



**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΟ**  
**ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ:**

**ΔΑΝΑΚΑΚΗ ΣΥΜΕΛΑ**  
**ΦΑΜΕΛΟΥ ΛΥΔΙΑ ΚΛΕΟΠΑΤΡΑ**  
**ΛΑΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΪΜΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

***ΠΑΤΡΑ – ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2008***

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	10
2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ .....	12
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ .....	15
2.2.1 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER .....	16
2.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	19
2.2.3 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	21
2.2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	23
2.2.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU.....	25
2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....	26
2.3.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	27
2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG.....	30
2.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR (1906-1964).....	32
2.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	33
2.3.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ..	33
2.4 “ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ” .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΟΡΙΣΜΟΙ.....	36
3.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	36
3.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	36
3.1.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ .....	38
3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	41
3.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	42
3.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ .	43
3.4 Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	46
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	46
4.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	48
4.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	50
4.3.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	50
4.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	51
4.3.3 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	52

4.3.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	55
4.3.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ...	59
4.3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	62
4.4 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	64
4.5 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	65
4.5.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ .....	65
4.5.2 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ..	67
4.5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ .....	68
4.5.4 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ .....	71
4.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	73
4.7 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	74
4.7.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ .....	78
4.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ .....	78
4.7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	79
4.7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ .....	79
4.7.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ .....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	83
5.1 Η ΔΑΠ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	96
6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	98
6.1.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	99
6.1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	102
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	122
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	123
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	124

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εξετάζει την επιστήμη της διαχείρισης του προσωπικού, δηλαδή τη στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με στόχους την ευελιξία των όρων εργασίας, την ποιότητα εργασίας, την αφοσίωση των εργαζομένων, τη συνεχή μάθηση και την πρόοδο τους. Η επιστήμη αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό, επιχειρηματικό και διοικητικό ενδιαφέρον, μιας και η διαχείριση του προσωπικού γίνεται όλο και πιο συχνό φαινόμενο, λόγω των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Σημαντικά αντικείμενα της εργασίας είναι: 1) οι ακριβείς ορισμοί και οι προσδιοριστικοί όροι της οργάνωσης και της υποκίνησης 2) ο ρόλος της κουλτούρας και της κοινωνικής ευθύνης στους οργανισμούς. 3) ορισμοί, ρόλοι, λειτουργίες, τάσεις και αλλαγές, προκλήσεις και διαφοροποιήσεις της Δ.Α.Π 4) πρακτικές της Δ.Α.Π σε σχέση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Τα στοιχεία της εργασίας προέκυψαν από έρευνα θεωρητικών και εμπειρικών μελετών της παγκόσμιας βιβλιογραφίας, που σχετίζονται με το φαινόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της οργάνωσης των επιχειρήσεων.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς ανθρώπινων πόρων (H.R.), είναι ένα από τα σύγχρονα επαγγέλματα του επιχειρησιακού χώρου. Ετυμολογικά, ο ίδιος ο όρος υποδηλώνει την προσέγγιση την οποία υιοθετούν όλο και περισσότερες εταιρίες, την αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικό στοιχείο της επιχείρησης. Πιο απλά, σε έναν χώρο που τα συστήματα και οι διαδικασίες τυποποιούνται ώστε η παραγωγή του έργου να επιτυγχάνεται με την μέγιστη αποδοτικότητα, οι «άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν την διάφορα». Η τάση που επικρατεί κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες είναι να «ξεκλειδώνουμε την δυναμική των ανθρώπων», καθώς ο άνθρωπος αποτελεί το πιο σημαντικό κεφαλαίο σε μια επιχείρηση. Να φροντίζουμε δηλαδή, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερο εαυτό του σε ένα περιβάλλον στο οποίο ανταμείβεται γι' αυτό. Είναι η φιλοσοφία κατά την οποία ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως επένδυση, κι όχι ως κόστος. Η φιλοσοφία αυτή εκφράζεται στην πράξη μέσω του σχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών που υποστηρίζουν μια κουλτούρα «τυπικών και άτυπων» συμπεριφορών με βάση αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η ακεραιότητα, και η μάθηση.

Επιγραμματικά η Δ.Α.Π. 1) θεωρεί τους εργαζομένους επένδυση, 2) χαρακτηρίζεται από στρατηγικούς μακροπρόθεσμούς στόχους, 3) ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους ως άτομα και ασχολείται με τη σχέση management-εργαζομένου, 4) είναι ένα πακέτο συσχετισμένων μεταξύ τους πολιτικών.

Στις σελίδες που ακολουθούν θα κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας (scientific management movement), θεμελιωτής της οποίας ήταν ο F.Taylor και οι συνεργάτες του, ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μεγίστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Κατά τον Taylor η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλότερο μισθό, αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητες του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνετε ανάλογα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης:

1) Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.

2) Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης»

3) Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.

4) Τη συνεχή και στενή συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων

“Η επιστημονική οργάνωση αποβλέπει στην εξυπηρέτηση των κοινών συμφερόντων της εργοδοσίας, των εργαζόμενων και της ευρύτερης κοινωνίας, καθώς εξασφαλίζει της επωφελή αξιοποίηση του ανθρώπινου μόχθου και εξαλείφει την περιττή σπατάλη ανθρώπινης ενέργειας. Εισάγει την επιστημονική γνώση στον μέχρι τότε αυθαίρετα διοικούμενο και κατευθυνόμενο χώρο εργασίας. Εξατομικεύει την αμοιβή και

το έργο, καθώς με την εισαγωγή των «πριμ εργασίας» αμείβεται ο εργαζόμενος και όχι η εργασιακή θέση. Δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να συμμετέχει στο σχεδιασμό της εργασίας, μέσα από τα πειράματα και τις μετρήσεις που αποβλέπουν στον καθορισμό της αποδοτικότερης επιτέλεσης του κάθε συγκεκριμένου έργου. Με τον τρόπο αυτό εκδημοκρατικοποιείται η εργασία. Παράλληλα ο εργάτης δεν αφήνεται αβοήθητος αλλά καθοδηγείται και εκπαιδεύεται από ειδικούς.”(Hollway 1991).

Σύμφωνα με το συνδικαλιστικό κίνημα από την άλλη πλευρά, η επιστημονική οργάνωση ως μέθοδος αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας και μόνο, μέσω της εντατικοποίησης της εργασίας ενώ αγνοεί τους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους. Ο εργάτης θεωρείται απλό εργαλείο-εξάρτημα του μηχανισμού παραγωγής. Η εργασία εντατικοποιείται μέχρι σημείου σωματικής κατάρρευσης του εργάτη, ενώ παράλληλα, εξειδικεύεται σε τέτοιο βαθμό ώστε παύει να έχει νόημα για τον εργαζόμενο. Η εντατικοποίηση λειτουργεί εις βάρος των σωματικά ασθενέστερων, που αναγκαστικά εκδιώκονται από το χώρο εργασίας, αφού δεν μπορούν να συμβαδίσουν με τους σωματικά ρωμαλέους από άποψη παραγωγικότητας. Το σύστημα δεν είναι δημοκρατικό αλλά στην πραγματικότητα αποτελεί οπισθοδρόμηση σε παλαιότερες αυθαίρετες μεθόδους, καθώς ο εργοδότης είναι ο μόνος που καθορίζει τι είναι δίκαιο και εφικτό. Τέλος, η επιστημονική οργάνωση, είναι στην ουσία αντιεπιστημονική μέθοδος γιατί αντιμετωπίζει τον εργάτη ως μηχανή και, ταυτόχρονα αντιπαραγωγική μέθοδος, γιατί δίνει έμφαση στην ποσότητα εις βάρος της ποιότητας.

Μπορούμε να υποθέσουμε από αυτά που αναφέρει ο Hollway ότι η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση. Μια επιστημονική προσέγγιση κρίνεται κυρίως από τον τρόπο εφαρμογής της. Ο Ταιλοριανισμός ατύχησε στον τομέα αυτό. Σήμερα μετά από μερικές παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και μετά από την άνοδο και πτώση ορισμένων εθνικών οικονομικών αυτοκρατοριών, στο χώρο της επιστήμης επικρατούν πιο ψύχραιμα πνεύματα που δέχονται ότι ο Ταιλοριανισμός έδωσε μερικές βασικές κατευθυντήριες γραμμές, που ακόμα και σήμερα θα μπορούσαν να έχουν κάποια πρακτική χρησιμότητα, αν βέβαια εφαρμόζονταν με σωστό τρόπο.

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια (industrial welfare movement), από την οποία θεωρείται ότι προήλθε το επάγγελμα του Διευθυντή Προσωπικού έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κίνηση αυτή συνιστούσε εθελοντικές προσπάθειες μεμονωμένων επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωση τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσιά τους. Σαν παράδειγμα αναφέρονται οι Βρετανοί Owen (έκτισε χωρία και σχολεία), Rowntree και Boot, που προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίοι κατείχαν περίοπτο θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστοί από τους διευθυντές(Watson,1977:38,39). Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Rowntree. Εργάστηκε στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε ως «διευθυντής εργασίας». Από το 1923 έως το 1936 ήταν πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του άνηκε.

Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρείας κ.ά.

Ο Rowntree, που θεωρείται από τους θεμελιωτές του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στην Βρετανία, πίστευε σε δύο βασικές αρχές:

1) Ότι οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που παρακινούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα του.

2) Ότι «η βιομηχανία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα στην οποία άντρες και γυναίκες κερδίζουν την ζωή τους και από την οποία άντρες και γυναίκες έχουν το δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή αξία να τη ζήσουν» .



Στην Αμερική ο βιομήχανος Henry Ford, που ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζομένους, ίδρυσε τμήμα προσωπικού το 1914. Το τμήμα αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα».

Το τέλος της δεκαετίας του 1890 και η αρχή της δεκαετίας του 1900 σηματοδοτεί την εμφάνιση της βιομηχανικής ψυχολογίας. Την περίοδο αυτή οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Από τους πιο γνωστούς βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής ήταν ο Hugo Munsterberg.

Έχοντας προβλέψει τη σημασία της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς στο κίνημα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας ασχολήθηκε με:

- Την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική, νοητική και συναισθηματική άποψη και,
- Την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών (French,1994) ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών

Ο Walter Dill Scott, διδάκτορας ψυχολογίας (1900) έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την εφαρμογή των ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση και εμπορία των προϊόντων αλλά και στην αποτελεσματική επιλογή του προσωπικού.

Το έτος 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοσή του. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγου άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στην αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα «φωτισμός».

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων:

- Μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και
- Μια ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα.

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη θα ήταν η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

Όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνοντας και η απόδοση της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στην οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν.

Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που θα διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων.

Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός.

Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο φωτισμός ήταν παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την κλίμακα αμοιβών, τις μορφές εποπτείας.

Αδυνατώντας να εξηγήσουν αυτά τα παράδοξα για την εποχή εκείνη αποτελέσματα, οι ερευνητές ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του F.J.

Roethlisberger, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.A. Turner. Από την πλευρά της επιχείρησης πήραν μέρος οι μελετητές G.A. Pennock, M.L. Putham, H.A. Wright, W.J. Dickson, H. Hilburger και A.C. Moore (Roethlisberger and Dickson, 1972).

Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζομένους. Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν το Mayo, αλλά προκάλεσαν πραγματικά σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν ως εξής:

1) Επιλέγησαν 2 πεπειραμένες εργαζόμενες οι οποίες με τη σειρά τους διάλεξαν άλλες 4 συναδέλφους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής και εγκαταστάθηκαν στην ιδιαίτερη αίθουσα εργασίας.

2) Για ενάμιση χρόνο περίπου οι συνθήκες εργασίας υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της ομάδας μετρούνταν συνέχεια.

Μια πρώτη μεταβολή που έγινε στις συνθήκες εργασίας της ομάδας αυτής αφορούσε το σύστημα αμοιβής: οι γυναίκες θα πληρώνονταν σύμφωνα με τις νόρμες που θα έβγαιναν από την ομάδα τους και όχι με την παραδοσιακή μέθοδο της μέτρησης της απόδοσης εκατό ατόμων που έκαναν την ίδια εργασία. Αυτό σήμαινε ότι, κατά κάποιον τρόπο, θα ρύθμιζαν οι ίδιες το ρυθμό και την ένταση της εργασίας τους και, κατ'επέκταση την αμοιβή τους. Παράλληλα, τους παραχωρήθηκαν διαλείμματα από την εργασία και το δικαίωμα για λιγότερο εργάσιμο χρόνο, σε δέκα διαφορετικούς συνδυασμούς. Κάθε μεταβολή στις συνθήκες εργασίας, πριν εισαχθεί, αποτελούσε αντικείμενο συζήτησης με τις εργάτριες, οι οποίες είχαν συνεχή επαφή με τους πειραματιστές.

Για μια ακόμα φορά, το παραγωγικό αποτέλεσμα αυξανόταν κάτω από οποιοσδήποτε πειραματικές συνθήκες, ακόμη και όταν οι εργάτριες επανήλθαν στις αρχικές εντατικοποιημένες συνθήκες εργασίας, που δεν περιλάμβαναν διαλείμματα. Ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το παρατηρούμενο φαινόμενο ήταν αποτέλεσμα της επίδρασης των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που είχαν διαμορφωθεί στο χώρο της

εργασίας. Τόσο στην περίπτωση των πρώτων πειραμάτων όσο και στα πειράματα με τις εργαζόμενες γυναίκες, τα υποκείμενα του πειράματος ήξεραν ότι αποτελούν το επίκεντρο της προσοχής των ερευνητών, οι οποίοι μάλιστα, στη δεύτερη περίπτωση, είχαν συνεχείς και στενές επαφές μαζί τους. Η συνειδητοποίηση αυτή τους έκανε να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους. Πολλές φορές το παραγωγικό αποτέλεσμα γινόταν αφορμή για να υπερηφανεύεται ολόκληρη η ομάδα και αυτό έδειχνε τη λειτουργία κοινωνικών παραγόντων στην όλη παραγωγική διαδικασία. Τα συμπεράσματα αυτά αφορούσαν και τα προηγούμενα πειράματα με το φωτισμό, γιατί και στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι βρίσκονταν στο επίκεντρο της προσοχής των πειραματιστών.

Με λίγα λόγια, για πρώτη φορά διαπιστωνόταν η σημασία των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και το γεγονός ότι ο χώρος αυτός είναι κατεξοχήν κοινωνικός.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση όσο και αν προσπαθούν οι «χρονομέτρες» να περιορίσουν τον εργαζόμενο σε ένα σύστημα αυστηρής χρονομέτρησης και ανταμοιβών, αυτός δεν παύει να είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες τις οποίες βέβαια δεν αποχωρίζεται όταν βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το άτομο ωθείται από εσωτερική παρόρμηση να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων, να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι υπερήφανο και να αισθανθεί τη χαρά της δημιουργίας. Η ανάγκη της επικοινωνίας δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των συναδέλφων αλλά αυτή αφορά και στην επικοινωνία με τον προϊστάμενο η οποία πρέπει να είναι συχνή και στενή.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Roethlisberger :

«Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια τις εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Τα πειράματα Hawthorne έδωσαν την ώθηση για τη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών συστημάτων. Εκτός από τους ερευνητές και επιστήμονες του πανεπιστημίου του Harvard, δύο άλλα άτομα συνέβαλαν αποφασιστικά στην ανάπτυξη των νέων ιδεών αναφορικά με τη φύση της εξουσίας, την ανάγκη του συντονισμού της προσπάθειας και το σχεδιασμό των οργανώσεων με τρόπο που να εξασφαλίζει τις μεγαλύτερες δυνατότητες συντονισμένης προσπάθειας.

Αποτέλεσμα της βαθύτερης διερεύνησης της συμπεριφοράς την εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο ήταν η θεώρηση των οργανώσεων ως «κοινωνικά συστήματα». Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι απλά ένα εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Παρατηρήσεις που ίσως σήμερα θεωρούνται αυτονόητες, την εποχή όμως εκείνη αποτέλεσαν μεγάλη καινοτομία και οπωσδήποτε κλόνισαν τη μονόπλευρη κλασική θεώρηση των οργανώσεων και έθεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομήθηκε η σημερινή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οπαδοί της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, βασιζόμενοι στα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, υποστήριξαν την ανάγκη της βελτίωσης των σχέσεων, της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των μελών των οργανώσεων. Ίσως η πιο σημαντική τους συμβολή να ήταν η διατύπωση της σκέψης ότι η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων. Το πρόβλημα αυτό αποτέλεσε το κεντρικό σημείο διερεύνησης της Σχολής των Ανθρωπίνων Συμπεριφορών η οποία, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα

ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, καθώς και της ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η έννοια της αλληλεπίδρασης που εισήγαγε η θεωρία των συστημάτων βοηθά τα στελέχη όλων των λειτουργιών να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική στρατηγική και να παίρνουν αποφάσεις αφού αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις τους σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή αποδείχθηκε αποφασιστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός των κοινωνικό-τεχνικών συστημάτων εργασίας προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας αποσκοπώντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης. Δεδομένου ότι η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, μέσω της κλασικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση στο τεχνικό υποσύστημα και η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων στο κοινωνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικό-τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο (French 1994, Daft, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ο Amitai Etzioni αναφέρει στο βιβλίο του “Les Organisations modernes” (1973) τα εξής: *«Η κοινωνία μας είναι μια κοινωνία οργανισμών. Γεννηθήκαμε μέσα σε οργανισμούς, μορφωθήκαμε από οργανισμούς και οι περισσότεροι από εμάς διαθέτουν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους δουλεύοντας για οργανισμούς. Πολλές από τις ελεύθερες ώρες μας περνούν με το να ξοδεύουμε χρήματα, να παίζουμε ή να προσευχόμαστε μέσα σε οργανισμούς ενώ οι περισσότεροι από εμάς θα πεθάνουν κάποτε μέσα σ’ έναν οργανισμό κι όταν θα έρθει η ώρα της κηδείας, ο μεγαλύτερος από όλους τους οργανισμούς, το Κράτος, θα πρέπει να δώσει την άδεια για ταφή».*

Ένας δημόσιος οργανισμός είναι εξ ορισμού μια οργανωμένη κοινότητα που αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για τους πολίτες (άτομα ή ομάδες).

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποτελούν βασικό άξονα μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί της δραστηριότητες του καθώς επίσης και στοιχείο της καθημερινότητάς του. Η έκταση των θεμάτων, ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν καθώς και ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς σηματοδοτούν το γεγονός ότι τίποτε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ένα συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών. Στην πράξη όλοι οι οργανισμοί υπάρχουν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα από τις επικοινωνιακές τους πρακτικές. Η επικοινωνία αποτελεί το νευρικό σύστημα των οργανισμών, την ουσία της οργανωμένης δράσης αφού προάγει την απαραίτητη συνοχή, τη συνεργασία, το συντονισμό και καλύπτει ολόκληρο το πεδίο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων από την απλούστερη μορφή μιας επιστολής, μέχρι την πλέον μακροσκελή και εμπειριστατωμένη έκθεση και από την απλή συνομιλία δύο προσώπων, μέχρι τη διεύθυνση μιας πολυμελούς συσκέψεως ή την οργάνωση ενός

συνεδρίου. Η επικοινωνία παίζει πολυάριθμους πρωταγωνιστικούς ρόλους στην καθημερινότητα του οργανισμού αφού πράγματι θεωρείται μέσο για την πληροφόρηση του σε ότι αφορά στο κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και στις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως του, όργανο λήψης αποφάσεων, μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του, συντελεστής διαμόρφωσης διαθέσεων καθώς και παράγοντας ανάπτυξης.

Ακόμη «η επικοινωνία συνδέεται με την "πληροφορία" δεδομένου ότι αντιλαμβανόμαστε συνήθως την επικοινωνία ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών. Απ' το άλλο μέρος η πληροφορία νοείται γενικά ως "γνώση" ή ως "γεγονός" παρόλο που όταν υπάρχει επικοινωνία αυτά τα δύο είναι αλληλένδετα αφού η μετάδοση μιας γνώσης αποτελεί ήδη ένα γεγονός»<sup>1</sup>. Η επιστήμη της επικοινωνίας συνδέεται με την επιστήμη της μετάδοσης πληροφοριών και καλύπτει το πεδίο της μαζικής επικοινωνίας και της διατομικής επικοινωνίας η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση και μας ενδιαφέρει περισσότερο στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, «η επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της διοικήσεως κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες και εξασφαλίζεται τόσο ο συντονισμός κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και η αναγκαία μεταξύ οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων. Στην πράξη βέβαια, η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, ο οποίος από την πρώτη ημέρα που έρχεται στον κόσμο, βρίσκεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επικοινωνίας»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Ναυρίδης Κ., 1994, Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία,, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ.103*

<sup>2</sup> *Φαναριώτης Π., 1996, Επιχειρησιακή Επικοινωνία, εκδ. Σταμούλη, σελ.23*



## 2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού μορφώματος ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο- τους άλλους όρους. «Αν εξετάσει λοιπόν κανείς τι εννοεί ο καθένας μας με τον όρο "οργάνωση" τότε είναι πολύ πιθανό να απαριθμηθούν μια σειρά από διαφορετικά κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία χαρακτηρίζονται όλα ως "οργανώσεις"»<sup>3</sup>. Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαίων, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.α<sup>4</sup>. Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα της σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, πυρήνας του είναι η λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για τις απόψεις των παραδόσεων αυτών είναι δυνατό να γίνει δεκτός ο ακόλουθος ορισμός: *«Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»*<sup>5</sup>.

Στο βιβλίο *Οργάνωση και διοίκηση* οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του

<sup>3</sup> Σωτήροπουλος Α.Α., 1996 *Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία*, εκδ. Θεμέλιο, Αθηνά σελ 27

<sup>4</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997 *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, εκδ. Κριτική σελ 51

<sup>5</sup> Παυλόπουλος Προκόπης, *Μαθήματα διοικητικής επιστήμης*, εκδ. Σάκκουλας σελ 36

δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση», οπωσδήποτε δεν εννοούν τη, χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός· γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

«Η έννοια "οργάνωση" στην κοινωνιολογία περιλαμβάνει τις τυπικές οργανώσεις ή κοινωνικών μορφωμάτων (άτυπες οργανώσεις) με συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων και με προσδιορισμένη μορφή των σχέσεων των μελών μεταξύ τους, οι οποίες προσανατολίζονται προς διάφορους σκοπούς και στόχους και προσπαθούν να έχουν μια όσο το δυνατό πιο ορθολογική διάρθρωση σε σχέση με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτουν».( *Καλτσόγια Νίκη- Τουρναβίτου, Ο άνθρωπος της οργανώσεως , σελ 34*).

Στην ελληνική επιστημονική ορολογία έχει πλέον επικρατήσει ο όρος "οργάνωση" όταν αναφερόμαστε στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό φαινόμενο του οργανώνουν έναντι του όρου "οργανισμός"<sup>6</sup> .

---

<sup>6</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997 *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, εκδ. Κριτική, σελ 50-51

«Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.» (*Pugh D.S, Organization Theory* σελ 1). Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν συνεχείς ενέργειες προκειμένου να πετύχουν τους σκοπούς τους, στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μια ομάδες, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές. «Οργανισμός λοιπόν είναι ένα σχολείο, μια επιχείρηση, ένα κόμμα, το Πανεπιστήμιο, ένα νοσοκομείο, ο στρατός, μια Δημόσια Υπηρεσία κ.ά»<sup>7</sup>..

Στα ελληνικά ο όρος "οργανισμός" παραπέμπει κυρίως σε βιολογικά ή εξελικτικά φαινόμενα καθώς επίσης και σε ένα σύνολο κανόνων που διέπουν τη συγκρότηση και τη λειτουργία ενός νομικού προσώπου. Στη νομική ορολογία ο όρος είναι ταυτόσημος με τον όρο "καταστατικό" δηλαδή αναφέρεται σε ρυθμιστικές διατάξεις που καθορίζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης<sup>8</sup>. Ο όρος "ίδρυμα" αναφέρεται συνήθως σε έναν κοινωφελή οργανισμό ο οποίος διαθέτει συγκεκριμένα κεφάλαια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων<sup>9</sup>.

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα και γι' αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει και τις

---

<sup>7</sup> Μακροδημήτρης Αντώνης, 1991 Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης εκδ. Σάκκουλας σελ 114

<sup>8</sup> Μακροδημήτρης Π.Σ. Αντώνης, 1991 Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης εκδ. Σάκκουλας σελ 36-37

<sup>9</sup> Μπουραντάς Δημήτρης, 1984 Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα εκδ. ΑΣΟΕΕ σελ 24

υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτίτερα.

## **2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Συνεχίζοντας θα κάνουμε μια γενική αναφορά στις θεωρίες των οργανώσεων και στη σημασία της επικοινωνίας στις θεωρίες αυτές.

Θα μιλήσουμε γενικά για το γραφειοκρατικό σύστημα προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό.

### **2.2.1 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER**

Οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπάζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργανώσεως στην οποία συμμετέχουμε.

Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωτική κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού. .

Ο Max Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για οργανωμένη επιχείρηση να εννοούμε μία γραφειοκρατούμενη επιχείρηση με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

Στην πρωτοποριακή εργασία του, ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι ο θεμέλιος λίθος της νεωτερικότητας. Η θεωρία του παρουσίασε τις οργανώσεις ως κατ' εξοχήν αντιπολιτιστικούς θεσμούς, διότι δεν ταυτίζονταν με τους νόμους της κοινωνίας· η ουσία τους εκφραζόταν από την γραφειοκρατία· έχουν δηλαδή δικούς τους κανονισμούς που αποβλέπουν μόνο στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων τους.

Με βάση τον Weber, οι γραφειοκρατικοί κανονισμοί των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊστάμενους τους, αλλά για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Ο γραφειοκρατικός έλεγχος και η υπακοή σ' αυτόν βασίζεται στον υπολογισμό.

Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να

ελέγχεται η απόδοσή τους και το αν ακολουθούν τους κανόνες. Ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

«Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι.

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω της γραφειοκρατίας είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία με τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η 'μηχανή' και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας κατά τον Weber είναι:

- Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που προσδιορίζουν τη μορφή και τη λειτουργία της.
- Οι δραστηριότητες της που απαιτούνται για το σκοπό της είναι προσδιορισμένες.
- Είναι προσδιορισμένα τα καθήκοντα και τα δικαιώματα των ατόμων που λειτουργούν μέσα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα .
- Είναι καθορισμένος ο τρόπος που οι ανώτεροι δίνουν εντολές στους υφιστάμενους τους.

(Weber Max , Wirtschaft und Gesellschaft pp 650-78 ) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>).

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα οι επιχειρήσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία, ακολουθώντας δηλαδή, το σύνθημα «τα πάντα υπό έλεγχο». Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον και ιδιαίτερα ο άνθρωπος.

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με τον ατελείωτο έλεγχο, την παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του. Τίποτα από αυτά δεν παρεμβαίνει στην παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πώς στη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους κανονισμούς, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

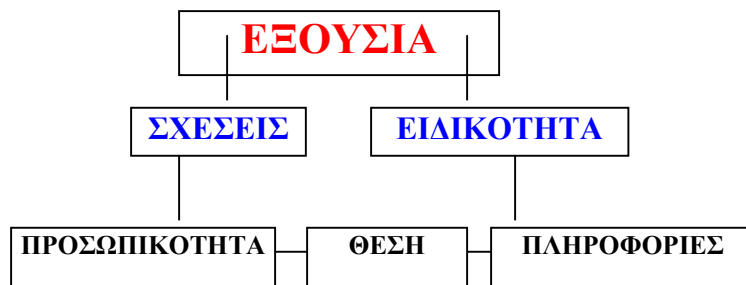
Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο σαν έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψογο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

## 2.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Ο Weber χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» και «εξουσία» όπου ορίζει την ισχύ ως «την δυνατότητα που υπάρχει στη σχέση δυο ανθρώπων να επιβάλει τη θέλησή του ο ένας πάνω στον άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίσταση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή»<sup>10</sup>.

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση δύο ανθρώπων, μία σχέση ανισότητας επειδή ο Α διαθέτει τη δύναμη να επιβάλει τη θέλησή του και να ορίζει τη συμπεριφορά του Β. Ως εξουσία είναι « η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει»<sup>11</sup>.

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να υπάρξει ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζομένων, όπως προείπαμε είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες ώστε να ξέρουν και οι δύο ποια είναι τα όρια που πρέπει να έχουν αμφότεροι, το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού.



Σχεδιάγραμμα 2.1

<sup>10</sup> Γκιζέλη Δ. 1992, Βίκα Απλά Μαθήματα Κοινωνιολογίας Έκδοση: Επικαιρότητα σελ 248-249

<sup>11</sup> Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων- σημειώσεις στο θέμα ηγεσία σελ 4



Με βάση τη θεωρία του Weber έχουμε αυτό το σχεδιάγραμμα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξουσίας.

Η γραφειοκρατία αποτελεί κατά τον M. Weber ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας ο οποίος έχει λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.

Κατά τον Weber, τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι:

A) τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.

B) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

Γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύ αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται κυρίως στον δημόσιο τομέα.

Δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται είτε με τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού.

E) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Z) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.

Η) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

Θ) Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

Ι) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα<sup>12</sup>.

### **2.2.3 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.**

Οι οργανώσεις και συγκεκριμένα του γραφειοκρατικού τύπου δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Αίγυπτο, η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων δημιούργησε αυξημένη διοικητική οργάνωση και διαχείριση.

---

<sup>12</sup> Newstrom W. John and David Keith, 2001 *Organizational Behaviour McGraw-Hill International Editions* σελ.418

Κατά τον Weber, είναι οι παράγοντες εξέλιξης της σύγχρονης γραφειοκρατίας.

- Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή, σε αμοιβή αναλόγως της ικανότητας.
- Αποκέντρωση της εξουσίας.
- Αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.
- Τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας<sup>13</sup>.

Η σύγχρονη γραφειοκρατία επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές τις οργανώσεις που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί ένα «ακρωτηριασμένο» τύπο έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα που δεν παίρνει πρωτοβουλία, τον ειδικό, τον τεχνοκράτη, τον ειδικό που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο που επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι το πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό, και από την άλλη διατυπώνει φόβους ότι αυτή η αποδοτικότητα καταφέρνει το μεγαλύτερο πλήγμα στην ατομική ελευθερία και τους δημοκρατικούς θεσμούς.

Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι ο

- Ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός)
- Εξειδικευμένες γνώσεις, να υπακούει στους ανωτέρους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη να την εγκαταλείψει και να υποταχθεί.

Το μοντέλο ενός ανθρώπου που είναι ρομπότ, χωρίς βούληση, χωρίς προσωπική άποψη που δεν χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει μία αντίθετη άποψη, το

---

<sup>13</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997 *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, εκδ. Κριτική σελ 104

δυσλειτουργικό σύστημα ακόμα και αν αυτή η ιδέα είναι για το καλό του συστήματος, το σύστημα την υποβάλλει αν είναι αντίθετη προς τις αρχές της.

Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχο της πολιτικής εξουσίας.

Σε απολυταρχικά πολίτευμα ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από ότι του δίνουν οι γραφειοκράτες. Σε δημοκρατικά πολιτεύματα η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί η πολιτεία μπορεί μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να μάθει και από τους πολίτες. Αλλά υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να καλύψει τις διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί από τον έλεγχο των κοινών πολιτών πίσω από χειρισμούς που χαρακτηρίζονται 'απόρρητοι'.

Ο τρόπος με τον οποίο τοποθετούνται τα άτομα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα βάση των γνώσεών τους (τίτλοι σπουδών, εξετάσεις), είναι κάπως άνισος για άτομα που είχαν λιγότερες δυνατότητες να αποκτήσουν πτυχίο.

Ένα άλλο είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Όλοι θα έπρεπε να έχουν ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις στη γραφειοκρατία όμως δεν γίνεται αυτό. Συγχρόνως, τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών.

Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

#### **2.2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Επειδή αναφερθήκαμε στην έννοια κουλτούρα, όσο μιλούσαμε για την οργάνωση, είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε τι είναι οργανωτική κουλτούρα και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την οργάνωση μίας επιχείρησης.

Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ο όρος *κουλτούρα* και πώς εφαρμόζεται στις οργανώσεις. Ο Eliot Jaques έδωσε έναν από τους παλαιότερους ορισμούς για την κουλτούρα ενός οργανισμού :

«Συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της και τον οποία τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης»<sup>14</sup>.

Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δύο βασικές ιδιότητες της κουλτούρας τη συμμετοχή και την εκμάθηση. Με βάση τον Eliot Jaques μία διατύπωση της κουλτούρας είναι «ο τρόπος του φέρεσθε» ο δικός μας τρόπος να οργανώνουμε και να διευθετούμε. Πολλές οργανώσεις υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό γιατί τονίζει τη μοναδικότητα την ιδιαιτερότητα και την προσωπικότητά τους. Ο Harrison προσπάθησε να εξηγήσει περισσότερο τον ορισμό της κουλτούρας: «Τα ιδανικά, οι πεποιθήσεις και οι βαθιά ριζωμένες αξίες που απαιτούνται στις εταιρείες και αποτελούν εντολές για το πως πρέπει να εργάζονται τα άτομα σ' αυτές».Ο Schein είναι πιο συγκεκριμένος, υποστηρίζοντας « ο όρος κουλτούρα θα έπρεπε να περιορίζεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών δεδομένων και πεποιθήσεων που συμμερίζονται τα μέλη μιας οργάνωσης. Αυτά λειτουργούν ασυνείδητα και καθορίζουν με ένα βασικό αυτονόητο τρόπο την άποψη της οργάνωσης ως προς τον εαυτό της και το περιβάλλον»<sup>15</sup>.

Από ότι καταλαβαίνουμε, κουλτούρα είναι αυτές οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να ακολουθεί, που τις ορίζουν τα ανώτερα στελέχη αδιαφορώντας για τις ανάγκες του προσωπικού, και που το τελευταία πρέπει να τις ακολουθεί. Κατά μία στενή έννοια, η κουλτούρα στερεί την επικοινωνία από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

---

<sup>14</sup> Τσιβάκου Ιωάννα, 1995 *Δράση και σύστημα* εκδ. Θεμέλιο σελ 212

<sup>15</sup> Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency

## **2.2.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU**

Ο Blau όσον αφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις

- n Αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.
- n Η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική κορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους παραμέτρους-ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση σε δύο θεωρίες τη συστηματική και την τυπική.

### Συστηματική

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

### Τυπική

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη, ανήκει σε διαφορετικά τμήματα και ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενικοποίηση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα :

1. Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
2. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
3. Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσο αναφορά τους οργανισμούς:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο, άλλα τα άτομα που τα αποτελούν σαν οντότητες είναι άγνωστα.
4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.
5. Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

Ο Βlau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους<sup>16</sup>.

## **2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς της. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις οντολογικές θεωρίες των Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer.

---

<sup>16</sup> [www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html](http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html)

### 2.3.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Ο Abraham H.Maslow παρουσίασε τη θεωρία για τις ανάγκες των ανθρώπων στην οποία επιχείρησε να ταξινομήσει τις ανάγκες του ατόμου. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίησή τους. Η ταξινόμηση των αναγκών ανεβαίνοντας προς τη κορυφή της πυραμίδας, είναι η ακόλουθη:

- Φυσιολογικές ανάγκες:

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η



επιβίωση του. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

- Ανάγκες ασφάλειας:

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως.

- Κοινωνικές Ανάγκες και η έννοια του "ανήκει":

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό όν έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

- Ανάγκες αυτοεκτίμησης:

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης, τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του, όσο και εκ μέρους των άλλων.

- Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσεως:

Ο Maslow υποστηρίζει ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο εκτός αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του.

Οι ανάγκες βάση της πυραμίδας του Maslow αλληλεξαρτώνται και αλληλοκαλύπτονται. Επειδή η μία ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιασθεί μία άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους ικανοποιημένες (<http://users.teilam.gr/~margiraki/Herzberg.html>).

Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στη ψυχολογία, αλλά και στις επιχειρήσεις γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν

έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιούνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. λεφτά, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα ικανοποίησης των αναγκών βάση της θεωρίας του Maslow τόσο σε προσωπικό, όσο και σε εργασιακό επίπεδο, παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα 2.2

<u>ΑΝΑΓΚΗ</u>	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
Αυτοπραγμάτωση	εκπαίδευση, θρησκεία, χόμπι, προσωπική ανάπτυξη	κατάρτιση, πρόοδος, ανάπτυξη, δημιουργικότητα
Αυτοεκτίμηση	έγκριση της οικογένειας, των φίλων, της κοινότητας	αναγνώριση, ευθύνες
Κοινωνικότητα	οικογένεια, φίλοι	ομάδες, συνεργάτες, πελάτες, επόπτες, υφισταμένους
Ασφάλεια	ελευθερία από τον πόλεμο και τη βία	ασφάλεια στην εργασία, ασφάλεια των θέσεων εργασίας, ασφάλιση υγείας
Φυσιολογικές	τρόφιμα, νερό	θερμοκρασία, συνθήκες εργασίας, βασικός μισθός

Πίνακας 2.2

### **2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG**

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων:

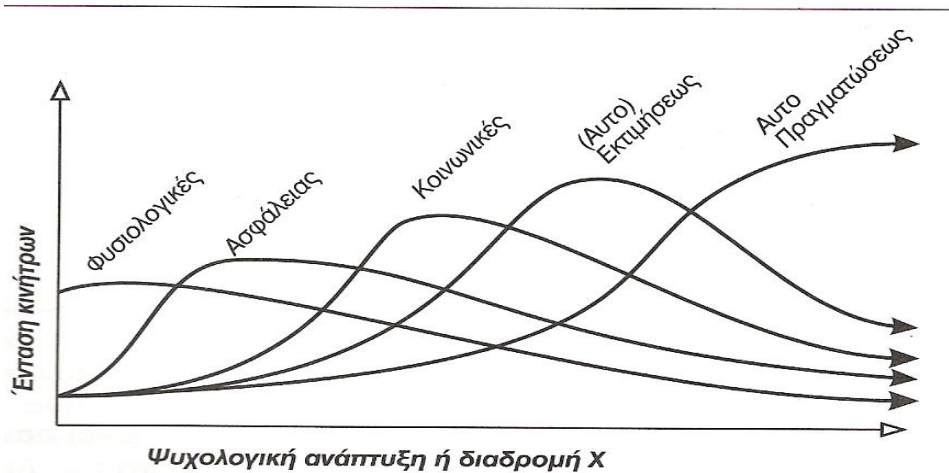
- ∅ Οι εσωτερικοί παράγοντες (ή κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης), που περιλαμβάνουν την επιτυχία, την εξέλιξη, την υπευθυνότητα και την αναγνώριση και
- ∅ Οι παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης), όπου περιλαμβάνονται η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) και η σιγουριά.

Οι εσωτερικοί παράγοντες κατά τον Fr.Herzberg, φαίνεται ότι είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της αποδόσεως του ατόμου. Υποστηρίζεται, ότι όταν οι ανωτέρω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση, αλλά και η συμβολή τους στην δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Οι παράγοντες υγιεινής δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Η χρήση του όρου υγιεινή γίνεται με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δεν συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Τα κίνητρα αναφέρονται στην ίδια την εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής στο περιβάλλον της εργασίας. Όταν πέσουν οι παράγοντες υγιεινής κάτω από τα επίπεδα τα οποία ο εργαζόμενος θεωρεί ως ελάχιστα ανεκτά, τότε αρχίζει η δυσαρέσκεια. Στα επίπεδα αυτά ή επάνω από αυτά δεν υπάρχει ούτε δυσαρέσκεια αλλά ούτε και ικανοποίηση. Η κατάσταση είναι ουδέτερη. (<http://users.teilam.gr/~margiraki/Herzberg.html>).

Οι θεωρίες του Fr.Herzberg όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα 2.3.



Σχεδιάγραμμα 2.3

Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι εταιρείες στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο για ό,τι τους ευχαριστεί, όσο και για ό,τι τους δυσαρεστεί.

Αν συγκρίνουμε τη θεωρία του Maslow με του Herzberg θα διακρίνουμε ομοιότητα.

Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι εργάτες δεν υποκινούνται όπως τα στελέχη)
- Για μερικούς εργάτες δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους.

### **2.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR (1906-1964)**

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες και ποια ήταν η δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

#### Θεωρία Χ

Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.

#### Θεωρία Ψ

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο.

Ο McGregor κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν τη θεωρία Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές.

#### **2.3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

A) Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

B) Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.

Γ) Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται<sup>17</sup>.

#### **2.3.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Είδαμε τις τέσσερις βασικές θεωρίες της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφοράς τον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

---

<sup>17</sup> Berdwell Ian and Holden Len ,1997 *Human Resource Management* Publisher: Pitman pp 40, 751

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για:

- Κατάργηση ιεραρχίας
- Χαλάρωση ελέγχων
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων .

Μπορούμε να προσθέσουμε ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις γύρω από την οργάνωση του προσωπικού, από εκεί ξεκίνησαν.

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν η επιθυμία για ανάπτυξη της επιχείρησης. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν το εξασφαλίζουν απόλυτα, ούτε για την οργάνωση, αλλά ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

## 2.4 “ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ”

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών και διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων.

Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές.

Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του.

Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΟΡΙΣΜΟΙ

Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη μέσα από την οποία αποκρυσταλλώνονται κάθε στιγμή α) οι αντικειμενικές συνθήκες ύπαρξης της κοινωνικής πραγματικότητας και οι κοινωνικές σχέσεις και β) οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων.

Κατά τον Άλμπερτ Σβάιτσερ, είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας σε όλους τους τομείς, στο μέτρο που οι πρόοδοι αυτοί συμβάλλουν στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου<sup>18</sup>.

### 3.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

#### 3.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο που έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ.<sup>19</sup>.

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα αυτά οι

---

<sup>18</sup> Συλλογής Γιώργου, *Παραδόσεις Κοινωνιολογίας*, σελ 227

<sup>19</sup> Hoecklin, L. *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, Addison Wesley, 1995

κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

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

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι:

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

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αντεπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων που επιτρέπει στο

ανθρώπινο είδος να επιβιώσει. Η συμπεριφορά της μητέρας, βασίζεται στην κουλτούρα και όχι στο ένστικτο.

### **3.1.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

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

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις. Μια εταιρία που σέβεται τον εαυτό της και που θέλει να αποκαλείται εταιρία, προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στην δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει την συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και την μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού

εχθρού, όπως μια ανταγωνιστική εταιρία, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

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

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

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

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του πάζλ, είναι το ίδιο το πάζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός»<sup>20</sup>. «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από την συμπεριφορά των ατόμων αυτών» .

---

<sup>20</sup> Pacanowsky, M. and O'Donnell-Trujillo, N. (1982), "Communication and organizational culture", *The Western Journal of Speech Communication*, Vol. 46

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

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

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

Η σημασία των αξιών βασίζεται σε ιδανικά είτε λειτουργικότητας είτε της χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα (Ι. Τσιβάκου, 1995, σ.198). Οι αξίες που χαρακτηρίζουν την χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από μια εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς το ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά κάθε μέλους ενός οργανισμού.

### 3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναφέρεται σε μορφές δράσης και παρέμβασης στο κοινωνικό γίγνεσθαι εκ μέρους των επιχειρήσεων , οι οποίες λειτουργούν και αλληλεπιδρούν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

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

Η διάκριση της πολιτικής που ακολουθεί είτε εσωτερική , είτε εξωτερική γίνεται με βάση τους ωφελωμένους και εμπλεκόμενους φορείς σε μια κοινωνική δράση. Εσωτερικά λοιπόν, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και περιλαμβάνει τον σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων (π.χ. τήρηση ωραρίου), την πρόνοια για ασφάλεια και υγεία των εργαζόμενων , την εκπαίδευση καθώς και την ανοιχτή επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Είναι χρέος της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τα στελέχη ως πολίτες με πολλαπλούς κοινωνικούς ρόλους (π.χ. γονείς).Ο επαγγελματικός του ρόλος δεν μπορεί να υποκαταστήσει ή να ακυρώσει τους υπόλοιπους.

Όσο αναφορά τώρα την εξωτερική κοινωνική ευθύνη, εννοούμε τους καταναλωτές, πελάτες, προμηθευτές, μετόχους, και το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Οι πολίτες-καταναλωτές θεωρούν ότι η ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι η πιο απτή απόδειξη της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Η σχέση τους με τα προϊόντα είναι βιωματική. Οι αρχές , η φιλοσοφία και η ειλικρίνεια των προθέσεων της επιχείρησης αντανακλώνται στα προϊόντα που παράγει, η τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των

οικολογικών και καταναλωτικών κινήματων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στη κοινωνία.

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

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

### ***3.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ***

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

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

Τα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- ✦ Η κοινωνική εύθνη αφορά και το κράτος , και η σύνδεση των οργανώσεων με το κράτος θα δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή δύναμη μέσα στην κοινωνία.

- ✦ Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως η σπατάλη κάποιων πόρων σε προγράμματα κοινωνικής δράσης έρχεται σε αντίθεση με το βασικό στόχο γιατί προκαλεί μείωση των κερδών.

- ✦ Δεν υπάρχει λόγος να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να προσδιορίσουν ποιο είναι το κοινωνικό συμφέρον. Συνήθως οι κοινωνιολόγοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι δε συμφωνούν μεταξύ τους σχετικά με τους στόχους που ωφελούν την κοινωνία. Γιατί λοιπόν να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερα το κοινωνικό συμφέρον.

- ✦ Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων θα επιβαρύνει την επιχείρηση και θα πρέπει να περάσει στους καταναλωτές με τη μορφή αυξημένων τιμών.

### **3.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Στη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σπουδαιότητα και την επιρροή της επικοινωνίας στην κουλτούρα των οργανώσεων χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται το γεγονός ότι η ίδια η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης.

Η επικοινωνία καλύπτει δυο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες: α) εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις αναγκαίες πληροφορίες ως προς τα πολιτισμικά πρότυπα της οργάνωσης και β) κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο-αρβύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα,



δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια).

Με την επικοινωνία μια οργάνωση αποσκοπεί να προβάλει την επιθυμητή δημόσια εικόνα της προς τα έξω, να δημοσιοποιήσει τις δραστηριότητές της για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών και της πελατείας της στο μέλλον καθώς και να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης των μελών της με το σύνολο της οργάνωσης. Η ταυτότητα μίας οργάνωσης -δηλαδή όλα τα στοιχεία που συγκροτούν το παρελθόν και το παρόν της- και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα και επικοινωνιακή πρακτική που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και ισχυροποιεί την εικόνα της οργάνωσης.

### **3.4 Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Τα κίνητρα για έρευνα και μελέτη της κουλτούρας αποτέλεσαν α) η θεώρηση των οργανώσεων ως "μικρές αυτόνομες κοινωνίες" δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικροκλίμακα, β) η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές προεκτάσεις των οργανωτικών δομών και γ) η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία σε θεσμικό επίπεδο προϋποθέτει τη θέσπιση υπερεθνικών θεσμών και την υποβάθμιση των εθνικών-πολιτισμικών διαφορών.

Στην προσέγγιση αυτή ως «κουλτούρα νοείται το χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων»<sup>21</sup>.

Η κουλτούρα και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μπορούν να εξεταστούν στα πλαίσια της οργανωσιακής θεωρίας είτε ως στοιχεία ενσωμάτωσης (σύμφωνα με την αντίληψη αυτή οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε μια κουλτούρα ή έχουν μια κουλτούρα) είτε ως ξεχωριστά συστήματα ιδεών (εδώ, η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως σύστημα ιδεών του υποκειμένου, οι οργανώσεις είναι κουλτούρα). Εμπειρικές έρευνες

---

<sup>21</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997 *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, εκδ. Κριτική

που συγκρίνουν οργανώσεις με κοινό πολιτισμικό περιβάλλον ή οργανώσεις από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα αποτελούν την αφετηρία για την καταγραφή των θεωρητικών διαφοροποιήσεων αυτής της προσέγγισης.

*Αξίζει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακής και οργανωσιακής κουλτούρας. Ο όρος: "Κορποριστική ή αλλιώς επιχειρησιακή κουλτούρα" χαρακτηρίζει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση ενώ ο όρος "οργανωσιακή κουλτούρα" υποδηλώνει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μιας οργανώσεων.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

*"Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό"* Robert Crandall

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς ανθρώπινων πόρων(H.R.), είναι αρχικά ένα από τα σύγχρονα επαγγέλματα του επιχειρησιακού χώρου. Ετυμολογικά, ο ίδιος ο όρος υποδηλώνει την προσέγγιση την οποία υιοθετούν όλο και περισσότερες εταιρίες: την αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικό στοιχείο της επιχείρησης. Πιο απλά, σε έναν χώρο που τα συστήματα και οι διαδικασίες τυποποιούνται ώστε η παραγωγή του έργου να επιτυγχάνεται με την μέγιστη αποδοτικότητα, οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν την διαφορά.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.<sup>22</sup>

Η τάση κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες είναι να «ξεκλειδώνουμε την δυναμική των ανθρώπων», καθώς ο άνθρωπος αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε μία επιχείρηση. Να φροντίζουμε δηλαδή, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερο εαυτό του σε ένα περιβάλλον στο οποίο ανταμείβεται γι'αυτό. Είναι η φιλοσοφία κατά την οποία ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως επένδυση, κι όχι ως κόστος. Η φιλοσοφία αυτή

---

<sup>22</sup> William B. Weather, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12

εκφράζεται στην πράξη μέσω του σχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών που υποστηρίζουν μια κουλτούρα «τυπικών και άτυπων» συμπεριφορών με βάση αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η ακεραιότητα, η μάθηση κ.τ.λ.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί:

"Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".

Πιο συγκεκριμένα είναι ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση :

- ✓ οραματίζεται το μέλλον και το μεταδίδει στους εργαζομένους της, μεταφράζοντας το σε στόχους και στρατηγικές.
- ✓ Σχεδιάζει τις θέσεις που προκύπτουν από το σύνολο των καθηκόντων που είναι αναγκαία να εκπληρωθούν, προκειμένου να γίνουν έργο αυτοί οι στόχοι, το όραμα και οι στρατηγικές.
- ✓ Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό της νέο αίμα.
- ✓ Αξιολογεί τους ανθρώπους της βάση καλά προσδιορισμένων στόχων και προσδοκιών.
- ✓ Αναπτύσσει τις δεξιότητες των ανθρώπων της, προσφέροντας τους τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης, εμπειρίας, αυτοπεποίθησης.
- ✓ Ενισχύει κλίμα συνεργασίας βασισμένο στις αρχές και τις αξίες που εκπροσωπεί.
- ✓ Ακούει και υποστηρίζει τις επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων της προσφέροντας τους ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανόδου.
- ✓ Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ανθρώπων μέσω ερευνών και ενεργητικής ακρόασης και στηρίζει τον διάλογο και τις πρωτοβουλίες για συνεχή βελτίωση επί των δομών, των διαδικασιών και των συστημάτων που αφορούν τους ανθρώπους και το εργασιακό κλίμα.

✓ Ανταμείβει τους ανθρώπους με χρηματικά (μισθός, ποσοστά, επιδόματα, προνόμια, παροχές ασφαλείας, υγείας) καθώς και μη χρηματικά μέσα (εκπαίδευση, ευκαιρίες ανάπτυξης, μέρες αδείας, εργασιακό κλίμα, σεβασμού της διαφορετικότητας και της ευελιξίας, πολιτικές και πρακτικές εξασφάλισης δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, αναγνώρισης, πανηγυρισμού των επιτυχιών και μοιράσματος των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτές).

✓ Οργανώνει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.

✓ Ενεργεί προληπτικά επιλύοντας τα προβλήματα στην αρχή της εμφάνισής τους.

✓ Τα στελέχη του τμήματος συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.<sup>23</sup>

Ο πυρήνας όλων των παραπάνω διαδικασιών που εκφράζουν τη φιλοσοφία μια εταιρίας βρίσκεται στην απόδοση των εργαζομένων και στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων τους .

## **4.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

*‘‘Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα’’. Jim Alef*

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρωπίνοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρωπίνης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού.

---

<sup>23</sup> Fisher, Schoenfeldt, Shaw, *Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255*

Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο και για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Ø Οργανωσιακοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- Ø Λειτουργικοί στόχοι. Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό,τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- Ø Κοινωνικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- Ø Προσωπικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

### **4.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής: η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει, η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγεί και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

#### **4.3.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Με τον όρο ανάλυση της θέσεως εργασίας (job analysis) εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων, των απαιτήσεων, των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που θα πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας γίνεται με την χρήση κάποιων τεχνικών όπως οι παρακάτω:

##### **1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (job description)**

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, και αξιολόγηση του εργαζομένου.

##### **2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ (role analysis)**

Η ανάλυση του ρόλου επίσης συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση αλλά ουσιαστικά ασχολείται κυρίως με το ρόλο που οι άνθρωποι καλούνται να παίξουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και όχι τόσο πολύ με τις εργασίες που εκτελούν.

### 3. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ(job specification)

Οι προδιαγραφές θέσης ορίζουν την μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση έτσι ώστε ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει να είναι αποτελεσματικός.

### 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (performance analysis)

Η ανάλυση της απόδοσης αναφέρεται στις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας (τι θα πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να κάνουν) καθώς και στα επίπεδα της απόδοσης που αναμένεται να επιτευχθούν από τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις.

### 5. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (training specification)

Οι προδιαγραφές εκπαίδευσης ορίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης καθώς επίσης χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Από την ανάλυση της θέσης εργασίας προκύπτει η περιγραφή της θέσης εργασίας η οποία παρέχει πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο της θέσης, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά της καθήκοντα.

## **4.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι και ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς



βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Όπως αναφέρει ο Armstrong, σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης (εξωτερικής αγοράς εργασίας, επιχειρησιακών σχεδίων, εσωτερικού περιβάλλοντος)
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες.

#### **4.3.3 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική επιλογή ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση είτε

επειδή προάγονται. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

- ▶ Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
- ▶ Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- ▶ Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.

▶ Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

▶ Αποφάσεις για το αν θα αξιοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

✓ Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;

✓ Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;

✓ Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

#### **4.3.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Σε σχέση με τις παλαιότερες εποχές όπου οι προσλήψεις γινόντουσαν βάση των διαπροσωπικών σχέσεων, και ο εργαζόμενος μάθαινε το αντικείμενο με το οποίο επρόκειτο να ασχοληθεί, στην πράξη, τα δεδομένα έχουν αλλάξει άρδην και πλέον εάν κάποιος δεν έχει κατάρτιση ανάλογη της θέσης που διεκδικεί σίγουρα δεν θα χει τύχη στην αναζήτηση της εργασίας που τον ενδιαφέρει.

Στη σύγχρονη εποχή οι καταστάσεις έχουν αλλάξει ριζικά. Οι μεγάλοι εργοδότες και αυτοί που κάνουν εκτεταμένες προσλήψεις έχουν επίσημη δομή προσλήψεων.

Μικρότεροι εργοδότες και εκείνοι που κάνουν προσλήψεις λιγότερο τακτικά, ακολουθούν λιγότερο επίσημες δομές. Επίσης, μεγαλύτεροι εργοδότες μπορεί να εμπλέκουν αρκετά άλλα άτομα στη διαδικασία, ενώ μικρότεροι εργοδότες μπορεί να έχουν ένα άτομο να χειρίζεται τη διαδικασία.

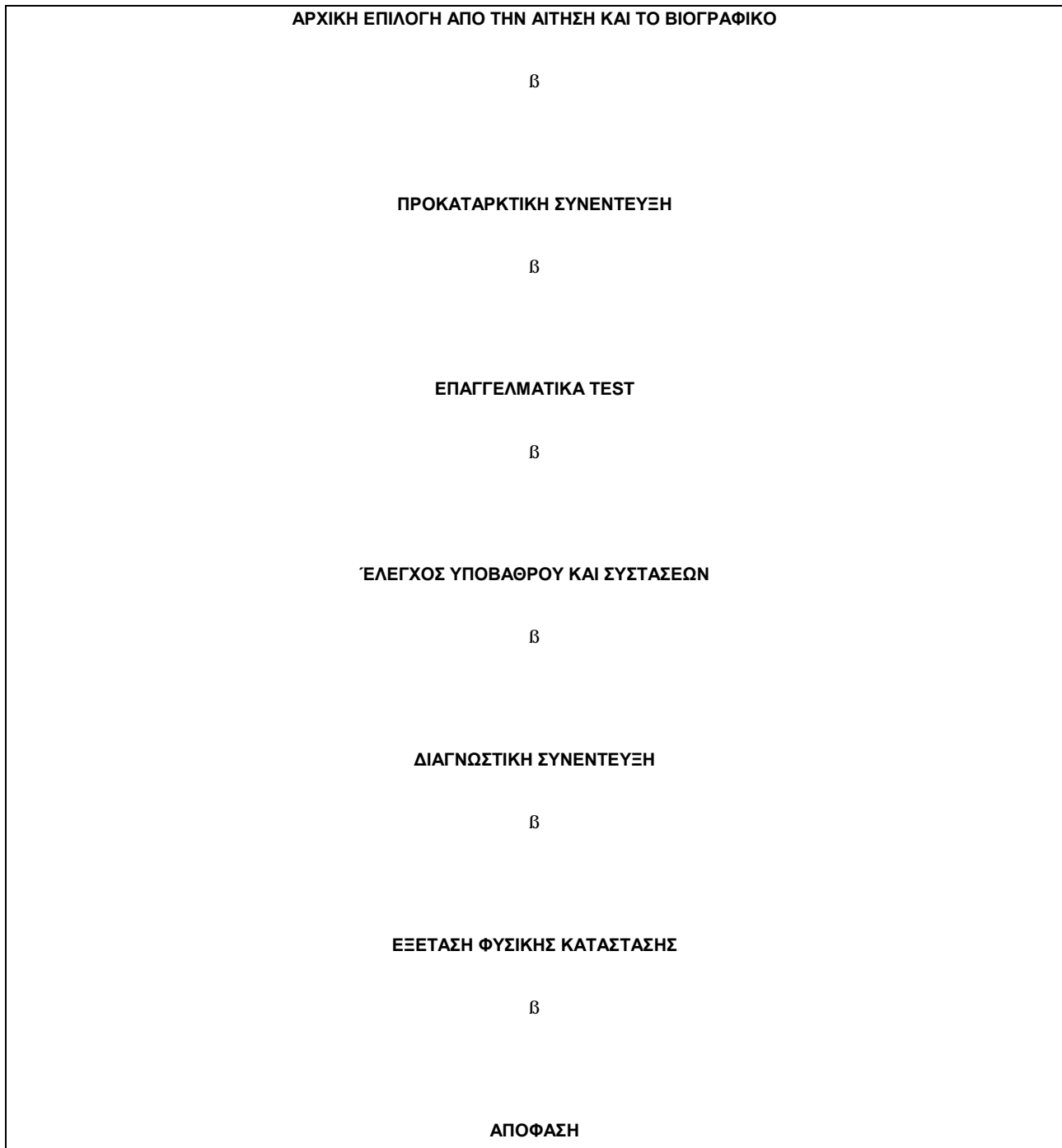
Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία δεν είναι απαραίτητο ότι έχουν την ευθύνη της πρόσληψης. Συνήθως, ένα άτομο, και ποιο συχνά ο διευθυντής του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το άτομο, παίρνει και την τελική απόφαση. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας δεν έχουν την ευθύνη της απόφασης στην πρόσληψη. Αυτοί συνήθως αναλαμβάνουν τη διαδικασία, εκτός εάν πρόκειται για χαμηλή θέση. Τα γραφεία και τα τμήματα αυτά αναλαμβάνουν τη συλλογή βιογραφικών, την πρώτη διαλογή και τον προγραμματισμό των συνεντεύξεων. Αν και τα τμήματα αυτά συνήθως δεν είναι αυτά που παίρνουν την τελική απόφαση, επηρεάζουν όμως συχνά την απόφαση. Κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την επιλογή του προσωπικού κάθε επιχείρησης είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η οποία μέσω ποικίλων μεθόδων αναλαμβάνει να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό.

Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν για την κάλυψη των αναγκών τους σε έμψυχο δυναμικό. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν συγχρόνως και διαδοχικές συνεντεύξεις καθώς και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών (tests). Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά

αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Στο σχεδιάγραμμα 4.2 που ακολουθεί θα δούμε τα βήματα της διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις.

## ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



Σχεδιαγραμμα 4.2

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους.

Οι κατάλληλοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

#### **4.3.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.<sup>24</sup>

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 4.3. και 4.4.

---

<sup>24</sup> Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, *Manaqing Human Resources*, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15



### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων, βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά διάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση , η ευθύνη , η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας της εκπαίδευσης, συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- Ø Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- Ø Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- Ø Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- Ø Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.

- Ø Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- Ø Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.<sup>25</sup>

#### **4.3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ως αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

- Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
- Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
- Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζόμενους

---

<sup>25</sup> Alan Price, *Principles of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης (Performance Management Systems), τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.

2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι

3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.

4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά; Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών -Management BY Objectives (MBO). Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης.

Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων (competencies). Εδώ αξιολογούνται

τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία.

Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες κ.λ.π.

#### **4.4 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελματιών που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων. Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

Οι κυβερνήσεις από τη πλευρά τους προσπαθούν να τις προωθήσουν και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας αλλά και σαν ένα μέσο για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την καταπολέμηση της ανεργίας.

#### **4.5 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή της οικονομίας, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στην άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το όχημα για την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων. Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται ορισμένες προκλήσεις οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις).

##### **4.5.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες: <sup>26</sup>

##### Γρήγορες αλλαγές

Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές,

---

<sup>26</sup> Les Pickett, *Industrial and commercial training*, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229

πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.

### Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση

Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών (Joint ventures). Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. Ορισμένες προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

- Πρόσληψη. Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.
- Προαγωγή. Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.
- Λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- Επικοινωνία. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- Αποζημίωση. Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

#### **4.5.2 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να

μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.

- Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν το 46% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει σε περισσότερες μεταβολές σε ένα πιο φιλικό με την οικογένεια εργασιακό περιβάλλον.

- Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση. Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους.

Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

- Η άνοδος του τομέα των υπηρεσιών. Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.



#### **4.5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές. Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές προκλήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- Έλεγχος του κόστους. Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.

- Βελτίωση της ποιότητας. Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

- Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων. Συχνό είναι το φαινόμενο

όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- ∅ Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- ∅ Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- ∅ Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- ∅ Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- ∅ Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- ∅ Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- ∅ Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- ∅ Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Η πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις είναι πολύ μικρή αφού όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

- Αποκέντρωση. Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα

και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

- Μείωση του προσωπικού. Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

- Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
2. Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
3. Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
4. Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
5. Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους.<sup>27</sup>

- Επιχειρησιακή κουλτούρα. Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

---

<sup>27</sup> Fisher, Schoenfeldt, Shaw, *Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45*

- α Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- α Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- α Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- α Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- α Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- α Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

#### **4.5.4 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

- Παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα μετρείται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση.

Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά και να δουλέψει παραγωγικά.

- Ενδυνάμωση. Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσουν την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Θα ήταν άδικο να μην αναφέρουμε ότι και οι εργοδότες από τη μεριά τους κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους.

Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι.

#### **4.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ**

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- ✓ Διοικητικές ικανότητες. Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής
- ✓ Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων. Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.
- ✓ Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής. Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων. Τα είδη των επαγγελματιών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Ειδικός ανθρωπίνων πόρων (Human resource specialist).

Συνήθως η ενασχόληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο χώρο. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.

- Μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (Human resource manager).

Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο manager στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων (Human resource executive).

Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία, πολλές φορές μάλιστα είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρείας. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει την εταιρική στρατηγική και πολιτική με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

#### **4.7 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Βασικό κομμάτι του HRM όπως έχουμε αναφέρει, είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και

ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.<sup>28</sup>

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί. Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:<sup>29</sup>

- 1) Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- 2) Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα να μάθουν συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

Επίσης ένας ακόμα τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, είναι η διδασκαλία, στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχαν και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το

---

<sup>28</sup> Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". *Journal Of Management* 14 (1988), 205-229.

<sup>29</sup> William J. Rothwell and H.C. Kazanas, *Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).



κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.<sup>30</sup>

Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

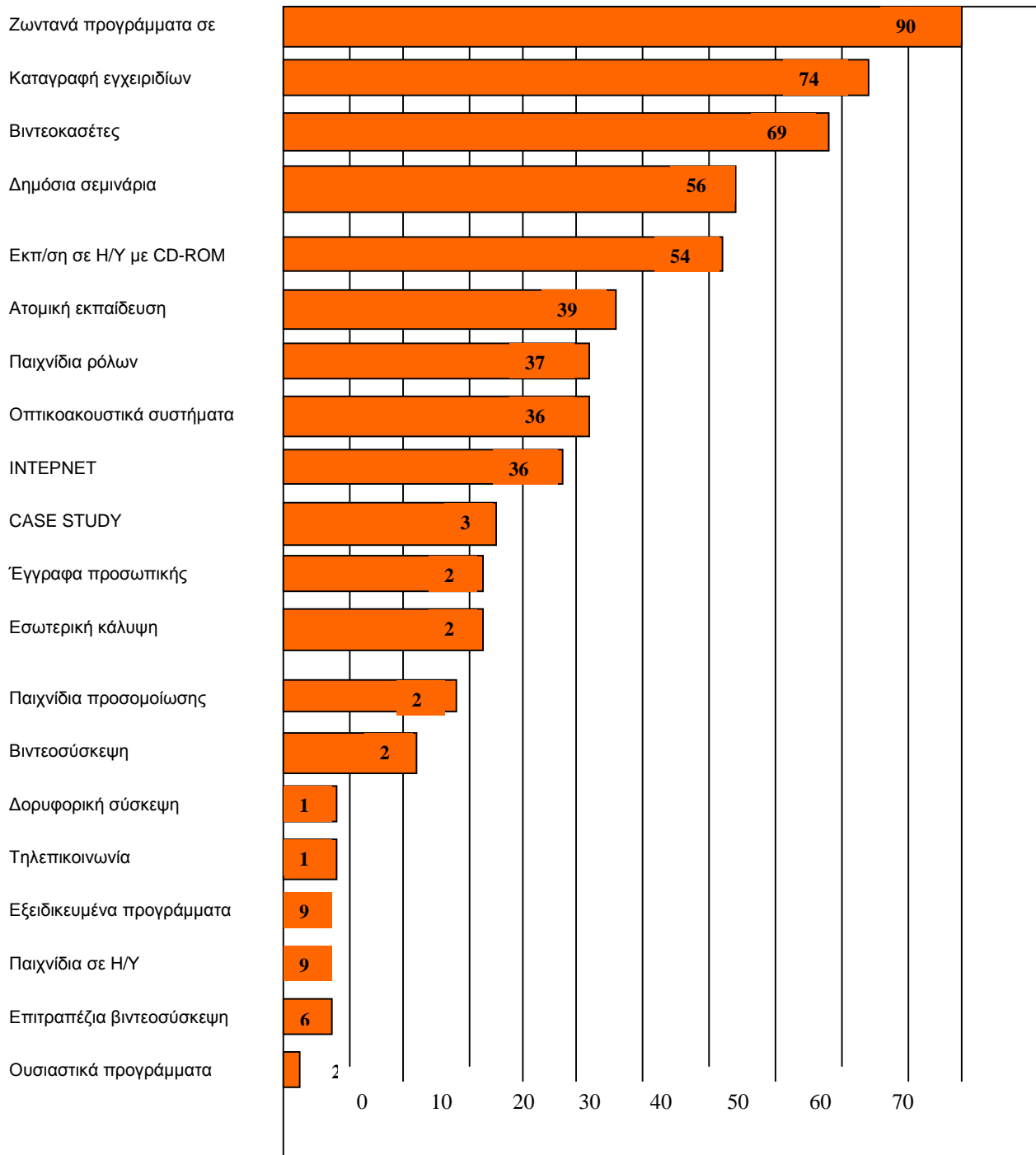
- 1) Οριοθετημένη εκπαίδευση, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση σε τάξη. Συμπεριλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικοακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- 3) Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Προγραμματισμένες μέθοδοι που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- 4) Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, teletraining μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα 4.5 παρατηρούμε την κατανομή των ποσοστών ανάμεσα στα διάφορα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις

---

<sup>30</sup> Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", *The Wall Street Journal* (February 15, 2000), B1, B16.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



Σχεδιάγραμμα 4.5

Source: Data from "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale.

#### **4.7.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ**

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,<sup>31</sup> όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται στην εκπαίδευση, τη μάθηση, και την ανάπτυξη και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες, προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες.<sup>32</sup>

Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής.<sup>33</sup>

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το μηδέν στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

#### **4.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ**

Μια άλλη μέθοδος επιλογής προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό, το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι

---

<sup>31</sup> Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". *The Chronicle of Higher Education* (February 9 2001) B1, B16.

<sup>32</sup> John Bryne, "The search for The Young and Gifted" *Business Week* (October4, 1999), 108-116

<sup>33</sup> Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" *Workforce* (November 1999), 35-42.

εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και να αιτηθούν για τις νέες θέσεις.

#### **4.7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν. Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει να είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

*Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση και το δεύτερο ότι η αξιολόγηση απόδοσης δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζομένου.*

#### **4.7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ**

*“Δεν υπάρχει τίποτα πιο άνισο από την ίση μεταχείριση άνισων” (Ken Blanchard)*

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει.

Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε

ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών.

Το συγκεκριμένο μοντέλο που το είδαμε και νωρίτερα, είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ.<sup>34</sup>

#### **4.7.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.<sup>35</sup>

Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Campbell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς) το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο

---

<sup>34</sup> Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" *Human Resource Management* 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, *Fortune* ( October 17, 1994) 93-100

<sup>35</sup> V.R. Buzzotta, *Improve Your Performance Appraisals*.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin andR.W.Beatty .*Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work* ( Boston, Va .:Reston 1984)

το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της.

Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια<sup>36</sup> .:

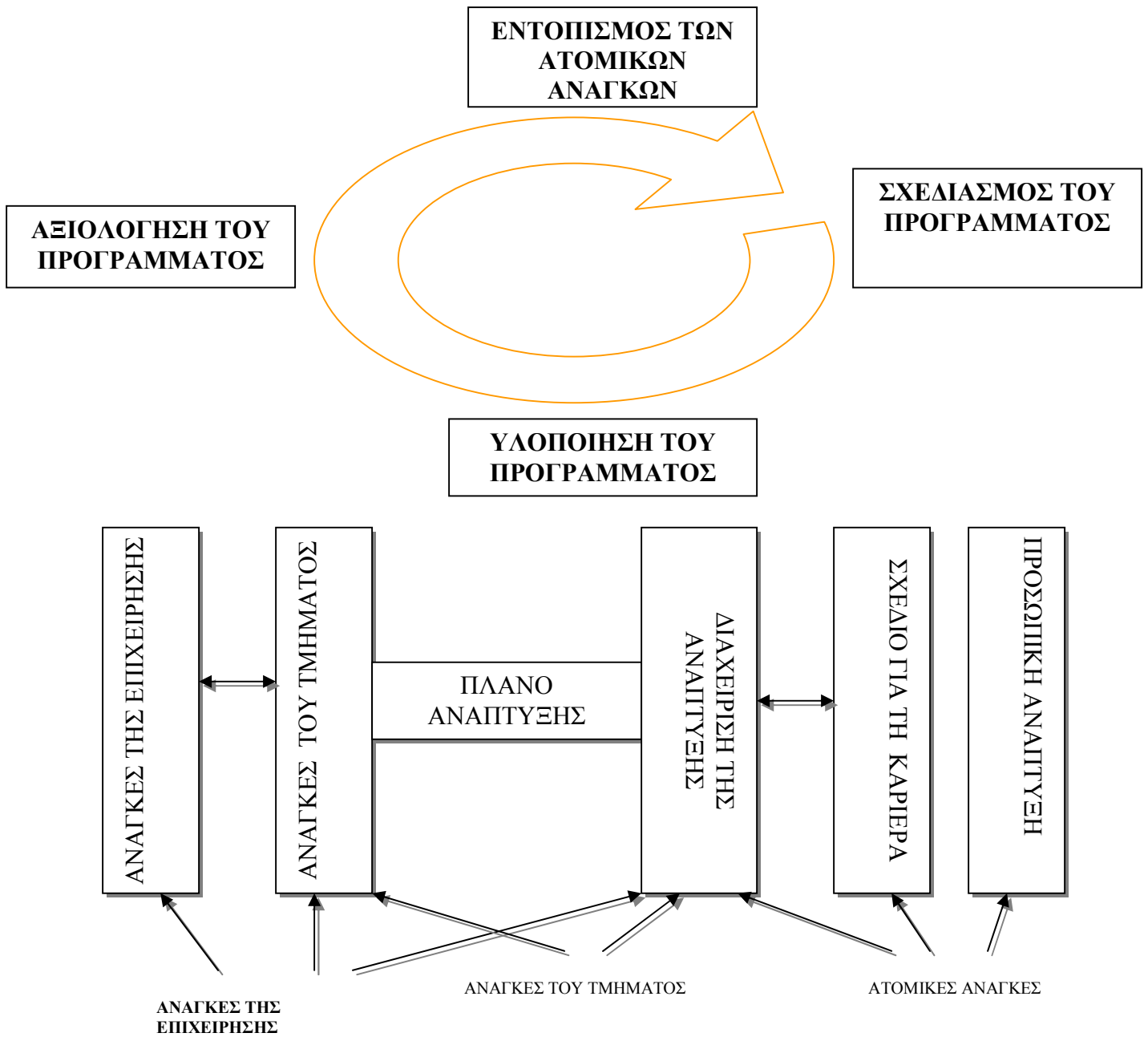
- α Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του στελέχους που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- α Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- α Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- α Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας. (Balton<sup>37</sup>)

Το σχεδιάγραμμα 4.6 που ακολουθεί μας δείχνει αυτή την διαδικασία.

---

<sup>36</sup> Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) *Management Development, London, Blackwell*

<sup>37</sup> Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" *Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24*



Σχεδιάγραμμα 4.6

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το κάθε κράτος έχει και το δικό του σύστημα διαχείρισης των ομάδων. Ο τρόπος που γίνεται η εργατική νομοθεσία επηρεάζει και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις ομάδες οι διάφοροι οργανισμοί. Τα τελευταία όμως χρόνια η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει πολλές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις κινούνται σε παγκόσμια επίπεδα και ανάλογα με τις συνθήκες προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους. Ολοένα και περισσότερες πολυεθνικές (MNCs) ή παγκόσμιες επιχειρήσεις (GCs) έχουν ξεφύγει από τα τοπικά πλαίσια και μεταφέρουν τις λειτουργίες τους όπου αυτές νομίζουν ότι θα μπορέσουν να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα.

Από την άλλη μεριά οι κυβερνήσεις πολλών κρατών ρυθμίζουν την νομοθεσία τους ώστε να είναι ευνοϊκοί για τις παραπάνω επιχειρήσεις. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση προχωρά με γοργά βήματα, κάποιες πρακτικές στην ΔΑΠ σε διαφορετικές χώρες «αποτελούν την βάση» με την οποία διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες πρακτικές. Σύμφωνα με τους Clark Mallory (1996:11<sup>38</sup>) η νοοτροπία που βλέπουν την ΔΑΠ στην Αμερική σχετίζεται με την κουλτούρα της χώρας και μπορεί να έχει μικρό ή και καθόλου αντίκτυπο σε χώρες που δεν έχουν ίδια ή έστω κοντινή κουλτούρα.

Ο Chris Brewster (2002<sup>39</sup>) κάνει μια ανάλυση στις πρακτικές της ΔΑΠ σε διάφορες χώρες. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνει ότι η ανάπτυξη των θεωριών της ΔΑΠ στις Η.Π.Α. βασίζεται κυρίως σε παραδείγματα από μικρό αριθμό μεγάλων ιδιωτικών

---

<sup>38</sup> Clark, T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" *European Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

<sup>39</sup> Brewster, C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002



εταιριών. Η φιλελεύθερη κουλτούρα που βασίζεται στην ευημερία του ατόμου μέσα από την προσωπική ελευθερία και την συμμετοχή του στην εργασία<sup>40</sup>. Βασίζονται στην θεώρηση της ελευθερίας όπως δόθηκε από τον John Locke όπου η επιχείρηση είναι αυτή που ξέρει καλύτερα να προστατεύει τα δικαιώματα της<sup>41</sup>. Η Dr Razeen Sally<sup>42</sup> γράφει για τον φιλελευθερισμό που επικρατεί στην Αμερικάνικη οικονομία ότι βασίζεται στην ελευθερία της επιχείρησης να διαλέξει από μόνη της την οικονομική πολιτική (άρα και την πολιτική της στις ομάδες) δίχως να υπάρχει κάποιου είδους κρατικού παρεμβατισμού. Ο Brewster (2002) συνεχίζει λέγοντας ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης η Αμερικάνικη αντίληψη των επιχειρήσεων (η οποία έχει επηρεαστεί πολύ από τις Ιαπωνικές πρακτικές) έχει επικρατήσει σε πολλές χώρες. Σύμφωνα με τον Maund<sup>43</sup> τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν ελεύθερα, αρκεί αυτό να προβλέπεται στο συμβόλαιο του εργαζόμενου, και η επιρροή των εργατικών σωματείων που αν και έχουν μεγαλύτερο εύρος επιρροής σε κάποιους κλάδους, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε αυτά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου που χειρίζονται οι Αμερικάνικες παγκόσμιες επιχειρήσεις το εργατικό τους δυναμικό είναι η περίπτωση του Jack Welch, CEO της General Electric, που έκοψε 160,000 θέσεις εργασίας ενώ απέλυε κάθε χρόνο το 10% των μάνατζερ του<sup>44</sup>.

Από την άλλη μεριά στην Ευρώπη η πολιτική των επιχειρήσεων στο θέμα των ομάδων είναι λιγότερο αυτόνομη (σε σχέση πάντα με την Αμερική), οι εταιρίες έχουν λιγότερη αυτονομία και ελευθερία αποφάσεων, τα συνδικάτα είναι ισχυρά, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι νομοθεσίες είναι περίπλοκες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα και υπάρχει παράδοση συμμετοχής των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές χώρες, όπως η Ελλάδα, σε κάποιους κλάδους ο νόμος προϋποθέτει την ύπαρξη συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

---

<sup>40</sup> Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), "European HRM clusters", paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens

<sup>41</sup> Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4<sup>th</sup> Edition, Chichester: Willey

<sup>42</sup> Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics

<sup>43</sup> Maund, L (2001) "An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain

<sup>44</sup> Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall

Από τις παραπάνω παραγράφους βλέπουμε ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζει το κράτος τις επιχειρήσεις και τη ΔΑΠ 'αποτελεί τη βάση' για να εξεταστεί η διαφορετικότητα στις πρακτικές ΔΑΠ.

Στην Ε.Ε. η εργατική νομοθεσία και η δύναμη των εργατικών συνδικάτων είναι διαφορετική από μέλος σε μέλος αλλά τείνει να υπάρχει μια μορφή εναρμόνισης τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα στην Βόρεια Ευρώπη (Γερμανία, Αυστρία, και άλλες χώρες) υπάρχει μία ενιαία μορφή συνδικάτων ενώ στις χώρες της Νότιας Ευρώπης υπάρχουν διαφορετικά εργατικά συνδικάτα που διαχωρίζονται με πολιτικά (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία) ή και κάποιες φορές με θρησκευτικά κριτήρια (Γαλλία και Βέλγιο)<sup>45</sup>.

Η δομή των συνδικάτων στις Η.Π.Α είναι πιο άμεση. Υπάρχει ένα εθνικό εργατικό κέντρο που είναι ένωση διαφορετικών εργατικών συνδικάτων. Παρόλα αυτά η νομοθεσία τα περιορίζει. (Brewster, 2002). Η μεγαλύτερη διαφορά είναι στην δύναμη που τους δίνει η εκάστοτε νομοθεσία. Στην Αμερική και το Ηνωμένο Βασίλειο τα εργατικά συνδικάτα είναι αδύνατα. Από την άλλη μεριά, στην Ευρώπη, τα συνδικάτα είναι δυνατά και οι εταιρίες στην Ευρώπη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συνδικάτα σε οποιαδήποτε απόφαση που επηρεάζει το εργατικό δυναμικό τους. Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο θέμα της διαπραγμάτευσης εργασιακών θεμάτων . Ο παρακάτω πίνακας 5.1 δείχνει το τι ισχύει. Αυτός ο περιορισμός είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων με τα εργατικά συνδικάτα<sup>46</sup>. Από την άλλη μεριά μια επιχείρηση στις Η.Π.Α. είναι ελεύθερη να κάνει όσες απολύσεις θέλει, όπως στο παράδειγμα της General Electric.

---

<sup>45</sup> [www.eiro.org](http://www.eiro.org)

<sup>46</sup> *EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"*

	<i>Μέτρια ή δυνατή επιρροή στη διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>	<i>Καθόλου ή μικρή επιρροή στην διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>
<i>Χώρες</i>	Χώρες Ευροζώνης,	Η.Π.Α., Η.Β. Ιαπωνία, Ιρλανδία

Πίνακας 5.1: Δύναμη διαπραγμάτευσης εργασιακών ζητημάτων από τα συνδικάτα

(Πηγή:EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000")

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να σημειώνετε και στην Ε.Ε. μείωση των μελών των συνδικάτων ενώ ολοένα και μειώνετε η δύναμη τους ως μέσα πίεσης. Αυτό είναι το αποτέλεσμα των κινήσεων που κάνει η Ε.Ε. ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική η Ευρωπαϊκή οικονομία. Ο παρακάτω πίνακας 5.2 δείχνει την συμμετοχή των εργαζομένων στα συνδικάτα και το πόσο επί της εκατό των συμβάσεων εργασίας καλυπτόντουσαν από τα συνδικάτα<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD

	<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ</b>	<b>ΣΤΑ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΕ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>
Αυστρία	43%	98%
Βέλγιο	53%	90%
Δανία	76%	90%
Φινλανδία	81%	95%
Γερμανία	30%	92%
Ιταλία	39%	82%
Ολλανδία	26%	81%
Πορτογαλία	22%	66%
Ισπανία	34%	93%
Σουηδία	91%	93%
Η.Β.	36%	47%
Η.Π.Α.	16%	18%

Πίνακας 5.2 Η συμμετοχή στα συνδικάτα και η επιρροή τους σε θέματα συμβάσεων εργασίας το 1994

(Πηγή: OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD )

Σε αυτό κεφάλαιο είδαμε την διαφοροποίηση με βάση την δύναμη που έχουν εργατικά συνδικάτα. Η εργατική νομοθεσία, που δίνει ή αφαιρεί κάποιες εξουσίες στα εργατικά συνδικάτα, είναι ένας λόγος διαφοροποίησης των πρακτικών της ΔΑΠ και πιο ειδικά της διαφοροποίησης μεταξύ των Η.Π.Α. και των χωρών – μελών της Ε.Ε.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και συγγραφέων έχει ασχοληθεί με το πόσο επηρεάζει η εθνική κουλτούρα τις πολιτικές και τις πρακτικές των επιχειρήσεων σε

θέματα διοικητικής οργάνωσης από χώρα σε χώρα. Ίσως η πιο γνωστή είναι η έρευνα του Hofstede(1993<sup>48</sup>, 1980<sup>49</sup>). Ο Hofstede έκανε μια έρευνα μεταξύ 160,000 υπαλλήλων της IBM σε 66 χώρες (μεταξύ αυτών και η Ελλάδα) και έδωσε τις πέντε διαστάσεις που σχετίζουν την κουλτούρα με τον τρόπο εργασίας<sup>50</sup>. Το συμπέρασμα που έβγαλε ήταν ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και ότι οι όποιες ομοιότητες είναι επιφανειακές. Ο Draft<sup>51</sup> (2000:115) ορίζει την κουλτούρα ως «τις γνώσεις, τις αξίες, την συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης που διέπουν τα μέλη μιας κοινωνίας».

Η έρευνα βρήκε ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις των εθνικών ή τοπικών κουλτουρών που επηρεάζουν τους οργανισμούς και τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων με τους οργανισμούς που δουλεύουν. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι παρακάτω:

- ∅ Απόσταση από την εξουσία (PDI).Υψηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι δέχονται την ανισότητα στην εξουσία μεταξύ των οργανισμών, της κρατικής εξουσίας και των ανθρώπων. Χαμηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι περιμένουν να έχουν ισότητα στην εξουσία. Χώρες με υψηλή απόσταση από την εξουσία είναι η Μαλαισία και οι Φιλιππίνες. Χώρες με μικρή απόσταση από την εξουσία είναι η Δανία και η Αυστρία.
- ∅ Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI). Με την αποφυγή της αβεβαιότητας δημιουργείται ένα πνεύμα που εξαλείφει την αβεβαιότητα που έχουν οι άνθρωποι και καταφέρνουν να αποφύγουν την αβεβαιότητα στην ζωή τους. Υψηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι τα μέλη μια κοινωνίας νοιώθουν ανασφαλείς και υποστηρίζουν τις ιδέες που τους εγγυούνται μια σιγουριά. Χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν υψηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα και νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για θέσπιση κανόνων.

---

<sup>48</sup> Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*, pp: 1-8

<sup>49</sup> Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE

<sup>50</sup> Δρ. Παναγιωτοπούλου, Α "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS

<sup>51</sup> Draft (2000) "Management" 5<sup>th</sup> Edition, Harcourt

Χώρες με υψηλή απόφυγή αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα και η Πορτογαλία, ενώ χώρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας είναι η Σιγκαπούρη και η Σουηδία.

- ∅ Ατομικότητα και ομαδικότητα (INV). Η ατομικότητα σημαίνει ότι τα άτομα προτιμούν να εργάζονται και να παίρνουν αποφάσεις ατομικά παρά να δουλεύουν ομαδικά. Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες με μεγάλο ποσοστό ατομικότητας. Από την άλλη υπάρχει και η ομαδικότητα που είναι ισχυρή στις Ασιατικές και Νότιο Αμερικάνικες χώρες που υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην έννοια της ομάδας που προέρχεται από κοινωνικές αξίες που είναι δυνατές στην κοινωνία όπως η αξία της οικογένειας.
- ∅ Ανδρισμός (MAS). Αυτή είναι η πιο αμφιλεγόμενη διάσταση κουλτούρας. Ο 'ανδρισμός' στέκεται για κοινωνίες που τα 'ανδρικά' χαρακτηριστικά χαρακτηρίζουν την κοινωνία. Από την άλλη μεριά υπάρχουν κοινωνίες που διακρίνονται από τα 'θηλυκά' στοιχεία (femininity) και προέχουν αξίες όπως οι σχέσεις, η ομαδικές αποφάσεις και η ποιότητα ζωής. Κοινωνίες με 'ανδρικές' αξίες είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία, ενώ χώρες με 'θηλυκά' χαρακτηριστικά είναι η Σουηδία και η Νορβηγία (Draft, 2000). Οι Rodrigues και Blumberg (2000<sup>52</sup>) κρίνουν τα αποτελέσματα που έδωσε ο Hofstede για τον 'ανδρισμό' ως λανθασμένα βασιζόμενοι σε στοιχεία που πήραν από τον O.H.E.

Η έρευνα έγινε μεταξύ στελεχών της ίδιας επιχειρήσεις, πράγμα που μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας δίχως να σημαίνει ότι η ίδια η έρευνα του Hofstede είναι λάθος.

Ο παρακάτω πίνακας 5.3 δείχνει τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede για 10 χώρες.

---

<sup>52</sup> Rodrigues, C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries' femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings" *Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3*

Χώρα	Απόσταση* εξουσίας	Αποφυγή αβεβαιότητας	Ατομικότητα	Ανδρισμός
Αυστραλία	7	7	2	5
Κόστα Ρίκα	8	2	10	9
Γαλλία	3	2	4	7
Γερμανία	8	5	5	3
Ινδία	2	9	6	6
Ιαπωνία	5	1	7	1
Μεξικό	1	4	8	2
Σουηδία	10	10	3	10
Ταϊλάνδη	4	6	9	8
Η.Π.Α.	6	8	1	4

Πίνακας 5.3: Η ταξινόμηση 10 χωρών με βάση το θεώρημα του Hofstede

(Πηγή: Marcic, D (1995) "Organizational Behavior and Cases", 4<sup>th</sup> Edition, Minn:West – όπως δίνεται από τον Draft (2000:115))

Αν δούμε την θεώρηση του Hofstede από την πρακτική μεριά της θα πρέπει να δώσουμε και παραδείγματα για το πως γίνεται η πρακτική εφαρμογή της. Για παράδειγμα οι χώρες με μεγάλα επίπεδα απόστασης της εξουσίας, αποφυγής της αβεβαιότητας και ατομικισμού (Μεσογειακές χώρες) παρουσιάζουν ιεραρχική γραφειοκρατία. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές πολυεθνικές ή παγκόσμιες επιχειρήσεις αποφεύγουν να επενδύουν εκεί λόγω της κουλτούρας των εργαζομένων που τους κάνει λιγότερο ανταγωνιστικούς από τους συνάδελφους άλλων χωρών. Στην Γερμανία οι

\* Με το σκορ 1 είναι οι χαμηλοί βαθμοί π.χ. χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας, χαμηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας. Στην ατομικότητα το 1 είναι υψηλότερο επίπεδο ατομικότητας και το 10 το υψηλότερο επίπεδο ομαδικότητας, και στον ανδρισμό το 1 είναι το υψηλότερο επίπεδο ανδρισμού ενώ το 10 είναι το υψηλότερο επίπεδο θηλυκότητας

οργανισμοί που έχουν μικρή απόσταση δύναμης και ισχυρή αποφυγή κινδύνου θεωρούνται απρόσωποι και ότι δουλεύουν σαν μηχανές.

Με βάση τα στοιχεία που δίνει σε κάθε χώρα η κουλτούρα ο Hofstede χώρισε τις χώρες σε ομάδες. Οι Myloni, Harzing και Mirza (2001<sup>53</sup>) αναλύουν το παράδειγμα της Ελλάδας, σε σχέση με το πώς επηρεάζει η κουλτούρα τις MNC επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα και βγάζουν το συμπέρασμα του ότι αν και πολλές τεχνικές της σύγχρονης ΔΑΠ (στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης) χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα, η κουλτούρα των εργαζομένων απωθεί την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους στα πρότυπα των πετυχημένων πρακτικών. Σημειώνουν ότι οι Έλληνες επαγγελματίες μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν την κουλτούρα και το στυλ διοίκησης της μητρικής εταιρίας, όπως και ότι λίγοι Έλληνες, σε σύγκριση με τους άλλους Ευρωπαίους μπορούν να γίνουν διεθνή στελέχη (expatriates). Η δυνατή Ελληνική κουλτούρα και το γεγονός ότι η νομοθεσία είναι πολύ διαφορετική από αυτή που έχουν οι Η.Π.Α. κάνουν την άσκηση πετυχημένων Αμερικάνικων πρακτικών ΔΑΠ στην Ελλάδα δύσκολη. Είναι γεγονός ότι εφαρμόζονται σιγά-σιγά κάποιες πρακτικές όπως το ελαστικό ωράριο αλλά δεν έχουν την ανταπόκριση που έχουν σε άλλες χώρες και κυρίως στις Η.Π.Α. από όπου και προέρχονται οι περισσότερες πολυεθνικές.

Για να καταλήξουμε οι πρακτικές στην περιοχή των ανθρωπίνων πόρων είναι όμοιες σε κάποια σημεία. Για παράδειγμα η εφαρμογή του ελαστικού ωραρίου και η ολοένα και μικρότερη επιρροή των συνδικάτων στις εργασιακές σχέσεις. Αυτό είναι αποτέλεσμα κυρίως της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει να φέρει κάποιες αλλαγές και να επηρεάσει τα εθνικά συστήματα των συστημάτων ΔΑΠ αλλά οι περισσότερες αλλαγές είναι επιφανειακές και δέχονται σε πολλές χώρες αντίσταση που δημιουργείται από την κουλτούρα. Σε άρθρο<sup>54</sup> στην ιστοσελίδα του BBC τονίζεται το γεγονός ότι πολλοί βλέπουν της αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στην

---

<sup>53</sup> Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece" Independent study, University of Bradford

<sup>54</sup> BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)



Ευρώπη και την ίδια την παγκοσμιοποίηση ως απειλή παρά ως μια αλλαγή που θα ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και το βιοτικό επίπεδο.

Υπάρχει το παράδειγμα της WAL-MART που έκανε άνοιγμα στις αγορές της Λατινικής Αμερικής χρησιμοποιώντας πρακτικές που χρησιμοποιούσε στην Αμερική. Οι μανάτζερ ήταν Αμερικάνοι και στάλθηκαν εκεί δίχως να έχουν μελετήσει την τοπική κουλτούρα. Το αποτέλεσμα ήρθε και σε επίπεδο πωλήσεων (αν και το προϊόντα της ήταν πιο φτηνά δεν κατάφεραν να κάνουν τις αναμενόμενες πωλήσεις) αλλά και σε επίπεδο διοίκησης των ομάδων. Το προσωπικό σύντομα δυσανασχέτησε με τις πρακτικές κυρίως στα ωράρια και τους μισθούς, αδυνατούσε να κατανοήσει τις πρακτικές της διοίκησης έναντι στις ομάδες ενώ σύντομα η εταιρία ήρθε σε αντιπαράθεση με τα εργατικά συνδικάτα και την νομοθεσία. Έτσι μέσα στα δύο πρώτα χρόνια η εταιρία έχασε \$48 εκατομμύρια <sup>55</sup>.

## 5.1 Η ΔΑΠ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση έχει σαν στόχο την προσομοίωση των κανόνων των αγορών έτσι ώστε να διευκολύνεται ο ανταγωνισμός σε μία παγκόσμια αγορά που θα διέπεται από τους ίδιους κανόνες, όχι μόνο στα θέματα των ομάδων, αλλά και σε άλλους τομείς όπως π.χ. οι μεταφορές με την μείωση των δασμών. Με αυτό τον τρόπο θα πρέπει να απελευθερωθεί το εμπόριο από κάποιους περιορισμούς, που διαφέρουν από κράτος σε κράτος, με όφελος για τις χώρες που θα προσαρμόσουν τις αγορές τους στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης.

Οι πολυεθνικές και οι παγκόσμιες επιχειρήσεις δεν είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε διαφορετικές χώρες και έχουν το αρχηγείο τους σε μία συγκεκριμένη χώρα. Πλέον έχουν παγκόσμιους στόχους και οι αποφάσεις τους παίρνονται με στόχο την κερδοφορία σε παγκόσμιο επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση θέλει να βγάλει τις εταιρίες από την γεωγραφική απομόνωση που έχουν έρθει από το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα συστήματα διοίκησης. Έτσι στόχος είναι να

---

<sup>55</sup> *The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997*

απαλειφθούν τα όποια εμπόδια (κυρίως νομικά και πολιτιστικά) που παρεμποδίζουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Το γεγονός ότι θα πρέπει να προσαρμόσουν τις πρακτικές ΔΑΠ τους στα επίπεδα της κάθε χώρας, σημαίνει μεγάλα έξοδα και άρα πολλές φορές τις αποτρέπει να επενδύσουν σε κάποιες χώρες (Brewster, 2002).

Με την προσαρμογή των τοπικών – εθνικών αγορών σε κάποιες διεθνείς τυποποιημένες πρακτικές θα μπορέσουν να θεωρήσουν οποιαδήποτε χώρα ή γεωγραφική τοποθεσία ως μια υποψήφια αγορά που δεν θα χρειαστεί χρόνο και έξοδα ώστε να επενδύσουν εκεί και να δραστηριοποιηθούν. Από την άλλη όμως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που είναι επηρεασμένες από την νομοθεσία και την κουλτούρα της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επικρατήσουν οι πρακτικές που προέρχονται από την χώρα προέλευσης που συνήθως είναι οι Η.Π.Α. η Ευρώπη ή κάποια χώρα όπως η Ιαπωνία σε βάρος των τοπικών πρακτικών που είναι συνδεδεμένες με την εθνική τους κουλτούρα.

Από την άλλη οι επιχειρήσεις με τις επενδύσεις τους στις χώρες αυτές (Foreign Direct Investments) χρησιμοποιούν τις πηγές (πρώτες ύλες και εργατικό δυναμικό) με αποτέλεσμα την οικονομική ευημερία.

Το ζητούμενο από την παγκοσμιοποίηση είναι να υπάρξει ένα ενιαίο μοντέλο. Έχει υπάρξει κάποια τυποποίηση των κανόνων της διοίκησης των ομάδων αλλά έχουν ακόμα κάποιες διαφορές μεταξύ τους. Ο Brewster (2002) έχει βρει ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης των ομάδων οί οποίες είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης που έχουν επιδράσει στα διαφορετικά εθνικά συστήματα της ΔΑΠ. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν κάποιοι παράγοντες (για παράδειγμα το νομικό πλαίσιο που διέπει την διοίκηση ομάδων και την κουλτούρα) που επηρεάζουν την πρακτική της διοίκησης των ομάδων. Ο στόχος των μοντέλων είναι αυτοί οι παράγοντες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα έτσι ώστε να μπορέσουν είναι συμβατές με τα μοντέλα.

Ο Brewster (2002) επικεντρώνεται στο γεγονός ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο. Στο

Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό. Από την άλλη μεριά υπάρχει το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπου οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Οι Miloni et al. (2001) σημειώνει ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέματα εργατικού δυναμικού.

Στην έκθεση της EURO (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της Ε.Ε. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα της ΔΑΠ στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών για την ΔΑΠ στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των Madsen και Jensen όπως δίνεται από τον Brewster αλλά και από τους Ignatovic και Svetlik (2002) που δίνουν ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια εθνική κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο Brewster (2002) λέει ότι εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων. Πολλές Αμερικάνικες πρακτικές εφαρμόζονται ήδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό. Η Miloni et al. (2001), χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Ελλάδας για να δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και μανάτζμεντ, όπως και ότι ο

κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνετε στο παράδειγμα της Ελλάδας οι αλλαγές που έχουν γίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης, αλλά σημειώνουν ότι υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων.

Το σε πιο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Μεγάλο ρόλο παίζει και η βούληση των κοινωνικών εταίρων και των ίδιων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια κοινωνία να προσαρμοστούν στις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη οι παγκόσμιες εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι αδύνατο η παγκοσμιοποίηση να προσαρμόσει όλα τα εθνικά συστήματα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στο παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχει μια κοινή στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν κάποιες κοινές πρακτικές στο θέμα της ΔΑΠ, οι πολιτικές είναι ακόμα διαφορετικές από κράτος σε κράτος. Σε κάποια κράτη, όπως η Βρετανία, οι κανόνες του Αμερικάνικου μοντέλου έχουν ριζωθεί μέσα στα εθνικά συστήματα της πολιτικής σε θέματα εργατικού δυναμικού. Βέβαια η κουλτούρα και η εργατική νομοθεσία της Βρετανίας είναι πολύ κοντά στην Αμερικάνικη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη προσαρμογή της στις Αμερικάνικες πρακτικές.

Το Αμερικάνικο μοντέλο (Brewster, 2002) βασίζεται στην πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας όπου ο κάθε κοινωνικός εταίρος θεωρείται περιττός, κάτι βέβαια που δεν μπορεί να ισχύσει στην Ευρώπη και θα πάρει πολύ καιρό να γίνουν τέτοιες αλλαγές. Για να καταλήξουμε, η παγκοσμιοποίηση τείνει να ακολουθήσει το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης των ομάδων, το οποίο είναι και το πιο επιτυχημένο. Ανάλογα με το πόσο δυνατή είναι η τοπική κουλτούρα και η βούληση των κοινωνικών εταίρων θα επηρεαστεί και το πόσο έχει φθείρει η παγκοσμιοποίηση τα εθνικά συστήματα διοίκησης των ομάδων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προκειμένου να μελετήσουμε τη λειτουργία της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις, αλλά και την αποτελεσματικότητα της στην ανάπτυξη της στρατηγικής μέσα σ' έναν οργανισμό , θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο Εξέλιξης Ερευνητικού Προγράμματος. Συγκεκριμένα τα βήματα είναι τα ακόλουθα<sup>56</sup>:

1. Στόχος της έρευνας
2. Σχεδιασμός ερευνητικού προγράμματος
3. Συγκέντρωση δευτερογενών στοιχείων
4. Συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων
5. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συγχρόνως για την εφαρμογή του παραπάνω προγράμματος χρησιμοποιήθηκαν τα επτά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν μια καλή έρευνα. Συγκεκριμένα<sup>57</sup>:

1. Επιστημονική Μέθοδος (Scientific Method): Στηριχτήκαμε σε συγκεκριμένη βιβλιογραφία για την εφαρμογή της διαδικασίας της έρευνας και σε σχέση με τη συγκέντρωση των δευτερογενών δεδομένων αλλά και σε σχέση με τη κατάρτιση των ερωτήσεων για την ποιοτική έρευνα.
2. Δημιουργική Ερευνητικότητα (Research Creativity): Ερωτήσεις, οι οποίες εστιάζουν στο πρόβλημα, προκειμένου να καταλήξουμε με ασφάλεια στο πρόβλημα αλλά και να δώσουμε λύσεις.
3. Αλληλεξάρτηση Μοντέλων και Στοιχείων (Interdependence of Models and Data): Προσπαθήσαμε οι ερωτήσεις να συνδέονται με το πρόβλημα, προκειμένου να μας

---

<sup>56</sup> Πετράκης Μ(1999), *Έρευνα Marketing*, Α. Σταμούλης, 1999, σελ. 64

<sup>57</sup> Kotler P(1999), *Marketing Management, The Millenium Edition*, Prentice Hall, p.. 114

οδηγήσουν και σε λογικά συμπεράσματα.

4. Αξία και κόστος Πληροφοριών (Value and Cost of Information): Το κόστος των πληροφοριών σίγουρα θα είναι μικρό αφού θα στηριχτούμε κυρίως σε δευτερογενή δεδομένα.
5. Υγιείς Σκεπτικισμός (Healthy Skepticism): Ο σκεπτικισμός της έρευνας βασίστηκε στην ανάγκη μας να παρουσιασθούν αποτελέσματα τα οποία θα βασίζονται σε λογικά επιχειρήματα.
6. Ηθικό Marketing (Ethical Marketing): Τέλος κρατήθηκαν απόρρητα τα στοιχεία τα οποία πλαισίωσαν τη συγκεκριμένη έρευνα και ιδιαίτερα τα στοιχεία των ερωτώμενων.

Το ερευνητικό μας πρόγραμμα θα εστιάσει αρχικά στη συλλογή εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών (δευτερογενής προκαταρκτική έρευνα). Συγκεκριμένα θα αξιολογήσουμε τα δευτερογενή δεδομένα, τα οποία θα επιλέξουμε μια και βάση αυτών θα υποστηρίξουμε το ερευνητικό τμήμα της μελέτης μας. Στη συνέχεια και προχωρώντας στο ερευνητικό στάδιο θα σχεδιάσουμε το σχέδιο έρευνας. Συγκεκριμένα με βάση το θεωρητικό μέρος θα σχεδιάσουμε τις ερωτήσεις μας, θα οριοθετήσουμε τις κλίμακες, θα ορίσουμε το χώρο και το χρόνο της έρευνας, θα εξάγουμε αποτελέσματα και θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα<sup>58</sup>.

Στόχος της δευτερογενούς έρευνας ήταν η συγκέντρωση δεδομένων, τα οποία αναφέρονται στη φύση και στην ιδιότητα της ΔΑΠ. Μελετήσαμε βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τη συγκέντρωση στοιχείων που αποτελούν τη βάση της μελέτης μας. Πέρα όμως από τα δεδομένα βιβλιογραφικά στοιχεία, ήταν αναγκαία και η εύρεση δεδομένων για τις εταιρίες, τα οποία πλαισιώνουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης<sup>59</sup>. Όσον αφορά λοιπόν στο εξεταζόμενο πρόγραμμα τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από τις ακόλουθες πηγές:

---

<sup>58</sup> Πετράκης Μ(1999)., *Έρευνα Marketing*, Α. Σταμούλης, , σελ. 65

<sup>59</sup> Καζάζης(2000), *Μάρκετινγκ*, Σταμούλης σελ 1-100

1. Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν και από αγγλικά και από ελληνικά site.
2. Από βιβλιογραφία και αρθρογραφία
3. Τέλος όπως αναφέραμε και παραπάνω η δευτερογενής προσέγγιση θα γίνει και με βάση τη θεματική ανάλυση που πρόκειται να κάνουμε σε άρθρα.

## 6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μέθοδος συλλογής των πρωτογενών πληροφοριών της ποσοτικής έρευνας έγινε με ερωτηματολόγια . Το δείγμα δεν μπορεί να ξεπερνάει τα τριάντα άτομα, μιας και θεωρείτε ότι δε είναι εφικτό να απαντήσουν περισσότερα άτομα. Η μέθοδος επαφής που επιλέχτηκε όπως προαναφέραμε ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από 15 ξεκάθαρες και απλές ερωτήσεις επικεντρωμένες στην διερεύνηση της χρήσης συστημάτων ΔΑΠ και τον αντίκτυπό τους στις ελληνικές εταιρίες (θετικό ή αρνητικό). Εκτιμήθηκε ότι ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα 30'<sup>60</sup>. Το ερωτηματολόγιο θ' απαντηθεί με προσωπικές συνεντεύξεις.

Οι ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν όσοι έλαβαν μέρος στην έρευνα ακολουθούν παρακάτω και στη συνέχεια θα ακολουθήσει παρουσίαση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

---

<sup>60</sup> Πετράκης Μ(1999), Έρευνα Marketing, Α. Σταμούλης, σελ. 229-232

### 6.1.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

N=30

#### Προσωπικά στοιχεία

ΦΥΛΟ : ΑΝΤΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ: 18 – 25

26 – 35

36 – 45

45+

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΛΥΚΕΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ



## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **Ερωτήσεις**

- 1) Πιστεύετε ότι το προσωπικό βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης ;
  
- 2) Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό;
  
- 3) Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον που παρέχεται;
  
- 4) Πιστεύετε ότι η πολιτική λειτουργίας της εταιρίας σας ευνοεί την καλύτερη λειτουργία σας όσον αφορά την απόδοση;
  
- 5) Πιστεύετε ότι παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια από την εταιρία σας σε θέματα εκπαίδευσης για την καλύτερη επαφή με τον πελάτη;
  
- 6) Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να υπάρχουν περισσότερες ώρες εκπαίδευσης για το προσωπικό ώστε να αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερα εφόδια;
  
- 7) Σε ποιους τομείς εκπαίδευσης πρέπει η εταιρία να δώσει μεγαλύτερη προσοχή;

8) Πιστεύετε ότι το προσωπικό σας είναι πλήρως ενημερωμένο ως προς τις ανάγκες των πελατών σας;

9) Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχατε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να σας διευκολύνουν ακόμη περισσότερο στην ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με τη στρατηγική σας;

10) Τα μέσα τα οποία παρέχετε για την περάτωση της δουλειάς του προσωπικού καλύπτουν όλες τις ανάγκες του;

11) Το πελατολόγιο της εταιρείας είναι επαρκές;

12) Τα προϊόντα της εταιρείας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς;

13) Η πολιτική της εταιρείας ως προς τους υπαλλήλους δίνει την δυνατότητα της επαγγελματικής ανέλιξης;

14) Ποια τα κίνητρα που δίνει η εταιρεία για μεγαλύτερη απόδοση;

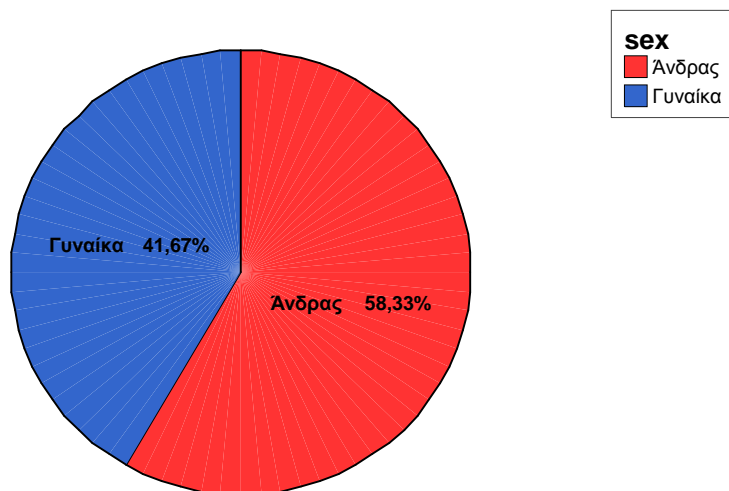
15) Ποιο είδος κινήτρων θεωρείται σημαντικότερο;

## 6.1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

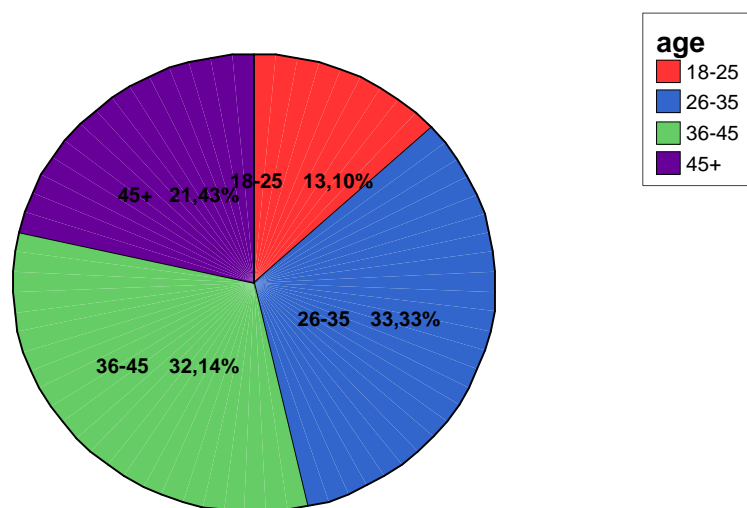
#### Προσωπικά στοιχεία – (Δημογραφικά)

##### Φύλο



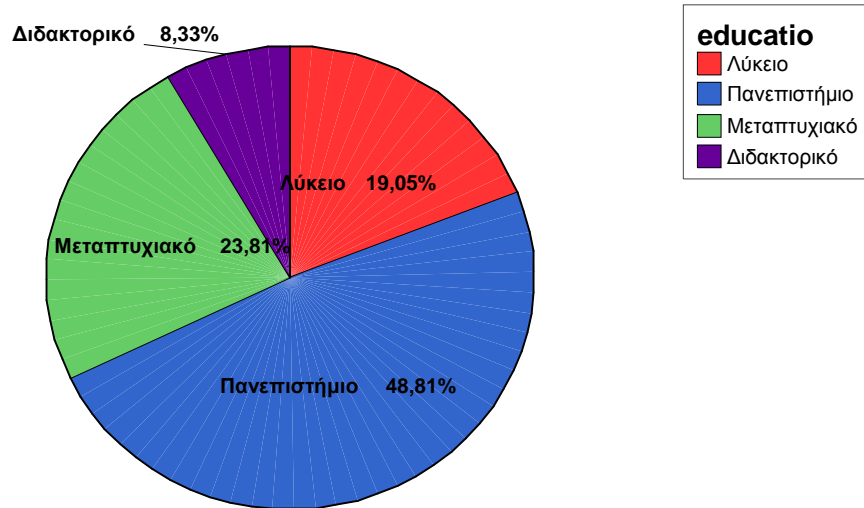
Παρατηρούμε ότι το 58,33% του δείγματος είναι άνδρες και το 41,67% γυναίκες.

## Ηλικία



Παρατηρούμε ότι το 33,33% του δείγματος είναι ηλικίας από 26-35, το 32.14% από 36-45,το 21.3% από 45 και πάνω και το 13,1% από 18-25.

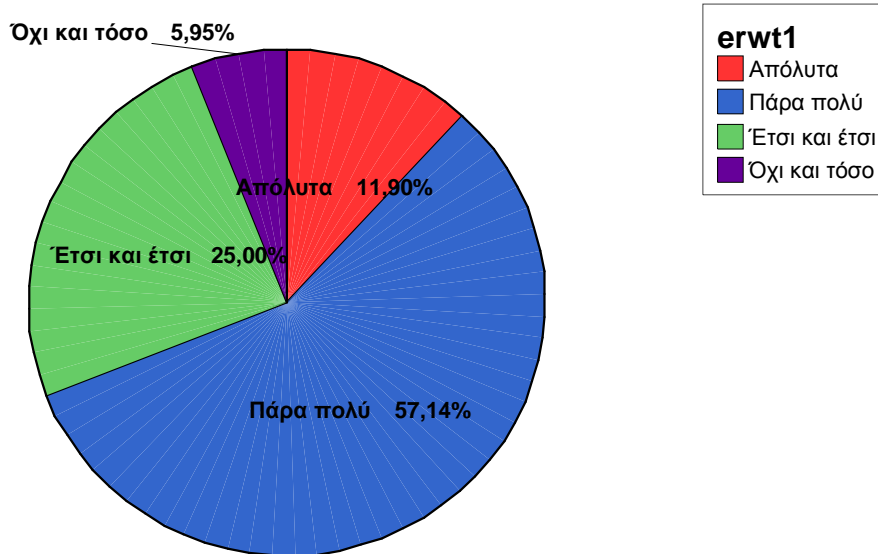
## Εκπαίδευση



Παρατηρούμε ότι το 48,81% του δείγματος είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, το 23,81% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου το 19,05% απόφοιτοι λυκείου και το 8,33% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

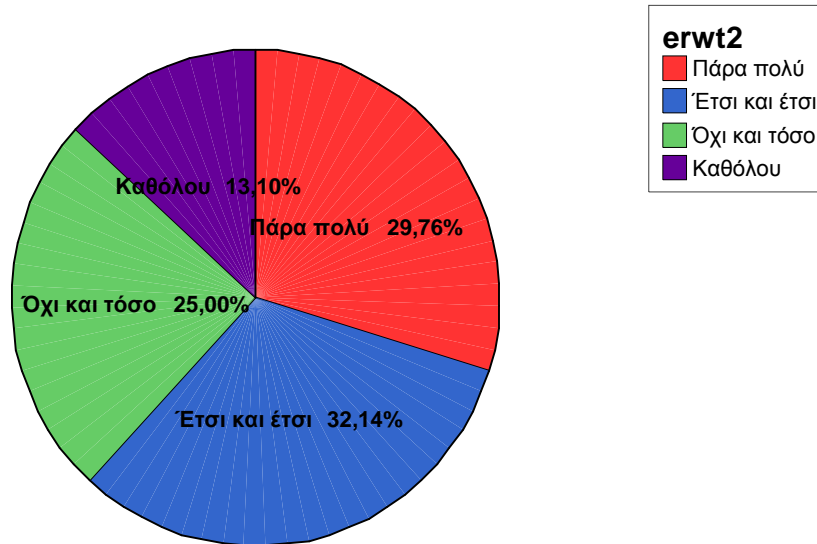
## Απαντήσεις Ερωτήσεων

### 1. Πιστεύετε ότι το προσωπικό βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης



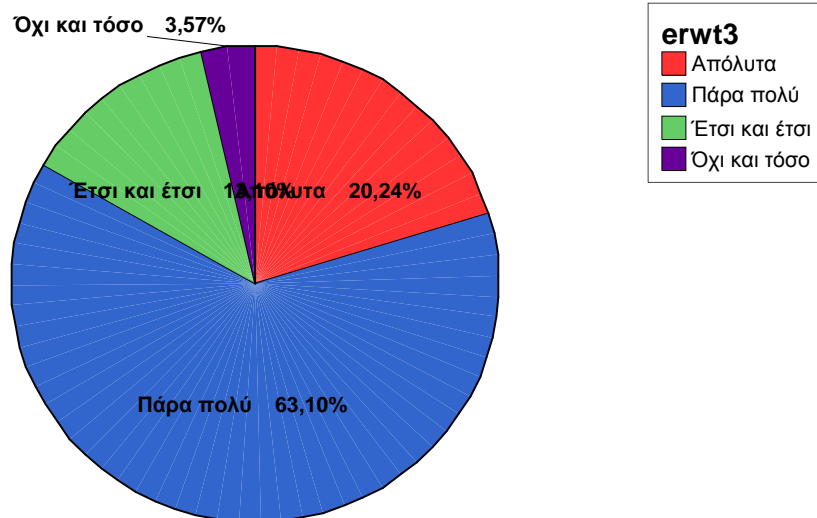
Παρατηρούμε ότι το  $57,14\% + 11,90\% = 69,04\%$  του δείγματος πιστεύουν το προσωπικό βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης ενώ το  $5,95\%$  όχι και τόσο. Το υπόλοιπο  $25\%$  έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό.

## 2. Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό;



Παρατηρούμε ότι το 29,76% του δείγματος είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές, τις οποίες συσχετίζουν τις αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους, το 32,14% είναι έτσι σχετικά ικανοποιημένοι, το 25% όχι και τόσο ενώ ένα 13% καθόλου ικανοποιημένοι.

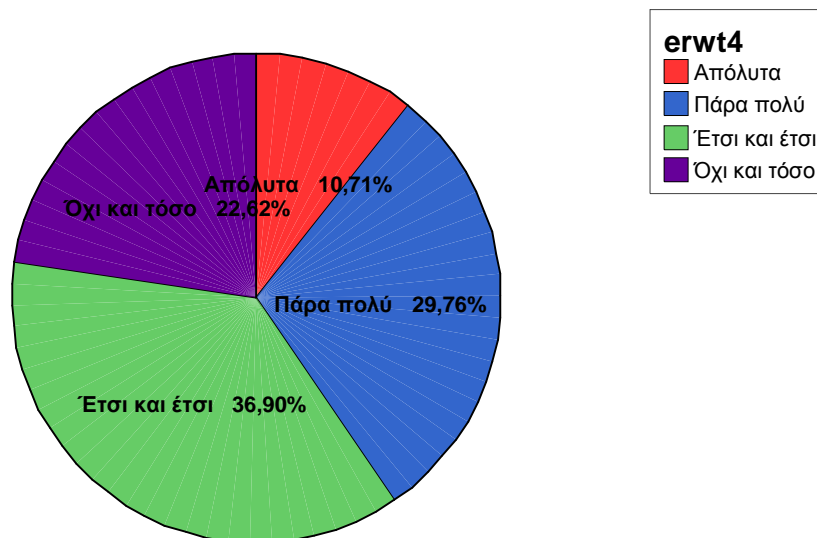
### 3. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον που παρέχεται



Παρατηρούμε ότι το  $63,1+20,24\% = 83,34\%$  του δείγματος είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το 3,57% όχι και τόσο. Το υπόλοιπο 11% περίπου έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό, είναι σχετικά ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον.

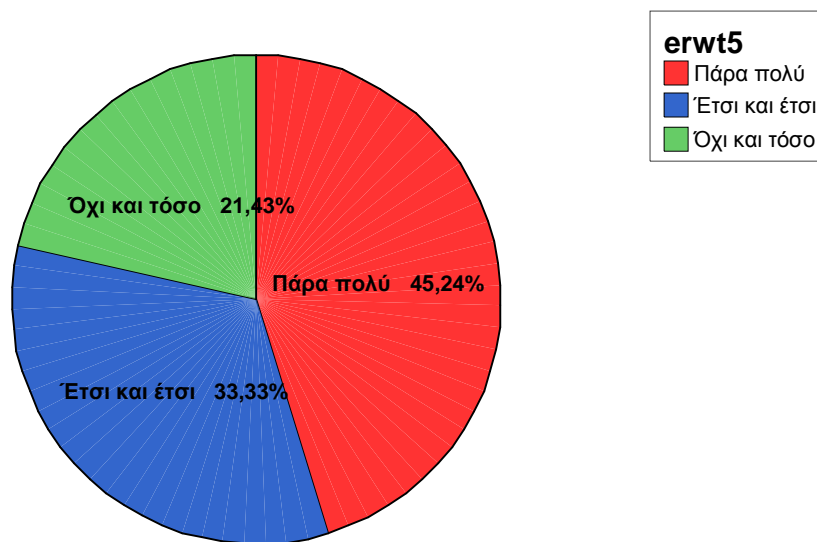


**4. Πιστεύετε ότι η πολιτική λειτουργίας της εταιρίας σας ευνοεί την καλύτερη λειτουργία σας όσον αφορά την απόδοση;**



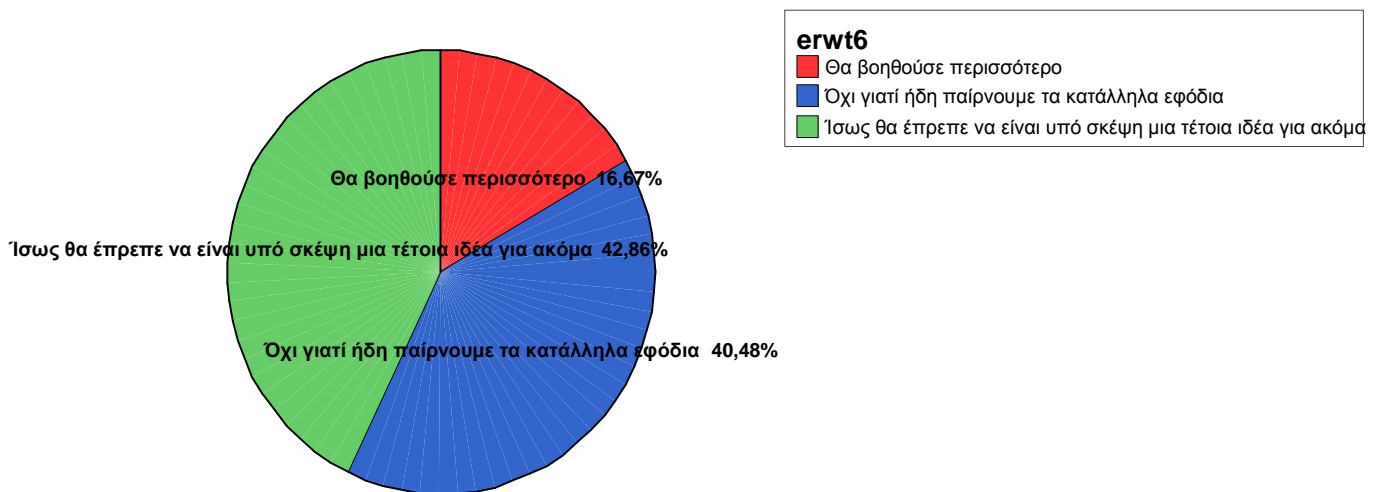
Παρατηρούμε ότι το  $29,76\% + 10,71\% = 40,47\%$  του δείγματος πιστεύει το λιγότερο πάρα πολύ ότι η πολιτική λειτουργίας της εταιρίας ευνοεί την καλύτερη απόδοση του προσωπικού ενώ το 22,62% όχι και τόσο. Το υπόλοιπο 36,9% έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό και πιστεύει ότι είναι σχετικά μικρή αυτή η εύνοια από την λειτουργία της εταιρίας.

5. Πιστεύετε ότι παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια από την εταιρία σας σε θέματα εκπαίδευσης για την καλύτερη επαφή με τον πελάτη;



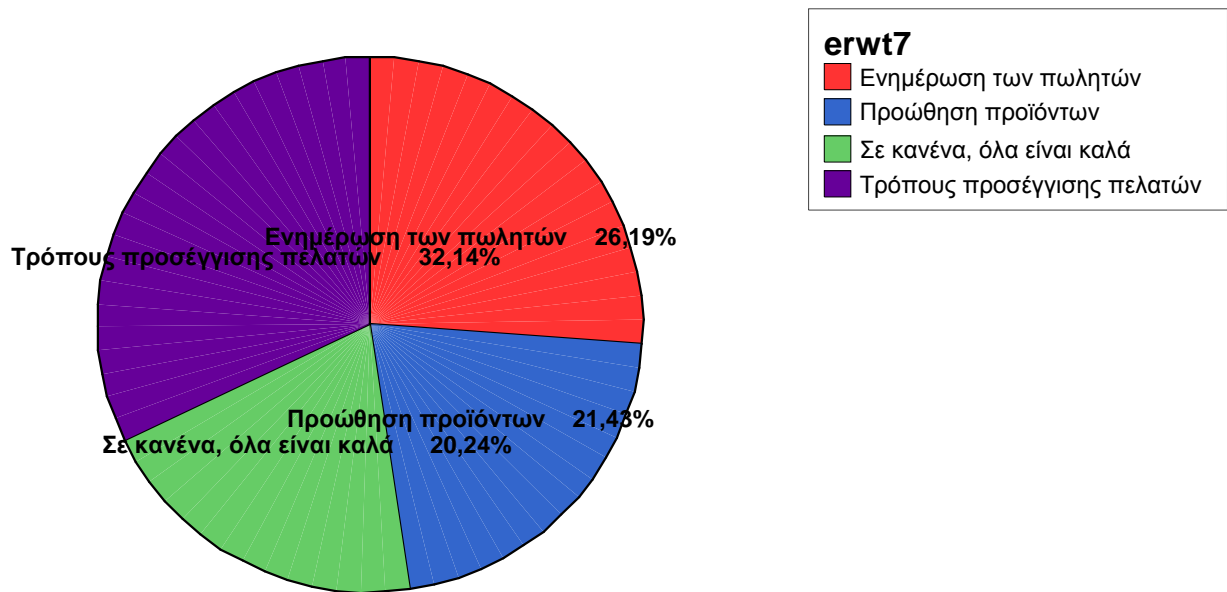
Παρατηρούμε ότι το 45,24% του δείγματος πιστεύει πάρα πολύ ότι παρέχει τα κατάλληλα εφόδια σε θέματα εκπαίδευσης για την καλύτερη επαφή με τον πελάτη ενώ το 21,4% όχι και τόσο. Το υπόλοιπο 33.33% έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό και πιστεύει ότι είναι σχετικά μικρή αυτή η παροχή των κατάλληλων εφοδίων από την εταιρία σε αυτά τα θέματα εκπαίδευσης.

**6. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να υπάρχουν περισσότερες ώρες εκπαίδευσης για το προσωπικό ώστε να αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερα εφόδια**



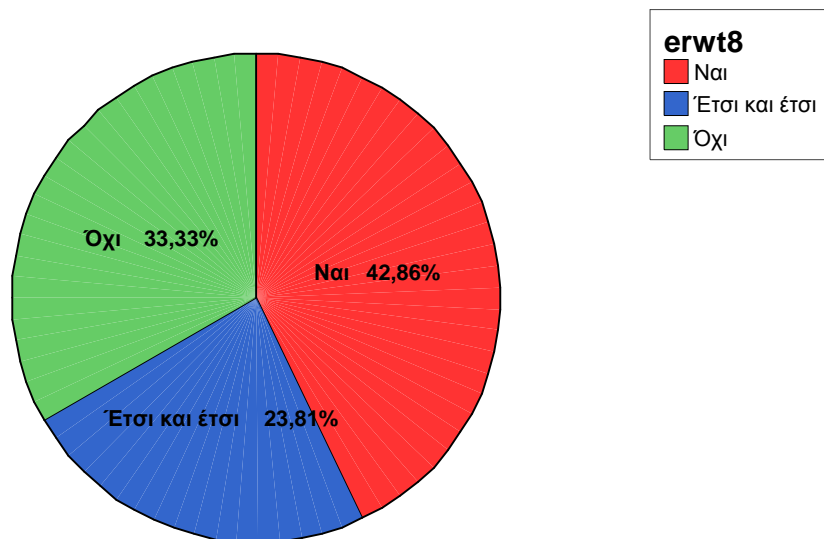
Παρατηρούμε ότι το 42.86% του δείγματος πιστεύει ότι ίσως θα έπρεπε να είναι υπό σκέψη μια τέτοια ιδέα για ακόμα μεγαλύτερη απόδοση ενώ το 40.48% διαφωνεί διότι ήδη παίρνει τα κατάλληλα εφόδια. Το υπόλοιπο 16.67% συμφωνεί με την άποψη ότι θα βοηθούσε περισσότερο.

## 7. Σε ποιους τομείς εκπαίδευσης πρέπει η εταιρία να δώσει μεγαλύτερη προσοχή;



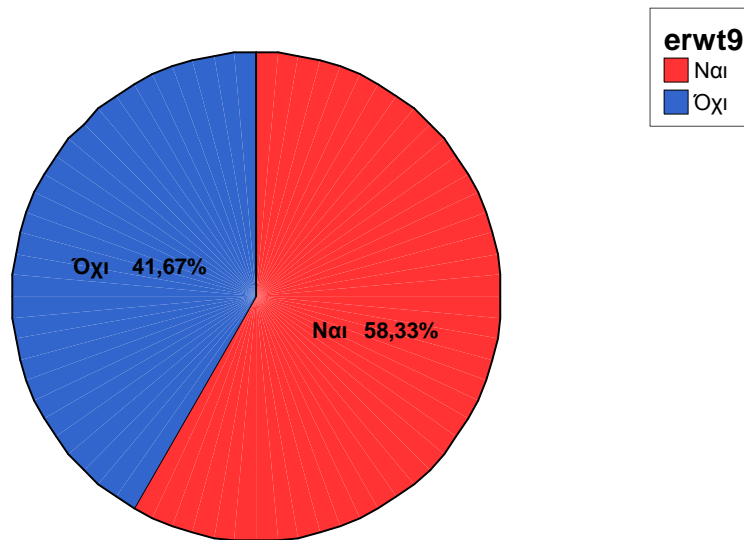
Παρατηρούμε ότι το 32,14% του δείγματος πιστεύει ότι η εταιρία πρέπει να δώσει έμφαση στον τρόπο προσέγγισης των πελατών, το 26,19% στην ενημέρωση των πωλητών, 21,43% στην προώθηση των προϊόντων και το 20,24% πιστεύει ότι σε κανένα τομέα η εταιρία δεν θα έπρεπε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση διότι πιστεύει ότι όλα είναι καλά.

8. Πιστεύετε ότι το προσωπικό σας είναι πλήρως ενημερωμένο ως προς τις ανάγκες των πελατών σας;



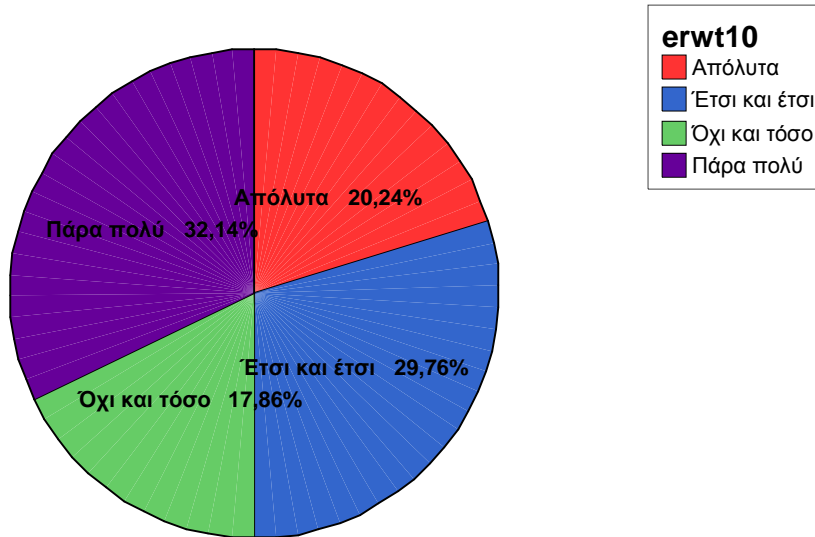
Παρατηρούμε ότι το 42.86% του δείγματος πιστεύει είναι πλήρως ενημερωμένο για τις ανάγκες των πελατών ενώ το 33,33% όχι. Το υπόλοιπο 23.81% έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό και πιστεύει ότι είναι σχετικά ενημερωμένο για τις ανάγκες των πελατών του.

9. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχατε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να σας διευκολύνουν ακόμη περισσότερο στην ανάπτυξη του προσωπικού σε σχέση με τη στρατηγική σας;



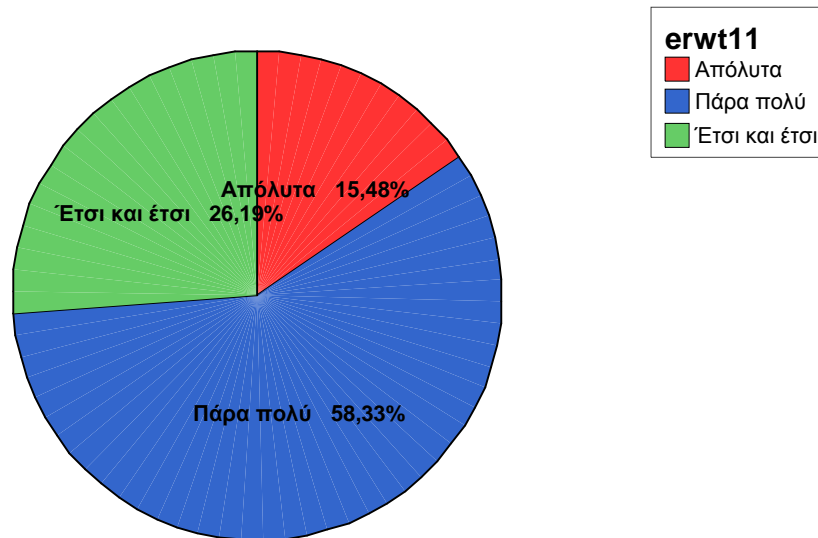
Παρατηρούμε ότι το 58.33% του δείγματος πιστεύει ότι θα έπρεπε να έχουν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να μας διευκολύνουν ακόμη περισσότερο στην ανάπτυξη του προσωπικού ενώ το υπόλοιπο 41,67% διαφωνεί.

10. Τα μέσα τα οποία παρέχετε για την περάτωση της δουλειάς του προσωπικού καλύπτουν όλες τις ανάγκες του;



Παρατηρούμε ότι το  $32.14\% + 20.24\% = 52.38\%$  του δείγματος πιστεύει το λιγότερο πάρα πολύ ότι η πολιτική η εταιρεία παρέχει τα κατάλληλα μέσα για την περάτωση της δουλειάς ενώ το  $17.36\%$  όχι και τόσο. Το υπόλοιπο  $25.76\%$  έχει μια πιο ουδέτερη στάση ως προς το θέμα αυτό και πιστεύει ότι είναι σχετικά μικρή αυτή η κάλυψη που παρέχει η εταιρεία.

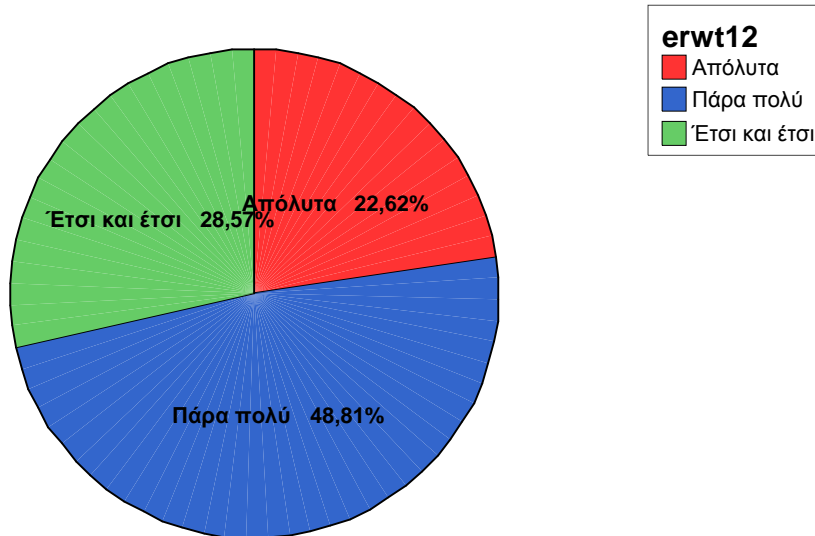
## 11. Το πελατολόγιο της εταιρείας είναι επαρκές;



Παρατηρούμε ότι το  $58.33\% + 15.42\% = 73.75\%$  του δείγματος πιστεύει το λιγότερο πάρα πολύ ότι το πελατολόγιο της εταιρείας είναι επαρκές ενώ το υπόλοιπο 26,19% πιστεύει ότι είναι σχετικά επαρκή το πελατολόγιο της εταιρείας.

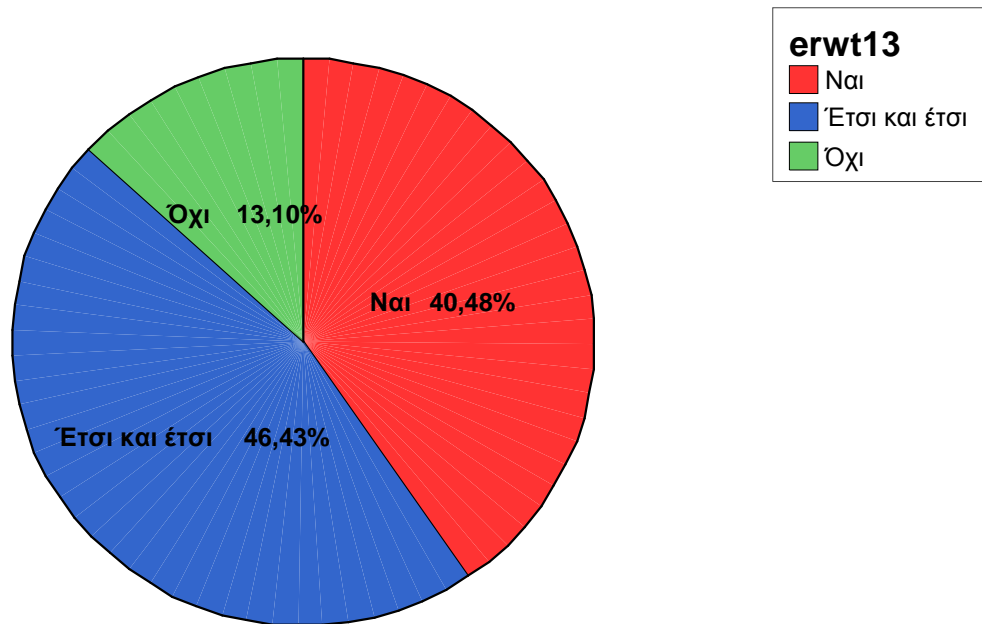


## 12. Τα προϊόντα της εταιρείας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς;



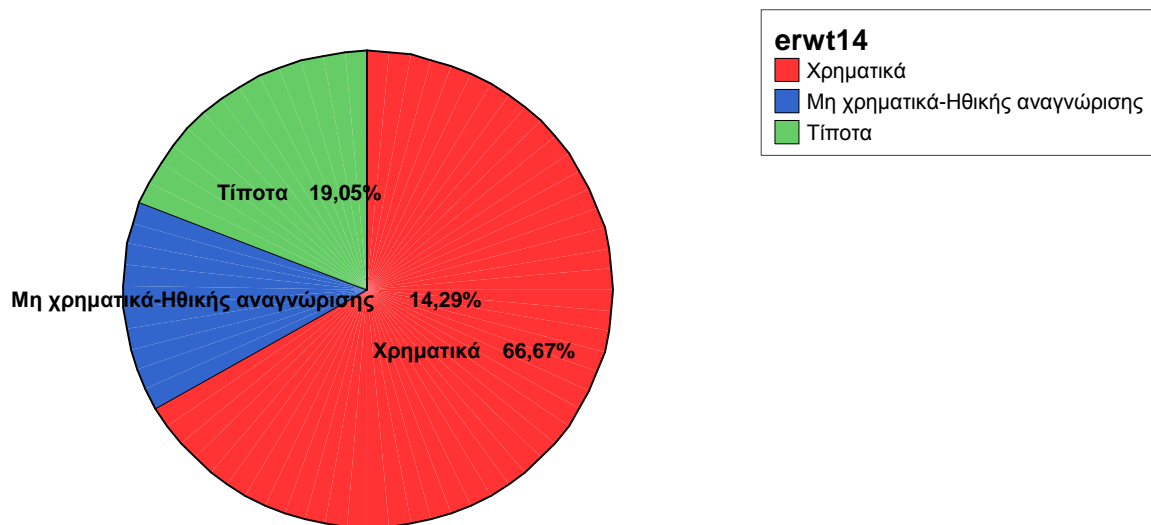
Παρατηρούμε ότι το  $48.81\% + 22.62\% = 71.43\%$  του δείγματος πιστεύει το λιγότερο πάρα πολύ ότι τα προϊόντα της εταιρείας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς ενώ το υπόλοιπο  $28,57\%$  πιστεύει ότι σχετικά τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.

13. Η πολιτική της εταιρείας ως προς τους υπαλλήλους δίνει την δυνατότητα της επαγγελματικής ανέλιξης;



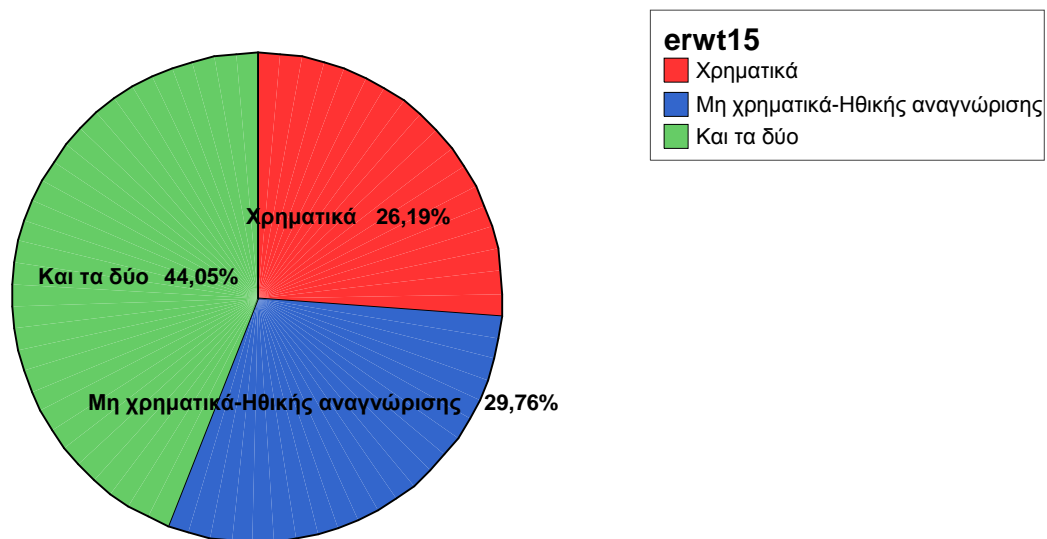
Παρατηρούμε ότι το 46.63% του δείγματος πιστεύει ότι η εταιρεία δίνει σε κάποιο βαθμό την δυνατότητα της επαγγελματικής ανέλιξης ενώ το 40,48% πιστεύει ότι αρκετά συχνά δίνει την δυνατότητα αυτή. Το υπόλοιπο 13,1% θεωρεί ότι δεν παρέχετε η δυνατότητα ανέλιξης .

**14. Τα κίνητρα που δίνει η εταιρεία για μεγαλύτερη απόδοση είναι:**



Παρατηρούμε ότι το 66,67% του δείγματος θεωρεί ότι τα κίνητρα που τους δίνει η εταιρεία είναι χρηματικά, το 19.05% υποστηρίζει ότι η εταιρεία δεν τους προσφέρει κίνητρα και το 14,25% υποστηρίζει ότι τους προσφέρει μη χρηματικά αλλά ηθικής αναγνώρισης.

### 15. Ποιο είδος κινήτρων θεωρείται σημαντικότερο;



Παρατηρούμε ότι το 44.05% του δείγματος πιστεύει ότι και τα δύο είδη κινήτρων είναι εξίσου σημαντικά, το 29,76% πιστεύει ότι τα κίνητρα της ηθικής αναγνώρισης είναι λίγο πιο βασικά σε αντίθεση με το 26,19% που θεωρεί σημαντικά μόνο τα χρηματικά κίνητρα.

## 6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα βασικά συμπεράσματα που θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε πλέον από την παραπάνω ανάλυση που διεξάγαμε είναι τα εξής: Ως προς τις ανάγκες- προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουμε να πούμε ότι το 69,4% πιστεύει πάρα πολύ ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του προσωπικού για επαγγελματική ανέλιξη, μόνο το 40,47% πιστεύει ότι η πολιτική της εταιρείας εξυπηρετεί ως προς την καλύτερη απόδοση του προσωπικού. Επίσης μόνο το 42,86% πιστεύει ότι είναι επαρκώς ενημερωμένο το προσωπικό του για τις ανάγκες των πελατών και το 44,05% θεωρεί ως σημαντικότερα τα χρηματικά και τα ηθικά κίνητρα ταυτόχρονα. Τώρα όσον αφορά τα εμπόδια που υπάρχουν από πλευράς της εταιρείας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχουμε να πούμε ότι δεν είναι εμπόδιο το πελατολόγιο της εταιρείας ή η ανταπόκριση των προϊόντων της εταιρείας στις ανάγκες των πελατών αφού κρίνεται σε ποσοστό γύρω στο 70% για την κάθε περίπτωση ως επαρκεί. Όμως μόνο το 45,24% πιστεύει πάρα πολύ ότι του παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια για την βελτίωση της επαφής του με τους πελάτες και επίσης αποτελεί τροχοπέδη το γεγονός ότι το 66,67% του δείγματος πιστεύει ότι η εταιρεία προσφέρει μόνο χρηματικά κίνητρα ενώ όπως είπαμε το 44,05% θεωρεί ότι και τα ηθικά και τα χρηματικά κίνητρα θεωρούνται σημαντικά. Θετικό στοιχείο αποτελεί ότι το  $46,63\% + 40,4\% = 87,03\%$  θεωρεί ότι η πολιτική της εταιρείας δίνει την δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης. Από εκεί και πέρα αυτά που θα μπορούσαμε να πούμε ακόμα είναι ότι σημαντικό βάρος θα πρέπει να πέσει στην συμπεριφορά των διάφορων υποομάδων του πληθυσμού. Δηλαδή ότι δεν έχουμε ομοιόμορφο τρόπο απαντήσεων, αντιδράσεων στα διάφορα ερωτήματα και επομένως θα πρέπει να χειριστούμε με διαφορετικό τρόπο την κάθε υποομάδα του πληθυσμού.

Όσον αφορά το θεωρητικό και το πρακτικό μέρος καταλήγουμε ότι οι πρακτικές στο χώρο των ανθρωπίνων πόρων ανά χώρα είναι διαφορετικές. Παρόλα αυτά η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό να προσαρμόσει τις εθνικές πρακτικές στα πρότυπα των επιτυχημένων πρακτικών. Ο βαθμός εξαρτάται από παράγοντες όπως η εθνική κουλτούρα, ο κλάδος δραστηριότητας, ο κρατικός παρεμβατισμός και η δύναμη των κοινωνικών εταίρων. Με βάση και την έρευνα είδαμε

ότι οι ερωτούμενες επιχειρήσεις επενδύουν στους ανθρώπινους πόρους αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό έτσι ώστε οι τελευταίοι να στηρίζουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους εντός και εκτός συνόρων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάζοντας σε λογική σειρά όσα αναφέρθηκαν στο σύνολο της εργασίας για τη δημιουργία της ΔΑΠ, τη πορεία της και το ρόλο που διαδραματίζει σε ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιήτε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εξέλιξη της ΔΑΠ με το πέρασμα των χρόνων συμβαδίζει απόλυτα με την λογική εξέλιξη των επιχειρήσεων που λόγω της παγκοσμιοποίησης και της σταδιακής εξάληψης της διαφορετικότητας μεταξύ λαών, εθνικοτήτων, θρησκευτικών και άλλων πεποιθήσεων, υιοθετούν ιδέες και πρακτικές λειτουργίας περισσότερο σύγχρονες και πανομοιότυπες.

Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις αλλαγές που συντελούνται στο τρόπο διαχείρισης του προσωπικού ανέπτυξαν από μόνες τους την ανάγκη για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους με τρόπο ώστε να έχουν τη δυνατότητα μέσω σύγχρονων μεθόδων προσέγγισης και διαχείρισης του να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους αξιοποιώντας απλά την εσωτερική τους δύναμη.

Η ΔΑΠ δημιουργήθηκε από την ανάγκη της επιχείρησης να επικοινωνεί τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον της, όσο και με το εξωτερικό μέσα σε ένα σύστημα που θα διέπεται από ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, σεβασμό στις αρχές και τήρηση των συμφωνιών. Για την επίτευξη των παραπάνω είναι αναγκαία η συνεργασία μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων και κράτους τα συμφέροντα των οποίων όμως παραδοσιακά και λογικά συγκρούονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό. Ο ρόλος της ΔΑΠ καταλήγοντας, είναι η διαμόρφωση του πλαισίου στο οποίο η μέγιστη επιτυχία και ευημερία της επιχείρησης θα συνδέεται με το αίσθημα της ικανοποίησης του προσωπικού καθώς και του κοινού καλού, αλλά και το αντίθετο.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της εργασίας μας, είδαμε τις θεωρίες που διατυπώθηκαν και επηρέασαν τη διαχείριση των ατόμων και που οδήγησαν στην αντιμετώπιση τους ως βασικό μέσο για την επίτευξη των στόχων και την κατάκτηση της επιτυχίας, καθώς και το ρόλο που διαδραματίζει η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού προς αυτή την πορεία.

Στη συνέχεια αναλύσαμε την επιστήμη της διαχείρισης του προσωπικού, δηλαδή τη στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αναλύσαμε τις λειτουργίες της, τις τάσεις και τις αλλαγές που προκαλούνται από τις νέες τεχνολογίες, καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις). Είδαμε τις ευκαιρίες καριέρας που δίνονται στο χώρο της Δ.Α.Π. και τις μεθόδους ανάπτυξης που χρησιμοποιεί για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την ανάπτυξη των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης.

Στο τελευταίο θεωρητικό κομμάτι αναπτύξαμε την διαφοροποίηση της ΔΑΠ με βάση την δύναμη που έχουν τα εργατικά συνδικάτα, καθώς και την εργατική νομοθεσία που δίνει ή αφαιρεί κάποιες εξουσίες από αυτά.

Τέλος, η εργασία κλείνει με την παράθεση του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας, των αποτελεσμάτων καθώς και των συμπερασμάτων στα οποία καταλήξαμε.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell
2. Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4<sup>th</sup> Edition, Chichester: Willey
3. BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
4. Berdwell Ian and Holden Len ,1997 Human Resource Management Publisher: Pitman pp 40, 751
5. Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229.
6. Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24
7. Brewster,C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002
8. Clark,T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
9. Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics
10. Draft (2000) "Management" 5<sup>th</sup> Edition,Harcourt
11. Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.
12. EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"
13. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255
14. Hoecklin, L. Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, Addison Wesley, 1995

15. Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE
16. Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations, pp: 1-8
17. Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), " European HRM clusters", paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens
18. Jeanne C. Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education ( February 9 2001) B1, B16.
19. John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October 4, 1999), 108-116
20. Kotler P (1999), Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall, p.. 114
21. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
22. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqinq Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998, σελ. 2-15
23. Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.
24. Maund, L (2001) " An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain
25. Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece" Independent study, University of Bradford
26. Newstrom W. John and David Keith, 2001 Organizational Behaviour McGraw-Hill International Editions σελ. 418
27. OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD
28. Pacanowsky, M. and O'Donnell-Trujillo, N. (1982), "Communication and organizational culture", The Western Journal of Speech Communication, Vol. 46

29. Rodrigues, C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries' femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings" *Journal of Cross Cultural Management*, Vol 7, Number 3
30. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency
31. Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall
32. The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997
33. V.R. Buzzotta, *Improve Your Performance Appraisals*.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin and R.W.Beatty .*Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work* ( Boston, Va :.Reston 1984)
34. Walter .w Torrow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" *Human Resource Management* 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, *Fortune* ( October 17, 1994) 93-100
35. William J. Rothwell and H.C. Kazanas, *Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
36. William B. Weather, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12
37. Woodall, J, and Winstanley, D. (2003) *Management Development*, London, Blackwell
38. [www.eiro.org](http://www.eiro.org)
39. [www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html](http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html)
40. Γκιζέλη Δ. 1992, Βίκα Απλά Μαθήματα Κοινωνιολογίας Έκδοση: Επικαιρότητα σελ 248-249
41. Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS

42. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων- σημειώσεις στο θέμα ηγεσία σελ 4
43. Καζάζης(2000), Μάρκετινγκ, Σταμούλης σελ 1-100
44. Μακρυδημήτρης Αντώνης, 1991 Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης εκδ. Σάκκουλας σελ 114
45. Μπουραντάς Δημήτρης, 1984 Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα εκδ. ΑΣΟΕΕ σελ 24
46. Ναυρίδης Κ., 1994, Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία,, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ.10
47. Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997 Η επικοινωνία στις οργανώσεις, εκδ. Κριτική
48. Παυλόπουλος Προκόπης, Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, εκδ. Σάκκουλας σελ 36
49. Πετράκης Μ(1999), Έρευνα Marketing, Α. Σταμούλης, 1999
50. Συλλούρης Γιώργου, Παραδόσεις Κοινωνιολογίας, σελ 227
51. Σωτήροπουλος Α.Δ, 1996 Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία, εκδ. Θεμέλιο, Αθληνα σελ 27
52. Τσιβάκου Ιωάννα, 1995 Δράση και σύστημα εκδ. Θεμέλιο σελ 212
53. Φαναριώτης Π., 1996, Επιχειρησιακή Επικοινωνία, εκδ. Σταμούλη, σελ.23