

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

ΣΥΝΤΑΞΗ: ΚΑΡΑΜΠΕΚΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΛΠΙΝΙΚΗ ΜΥΛΩΝΑ
ΠΑΤΡΑ 2013

Περιεχόμενα

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. Ιστορική Επισκόπηση Ανθρώπινου Δυναμικού	6
2.1 Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στα Πλαίσια της Κλασσικής Θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης	6
2.2 Η Ανακάλυψη της Ιδιάζουσας Βαρύτητας του Ανθρώπινου Παράγοντα: η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων	8
3 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	10
4 Σημασία και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
4.1 Σημασία	12
4.2 Στόχοι	14
5 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
5.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	16
5.2 Σχεδιασμός και ανάλυση εργασίας	23
5.3 Στελέχωση	29
5.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	39
5.5 Αξιολόγηση της Επίδοσης των Εργαζομένων	47
5.6 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών	57
5.7 Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων	64
5.8 Εργασιακές Σχέσεις	70
6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις	75
6.1 Εισαγωγή	75

6.2 Πολιτική Επιλογής Στελεχών	76
6.3 Πολιτική Αμοιβών και Κινήτρων	77
6.4 Εκτίμηση Απόδοσης	79
6.5 Πρακτικές Ελαστικής Εργασίας	80
6.6 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	81
6.7 Πολιτική σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων	87
6.8 Εργασιακές σχέσεις	90
6.9 Συμμετοχή εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων	94
6.10 Μακροπρόθεσμες Συνέπειες	97
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
Ελληνική	103
Ξενόγλωσση.....	104

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των ερευνητών, αλλά και των επιχειρηματιών, επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ενδιαφέρον αυτό σηματοδοτείται από μια βαθύτερη στροφή στη θεώρηση για το ρόλο που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στην επιτυχία της επιχείρησης. Κάτω από τη συνεχή πίεση που δημιουργούν οι συνθήκες αδιάκοπων αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι, η αναζήτηση αριστείας ωθεί τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν και να αναθεωρήσουν ριζικά και τον τρόπο που αξιοποιούν τους πόρους τους και τον τρόπο που λειτουργούν. Καλούνται δηλαδή να υιοθετήσουν μια νέα προσέγγιση στο στρατηγικό προσανατολισμό τους, η οποία τις οδηγεί στην ευρείας, πλέον, αποδοχής άποψη ότι, για να γίνουν και να παραμείνουν αποτελεσματικές, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι μια βασική οργανωσιακή προτεραιότητα στην πορεία τους προς την προσαρμογή και την ευελιξία, και ότι η επένδυση σε προοδευτικά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που αναπτύσσουν και διατηρούν τη στρατηγική υποδομή της επιχείρησης, είναι μια ενδεχόμενη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημαντική προς την κατεύθυνση αυτή ήταν και η συμβολή της ανάπτυξης της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, ενός πολλά υποσχόμενου θεωρητικού πλαισίου για την ανάλυση των πηγών και τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από στρατηγικούς πόρους, υλικούς ή άυλους, και είναι διατηρήσιμο στο βαθμό που οι πόροι αυτοί είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και μη υποκαταστάσιμοι, χαρακτηριστικά που διαθέτουν στο σύνολό τους οι ανθρώπινοι πόροι.

Η κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι να καταφέρνουν να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα βραχυπρόθεσμα ενώ ταυτόχρονα να προετοιμάζονται και για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Από την άλλη, η αυξανόμενη παγκόσμια φύση του ανταγωνισμού απαιτεί από τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους πόρους τους για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Αυτά κάνουν επιτακτική την ανάγκη

να δοθεί έμφαση στην ευθυγράμμιση όλων των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων. Συνέπεια αυτής της τάσης είναι η καθολική απαίτηση για έναν νέο στρατηγικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού (Wright et al., 1998).

Αυτός ο ρόλος συνεπάγεται δυο μείζονες όψεις. Πρώτον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας με σκοπό να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση διαθέτει εκείνες τις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για να την υλοποιήσουν. Η αναγκαιότητα συμμετοχής τους υπογραμμίζεται από πλειάδα συγγραφέων (Schuler,1991; Wright et al.,1994; Barney & Wright,1998). Ανάμεσά τους επίσης οι Hamel & Prahalad (1994) αλλά και ο Mintzberg (1994, σελ. 267-269) στην κριτική του για τις προγραμματισμένες στρατηγικές, που υποστηρίζει ότι τα στελέχη γραμμής αποτελούν τα "νευρικά κέντρα" των μονάδων τους και κουβαλούν στη μνήμη τους τη "σιωπηρή" γνώση ("tacit" knowledge) που είναι απαραίτητη για το σχηματισμό της στρατηγικής. Και επομένως θα πρέπει να αφήνονται ελεύθεροι να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να έχουν στενή σχέση με τις λειτουργίες του οργανισμού τους και το εξωτερικό του πλαίσιο.

Δεύτερον, να εγγυώνται ότι τα προγράμματα και οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική και να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές τους, θα τους παρέχει ευελιξία και θετικά οικονομικά οφέλη και δεν θα αντιγράφεται εύκολα.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι μια στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα από την καταγραφή των σημαντικότερων θεωρητικών απόψεων και εμπειρικών δεδομένων που έχουν δημοσιευτεί τις τελευταίες δεκαετίες πάνω στο θέμα αυτό. Η στρατηγική αυτή προσέγγιση αφορά τόσο τον εντοπισμό και προσδιορισμό των σταδίων, αλλά και της φύσης τους, που πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της, όσο και την επίδραση της συνολικής ποιότητας των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επίδοσή της.

2. Ιστορική Επισκόπηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη συγκεκριμένη παράγραφο γίνεται προσπάθεια να περιληφθούν οι σημαντικότερες κλασσικές θεωρίες και απόψεις που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα και επηρέασαν την εξέλιξη της σκέψης στη διοίκηση οδηγώντας την στην οργάνωσή της ως επιστήμη.

2.1 Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στα Πλαίσια της Κλασσικής Θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης

Οι απαρχές της επιστημονικής διοίκησης συνδέονται με τις ανάγκες εξορθολογισμού της επιχειρηματικής και παραγωγικής δραστηριότητας. Κανόνες και διαδικασίες οργάνωσης και διαχείρισης των επιχειρήσεων και της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, που αποτελούν σήμερα κοινό τόπο και η εφαρμογή τους είναι αυτονόητη, αγνοούνταν ή υιοθετούνταν οριακά και σποραδικά και ως αποτέλεσμα μεμονωμένων εμπειριών, κατά τα τέλη του 19^{ου} και τις αρχές του 20ου αιώνα. Η εικόνα τότε των επιχειρήσεων και υπηρεσιών έχει ελάχιστη σχέση με τον τρόπο που τις αντιλαμβανόμαστε σήμερα.

Οι πρώτες προσπάθειες συστηματικού σχεδιασμού οργανωτικών δομών και διαδικασιών προήλθαν από μηχανικούς παραγωγής και είχαν ως στόχο την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο αμερικανός Frederic Taylor και ο Γάλλος Henry Fayol αποτέλεσαν και με την πρακτική τους, αλλά κυρίως με τα γραπτά τους, τους πρωτοπόρους αυτής της προσπάθειας και οριοθέτησαν το επιστημονικό ρεύμα που είναι σήμερα γνωστό ως Κλασσική Σχολή ή Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης, στην θεωρία της Διοίκησης.

Η φύση των προβλημάτων που επεδίωκαν να αντιμετωπίσουν οι κλασσικοί, αλλά και η ίδια η εμπειρία και η επιστημονική τους εξειδίκευση, τους οδήγησε στο να δώσουν έμφαση σε μία συγκεκριμένη διάσταση του οργανωτικού φαινομένου: την δομο – λειτουργική.

Τα ζητούμενα στην εποχή εκείνη ήταν η αντιμετώπιση της οργανωτικής αταξίας και η ανάπτυξη της αποδοτικότητας μέσω της εξειδίκευσης. Κατά συνέπεια, το

ενδιαφέρον των μελετητών επικεντρώθηκε στην ανάλυση και την τυποποίηση των διαδικασιών και τη, βάσει αυτών, διαμόρφωση των οργανωτικών δομών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, αν και δεν απουσιάζει από τον προβληματισμό των κλασσικών, γίνεται αντιληπτός κυρίως σαν οργανωτική συνιστώσα, δηλαδή ως εξαρτημένη μεταβλητή, η σημασία της οποίας καθορίζεται πρωτίστως από το δομο – λειτουργικό πλαίσιο εντός του οποίου εντάσσεται.

Το γεγονός ότι η επιστημονική αυτή προσέγγιση αναπτύχθηκε από μηχανικούς παραγωγής εξηγεί το γιατί η υιοθετηθείσα λογική οργανωτικού σχεδιασμού συνιστά σε τελική ανάλυση αναπαραγωγή της λογικής σχεδιασμού μιας μηχανής.

Πιο συγκεκριμένα, σημείο εκκίνησης αποτελεί η επιθυμητή τελική εκροή, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το αγαθό ή η υπηρεσία που επιδιώκεται να παραχθεί. Αυτή καθορίζει τις εισροές (πόροι, μέσα, προσωπικό), τις ενέργειες (τα ενδιάμεσα, διαδοχικά βήματα) που είναι αναγκαίες για την παραγωγή της, καθώς και την διαδικαστική και οργανωτική συνάρθρωσή τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας δεν υπεισέρχεται στο πλαίσιο αυτό ως ανεξάρτητη μεταβλητή, με ιδιάζουσα αυτοτελώς καθοριζόμενη βαρύτητα, αλλά ως μία από τις πολλαπλές εισροές του οργανωτικού παιχνιδιού. Καθοριστικοί παράμετροι για τη συμπεριφορά αυτής της μεταβλητής είναι, σύμφωνα με τους κλασσικούς, η εξειδίκευση και η αμοιβή του προσωπικού.

Στην πράξη, η προσέγγιση αυτή μεταφράστηκε σε αποκλειστικό ενδιαφέρον για ανάλυση της εργασίας, τυποποίηση ενεργειών, απλούστευση διαδικασιών και μετρήσεις.

Την ίδια ιστορική περίοδο, από τελείως διαφορετική αφετηρία, ο γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, αναπτύσσοντας μια θεωρία για την κρατική διοίκηση υιοθετεί μια παραπλήσια οπτική του οργανωτικού φαινομένου. Στην θεωρία του για τον «Ιδεατό τύπο της γραφειοκρατίας» δέχεται ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός διοικητικού μηχανισμού καθορίζεται πρωτίστως από την τυποποίηση των διαδικασιών και την εξειδίκευση. Ο παράγοντας άνθρωπος αποτελεί και εδώ εξαρτημένη μεταβλητή (Τσέκος, 1999).

2.2 Η Ανακάλυψη της Ιδιάζουσας Βαρύτητας του Ανθρώπινου Παράγοντα: η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Το ρήγμα στις δομο – λειτουργικές αυτές προσεγγίσεις που επέτρεψε την είσοδο του ανθρώπινου παράγοντα στο προσκήνιο της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής, προήλθε από τον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Πρώτο βήμα αποτέλεσε η εμπλοκή στα θέματα οργάνωσης μιας άλλης κατηγορίας επιστημόνων, πέρα εκείνης των μηχανικών παραγωγής, των ψυχολόγων. Οι εργασιακοί ή βιομηχανικοί ψυχολόγοι ενεπλάκησαν στα οργανωτικά θέματα μέσω των προβλημάτων εργονομίας. Στη διαρκή προσπάθεια των επιχειρήσεων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους μέσω οργανωτικού εξορθολογισμού της παραγωγικής και διοικητικής εργασίας έγινε κάποια στιγμή αντιληπτό ότι παράμετροι σχετιζόμενες με την διευθέτηση του χώρου, την ροή των κινήσεων, τον φωτισμό, τα χρώματα, τον θόρυβο, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Στο μέτρο που οι μηχανικοί παραγωγής, ως ειδικοί της οργάνωσης, δεν κατόρθωναν να χειρισθούν τέτοια φαινόμενα με επάρκεια, απαιτήθηκε προσφυγή σε υπηρεσίες των ψυχολόγων.

Και ακριβώς μέσα από μια τέτοια παρέμβαση ψυχολόγων αναλυτών σε μια επιχείρηση καταγράφηκε για πρώτη φορά με σαφήνεια η ιδιάζουσα βαρύτητα που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας σε σχέση με τις λοιπές οργανωτικές μεταβλητές ή παραγωγικές εισροές.

Πρόκειται για το γνωστό πείραμα του Hawthorne που πραγματοποίησε η ομάδα του ψυχολόγου Elton Mayo σε εργοστάσιο της Western Electric, στα προάστια του Σικάγο, στις αρχές της δεκαετίας του 1930. Τα συμπεράσματα από το πείραμα του Hawthorne βασίστηκαν στην παρατήρηση ότι ομάδες προσωπικού του εργοστασίου παρουσίασαν αυξημένη απόδοση, ακόμη και χωρίς να απολαμβάνουν θετικές οργανωτικές ή εργονομικές συνθήκες.

Η αναζήτηση των αιτιών οδήγησε στον εντοπισμό της αυξημένης ικανοποίησης των μελών της συγκεκριμένης ομάδας από το εργασιακό κλίμα ως απόρροια ενός ιδιαίτερου επικοινωνιακού καθεστώτος με τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Η αίσθηση αυξημένης εκτίμησης που η επικοινωνία με τις ανώτερες βαθμίδες προκαλούσε στους εν λόγω εργαζόμενους, επαύξανε το ενδιαφέρον για την εργασία,

άρα και την απόδοση. Καταγράφηκε συνεπώς ότι μία σειρά παραμέτρων, συνδεδεμένων με τον ανθρώπινο ψυχισμό, επιδρά καθοριστικά στην ενδο – οργανωτική συμπεριφορά του προσωπικού.

Έκτοτε, η αναζήτηση των μηχανισμών που καθορίζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων ως μελών μιας οργάνωσης, βρέθηκε στο επίκεντρο της διοικητικής θεωρίας συγκεντρώνοντας συχνά το ενδιαφέρον των ερευνητών, αλλά και των ανθρώπων της πράξης, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα ζητήματα των διαδικασιών και της δομής που είχαν κατ' αρχήν κυριαρχήσει.

Το πείραμα του Hawthorne και τα γραπτά του Elton Mayo που επακολούθησαν, σηματοδοτούν ένα νέο ρεύμα σκέψης στο χώρο της διοικητικής θεωρίας: την σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations).

Πολλοί μεταγενέστεροι σημαντικοί συγγραφείς επέκτειναν, τροποποίησαν, συμπλήρωσαν, ενίοτε ανέτρεψαν και γενικώς εμπλούτισαν τον αρχικό προβληματισμό που ανέπτυξε η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, με προσανατολισμό πάντοτε την κατανόηση των οργανώσεων μέσω της συμπεριφοράς των μελών τους, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνει (Τσέκος, 1999).

Σήμερα χρησιμοποιείται και ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ο οποίος σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος» και στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει.

Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, βασισμένη στις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις, ξεφεύγοντας από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις.

3 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια επιχείρηση αποτελείται από πλήθος λειτουργίες, άλλες από τις οποίες είναι τεχνικές και άλλες που αφορούν την εργασία. Έτσι, ξεκινώντας από τον ορισμό της έννοιας επιχείρηση, βλέπουμε ότι τρία από τα κύρια συστατικά είναι οι ιδέες, οι άνθρωποι και τα πράγματα (μηχανήματα, κτίρια, υλικά κ.λπ.). Αν λάβουμε υπόψη ότι οι ιδέες γεννιούνται από τους ανθρώπους και τα πράγματα κατασκευάζονται από τους ανθρώπους, τότε εύκολα φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μία επιχείρηση είναι ο άνθρωπος (Παπαβασιλείου – Τζεκίνης, 1992).

Η διοίκηση είναι μία μοναδική απασχόληση και μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία της απόκτησης, οργάνωσης και χρήσης μιας ποικιλίας απαραίτητων πόρων για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης. Ένας από τους σημαντικότερους πόρους μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της (Κυριαζόπουλος – Κιουλάφας, 1994).

Σήμερα, όταν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 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, η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

1. Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας.
2. Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 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 περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- Διαγνωστικό, οπότε πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.
- 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.
- Αξιολογητικό, με τη έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται.
- 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 (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001).

Για την πλήρη κατανόηση και ολοκλήρωση της έννοιας, οι ενέργειες αυτές παρουσιάζονται και αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

4 Σημασία και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1 Σημασία

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση πρέπει να «σκέφτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που θέλει να ηγείται και να προσβλέπει στο μέλλον οφείλουν να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέφτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον, όσον αφορά στον ανταγωνισμό, στην επιχειρησιακή στρατηγική και στον τρόπο οργάνωσης (Hamel – Prahalad, 1994).

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 (Pfeffer, 1994). Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκηση της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας (Torrington – Hall, 1995).

Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους Torrington και

Hall (1995), τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν:

i. Την ευελιξία των όρων εργασίας. Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις και να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης.

Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

Λειτουργική ευελιξία (task of functional flexibility), η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων (multiskilled) με αποτέλεσμα να είναι 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 διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου και μερικής απασχόλησης.

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 (performance related pay) ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

ii. 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.

iii. Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός

προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη.

iv. Τη συνεχή μάθηση. 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 επιχείρηση που μαθαίνει (learning organization) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers). Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της.

Από τα παραπάνω σκιαγραφείται η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που άλλωστε επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες.

4.2 Στόχοι

Σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993), βασικοί στόχοι του Τμήματος Προσωπικού θεωρούνται οι παρακάτω:

i. Βελτίωση παραγωγικότητας. Η βελτίωση παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτήν, το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να συμβάλει συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές και τέλος, αναπτύσσοντας την επικοινωνία και την συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες – αφού πρώτα τα εκπαιδεύσουν.

ii. 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 συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το Τμήμα Προσωπικού μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα

συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

iii. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Το Τμήμα Προσωπικού οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια 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 αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του Τμήματος Προσωπικού περιλαμβάνονται η ενημέρωση της Διοίκησης της επιχείρησης 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 στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων

iv. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος. Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Pfeffer, 1994). 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 Προσωπικού είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

v. Ευελιξία εργατικού δυναμικού. Σκοπός του Τμήματος Προσωπικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων γνώσεων και ωρών εργασίας, μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

5 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έπειτα από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα που αφορά τη διεθνή πρακτική σε σχέση με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συνοψίζουμε τις παρακάτω λειτουργίες:

5.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σπουδαιότερος και ο πιο πολύτιμος πόρος της επιχείρησης, πόρος που καλείται σήμερα να παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση των επιχειρήσεων. Οι δραστηριότητες σε θέματα Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ανήκουν στη Διεύθυνση Προσωπικού, που είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση του προσωπικού, το κλίμα των εργασιακών σχέσεων που πραγματοποιούνται από ειδικούς σε αυτόν τον τομέα, και περιλαμβάνουν εργασίες όπως συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση, επιλογή, αμοιβή και προγράμματα κινήτρων, υγιεινή και ασφάλεια, ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας, εκπαίδευση, ανάπτυξη κ.λπ.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεπώς θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η συνολική απόδοση κάθε επιχείρησης και οργανισμού θα εξαρτηθεί λοιπόν, μεταξύ άλλων παραγόντων και από:

- Το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του διοικητικού, επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.
- Τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία που κάνουν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.
- Την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του μάνατζμεντ όλου του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαβασιλείου – Τζεκίνης, 1992).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχτεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη

των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούριο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά.

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που το χρειάζεται. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

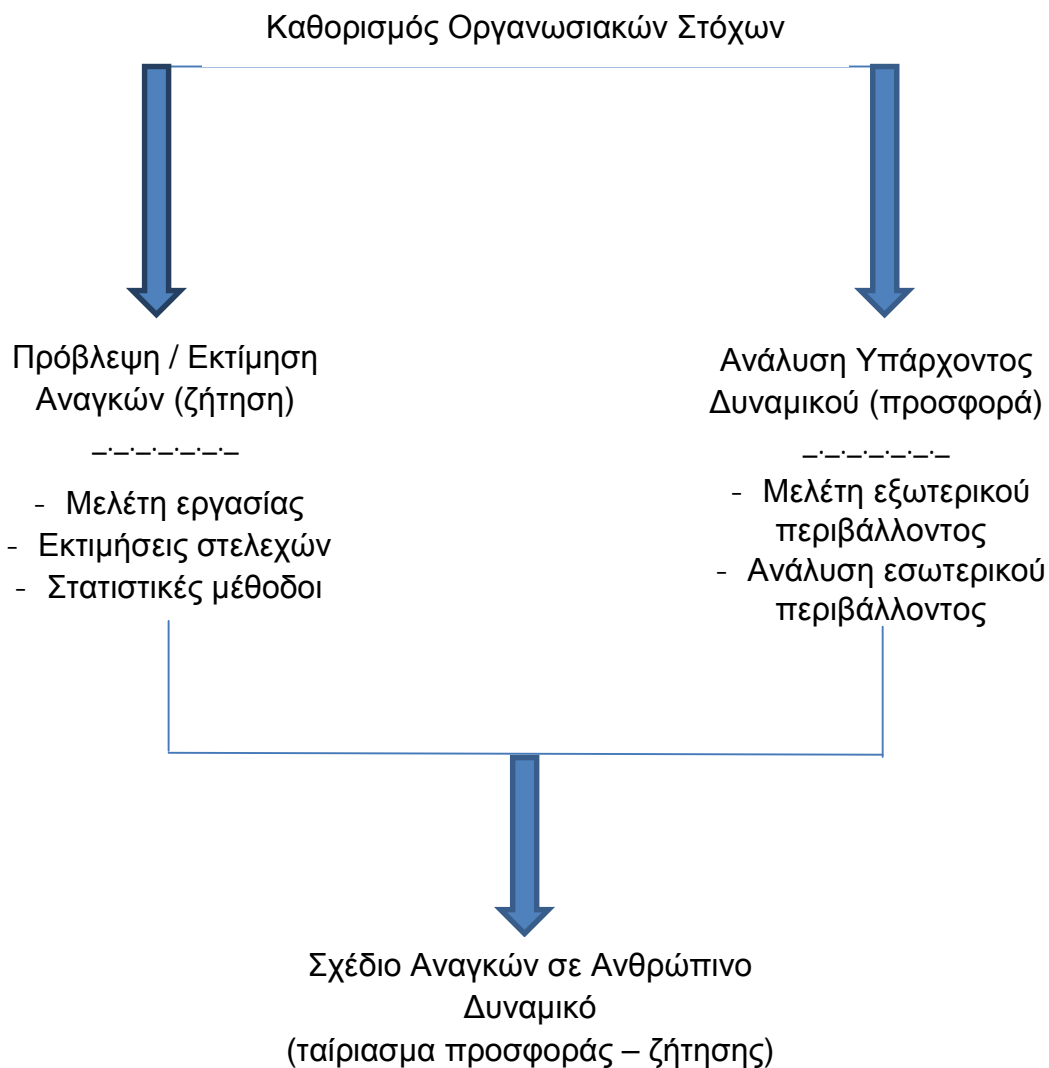
Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη:

- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειασθούν στο τμήμα τους.
- Καθορίζουν τα προσόντα τους.
- Προτείνουν τη διαδοχή, δηλαδή ποιος θα αντικαταστήσει ποιον στις προαγωγές.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων.
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις.
- Βοηθά στον σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής.
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



Διάγραμμα 1 - Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η εκδ., σελ. 121.

Επομένως είναι φανερό ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Αποτελεί μια ενέργεια, στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει τον εντοπισμό και την πρόβλεψη των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους στόχους της. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί με έναν υψηλό βαθμό ακριβείας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001).

Οι *οργανωσιακοί στόχοι* αποτελούν το σημείο εκκίνησης, δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο ποιότητας, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα κερδών που θέλει να πετύχει, σε ποιες περιοχές ή προϊόντα θέλει να επεκταθεί.

Η *πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση)*, αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολο να οδηγήσει σε ακριβείς υπολογισμούς, δεδομένου ότι δε μας ενδιαφέρει απλά και μόνο η ποσότητα, αλλά και η ποιότητα. Έτσι, χρησιμοποιείται συνήθως συνδυασμός μεθόδων και φυσικά πάντα και οι προσωπικές εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών.

Καμιά πρόβλεψη δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη αν δε βασιστεί σε σωστά στοιχεία, δηλαδή σε αυτά που πραγματικά είναι αναγκαία και όχι σε αυτά που καλό θα ήταν «να υπάρχουν». Αυτό σημαίνει ότι οποιοσδήποτε κάνει τις προβλέψεις πρέπει να γνωρίζει καλά τις διαδικασίες και το έργο που εκτελείται. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας, δηλαδή η διαδικασία περιγραφής των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς και της περιγραφής των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της, γεγονός που θα αποτελέσει το βασικό οργανωτικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις.

Όσον αφορά στη *μελέτη εργασίας*, αυτή αποτελεί μια συστηματική ανάλυση της εργασίας και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται με σκοπό να διερευνήσουμε τον πραγματικό αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Η μελέτη εργασίας αναλύει την εργασία από άποψη αριθμού εργαζομένων, ικανοτήτων, υλικών, πρότυπων ανθρωποωρών ανά μονάδα προϊόντος με σκοπό να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα. Περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων, δηλαδή τη συστηματική καταγραφή και κριτική εξέταση του τρόπου με τον οποίο εκτελείται μια εργασία με σκοπό την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων τρόπων δράσης και τη μέτρηση εργασίας, δηλαδή τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χρόνου για την πραγματοποίηση μιας ορισμένης εργασίας από ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο και ικανό άτομο, το οποίο εργάζεται με μια καθορισμένη μέθοδο και ένα καθορισμένο

ρυθμό. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του αριθμού των εργαζομένων, για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας, τόσο της διοικητικής όσο και αυτής στην παραγωγή.

Οι *εκτιμήσεις των στελεχών* αποτελούν την πιο απλή και πρακτική μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή οι εκτιμήσεις γίνονται από τα στελέχη γραμμής, την Ανώτατη Διοίκηση και τους αρμόδιους του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Δεδομένου ότι οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται σε εντελώς προσωπικές εκτιμήσεις είναι επόμενο να είναι υποκειμενικές. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να υπερισχύσει η γνώμη στελεχών με δύναμη. Στελέχη με εξουσία και δύναμη επηρεασμού προς τη Διοίκηση είναι δυνατό να πετύχουν την εξασφάλιση άφθονων στελεχών για το τμήμα τους, ενώ άλλα, που δεν διαθέτουν δύναμη, να μη μπορούν να εξασφαλίσουν ούτε το απαραίτητο προσωπικό. Άρα, η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτεί προσοχή ώστε οι προβλέψεις που θα γίνουν να είναι απαλλαγμένες εγωιστικών τάσεων και υστεροβουλίας. Παρά τα μειονεκτήματα της μεθόδου των προσωπικών εκτιμήσεων των στελεχών, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το βασικό της πλεονέκτημα που είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές των τμημάτων είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα από όλους τις ανάγκες των τμημάτων τους και τις απαιτήσεις κάθε εργασίας που γίνεται σε αυτά.

Οι *στατιστικές μέθοδοι* χρησιμοποιούνται από ειδικούς και ειδικευμένα άτομα και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Οι κυριότερες από αυτές είναι η γραμμική και πολλαπλή συσχέτιση και οι χρονολογικές σειρές. Οι τεχνικές της γραμμικής και πολλαπλής συσχέτισης προϋποθέτουν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και ότι η σχέση αυτή θα συνεχίσει να υπάρχει και στο μέλλον. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση είναι η συσχέτιση απασχόλησης και ύψους πωλήσεων ή άλλων μεταβλητών, όπως παραγωγικότητας, εξοπλισμού, ύψους παραγωγής. Η ακρίβεια αυτών των προβλέψεων βασίζεται αφενός στο πόσο ισχυρή είναι η σχέση των δύο μεταβλητών και αφετέρου στην αξιοποίηση των μετρήσεων και γενικότερα των στοιχείων που χρησιμοποιούνται. Για το λόγο αυτό οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται μόνο από ειδικούς οι οποίοι

γνωρίζουν καλά τόσο τις διορθώσεις όσο και τις υποθέσεις που πρέπει να γίνουν για να λάβουμε αξιόπιστα αποτελέσματα. Όσον αφορά στις μεθόδους των χρονολογικών σειρών, αυτές αποτελούν την ανάλυση της απασχόλησης κατά τα προηγούμενα χρόνια πάνω στην οποία βασίζεται η πρόβλεψη για τα επόμενα. Είναι δηλαδή μια προβολή του παρελθόντος στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψη και την εξέλιξη των συνθηκών.

Η *ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά)*, απαιτεί να ληφθεί υπόψη τόσο η προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος (δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης τουλάχιστον της συγκεκριμένης περιοχής) όσο και αυτή του εσωτερικού (δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη απασχολείται).

Το *εξωτερικό περιβάλλον* ενδιαφέρει να διερευνηθεί και να γίνει παρακολούθηση των εξελίξεων που συμβαίνουν σε αυτό σε συνεχή βάση, γιατί από αυτό θα αντλήσει η επιχείρηση το δυναμικό της, τόσο σε περίπτωση απώλειας προσωπικού όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Συγκεκριμένα, καθίσταται αναγκαία η παρακολούθηση της εξέλιξης των ειδικοτήτων, των τάσεων στην εκπαίδευση, της νομοθεσίας που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων (γυναίκες, άτομα με ειδικές ανάγκες), των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης και της μερικής απασχόλησης.

Το *εσωτερικό περιβάλλον* πρέπει να αναλυθεί και να περιλάβει την ανάλυση των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό της επιχείρησης κατά τα προσεχή χρόνια, δηλαδή τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και τις αναμενόμενες προσελεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις περιλαμβάνουν την ανάλυση ηλικιών από την οποία φαίνεται ο αριθμός των ατόμων που πλησιάζουν για συνταξιοδότηση, ο αριθμός των νεαρών που έχουν λίγα χρόνια στην επιχείρηση και ο αριθμός της μέσης ηλικίας στελεχών.

Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να γίνουν εκτιμήσεις για τις δυνατότητες αντικατάστασης αυτών που θα πάρουν σύνταξη σε σύντομο χρονικό διάστημα και προώθησης των νεωτέρων σε θέσεις μέσης βαθμίδας. Επιπλέον, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις περιλαμβάνουν την ανάλυση ειδικοτήτων (διευθυντικά στελέχη,

τεχνικοί, υπάλληλοι, εργάτες) κατά ιεραρχικό επίπεδο και επίπεδο γνώσεων, ώστε να εκτιμηθούν σωστά οι δυνατότητες κάλυψης πιθανών κενών, προώθησης εργαζομένων κ.λπ. και την εκτίμηση απροσδόκητων παραιτήσεων ή μη προγραμματισμένων απολύσεων.

Επιπροσθέτως, οι αναμενόμενες προσελεύσεις σχετίζονται με τις αποφασισμένες προσλήψεις και με διάφορες προαγωγές, μεταθέσεις και σχέδια διαδοχής όπου καθορίζονται ή εκτιμώνται οι πιθανοί διάδοχοι των στελεχών που ενδέχεται να αποχωρήσουν για οποιαδήποτε λόγο.

Τέλος, το *σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ταίριασμα προσφοράς και ζήτησης)*, περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των ενεργειών που θα γίνουν για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να περιλαμβάνουν την στρατολόγηση νέου προσωπικού, εφόσον πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη αυτών που κρίνεται ότι μπορούν να προωθηθούν, την απόλυση όσων περισσεύουν ή την μείωση ωρών εργασίας ή την αποχώρηση με κάποια αυξημένη μορφή αποζημίωσης.

Η πολιτική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες που αυτή αντιμετωπίζει, ενώ η αξιολόγηση της δραστηριότητας αυτής γίνεται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης, προσφέροντας τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο, ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες του περιβάλλοντος (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού μας ενδιαφέρουν οι αποφάσεις του σήμερα που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του αύριο. Το επιθυμητό μέλλον πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο, στο βαθμό που είναι απαραίτητο για τις αποφάσεις που παίρνονται τώρα. Οι ανάγκες σε επαγγελματικό διοικητικό προσωπικό μπορούν να μελετηθούν από πριν, αλλά μόνο επειδή πρέπει σήμερα να παρθούν συγκεκριμένες αποφάσεις για την επάνδρωση. Κανένας μάνατζερ δε θα έπρεπε να ενθαρρύνεται να πάρει μια απόφαση σήμερα αν θα μπορούσε καλύτερα να περιμένει μέχρι αύριο, οπότε η απόφαση μπορεί να παρουσιάζεται διαφορετική.

Οι επιλογές δεν πρέπει να αποφασίζονται πολύ γρήγορα, αν και μια λανθασμένη εκτίμηση των γεγονότων μπορεί να εμποδίσει, με την πάροδο του χρόνου, το μάνατζερ στο να κάνει τις επιλογές του.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά στον πιο ευμετάβλητο από τους πόρους του οργανισμού ή της επιχείρησης, το μόνο από αυτούς που διαθέτει δική του λογική. Συνεπάγεται επιθυμία και ικανότητα αναγνώρισης και επιλογής από μια σειρά αντικειμενικών σκοπών. Απέχοντας από το να περιορίζει το μάνατζερ, του παρέχει την ελευθερία να παίρνει αυτός τις αποφάσεις, αντί να αφήνει τα γεγονότα να αποφασίζουν για αυτόν. Αν προκύψει το απρόβλεπτο, η γνώση του περιβάλλοντος πρέπει να του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί. Ο μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις αβέβαιες περιστάσεις και να ασχολείται με την ανάπτυξη πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων σήμερα, που θα επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό αύριο (*Παπαβασιλείου - Τζεκίνης, 1992*).

5.2 Σχεδιασμός και ανάλυση εργασίας

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τα συγκεκριμένα έργα, που πρόκειται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Τα έργα αυτά επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την αναζήτηση και στρατολόγηση εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο που τα σχεδίασε η οργάνωση και με τις συνθήκες εργασίας.

Βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί η *εξειδίκευση*, η γνώση της δομής του έργου αυτού. Μια τέτοια γνώση απαιτεί:

- Καθορισμό γενικών αρμοδιοτήτων και ενεργειών.
- Ανάλυση και καθορισμό των ικανοτήτων και γνώσεων, οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- Καθορισμό της ευθύνης που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου.

Η ανάλυση αυτή, μας οδηγεί στην ταξινόμηση των έργων που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση σε δύο κατηγορίες: σε έργα *εξειδικευμένα* (δηλαδή έργα που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες, τυποποιημένα και απλοποιημένα) και έργα *εμπλουτισμένα* (έργα που περιλαμβάνουν ένα μεγάλο κύκλο αρμοδιοτήτων και

απαιτούν πολλές γνώσεις, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα) (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζομένου. Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτή της εργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας, γρήγορα δημιούργησε προβλήματα, ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κ.λπ. που είναι δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες, αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, αδιάφοροι, απαθείς και νευρικοί.

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα, της ανίας. Η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες (με το χαρακτήρα του εργαζομένου, το επίπεδο νοημοσύνης του κ.ά.) και η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα για να την καταπολεμήσει, όπως να διαρρυθμίσει το χώρο εργασίας, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου, να μεταθέτει τους εργαζομένους από καιρό σε καιρό σε διάφορες θέσεις εργασίας, με σκοπό να έρθει σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του, να παρέχει διάφορα διαλείμματα που θα δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπαυθούν, να ζωογονηθούν και γενικά να αλλάξουν λίγο παραστάσεις.

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για να αποκομίσει κέρδος παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Τέλος, ο ρυθμός καταπολεμά την ανία όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδικά μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δε θέλει να γίνει εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε και να καθυστερεί.

Δημιουργείται συναίσθημα άμιλλας και ο εργαζόμενος ελκύεται προς το έργο του εμποδίζοντας την ανάπτυξη της ανίας (*Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997*).

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί να ανατρέψει ο λεγόμενος *εμπλουτισμός του έργου*. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο με δύο βασικά στοιχεία του: την προπαρασκευή και τον έλεγχο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ο καθηγητής F. Herzberg διακρίνει τον οριζόντιο και τον κάθετο εμπλουτισμό. Ο οριζόντιος εμπλουτισμός σημαίνει αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους. Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και τη μονοτονία, δεν κάνει όμως ελκυστικότερη την εργασία. Αντίθετα, ο κάθετος εμπλουτισμός κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα, θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανωτέρων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις. Ο Herzberg (1958) προτείνει τις παρακάτω αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

Πίνακας 1 – Αρχές Herzberg

Πηγή : Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, σελ.117.

<i>Αρχές</i>	<i>Παράγοντες υποκίνησης</i>
1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων, διατήρηση όμως της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού	Ευθύνη – προσωπικό επίτευγμα
2. Αύξηση της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται	Ευθύνη - αναγνώριση
3. Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σε ένα άτομο	Ευθύνη – επίτευγμα - αναγνώριση
4. Ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει τις δραστηριότητές του	Ευθύνη – επίτευγμα - αναγνώριση
5. Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο	Αναγνώριση
6. Προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγούμενα ο εργαζόμενος	Ανάπτυξη - μάθηση
7. Ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων, τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός	Ευθύνη – ανάπτυξη – πρόοδος

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων που εκθέτονται στον παραπάνω πίνακα είναι ότι το έργο των εργαζομένων εμπλουτίζεται πραγματικά με την ανάπτυξή του. Με άλλα λόγια, όταν ένα έργο εμπλουτίζεται, αντί απλώς να διευρύνεται, επιτρέπει στο άτομο που το εκτελεί να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του πληρέστερα. Το έργο (απασχόληση), αναπτύσσεται, με την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα που διαθέτει το άτομο – σε αντίθεση με την υποεκμετάλλευση. Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δε χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου.

Ο Herzberg παραθέτει επίσης και τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η διοίκηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα κάθετου εμπλουτισμού. Οι βασικότερες από τις ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

- Οι εργασίες που θα υποστούν ένα τέτοιο εμπλουτισμό πρέπει να είναι κυρίως εργασίες τις οποίες δε συμπαθούν πολύ οι εργαζόμενοι, ή εργασίες για τις οποίες η διοίκηση έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση του εργαζομένου είναι αυτή που θα φέρει αποτελέσματα. Οι εργασίες αυτές πρέπει να εξετάζονται με πνεύμα αλλαγής. Πολλές φορές, οι αρμόδιοι αντιδρούν γιατί έχουν συνηθίσει να βλέπουν την εργασία για πολλά χρόνια να εκτελείται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και πιστεύουν ότι ίσως κάποια αλλαγή, μπορεί να επιφέρει μεγάλη αναστάτωση, τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στην παραγωγική διαδικασία.
- Όλες οι αλλαγές πρέπει να καταγράφονται και να εξετάζονται προσεκτικά, απορρίπτοντας όσες δεν σχετίζονται με τους παράγοντες που υποκινούν τον εργαζόμενο και αποφεύγοντας τις γενικότητες. Πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένα οι ενέργειες που θα οδηγήσουν στον κάθετο εμπλουτισμό της συγκεκριμένης εργασίας.
- Χρήσιμες είναι επίσης οι διάφορες υποδείξεις, που έκανε στο παρελθόν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο εκτελεί την εργασία που γίνεται προσπάθεια να εμπλουτιστεί.
- Είναι πολύ χρήσιμο να γίνει ένα μικρό πείραμα, το οποίο θα ελέγχει την καταλληλότητα του συστήματος που έχει προετοιμαστεί και το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει δύο ομάδες εργασίας, τη μια σαν ομάδα ελέγχου και την άλλη σαν πειραματική. Η ομάδα ελέγχου δεν υφίσταται καμιά αλλαγή, ενώ στην πειραματική μεταβάλλουμε σταδιακά τον τρόπο εργασίας και εισάγουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα μία – μία τις μεταβολές που έχουν σχεδιαστεί. Ελέγχοντας την επίδοση και τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους, πριν και μετά το πείραμα, μπορούμε να αντλήσουμε συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εμπλουτισμού που σχεδιάστηκε. Είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει μια πιθανή μείωση των επιδόσεων στην πειραματική ομάδα. Κάτι τέτοιο είναι φυσικό και μπορεί να οφείλεται στην προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες που είναι υπό δοκιμή.
- Ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, στους οποίους θα εφαρμοσθεί η νέα μέθοδος, είναι πολύ πιθανό να εκδηλώσει στην αρχή κάποια ανησυχία

που μπορεί να οφείλεται σε φόβο, πως η αλλαγή πιθανόν να μειώσει την επίδοση του τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος. Κάτι τέτοιο όμως γρήγορα το ξεπερνά γιατί έπειτα από μια πετυχημένη δοκιμή της νέας μεθόδου, αντιλαμβάνεται ότι τώρα μπορεί να ασχοληθεί με τα καθαρά διευθυντικά του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα παραμελούσε αφού διέθετε όλο του το χρόνο να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του.

Ο Herzberg θεμελιώνει τις απόψεις του αυτές με ανάλογες έρευνες. Είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής τους με τη μέθοδο του εμπλουτισμού, προκειμένου να καταπολεμήσουν το φαινόμενο των συχνών απουσιών και παραιτήσεων που μπορεί να παρουσιάζεται. Από την άλλη πάλι μεριά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν υποκινεί τους εργαζόμενους και αυτοί αδιαφορούν τελείως για τις ανταμοιβές που τους προσφέρει (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Τέλος, η *ανάλυση της εργασίας* είναι πολύ σημαντική γιατί χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατόν να γίνουν σωστές προσλήψεις και, στη συνέχεια, να γίνει ορθή αξιολόγηση του έργου των προσληφθέντων. Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία που έχει σα στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Άρα, η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας, έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο βασικών εγγράφων:

1. Την περιγραφή της εργασίας (job description).
2. Την περιγραφή των προσόντων (job specification).

Συγκεκριμένα, η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις και δραστηριότητες, τις εξουσίες μιας θέσης εργασίας. Η περιγραφή προσόντων περιλαμβάνει τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία όπως επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι συνοπτικά οι εξής:

- Επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν.
- Καθορισμός του ή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος.
- Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών.
- Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, τήρηση ημερολογίων, ερωτηματολόγια.
- Παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη, δηλαδή σε μια συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφή των εργασιών.
- Συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από τη νομοθεσία (αν ο νόμος καθορίζει ειδικά προσόντα), την παράδοση κάθε επιχείρησης (για παράδειγμα πολιτική πρόσληψης στελεχών με υψηλού επιπέδου μορφωτικά προσόντα), τις εκτιμήσεις του εργοδότη, τις εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, με δυο λόγια, ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωσιακό χώρο και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους (Κανελλόπουλος, 1990). Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης εργασίας και το σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων (Χυτήρης, 2001).

5.3 Στελέχωση

Η στελέχωση περιλαμβάνει μία σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί και ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της επιχείρησης. Η απόκτηση, συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης, τόσο όσο τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Για αυτό, η πολιτική απόκτησης προσωπικού,

βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς της εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα στους υπάρχοντες υποψηφίους (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Με άλλα λόγια, η απόκτηση του ανθρώπινου δυναμικού από το περιβάλλον της οργάνωσης, σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990). Συνήθως, η διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να «τα έχουν όλα», δηλαδή να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να γνωρίζουν και να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση (Schuler - Huber, 1993). Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου, ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης.

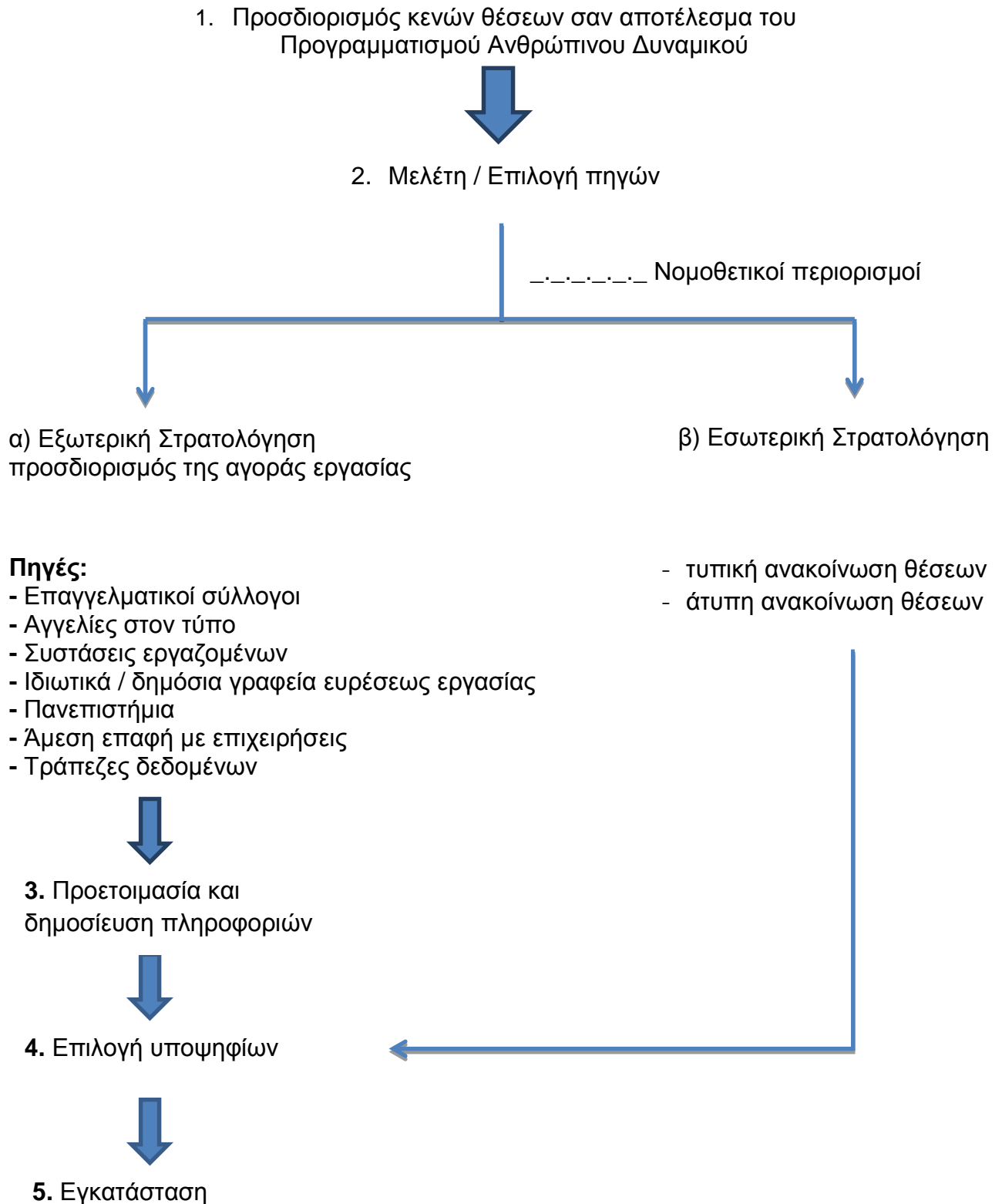
Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό, απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά που όμως γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της «εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας» (job rotation), εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το συγκεκριμένο τμήμα, ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος προσωπικού.

Για την προσέλκυση υποψηφίων για εργασία, που θα είναι ικανοί να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους διάφορους στόχους που έχουν τεθεί, η επιχείρηση προβαίνει σε μια σειρά ενεργειών, στη *στρατολόγηση προσωπικού*. Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζόμενους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη

επιχείρηση. Άρα, μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία, θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψηφίους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για την συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται, εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση).

Η διαδικασία στρατολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:



Διάγραμμα 2 - Διαδικασία Στρατολόγησης

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η εκδ., σελ. 130.

Η ευθύνη της όλης διαδικασίας ανήκει στο τμήμα προσωπικού τα στελέχη του οποίου:

- Προγραμματίζουν και συντονίζουν όλες τις ενέργειες.
- Λαμβάνουν υπόψη τους νομικούς περιορισμούς.
- Διευρύνουν τις πηγές και την αξιοπιστία τους.
- Σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαδικασία.
- Τηρούν τα απαραίτητα αρχεία.

Αλλά και τα στελέχη γραμμής τα οποία:

- Προσδιορίζουν τις σημερινές, αλλά και τις μελλοντικές κενές θέσεις εργασίας.
- Προετοιμάζουν περιγραφές καθηκόντων και απαιτήσεων για τις θέσεις που θα πληρωθούν.
- Προετοιμάζονται για τη διαδικασία συνέντευξης.
- Βοηθούν στον προσδιορισμό των ικανών στελεχών που μπορούν να προωθηθούν στο μέλλον (*Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001*).

Είναι γνωστό, ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (turnover) και οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σε αποτελέσματα που δείχνουν τα παρακάτω:

1. Τα έργα για τα οποία οι νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά.
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Αλλά και η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης, όπως συμβαίνει σε

επιχειρήσεις που αναγκάζονται, για διάφορους λόγους, να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δε θα επιστρέψουν. Τούτο ιδιαίτερα είναι αλήθεια, όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές, ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί, ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούργιο, εκτός της επιχείρησης, για την πλήρωση μερικών θέσεων. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά, γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού επηρεάζεται από την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα και επέκταση σε απασχόληση περισσότερων ανθρώπων.

Μια επιχείρηση, κατά δύο τρόπους μπορεί να χειριστεί τις απαιτήσεις σε προσωπικό. Δηλαδή, ή να προβλέψει συστηματικά και να σχεδιάσει το μέλλον, ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος, που είναι και ο πιο κοινός, ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε αυτές, που για κάθε έργο έχουν έναν ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, - όπως μπορεί να συμβεί, αν πετυχαίνουν μια καλή φήμη εργασιακού χώρου - οπότε και μπορούν να στρατολογούν άξια ταλέντα, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, τις επεκτεινόμενες, τις δυναμικές και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων, πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους - πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό ώστε να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες. Αλλά εάν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο

για υπαλλήλους και επόπτες, οπότε η σχετική με το θέμα εμπειρία, που αποκτήθηκε, είναι βοηθητική.

Εξάλλου, ο αριθμός και το είδος των ατόμων που απαιτούνται για επιστημονικά-επαγγελματικά και διοικητικά έργα, δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως συμβαίνει για παράδειγμα, με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες, που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Σύμφωνα όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας (job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των εργασιών που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, όπως και από τον προσδιορισμό απαιτήσεων του έργου (job specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα, αυτών που επιλέγονται. Για τις τελείως νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά και το περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.

Υποστηρίζεται ότι η *επιλογή*, τόσο του προσωπικού που θα στρατολογηθεί και θα στελεχώσει μια οργάνωση, όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό συμβαίνει διότι στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει διαρκώς περιορίζεται.

Άρα, είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της συγκεκριμένης οργάνωσης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι οργανώσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία απαιτούν διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Επομένως, το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης (*Cascio, 1995*).

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο αξιών που

κυριαρχούν σε μια οργάνωση, είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας, με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή, είναι η υποκίνηση του ατόμου – ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. Όπως υποστηρίζει η θεωρία της υποκίνησης, η δραστηριοποίηση αυτή εξαρτάται μεταξύ άλλων, και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι εάν ένα άτομο βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα και έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Από τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο διότι η διοίκηση καλείται να κάνει μία πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά σημειώματα, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

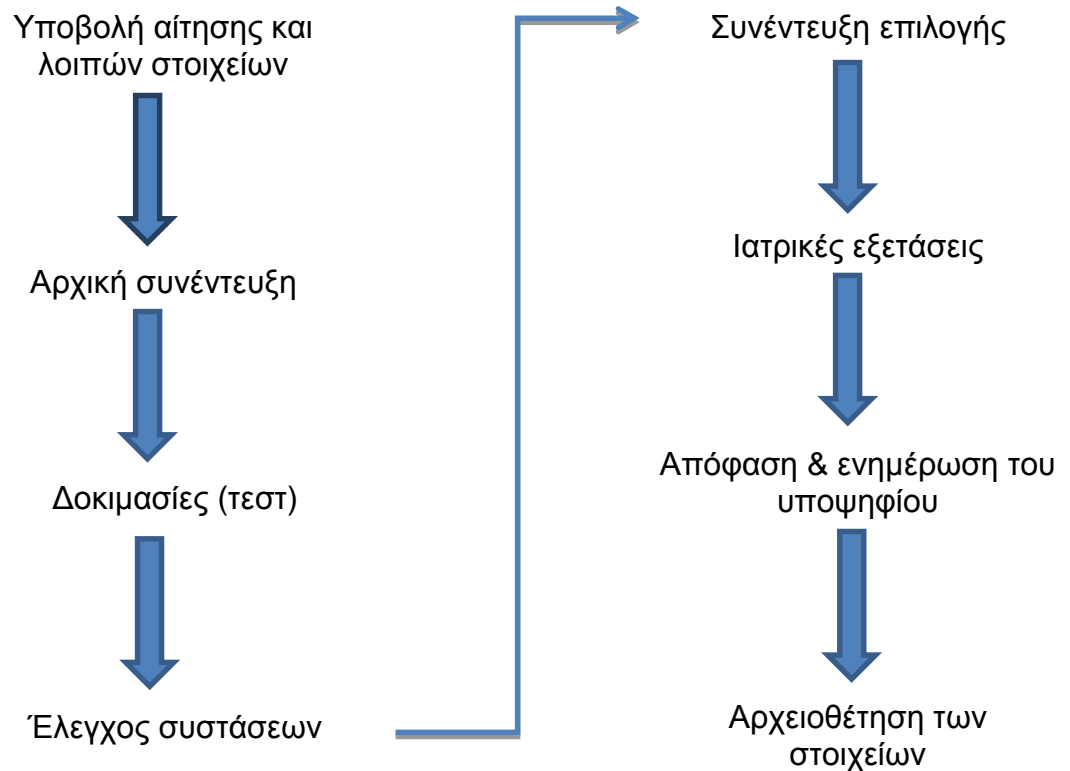
Το έργο της επιλογής, που είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή

προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα.

Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα, σχετικά με το ποιοι θα ασχοληθούν με την στελέχωση και ειδικότερα με την επιλογή μέσα σε μια επιχείρηση. Σταδιακά και λόγω της στρατηγικής πλέον προσέγγισης του θέματος, οι ρόλοι αρχίζουν να αλλάζουν. Η παραδοσιακή προσέγγιση κατά την οποία το βάρος έπεφτε στο τμήμα προσωπικού αμφισβητείται. Παρατηρείται μια τάση εντονότερης εμπλοκής των στελεχών γραμμής στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής.

Κάτι τέτοιο δεν μειώνει ενδεχομένως το ρόλο του τμήματος προσωπικού, οπωσδήποτε όμως τον διαφοροποιεί. Οι διευθυντές προσωπικού παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής, ο ρόλος τους όμως από διοικητικός διαμορφώνεται σε περισσότερο εξειδικευμένο, όπου προσφέρουν συμβουλές, δίνουν κατευθύνσεις, εκπαιδεύουν τα στελέχη και αξιολογούν τις διαδικασίες επιλογής, τροφοδοτώντας τα στελέχη γραμμής με όλο το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για την εκτέλεση διαδικασιών.

Η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζομένου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια τα οποία, συνήθως, συνοψίζονται ως ακολούθως:



Διάγραμμα 3 - Διαδικασία Επιλογής

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η εκδ., σελ. 134.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε στάδιο λαμβάνεται η απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλειστεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη, εφόσον υπάρχει βεβαιότητα για την αξιοπιστία των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί κάποιος υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η έκταση της διαδικασίας της επιλογής και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από τα χρηματικά ποσά που είναι διατεθειμένη να διαθέσει μια επιχείρηση, αλλά και από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί.

Δεδομένου ότι η αξιοπιστία κάθε μεθόδου διαφέρει, συνίσταται η χρησιμοποίηση περισσότερων (Torrington – Hall, 1995). Απαραίτητη, βέβαια, προϋπόθεση της αποτελεσματικής επιλογής των καταλληλότερων για κάθε περίπτωση μεθόδων είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης, δηλαδή των καθηκόντων,

των αρμοδιοτήτων αλλά και των προσόντων που απαιτούνται από το άτομο που θα την καταλάβει (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική στρατολόγησης και επιλογής υποψηφίων, παρ' ότι που θεωρείται αναμφισβήτητο, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών.

Επιπλέον, δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που στέκεται και τι μπορεί να περιμένει σε χειρισμό.

5.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποστηρίζεται, ότι στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών (*Beardwell – Holden, 1994*).

Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις θα πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (*Pfeffer, 1994*), ενώ δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην επιχείρηση (*Schuler – Jackson, 1996*).

Σύμφωνα με το λεξικό του Webster, εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για

να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση, δεν συμπεριλαμβάνει μόνο την μετάδοση γνώσεων, αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους (Μαντάς, 1992).

Ο παραπάνω είναι ένας σωστός ορισμός αλλά υπάρχουν και άλλοι πιο συγκεκριμένοι. Για παράδειγμα, ως εκπαίδευση μπορούμε να ορίσουμε μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Δηλαδή, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι το τι απαιτεί η δουλειά και επομένως, το τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον, τις ελλείψεις που πρέπει να καλύψει ώστε, η απόδοσή του στη θέση εργασίας, να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση ή κατά ελάχιστο αποδεκτή (Χυτήρης, 2001).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη, έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δε θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων (Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, μέσω συστηματοποιημένων και εντατικών προσπαθειών με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων, θεωρείται πλέον μία συνεχής διαδικασία που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η διάγνωση και η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης, ο καθορισμός των στόχων εκπαίδευσης, η διεύρυνση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, ο

σχεδιασμός, συντονισμός και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και ο προϋπολογισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής (*Ξηροτόρη – Κουφίδου, 2001*).

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας – τουλάχιστον στην Ελλάδα – και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες, για την εκτέλεση του έργου, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας 1980, με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λπ.) και να «δεθούν» περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται με τη διαδικασία ανάπτυξής τους. Εξάλλου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Σήμερα, όροι όπως (α) εκπαίδευση και ανάπτυξη, (β) ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ή (γ) εκπαίδευση εργαζομένων, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (*Χυτήρης, 2001*).

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών και της παγκοσμιοποίησης των αγορών, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξή τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά – και για σχετικά μικρό διάστημα επικρατούσες – τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο

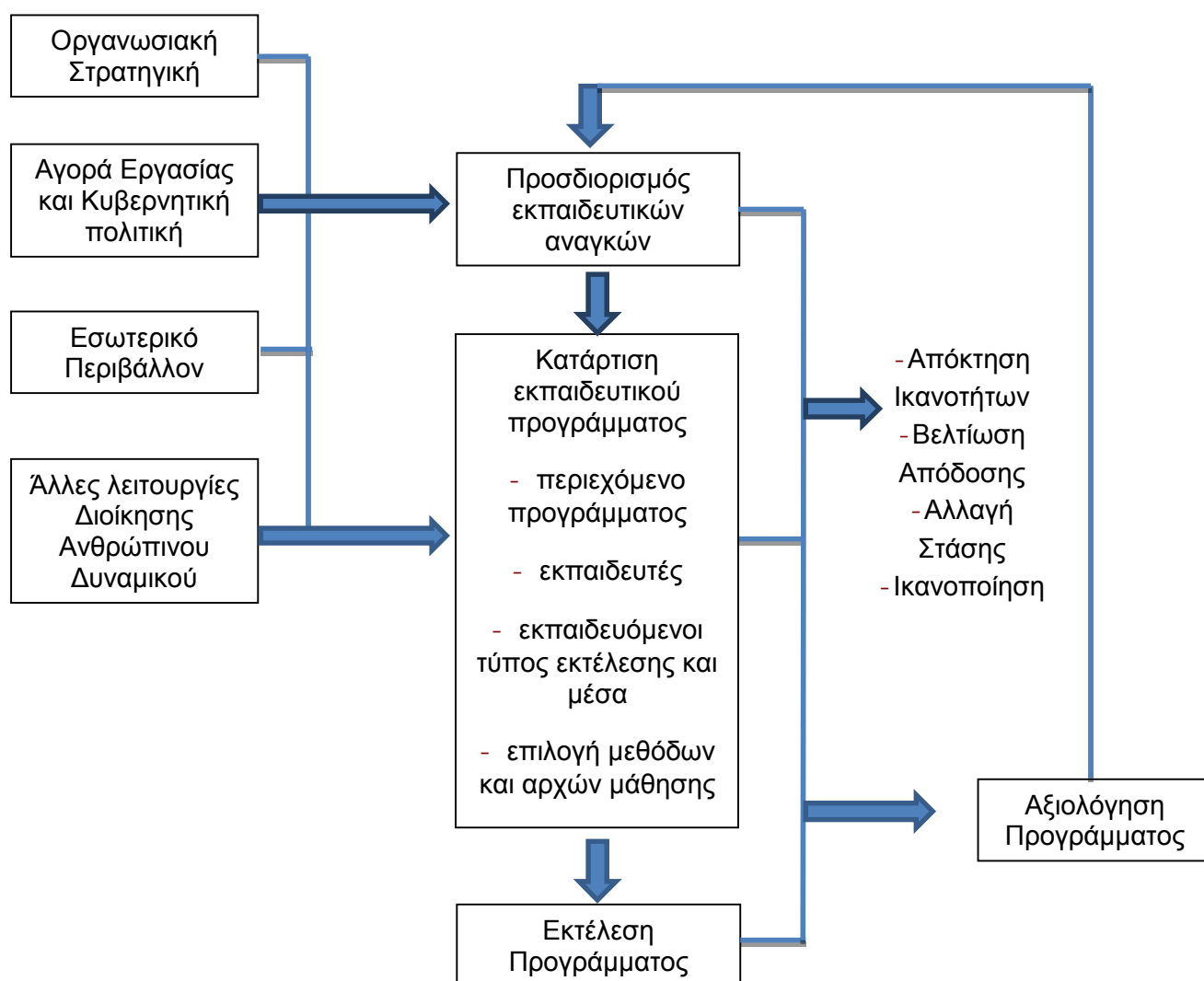
πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα (Χυτήρης, 2001).

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, οι αιτίες αυτές είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος – απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές – απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Εκπαιδευτικό σύστημα – χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται σε ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και στη διαφορετικότητά τους, ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία (Χυτήρης, 2001).

Σε πολλές επιχειρήσεις, όχι μόνο ελληνικές αλλά και ευρωπαϊκές, η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ακόμη περισσότερο σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση και αυτό γιατί ίσως είναι πολύ δύσκολο να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ανάπτυξης στελεχών (employee development) και οργανωσιακής απόδοσης (organizational performance). Ορισμένοι το αποδίδουν στην ασάφεια του ορισμού, τόσο της «ανάπτυξης των στελεχών» όσο και της «επιχειρηματικής επιτυχίας» (Harrison, 1993, Torrington and Hall, 1995).

Οπωσδήποτε όμως, η δυσκολία οφείλεται στην πολυπλοκότητα των μεταβλητών που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Έτσι, για παράδειγμα, είναι δύσκολο να ξεχωρίσουμε αν βελτιώθηκε η απόδοση επειδή εφαρμόστηκε αποτελεσματική εκπαιδευτική πολιτική, ή επειδή βελτιώθηκε η πολιτική ανταμοιβών, ή ίσως επειδή έγιναν πιο ξεκάθαροι οι στόχοι της οργάνωσης. Στο Διάγραμμα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σχέσεις και η διαδικασία κατάρτισης της εκπαιδευτικής πολιτικής.



Διάγραμμα 4 - Πρότυπο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η εκδ., σελ. 159.

Σύνδεση με οργανωσιακή στρατηγική: ερευνητές επισημαίνουν ότι, πολλές οργανώσεις, δεν περιλαμβάνουν τα θέματα ανάπτυξης προσωπικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανταγωνισμού. Αυτές όμως που τα λαμβάνουν υπόψη τους πιστεύουν ότι αυτό τους δίνει τη δυνατότητα, όχι μόνο να αποκτήσουν, αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Torrington – Hall, 1995).

Αγορά εργασίας και κυβερνητική πολιτική: η κυβερνητική πολιτική στα θέματα εκπαίδευσης επηρεάζει τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι τροφοδοτεί την αγορά εργασίας με άτομα τα οποία κατέχουν συγκεκριμένες ικανότητες. Αν η πολιτική αυτή δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εξελίξεων, τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν ανάλογα την εκπαιδευτική τους πολιτική ώστε τα στελέχη να εφοδιασθούν με τις απαραίτητες ικανότητες.

Εσωτερικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει τις εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης σχετικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη φιλοσοφία της Διοίκησης, όσον αφορά στα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η πολιτική ανάπτυξης προσωπικού αφορά όλη την οργάνωση και πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων στελεχών. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί απλά σαν εσωτερικός σύμβουλος που συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

Άλλες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζεται με βάση τα σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση των εργασιών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης αλλά και την πολιτική αμοιβών.

Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών: σύμφωνα με τους Schuller και Jackson (1996), ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- **Ανάλυση οργανωσιακών αναγκών:** οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Προσεκτική ανάλυση

των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών. Η ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών αποσκοπεί στο να ταιριάζει τις απαιτήσεις της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων με το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό, από άποψη ποιότητας ικανοτήτων του.

- **Ανάλυση εργασιών:** εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών, τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα, όσο και αυτών που προβλέπεται να είναι απαραίτητες στο άμεσο μέλλον, καθώς και τα προσόντα αυτών που θα τις εκτελέσουν.
- **Ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων:** η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στο να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών. Στον προσδιορισμό των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών, βοηθά ιδιαίτερα η μελέτη της απόδοσης του συγκεκριμένου εργαζόμενου και οι προσωπικές του εκτιμήσεις, για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που κρίνει ότι πρέπει να αποκτήσει. Εκτιμήσεις επίσης πελατών θεωρείται ότι βοηθούν στη διάγνωση απουσίας συγκεκριμένων ικανοτήτων των εργαζόμενων.

Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος: το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να εξοπλίζει τον εκπαιδευόμενο με τις γνώσεις, την νοοτροπία και τις ικανότητες που είναι αναγκαίες. Έτσι, είναι πολύ βασικό η οργάνωση να προσδιορίσει το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση, ώστε να είναι δυνατόν να καταρτισθεί το περιεχόμενο του προγράμματος.

Τρεις είναι οι βασικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αποσκοπεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:

1. Να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις (cognitive knowledge).
2. Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (skill – based outcomes).
3. Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων αξιών, νοοτροπίας (affective outcomes).

Η παροχή εκπαίδευσης είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων των εργαζομένων. Είναι ζωτική και αναγκαία σε όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Με την εκπαίδευση βελτιώνονται οι γνώσεις ενός ανθρώπου, παρέχεται η κατάλληλη αυτοπεποίθηση και η απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, η οποία με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, καθίσταται συνήθεια στους εργοδότες και τους εργαζομένους. Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε πλέον να πούμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μια αρχή, και αυτό γιατί η ανάγκη της να αντεπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά.

Τα κυριότερα συμπεράσματα για την έκταση και τη μορφή συνεργασίας της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στα εξής:

- Η συνεργασία της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και πληροφορικής.
- Οι δύο βασικές μορφές συνεργασίας είναι η εφαρμοσμένη έρευνα, που αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν πιο στενή σχέση συνεργασίας.
- Οι μορφές συνεργασίας, που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων και τεχνογνωσίας, είναι πολύ σημαντικές γιατί συμβάλλουν στην εξάλειψη του προβλήματος της επικοινωνίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις.

Κάτι τέτοιο πιστεύεται ότι θα επιδράσει καταλυτικά στο εύρος και στην ποιότητα της μελλοντικής συνεργασίας.

Κάθε υγιής μορφή συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται με οικονομικά κίνητρα πλαισίου για τις επιχειρήσεις, δηλαδή πρέπει να έχει σαν κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, των κερδών της επιχείρησης (Μαντάς, 1992).

5.5 Αξιολόγηση της Επίδοσης των Εργαζομένων

Μια επιχείρηση, Δημόσιου ή Ιδιωτικού φορέα, αποτελείται κυρίως από δύο παραγωγικές μονάδες οι οποίες είναι αλληλένδετες. Την μια ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα, που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, και την άλλη ομάδα τα άψυχα, που είναι τα μηχανήματα, τα μεταφορικά μέσα, κ.λπ. Το προσωπικό μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελείται από επιστημονικό, εργατοτεχνικό, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μερικές δεκάδες ατόμων έως μερικές χιλιάδες. Όλα τα άτομα του προσωπικού, ανεξάρτητα τον αριθμό τους, συντελούν με την εργασία τους στην προώθηση των σκοπών της επιχείρησης.

Σε μια επιχείρηση, το προσωπικό επειδή έχει το στοιχείο της λογικής δράσης, αναλαμβάνει το σπουδαιότερο ρόλο. Υπάρχει οργάνωση τέτοια, ώστε καθένας ειδικευμένος σε έναν τομέα, να προσφέρει κάτι που μαζί με τις προσπάθειες των άλλων ατόμων να χτίζουν έναν προγραμματισμένο σκοπό για την επιχείρηση. Αν εξετάσουμε σε μια επιχείρηση όλα τα τμήματα της παραγωγής, θα δούμε ότι η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, είναι πολύ αναγκαία. Επομένως, η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου ειδικευμένου προσωπικού.

Κατά τον Fayol, «η επιχείρηση η οποία δε διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους δράσης». Πραγματικά, κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθός της και το βαθμό οργάνωσής της, επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού.

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή της επίδοσης και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις

απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία ασχολείται. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας (Μαντάς, 1992).

Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μία δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Από την πλευρά του στελέχους αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο, όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού. Ειδικότερα περιλαμβάνει εκτός από τον καθορισμό των αξιολογητών και την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, την οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών, τον καθορισμό κριτηρίων απόδοσης καθώς και την αξιολόγηση του ίδιου του συστήματος με σκοπό την επισήμανση τυχόν λαθών.

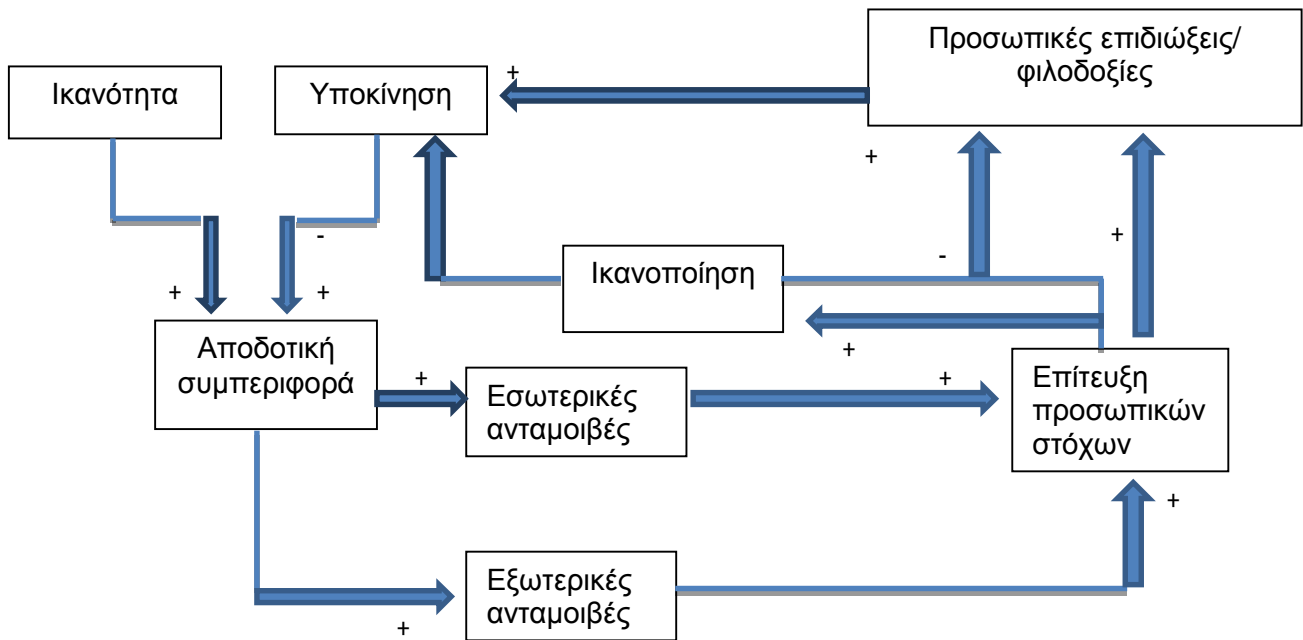
Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Πραγματικά, όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τότε εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα

που πρέπει να πετύχει, προσφέρει μέσω εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι σήμερα, παρατηρείται η τάση να δίνεται περισσότερη έμφαση στην απόδοση της οργάνωσης ως σύνολο και λιγότερο ατομικά, γεγονός που δε φαίνεται να επηρεάζει αλλά απλά να διαφοροποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Οι L. L. Cummings και D. Schwab (1973, κεφ. 4), ξεκινώντας από τη βασική παραδοχή ότι η ικανότητα και η υποκίνηση είναι δύο βασικοί και καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς, προτείνουν το ακόλουθο πρότυπο, μέσα στο οποίο εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς.

Οι συγγραφείς αυτοί πιστεύουν ότι στο βαθμό, που η αξιολόγηση μπορεί να συνδυασθεί με το πρότυπο αυτό, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης. Έτσι επιχειρούν την ακόλουθη ανάλυση:



Διάγραμμα 5 - Πρότυπο στο οποίο εμφανίζονται οι Επιδράσεις των Καθοριστικών Παραγόντων της Αποδοτικής Συμπεριφοράς.

Πηγή : Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, σελ.191 (Τροποποιημένο από L. L. Cummings & D. Schwab, 1973, κεφ. 4).

Ικανότητα – αποδοτική συμπεριφορά: η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτό με δυο τρόπους: (α) ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκαίων και των ελαχίστων ικανοτήτων που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση και (β) η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, βοηθά στη διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών, που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

Υποκίνηση – αποδοτική συμπεριφορά: η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, επηρεάζει τον σύνδεσμο αυτόν κατά τον ακόλουθο τρόπο: μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανόν να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο, που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετριέται και αξιολογείται η εργασία του.

Αποδοτική συμπεριφορά – ανταμοιβές: δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει – ειδικά για τις δεύτερες – πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι οι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα άτομα, που υποκινούνται από αυτές, θα έχουν τη δυνατότητα να τις απολαύσουν. Αποτελέσματα σχετικών ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου, που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο, προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος έχει τεθεί από την Διοίκηση. Με βάση αυτά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η οργάνωση έχει τη δυνατότητα να επιδράσει στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης.

Επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις (προσδοκίες): ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές και απαραίτητες. Άρα, η επίδρασή του στο σύνδεσμο «επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις» είναι διπλή:

Ορισμένα άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών, όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται, στην περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους – δηλαδή αποβλέπει να φθάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

Εάν το σύστημα αξιολόγησης δε βασίζεται σε μια τέτοια «αναπτυξιακή» θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις, που όμως προσδοκά εκπλήρωση προσωπικών στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες (έξω από τον χώρο εργασίας του), για να τους πετύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίδειξη ικανοτήτων, καθώς σταδιακά, με την εμπειρία που απέκτησε, του έγινε πιο εύκολη, ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών του στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δεύτερων.

Ικανοποίηση: η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, είναι συνήθως σχετική και όχι απόλυτη. Έτσι ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης που θα αισθανθεί ένα άτομο ανάλογα (α) με το επίπεδο και το είδος των κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα και (β) με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν. Πολλά συστήματα αξιολόγησης βασίζονται σε συγκριτικές αξιολογήσεις της επίδοσης (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να

ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές διαδικασίες που φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως και οι οποίες είναι:

I. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως (job analysis): αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολογήσεως, για το λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς. Τέλος μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

II. Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου: κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατόν, τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση ή, ανάλογα με τη με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

III. Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων: η αντικειμενική αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί πραγματικά ένα μεγάλο πρόβλημα, για όποιον επωμίζεται ένα τέτοιο καθήκον. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα γενικά σφάλματα, που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

A) Τα ασταθή σφάλματα (variable errors): αυτά αναφέρονται στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και στην ασυμφωνία των εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

α. Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση, μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν σημαίνει ότι

απαραίτητα μπορούμε να είμαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολογήσεως. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.
- Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά. Άρα, μόνο πρόσωπα που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο είναι, ενδεχομένως, σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την αποδοτική συμπεριφορά.
- Πολλές φορές πάλι, λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολογήσεως. Για το λόγο αυτό, κρίνεται πολλές φορές σκόπιμο, προτού εισαχθεί ένα σύστημα αξιολογήσεως σε μια επιχείρηση, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

β. Σχετικά με την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών. Στην αντίθετη πάλι περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δε μπορούμε πάλι να είμαστε απόλυτα βέβαιοι, καθόσον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ιδίως εάν αυτές έγιναν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

B) Τα σταθερά σφάλματα (constant errors): σε αντίθεση με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφέρονται στις ασυμφωνίες των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις «νόθες» ομοιότητες:

Πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα

χαρακτηριστικά του (halo errors). Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολογήσεως, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας), ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος, να ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως, central tendency) (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Η ανάλυση της προηγούμενης παραγράφου μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αντικειμενική αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί πραγματικά ένα μεγάλο πρόβλημα για όποιον επωμίζεται ένα τέτοιο καθήκον. Με σκοπό να εξαλειφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως και των υποκειμενικών σφαλμάτων, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι οι οποίες όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Οι πιο συζητημένες είναι οι ακόλουθες:

- I. *Μέθοδοι συγκρίσεως (comparative procedures)*: οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι μέθοδοι κατατάξεως (ranking procedures), η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternative ranking) και η μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες (forced distribution). Οι μέθοδοι συγκρίσεως δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή κεντρικής τάσης, παρουσιάζουν όμως το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις. Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως οδηγεί πολλές φορές για τον ίδιο λόγο σε διαφωνίες, τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζόμενους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υποβοηθά την υποκίνηση και την ανάπτυξη των στελεχών.
- II. *Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων (absolute standards)*: με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, ως προς ένα ή

περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods), όπου γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας και οι ποσοτικές μέθοδοι (quantitative methods), οι οποίες απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives / MBO): το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις.

Βασίζεται στις εξής δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς αυτό ακριβώς που πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και β) η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί. Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.
2. Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
3. Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.
4. Καθορισμός νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί, πέρα από ένα μέσο αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, και ένα μέσο αναπτύξεώς της, διότι υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι γίνεται ένας «επιμερισμός των στόχων», θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμόσουμε ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομικεύσεως των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά-σιγά τόσο τη

διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης. Παρόλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί.

IV. *Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης*: οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης αποτελούνται από δύο μεθόδους οι οποίες μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτιμήσεως. Η πρώτη μέθοδος είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας, που αναφέρεται σε μετρήσεις που αφορούν είτε την ποσότητα (αριθμός προϊόντων που παράγονται μέσα σε μια ώρα, ποσοστό ακαθαρίστων εισπράξεων σε ένα μήνα κ.λπ.) είτε την ποιότητα (ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.λπ.). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι εφικτός όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζομένους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (εργάτες του τμήματος παραγωγής, πωλητές κ.λπ.).

Η άλλη μέθοδος είναι η μέτρηση των αποχωρήσεων. Όσον αφορά στη συγκεκριμένη μέθοδο, πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να διερευνηθούν εάν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων περιορίζεται σε εργασίες όπου υπάρχει η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. Κάτι τέτοιο όμως δε σημαίνει ότι, ιδιαίτερα η δεύτερη μέθοδος, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997*).

Η αποτελεσματικότητά κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη μιας οικονομικής μονάδας. Είναι βέβαια φανερό ότι ο ρόλος του συστήματος

αξιολόγησης και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί, εξαρτάται περισσότερο και από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του εν λόγω συστήματος.

Για την επίτευξη απλώς αποτελεσμάτων, δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται και υψηλό επίπεδο ικανότητας. Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της κατάλληλης στάσης των ηγετικών στελεχών και γενικότερα για την δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, εκ μέρους ή όλου του προσωπικού της οικονομικής μονάδας, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των καταλλήλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, αλλά είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης τουλάχιστον στα βασικά σημεία και οι αξιολογούμενοι.

Ακόμα και σήμερα, σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλλουν, έστω και τα ηγετικά τους στελέχη, σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετά απλή, που δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως, των οικονομικών μονάδων, είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

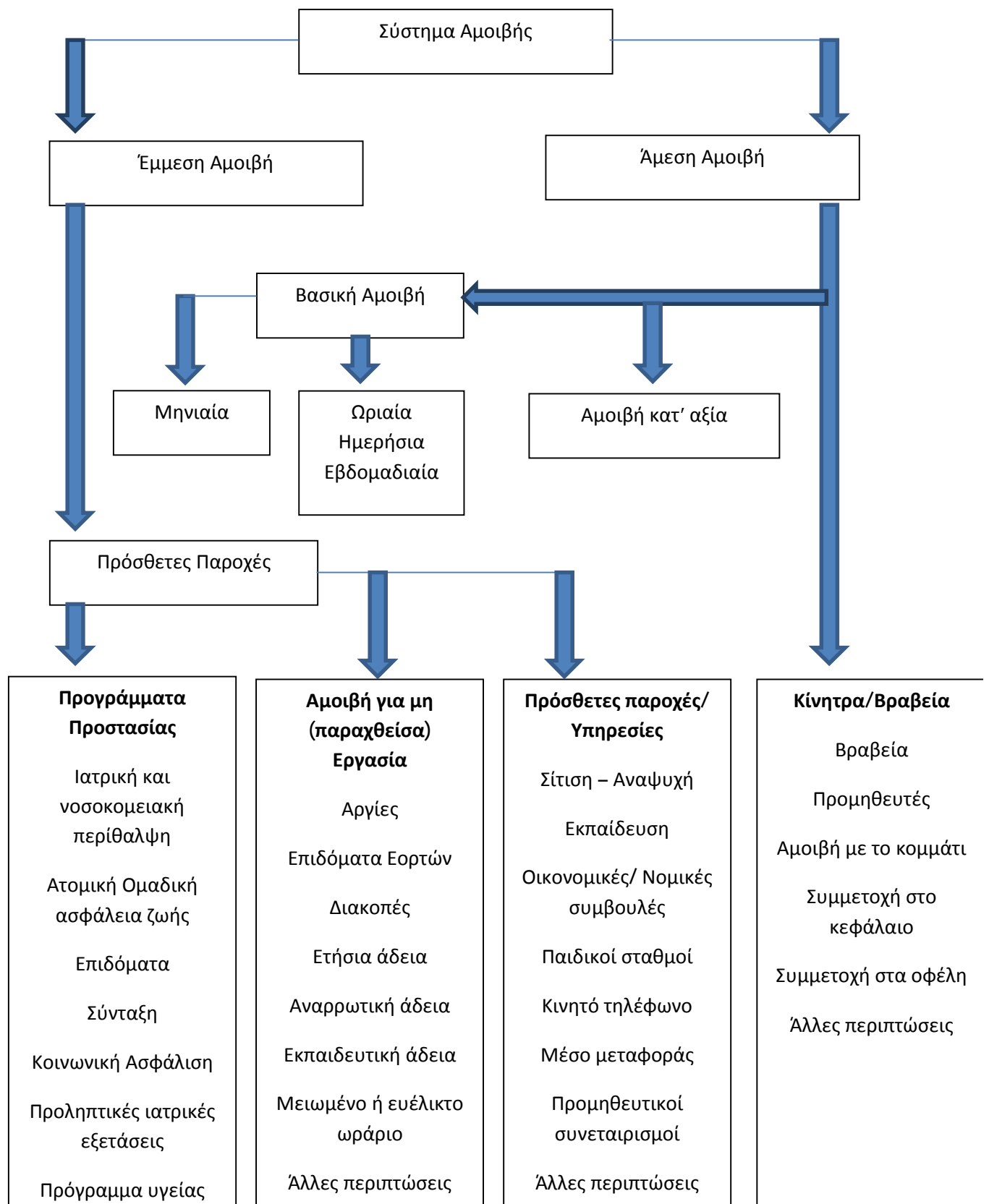
Πρέπει να γίνει σαφές σε όλους τους απασχολούμενους, κυρίως όμως στην ανώτατη ηγεσία, ότι όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε, να προξενήσει και δυσμενείς επιδράσεις στην ψυχολογία και στο κλίμα εργασίας (Μαντάς, 1992).

5.6 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, θεωρείται η κάθε είδους

πληρωμή στον εργαζόμενο με αντάλλαγμα την απασχόληση και την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αποτελείται από:

1. Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
2. Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη – πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέληση εργασίας, όπως για παράδειγμα πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λπ.



Διάγραμμα 6 – Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής

Πηγή: Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 164 (Τροποποιημένο από C. D. Fisher, H.R.M., 1996, σελ. 506).

Με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, (ως προϊόν για παράδειγμα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων), κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους (Χυτήρης, 2001).

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί, μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού περιλαμβάνουν την οργάνωση, καθοδήγηση και το συντονισμό της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας και της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών, την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, τον καθορισμό των κλιμακίων αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης, την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής. Επιπρόσθετα, αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού σε σχέση με την πολιτική αμοιβών αποτελεί η οργάνωση της διαδικασίας επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους και η εισήγηση προγραμμάτων επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους, σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και διαφόρους ασφαλιστές.

Για χρόνια, η πολιτική αμοιβών ήταν μία ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν την κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων, όπως το απαιτούσε η Διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία όμως χρόνια τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν. Ο διεθνής ανταγωνισμός ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της

παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας και η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων συνέβαλλε στην ανάπτυξη μίας ευέλικτης δύναμης διοικητικών στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων συμβάλλει στη διευκόλυνση της διαδικασίας εναρμόνισης των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους, την ίδια στιγμή που οι απαιτήσεις των εργαζομένων αλλάζουν αφού πλέον δεν περιλαμβάνουν πια μια απλή αμοιβή.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, παραδοσιακές τεχνικές καθορισμού των αμοιβών αποδεικνύονται ανεπιτυχείς, ενώ το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα βασικότερα για τις αναπτυσσόμενες τουλάχιστον χώρες. Η αντιμετώπισή του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

Σε ευρωπαϊκές χώρες για παράδειγμα, όπως η Γαλλία, η Βρετανία, η Γερμανία, οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά αντικατοπτρίζουν και μία συμβολική διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων. Σε άλλες πάλι χώρες, όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Πορτογαλία, φαίνεται να υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική (Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία).

Σε γενικές γραμμές στην Ευρώπη διαμορφώνεται μία τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών και εγκαταλείπεται η σύνδεση με παράγοντες που δε σχετίζονται με την ατομική ή οργανωσιακή επίδοση, όπως τα χρόνια υπηρεσίας και το κόστος ζωής. Επιπλέον, ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση, ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική και αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών όπως πρόσθετες παροχές, διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές (*Sparrow - Hiltrop, 1994*).

Οι παράγοντες που βοηθούν σε μια επιχείρηση τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

Οι επικρατούσες αμοιβές: οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά, επιδρά και ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή και έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και το αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους εργοδότη: επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές σε σύγκριση με τους οργανισμούς που σημειώνουν χαμηλά κέρδη. Οι επιχειρήσεις που πουλάνε τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου από αυτούς που πληρώνονται στην αγορά εργασίας. Και είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που τα φιλανθρωπικά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

Το κόστος ζωής: παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπαλλήλου και ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες που υφίστανται.

Γενικά όμως, οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

Η παραγωγικότητα: το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, αποτελεί κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες

μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λπ. Όμως, το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μετόχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, διότι η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σε ανεργία ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

Οι απαιτήσεις του έργου σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου, οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες, πληρώνονται περισσότερο παρά αυτά που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες και εφόσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι με αυτές τις δεξιότητες (νόμος προσφοράς – ζήτησης) (Ζευγαρίδης – Σταματιάδης, 1997).

Οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών είναι οι ακόλουθοι: α) αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και β) αμοιβή που υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω πρέπει:

- Κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητές του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει.
- Η αμοιβή πρέπει να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο, γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή και πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Οι πάσης φύσεως παροχές και οι ανταμοιβές που δίνει ο εργοδότης πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.
- Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείβεται εγκαίρως.
- Κάθε εργαζόμενος κατανοεί το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, δηλαδή το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

Είναι γενικότερα παραδεκτό στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ότι ο μισθός αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όσο δικαιότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την αμοιβή που λαμβάνουν, τόσο λιγότερες συγκρούσεις θα δημιουργούνται, οπότε θα υπάρχει και μεγαλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού. Επομένως, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της επιχείρησης όλοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το δίκαιο μισθό για κάθε εργαζόμενο, είτε πρόκειται για εσωεπιχειρησιακούς παράγοντες (που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο), είτε για εξωεπιχειρησιακούς (που διαμορφώνονται στον εξωεπιχειρησιακό χώρο και αντιπροσωπεύουν εξωεπιχειρησιακά μεγέθη).

5.7 Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων

Κατά τα τελευταία χρόνια, γίνεται συχνά συζήτηση γύρω από την ποιότητα ζωής, που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο. Υπάρχει γενικότερα η αντίληψη ότι στις πιο αναπτυγμένες κοινωνίες, παρά το γεγονός ότι με την τεχνική πρόοδο και την οργάνωση ο άνθρωπος είναι σε θέση να παράγει και επίσης να καταναλίσκει αρκετά τεχνικά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ήταν άγνωστα μέχρι προ ολίγων σχετικά ετών, εν τούτοις δεν έχει γίνει ευτυχέστερος από πρώτα.

Μερικοί μάλιστα, υποστηρίζουν ότι αντίθετα, ο άνθρωπος, λόγω του άγχους του να αυξήσει την παραγωγικότητά του για να έχει υψηλότερο εισόδημα και να μπορεί να καταναλίσκει περισσότερα, αλλά και λόγω της αποξένωσής του μέσα στη μάζα και επιπλέον λόγω της ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος, αντί να βελτιώσει, αντίθετα σήμερα έχει χειροτερέψει την ποιότητα της ζωής του.

Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής, θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά το χρόνο και στο χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις αυτές, προέρχονται, τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, αλλά ακόμα από τις οικονομικές απολαβές του.

Σε προηγμένες βιομηχανικά και κοινωνικά χώρες, έχει υπολογιστεί ότι κατά τα τελευταία χρόνια από το συνολικά ενεργό πληθυσμό, ένα ποσοστό 6% με 7%, παθαίνει κάθε χρόνο κάποιο ατύχημα ή κάποια ασθένεια που έχει σχέση με την εργασία του. Οι μισοί περίπου από αυτούς που παθαίνουν ατύχημα, χάνουν τουλάχιστον μια εργάσιμη ημέρα ως συνέπεια του τραυματισμού τους.

Αν και στις μέρες μας έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπαθειών για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, με αποτέλεσμα αυτό το πρόβλημα της βιομηχανίας να έχει ελαττωθεί σημαντικά και ο τρόπος εργασίας να έχει γίνει σε αρκετές χώρες ένας από τους πιο ασφαλείς τρόπους για τη ζωή του ανθρώπου, εν τούτοις, τα ατυχήματα παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων. Έτσι, κάθε χρόνο πολλοί άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους κατά την εργασία τους και ακόμα περισσότεροι παθαίνουν κάποιο ατύχημα, που τους καθιστά ανίκανους για εργασία για περισσότερο χρόνο από μια μέρα, με αποτέλεσμα, το κόστος να ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται και απώλεια ημερομισθίων, ιατρικές δαπάνες, κόστος ασφάλισης και απώλεια παραγωγής και χρόνου. Η υπαιτιότητα για τη δημιουργία ενός ατυχήματος, μπορεί να βρίσκεται ή να μη βρίσκεται στο άτομο που παθαίνει το ατύχημα. Εν τούτοις, επικρατεί σήμερα η άποψη ότι και στις δύο περιπτώσεις η υπευθυνότητα ανήκει, κατ' αρχήν, στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων διότι είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και την πολιτική της οργάνωσης στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, το ποσό των χρημάτων που θα διατεθούν για το σκοπό

αυτό, καθώς και τον τρόπο που θα οργανωθεί η αντίστοιχη λειτουργία. Η διοίκηση της οργάνωσης έχει την ευθύνη όχι μόνο να προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον στα στελέχη της (ενημερώνοντας και προστατεύοντάς τα από τους κινδύνους που διατρέχουν), αλλά οφείλει να εκπληρώνει και τις απαιτήσεις του νόμου σχετικά με αυτά τα θέματα.

Πέρα από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, βασική υπευθυνότητα έχουν και τα στελέχη γραμμής και ιδιαίτερα οι διευθυντές και προϊστάμενοι του τομέα παραγωγής. Κάθε διευθυντής ή προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί και να ενημερώνεται ανελλιπώς για την τήρηση των μέτρων ασφάλειας στο τμήμα του, τη χρησιμοποίηση του αναγκαίου προστατευτικού εξοπλισμού, τη διατήρηση της καθαριότητας, την ύπαρξη ατόμων με προβλήματα (ψυχολογικά και άλλα) και να εισηγείται τις αναγκαίες αλλαγές.

Ο τρόπος που θα οργανωθεί ειδικότερα η λειτουργία υγιεινής και ασφάλειας διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τις νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας. Σε μια μικρή επιχείρηση, οι σχετικές αρμοδιότητες ανατίθενται συνήθως σε ένα διοικητικό στέλεχος, το οποίο συνεργάζεται με όλα τα γραμμικά στελέχη. Το γεγονός αυτό σε καμιά περίπτωση δεν απαλλάσσει την ανώτατη διοίκηση και τους επιμέρους προϊστάμενους από τις ευθύνες τους. Απλά και μόνο το άτομο αυτό αναλαμβάνει ένα συντονιστικό ρόλο. Επιπλέον, η μίσθωση ενός εξωτερικού συμβούλου, ο οποίος θα είναι σε θέση να προσφέρει ειδικευμένη γνώση και πείρα, θα μπορούσε να αποβεί πολύ χρήσιμη, στην περίπτωση αυτή.

Σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη η πρόσληψη ενός ειδικού, ειδικά εκπαιδευμένου στη βιομηχανική υγιεινή και ασφάλεια, ο οποίος ανήκει στο τμήμα προσωπικού, προσφέρει συμβουλές στα στελέχη γραμμής και δίνει αναφορά στο διευθυντή του τμήματος αυτού. Η προσέγγιση αυτή ακολουθήθηκε κυρίως από τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Για το θέμα υπαγωγής του ειδικού ασφάλειας έχουν εκφρασθεί διάφορες απόψεις και δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία. Ορισμένοι, θεωρούν ότι η υπαγωγή του ειδικού ασφάλειας σε ένα επιτελικό τμήμα (όπως είναι το τμήμα προσωπικού), δεν τον οπλίζει με την απαραίτητη ιεραρχική εξουσία για την επιβολή των απόψεών του και προτείνουν την υπαγωγή του ειδικού αυτού σε ένα διοικητικό στέλεχος γραμμής, όπως ο

διευθυντής παραγωγής ή ο διευθυντής εργοστασίου (Κανελλόπουλος - Κουφίδου, 1985). Άλλοι πάλι υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας ξεχωριστής υπηρεσίας ασφάλειας, η τοποθέτηση της οποίας στο οργανόγραμμα μπορεί να ποικίλει ως εξής (Ζευγαρίδης – Κουφίδου, 1986):

- Αν ασχολείται με ολόκληρη την επιχείρηση, να διατηρεί τον επιτελικό της χαρακτήρα και να αναφέρεται στην ανώτατη διοίκηση.
- Αν αφορά ορισμένα καταστήματα ή εργοστάσια ή άλλους χώρους εργασίας, να υπάγεται λειτουργικά στους φορείς που ιεραρχικά ελέγχουν αυτούς τους χώρους, με την προϋπόθεση βέβαια, ότι θα λειτουργεί μια κεντρική επιθεώρηση ασφάλειας η οποία θα αναφέρεται κατευθείαν στη Γενική Διεύθυνση.

Σε γενικές γραμμές, τα καθήκοντα του τμήματος ή του υπεύθυνου για την ασφάλεια σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα εξής:

- α) Διαπίστωση και εκτίμηση των συνθηκών και των ενεργειών εκείνων, οι οποίες δημιουργούν ατύχημα και βλάβη στην υγεία των εργαζομένων.
- β) Ανάπτυξη μεθόδων, διαδικασιών, προγραμμάτων για την πρόληψη ατυχημάτων και αποφυγή βλαβών στην υγεία.
- γ) Γνωστοποίηση στους άμεσα ενδιαφερόμενους των πληροφοριών που αφορούν τους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος και στους τρόπους αποφυγής τους.
- δ) Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αποφυγής ατυχημάτων και βλαβών της υγείας και καθορισμός των απαιτούμενων τροποποιήσεων.
- ε) Τήρηση των στατιστικών στοιχείων.
- στ) Συντονισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας.
- ζ) Διερεύνηση των αιτίων των ατυχημάτων.

Ανεξάρτητα όμως του ποιος θα ορισθεί οργανωτικά υπεύθυνος για τα θέματα αυτά, η σύμπραξη και ευσυνείδητη συμμετοχή όλων, και ιδιαίτερα των εργοδηγών και των εργαζομένων είναι απαραίτητη για ένα τόσο σοβαρό θέμα. Έτσι, εδώ και

αρκετά χρόνια, υπάρχει μια διογκούμενη τάση για δημιουργία επιτροπών ασφαλείας στους εργασιακούς χώρους. Οι επιτροπές αυτές άλλοτε αποτελούνται από εκπροσώπους εργοδοτών και εργαζομένων και άλλοτε μόνο από εκπροσώπους εργαζομένων. Η σημασία της σύμπραξης των εργαζομένων αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τη νομοθεσία των διαφόρων χωρών (κυρίως της Ευρώπης), η οποία δίνει το δικαίωμα ή επιβάλλει τη δημιουργία τέτοιων επιτροπών μέσα στις οργανώσεις.

Ως σημαντικότεροι λόγοι που συνηγορούν για μια τέτοια σύμπραξη θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν στην πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, επιτηρώντας τα επικίνδυνα σημεία και επισημαίνοντας επικείμενους κινδύνους.
- Η σύμπραξη των εργαζομένων στα θέματα αυτά τους κάνει να συνειδητοποιήσουν τους κινδύνους και τους υποκινεί να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας.
- Οι ιδέες, η γνώση και η εμπειρία των εργαζομένων αποτελούν πολύ χρήσιμη συμβουλή στον προσδιορισμό και στη λύση των προβλημάτων του τομέα αυτού.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων που τους επηρεάζουν άμεσα, αποτελεί πλέον βασικό τους δικαίωμα.
- Η συνεργασία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη μπορεί να είναι αποτελεσματική αν βασισθεί σε ισότιμη συμμετοχή. Η προστασία της υγείας είναι θέμα όχι μόνο για συμβουλές, αλλά κανονισμών κοινής αποδοχής (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Ήδη, από τη δεκαετία του '80, άρχισε να διαμορφώνεται στα κράτη - μέλη της Ε.Ε. ένα διαρκώς αυξανόμενο μέχρι και σήμερα κοινό κανονιστικό καθεστώς προστασίας από τους εργασιακούς κινδύνους, με την υποχρεωτική ενσωμάτωση στις επιμέρους εθνικές νομοθεσίες συστηματικά παραγόμενων κοινοτικών οδηγιών εξειδικευμένου χαρακτήρα για συγκεκριμένους επαγγελματικούς κλάδους ή κατηγορίες επαγγελματικών κινδύνων – γεγονός που επιβεβαιώνει στην πράξη, την ένταξη στους βασικούς στρατηγικούς στόχους της πολιτικής της Ε.Ε. της διαρκούς

βελτίωσης του θεσμικού πλαισίου προστασίας της ζωής και της υγείας του συνόλου του εργατικού δυναμικού των κρατών μελών της.

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση – και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της – από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης (*Χατζηπαντελή, 1999*).

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται από πληθώρα εταιριών και επιχειρήσεων, καθώς και η ύπαρξη χώρων εργασίας οι οποίοι πολλές φορές δεν αποτελούν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, έχουν οδηγήσει σε επισφαλείς συνθήκες εργασίας θέτοντας πολλές φορές σε κίνδυνο τη σωματική ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Λαμβάνοντας δε, υπ' όψη τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων – όπου ο χρόνος είναι χρήμα – η επικινδυνότητα στους χώρους εργασίας μεγαλώνει με ρυθμούς απρόβλεπτους για το εργατικό προσωπικό.

Με δεδομένο ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία βασική παράμετρο που εμπλέκεται στη βέλτιστη διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης, η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων αποτελεί την κύρια μέριμνα κάθε εργοδότη, τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την αποτελεσματική απόδοση και επιτυχία της επιχείρησης.

Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων έχει πλέον ληφθεί σοβαρά υπόψη από όλους τους μηχανισμούς (κρατικούς και ιδιωτικούς) που αποδίδουν σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων. Το ελληνικό κράτος, μετά τη θέσπιση σχετικού νόμου που προασπίζει την «Υγιεινή & Ασφάλεια των Εργαζομένων», προώθησε πληθώρα Προεδρικών Διαταγμάτων, Υπουργικών Αποφάσεων και άλλων νομοθετημάτων, εναρμονισμένα με τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές Οδηγίες (ΕΟΚ, ΕΕ), ώστε να επιτευχθεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκθέτοντας τους εργαζομένους σε όσο το δυνατό λιγότερους κινδύνους.

5.8 Εργασιακές Σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων μισθωτών, εργοδοτών και κράτους. Οι εργαζόμενοι, συμμετέχουν σε αυτήν τη σχέση ως οργανωμένα σύνολα (συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι εργοδότες με τις επαγγελματικές οργανώσεις και το κράτος με τους ρόλους α) του φορέα που εκφράζει τα συμφέροντα της οργανωμένης κοινωνίας, β) του εργοδότη όταν προσδιορίζει ως άμεσα ενδιαφερόμενος τις εργασιακές σχέσεις ενός αριθμού εργαζομένων και τέλος, γ) του διαπραγματευτή όταν, ως άμεσα ενδιαφερόμενος, διαμορφώνει και προσδιορίζει το περιεχόμενό τους (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*).

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν το σύνολο των υλικών στοιχείων των θεσμικών και των εξωθεσμικών συνθηκών (νόμοι, τυπικές και άτυπες συμφωνίες, αποφάσεις, συναλλακτικά ήθη και επιχειρησιακές – διοικητικές πρακτικές) που διέπουν:

- Τη σταθερότητα της απασχόλησης και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Το τυπικό και το πραγματικό περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, τη διάρκεια και τους τρόπους οργάνωσης της εργασίας.
- Το εύρος και την ιεράρχηση των επιμέρους επαγγελματικών ομαδοποιήσεων και ειδικοτήτων τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και έξω από αυτήν.
- Τους όρους αξιοποίησης, υπηρεσιακής εξέλιξης, ανάπτυξης ή απαξίωσης των εργαζομένων.
- Τις δυνατότητες ατομικής και συλλογικής συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση και στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.
- Τους όρους αμοιβής, τις ανάγκες διαβίωσης, τον τρόπο διαμόρφωσης και δαπάνης του εισοδήματός τους.
- Τη διαμόρφωση των αντιστοίχων εργασιακών νόμων, ρυθμίσεων και θεσμών, αλλά και το βαθμό τήρησης και εφαρμογής τους στην πράξη.
- Τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

- Τους φορείς, τα αντικείμενα και τα αποτελέσματα της θεσμοθετημένης ή και της άτυπης συλλογικής παρέμβασης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Επομένως, από τα παραπάνω προκύπτει ότι εργασιακές σχέσεις αποτελούν μια πολύ ευρύτερη έννοια που δεν περιορίζεται στο καθαρά νομικό ατομικής και συλλογικής ρύθμισης των όρων αμοιβής και εργασίας και των αντίστοιχων σχέσεων εργαζομένων εργοδοτών.

Η φυσιγνωμία των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται. Μελετητές θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος. Σαν τέτοιο, βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το οικονομικό και πολιτικό υποσύστημα, ενώ υφίσταται την επίδραση του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Είναι επόμενο λοιπόν, οι επιδράσεις αυτές και οι αλληλεξαρτήσεις να προσδιορίζουν και την ιδεολογία των εργασιακών σχέσεων, καθώς επίσης και το βαθμό υποταγής ή εξάρτησής τους από την πολιτική εξουσία.

Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων σε διάφορες χώρες. Τα συστήματα αυτά αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και συγκριτικής μελέτης από τους ερευνητές. Έτσι, σήμερα γίνεται αποδεκτό ότι οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν διαχρονικά και αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων είναι οι εξής (Κατσανέβας, 1983):

Η ιστορική περίοδος κατά την οποία αρχίζει η εκβιομηχάνιση μιας χώρας: Η περίοδος αυτή έχει μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση του συστήματος των εργασιακών σχέσεων γιατί τότε σχηματοποιούνται για πρώτη φορά οι συνδικαλιστικές οργανώσεις. Δεδομένου ότι το σύστημα των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται άμεσα από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, είναι επόμενο να δέχεται επιρροές και επιδράσεις από εθνικές και διεθνείς πολιτικές και ιδεολογικές εξελίξεις, οι οποίες είναι καθοριστικές για την ανάπτυξη και εξέλιξή του.

Η πορεία της οικονομικής ανάπτυξης: Η εκβιομηχάνιση μιας χώρας έχει σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού μισθωτών σε βιομηχανικά κέντρα με

ταυτόχρονη μείωση των αυτοαπασχολουμένων. Το γεγονός αυτό ασκεί θετική επίδραση στην ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής ανάπτυξης, η διάσπαση των παραδοσιακών επαγγελμάτων και η εξειδίκευση, επιβάλλουν νέες μορφές συνδικαλιστικής οργάνωσης. Η συνδικαλιστική δράση περιβάλλεται πολλές φορές με πολιτικό χαρακτήρα, ενώ οι διεκδικήσεις αφορούν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Στη φάση της χρησιμοποίησης της προηγμένης τεχνολογίας και της πλειοψηφίας των μισθωτών, βασική μονάδα όπου οργανώνονται οι μισθωτοί και διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις, γίνεται η επιχείρηση. Οι διεκδικήσεις προσανατολίζονται στον έλεγχο των κέντρων λήψης αποφάσεων και στην ανάπτυξη μεθόδων συμμετοχής στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι πολιτικές εξελίξεις: Το πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι εργασιακές σχέσεις θεωρείται ως πρωταρχικής σημασίας για την εξέλιξή τους. Εξωγενείς επιδράσεις που αφορούν κυβερνήσεις, πολιτικά κόμματα, θρησκευτικές οργανώσεις, είναι δυνατό να επηρεάσουν πολλές φορές τις αποφάσεις των εργατικών οργανώσεων, απομακρύνοντάς τες από την αμιγή διεκδίκηση των συμφερόντων των μελών τους.

Στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες, οι εργατικές ενώσεις αν και διατηρούν στενούς δεσμούς με τα σοσιαλιστικά συνήθως πολιτικά κόμματα, θεωρείται ότι δεν υπόκεινται σε ιδιαίτερες δεσμεύσεις όσον αφορά στις διεκδικήσεις τους ενώ, η συλλογική διαπραγμάτευση και η απεργιακή δραστηριότητα, λειτουργούν ανεξάρτητα από τον κυβερνητικό παρεμβατισμό. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από το ότι τόσο η εκπροσώπηση των μισθωτών όσο και η εκπροσώπηση των εργοδοτών είναι ιδιαίτερα ισχυροποιημένες λόγω της επίδρασης θετικών οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων.

Για παράδειγμα, στη Γερμανία και στη Σουηδία, η σχετική σταθερότητα των πολιτικών θεσμών, θεωρείται ότι επηρέασε τόσο τη δομή του συνδικαλιστικού κινήματος, όσο και τη φύση της συνδικαλιστικής δράσης. Η ομαλή δηλαδή διαδοχή πολιτικών σχηματισμών αλλά και η έλλειψη αμφισβήτησης του κοινωνικού συστήματος, θεωρείται ότι απέτρεψε τον κατακερματισμό των συνδικαλιστικών

δυνάμεων, ενώ οι συγκρούσεις δεν έχουν τη μορφή ριζοσπαστικών αγώνων (Κουκιάδης, 1981).

Αντίθετα, στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι μελετητές θεωρούν ότι οι εργατικές ενώσεις εξαρτώνται άμεσα από τα πολιτικά κόμματα και τις κυβερνήσεις, εκτός ίσως από εξαιρετικές περιπτώσεις που το εργατικό κίνημα τυγχάνει γενικής αποδοχής λόγω συμμετοχής του σε αγώνες διεκδίκησης εθνικής ανεξαρτησίας. Αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού είναι η ανάπτυξη ενός αδύναμου συνδικαλιστικού κινήματος όπου οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι η εξαίρεση και όχι ο κανόνας για τη ρύθμιση μισθών και άλλων όρων εργασίας.

Στις μεσογειακές χώρες, οι μελετητές διακρίνουν δύο τύπους εργασιακών συστημάτων: τα τριμερή συστήματα, όπως για παράδειγμα το γαλλικό και το ιταλικό και τα συστήματα που επικρατούν σε χώρες όπως στην Ελλάδα και την Πορτογαλία (Σπυρόπουλος, 1987).

Στην πρώτη περίπτωση, οι εργασιακές σχέσεις λειτουργούν σε κοινωνίες βιομηχανικά προηγμένες και διαθέτουν συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες είναι θεσμοθετημένες, έντονα ενταγμένες στην κοινωνική ζωή και προσπαθούν να επιτύχουν μια ισορροπία στην αυξανόμενη κρατική παρέμβαση και στο σεβασμό της αυτονομίας των κοινωνικών εταίρων. Στο άλλο άκρο, βρίσκονται τα συστήματα που επικρατούν σε χώρες όπως στην Ελλάδα και Πορτογαλία, όπου οι εργασιακές σχέσεις διέπονται από νομικισμό και λειτουργούν μέσα σε οικονομίες εξαρτημένες, όπου όλα ρυθμίζονται από νομοθετικούς κανόνες. Ειδικότερα για την Ελλάδα το σύστημα των εργασιακών σχέσεων περιγράφεται από τους μελετητές ως αυστηρά τυποκρατικό και νομικίστικο με έντονη κρατική παρέμβαση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η σύγχρονη διοικητική αντίληψη και πρακτική, όσον αφορά στην αποτελεσματική οργάνωση των εργασιακών σχέσεων, τόσο σε κλαδικό όσο και επιχειρησιακό επίπεδο, θεωρεί ότι ο πραγματικός ποιοτικός εκσυγχρονισμός επιτυγχάνεται πολύ καλύτερα βελτιώνοντας τον τρόπο μεταχείρισης, επικοινωνίας, πληροφόρησης, συμμετοχής και δημιουργικής έκφρασης των εργαζομένων. Το θετικό εργασιακό κλίμα και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων είναι οικονομικά και κοινωνικά

αγαθά κεφαλαιώδους σημασίας. Γι' αυτό πρέπει να αποτελούν όχι μόνο βασικό κριτήριο αποτελεσματικότητας, εκσυγχρονισμού και βιωσιμότητας για κάθε επιχείρηση, αλλά και βασικό στήριγμα της απαιτούμενης σήμερα ανάπτυξης, που είναι βασισμένη σε σύγχρονα στοιχεία ανταγωνιστικότητας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν αρκούν οι επενδύσεις που βελτιώνουν τα μηχανήματα, τα υλικά και τις διαδικασίες της παραγωγής, οργάνωσης και διανομής για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Χρειάζονται επενδύσεις στα εφόδια, στις γνώσεις, στη βελτίωση των όρων επικοινωνίας, αξιοποίησης, υποκίνησης και αμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού και όλα αυτά, δε μπορούν να λειτουργήσουν σε συνθήκες αποσταθεροποίησης και υποβάθμισης των εργασιακών σχέσεων.

6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

6.1 Εισαγωγή

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι το επίπεδο ανάπτυξης του μάνατζμεντ στην Ελλάδα δεν είναι ικανοποιητικό και είναι σαφώς χαμηλότερο αυτού των αναπτυγμένων χωρών και ανταγωνιστών της χώρας (*Κανελλόπουλος, 1990*). Ως το 1980, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν άγνωστη σε πολλές επιχειρήσεις και ως το 1986 μόνο το 9% των ελληνικών εταιριών με 100 ή περισσότερους υπαλλήλους είχε ένα ξεχωριστό Τμήμα Προσωπικού, όταν συγκριτικά το 52% των ξένων εταιριών στην Ελλάδα είχε ένα ξεχωριστό αντίστοιχο τμήμα (*Κριτσαντώνης, 1992*).

Εκτός αυτού, δεν υπάρχει ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού. Επιπλέον, το υπερβολικά μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων επηρεάζει το μέγεθος των Τμημάτων Προσωπικού και η μεγάλη συγκεντρωτικότητα αποφάσεων είναι πολύ δυνατά συνδεδεμένη με μια συνεχής ελάττωση της πρακτικής της Δ.Α.Δ. (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) (*Sparrow and Hiltrop, 1994*).

Στη χώρα μας, η σύνθετη εργατική νομοθεσία και η πρόσφατη κατάσταση με την οποία έχει κωδικοποιηθεί, σημαίνει ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξοδεύει σημαντικό χρόνο και προσπάθεια στην ενεργοποίηση εκ νέου του διοικητικού ρόλου, παρά στην εστίαση σε υπερδραστηριότητα της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού (*Mabey, Saleman, Storey, 1998*).

Την τελευταία δεκαετία, οι ελληνικές εταιρίες έχουν αρχίσει να εξερευνούν την ιδέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πολυεθνικές εταιρίες περιλαμβάνουν πρότυπα για τις ελληνικές και προσπαθούν να υιοθετήσουν τις επιτυχημένες τεχνικές τους. Σύμφωνα με τον Σιούρα (1995), οι περισσότερες από τις ξένες πολυεθνικές εταιρίες στην Ελλάδα υιοθετούν το ύφος των «εκλεπτυσμένων ανθρώπινων σχέσεων», ενώ οι επιτυχημένες ελληνικές εταιρίες υιοθετούν το ύφος της σύγχρονης κηδεμονίας. Η παιδεία των ελληνικών οργανισμών χαρακτηρίζεται από μια εμπιστοσύνη στην τυπικότητα και στις στάνταρ διαδικασίες, τα οποία

ελαττώνουν την πίεση των σχέσεων εργασίας και αυξάνουν τη τεχνοκρατική διαχείριση (Joiner, 2001).

Μια έρευνα της Αθηνάς Πετράκη Κώττη, στις μεγαλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα, έδειξε ότι η συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση, συγκεκριμένα στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, είναι ανύπαρκτη ή στην καλύτερη περίπτωση ελάχιστη και συμβολική (Πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - Σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων

ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΕΛΩΝ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Ιδιωτικές ή Οικογενειακές Εταιρίες	6	5	1
Δημόσιες Εταιρίες	7	6	1
Θυγατρικές Εταιρίες	6	6	0

6.2 Πολιτική Επιλογής Στελεχών

Στην Ελλάδα, οι διαδικασίες διαφέρουν σύμφωνα με το μέγεθος και την ιδιοκτησία των εταιριών. Οι μικρές εταιρίες κάνουν χρήση των προσωπικών σχέσεων και ειδικά στις βιοτεχνίες μπορούμε να βρούμε μέλη της ίδιας οικογένειας να εργάζονται μαζί. Αλλά όσο το μέγεθος της εταιρίας μεγαλώνει, οι πρακτικές γίνονται πιο επαγγελματικές και οι εταιρίες προσφεύγουν σε διαφημίσεις και συμβούλους επιχειρήσεων.

Όσον αφορά στην επιλογή στις ελληνικές εταιρίες υπάρχει η τάση αναζήτησης εξυπνάδας, καλών συστάσεων και πείρας στη δουλειά. Ξένες θυγατρικές εταιρίες επικεντρώνονται στην εκπαίδευση για τη συγκεκριμένη θέση, στην πείρα πάνω στη δουλειά και στην επικοινωνία με τα άλλα μέλη της ομάδας. Εκτός όλων αυτών, ένας μεταπτυχιακός τίτλος (π.χ. M.B.A.) θεωρείται ως δυνατός και θετικός παράγοντας.

Η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής στη χώρα μας είναι η συνέντευξη, που δίνει τη δυνατότητα μιας πρόσωπο - με - πρόσωπο αντιμετώπισης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης, ως μεθόδου επιλογής προσωπικού, είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία. Οι αιτήσεις και οι συστάσεις είναι επίσης πολύ συνηθισμένες μέθοδοι.

Όσον αφορά στα διάφορα ψυχομετρικά τεστ, μέσω των οποίων επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά, αυτά δεν εφαρμόζονται τόσο συχνά. Σύμφωνα με την έρευνα του Cranfield, στην οποία η Ελλάδα συμμετείχε τρεις φορές (1993,1996,1999), βρέθηκε ότι η χώρα έχει τους χαμηλότερους δείκτες μείωσης υπαλλήλων από όλες τις χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

6.3 Πολιτική Αμοιβών και Κινήτρων

Σύμφωνα με την έρευνα των Κουφίδου και Μιχαήλ (2000), που έκαναν σε 22 εταιρίες κατασκευών, κατέληξαν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εισάγουν συστήματα πληρωμών βάσει απόδοσης ώστε να επιβιώσουν στον ξένο ανταγωνισμό.

Δηλαδή, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και στη χώρα μας η διαδικασία εκείνη σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει μία χρηματική ανταμοιβή η οποία εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Τα πορίσματα δείχνουν ότι η ελαστικότητα πληρωμής προκύπτει σε διευθυντικό, υπαλληλικό και τεχνικό επίπεδο, ενώ είναι ολοφάνερα τα σχέδια αξιολόγησης πληρωμής και συμμετοχής στα κέρδη, τα οποία εφαρμόζονται σε εργάτες και υπαλλήλους. Η συμμετοχή στα κέρδη στην Ελλάδα είναι σημαντικά χαμηλότερη, απ' ότι στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, αλλά υπερβαίνει ελάχιστα αυτό της Ισπανίας

και Σουηδίας. Τα επί πλέον επιδόματα (bonus) είναι συνηθισμένα στο διοικητικό επίπεδο, ενώ στις ομάδες (group bonus) δεν είναι.

Επιπροσθέτως, η χρήση της αξιολόγησης πληρωμής είναι μικρότερη από ότι στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά υπερβαίνει αυτή στις Σκανδιναβικές χώρες. Η πληρωμή για διευθυντές και επαγγελματικό προσωπικό καθορίζεται σε επίπεδο εταιρίας, ενώ το χειρονακτικό προσωπικό βασίζεται στο ευρύ βιομηχανικό συλλογικό διαπραγματευτικό επίπεδο. Είναι χρήσιμο σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η Παπαλεξανδρή, με μια έρευνά της, κατέληξε ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι οι χαμηλότερα αμειβόμενοι στην Ευρώπη.

Σε γενικές γραμμές οι τάσεις, όσον αφορά στην πολιτική αμοιβών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, εξελίσσονται ως εξής:

- Διαμορφώνεται μια τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών. Με άλλα λόγια, εγκαταλείπεται η σύνδεση με παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ατομική ή οργανωσιακή επίδοση, όπως για παράδειγμα τα χρόνια υπηρεσίας ή το κόστος ζωής.
- Ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης.
- Διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική.
- Αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών όπως πρόσθετες παροχές, διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές.

Στην Ελλάδα επικρατεί η τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση, όπως και σε χώρες όπως η Πορτογαλία, η Ισπανία και η Γαλλία. Αντίθετα, σε χώρες όπως η Γερμανία, η Μ. Βρετανία και η Δανία ανταμείβεται η ομαδική απόδοση. Το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα πιο βασικά,

για τις αναπτυγμένες τουλάχιστον χώρες και η αντιμετώπισή του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

6.4 Εκτίμηση Απόδοσης

Θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε ότι η εκτίμηση είναι η επίσημη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, από έναν οργανισμό, από και για το προσωπικό για τη λήψη αποφάσεων για διάφορους σκοπούς.

Η πρωτοποριακή εργασία του Owen όρισε δύο όψεις στην σύγχρονη υπαλληλική εκτίμηση:

- Ενδιαφέρον για απόδοση (συνέντευξη ή εκτίμηση απόδοσης).
- Ενδιαφέρον για ικανοποίηση (απόδοση προσωπικού ή υπαλλήλων – εδώ το ενδιαφέρον είναι στον προσδιορισμό των προσωπικών χαρακτηριστικών).

Η μάλλον περιορισμένη χρήση εκτίμησης στις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες οφείλεται στην ύπαρξη στενών προσωπικών σχέσεων μέσα στις εταιρίες και στη δυσκολία να θέτονται ακριβείς στόχοι, και αυτό λόγω των συχνών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον των εταιριών (*Παπαλεξανδρή, 1992*).

Ειδικότερα, όταν υπάρχουν εργατικά σωματεία, η αρχαιότητα είναι το κύριο κριτήριο προαγωγής, επειδή τα εργατικά σωματεία δυσανασχετούν με την εισαγωγή συστημάτων εκτίμησης. Όμως στις μέρες μας, υπάρχουν σημάδια ότι οι διευθυντές προσωπικού αγωνίζονται να υπερνικούν εμπόδια και στις πιο εξελιγμένες εταιρίες υπάρχει ένας κρίκος ανάμεσα στην εκτίμηση και πληρωμή. Στην Ελλάδα τα άτομα που εμπλέκονται με τα συστήματα εκτίμησης είναι:

- Ο άμεσος Προϊστάμενος.
- Ο Διευθυντής Προσωπικού.
- Ο Διευθυντής Τμήματος.

Στις πολυεθνικές εταιρίες, συνήθως χρησιμοποιείται η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (*Management By Objectives / MBO*) και αυτό εμπλέκει διευθυντές και υπαλλήλους, οι οποίοι θέτουν κοινούς στόχους στην απόδοση εργασίας και στην προσωπική ανάπτυξη, εκτιμώντας περιοδικά την

πρόοδο των υπαλλήλων στην κατάκτηση αυτών των στόχων, ενσωματώνοντας ατομικούς και ομαδικούς στόχους (*Hellriegel, Slocum, Woodman, 2010*). Το σύστημα αυτό, το οποίο επινοήθηκε από τον McGregor, βασίζεται σε δύο βασικές αρχές:

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή προγραμμάτων εκτίμησης, αλλά η κατάσταση αλλάζει στις μεγάλες εταιρίες όσον αφορά στην εφαρμογή επιτυχημένων συστημάτων εκτίμησης της απόδοσης.

6.5 Πρακτικές Ελαστικής Εργασίας

Μιλώντας γενικά, οι εργασιακές ρυθμίσεις ελαστικότητας συμπεριλαμβάνουν: ελαστικότητα χρόνου εργασίας, ελαστικότητα στον αριθμό των ωρών εργασίας και ελαστικότητα όσον αφορά στο χώρο εργασίας. Οι ρυθμίσεις ελαστικότητας στην εργασία, συνήθως συμβαίνουν σε μικρού και μεσαίου μεγέθους ελληνικές εταιρίες, οι οποίες ανήκουν σε μέλη οικογενειών. Εξωτερικές πηγές και επί μέρους συμβάσεις είναι συνηθισμένος τρόπος εργασίας σε μηχανολογικές εταιρίες εξόρυξης και κατασκευαστικές εταιρίες όπου δεν υπάρχει τακτική ζήτηση (*Παπαλεξανδρή, 1997*).

Ελαστική σύμβαση χρησιμοποιείται από το κράτος, το οποίο προσλαμβάνει προσωρινούς εργαζομένους για συγκεκριμένες δουλειές, όπως τουριστικές και αγροτικές επιχειρήσεις. Ο νόμος 1892 το έτος 1992 εισήγαγε για πρώτη φορά τη μερική απασχόληση και μόνο το 4,5% περίπου του εργατικού δυναμικού εργάζεται βάσει μερικής απασχόλησης. Ενώ ο μέσος όρος των προσωρινών υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 9,6%, η Ελλάδα φαίνεται να κατέχει τη δεύτερη θέση με ένα ποσοστό της τάξεως του 25%. Η επικράτηση της πρακτικής του ορισμένου χρόνου μπορεί να εξηγηθεί εάν παρατηρήσουμε το βασικό μηχανισμό προσλήψεων που αναπτύσσεται στις ελληνικές εταιρίες, για να παρακάμψουν ένα από τα πιο

αυστηρά νομοθετικά συστήματα όσον αφορά στην προστασία των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Εξάλλου, η υπερωρία πληρώνεται σαν υπερτιμημένη αξία που έχει ορισθεί από το νόμο. Η υπερωρία έχει εδραιωθεί και έχει αποκτήσει ένα θεσμικό χαρακτήρα στις ελληνικές βιομηχανικές σχέσεις, ένα γεγονός που συμβαδίζει εκτενώς με τη γενική κατάσταση στην Ευρώπη (*Brewster, Hegewisch, 2004*). Ο νόμος 2639/1998 στοχεύει να ανεβάσει το κόστος της υπερωρίας, επιτρέποντας ετήσιες συλλογικές συμφωνίες σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αλλά στην Ελλάδα, η λειτουργία της ελαστικότητας δεν είναι διαδεδομένη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και δεν παρατηρείται ελαστικότητα του χρόνου εργασίας.

Μερικές ελληνικές εταιρίες παίρνουν μέτρα ούτως ώστε να προάγουν την ελαστική εργασία και κοινωνική ευθύνη. Για παράδειγμα η ΕΛΑΪΣ (εταιρία κατασκευής τροφίμων), έχει πάρει μέτρα για να αποθαρρύνει τις υπερωρίες με τη διατήρηση περισσότερων από μια εργασίες, συμπεριλαμβάνοντας έναν πρόσθετο μηνιαίο μισθό ανά έτος, ιδιωτική ασφάλεια, πρόσθετο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και δάνεια για την απόκτηση ενός σπιτιού ή αυτοκινήτου.

Όσον αφορά στην άδεια της εγκυμοσύνης, το ελληνικό κράτος επιτρέπει δεκαέξι εβδομάδες άδεια εγκυμοσύνης, τρίμηνη περίοδο μητρικής άδειας και μείωση εργασιακών ωρών για τις μητέρες που έχουν μικρά παιδιά.

6.6 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι Sparrow και Hiltrop (1994), με την έρευνά τους, μας βοηθούν να εξετάσουμε τα συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματισμού στην Ευρώπη, καθώς και τις τάσεις τους. Η Γερμανία παρέχει το καλύτερο επιμορφωτικό και εκπαιδευτικό αναπτυξιακό σύστημα στην Ευρώπη. Μια από τις πιο σημαντικές πολιτικές για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα είναι το πρόγραμμα Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000-2006 για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Vocational Employment and Training - VET), στοχεύοντας να ενδυναμώσει την εργατική ζήτηση. Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα όσον αφορά στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού είναι η αποτελεσματικότητα και η λειτουργία υπαρχόντων δομών. Ο βασικός στόχος είναι η δραστήρια ανάμειξη των εργατικών σωματείων

και των εργοδοτικών οργανισμών να δημιουργήσουν ένα περιεκτικό και κατανοητό σχέδιο των προβλημάτων και των αναγκών.

Στις μέρες μας, οι αυξημένες επιχορηγήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση για μια σειρά αντιπροσώπων, συμπεριλαμβανομένων τοπικών εξουσιών, ιδιωτικών σχολείων και κυβερνητικών οργανισμών, έχει αναπτύξει την εσωτερική εκπαίδευση. Εξάλλου, πολλές εταιρίες συμβούλων έχουν αρχίσει να προσφέρουν εκπαιδευτικά μαθήματα σε διευθυντές της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης ενώ οι κατώτεροι υπάλληλοι παρακολουθούν μη τεχνικά διοικητικά θέματα. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι ελληνικές εταιρίες κατατάσσονται υψηλά ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες στους όρους δαπανών για εκπαίδευση.

Σύγκριση τριών Ευρωπαϊκών Συστημάτων για Μαθητεία και αρχική Επαγγελματική Εκπαίδευση:

Ελλάδα:

- Νέο νομικό εργασιακό πλαίσιο για ένα νέο εθνικό σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) και ικανοτήτων συστάθηκε το 1992.
- Επίσημα αναγνωρίστηκαν επαγγέλματα και επίπεδα προσόντων, ενώ ακόμα ρυθμίζονται από προεδρικές και υπουργικές αποφάσεις.
- Αρχικά το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) γίνεται σε δημόσια ιδρύματα, μέσω τεχνικών και επαγγελματικών κέντρων εκπαίδευσης.
- Χαμηλό επίπεδο ενσωμάτωσης του συστήματος εκπαίδευσης και εργοδοτών.

Γερμανία:

- Ένας χρόνος βασικής εκπαίδευσης στο σχολείο είναι αναγκαστικός, για ανεπάγγελτους ή για εκείνους που είναι χωρίς χώρο για μαθητεία – 105.000 μαθητευόμενοι.
- Σύστημα κρατικού ελέγχου στο σύστημα της εκπαίδευσης, με 1.500 σχολεία επαγγελματικής εκπαίδευσης, που καλύπτει το 70% των νέων ανθρώπων – 1.500.000 εκπαιδευόμενοι, 42,5% από αυτούς είναι γυναίκες.

- Δυαδικό σύστημα - περισσότερο πάνω στην επαγγελματική εκπαίδευση, σε κρατικά επαγγελματικά σχολεία - στενή σχέση ανάμεσα στα δύο.
- Πρόγραμμα μαθημάτων για 380 επαγγελματικές ειδικότητες, που γίνονται σε προηγμένα σχολεία και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Εγγεγραμμένοι 319.000 μαθητευόμενοι στη βιομηχανία.
- Προγράμματα με διαφορετικές απαιτήσεις στα τεχνικά κολέγια, σχολεία επαγγελματικής εκπαίδευσης, ειδικά δευτεροβάθμια σχολεία και τμήματα του Υπουργείου Εμπορίου θέτουν τα στάνταρ για διευκολύνσεις και εκπαιδευτικές ικανότητες. Το 50% των εκπαιδευομένων δουλεύει σε σταθερή βάση, το 85% αυτών, στον οργανισμό που τους εκπαίδευσε.

Ηνωμένο Βασίλειο:

- Η μειωμένη απόδοση του συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) είναι μια πολιτική μακροπρόθεσμη. Το σύστημα βασίζεται στην ενθάρρυνση της βιομηχανίας να προσφέρει εκπαίδευση. Μόνο το 33% του εργατικού δυναμικού έχει επαγγελματική ικανότητα.
- Το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET) αναλύει και αποφασίζει όσον αφορά στην επιδεξιότητα των μαθητών. Μόνο 13.564 τεχνίτες και τεχνικοί στη βασική εκπαίδευση.
- Συνδυασμός εκπαίδευσης στην εργασία και ημερήσιας εκπαίδευσης σε κολέγια.
- Στη πράξη, η εκπαίδευση των νέων περιορίζεται στους άνεργους. Αριθμός προγραμμάτων για άνεργους και νεοσύστατες επιχειρήσεις.
- Δημιουργήθηκε Σχέδιο Εθνικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (National Vocational Qualification Scheme), για να αναμορφώσει και να εθνικοποιήσει το σύστημα. Τέσσερα επίπεδα ικανοτήτων, βασιζόμενα πάνω στην απαιτούμενη εκπαίδευση μέσα στην εργασία και εκμάθηση από απόσταση. Σύστημα βεβαίωσης ικανότητας για βασική εργασία. Καμία απαίτηση για εκπαίδευση στους κατέχοντες τη βεβαίωση.

Συγκρίσεις των Ευρωπαϊκών Συστημάτων για συνέχιση εκπαίδευσης:

Ελλάδα:

- Πρακτικά δεν υπάρχει εκπαίδευση για νέους ανθρώπους μέσα στην εργασία.
- Πολύ χαμηλό επίπεδο συνέχισης της εκπαίδευσης στο σπίτι, σχεδόν για το σύνολο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
- Άνοδος εκπαίδευσης στις μεγάλες και εξαγωγικές επιχειρήσεις.
- Ευρείας κλίμακας εκπαιδευτικοί προσφέρουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα π.χ. ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ, ΕΟΜΕΧ. ΟΑΕΔ. Ο ΟΑΕΔ έχει εξουσιοδοτηθεί από το νόμο 1403/1983 να οργανώσει την εργασιακή εκπαίδευση.
- Μαθήματα για έφηβους και ανέργους έχουν προνοηθεί σε τεχνικά επαγγελματικά κέντρα.

Γερμανία:

- Περιεκτική εκπαίδευση στο σπίτι. Εγγυημένα επίπεδα ποιότητας (FUU) εφαρμόζονται από ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς.
- Το 80% των υπαλλήλων στους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας συμμετέχουν σε επιπλέον εκπαίδευση.
- Το 18% όλων των Γερμανών συμμετέχουν σε κάποια μορφή στο σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET), ανεβάζοντας στο 40% εκείνους με τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Οι περισσότερες συλλογικές συμφωνίες συμβάλλουν στα λιγότερα εκπαιδευτικά επίπεδα.
- Καθορισμοί οργάνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, πρόβλεψη οργάνωσης, σύνταξη, κοινωνικής εγγύησης, μπορεί να αποτελέσουν μέρος των συμφωνιών.

Μεγάλη Βρετανία:

- Γύρω στο 8% των βρετανικών οργανισμών παρέχουν μια εκπαίδευση περίπου 10 ημερών, ανά υπάλληλο, ανά έτος.

- Λιγότερο από το 33% παρέχει περισσότερο από πέντε μέρες για εκπαίδευση το χρόνο.

Γαλλία:

- Το 25% του πληθυσμού που εργάζεται παρακολουθεί το σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (VET). Η πρόσβαση διαφέρει ανάμεσα στις βιομηχανίες. Η περισσότερη συμπληρωματική εκπαίδευση οργανώνεται από τους εργοδότες.
- Το 14% της συνέχισης εκπαίδευσης VET γίνεται στο σπίτι από εταιρίες.
- Στο δημόσιο τομέα έχουν το δικαίωμα το λιγότερο τρεις με τέσσερις μέρες εκπαίδευσης.
- Πληρωμή του 100% της εκπαιδευτικής άδειας, αιτιολογημένη σαν ανασυγκρότηση τμημάτων.

Ισπανία:

- Η έλλειψη ικανοτήτων οδήγησαν στην εξάπλωση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών εταιριών.
- Το 52% των εταιριών με λιγότερους από 500 υπαλλήλους και το 75% με περισσότερους από 500 υπαλλήλους έχουν εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Οι ξένες εταιρίες έχουν υψηλότερα επίπεδα χορηγίας για εκπαίδευση.
- Υπάρχει μεγάλη ζήτηση στην εκπαίδευση διοίκησης που δεν έχει καλυφθεί (π.χ. 10.000 MBAs).
- Δημιουργήθηκαν 17 σχολεία για επιχειρήσεις.
- Στην εταιρία υπολογίζεται το 75% του προϋπολογισμού για εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ολλανδία:

- Σύνθετη εκπαίδευση στους έφηβους και εναρμονισμένα εκπαιδευτικά συστήματα.
- Η Επιτροπή Rauwenhoff (Rauwenhoff Commission) το 1990 οδήγησε σε έναν αριθμό ανασχηματισμών.

- 28 τοπικές υπηρεσίες εργασίας και κέντρα επαγγελματικής καριέρας.
- Συνέχιση εκπαίδευσης για τους ανέργους.
- Μεγάλοι οργανισμοί όπως και μικρότερες εταιρίες έχουν διευκολύνσεις για εκπαίδευση.
- Σημαντική προσπάθεια εκπαίδευσης εταιριών.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρ' όλες τις προσπάθειες, σημαντική εκπαίδευση στη χώρα μας σε θέματα προσωπικού δεν υπάρχει σε πανεπιστημιακό επίπεδο. Το προσωπικό που απαρτίζει τη Διεύθυνση Προσωπικού, σε αρκετές επιχειρήσεις σήμερα, δεν είναι πανεπιστημιακού επιπέδου και η εκπαίδευσή του έχει γίνει εκ των ενόντων μέσα στην επιχείρηση, αλλά αρχίζει σιγά-σιγά να προσλαμβάνονται άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση. Οι περισσότεροι Διευθυντές Προσωπικού προέρχονται από Οικονομικές Σχολές, ελάχιστοι από Νομική Σχολή και μερικοί είναι πτυχιούχοι Πολυτεχνείου, Μηχανολόγοι ή Χημικοί Μηχανικοί. Εκπαίδευση σε θέματα προσωπικού, όπως και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, δεν μπορούμε να πούμε ότι ουσιαστικά υφίστανται σε ευρύ βαθμό στη χώρα μας. Κατά καιρούς έχουν γίνει προσπάθειες εκπαίδευσης σε επίπεδο σεμιναρίων από διάφορους οργανισμούς, όπως το ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ κ.λπ., οι οποίες όμως δεν ήταν συστηματικές και ικανές να καλύψουν το κενό που υπάρχει.

Στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, η εκπαίδευση αρχίζει στα Πανεπιστήμια, όπου υπάρχουν ειδικές σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Στην Αγγλία για παράδειγμα, παράλληλα με τις ειδικές Πανεπιστημιακές σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων, υπάρχει το I.P.M., το οποίο διοργανώνει διάφορα συστήματα εκπαίδευσης στα κολέγια και στα πανεπιστήμια. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια, σειρά διαλέξεων και εργασία σε διάφορες επιχειρήσεις για ολόκληρη ή μερική απασχόληση. Η απόκτηση διπλώματος που δίνει τη δυνατότητα να εργασθεί κανείς στη Διεύθυνση του Προσωπικού, προϋποθέτει ένα σύστημα εξετάσεων που χωρίζεται σε τρία στάδια. Πιο συγκεκριμένα:

- Το πρώτο μέρος αφορά σε στατιστικές μελέτες, κοινωνιολογία, ψυχολογία, βασική και σε βάθος μόρφωση.

- Το δεύτερο καλύπτει οικονομικά θέματα, γενικής Διεύθυνσης Προσωπικού καθώς και προαιρετικά, όπως θέματα που έχουν σχέση με την ανεργία, τις βιομηχανικές σχέσεις, τους τομείς εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Τέλος, οι εξετάσεις του τρίτου σταδίου καλύπτουν θέματα όπως συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση, παραγωγικότητα, εμπλουτισμό εργασίας κ.λπ.

Αξιοσημείωτο είναι ότι για να προχωρήσει κανείς στις εξετάσεις του τρίτου μέρους, θα πρέπει να έχει επιτύχει στο πρώτο και στο δεύτερο, να είναι δόκιμο μέλος του Ι.Ρ.Μ., να έχει εργασθεί σε Τμήμα Προσωπικού, να έχει συντάξει μελέτη και να έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια (*Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992*).

Ωστόσο τα πράγματα στην Ελλάδα αρχίζουν σιγά-σιγά να ξεκαθαρίζουν και η αναγκαιότητα της κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών αρχίζει ολοένα και περισσότερο να γίνεται αντιληπτή και αναγκαία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Στην κοινωνία της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν παρά να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών.

6.7 Πολιτική σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων

Στην Ελλάδα, ο πρώτος Νόμος που δημιούργησε υποχρεώσεις για την εργοδοσία ήταν ο Νόμος ΓΠΛΔ/21.11.1911 «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και περί ωρών εργασίας», ο οποίος θεωρήθηκε αρκετά πρωτοποριακός για την εποχή του και περιελάμβανε διατάξεις για την καθαριότητα των χώρων, το φωτισμό, τα μηχανήματα και γενικά για τις υπαίθριες εργασίες.

Το 1985 δημοσιεύτηκε ο Νόμος-πλαίσιο για την υγιεινή και ασφάλεια (Ν. 1568/85). Με το νόμο αυτό εισάγονται ορισμένοι καινούργιοι θεσμοί. Επιχειρείται μια πιο ολοκληρωμένη και ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής και ασφάλειας, ενώ εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο με το αντίστοιχο κοινοτικό σε ότι αφορά την προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και

βιολογικούς παράγοντες κατά την εργασία, τόσο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και σε αυτές του δημοσίου τομέα (Οδηγία 1107/1980 της ΕΟΚ). Πρόκειται για το σημαντικότερο νομοθέτημα στον τομέα του εργατικού δικαίου. Με τις ρυθμίσεις του συστηματοποιείται, συμπληρώνεται, αναδιοργανώνεται και εκσυγχρονίζεται ριζικά η εθνική νομοθεσία στο πεδίο προστασίας των εργαζομένων από τους επαγγελματικούς κινδύνους και δημιουργούνται οι θεσμικές προϋποθέσεις για την εναρμόνιση των σχετικών διατάξεων με τις αντίστοιχες κοινοτικές οδηγίες.

Στα βασικά πλεονεκτήματα του νομοθετήματος αυτού αξίζει να αναφερθούν ακόμη οι δυνατότητες προσαρμογής της ρυθμιζόμενης ύλης στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις αυξημένες αντίστοιχα ανάγκες προστασίας του εργατικού δυναμικού της χώρας, όσον αφορά στην πρόληψη νέων επαγγελματικών κινδύνων που προκαλούν οι εφαρμογές των σύγχρονων τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής.

Σύμφωνα με το Ν. 1568/85, το Υπουργείο Εργασίας αποτελεί τον κύριο φορέα ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος, για όλες τις βιομηχανικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις (εκτός του κλάδου των λατομείων – μεταλλείων). Σε τοπικό επίπεδο, τον έλεγχο των επιχειρήσεων ασκούν οι Επιθεωρήσεις Εργασίας που υπάρχουν σε κάθε νομό. Οι Επιθεωρητές Εργασίας επισκέπτονται τους εργασιακούς χώρους και ελέγχουν την τήρηση και εφαρμογή των νόμων, υποδεικνύουν βελτιώσεις, συντάσσουν εκθέσεις πραγματογνωμοσύνης, επιβάλλουν κυρώσεις ή προσφεύγουν στις αρμόδιες Δικαστικές Αρχές για επιβολή κυρώσεων.

Επιπλέον, το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ), ασχολείται με την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων αλλά και με την περίθαλψη, αποζημίωση, συνταξιοδότηση των παθόντων.

Τα σταθερά βήματα προόδου που σημειώνονται σε νομοθετικό επίπεδο χάνουν όμως σημαντικό μέρος της αξίας και της σημασίας τους λόγω των σοβαρών αδυναμιών που εντοπίζονται, επί του παρόντος τουλάχιστον, στον τομέα του ελέγχου στην πράξη εφαρμογής των κανόνων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει θέτοντας ως κριτήριο εξέτασης της αποτελεσματικότητας των αρμοδίων ελεγκτικών μηχανισμών, τη συχνότητα διάγνωσης των σχετικών παραβάσεων και επιβολής των προβλεπόμενων κυρώσεων.

Συγκεκριμένα, όλο το σύστημα προληπτικού ποινικού ελέγχου που έχει συγκροτηθεί με την ποινικοποίηση των παραβάσεων των κανόνων ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων παραμένει στην πράξη ουσιαστικά αναξιόπιστο. Έτσι όμως όλο το σύστημα προληπτικής ποινικής καταστολής των κινδυνολόγων για τη ζωή και την υγεία των εργαζομένων παραβάσεων, χάνει την αυτοτελή προστατευτική δυναμική του και ενεργοποιείται μόνο όταν έχει επέλθει το βλαπτικό αποτέλεσμα, για την αποτροπή του οποίου έχει θεσπιστεί η ποινικοποίηση των σχετικών παραβάσεων.

Αλλά και σε γενικότερο επίπεδο, η αποδοτικότητα της Επιθεώρησης Εργασίας, ως θεσμικού φορέα μιας τόσο σημαντικής αποστολής, όπως η εποπτεία της εφαρμογής ενός σταθερά διογκούμενου σώματος κανόνων, από την τήρηση των οποίων εξαρτάται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, ελάχιστα ανταποκρίνεται ως σήμερα στις αξιώσεις λειτουργίας ενός αξιόπιστου ελεγκτικού μηχανισμού. Η σοβαρή ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, η αδυναμία διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του στελεχικού δυναμικού, οι περιορισμένοι πόροι, τα προβλήματα κεντρικού σχεδιασμού και προγραμματισμού της δράσης καθώς και οι οργανωτικές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν τη δομή και τη λειτουργία της Επιθεώρησης Εργασίας, αποδυναμώνουν ακόμη περισσότερο το ρόλο της και την ικανότητα ανταπόκρισης στις ευθύνες της.

Όσον αφορά στην ελληνική βιομηχανία, υπάρχει μία όψη του νομίσματος στην οποία θα βρει κανείς πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες εδώ και αρκετά χρόνια έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους τις απαιτήσεις του νόμου ή και ολόκληρα συστήματα διαχείρισης επαγγελματικού κινδύνου. Η μεγάλη πλειοψηφία όμως των μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων αποτελεί την άλλη όψη του νομίσματος. Το σημαντικότερο πρόβλημα αναγνωρίζεται στις επιχειρήσεις εκείνες, κυρίως βιομηχανικές, οι οποίες αναθέτουν καθήκοντα Τεχνικού Ασφαλείας σε έναν από τους εργαζομένους τους. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συνήθως τα εξής προβλήματα:

- Αναγκάζονται να εκτελούν μια επιπλέον εργασία για την οποία δεν πληρώνονται συμπληρωματικά.

- Συμπιέζουν τις σχετικές εργασίες τους με τα καθήκοντα Τεχνικού Ασφαλείας λόγω πίεσης χρόνου από τις άλλες λειτουργίες τους.
- Δεν έχουν την απαραίτητη ανεξαρτησία (όσο και αν θεωρητικά η εργασιακή τους σχέση προστατεύεται), ώστε να προβαίνουν σε καταγεγραμμένες υποδείξεις οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος για τον εργοδότη.
- Είναι «εθισμένοι» σε μια εικόνα της επιχείρησης και σε μεθοδολογίες εργασίας με αποτέλεσμα πολλές φορές να μη μπορούν να διακρίνουν κάποιο κίνδυνο.

Η άλλη σημαντική παράμετρος του ζητήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας από την πλευρά των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα προβλήματα από αυτήν την άποψη είναι η μη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας (μάσκες, κράνη γυαλιά κλπ) και η παρέκκλιση από οδηγίες εργασίας για λόγους ευκολίας, ταχύτητας ή από υπερβολική αυτοπεποίθηση.

Η προσαρμογή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που συνήθως παίρνει χρόνο και απαιτεί τη διαμόρφωση εντός των επιχειρήσεων μιας συνολικής κουλτούρας σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή, η οποία θα ξεκινά από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση και θα φτάνει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο. Η επίτευξη των απαιτούμενων συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής, με στόχο ένα επίπεδο εργασίας υψηλών προδιαγραφών, αποτελεί θέμα υψίστης σημασίας.

6.8 Εργασιακές σχέσεις

Στην Ελλάδα, το σύστημα των εργασιακών σχέσεων περιγράφεται από τους μελετητές ως αυστηρά τυποκρατικό και νομικίστικο με έντονη κρατική παρέμβαση. Δυστυχώς, στον τόπο μας, δε δόθηκε καμιά προτεραιότητα στη συστηματική μελέτη και διερεύνηση του καθοριστικού για την εξέλιξη των επιχειρήσεων τομέα των εργασιακών σχέσεων. Οι σχετικές έρευνες είναι ελάχιστες ενώ η σχετική νομοθεσία, που τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια εναρμόνισής της προς αυτή της Ε.Ε, εμφανίζει προβλήματα εφαρμογής της στην πράξη, λόγω αδυναμίας προσαρμογής των κοινωνικών εταίρων. Η έλλειψη ερευνών σχετικά με τις επιδράσεις της νέας νομοθεσίας στην εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων και στη συμπεριφορά των

συνδικάτων, δυσχεραίνει επίσης οποιαδήποτε ανάλυση της σημερινής κατάστασης στην Ελλάδα (*Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001*).

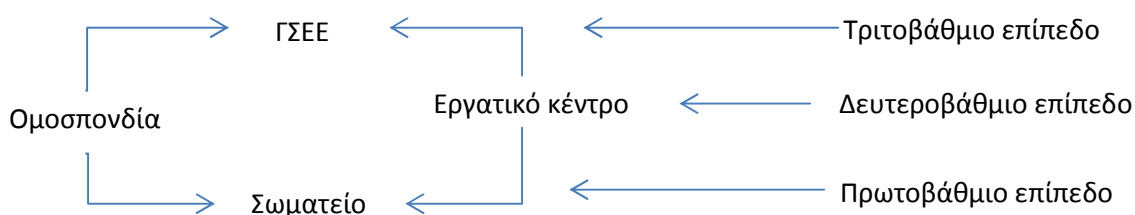
Για πολλά χρόνια, τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων θεωρούνταν η τάση για αποδυνάμωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο περιορισμός του αντικειμένου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, η μετατροπή των συλλογικών διαφορών σε γραφειοκρατικές και η προσπάθεια καταστολής των κοινωνικών συγκρούσεων, παρά η θεραπεία τους, με διερεύνηση των αιτιών τους (*Κουκιάδης, 1981*). Μελετητές υπολογίζουν ότι περίπου το ένα τρίτο των Ελλήνων μισθωτών είναι συνδικαλισμένοι. Το ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών στο σύνολο της οικονομίας, δηλαδή η συνδικαλιστική πυκνότητα στη χώρα μας, εκτιμάται γύρω στο 25%. Το ποσοστό αυτό, παρ' όλες τις επιφυλάξεις που υπάρχουν ως προς τις μεθόδους υπολογισμού του δείκτη αυτού στις διάφορες χώρες, θεωρείται μικρό, συγκρινόμενο με τους αντίστοιχους δείκτες στις χώρες της Ε.Ε. Η συνδικαλιστική πυκνότητα στις χώρες της Ε.Ε παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3 - Συνδικαλιστική Πυκνότητα στις Χώρες της Ε.Ε

ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	%	ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	%
ΒΕΛΓΙΟ	53	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	25
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	33,8	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	41,5
ΓΑΛΛΙΑ	12	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	52,4
ΙΤΑΛΙΑ	39,6	ΔΑΝΙΑ	73,2
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	49,7	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	30
ΙΣΠΑΝΙΑ	16	ΕΛΛΑΔΑ	25

Η συνδικαλιστική πυκνότητα στην Ελλάδα ποικίλει σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των μισθωτών. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται και σε άλλες χώρες, αλλά στην Ελλάδα θεωρείται ιδιαίτερα διογκωμένο. Σε ορισμένους κλάδους, όπως τράπεζες, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, μεταφορές, μεταλλεία και ορισμένες μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, το ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών εκτιμάται ότι ξεπερνά το 80%. Σε άλλους πάλι κλάδους όπως στην

Ένωση Τεχνικών Ημερησίου και Περιοδικού Τύπου Αθηνών, στην Ένωση Σταφιδεργατών Ηρακλείου, στον κλάδο των φορτοεκφορτωτών, συναντάμε το θεσμό του κλειστού σωματείου (closed shop). Με τον όρο κλειστό σωματείο εννοούμε την περίπτωση εκείνη κατά την οποία ένας εργαζόμενος πρέπει πρώτα να γίνει μέλος του σωματείου και ύστερα να απασχοληθεί στο σχετικό κλάδο. Η οργανωτική δομή του συνδικαλιστικού κινήματος κλιμακώνεται σε τρία επίπεδα: πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο.



Διάγραμμα 9 - Βασική Οργανωτική Δομή του Ελληνικού Συνδικαλιστικού Κινήματος

Πηγή: Κατσανέβας Θ., Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Νέα Σύνορα, Αθήνα, σελ 27.

Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις αποτελούν τους βασικούς πυρήνες συσπείρωσης των μισθωτών, έχουν οργανωτική αυτοτέλεια, δικό τους καταστατικό και διοικητικό συμβούλιο. Η αρμοδιότητά τους περιορίζεται συνήθως σε συγκεκριμένη τοπική περιφέρεια ή χώρο εργασίας. Πρωτοβάθμια σωματεία είναι:

- Τα κλαδικά, τα οποία αποτελούν την κυρίαρχη οργανωτική μορφή του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος και εκπροσωπούν έναν ορισμένο επαγγελματικό κλάδο εργατοϋπαλλήλων, συνήθως σε περιορισμένη τοπική κλίμακα (π.χ. σωματείο εργατών κλωστοϋφαντουργίας Β. Ελλάδας).
- Τα επιχειρησιακά, τα οποία εκπροσωπούν όλους τους μισθωτούς μιας οικονομικής εκμετάλλευσης ανεξάρτητα από επαγγελματική κατηγορία (π.χ. ΤΙΤΑΝΑ).
- Οι ενώσεις προσώπων, που μπορούν να συσταθούν σε επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις ΝΠΔΔ, ΟΤΑ.

Οι δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ομοσπονδίες, δηλαδή ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων του ιδίου ή συναφών επαγγεμάτων (π.χ. ομοσπονδία κλωστοϋφαντουργών Ελλάδος) και εργατικά κέντρα που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου εργατικού κέντρου, ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους (π.χ. εργατικό κέντρο Πάτρας, Καβάλας κ.λπ.). Τέλος, οι τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (ή συνομοσπονδίες) είναι ενώσεις ομοσπονδιών και εργατικών κέντρων. Στο επίπεδο αυτό ανήκει η ΓΣΕΕ, που εκπροσωπεί εργατοϋπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και η ΑΔΕΔΥ που εκπροσωπεί τους μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους.

Η συνδικαλιστική ελευθερία, που αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα κάθε εργαζομένου, κατοχυρώνεται μέσα από μια σειρά διεθνών συμβάσεων. Κατοχυρώνεται επίσης συνταγματικά σε πολλές χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα (Σύνταγμα του 1975, άρθρα 22 και 23). Ο νόμος 370/76 «περί επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων και διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας» συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό του συνδικαλιστικού δικαιώματος, δεν προώθησε όμως το θεσμό εργοστασιακού σωματείου ως αυθύπαρκτη οντότητα, γεγονός που πιστεύεται ότι θα οδηγούσε στον εκσυγχρονισμό των συλλογικών διαπραγματεύσεων προς όφελος και των εργοδοτών και των εργαζομένων. Όπως και όλη η προηγούμενη νομοθεσία, χωρίς να απαγορεύει το συνδικαλισμό στην επιχείρηση, ευνοούσε τη μορφή της συνδικαλιστικής οργάνωσης, με βάση το επάγγελμα και όχι τον εργασιακό χώρο (Μητρόπουλος, 1985).

Ο νόμος 1264, «για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων», επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, δίνοντας προτεραιότητα στην ενίσχυση της συνδικαλιστικής δράσης μέσα σε κάθε επιχείρηση, οργανισμό κ.λπ., τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Έτσι, εκτός από τις διατάξεις για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, την οικονομική αυτοτέλεια, την οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση, τις εκλογικές διαδικασίες, περιλαμβάνει και διατάξεις που αφορούν στην προστασία και διευκόλυνση της συνδικαλιστικής δράσης (Κουκιάδης, 1992).

Τέλος, όσον αφορά στη συλλογική διαπραγμάτευση, ως περιεχόμενο μιας πολιτικής εργασιακών σχέσεων, αυτή εξαρτάται κατά πολύ από την ύπαρξη ή όχι σωματείων.

Στις εταιρίες που δεν έχουν εργατικά σωματεία, οι όροι εργασίας (βαθμίδες πληρωμής, ώρες εργασίας, πληρωμένες ετήσιες διακοπές, πρόσθετες παροχές), βασίζονται στις τοπικές περιφερειακές συμφωνίες. Στις εταιρίες με σωματεία, κάθε χρόνο, μετά την εισαγωγή της τοπικής συμφωνίας, γίνονται συσκέψεις ανάμεσα στην διοίκηση και στα σωματεία.

6.9 Συμμετοχή εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων προσελκύει εδώ και χρόνια το ενδιαφέρον τόσο των επιστημόνων όσο και των ανθρώπων της πράξης. Αν και από τη σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο θεσμός αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά, εντούτοις αντιμετωπίζεται διαφορετικά από κάθε πλευρά. Έτσι, ορισμένοι πιστεύουν ότι ο θεσμός αποτελεί παρέκκλιση από το βασικό καθήκον της διοίκησης που είναι να προμηθεύει κερδοφόρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πελάτη χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα του εργαζόμενου στη λήψη διαφόρων αποφάσεων. Άλλοι πάλι, υποστηρίζουν ότι αυτή η θεώρηση των πραγμάτων έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα δημοκρατικά ιδεώδη στα οποία βασίζονται σήμερα οι αναπτυγμένες κοινωνίες και ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώμη για τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους σχέση και κατάσταση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, ειδικά στις άμεσες μορφές της, έχει γίνει το κύριο εργαλείο μιας εταιρίας, για να μπορεί να αντιμετωπίζει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα (*Lansbury, 1995*). Και αυτό οφείλεται στο ότι μεταξύ των πλεονεκτημάτων και ωφελημάτων αυτού του θεσμού είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, δεδομένου ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά.

Είναι φυσικό ο εργαζόμενος να επιδιώξει με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξε και ο ίδιος, σε αντίθεση, με μια

απόφαση που του επιβλήθηκε. Ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει ως μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση (Ξηροτόρη - Κουφίδου, 2001).

Στην έρευνα των Κουφίδου και Μιχαήλ σε ελληνικές επιχειρήσεις, διαφαίνεται ότι το επίπεδο της συμμετοχής στα συμβούλια της εργασίας ποικίλει σε μια σειρά θεμάτων που συμπεριλαμβάνουν την εκπαίδευση, εισαγωγή τεχνολογίας, εταιρική ανακατανομή, αναδιοργάνωση του εργατικού δυναμικού, απολύσεις, υγεία και παραγωγή. Κύκλοι ποιότητας, δηλαδή εθελοντικές ομάδες εργαζομένων που συναντιούνται με σκοπό τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία και την ποιότητα δεν χρησιμοποιούνται, ενώ οι ομάδες που εργάζονται πάνω σε ειδικά προγράμματα χρησιμοποιούνται ευρέως. Σε γενικές γραμμές όμως, η υπαλληλική ανάμειξη στη χώρα μας βρίσκεται σε αναπτυξιακό στάδιο.

Πιο αναλυτικά, στην Ελλάδα, η εξέλιξη του θεσμού της συμμετοχής υστερεί σημαντικά, συγκριτικά με τις δυτικοευρωπαϊκές χώρες, ενώ η αναγνώριση του σχετικού δικαιώματος των εργαζομένων είναι γεγονός πρόσφατο. Μελετητές θεωρούν ότι η νομοθετική ρύθμιση της συμμετοχής έγινε αποσπασματικά, απρογραμματίστα και χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία, δεδομένου ότι τα θέματα αυτά απαιτούν και κάποια αλλαγή αντιλήψεων απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Άλλωστε ο θεσμός της συμμετοχής, αν και επιθυμητός από την πλευρά των εργαζομένων, δεν υπήρξε από τα κύρια θέματα των εργατικών επιδιώξεων.

Σύμφωνα με το νόμο 1767/88 «για τα Συμβούλια Εργαζομένων», σε επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 50 ατόμων, οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να συστήσουν συμβούλια εργαζομένων. Ο νόμος για τα συμβούλια των εργαζομένων καθιερώνει και το δικαίωμα πληροφόρησης των εργαζομένων. Έτσι ο εργοδότης υποχρεούται να πληροφορεί τα συμβούλια αυτά όταν πρόκειται να αλλάξει το νομικό καθεστώς της επιχείρησης, να γίνει μεταφορά, επέκταση ή περιορισμός των εγκαταστάσεών της, να εισαχθεί νέα τεχνολογία, να αλλάξει η διάρθρωση του

προσωπικού, να μειωθεί ή να αυξηθεί ο αριθμός των εργαζομένων κ.ά. Τα συμβούλια έχουν επίσης δικαίωμα να πληροφορούνται για τις γενικές τάσεις της επιχείρησης στον οικονομικό τομέα, τα στοιχεία του ισολογισμού, απολογισμού και του λογαριασμού εκμετάλλευσης της επιχείρησης.

Πρόσφατη απόπειρα ενεργοποίησης του κοινωνικού διαλόγου (σε μακροοικονομική κλίμακα) δρομολογήθηκε με τη σύσταση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ). Σκοπός είναι η διατύπωση αιτιολογημένης γνώμης σε θέματα που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις, την κοινωνική ασφάλιση και τη γενικότερη κοινωνικοοικονομική πολιτική (*Κουτρούκης, 2007*).

Στη χώρα μας υπάρχει πια το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να αρχίσει να λειτουργεί η συμμετοχή. Αν και απαραίτητο, ωστόσο δεν αρκεί. Η επιτυχημένη εφαρμογή του θεσμού εξαρτάται και από τους εργοδότες και από τους εργαζόμενους. Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση, η τύχη των προηγούμενων συμφωνιών, το κλίμα εμπιστοσύνης και πάνω από όλα η αποφασιστικότητα της διοίκησης και των εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι το ελληνικό εργατικό δίκαιο έχει εκσυγχρονιστεί σε μεγάλο βαθμό, προσεγγίζοντας το κοινοτικό. Μερική απασχόληση, ενημέρωση εργαζομένων για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, δημιουργία επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας, ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις κ.ά., είναι θέματα που έχουν ρυθμιστεί νομοθετικά εδώ και αρκετά χρόνια. Το ερώτημα είναι κατά πόσο οι κοινωνικοί εταίροι αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες που τους προσφέρει. Το ερώτημα αυτό είναι δύσκολο να απαντηθεί λόγω απουσίας συστηματικής έρευνας στον τομέα αυτό. Οποσδήποτε, παράγοντες όπως η μακροχρόνια παρέμβαση του κράτους στη διαδικασία της συλλογικής διαπραγματεύσεως, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, η έλλειψη ενημέρωσης, η απουσία διαβούλευσης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, δεν προοιωνίζουν θετική απάντηση (*Κουφίδου, 2001*).

Αν και ο τόσο συζητημένος και δοκιμαζόμενος αυτός θεσμός διερευνάται, θεωρείται ότι έχουν πολλά ακόμα να γίνουν στον τομέα της συστηματικής έρευνας τόσο προς την κατεύθυνση της στάσης των εργαζομένων – εργοδοτών και την πρακτική εφαρμογή του θεσμού, όσο και προς την κατάλληλη για κάθε περίπτωση μορφή συμμετοχής. Το γεγονός πάντως ότι οι πειραματισμοί για την εφαρμογή του θεσμού συνεχίζονται, σίγουρα αποδεικνύει ότι η συμμετοχή έχει να προσφέρει πολλά στην εποικοδομητική ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων.

6.10 Μακροπρόθεσμες Συνέπειες

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι το πώς θα κερδίσουν τη μάχη των ανταγωνιστών και το πώς θα αντιμετωπίσουν την εξέλιξη των μεθόδων διοίκησης, σε μια εποχή που η ανάπτυξη ακολουθεί χαμηλούς ρυθμούς και η τεχνολογική ανανέωση πολύ γρήγορους. Οι εξελίξεις επιταχύνονται και επηρεάζουν άμεσα και τις τρεις συνιστώσες της ανθρώπινης προσωπικότητας, δηλαδή την ευφυΐα και τη γνώση, τη συμπεριφορά και την ευαισθησία του ανθρώπου.

Από πρόσφατες στατιστικές αλλά και εμπειρίες, έχει φανεί σε πολλές χώρες, ακόμη και στα κράτη του ανατολικού κόσμου, ότι οι διαφορές στην αποδοτικότητα της επιχείρησης οφείλονται, σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα και τη θέληση των ανθρώπων για δημιουργία. Η έννοια, ο ρόλος, η κλίμακα και η ποικιλία των δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνονται στη Διοίκηση Προσωπικού, αποτελούν ένα από τα βασικότερα προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθος και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Το πρόβλημα αυτό είναι πως οι προσπάθειες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση, μπορούν να οργανωθούν και να αναπτυχθούν, με τέτοιους τρόπους ώστε να έχουμε τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσαρμοστικότητας, εργασιακής ειρήνης, παραγωγικότητας, παράλληλα με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι πλέον φανερό ότι οι παραδοσιακοί τύποι της παραγωγικότητας δε θα μπορούσαν να αποδώσουν τη μορφή μιας επιχείρησης σήμερα, εάν δε συνοδεύονται από στοιχεία ικανοποίησης των εργαζομένων και μοντέλα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Μπορεί λοιπόν να λεχθεί ότι ο ρόλος των Διευθυντών Προσωπικού είναι καθοριστικός και έχει καταστεί περισσότερο σημαντικός παρά ποτέ άλλοτε διότι στοχεύει στη μαζική ανάπτυξη των μικρών ομάδων και των συμμετοχικών διαδικασιών, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων με μακροπρόθεσμη προοπτική και στην καθοριστική συμμετοχή στη διοίκηση των λειτουργιών της επιχείρησης και όχι στον απλό συμβουλευτικό ρόλο. Επιπλέον, σημαντικό στόχο της Διεύθυνσης Προσωπικού αποτελεί η δυνατότητα να παίζει το φορέα της αλλαγής και να εμψύσει σε όλους τους εργαζόμενους την επιθυμία της καινοτομίας, όπως επίσης και η δυνατότητα να αναπτύξει την επιχείρηση σαν ένα κοινωνικό κύτταρο, που έχει σημαντική συμμετοχή στην κοινωνική εξέλιξη των ατόμων τα οποία εργάζονται σε αυτήν, αλλά και η δυνατότητα της διαμόρφωσης της κοινωνίας γενικότερα στο χώρο όπου βρίσκεται η επιχείρηση (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992).

Στη χώρα μας, η Διεύθυνση Προσωπικού έχει περάσει από πολλά στάδια ανάπτυξης. Η πορεία αυτή ήταν μια διαρκής αναζήτηση από τους επαγγελματίες προσωπάρχες – όπως παραδοσιακά έχει διαμορφωθεί να αποκαλούνται – καθώς και από τις επιχειρήσεις, για τη χρυσή τομή στη μίμηση από τα ξένα πρότυπα και την ελληνική πραγματικότητα. Τα τελευταία χρόνια όμως τα πράγματα έχουν αρχίσει να ξεκαθαρίζουν και η αναγκαιότητα του στελέχους του προσωπικού αρχίζει να γίνεται, ολοένα και περισσότερο, αντιληπτή και αναγκαία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων.

Σε μικρές και οικογενειακές εταιρίες, οι οποίες είναι και οι κυριότερες ακόμα στην Ελλάδα, υπάρχει πολύ χώρος για περαιτέρω ανάπτυξη, εάν βέβαια αυτές συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που θα μπορούν να έχουν υιοθετώντας καλώς υποστηριζόμενες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ήδη, το επιχείρημα της μικρής επιχείρησης, που δεν χρειάζεται επαγγελματία στέλεχος προσωπικού, έχει αρχίσει να ξεπερνιέται, όπως επίσης και το πρόσχημα της πολυτέλειας του οικονομικού κόστους για ένα στέλεχος προσωπικού.

Σε ένα ευμετάβλητο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της τεχνολογικής αλλαγής, κρίνεται αναγκαία η χρησιμοποίηση ευέλικτου εργατικού δυναμικού με πολλαπλές ικανότητες. Κοιτώντας στο μέλλον, παρατηρούμε ότι η χώρα μας θα επηρεάζεται συνεχώς από τις συνθήκες της

Ευρωπαϊκής Αγοράς και θα εκτίθεται σε περαιτέρω διεθνή ανταγωνισμό. Η Ελλάδα συνεχίσει να ακολουθεί τις επιτυχημένες ευρωπαϊκές πολιτικές οι οποίες έχουν υιοθετηθεί από ξένες εταιρίες και που θα συνεχίσουν να δίνουν έμφαση στο διαπραγματευτικό επίπεδο των εταιριών.

Ήδη, πολλές ελληνικές εταιρίες έχουν αρχίσει να αναζητούν ευελιξία στην εργατική ανάπτυξη και το εργατικό δυναμικό έχει αρχίσει να γίνεται σαφώς πιο εκπαιδευμένο σε νέες τεχνολογίες. Σύμφωνα με στατιστικές και εμπειρίες, οι Έλληνες έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη, όσον αφορά στις σπουδές στο εξωτερικό. Επιπλέον το ποσοστό των νέων ανθρώπων, μεταξύ 25 – 29 ετών, με ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, παρουσιάζεται υψηλότερο από το μέσο όρο στην Ευρώπη (*Eurostat Yearbook, 2010*).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα βρίσκεται σε ένα στάδιο ραγδαίας ανάπτυξης όσον αφορά στις μεγάλες εταιρίες, ενώ στις μικρομεσαίες και στις μικρές το επίπεδο του μάνατζμεντ δεν είναι πολύ ικανοποιητικό. Παρ' όλα αυτά, οι τελευταίες έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και αρκετές από αυτές αρχίζουν να χρησιμοποιούν εταιρίες συμβούλων. Τα προσόντα του Έλληνα στελέχους και η έμφυτη επιχειρηματικότητα σε κατάλληλο κλίμα μπορούν να προσφέρουν σημαντικά στην απαιτούμενη εξελικτική μορφή των ελληνικών επιχειρήσεων γενικότερα και στην όλη δομή της οικονομίας και κοινωνικής εξέλιξης στη χώρα μας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όσα προηγήθηκαν, προκύπτουν μερικές βασικές παρατηρήσεις σε ότι αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικότερα το μάνατζμεντ. Αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οργανώσεων και έχουν ως σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση – ποσοτικά και ποιοτικά – κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων. Το αντικείμενο της επιστημονικής Διοίκησης Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων, τόσο του εσωεπιχειρησιακού όσο και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σε αυτήν τη συμπεριφορά.

Υπέρτερος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού θεωρείται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση κεντρικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει – μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα – στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού σε σχέση με τη γενική οικονομική αποτελεσματικότητα (Κανελλόπουλος, 1990).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των όρων Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων – που τελευταία χρησιμοποιείται ολοένα και πιο συχνά στις βιομηχανικές χώρες – δεν υπάρχει εννοιολογική διαφορά, ούτε από άποψη περιεχομένου ούτε από άποψη ρόλων και στόχων. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι οι δύο αυτοί όροι είναι ταυτόσημοι, αφού ο δεύτερος όρος χρησιμοποιείται τελευταία για να δείξει τη μεγάλη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι επιχειρήσεις σήμερα στους ανθρώπινους πόρους.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί λειτουργία πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Έτσι το θεωρητικό της υπόβαθρο είναι διεπιστημονικό και συνίσταται σε μείγμα οικονομικών, νομικών, ψυχολογικών, κοινωνιολογικών, πολιτικών, ποσοτικών,

πληροφοριακών και τεχνολογικών θεωριών. Σε ότι αφορά τη σπουδαιότητά της, αυτή έχει αναγνωρισθεί τις τελευταίες δεκαετίες και αναμένεται να αυξηθεί ραγδαία τις επόμενες. Σε άλλες μάλιστα χώρες, πιο αναπτυγμένες, η πρόσφατη αύξηση της σημασίας της και η προσέλκυση του πρακτικού ενδιαφέροντος και της θεωρητικής ανάλυσης, είναι πιο ραγδαία συγκριτικά των άλλων λειτουργιών και μάλιστα, πολλοί ειδικοί θεωρούν ότι θα αποκτήσει μελλοντικά πολύ μεγαλύτερη σχετική σημασία ως λειτουργία (Κανελλόπουλος, 1990).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Interbooks, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σπύρος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1986), Οργάνωση *Επιχειρήσεων*, Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Κατσιούλας Ι. Ευάγγελος, (1981), Διοίκηση Προσωπικού – Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management (σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1995), Management – Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, 3η έκδοση, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (1990), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (1985), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Ευρώτυπος, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1983), Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Κατσανέβας Θ., (1981), Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα, Αθήνα.
- Κουκιάδης Ι., (1981), Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
- Κυριαζόπουλος Γ. Π., Κιουλάφας Κ. Κ., (1994), Management 1ης Γραμμής, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης, (1995), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.
- Λαλούμης Αθ. Δημήτρης, Ρούπας Χρ. Βασίλης (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα.

- Μαντάς Β. Νικόλαος, (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Μητρόπουλος Α., (1985), Οι Εργασιακοί Θεσμοί στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαβασιλείου Μιχ., Τζεκίνης Χρ., (1992), Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, 2η έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σπυρόπουλος Γ., (1987), Εργασιακές Σχέσεις και Οικονομική Κρίση στις Χώρες της Νότιας Ευρώπης, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου.
- Τσέκος Θεόδωρος, (1999), Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, ΕΚΔΔ.
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Beardwell J., (1994), Human Resource Management, Pitman Publishing.
- Buchanan D., Huczynski A., (1997), Organizational Behaviour, 3rd edition, Prentice Hall, UK.
- Cascio W., (1995), Managing Human Resources, 4th edition, McGraw Hill, England.
- Hamel G., Prahalad C. K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Hannagan T., (1998), Management – Concept & Practices, 2nd edition, Financial Times, Great Britain.
- Mullins J. L., (1999), Management and Organizational Behaviour, 5th edition, Financial Times, Great Britain.

- Pfeffer J., (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Schuler F., Jackson S., (1996), *Human Resource Management – Positioning for the 21st Century*, 6th edition, West Publishing.
- Schuler R., Huber V., (1993), *Personnel and Human Resource Management*, 5th edition, West Publishing.
- Sparrow P., Hiltrop J., (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, UK.
- Stanton S. Erwin, (1982), *Reality – Centered People Management: Key to Improved Productivity*, American Management Associations, USA.
- Torrington D., Hall L., (1995), *Personnel Management – Human Resource Management in Action*, Prentice Hall, UK.