

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ
ΕΤΑΙΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»**



Management By Objectives (MBO)

ΑΡΓΥΡΩ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΗΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΥΛΩΝΑ Ε.

ΠΑΤΡΑ, 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύεται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ο στρατηγικός εταίρος της διοίκησης και οι μέθοδοι ανάπτυξης και αξιολόγησης. 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 Ανθρωπίνων 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.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	7
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	7
1.3 ΈΓΚΑΙΡΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	8
1.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	8
1.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9
1.6 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ 21 ^ο ΑΙΩΝΑ	10
1.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	11
1.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	14
2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD)	14
2.2 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	16
2.3 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.	21
2.4 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.	23
2.4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ	23
2.4.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	26
2.4.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	28
2.5.4 ΡΟΛΟΣ	32
2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
2.5.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;	35
2.5.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;	36
2.5.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	39
3.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	39
3.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	40
3.3 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	43

3.4. ΗΓΕΣΙΑ.....	45
3.4.1. ΈΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	45
3.4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ).....	45
3.4.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	48
3.4.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	50
3.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	51
3.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	52
3.6. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ...	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	54
Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	54
4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	54
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	55
4.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	56
4.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	58
4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	62
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	62
5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΥΓΙΕΙΝΗΣ, ΤΟΥ HERZBERG (1957)	62
5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΟΥ ADAMS (1965)	64
5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	64
5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ , ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE (1979)	66
5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	69
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	69
6.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	69
6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	71
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	72
6.4 ΤΡΟΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	73
6.4.1 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	73
6.4.2 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	74
6.4.3 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	74
6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	77
CASE STUDY	77
ΤΙΤΑΝ.....	77
7.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	77

7.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ΑΜΕΡΙΚΗ)	79
7.3 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	80
7.4 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	82
7.5 ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	83
7.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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 (Glebbeek 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).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σταδιακά παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό του μόνιμου - πλήρους απασχόλησης προσωπικού τους, και στηρίζονται όλο και περισσότερο σε ημιαπασχολούμενους, εποχικούς υπαλλήλους ή εργολήπτες. Η τάση που έχει καταγραφεί θα οδηγήσει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όπου οι μόνιμοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης θα αποτελούν το 50 ή ακόμα και το 30% του συνολικού δυναμικού. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, μέχρι το 2012 θα διπλασιαστεί το outsourcing (χρήση εξωτερικών συνεργατών), καθιστώντας τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων συντονιστές του δικτύου εξωτερικών προμηθευτών εργασίας. Δεν απέχουμε πολύ από την εποχή που μια επιχείρηση με ελάχιστο προσωπικό θα υποχρεούται να συντονίζει τις ενέργειες δεκάδων ή και εκατοντάδων υπαλλήλων.

Η λογική αυτή της οργάνωσης των επιχειρήσεων οφείλεται στην αντίληψη ότι η λειτουργία της κάθε εταιρίας βασίζεται στην επιτυχημένη υλοποίηση μιας σειράς από έργα (projects), τα οποία μπορούν να εκτελέσουν ανεξάρτητες ομάδες εργαζομένων, οι οποίες μάλιστα μπορούν να μην έχουν άμεση υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, οι ανάγκες οργάνωσης και συντονισμού στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι διαρκώς αυξανόμενες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις στην προμήθεια και χρήση εξειδικευμένων εργαλείων διαχείρισης, προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες.

1.3 ΈΓΚΑΙΡΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Κατά τη μεγάλη άνοδο του 1999, οι επιχειρήσεις ανέφεραν σημαντικές δυσκολίες στο να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό στις ειδικότητες που αναζητούσαν. Η έλλειψη αυτή αναφέρθηκε την ίδια χρονιά και από το 90% των αμερικανικών επιχειρήσεων και το 29% των ευρωπαϊκών, αν και το συγκεκριμένο ποσοστό για την Ευρώπη το 1993 ήταν μόλις 13%. Οι δε Ασιάτες επιχειρηματίες θεώρησαν υπεύθυνη την έλλειψη στελεχών για τη μη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών άλλαξε δραματικά τη δυναμική της αναζήτησης προσωπικού. Οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας επιλέγουν οι ίδιοι τον εργοδότη τους, ενώ οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προωθήσουν πιο έντονα την εικόνα τους και να την "πουλήσουν" στους πιθανούς μελλοντικούς υπαλλήλους τους, ώστε να προσελκύσουν τους καλύτερους. Πρακτικές όπως η προσφορά bonus, επιπρόσθετης ασφάλισης, διακοπών, και άλλων παροχών είναι πλέον συνήθεις. Για όλα αυτά, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προσωπικού, που ξεκινά από την προβολή της εταιρίας στον υποψήφιο υπάλληλο, είναι ένα ακόμα στοιχείο αυτοματοποίησης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

1.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων η αντικατάστασή τους.

Σύμφωνα με μία έρευνα του 1997 (Dr. Jack Fitzenz, "Savvy Staffing: Tips & Techniques for Recruiting and Retaining a Stronger Workforce"), το κόστος αποχώρησης ενός επαγγελματία από την επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ 96.000 και 131.000 δολαρίων.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να παραμείνουν σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα με μία έρευνα, οι δέκα σημαντικότεροι λόγοι παραμονής σε μία εργασία είναι:

1. Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
2. Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
3. Εργασία που να έχει νόημα
4. Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
5. Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
6. Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
7. Αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών
8. Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
9. Ευέλικτο ωράριο και όχι τυπικός ενδυματολογικός κώδικας
10. Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να μας δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρησή μας

1.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από τη στιγμή που θέλουμε στελέχη καταρτισμένα, και τα ίδια τα στελέχη ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή τους, η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τη διαχείριση του προσωπικού. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει στο τμήμα όπου ανήκει ένα στέλεχος, αλλά κατά κύριο λόγο στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο οφείλει να μεριμνά για τη συνολική διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου μέσα στην επιχείρηση. Το κάθε τμήμα μπορεί να επιμελείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ή να δηλώνει τις ανάγκες του για επιμόρφωση. Όμως, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτό που θα αποφασίσει πότε θα γίνει η επιμόρφωση, ποιοι θα συμμετέχουν, με ποια μέσα θα πραγματοποιηθεί, πότε θα

επαναληφθεί κ.ο.κ., και όλα αυτά λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό επίπεδο των στελεχών στην επιχείρηση. Τέλος, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ενημερώσει τα τμήματα για τις νέες μορφές εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα το e-learning (τηλε-εκπαίδευση), χρησιμοποιώντας εμπειρίες από άλλες εκπαιδεύσεις σε διάφορα τμήματα.

Ο τομέας της εκπαίδευσης, λοιπόν, δημιουργεί εξίσου απαιτήσεις οργάνωσης για το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη εργαλείων διαχείρισης και σε αυτόν το χώρο βοηθά σημαντικά. Λανθασμένα πιστεύεται από κάποιους ότι μόνο οι μεγάλες εταιρίες οφείλουν να ενδιαφέρονται και να μεριμνούν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αντίθετα, στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου η κάθε οντότητα αναλαμβάνει πολλαπλές αρμοδιότητες, η εκπαίδευση και η κατάρτιση κρίνονται απολύτως απαραίτητες.

1.6 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων 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:

- 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 Ανθρωπίνων 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 απαιτήσεις¹.

1.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κλπ) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ).

Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρηματικών σχεδίων είναι αναγκαίος παράγοντας ώστε να αποκομίσουμε λειτουργικά κέρδη και υπεραξία. Η στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει τον γενικότερο στόχο και τις προοπτικές της επιχείρησης (πχ συνεχής ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών). Το σημαντικότερο ωστόσο, ίσως είναι ότι, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους αλλά και στους άλλους ενδιαφερόμενους (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές κλπ) την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση ότι ο κάθε ένας για τους δικούς του λόγους αξίζει να δουλεύει για την επιχείρηση.

Ακόμη, η παρούσα κερδοφορία με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές δομές, δεν εγγυάται την μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αν οι διοικούντες δεν λάβουν υπόψη τους ότι το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον στο

¹ η-Επιχειρείν: Αφιερώματα: *Η Τεχνολογία στην Επιχείρηση ,Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού,*

στο: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=724,

προσπελάστηκε: 11/10/2010

οποίο δραστηριοποιούνται αλλάζει καθημερινά και ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Νέοι δυναμικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον κλάδο, με νέα προϊόντα, με σύγχρονες γραμμές παραγωγής και πρωτοποριακές μεθόδους marketing και πωλήσεων (e-marketing, website, internet κλπ). Πρέπει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες (εξοπλισμού, εκπαίδευσης, κλπ) και φυσικά αναλαμβάνοντας τον πιθανό κίνδυνο.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος» στόχος, που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

1.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, δηλαδή το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, έχει μικρύνει πάρα πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Πόσοι θα αγόραζαν σήμερα αυτοκίνητο χωρίς air condition; Ποιος θα αγόραζε μεταχειρισμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή της προηγούμενης χρονιάς, όταν ο φετινός έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες με ελάχιστη διαφορά στην τιμή; Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη βρεθούν εκτός αγοράς. Εξ αιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στο marketing, με στόχο την διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου².

² Μάξιμου Μάλφα, *Στρατηγικός σχεδιασμός & βασικές αρχές στρατηγικού σχεδίου*
Στο: <http://career.teiion.gr/epixeirhmatikothta/docs/STRATHGIKOS%20SXEDIASMOS.pdf> Προσπελάστηκε:22/10/2010

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD).

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την Εργασία υποστήριζε: «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στον περιβάλλον της». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης (de-layering and down-siging) ή υπερεργολαβίας (sub-contracting)³.

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης»

³ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, **Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας**, Rosili, 2004

τόρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση επιδόσεων». Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»⁴.

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του συμβούλου, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

⁴ **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

2.2 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, ειδικών υπηρεσιών προκειμένου να χειρισθούν παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού ή τμήματα εργασιακών σχέσεων που σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στη Βρετανία. Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρησή τους καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists). Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά, δηλαδή συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες. Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στον διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το Βρετανικό ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

- Ø την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτό τον τομέα
- Ø το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο
- Ø την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από αυτά τα δύο δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο
- Ø την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες της παραγωγής και πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής. Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο⁵.

⁵ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά, μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει σε κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

Ø Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση τεκμηριωμένες, τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτελούν παρά μια ενιαία στάση Διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους.

Ø Συμβουλεύει.

Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους.

Ø Προσφέρει υπηρεσίες.

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση με το σωματείο, καθώς και τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

Ø Ελέγχει.

Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής, συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση του οργανισμού.

Εφόσον θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους η επιτυχία ή η αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους ,τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος. Έτσι σήμερα μιλούμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο ,η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- Ø Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- Ø Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ø Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- Ø διαγνωστικό, οπότε προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις,

προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.

Ø διευκολυντικό και συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.

Ø αξιολογητικό, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται

Ø καινοτόμο, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Για να ανταποκριθεί στον καινούργιο αυτό ρόλο ο διευθυντής προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση διαθέτει :

Ø ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Ø γνώσεις εφαρμογής πολιτικών

Ø ηγετικές ικανότητες

Ø ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Ø αναλυτική ικανότητα

Ø ικανότητα επικοινωνίας

Ø ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού

Γεννιέται όμως το ερώτημα: μπορεί να παίξει αυτούς τους ρόλους το μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμα υποβαθμισμένο; Η απάντηση είναι ναι εφόσον:

Ø οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.

- Ø καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).
- Ø στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).
- Ø υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.
- Ø ενστερνισθεί πρώτα η διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

2.3 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στη γενική διοίκηση, κυρίως λόγω του ρόλου της στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του έντονου ανταγωνισμού και της αναγνώρισης των απαιτήσεων του τεχνολογικά αναπτυσσόμενου περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο ειδικός στη στρατηγική, Michael Porter, έχει συμπεράνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση σε μεταβιβάσιμες πηγές, όπως εξοπλισμός που μπορεί να αποκτηθεί από ανταγωνιστές⁶. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με υψηλής ποιότητας δυναμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταγωνιστούν σε αποτελεσματική για την αγορά με βάση ποιοτικά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τεχνολογικές καινοτομίες αντί να στηρίζονται σε χαμηλά

⁶ Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

κόστη. Ένα παράδειγμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από τις προσπάθειες του John Deere να αυτοματοποιήσει τα εργοστάσιά του. Σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του ταλέντου του και της εξαιρετικής εξειδίκευσης στην εργοστασιακή αυτοματοποίηση, η εταιρία εγκαθίδρυσε έναν τεχνολογικό διαχωρισμό. Άλλο παράδειγμα που προέρχεται από τον ίδιο υπογραμμίζει την έμφαση σε θέματα που αφορούν το εκτελεστικό πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματα σαν κι αυτά δείχνουν τις ευρύτερες ευθύνες και τη σημασία της περισσότερο σήμερα στρατηγικά κατευθυνόμενης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού⁷.

Πέρα από το ρόλο της να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ποιοτικού εργατικού δυναμικού, η αναγκαιότητα ελέγχου του εργατικού κόστους έχει αναβαθμίσει τη συμβολή της. Σαν αποτέλεσμα της έντονης πίεσης να ελεγχθούν τα κόστη οι γενικοί διευθυντές έχουν αντιληφθεί καλύτερα πλέον τον αρνητικό αντίκτυπο της αναποτελεσματικής χρήσης ανθρώπινου δυναμικού. Δεν χρειάζεται κανείς να δει μακριά για να βρει την αιτία της χαμηλής παραγωγικότητας, αρκεί να αντιληφθεί τα ακόλουθα: την έλλειψη εμπιστοσύνης, τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ εργατών και διοίκησης, το φόβο προς την αλλαγή, την έλλειψη κινήτρων, τους μη σωστά χρησιμοποιούμενους εργατές και βέβαια τις περιοριστικές πρακτικές λειτουργίας. Πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι η εξής: η επένδυση στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματική από επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Εξαιτίας του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους αποδεικνύεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίξει ρόλο-κλειδί στη στρατηγική του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξη επιθετικής ανταγωνιστικής πολιτικής.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η δραματικά εναλλασσόμενη δημογραφική κατανομή και οι διαφοροποιήσεις στην αξιοποίηση του δυναμικού έχουν δημιουργήσει ένα άνευ προηγουμένου αβέβαιο περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται συνεχώς ως μέσα προστασίας από το περιβάλλον αβεβαιότητας. Αναμενόμενο είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ενοποιηθεί σε διαμόρφωση στρατηγικής και διεργασία προγραμματισμού. Όσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίσσεται σε περισσότερο σημαντικό συστατικό μέλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής

⁷ **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**, Χυτήρης, Λεωνίδας Σ, Interbooks, 2001

μιας εταιρίας, η γενική διοίκηση έχει ένα κίνητρο να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση και την συνέπεια ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη πρόκληση προκύπτει μέσα από την απάντηση της ακόλουθης ερώτησης: Ποιοι τύποι ανθρώπων θα χρειαστούν για να ηγηθούν στις επιχειρήσεις του μέλλοντος; Η προσδοκία είναι ότι άνθρωποι και λειτουργίες, οι οποίοι θα συμμορφωθούν με μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες και θα παράγουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, μερικές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο ότι η υψηλότερη απόδοση σχετίζεται με την ολοκληρωμένη στρατηγικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Έχει επίσης συντελεστεί αναγνώριση της συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία εταιριών μέσα από διεθνείς προσπάθειες. Τέτοια επιτυχία είναι πιο πιθανή όταν η διεθνής ανάμειξη ανταμείβεται και όταν παρέχεται διεθνής εκπαίδευση σε θέματα επιχειρήσεων. Είναι επίσης πιο πιθανή όταν η επιλογή των διευθυντών και τα κριτήρια προαγωγών βασίζονται σε διεθνή εμπειρία. Ανεξαρτήτως των παραπάνω, μία συνεπής στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί και να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού.

2.4 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

2.4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hammel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται «όχι

στο πώς να εκτελούν κάτι»⁸. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι και περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις των ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για τον σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν:

Ø την ευελιξία των όρων εργασίας: Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλαδή που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

§ λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων με αποτέλεσμα να είναι

⁸ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006

σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

§ αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κλπ.

§ ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility) όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.

§ ευελιξία αμοιβής (wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

Ø Την ποιότητα: Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Ø Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση: Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (facilitator, coach, mentor) που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη. Η επίτευξη βέβαια της αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

Ø Τη συνεχή μάθηση (continuous learning): Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου». Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να

δοκιμάσει λύσεις ,αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της⁹.

Η σκιαγράφηση των παραπάνω στοιχείων κρίθηκε απαραίτητη σε αυτό το σημείο ώστε να υποστηριχθεί η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες.

2.4.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

Ø Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:

§ συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

§ επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.

§ αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

Ø Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία των μεταξύ τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

⁹ **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

Ø Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

Ø Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ø Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας¹⁰.

¹⁰ **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς**, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006

2.4.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ø Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι :

§ η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.

§ η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

§ η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.

§ η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.

§ η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

Ø Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού: Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

§ διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.

§ δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.

§ πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.

§ διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.

§ διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.

§ διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.

§ εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

∅ Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

§ Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.

§ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.

§ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

§ Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.

§ Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

§ Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

∅ Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων: Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Ειδικότερα :

§ καθορίζει τους αξιολογητές.

- § διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
- § οργανώνει τη διαδικασία.
- § σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.
- § αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

Ø Αμοιβή: Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- § σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει , καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).
- § οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- § διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- § καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.
- § διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.
- § οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφέληματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.
- § σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

Ø Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια: Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα:

§ πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.

§ διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.

§ διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.

§ εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.

§ εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Ø Εργασιακές σχέσεις: Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθειά του αυτή:

§ διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.

§ προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό.

§ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία.

§ επιλύει τις συγκρούσεις.

§ χειρίζεται τις απολύσεις.

§ εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας).

§ συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας¹¹.

2.5.4 ΡΟΛΟΣ

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων

∅ Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική: Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμειναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

§ Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο/operational level): Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λπ.), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα,

¹¹ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ, 1998

οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου.

§ Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης» (assessment centers). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητα στη συγκεκριμένη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί σκοποί της και στόχοι.

§ Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

◆ παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και

◆ παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα κλπ.), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να γνωρίζει , να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά

§ τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και

§ τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive) γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

Ø Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντας τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

§ θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

§ μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τύπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

Ø Καινοτομεί.: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες τις δυνάμεις του την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετεί καινοτόμους μεθόδους αξιοποίησης του

ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τούτο βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους εξαρτάται από

α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και

β) το πώς θα στελεχωθεί.

2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;

ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

2.5.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών»

μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο¹².

2.5.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα

∅ του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος: που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.

∅ των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους: Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλαδή να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

∅ των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία: Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.

∅ των συνδικαλιστών στελεχών: τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.

∅ όλων των εργαζομένων: οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση

¹² Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες»¹³.

2.5.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση.

Στην πολλή μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του. Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας:

Ø Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής στα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων: Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

Ø Διευθυντής / προϊστάμενος στρατολόγησης / απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη

¹³ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Το χτες και το σήμερα Κανελλόπουλος, Χ. Επιλογή, Αθήνα 2004

διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος/υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας: Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων. (employee assistance programs).

Ø Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών / γραφείο προσωπικού: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές, όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ.

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα αυτά, οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο, που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από κοινή οπτική γωνία και αυτός ο τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων, αν επιζητείται η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης, να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- Είναι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει της ανάγκες του ανθρωπίνου είδους.
- Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίσταση. Για να επιβιώσει, θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης.
- Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και, ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλοί παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει εις απάντησιν των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων, που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει. Η συμπεριφορά της μητέρας, βασίζεται στην κουλτούρα και όχι στο ένστικτο.

3.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο A. Brown (1995) αναφέρει ότι, ο οργανισμός είναι η συλλογή ομάδων, τυπικών και μη. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου, που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων, που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων. Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες, μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή μπορεί να αλληλοκαλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ίδιου τμήματος ενός οργανισμού, να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυπη ομάδα.

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί

χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις. Μια εταιρία που σέβεται τον εαυτό της και που θέλει να αποκαλείται εταιρία, προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει τη συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και τη μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού εχθρού, όπως μια ανταγωνιστική εταιρία, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

Ο Coffrey et al (1994) υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα ενός οργανισμού πηγάζει από 4 διαφορετικές πηγές: την απαλοιφή της έρευνας, εθνικές κουλτούρες, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επεξήγηση της συμπεριφοράς πέρα από τη λογική και την δομική φύση του οργανισμού.

Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ότι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στη σκέψη της διαχείρισης επήλθε με τη συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι εταιρίες που έχουν διεθνή δράση θέλουν να περάσουν τη φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταιίρους τους, με τρόπο ώστε όχι μόνο να καταλάβουν την εταιρία αλλά να πιστέψουν σ' αυτή, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας. Η κουλτούρα των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με τη μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και τη γραφειοκρατία. Για πρακτικούς, όπως επίσης και για θεωρητικούς σκοπούς, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να επεξηγηθεί το γιατί οι οργανισμοί έχουν διαφορετικά ποσοστά κέρδους, τζίρου και μεριδίου αγοράς.

Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει η κουλτούρα και πόσο σημαντική είναι από τα παρακάτω:

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός». «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από τη συμπεριφορά των ατόμων αυτών».

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η ομάδα αυτή των αξιών μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού, αν αυτές οι αξίες είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στη σημασία τους.

Πολλοί σημαντικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία ή από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία συνήθως προκύπτουν από ένα δυνατό ηγέτη, συνήθως τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν από γενιά σε γενιά στα μέλη του.

Η σημασία των αξιών βασίζεται είτε σε ιδανικά λειτουργικότητας ή της χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα³¹. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τη χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από μια εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα

προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς το ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού.

3.3 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Έρευνες σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, έδειξαν ότι τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μία διεθνώς γενικευμένη τάση για αναβάθμιση της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών αιτιολογούνται, αν αναλογιστεί κανείς την τρομακτική αύξηση του ανταγωνισμού, η οποία οδηγεί στην αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μεταξύ των οποίων, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περίοπτη θέση κατέχει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τάση αναβάθμισης εκδηλώνεται εμπράκτως ως ακολούθως: πρώτον, με την έμφαση που δίνουν οι διοικήσεις των εταιριών στην ανάπτυξη των «κλασσικών» λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, πολιτικές αμοιβών και παροχών, αξιολόγηση, εκπαίδευση) και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Δεύτερον, με τη χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων τους και με την όλο και μεγαλύτερη διασύνδεσή της με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική. Και τρίτον, με την αναβάθμιση τόσο των προσόντων των επικεφαλής των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο και της θέσης τους στην εταιρική δομή και ιεραρχία.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνάει όλο και περισσότερο μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα, είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει ως προϊόν προσωπικών χαρισμάτων και ιδιαίτερων ικανοτήτων, αλλά και ως παράγωγο της συστηματικής παρέμβασης του εταιρικού οργανισμού.

Είναι λοιπόν υποχρεωμένες, αφ' ενός να προσελκύουν, να αναδεικνύουν και να διατηρούν στελέχη με ταλέντα και αφ' ετέρου, να αναπτύσσουν διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό τους και να εντάσσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην προσπάθεια της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Γι' αυτό και δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα επιλογής προσωπικού, συχνά σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους. Φροντίζουν για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους, με εξατομικευμένα και στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Εξελίσσουν τα συστήματα αξιολόγησης, διευρύνοντας τη βάση των αξιολογητών και συνδέοντάς τα με τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση. Βελτιώνουν τα συστήματα αμοιβών, παροχών και κινήτρων. Προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και εργασιακές προκλήσεις, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους και «ανήσυχους», ώστε να αυξάνουν τη διατηρησιμότητά τους, αλλά και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητές τους. Εφαρμόζουν συστήματα παρακίνησης και επιβράβευσης. Μεριμνούν για την ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, τη δημιουργία προϋποθέσεων ανεμπόδιστης ροής της πληροφορίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Κομβικό ρόλο στις διαμορφούμενες συνθήκες, αναλαμβάνουν να διαδραματίσουν, όπως είναι φυσικό, οι Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικοί συνεργάτες της Γενικής Διεύθυνσης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, στη διαχείριση των ταλέντων, στην ανάδειξη αποτελεσματικής ηγετικής ομάδας, στο συντονισμό της επιχειρησιακής αλλαγής. Διαμορφώνουν τη στρατηγική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, σε άρρηκτη ενότητα με την επιχειρησιακή στρατηγική και διαχειρίζονται όλες τις σχετικές πολιτικές και λειτουργίες, είτε αυτόνομα, είτε σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Τα προσόντα και η θέση τους στην εταιρική δομή έχουν αναβαθμιστεί (όλο και πιο συχνά συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια, ενώ δεν είναι πλέον σπάνιο να προέρχονται από άλλες υψηλόβαθμες θέσεις της εταιρίας).

Πρέπει, όμως, ταυτόχρονα, να επισημανθεί ότι, όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε πρόσφατα ο καθηγητής κ. Δ. Μπουραντάς, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι, κατ' ουσίαν, «διοίκηση άυλων αξιών». Γιατί, κατά βάθος, οι προς διοίκηση πόροι είναι τα οράματα, οι ιδέες, οι γνώσεις, ο ενθουσιασμός, η ψυχή, οι προσδοκίες, η εμπιστοσύνη. Και η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων αυτών, κάποιες φορές δεν χρειάζεται την υποστήριξη των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών, των συστημάτων. Αρκούν το όραμα, η έμπνευση και η καθοδήγηση του

ηγέτη. Και οι μικρομεσαίες, και όχι μόνο, ελληνικές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης παρουσίας του φυσικού τους ηγέτη, η οποία, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και από τα πιο εξελιγμένα συστήματα.

3.4. ΗΓΕΣΙΑ

3.4.1. ΈΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διάφοροι συγγραφείς δίνουν την εντύπωση ότι η *ηγεσία* είναι συνώνυμη της *οργανώσεως και διοικήσεως*. Οι Koontz & O'Donnel (1983), οι Donnelly-Gibson & Ivancevich (1975) κ.α. πιστεύουν, όμως, ότι θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των δυο αυτών εννοιών. Ηγέτες είναι δυνατόν να υπάρχουν και έξω από την διοικητική ιεραρχία, ακόμη και σε ανοργάνωτες ομάδες.

Η ηγεσία, είναι μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας, αλλά θα εξετασθεί ως διαφορετική έννοια από εκείνη της *οργανώσεως και διοικήσεως*. Η ικανότητα κάποιου ατόμου να είναι αποτελεσματικός προϊστάμενος, προϋποθέτει την ικανότητά του να ηγείται αποτελεσματικά. Πρέπει όμως συγχρόνως και παραλλήλως, να έχει γνώσεις και ικανότητες για να εκτελεί τη διοικητική εργασία.

Ηγεσία, όπως υπογραμμίζει ο Appley, σημαίνει σκόπιμη δράση, με σκέψη για την αντιμετώπιση του μέλλοντος.

Αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη-προϊστάμενο, είναι η προθυμία των άλλων ανθρώπων - κυρίως των υφισταμένων του- να τον ακολουθήσουν και να συνεργασθούν μαζί του για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

3.4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ)

Έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες για να εντοπισθούν χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ένα άτομο, για να είναι ή να γίνει ηγέτης, όπως π.χ. η θεωρία του σπουδαίου ανθρώπου (Koontz – O'Donnell, 1983) ή η θεωρία του Stogdill (1974), οι οποίες όμως ήταν γενικές και δεν κατόρθωσαν να αποκαλύψουν ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας ή μία σειρά ιδιοτήτων που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διάκριση μεταξύ ηγετών και μη ηγετών.

Ο προϊστάμενος της Διευθύνσεως ή του Τμήματος ή οποιουδήποτε άλλου οργανωτικού σχήματος, είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών του συνόλου των ανθρώπων των οποίων έχει την εποπτεία και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος. Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για τη μη δημιουργία προβλημάτων από τη φύση της εργασίας. Ακόμη, πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Επίσης, πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, και να μπορεί να επεμβαίνει για τη λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν.

Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από τη μία στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι. Στη σύγχρονη εποχή ο Fayol (1916) είχε διατυπώσει την άποψη, ότι ο προϊστάμενος, για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίησή του, πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Δραστηριότητα.
- Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως.

Πέραν αυτών ο προϊστάμενος, σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1972), πρέπει να έχει:

- Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα.
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρωπίνου παράγοντος.
- Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Ο βαθμός των προσόντων 1 και 3, που χρειάζεται κάθε προϊστάμενος, εξαρτάται από το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται. Αντίθετα, για το προσόν *δεξιότητες*

χειρισμού ανθρώπινου παράγοντος, πρέπει να υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε όλους τους προϊσταμένους, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας.

Ο Drucker (1974) συμπληρώνει, πέρα από τη δημιουργική σκέψη και προτείνει, ότι πρέπει οι προϊστάμενοι να διαθέτουν και δημιουργική φαντασία.

Ο Appley προτείνει ακόμη, ότι ο προϊστάμενος πρέπει να είναι:

- Συναισθηματικά σταθερός.
- Πνευματικά ώριμος..

Συνεχίζει δε ακόμη: *«Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σήμερα καθώς και τα προβλεπόμενα, αλλά και τα απρόβλεπτα, που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε στο μέλλον είναι τόσα πολλά και απροσδιόριστα, ώστε απαιτείται εξαιρετικά φωτισμένη και ικανή εργασία, για να το επιλύσουμε».* Για να έχουμε ικανή, αρίστη ηγεσία (και ειδικότερα προϊσταμένους) πρέπει να την εκπαιδεύσουμε σωστά, επιδέξια, και επιστημονικά.

Θα πρέπει εξάλλου να γνωρίζει τη σημασία της επικοινωνίας, τους τρόπους της. Να μπορεί να επικοινωνεί με τους ανθρώπους σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια, με πληρότητα και περιεκτικότητα, με πειστικότητα, χωρίς διφορούμενα νοήματα. Να μπορεί, και με τη σωστή επικοινωνία, να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Να θυμάται ότι πρέπει να ακούει περισσότερο απ' όσο μιλάει, (γιατί έχουμε δύο αυτιά αλλά ένα στόμα). Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μη θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητά τους.

Να έχει ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία. Έχει παρατηρηθεί, ότι, όποιος γνωρίζει να διευθύνει τον εαυτό του, μπορεί καλύτερα να διευθύνει άλλους ανθρώπους. Πρέπει να μπορεί να υποτάσσει τον εαυτό του, να έχει προσωπική, εσωτερική δύναμη και να μπορεί να υποτάσσει και άλλους.

Να γνωρίζει τον εαυτό του, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, για να είναι σε θέση να γνωρίζει και τους άλλους. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν και την γνώση Ψυχολογίας και των εφαρμογών της και στον Εργασιακό Τομέα. Ο Sharp (1951) είχε γράψει παλαιότερα: *«Εάν ο Προϊστάμενος ήταν ένα τρίποδο, νομίζω ότι θα υπήρχε συμφωνία, ότι θα έπρεπε να έχει το ένα πόδι στην οργάνωση και διοίκηση, το δεύτερο στην Ψυχολογία και το τρίτο στις Κοινωνικές Επιστήμες».*

Από τα προηγούμενα προκύπτει, ότι η δημιουργία Προϊσταμένων, είναι δύσκολο έργο, που απαιτεί μακροχρόνια προσπάθεια για την απόκτηση γνώσεων, εμπειριών και όλων των αναγκαίων στοιχείων, που θα διαμορφώσουν αφ' ενός μεν την ποιότητα της προσωπικότητάς του, αφ' ετέρου δε την επαγγελματική του φυσιογνωμία. Με τα φυσικά και τα επίκτητα προσόντα και τις απαιτούμενες ιδιότητες:

- ✘ Θα μπορεί να προϊσταται σωστά -ανθρώπινα- αποδοτικά
- ✘ Θα είναι σε θέση να πλησιάζει τους συνεργάτες του και να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε παρουσιαζομένων προβλημάτων, είτε επιχειρηματικής είτε ατομικής φύσεως και
- ✘ Θα αποτελεί την «γέφυρα» μεταξύ επιχειρήσεως και προσωπικού, από την άποψη της τυπικής οργανώσεως.

3.4.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας του Likert.

Ο Rensis Likert (1961, 1967) και οι συνεργάτες του, στο Institute for Social Research του Πανεπιστημίου του Michigan, μελέτησαν σοβαρά, τα συστήματα και τις μεθόδους των προϊσταμένων επί τρεις ολόκληρες δεκαετίες. Οι έρευνες του Likert, στράφηκαν προς την μελέτη της επιδράσεως των διαφόρων μορφών ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και στη στάση τους απέναντι στην εργασία.

Αποτέλεσμα των ερευνών αυτών του Likert, είναι ο προσδιορισμός και η ταξινόμηση των μορφών εργασιών, που εφαρμόζονταν μέχρι τότε, σε τέσσερα συστήματα:

Σύστημα 1^ο (Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό). Η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους και γι' αυτό αυτοί δεν συμμετέχουν ή συμμετέχουν πολύ λίγο στη διαδικασία της πυραμίδας της ιεραρχίας και διοχετεύονται με την αλυσίδα των εντολών. Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας και η ικανοποίηση των αναγκών περιορίζεται στις βασικές. Η επικοινωνία επιτρέπεται μόνο προς τα κάτω. Με τέτοιες συνθήκες είναι εύκολο να δημιουργηθεί άτυπη οργάνωση, που θα είναι αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργανώσεως.

Σύστημα 2^ο (Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό). Η διοίκηση έχει συγκρατημένη, συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους. Το δικαίωμα λήψεως

αποφάσεως για τα κατώτερα κλιμάκια, βρίσκεται σε περιοριστικό πλαίσιο που καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη. Η υποκίνηση γίνεται με ανταμοιβές, αλλά και λίγο φόβο και τιμωρία. Επιτρέπεται κάποια επικοινωνία προς τα επάνω. Ζητούνται μερικές φορές οι ιδέες και οι γνώμες των υφισταμένων. Επιτρέπονται κάποια εκχώρηση εξουσίας, στη λήψη αποφάσεων και κάποιος έλεγχος όχι μόνο από τα ανώτατα στελέχη, αλλά και από τα μεσαία. Υπάρχει όμως στενός έλεγχος για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών. Η άτυπη οργάνωση που δημιουργείται, είναι πιθανόν να μην είναι τελείως αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Σύστημα 3ο (Συμβουλευτικό). Η διοίκηση εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι πλήρως, τους εργαζομένους. Το γενικό πλαίσιο δράσεως, καθορίζεται βεβαίως από τα ανώτατα στελέχη. Προσπαθούν συνήθως να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των εργαζομένων στο μεσαίο και το κατώτερο κλιμάκιο, που έχουν αρκετά περιθώρια να συμμετέχουν στη λήψη ειδικών αποφάσεων. Ο καθορισμός όμως των στρατηγικών πολιτικών και η λήψη των γενικών αποφάσεων, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη. Χρησιμοποιούνται για υποκίνηση ανταμοιβές, με περιστασιακή τιμωρία. Η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη προς τα μέσα και τα κατώτερα, αλλά και αντιστρόφως. Η άτυπη οργάνωση που πιθανόν να δημιουργηθεί, θα υποστηρίξει μάλλον τους στόχους της τυπικής, παρά θα τους καταπολεμήσει.

Σύστημα 4^ο (Συμμετοχική). Η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους όλων των κλιμακίων, σε όλα τα ζητήματα. Η διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των εργαζομένων, των υπολοίπων κλιμακίων και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά. Αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων και ανταμείβεται οικονομικά η ομαδική συμμετοχή και απασχόληση σε πεδία, όπως ο καθορισμός στόχων και η αξιολόγηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται, όπως προηγουμένως, αλλά επεκτείνεται και μεταξύ των συναδέλφων. Τα ανώτατα στελέχη διαθέτουν πολύ χρόνο για να επικοινωνούν με τους κατωτέρους τους ή και τους συναδέλφους τους ομοίου επιπέδου. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται πλέον για εργασία με διάφορες ανταμοιβές (οικονομικές και μη), καθορίζονται στόχοι και βελτιώνονται οι διαδικασίες. Με κάθε τρόπο λειτουργούν ως μία ομάδα οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους. Συχνά στην περίπτωση αυτή, η άτυπη οργάνωση ταυτίζεται με την τυπική και όλοι εντείνουν τις προσπάθειες για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Ο Likert συνέχισε τις ερευνητικές του προσπάθειες και διαπίστωσε, ότι τα τμήματα που διοικούνται σύμφωνα με το σύστημα 1 εμφανίζουν μειωμένη αποδοτικότητα, ενώ αντίθετα τμήματα που διοικούνται με τρόπο που πλησιάζει το σύστημα 4, εμφανίζουν συνεχώς αυξανόμενη αποδοτικότητα. Βέβαια η εφαρμογή του συστήματος 4 δεν είναι εύκολη και ίσως δεν είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί πάντοτε, είναι όμως μία μορφή προς την οποία πρέπει να τείνει η διοίκηση, εφ' όσον το επιτρέπουν οι συνθήκες.

Ο Hampton (1981) έγραψε τα εξής: *«πάντως δεν υπάρχει τελική απόδειξη της πεποιθήσεως του Likert, ότι το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας είναι το καλύτερο από όλα τα σχετικά συστήματα αυτά, για όλους τους τύπους και τις μορφές οργανώσεως»*. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε από τους ερευνητές της ηγεσίας στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Morse & Reimer 1956, French, Israel & As, 1960). Αντιθέτως, η μελέτη των Lewin, Lippitt & White (1969) πρότεινε, ότι *«η δημοκρατική, συμμετοχική συμπεριφορά δέσμευε τους υφισταμένους και αύξανε την απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού»*.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί η άποψη του Kurt Lewin, που υποστηρίζει ότι η λιγότερο αυταρχική (απολυταρχική) εποπτεία είναι δυνατόν να αυξήσει ταυτόχρονα τόσο το ηθικό, όσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατά τη γνώμη του η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από τις δυνάμεις που επενεργούν σ' αυτό και σε κανονική κατάσταση, ο ίδιος ο άνθρωπος, είναι δύναμη που εκπέμπει παλινδρομικές επιρροές.

3.4.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην ηγεσία, το 1973 προστέθηκαν και τα εξής δύο στοιχεία:

- ▶ Το οργανωτικό περιβάλλον και
- ▶ Το κοινωνικό περιβάλλον έξω από την επιχείρηση.

Με τα πρόσθετα αυτά στοιχεία, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην αλληλεξάρτηση του τρόπου ηγεσίας και δυνάμεων του περιβάλλοντος, όπως οι εργατικές συνδικαλιστικές ενώσεις, οι μεγαλύτερες πιέσεις για κοινωνική ευθύνη, το κίνημα δικαιωμάτων και προστασίας των καταναλωτών, που αμφισβητούν το δικαίωμα των διοικητικών στελεχών να παίρνουν αποφάσεις ή να χειρίζονται τους υφισταμένους τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη και συμφέροντα έξω από την επιχείρηση.

Από τον επηρεασμό και του κοινωνικού περιβάλλοντος προκύπτουν διάφορες αλλαγές, οι οποίες άλλοτε βοηθούν τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, άλλοτε όμως επιδρούν ανασταλτικά στην ανάπτυξη της επιχειρήσεως και άλλων εργασιακών μονάδων.

Το θέμα των αλληλεπιδράσεων επιχειρησιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, τόσο αναφορικά με τη μορφή ηγεσίας, όσο και γενικότερα με την όλη οικονομική ζωή, είναι πάρα πολύ ζωντανό στον κάθε άνθρωπο. Η παρατήρηση της πραγματικότητας, οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η συνεργασία περιβάλλοντος (εξωτερικών παραγόντων) και επιχειρήσεων οδηγεί σε αποτελέσματα ευνοϊκά για όλες τις πλευρές του Κοινωνικού Συνόλου, ενώ η αντιδικία τις περισσότερες φορές έχει δυσμενή αποτελέσματα και πάλι για όλους.

3.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η κουλτούρα, δηλαδή η εσωτερική του πολιτική, δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας.

Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των οικολογικών και καταναλωτικών κινημάτων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στην κοινωνία.

Οι ισχυρισμοί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών τους πόρων, σε ενέργειες που ωφελούν την κοινωνία, δεν ήταν πάντα ευνοϊκά αποδεκτοί. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα διαμορφώνουν, τόσο στο κατάλληλο επίπεδο κοινωνικών ενεργειών των οργανισμών, όσο και στο αν μια οργάνωση έχει εύλογους λόγους να διαθέσει κάποιους πόρους σε κοινωνικές πράξεις.

Αυτή η διαμάχη συνεχίζεται μέχρι και σήμερα και έχει αποκρυσταλλωθεί και στα έργα και τις σκέψεις δύο σημαντικών συγγραφέων, του Dr Milton Friedman και του Dr Keith Davis.

3.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- ✦ Η κοινωνική ευθύνη αφορά το κράτος. Η σύνδεση των οργανώσεων με το κράτος, θα δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή δύναμη μέσα στην κοινωνία.
- ✦ Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως, η σπατάλη κάποιων πόρων σε προγράμματα κοινωνικής δράσης, έρχεται σε αντίθεση με το βασικό στόχο, γιατί προκαλεί μείωση των κερδών.
- ✦ Δεν υπάρχει λόγος να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλείς των επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να προσδιορίσουν ποιο είναι το κοινωνικό συμφέρον. Συνήθως οι κοινωνιολόγοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι, δε συμφωνούν μεταξύ τους σχετικά με τους στόχους που ωφελούν την κοινωνία. Γιατί λοιπόν να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλείς των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερα το κοινωνικό συμφέρον.
- ✦ Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων θα επιβαρύνει την επιχείρηση και θα πρέπει να περάσει στους καταναλωτές με τη μορφή αυξημένων τιμών.

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Η συμβολή της οργάνωσης στη βελτίωση της κοινωνίας, θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Το να είναι κοινωνικά υπεύθυνα είναι ότι πιο ηθικό και σωστό μπορεί να κάνει .
- Η απόκριση στα κοινωνικά θέματα, βοηθά τον οργανισμό στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού.

Το μόνο σίγουρο πάντως είναι ότι, για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μια επιχείρηση σε βάθος χρόνου, θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει σύμμαχό της την κοινωνία και ιδιαίτερα δε τις τοπικές κοινωνίες.

3.6. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Στη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σπουδαιότητα και την επιρροή της επικοινωνίας στην κουλτούρα των οργανώσεων, χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται το γεγονός ότι, η ίδια η κουλτούρα, επηρεάζει από την πλευρά της, τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης. Η επικοινωνία καλύπτει δυο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες: α) εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις αναγκαίες πληροφορίες ως προς τα πολιτισμικά πρότυπα της οργάνωσης και β) κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή, είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο-αρθύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα, δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια). Με την επικοινωνία μια οργάνωση αποσκοπεί να προβάλει την επιθυμητή δημόσια εικόνα της προς τα έξω, να δημοσιοποιήσει τις δραστηριότητές της, για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών και της πελατείας της στο μέλλον, καθώς και να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης των μελών της με το σύνολο της οργάνωσης. Η ταυτότητα μίας οργάνωσης, δηλαδή όλα τα στοιχεία που συγκροτούν το παρελθόν και το παρόν της, και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες, αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα των μελών με κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις και επικοινωνιακή πρακτική, που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και ισχυροποιεί την εικόνα της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει ώστε να εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος .

Αρα ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει αφ ενός ποσοτικό

χαρακτήρα, αφ ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού είναι :

- Ø Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- Ø Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- Ø Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- Ø Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των

επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

- Ø Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού.
- Ø Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης.
- Ø Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.
- Ø Την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κ.τ.λ.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κτλ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

4.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής. Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση .

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης. Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης,

στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα :

- Ø γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Ø γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Ø πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Ø γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.
- Ø αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Παρατηρούμε σε αυτό το σημείο ότι οι τρεις πρώτες προϋποθέσεις καλύπτονται από τις διαδικασίες του προηγούμενου σταδίου (Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού) της διαδικασίας της στελέχωσης. Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά την φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές .

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα

δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία¹⁴.

4.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση. Παρακάτω αναφέρουμε τις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους τρόπους προσέλκυσης .

Ø Εσωτερική Προσέλκυση: Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης.

Οι περισσότερες εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό.

Διαφορετικοί μέθοδοι προσέγγισης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές παροχές, σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από υπερωριακές παροχές. Για τις δύο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι

¹⁴ **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες.

Γενικότερα, οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εσωτερική προσέλκυση είναι:

- Ø Ανακοίνωση θέσεων εργασίας :Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις. Στη συνέχεια, σ ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αιτήσεις στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από το μελλοντικό τους προϊστάμενο.
- Ø Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας : Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση .

Ø Εξωτερική προσέλκυση: Μέθοδοι Εξωτερικής προσέλκυσης Υποψηφίων.

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

§ **Ανεπίσημες Μέθοδοι προσέλκυσης:** Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις: Παλιών εργαζομένων, παλιών συνεργαζομένων-ασκούμενων φοιτητών, προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

§ **Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης:** Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμιά προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι συνηθέστερες εξ αυτών είναι οι εξής :

- ◆ Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα.
- ◆ Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας.
- ◆ Σωματεία.

- ◆ Προσέλκυση Μέσω Internet.
- ◆ Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις.
- ◆ Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες όπως για παράδειγμα από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών.
- ◆ Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων.

4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους (όπως περιγράψαμε στα προηγούμενα στάδια) για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους τοις αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού.

Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων .

Αρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση .

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την

εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τ.λ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ø Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- Ø Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να προηγηθεί.
- Ø Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Ø Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Ø Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Ø Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Ø Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην με επιλογή του προσωπικού .

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα¹⁵.

¹⁵ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, **Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας**, Rosili, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΥΓΙΕΙΝΗΣ, ΤΟΥ HERZBERG (1957)

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης – ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας αφορούν τις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης. Οι άλλοι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή δε συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα¹⁶.

Με βάση τα πορίσματά του ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας. Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου.

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη. Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζομένους άμεση ανατροφοδότηση

¹⁶ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη, 1991

(δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης. Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων – μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς. Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του «κρίσιμου περιστατικού», αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές¹⁷.

Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες, θεωρείται η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης - υγιεινής δεν της πρόσφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρίες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή .

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση – οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως κρίσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα «εξωτερικά» κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγήσει σε άμεση κινητοποίηση, αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση .

¹⁷ **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή**, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη , 1991

5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΟΥ ADAMS (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.τ.λ.

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση.

5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- Ø α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- Ø β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- Ø γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει:

- Ø Να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης).

- Ø Να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής).
- Ø Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή, ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο – δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη, ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής. Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου – πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από τη αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν οι ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι «εξωτερικές» ή «εσωτερικές». Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες,

προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση - προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται. Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκρατημένου μοντέλου.

5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ , ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE (1979)

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη απ' ότι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής :

- Ø Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.
- Ø Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
- Ø Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:
 - § στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.
 - § ενεργοποιούν την προσπάθεια.
 - § αυξάνουν την επιμονή.
 - § προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.
- Ø Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- Ø Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.

Ø Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.

Ø Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων, μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων .

Ø Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και νόμιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας

5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως – και πολύ περισσότερο να προβλέψουν – τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό ίσως οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι για παράδειγμα οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης είναι υπερβολικά ειδικευμένες – εντοπισμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί»; Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές

φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από εκείνον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης, θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των «μετρήσεων» να είναι πάντα αμφισβητήσιμη

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης, δύο σημαντικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά στο βαθμό στον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στον βαθμό τον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα διαφορετικά από αυτά των δυτικών κοινωνιών. Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης και οι πρακτικές τους υπαγορεύσεις επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και επομένως, συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

§ Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της

§ Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)

§ Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων

§ Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση¹⁸

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

¹⁸ Σύμφωνα με τον ορισμό του M. Porter, “Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

Εταιρική στρατηγική – η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών – η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

Ανταγωνιστική στρατηγική – η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

§ Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρίες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά, συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά.

§ Στρατηγική διαφοροποίησης

Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.

§ Στρατηγική εστίασης

Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, απειλώντας την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων οι εξής:

§ *Κάθετη ολοκλήρωση*

Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κλπ (οι τρόποι επέκτασης θα περιγραφούν στην επόμενη ενότητα και θα αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο του παρόντος πονήματος).

§ *Οριζόντια ολοκλήρωση*

Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

§ *Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων*

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα.

§ *Συγκέντρωση αγοράς*

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να αυξήσει τις πωλήσεις τις, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

§ *Ανάπτυξη αγοράς*

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύνοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

§ *Ανάπτυξη προϊόντων*

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική διεθνοποίησης εντάσσεται στις στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διεθνώς. Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί.

Οι μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ

α) Άμεσες εξαγωγές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες

β) Εξαγωγές με διαμεσολαβητές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιριών

γ) Licensing : εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα· η τοπική εταιρία-licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρία-licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.ά.

δ) Franchising : αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών· η ξένη εταιρία-franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρίας-franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser.

ΜΟΡΦΕΣ ΜΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ – ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

α) Άμεσες ξένες επενδύσεις

- Πλήρης ιδιοκτησία : η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρίες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών

- Κοινοπραξίες : συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιριών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων

- Στρατηγικές συμμαχίες : είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους

- Εξαγορές : μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης

β) Συμβόλαια management : μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό

Υπάρχουν και άλλες μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, όπως η παροχή τεχνογνωσίας, η παραγωγή κατά παραγγελία, η συναρμολόγηση στο εξωτερικό κ.ά. Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων και συγκεκριμένα οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες.

6.4 ΤΡΟΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

6.4.1 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Κατά την *εξαγορά (acquisition)* μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (εταιρικά μερίδια ή μετοχές) σε μια άλλη επιχείρηση καταβάλλοντας χρηματικό αντάλλαγμα. Υπάρχουν οι απλές εξαγορές στις οποίες η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να έχει νομική υπόσταση και οι συγχωνευτικές εξαγορές όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου.

Η *συγχώνευση (merger)* είναι η πράξη κατά την οποία μια επιχείρηση (ή περισσότερες) λύεται και μεταβιβάζει το σύνολο της περιουσίας της έναντι ανταλλάγματος σε άλλη επιχείρηση που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ εξαγοράς και συγχώνευσης είναι ότι στην πρώτη το αντάλλαγμα είναι χρηματικό, ενώ στη δεύτερη πρόκειται για εταιρικά μερίδια,

καθώς και ότι στις εξαγορές οι ιδιοκτήτες της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν έχουν δικαίωμα λόγου, ενώ στις συγχωνεύσεις διατηρούν αυτό το δικαίωμα.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι είτε κάθετες είτε οριζόντιες, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα των *στρατηγικών ανάπτυξης*. Επίσης μπορούν να αφορούν την επέκταση προϊόντων ή/και αγορών ή και να είναι μη σχετιζόμενες, οπότε πραγματοποιούνται με κύριο σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου.

6.4.2 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην πρακτική των εξαγορών / συγχωνεύσεων με σκοπό να αποκομίσουν συγκεκριμένα οφέλη. Το πρώτο αποτέλεσμα της συνένωσης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων είναι ότι προκύπτει μια νέα επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους, γεγονός που συνεπάγεται τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Σε περίπτωση κάθετης ανάπτυξης, η νέα επιχείρηση εξασφαλίζει και οικονομίες φάσματος (παροχή νέων εξειδικευμένων προϊόντων). Ένα βασικό όφελος είναι επίσης η συνένωση των πόρων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που τους δίνει την ευκαιρία να συνδυάσουν τους σημαντικότερους πόρους και τις ικανότητές τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι νέες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς διότι το μεγάλο μέγεθος τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές εξαγορές / συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα για να δώσουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να μουν σε μια νέα αγορά, η είσοδος στην οποία θα ήταν αλλιώς αδύνατη λόγω υψηλού κόστους και άλλων εμποδίων εισόδου. Από την πλευρά της ανάπτυξης νέων προϊόντων και της διαφοροποίησης, οι εξαγορές / συγχωνεύσεις ωφελούν την επιχείρηση καθώς μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες.

6.4.3 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Το ρίσκο που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις όταν προβαίνουν σε εξαγορές / συγχωνεύσεις είναι μεγάλο και η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Ένα πρωταρχικό

σφάλμα που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία είναι η λανθασμένη αξιολόγηση της επιχείρησης που θα εξαγοραστεί, καθώς και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της επικείμενης συνένωσης. Προβλήματα συχνά προκύπτουν και από τις διαφορές που υφίστανται στην κουλτούρα και στους μηχανισμούς λειτουργίας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και μπορεί να αποβεί μοιραίος για την κατάληξη μιας εξαγοράς / συγχώνευσης εάν επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας, προκατάληψης και καχυποψίας. Και βέβαια δε λείπουν οι οικονομικού περιεχομένου κίνδυνοι που έχουν συχνά οδηγήσει σε αποτυχία των εξαγορών / συγχωνεύσεων, όπως η ανεπαρκής γνώση της οικονομικής κατάστασης της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν κάθε είδος επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν πόρους για την πραγματοποίηση μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων αμοιβαίου οφέλους. Τα αντικείμενα των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν: είσοδος σε δίκτυα διανομής, προώθηση προϊόντων, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, παραγωγή καινοτομίας, διαφημιστική συνεργασία, μεταφορά τεχνολογίας κ.ά. Ο βαθμός δέσμευσης και το ιδιοκτησιακό καθεστώς ποικίλουν σε κάθε περίπτωση. Σε σχέση με τις εξαγορές / συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι περισσότερο ευέλικτες, έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος και βασίζονται περισσότερο στην αμοιβαιότητα και την κοινή λήψη αποφάσεων. Ίσως το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ευκολότερα συγκεκριμένους στόχους, εκμεταλλευόμενες αμοιβαία τις ικανότητές τους χωρίς να χάνουν παράλληλα την ανεξαρτησία τους.

Τα οφέλη από τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με εκείνα που προκύπτουν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εταιριών. Επιγραμματικά, πρόκειται για την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, την πρόσβαση σε νέες ή εξειδικευμένες τεχνολογίες, τη βελτίωση του χρηματοοικονομικού τομέα κ.ά. Σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι

επιχειρήσεις καταφεύγουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών διότι δε δύνανται να πραγματοποιήσουν εξαγορές / συγχωνεύσεις για ποικίλους λόγους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και όλα τα είδη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδέχεται να καταλήξουν σε διάλυση. Οι λόγοι μπορούν να είναι διάφοροι, όπως η ύπαρξη σημαντικών διαφορών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων ή η αθέτηση των συμφωνηθέντων από κάποιους εταίρους. Επίσης συμβαίνει να μην εξυπηρετεί πλέον η συμμαχία τα συμφέροντα ενός εταίρου, ή ακόμα και να λυθεί η συμμαχία διότι απλώς ολοκλήρωσε την αποστολή της. Όταν λύεται μια συμμαχία, δε σημαίνει απαραίτητα ότι διαλύεται οριστικά. Ενδέχεται να ανανεωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ή και να καταλήξει σε εξαγορά ή συγχώνευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

CASE STUDY

TITAN

7.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Όμιλος TITAN προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζόμενούς του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής αλλά και της προσωπικής τους ζωή.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετικών του ικανοτήτων αποτελεί για τον TITAN ζήτημα θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και επιδιώξεων.

Το 2009 δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο να περιορισθεί το κόστος εκπαίδευσης διατηρώντας ταυτόχρονα το επίπεδο της ποιότητας και το εύρος κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών αναλλοίωτο. Ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο μειώθηκε σε 20,4 σε σύγκριση με 23,5 το 2008 και το συνολικό κόστος ανήλθε σε €1,15 εκ., κατά μέσον όρο €95 ανά εργαζόμενο.

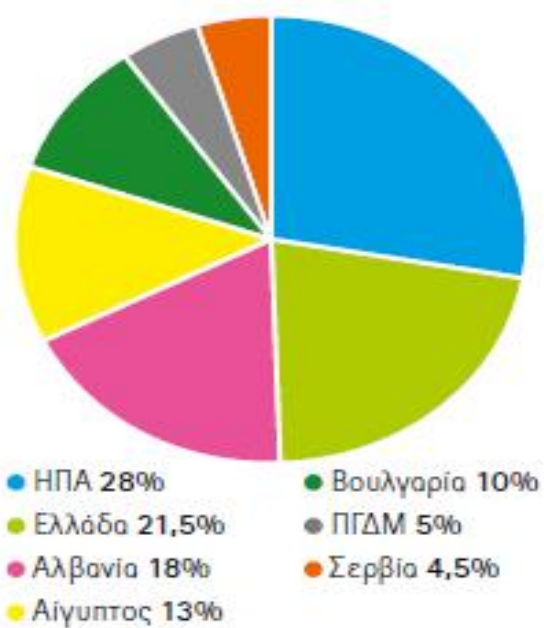
Οι συνθήκες και οι εκπαιδευτικές ανάγκες ποικίλλουν στις διάφορες περιοχές όπου δραστηριοποιείται ο TITAN. Εν τούτοις, η ανάπτυξη των ανθρώπων και η αναβάθμιση των πολυεπιστημονικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελούν στόχους κοινούς για όλους τους τομείς δραστηριότητας του Ομίλου.

Μακροπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης όπως ο “Προθερμαντής Καριέρας” και το TITAN mBA, τα οποία ξεκίνησαν από την Ελλάδα συνεχίσθηκαν και σταδιακά επεκτείνονται σε άλλες περιοχές δραστηριότητας.

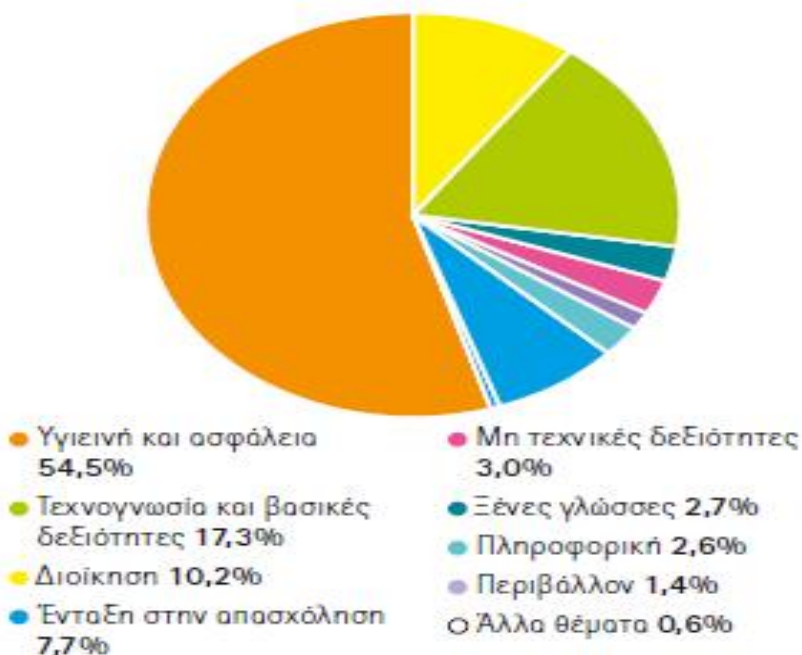
Για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας διατέθηκε το 50% του συνόλου των ανθρωποωρών εκπαίδευσης σε επίπεδο Ομίλου. Εκπαιδευτικά προγράμματα για το έμμεσο προσωπικό υλοποιήθηκαν με περισσότερους από 1.300 συμμετέχοντες.

Νέα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάστηκαν και διεξήχθησαν στην Αλβανία, σε συνεργασία με εξειδικευμένους τοπικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

**Κατανομή ωρών κατάρτισης ανά χώρα
(2009)**



Κατανομή ωρών κατάρτισης ανά αντικείμενο (2009)



7.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ΑΜΕΡΙΚΗ)

Το πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων που εφαρμόζει ο TITAN AMERICA στις ΗΠΑ, έχει σχεδιασθεί προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες ξεκινώντας από την ικανότητα να καθοδηγούν τον εαυτό τους έως την ικανότητα να ηγούνται άλλων και, τελικά, να ηγούνται ολόκληρης της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο του προγράμματος αποσκοπεί στην δημιουργία μιας «κοινής γλώσσας» επικοινωνίας, ενός κοινού τρόπου ανταπόκρισης στις εξωτερικές συνθήκες και αντίληψης για την καλύτερη λειτουργία του TITANA. Η μοναδικότητα του προγράμματος έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρεται αποκλειστικά από στελέχη της Εταιρίας, που είναι και οι πρεσβευτές των εταιρικών αξιών.

Επιπρόσθετα, ο TITAN στην Αμερική προώθησε ένα νέο πρόγραμμα ανάπτυξης νέων στελεχών το οποίο στηρίζεται στην επαφή των συμμετεχόντων με όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανακαλύψει κάποιος τον καταλληλότερο τομέα για τον ίδιο και την Εταιρία, αποκτώντας ταυτόχρονα και μία συνολική ιδέα της λειτουργίας της.

Το 2009 ένα ακόμη πρόγραμμα κατάρτισης για τους εργαζόμενους στον κλάδο του έτοιμου σκυροδέματος οργανώθηκε για να προσφέρει την ευκαιρία αναβάθμισης στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Εκτεταμένα θεωρητικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εφ' όσον υπάρξουν διαθέσιμες θέσεις επικεντρώνονται στις δεξιότητες που είναι σημαντικές για ένα νέο εργοδηγό.

Οι καλύτεροι υποψήφιοι αναδεικνύονται μέσω της πρακτικής άσκησης προάγονται σε αυτές και τους προσφέρεται κάποια εισαγωγική διευθυντική θέση, όταν υπάρχει διαθέσιμη.

7.3 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

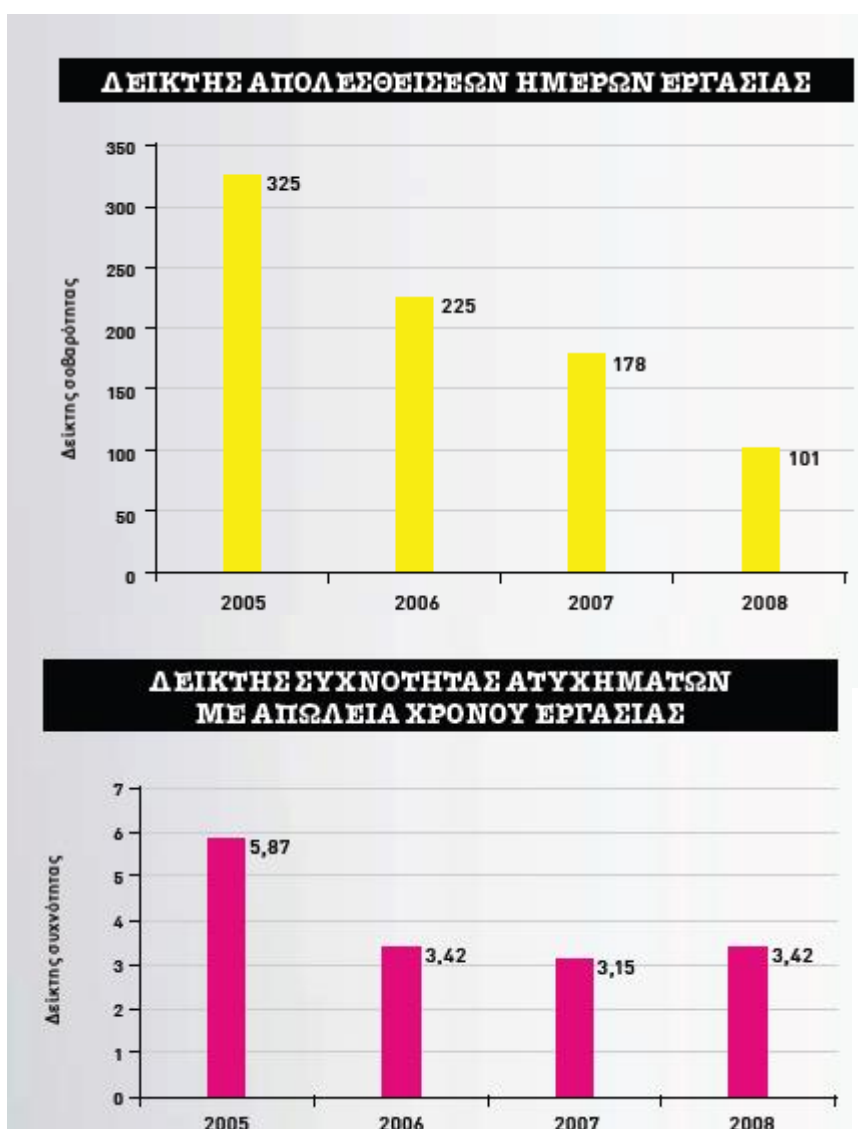
Η επίδοση του Ομίλου TITAN στον τομέα της ασφάλειας στην εργασία επιδεινώθηκε σοβαρά το 2008. Με βαθιά θλίψη αναφέρουμε ότι πέρυσι σημειώθηκαν πέντε δυστυχήματα, όλα στην Ελλάδα. Τρία από αυτά είχαν ως θύματα εργαζομένους εργολάβων στον κλάδο τσιμέντου. Στο τέταρτο έχασε τη ζωή του ένας εργαζόμενος της Εταιρίας σε λατομικές δραστηριότητες, συγκεκριμένα σε ατομική εργασία και το πέμπτο ήταν οδικό δυστύχημα με θύμα εκτός Εταιρίας. Και τα πέντε δυστυχήματα διερευνήθηκαν εξονυχιστικά, το διδάγματά τους εμπεδώθηκαν και λάβαμε διορθωτικά μέτρα, ώστε να αποφευχθεί η επανάληψή τους στο μέλλον.

Πιστεύουμε ότι είναι ανάγκη όλες οι διαδικασίες να βελτιωθούν. Μολονότι η μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων είναι απαραίτητη, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να οδηγεί στη μη ανάληψη ευθυνών από το κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Η θέσπιση πολιτικών και η έκδοση οδηγιών για την πρόληψη ατυχημάτων είναι επίσης αναγκαία, αλλά η σωστή παρακολούθηση και ο έλεγχος, καθώς και η συστηματική αναφορά για τα συμβαίνοντα στον τομέα αυτό είναι εξ' ίσου σημαντικά. Και οι δυνατότητες για βελτίωση ποτέ δεν εξαντλούνται. Η σοβαρότερη πρόκληση, ωστόσο, αφορά το προσωπικό των εργολάβων. Εκατοντάδες οδηγοί οχημάτων δημόσιας χρήσης, με τους οποίους τον περισσότερο χρόνο δεν υπάρχει δυνατότητα άμεσης επαφής και επικοινωνίας, αλλά και προμηθευτές υπηρεσιών, που συνεργάζονται με τον TITANA περιστασιακά, χειριστές μισθωμένων μηχανημάτων, που εναλλάσσονται στην εκτέλεση μιας εργασίας –όλοι εκπαιδεύονται ώστε να συνειδητοποιούν καλύτερα τη σημασία της ασφάλειας και να μαθαίνουν πώς να αντιμετωπίζουν τα σχετικά θέματα. Παρ' όλα αυτά, η μέχρι σήμερα εκπαίδευσή τους

δεν αποδεικνύεται όσο θα έπρεπε αποτελεσματική. Αναμφισβήτητα εμμένουμε στις προσπάθειές μας και εστιάζουμε στην ανάγκη για αλλαγή της αντίληψης και της συμπεριφοράς όλων ως προς την πρόληψη των ατυχημάτων.

Ο δείκτης συχνότητας ατυχημάτων που έχει ως συνέπεια την απώλεια χρόνου εργασίας, το 2008, για το δικό μας προσωπικό σε όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου, αυξήθηκε σε 3,42 έναντι 3,15 το 2007. Γεγονός είναι ωστόσο ότι ο δείκτης σοβαρότητας ατυχημάτων, ο αριθμός των απολεσθεισών ημερών εργασίας ανά εκατομμύριο ωρών, μειώθηκε κατά 43%, δηλ. σε 101 ημέρες το 2008 έναντι 178 ημερών το 2007. Επί πλέον, συνολικά 4 εκατομμύρια ώρες συμπληρώθηκαν με μηδενικό αριθμό ατυχημάτων στα δύο μεγαλύτερα εργοτάξιά μας στην Αλβανία και στην Αίγυπτο.

Οι επιδόσεις στην ασφάλεια της εργασίας, ποικίλουν σημαντικά στο ευρύ φάσμα γεωγραφικών περιοχών όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλός μας, αποδεικνύοντας ότι οι τοπικές αντιλήψεις, συνήθειες και συμπεριφορές παίζουν καίριο ρόλο στην επίτευξη των στόχων και γενικότερα των επιδιώξεων του Ομίλου σε όλα τα κρίσιμα ζητήματα.



7.4 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Το 2008 η άμεση απασχόληση στον Όμιλο TITAN αυξήθηκε κατά 7% συγκρινόμενη με το 2007, εξαιτίας νέων εξαγορών και επενδύσεων. Ο συνολικός αριθμός των άμεσα απασχολούμενων στον Όμιλο ανήλθε σε 6.504 άτομα. Συγκρίνοντας ωστόσο τα στοιχεία απασχόλησης για το 2008 και το 2007 σε όλες τις χώρες όπου ο Όμιλος λειτουργούσε και τα δύο αυτά χρόνια, διαπιστώνουμε μια μείωση στη συνολική απασχόληση κατά 4%. Η μείωση αυτή είναι περιορισμένη σε σχέση με τις γενικότερες επιπτώσεις της οικονομικής κάμψης στις περισσότερες από τις χώρες αυτές.

Ο Όμιλος TITAN παρέχει ευκαιρίες για έμμεση απασχόληση σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, σε τομείς όπως οι λατομικές δραστηριότητες, οι μεταφορές, οι υπηρεσίες καθαριότητας, συντήρησης και διατροφής, καθώς επίσης και σε κατασκευαστικά-οικοδομικά έργα. Το 2008 ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων από τον Όμιλο μέσω εργολάβων με μακροχρόνια συμβόλαια, ήταν περίπου 4.500. Επί πλέον, 1.000 άτομα κατά μέσο όρο εργάζονταν στα νέα κατασκευαστικά έργα του TITANA στην Αλβανία και στην Αίγυπτο.

Εν όψει της ύφεσης στην αγορά, ο Όμιλος TITAN έχει εξετάσει το ενδεχόμενο αναγκαστικής αναδιάρθρωσης της απασχόλησης. Προκειμένου να περιορισθούν στο ελάχιστο οι συνέπειες για τους ανθρώπους μας, η κύρια πολιτική που ακολουθείται σε όλες τις δραστηριότητες του TITANA προβλέπει καταρχήν την διακοπή των νέων

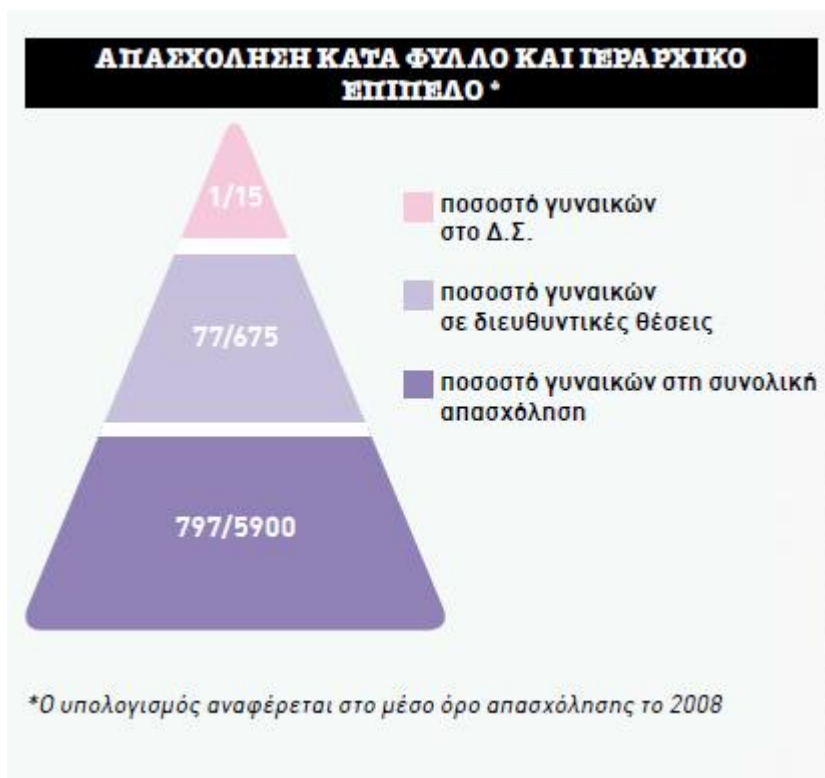
προσλήψεων και των προσλήψεων για αντικατάσταση συνταξιοδοτούμενων υπαλλήλων. Οπουδήποτε η απώλεια εργασίας είναι αναπόφευκτη, οι περιπτώσεις αυτές περιορίζονται αυστηρά και ο χειρισμός τους γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται εγκαίρως και πλήρως, ενώ τους παρέχεται κάθε δυνατή βοήθεια και υποστήριξη ώστε να διασφαλισθεί η κατά το δυνατόν ομαλότερη μετάβαση στη νέα κατάσταση.

ΑΜΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ¹			
	2007	2008	μεταβολή (%)
Ελλάδα	1.841	1.767	-4,02
ΗΠΑ	2.388	2.260	-5,36
Βουλγαρία	500	472	-5,60
Σερβία	386	383	-0,78
ΠΓΔΜ	519	509	-1,93
Αίγυπτος²	400	807	
Αλβανία³	-	45	
Τουρκία⁴	-	261	
Σύνολο⁵	6.034	6.504	

7.5 ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο πολυπεριφερειακός και πολυπολιτισμικός χαρακτήρας του Ομίλου αποτελεί πηγή ισχύος και ότι τα τοπικά στελέχη είναι σε καλύτερη θέση να διευθύνουν τοπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γι' αυτό, 98% των διευθυντικών ομάδων στις θυγατρικές του Ομίλου TI-

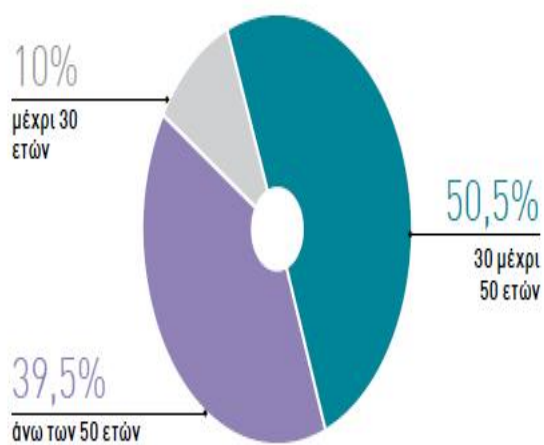
TAN συγκροτούνται από τοπικά στελέχη. Ο Όμιλος TITAN, σε κάθε περίπτωση ακολουθεί τις κλαδικές και κοινωνικές πρακτικές με σεβασμό στην διαφορετικότητα των εργαζομένων, σε όλες τις κοινότητες και τις χώρες όπου λειτουργεί. Το 2008 συνεργαστήκε με άλλες εταιρίες υπό την αιγίδα του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ σε ένα πρόγραμμα ενσωμάτωσης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός νέου εργαλείου αυτοαξιολόγησης και προώθησης άριστων πρακτικών που αποσκοπεί στην προώθηση των νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας και το σεβασμό στη διαφορετικότητα και το φύλλο.



7.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής αλλά και της προσωπικής τους ζωής. Το 2008 ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο μειώθηκε σε 23,5 έναντι 29 το 2007, ενώ οι δαπάνες για την εκπαίδευση έφθασαν τα €4,5 εκ. (€692 ανά εργαζόμενο) σε επίπεδο Ομίλου.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΝΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ - 2008

Ελλάδα	67%
ΗΠΑ	27%
Βουλγαρία	85%
Σερβία	35%
ΠΓΔΜ	100%
Αίγυπτος	47,5%
ΣΥΝΟΛΟ	51%

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

William P. Anthony, Edward A. Nicholson, Management of Human Resources- A systems Approach to Personnel Management, Grid Inc., Colombus, Ohio, 1977

Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, London, 2000

Michael Armstrong, Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, 1992

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989

M. Blumberge P.C. Pringle, The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol. 7, 1982

Jim Harris “Getting Employees to Fall in Love With Your Company”, 1996

Gerald R. Ferris “Handbook of Human Resource Management”, 1995

Brian Towers “The Handbook of Human Resource Management (Human Resource

Management in Action)", 1996

David M. Harris, Randy Desimone "Human Resource Development (The Dryden Press Series in Management)" ,1994

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue "Human Resource Management ",1999

Lawrence S. Kleiman "Human Resource Management : A Tool for Competitive Advantage" 1997

Bob Nelson "1001 Ways to Energize Employees" 1997