήκες (οικογενειακές υποχρεώσεις) κλπ

4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική



απόδοση- να αυξήσει την παραγωγικότητα· να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου· να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις- να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού- να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων να μειώσει το κόστος της επίβλεψης να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές· να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος- να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του - ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική, ή διαρκή. Η *εισαγωγική εκπαίδευση, ή εκπαίδευση προσανατολισμού*, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου στην οργάνωση. Συνήθως αποτελείται από δύο ενότητες: α) γνωριμία με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι) και β) Βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η *προαγωγική εκπαίδευση* προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μία θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική



εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, ως *διαρκής εκπαίδευση* θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών, ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι:

1. **Η διάλεξη.** Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα - σιωπηλό - ακροατήριο. Αποτελεί την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο διδασκαλίας, κυρίως διότι έχει το πλεονέκτημα της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρόνο, όπως και του χαμηλού κόστους. Η αποτελεσματικότητά της, όμως, αμφισβητείται, λόγω της έλλειψης ενεργού συμμετοχής από την πλευρά των εκπαιδευομένων.
2. **Το σεμινάριο.** Εδώ ο ρόλος του εισηγητή είναι να επιμερίσει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες, να τις καταναίμει στους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι θα αναλάβουν την προετοιμασία τους, και να κατευθύνει την παρουσίαση τους και τη συζήτηση πάνω σ' αυτές. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια τόσο από τον εισηγητή όσο και από τους εκπαιδευόμενους, αλλά", χάρη στην αυτενέργεια που απαιτεί από τους συμμετέχοντες, αποδεικνύεται κατά κανόνα αποτελεσματική μέθοδος μάθησης.
3. **Η μελέτη περιπτώσεων.** Οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μία τεκμηριωμένη λύση. Κατά τη διαδικασία αυτή μαθαίνουν να συλλέγουν και να αξιολογούν στοιχεία, αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές ιούς ικανότητες. Προϋπόθεση για την επιτυχία της άσκησης είναι η σωστή επιλογή της από τον εισηγητή.
4. **Η επίδειξη.** Χρησιμοποιείται συνήθως για την εκμάθηση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μιας μηχανής, για την παρουσίαση ενός προϊόντος και, γενικά, σε περιπτώσεις στις οποίες ο προφορικός λόγος αδυνατεί να



μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Συχνά είναι δαπανηρή, αλλά είναι αποτελεσματική γιατί αξιοποιεί την όραση, την κύρια οδό μάθησης.

5. **Το παίξιμο ρόλων.** Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Πρόκειται για μέθοδο που κατορθώνει να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου - ένα κατά κανόνα δύσκολο ζητούμενο. Απαιτείται, όμως, αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι η συζήτηση, ο καταιγισμός ιδεών, η προσομοίωση, οι ομάδες εργασίας κ.ά. Ως τεχνικά βοηθήματα της εκπαίδευσης, αλλά και ως βάση της μεθόδου διδασκαλίας, χρησιμοποιούνται, όλο και πιο συχνά, οι βιντεοταινίες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα πολυμέσα κ.ά. Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στη *μάθηση από απόσταση*, η οποία αξιοποιεί τα μέσα αυτά, όπως επίσης βιβλία, τετράδια ασκήσεων και άλλα μέσα διδασκαλίας, για να αποφύγει τη μετακίνηση του εκπαιδευομένου προς κάποιο "εκπαιδευτικό κέντρο". Η μέθοδος αυτή, λόγω του χαμηλού, σχετικά, κόστους της και της ευελιξίας που προσφέρει ως προς τη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευομένου, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και παρουσιάζεται ως η μέθοδος του μέλλοντος. Εγείρει, όμως, δύο αντιρρήσεις: η πρώτη αφορά στην αποτελεσματικότητα της, δεδομένου ότι αφενός η μέθοδος αυτή υστερεί από τον εκπαιδευόμενο το ευεργέτημα της άμεσης παρουσίας του εκπαιδευτή και αφετέρου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή.

- Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκεια τους.
- Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας.
- Οι εκπαιδευτές.
- Οι εκπαιδευόμενοι.



- Τα διδακτικά βοηθήματα.
- Ο συντονιστής του προγράμματος.
- Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής.
- Ο τρόπος αξιολόγησης.

4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η *αναγκαιότητα* της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο δασικά επιχειρήματα: α) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι - μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί - στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που αποφασίζει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι. β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, -ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία δασικά ερωτήματα: α) Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι; β) Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν; και γ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος. Με γνώμονα, λοιπόν, τα ερωτήματα που ετέθησαν, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το *αντικείμενο* της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής: ι) περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολόγιο, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας κλπ.), π) εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, διδακτικό υλικό κ.ά.), ιι) διοργάνωση του προγράμματος (π.χ. αίθουσα, ωράριο, διευκολύνσεις) και ιιι) αποτελέσματα (απόκτηση των γνώσεων και πρακτική χρησιμότητα τους).



Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης. Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως: α. Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. β. Εξετάσεις με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους, γ. Εκθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους. δ. Συνεντεύξεις με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊσταμένους τους. ε. Μετρήσεις της απόδοσης των εκπαιδευόμενων, των μονάδων τους και της οργάνωσης ως σύνολο.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, και ιδίως η διάσταση της αποτίμησης της έναντι του κόστους, αποτελεί διαδικασία απαιτητική και επίπονη. Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευόμενων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αφεθούν σε γενικές επιδοκίμασιες.

Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως, ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν κανόνες για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε *δύο στάδια*: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχουν δύο έντυπα αξιολόγησης, από τα οποία το πρώτο θα είναι λεπτομερέστερο, ενώ το δεύτερο, το οποίο θα αποστέλλεται στη μονάδα του υπαλλήλου μετά από λίγους μήνες (π.χ. τρεις ή τέσσερις), θα εστιάζεται στα πρακτικά οφέλη που προέκυψαν από το πρόγραμμα και στις ελλείψεις που ενδεχομένως είχε αυτό.



Για τα προγράμματα σχετικά μεγάλης διάρκειας, σκόπιμο θα ήταν στη διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκεται και ο προϊστάμενος του εκπαιδευθέντος, εκφράζοντας την άποψη του για τη χρησιμότητα του προγράμματος, έτσι όπως αυτή συνάγεται από τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση, το οποίο έχει απασχολήσει κυρίως τους οικονομολόγους, είναι ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, δηλαδή αν η δαπάνη θα πρέπει να επιβαρύνει την επιχείρηση ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα πρέπει να κατανέμεται μεταξύ των δύο. Υπάρχουν διάφορες απόψεις και οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες πρακτικές, κυρίως ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης. Έτσι, όταν η εκπαίδευση επιβάλλεται λόγω αλλαγών στο αντικείμενο ή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, το κόστος καλύπτεται από την επιχείρηση. Αντίθετα, αν η εκπαίδευση γίνεται μετά από επιθυμία του υπαλλήλου και αποσκοπεί κυρίως στην προσωπική του εξέλιξη, το κόστος καλύπτεται εν μέρει ή εξ ολοκλήρου από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Μία ενδιαφέρουσα θεωρία είναι αυτή του νομπελίστα οικονομολόγου Becker, ο οποίος κάνει τη διάκριση μεταξύ δεξιοτήτων που μπορούν ή δεν μπορούν να "μεταφερθούν". Οι δεξιότητες που μπορούν να μεταφερθούν είναι αυτές που έχουν εφαρμογή σε ένα μεγάλο εύρος θέσεων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΡΕΥΝΑ

Coca Cola 3E

Η coca - cola 3E καταφέρει να δημιουργήσει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια και ότι η γνώμη τους πραγματικά μετράει. Υπάρχει ειδικό πλάνο επιβράβευσης, το οποίο βασίζεται στην επίτευξη ετήσιων διατμηματικών στόχων που αφορούν κυρίως τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς και πρόγραμμα επιβράβευσης για όσους προτείνουν νέες ιδέες.

Περισσότεροι από 200 εργαζόμενοι συμμετείχαν στο πρόγραμμα αυτό, όπου κατατέθηκαν 100 προτάσεις, οι 37 από αυτούς βραβεύθηκαν και οι εννέα ιδέες τους προχώρησαν προς υλοποίηση. Εκτός από τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων η εταιρεία αποδεικνύει εμπράκτως το ενδιαφέρον της προς τους εργαζομένους με μια σειρά πρακτικές, όπως: συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, 25 ημέρες άδεια μετά τον 1ο χρόνο εργασίας, πρώτες βοήθειες και θέματα ισότητας, πρόγραμμα απεξάρτησης από το κάπνισμα σε συνεργασία με την Αντικαρκινική Εταιρεία, επιδότηση σίτισης, ενημερώσεις σε θέματα που αφορούν την υγιεινή διατροφή, επιδότηση παιδικών σταθμών και κατασκηνώσεων, επιταγές 350-750 ευρώ για αριστούχους μαθητές, διατακτικές Χριστουγέννων και Πάσχα 215 ευρώ, επίσκεψη παιδιών εργαζομένων στην εταιρεία και παροχή σχολικού υλικού κ.ά. Η εταιρεία έχει βοηθήσει σημαντικά τους εργαζομένους της σε δύσκολες στιγμές, στηρίζοντας οικονομικά αυτούς και τις οικογένειες τους με μεγάλα χρηματικά ποσά και διευκολύνσεις.

Η φιλική ατμόσφαιρα ενισχύεται με τακτικές βιωματικές εκπαιδεύσεις, με ετήσιες εκδρομές για τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους, με διοργάνωση εκδηλώσεων στις γιορτές και με πλούσια δώρα. Τέλος, ομάδες εργαζομένων υλοποιούν ποικίλα προγράμματα εθελοντικής εργασίας (ομάδα «Αλυσος»),



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Συγκεκριμένα, στις τελευταίες πυρκαγιές 156 εργαζόμενοι προσέφεραν βοήθεια στις πυρόπληκτες περιοχές, σχημάτισαν περιπόλους στα χωριά για ενδεχόμενες αναζωπυρώσεις και συνολικά μοίρασαν πάνω από 400.000 λίτρα νερού και χυμών.

Πίνακας Βαθμολογίας

Αξιοπιστία	* * * * * * * * * *
Σεβασμός	* * * * * * * * * *
Δικαιοσύνη	* * * * * * * * * *
Περηφάνια	* * * * * * * * * *
Συντροφικότητα	* * * * * * * * * *



Βιομηχανία παραγωγής και εμπορίας μη αλκοολούχων ποτών



2.250



1.871



379



6,8%



686,64 εκατ.



8



ABBOTT LABORATORIES ΕΛΛΑΣ

Η Abbott δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη γνώμη των εργαζομένων της και προσπαθεί να τους εμπλέξει στις διαδικασίες βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε με έρευνες γνώμης είτε με τη θεσμοθετημένη διαδικασία προτάσεων βελτίωσης, ή και με τη συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας.

Η εταιρεία προσφέρει πολλαπλές ευκαιρίες επιβράβευσης στους εργαζομένους, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επαγγελματική ανάπτυξη τους με συνεχή εκπαίδευση, με χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών σημαντικού αριθμού εργαζομένων ή ακόμη και με την εκμάθηση ξένων γλωσσών.

Μια μοναδική για τα ελληνικά δεδομένα προσφορά προς τους εργαζομένους είναι η διάθεση καταλυμάτων σε δημοφιλείς προορισμούς στην Ελλάδα για καλοκαιρινές διακοπές. Η εταιρεία πληρώνει όλο το κόστος διαμονής για 10-12 ημέρες ετησίως για όσους εργαζομένους το επιθυμούν. Επίσης, η εταιρεία επιδοτεί το κόστος παιδικού σταθμού με 1.000 ευρώ τον χρόνο, δίνει συνταξιοδοτικό πρόγραμμα σταθερής απόδοσης, παρέχει επιπλέον ημέρες άδειας για θέματα φροντίδας παιδιών, προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού για τα παιδιά των εργαζομένων και δίνει υποτροφίες σε παιδιά υπαλλήλων από το CLARA ABBOTT FOUNDATION. Έχουν υπάρξει περιπτώσεις όπου η εταιρεία στήριξε οικονομικά σε δύσκολες στιγμές ακόμη και συνταξιούχους πρώην εργαζομένους της. Σημαντική είναι και η δέσμευση της εταιρείας προς την προώθηση των γυναικών είτε σε προαγωγές είτε σε κάλυψη διευθυντικών θέσεων.

Το φιλικό κλίμα ενισχύεται με τακτικούς εορτασμούς, εκδρομές, διαγωνισμούς φωτογραφίας και άλλες εκδηλώσεις. Τέλος, η εταιρεία συνεισφέρει σημαντικά με πολλαπλές ενέργειες ευαισθητοποίησης του κοινού σε θέματα υγείας, ενώ προσφέρει υλική υποστήριξη όπου υπάρχει ανάγκη σε όλη την Ελλάδα και προωθεί συστηματικά την εθελοντική εργασία των εργαζομένων της.



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Αξιοπιστία	* * * * * * * * * *
Σεβασμός	* * * * * * * * * *
Δικαιοσύνη	* * * * * * * * * *
Περηφάνια	* * * * * * * * * *
Συντροφικότητα	* * * * * * * * * *

 Φαρμακευτική

 305  203  102  2%

 2008 **168,90 εκατ.**  90



MILLENNIUM BANK

Η Millennium Bank έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα εξαιρετικό εργασιακό κλίμα έχοντας εφαρμόσει επιτυχώς ποικίλες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η τράπεζα είναι μία από τις πρωτοπόρες εταιρείες στην προώθηση της εσωτερικής επικοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο, διαθέτει εσωτερικό τηλεοπτικό κανάλι μέσω του οποίου κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους οι εταιρικές εξελίξεις, ενώ ειδικές εκπομπές ετοιμάζονται από τους εργαζομένους αποκλειστικά για εσωτερική προβολή. Η τράπεζα προωθεί την καινοτομία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εταιρική ανάπτυξη μέσω του προγράμματος υποβολής νέων ιδεών. Από το 2004 ως σήμερα έχουν υποβληθεί 1.006 ιδέες από 345 εργαζομένους, ενώ έχουν λάβει δώρα για τη συμμετοχή και την υλοποίηση των ιδεών τους πάνω από 90 εργαζόμενοι. Επιπλέον, η τράπεζα χρησιμοποιεί διατμηματικές ομάδες εργασίας για την ανάπτυξη νέων σημαντικών έργων, μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να προβάλουν ιδιαίτερα ταλέντα τους, εκτός της θέσης εργασίας τους. Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων της, χρηματοδοτώντας μεταπτυχιακές σπουδές, διοργανώνοντας σεμινάρια και εφαρμόζοντας

Η Millennium Bank υποστηρίζει τους εργαζομένους με την παροχή επιπλέον άδειας στις νέες μητέρες, με την επιδότηση του κόστους παιδικού σταθμού και κατασκήνωσης των παιδιών των εργαζομένων και με την παροχή έξτρα συνταξιοδοτικού προγράμματος, ενώ παράλληλα αναπτύσσει τη φιλική ατμόσφαιρα με τακτικές εκδηλώσεις για τους εργαζομένους. Η Millennium Bank υποστηρίζει πρωτοβουλίες ανάπτυξης και προώθησης του επιχειρηματικού πνεύματος στην ελληνική κοινωνία και ιδιαίτερα στη νεολαία, ενώ έχει στηρίξει οικονομικά διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις και έχει προσφέρει υλική βοήθεια σε αρκετά σχολεία και ιδρύματα.



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Αξιοπιστία	* * * * * * * * * *
Σεβασμός	* * * * * * * * * *
Δικαιοσύνη	* * * * * * * * * *
Περηφάνια	* * * * * * * * * *
Συντροφικότητα	* * * * * * * * * *



1.552



646



906



10,1%



306,34 εκατ.



13



Η ζωή μας εμπνέει



TASTY FOODS

Η tasty food's είναι μία από τις πλέον ενεργές εταιρείες στον τομέα της προώθησης των ίσων ευκαιριών στον χώρο εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία διοργανώνει ειδικά σεμινάρια για την ανάπτυξη ικανοτήτων αποδοχής της διαφορετικότητας, ενώ έχει προχωρήσει και στη δημιουργία ομάδας για θέματα «Διαφορετικότητας και Συνυπολογισμού» η οποία έχει ως στόχο την προώθηση του πνεύματος της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων. Η tasty αναγνωρίζει το έργο των υπαλλήλων της επιβραβεύοντας την πολύχρονη υπηρεσία και την καλύτερη απόδοση, Δίνει επίσης ιδιαίτερη έμφαση στην εμπύχωση του προσωπικού διοργανώνοντας εκδηλώσεις με καινοτόμες δράσεις συνδεδεμένες με τη μουσική, όπως το tasty 2009 music festival.

Στον τομέα της εξισορρόπησης προσωπικής - επαγγελματικής ζωής η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να αποχωρούν από την εργασία τους στις 14.00 αντί στις 17.00 την ημέρα των γενεθλίων των παιδιών τους και να «εξαγοράσουν» μέχρι και πέντε ημέρες επιπλέον άδειας ετησίως για να ικανοποιήσουν προσωπικές τους ανάγκες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να φύγουν νωρίτερα την Παρασκευή αφού έχει συμπληρωθεί το εβδομαδιαίο ωράριο, παίρνουν έξτρα ημέρες άδειας γάμου, 2 έξτρα ημέρες άδεια τον χρόνο στις γιορτές, επιδοτείται το φαγητό τους, μπορούν να συμβουλευτούν ειδικό διατροφολόγο, λαμβάνουν δωροεπιταγές Χριστούγεννα/Πάσχα, απολαμβάνουν εκπτώσεις σε γυμναστήρια, παιδικές κατασκηνώσεις, ιατρικά κέντρα και άλλες υπηρεσίες, ενώ επιδοτούνται και με 1.000 ευρώ ετησίως για κάλυψη εξόδων βρεφονηπιακού σταθμού. Εκτός από την ομάδα ποδοσφαίρου των υπαλλήλων και τις καθιερωμένες εκδηλώσεις ετησίως, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βρεθούν όλοι μαζί και σε διάφορους χορούς και βιωματικές εκπαιδεύσεις ή ομαδικές εξόδους για να γιορτάσουν τις επιτυχίες της εταιρείας.



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Αξιοπιστία	* * * * * * * * * *
Σεβασμός	* * * * * * * * * *
Δικαιοσύνη	* * * * * * * * * *
Περηφάνια	* * * * * * * * * *
Συντροφικότητα	* * * * * * * * * *



HEWLETT – PACKARD HELLAS

Η HEWLETT – PACKARD HELLAS αναγνωρίζει το έργο των υπαλλήλων της και εφαρμόζει σχέδιο επιβράβευσης με χρηματικά ή άλλα δώρα, όπως ταξίδια στο εξωτερικό, που συνδέεται τόσο με τη μακροχρόνια προσφορά τους όσο και με την επίτευξη αποτελεσμάτων Συγκεκριμένα, 119 εργαζόμενοι βραβεύθηκαν το 2008. Επιπλέον χρηματοδοτεί τις μεταπτυχιακές σπουδές των εργαζομένων.

Η HP δείχνει τον σεβασμό της προς τον εργαζόμενο με έξτρα παροχές όπως: επιδότηση φαγητού, έναν μήνα άδεια ασθενείας χωρίς δικαιολογητικά ιατρού, δώρο γάμου 800 ευρώ, ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλιση η οποία καλύπτει ακόμη και θεραπεία γονιμότητας και ως 200 ευρώ έξοδα οδοντιάτρου, μία ημέρα άδεια σε περίπτωση μετακόμισης, πρόγραμμα διανομής κερδών όπου μοιράζονται το 10% των ετήσιων κερδών ανάλογα με τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης του καθενός. Σε περιπτώσεις έκτακτης οικονομικής ανάγκης ή ασθενείας η HP υπήρξε αρωγός και παρείχε τη δυνατότητα σε εργαζομένους να λείψουν από την εργασία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα ενώ μισθοδοτούνταν κανονικά, δεν εξαιρέθηκαν μάλιστα από τις ετήσιες αυξήσεις και μπόνους. Επίσης η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση της ισότητας στον χώρο εργασίας, καθώς υπάρχουν ετήσιοι στόχοι για κάλυψη θέσεων από γυναίκες, ενώ διοργανώνονται προγράμματα μέντορινγκ για γυναίκες και γίνεται ενημέρωση των διευθυντών σχετικά με την ελληνική νομοθεσία σε θέματα ισότητας. Αξιόλογη είναι και η προσπάθεια της εταιρείας να ενδυναμώσει τις φιλικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, διοργανώνοντας εκδρομές, βιωματική εκπαίδευση με κρουστά όργανα, προβολές παιδικών ταινιών για την οικογένεια των υπαλλήλων, αποκριάτικα πάρτι ή επισκέψεις σε πίστες καρτ και mountain bike. Τέλος, η εταιρεία είναι ιδιαίτερα ενεργή στην προώθηση του εθελοντισμού, όπως π.χ. στη δενδροφύτευση στον Υμηττό, όπου συμμετείχαν 75 εργαζόμενοι.



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Αξιοπιστία	* * * * * * * * * *
Σεβασμός	* * * * * * * * * *
Δικαιοσύνη	* * * * * * * * * *
Περηφάνια	* * * * * * * * * *
Συντροφικότητα	* * * * * * * * * *

 Εταιρεία Πληροφορικής

 252  160  92  2,7%

 2008 345 εκατ.  100



i n v e n t



5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμβατικά, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας (Eskildsen και άλλοι, 2000). Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης. Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας ΔΑΠ. μετασχηματίζεται.

Έτσι μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την ΔΑΠ να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη και απαιτεί σημαντικές αλλαγές δεδομένου ότι η είναι να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων (Fitz-Enz, 2001). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της ΔΑΠ θεωρείται ουσιαστικός από τους διευθυντές και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Pike και άλλοι, 2002). Η μοντέρνα ΔΑΠ λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται



στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Guest και Peccei, 2002).

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της μοντέρνας πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει, θα ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

- Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες (Glebbeck και Bax, 2002).
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί (Bontis και Fitz-Enz, 2002).
- Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού (Becker και άλλοι, 2001).
- Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση (Becker και άλλοι, 2001).

Μια μοντέρνα προσέγγιση στην ΔΑΠ είναι και ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest και Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους Guest και Peccei (2002) ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία πρέπει να



επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει την δική της δυναμική, και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση. Γι' αυτό χρειάζεται ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες τις ομάδες αυτές και θα διασφαλίζει την συνεργασία μεταξύ των ομάδων καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα κάθε ομάδας πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μόνο τότε η γνώση που θα έχει κάθε ομάδα θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



Έγγραφα που σχετίζονται με την Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

(Επωνυμία Εταιρείας)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΚΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ

Ημερομηνία

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:		
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΤΜΗΜΑ	
ΠΟΤΕ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ;	ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΙΣΘΟΥ	
ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ <input type="checkbox"/>	ΕΠΟΧΙΚΟΣ <input type="checkbox"/>
ΘΑ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΗΣΕΙ ΤΟΝ/ΤΗΝ		
ΝΕΑ ΘΕΣΗ <input type="checkbox"/>	ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>

ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ (Τι ακριβώς θα κάνει και για ποιο σκοπό;)

ΤΙ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ;

Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΑΠΟ (Για νέες θέσεις απαιτείται έγκριση του Γενικού Διευθυντή)	ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ
---	----------------

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΘΕΣΗΣ	
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ	
ΜΙΣΘΟΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ



(Επωνυμία Εταιρείας)

**ΕΝΤΥΠΟ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ: _____ ΗΜΕΡΟΜ. _____

ΚΑΝΕΤΕ ΕΝΑ ΚΥΚΛΟ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟ “ΝΑΙ” Ή ΤΟ “ΟΧΙ”

(Αν η απάντηση είναι ΟΧΙ, καταχωρίστε τις σχετικές πληροφορίες στη θέση “διόρθωση”)

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ 1	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ 2	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ 3
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΗΜΕΡΟΜ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗ:	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΔΙΟΡΘΩΣΗ:	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____
ΠΗΡΕ ΠΡΟΑΓΩΓΗ: ΔΙΟΡΘΩΣΗ	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____
ΕΙΧΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ; ΔΙΟΡΘΩΣΗ	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____
ΘΑ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΠΑΝΑ- ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΑΤΕ; ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____	ΝΑΙ ΟΧΙ _____ _____
ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΠΑΡΕΣΧΕ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ			

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΤΟΜΟΥ ΠΟΥ ΕΚΑΝΕ ΤΗΝ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΣΤΟΧΟΣ	

ΣΤΑΔΙΑ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜ/ΝΙΑ ΑΠΟΠΕΡΑΤΩΣΗΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΗΜ/ΝΙΑ ΑΠΟΠΕΡΑΤΩΣΗΣ



(Επωνυμία Εταιρείας)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΘΕΣΗ: _____ ΤΜΗΜΑ:

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ: _____ ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ:

	ΔΕΝ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΚΟΜΗ*	ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΤΡΙΟΥ	ΙΚΑΝΟ-ΠΟΙΗΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕ-ΤΙΚΗ
1. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές των καταστάσεων και των καθηκόντων;				
2. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και την ιεραρχία χωρίς να δημιουργεί προβλήματα;				
3. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ Σε ποιο βαθμό αντεπεξέρχεται στις εργασίες που ανέλαβε σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα χωρίς τη συνεχή μας επίβλεψη;				
4. ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ Σε ποιο βαθμό αποδέχεται οδηγίες; Έχει προδιάθεση να δεχτεί συμβουλές για την προσωπική του/της βελτίωση; Συμβάλλει στην ανοδική πορεία της εταιρείας;				
5. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ Προβλέπει τις ανάγκες του τμήματος παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες;				
6. ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΛΟΓΙΚΗ Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη;				
7. ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ Κατά πόσο τα προσόντα εναρμονίζονται με αυτά που απαιτούνται από τις υπευθυνότητες;				
8. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Κατά πόσο τον/την χαρακτηρίζει η ακρίβεια, η πληρότητα και η τακτικότητα;				
9. ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Υπάρχει αναλογία στην ποσότητα της εργασίας που έχει διεκπεραιώσει και στις απαιτήσεις της εργασίας;				
10. ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Σε ποιο βαθμό είναι ακριβής, οργανωτικός/ή, φροντίζει για τα μηχανήματα και για την ασφάλειά του/της;				



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

11. ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ Καθ' όλη τη διάρκεια της υπο αξιολόγηση περιόδου, κατά πόσο ήταν ακριβής στην ώρα προσέλευσης στην εργασία;				
12. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ Κατά πόσο έχει επιδείξει ικανότητα ανάπτυξης και προαγωγής;				

Στην κατηγορία “Δεν Κρίνεται Ακόμη”, παρακαλούμε να κάνετε τις παρατηρήσεις σας στην επόμενη σελίδα.

13. ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟ					
14. ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ					
15. ΝΕΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ					
16. ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ					
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	Ημ/νία	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ	Ημ/νία	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ	Ημ/νία



(Επωνυμία Εταιρείας)		
ΛΙΣΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ		
Όνομα υπαλλήλου _____	Ημερομηνία _____	
Τμήμα _____	Τοποθεσία _____	
ΕΝΤΥΠΑ	Μονογραφή	Ημερομηνία
Οικογενειακή Κατάσταση, Φορολογικές Απαλλαγές Α.Φ.Μ., κ.λπ.	_____	_____
Ασφαλιστικά Ταμεία	_____	_____
Συμπληρωματική Ασφάλιση	_____	_____
Άλλα έντυπα (αναφέρετε)	_____	_____
Εγχειρίδιο Υπαλλήλου	_____	_____
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		
Lockers - Τουαλέτες	_____	_____
Κυλικείο	_____	_____
Έξοδοι Κινδύνου	_____	_____
Πυροσβεστήρες και Εξοπλισμός Ασφαλείας	_____	_____
Τοποθεσία κτυπήματος καρτών παρουσίας	_____	_____
Αναφορές Ατυχημάτων	_____	_____
Στάθμευση Αυτοκινήτων Προσωπικού	_____	_____
Περιήγηση Γραφείων και Άλλων Εγκαταστάσεων	_____	_____
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		
Ωράριο Εργασίας	_____	_____
Διαλείμματα	_____	_____
Κτύπημα Κάρτας Παρουσίας	_____	_____
Επιθεώρηση τσαντών και πακέτων	_____	_____
Κώδικας Ένδυσης	_____	_____
Διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής	_____	_____
Προσέλευση/Απουσίες	_____	_____
Διαδικασίες ειδοποίησης σε περίπτωση ανάγκης για απουσία	_____	_____
Έχω καλύψει όλα τα αναφερόμενα στο έντυπο σημεία με τον παραπάνω υπάλληλο. Του/της έδωσα πλήρεις εξηγήσεις και απάντησα όλα τα ερωτήματά του/της.		
Εκ μέρους της εταιρείας: (Υπογραφή) _____ (Ημ/νία) _____		
Κατανοώ όλα τα σημεία αυτής της λίστας. Μου εδόθη η ευκαιρία να υποβάλω ερωτήσεις και απαντήθηκαν όλες μου οι απορίες.		



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Ο/Η Υπάλληλος: (Υπογραφή) _____ (Ημ/νία) _____

(Επωνυμία Εταιρείας)

ΑΡΧΕΙΟ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Όνομα Υπαλλήλου _____ Τμήμα _____

Θέση _____ Ημερομηνία _____

	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Όνομα		
Διεύθυνση		
Τηλέφωνο		
Μισθός		
Άλλα Στοιχεία: (Περιγράψατε)		

ΔΙΑΚΟΠΗ ΣΧΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παραίτηση

Απόλυση

Λόγοι: _____

Σχόλια: _____

Παραδόθηκαν τα εξής αντικείμενα:

Εγχειρίδια Κλειδιά Εργαλεία Computers

Άλλα: _____

Υπογραφή Υπαλλήλου _____ Ημ/νία _____



«Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων σε Περιβάλλον Γραφείου»

Υπογραφή Προσωπάρχη _____ Ημ/νία _____

** Συμπληρώνεται εις διπλούν (Ένα για τον υπάλληλο και ένα για το αρχείο της εταιρείας)*



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ρόλος και η συμμετοχή της (σύγχρονης) γυναίκας στο εργασιακό γίγνεσθαι, 15/10/2006, Κέρδος

Επιλογή προσωπικού- Μέθοδοι- Τεχνικές-Διαδικασίες- Νίκος Βιτατζάκης, εκδόσεις: Έλλην

Διοίκηση προσωπικού εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού- Φαναριώτης Π., εκδόσεις: Α. Σταμούλης

Οργάνωση και διοίκηση- Σπύρος Ζευγαρίδης και Στυλιανή Ευροτύρη- Κουφίδου, εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων- Δημήτρης Λαλούμης, Βασίλης Ρούπας εκδόσεις: interbooks

Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Μεταίχμιο, Αθήνα

Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press

Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.3,

Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J. (2000), "The causal structure of the EFQM excellence model"

Fitz-Enz, J. (2001), The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York, NY

Glebbeck, A.C., Bax, E.H. (2002), Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data, University of Groningen



Guest, D., Peccei, R. (2002), Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work, King's College London

Hunter, L.W. (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", The Financial Post

Pike, S., Roos, G., Rylander, A. (2002), "Intellectual capital management and disclosure", in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds), The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, NY

