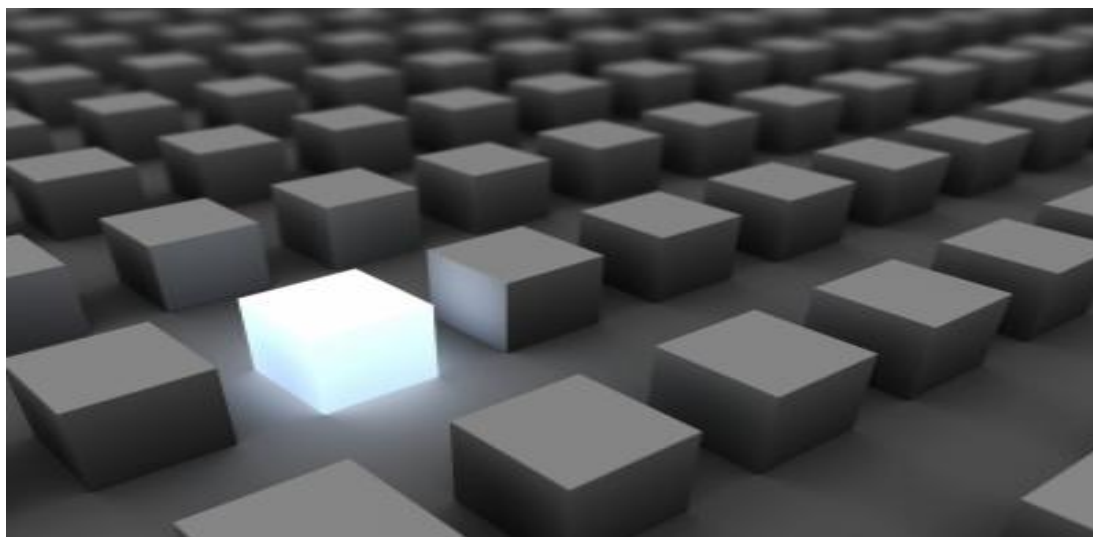




Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ. ΕΙΝΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ; ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.»**



ΓΚΙΟΚΑ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΔΗΜΟΒΕΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

Επιλέγουμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στον καθηγητή μας κύριο Αλεξόπουλο Ηλία και στις οικογένειες μας, οι οποίοι υπήρξαν υποστηρικτές καθ' όλη τη διάρκεια των προσωπικών μας προσπαθειών για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	8
-------------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD).....	10
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	12
2.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	22
2.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	29
2.5 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	32
2.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ.....	32
2.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	35
2.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	38
2.5.4 ΡΟΛΟΣ.....	44
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ....	48

2.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;.....	48
2.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;.....	49
2.6.3 ΠΟΙΑ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	54
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	55
3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	56
3.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	59
3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ.....	65
4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΓΙΕΙΝΗΣ , ΤΟΥ HERZBERG (1957).....	69
5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ , ΤΟΥ ADAMS (1965).....	71
5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ.....	72
5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ , ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE (1979).....	73
5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ.....	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.....	79
6.2 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΒΑΔΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟΝ 21⁰ ΑΙΩΝΑ

7.1 ΑΝΑΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	85
7.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ Ε.Ε.

8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	90
8.1.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	93
8.1.2 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	94
8.1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΝΤΑΣ ΙΚΑΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	95
8.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	96
8.1.5 ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	97
8.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΟΥΝ.....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101
ΠΗΓΕΣ INTERNET.....	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κάθε χρονική περίοδος που κλείνει προκαλεί απολογισμό. Τις δεκαετίες που πέρασαν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη προβλημάτων του εργασιακού χώρου. Τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν καλύτερη ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο αλλά και την ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

Πως διαγράφονται οι εξελίξεις στον αιώνα που ήδη ανέτειλε; Στην κοινωνία των πληροφοριών «η οργάνωση μαθαίνει» για να αντιμετωπίσει τον διεθνή πλέον ανταγωνισμό, «οι εργάτες της γνώσης» που την αποτελούν, μοχθούν για «συνεχή βελτίωση ποιότητας» και ανανέωση στα πλαίσια ευέλικτων δομών, που επιτρέπουν την συνεργασία ώστε τα πολύπλοκα προβλήματα να επιλύονται με δημιουργική σκέψη. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού προβάλλει επιτακτικά.

Στα κεφάλαια που θα ακολουθούσουν κάνουμε εισαγωγή στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη στελέχωση των επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στη σημασία που έχει η

συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τέλος παρουσιάζουμε έρευνες που σχετίζονται με το θέμα μας κάνοντας εκτενή αναφορά στα αποτελέσματα – συμπεράσματα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την Εργασία υποστήριζε: «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στον περιβάλλον της». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης (de-layering and down-siging) ή υπερεργολαβίας (sub-contracting)¹.

¹ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας, Rosili, 2004

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης» τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση επιδόσεων». Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»².

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του

² Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του συμβούλου, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, 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 εργαζομένου. 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 υψηλό μισθό αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει τις ικανότητές του κατά τον επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα

πληρώνεται ανάλογα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης:

- Ø Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη μέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.
- Ø Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης».
- Ø Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικού, επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
- Ø Τη συνεχή και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια, 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 (έχτισε χωριά και σχολεία), Rowntree και Boot, που προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίες κατείχαν περίοπτη θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστές από τους διευθυντές

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 στην σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε

ως «Διευθυντής εργασίας». Από το 1923 έως το 1936 ήταν ο πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του ανήκε.

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 εταιρίας κ.ά.

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

- Ø 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 και
- Ø Ότι η βιομηχανία είναι μία ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα από την οποία άντρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και από την οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μία ζωή «άξια για να τη ζήσουν».

Στην Αμερική, ο βιομήχανος, που ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζόμενους, ίδρυσε το τμήμα προσωπικού στις επιχειρήσεις το 1914. Το τμήμα αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα»³.

³ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παπαλεξανδρή Νάνση Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ. Εκδότης: Μπένου Ευγ. 2002

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 ο Hugo Munsterberg.

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

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

Ο Walter Dill Scott, διδάκτορας ψυχολογίας έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την εφαρμογή των ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση και εμπορία προϊόντων αλλά και στην αποτελεσματική επιλογή 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 Σικάγο 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 στη 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:

- Ø μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και
- Ø 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:

- Ø Όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνονταν και η απόδοσή της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στη οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν.
- Ø Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων.
- Ø 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 του ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του F.J.Roethlisberg, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E.Turner. Από την πλευρά της επιχείρησης πήραν μέρος οι μελετητές G.A. Pennock, M.L. Putham, H.A. Wright, W.J. Dickson, H.Hiburger και A.C.Moore.

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

- ⊗ Επελέγησαν 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.
- ⊗ Για ενάμιση χρόνο περίπου οι συνθήκες υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της ομάδας μετρούνταν συνέχεια.

Οι αλλαγές αφορούσαν στην αμοιβή, στα διαλείμματα εργασίας, στη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας κλπ. Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση παραγωγής μετά από μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις παραπάνω αλλαγές η ομάδα αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμασθεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναγορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή όμως η αύξηση της παραγωγής έφθασε το 25%.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκαν επίσης αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του. Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούσαν στο να κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξάνονταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής.

Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Άρα η αποτελεσματική διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις, μιας προσπάθειας που για πρώτη φορά βασίστηκε και τεκμηριώθηκε σε ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Έριξαν φως σε μια άγνωστη μέχρι τότε πλευρά του

προβλήματος (άτυπη οργάνωση) και αποτέλεσαν την αφετηρία για σχετικές έρευνες καθώς και τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια διερεύνησης του όλου θέματος.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις⁴.

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 περήφανο και να αισθανθεί τη χαρά της δημιουργίας. Η ανάγκη της επικοινωνίας (επιτακτική ψυχική ανάγκη) 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 όν καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να

⁴ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, Τζωρτζιάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας, Rosili, 2004

κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της 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 Harvard, δύο άλλα άτομα συνέβαλαν ουσιαστικά 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 των 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 κάθε εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

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

Οι οπαδοί της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, βασιζόμενοι στα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, υποστήριξαν την ανάγκη βελτίωσης των σχέσεων, της επικοινωνίας και της κατανόησης

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 της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς η οποία, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρώπινων 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, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης - επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων⁵.

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 εργασίας, μέσω της κλασσικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση στο τεχνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικό - τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο.

⁵ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

2.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

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

που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες. Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στον διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

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

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η

πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες της παραγωγής και πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής. Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο⁶.

Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη

⁶ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά, μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει σε κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

Ø Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

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

Ø Συμβουλεύει.

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

Ø Προσφέρει υπηρεσίες.

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση,

διαπραγματεύση με το σωματείο, καθώς και τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

Ø Ελέγχει.

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

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

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

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

- Ø διαγνωστικό, οπότε προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.
- Ø διευκολυντικό και συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.
- Ø αξιολογητικό, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται
- Ø καινοτόμο, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

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

- ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- γνώσεις εφαρμογής πολιτικών
- ηγετικές ικανότητες
- ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων
- αναλυτική ικανότητα
- ικανότητα επικοινωνίας
- ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού

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

- οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.
- καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).
- στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα,

οργανωσιακής ανάπτυξης ,ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).

Ø υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.

Ø ενστερνισθεί πρώτα η διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

2.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στη γενική διοίκηση, κυρίως λόγω του ρόλου της στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του έντονου ανταγωνισμού και της αναγνώρισης των απαιτήσεων του τεχνολογικά αναπτυσσόμενου περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο ειδικός στη στρατηγική, Michael Porter, έχει συμπεράνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση σε μεταβιβάσιμες πηγές, όπως εξοπλισμός που μπορεί να αποκτηθεί από ανταγωνιστές⁷. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με υψηλής ποιότητας δυναμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς

⁷ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

να ανταγωνιστούν σε αποτελεσματική για την αγορά με βάση ποιοτικά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τεχνολογικές καινοτομίες αντί να στηρίζονται σε χαμηλά κόστη. Ένα παράδειγμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από τις προσπάθειες του John Deree να αυτοματοποιήσει τα εργοστάσιά του. Σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του ταλέντου του και της εξαιρετικής εξειδίκευσης στην εργοστασιακή αυτοματοποίηση, η εταιρία εγκαθίδρυσε έναν τεχνολογικό διαχωρισμό. Άλλο παράδειγμα που προέρχεται από τον ίδιο υπογραμμίζει την έμφαση σε θέματα που αφορούν το εκτελεστικό πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματα σαν κι αυτά δείχνουν τις ευρύτερες ευθύνες και τη σημασία της περισσότερο σήμερα στρατηγικά κατευθυνόμενης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού⁸.

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

⁸ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Χυτήρης, Λεωνίδα Σ, Interbooks, 2001

ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίξει ρόλο-κλειδί στη στρατηγική του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξη επιθετικής ανταγωνιστικής πολιτικής.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η δραματικά εναλλασσόμενη δημογραφική κατανομή και οι διαφοροποιήσεις στην αξιοποίηση του δυναμικού έχουν δημιουργήσει ένα άνευ προηγουμένου αβέβαιο περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται συνεχώς ως μέσα προστασίας από το περιβάλλον αβεβαιότητας. Αναμενόμενο είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ενοποιηθεί σε διαμόρφωση στρατηγικής και διεργασία προγραμματισμού. Όσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίσσεται σε περισσότερο σημαντικό συστατικό μέλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρίας, η γενική διοίκηση έχει ένα κίνητρο να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση και την συνέπεια ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη πρόκληση προκύπτει μέσα από την απάντηση της ακόλουθης ερώτησης: Ποιοι τύποι ανθρώπων θα χρειαστούν για να ηγηθούν στις επιχειρήσεις του μέλλοντος; Η προσδοκία είναι ότι άνθρωποι και λειτουργίες, οι οποίοι θα συμμορφωθούν με μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες και θα παράγουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, μερικές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο ότι η υψηλότερη απόδοση σχετίζεται με την ολοκληρωμένη στρατηγικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

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

πρέπει να αναπτυχθεί και να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού.

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

2.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hammel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται «όχι στο πώς να εκτελούν κάτι»⁹. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η

⁹ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006

αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι και περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις των ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για τον σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

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

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

§ λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ

φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

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

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

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

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

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

ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

- Ø Τη συνεχή μάθηση (continuous learning): Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου». Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις ,αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της¹⁰.

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

2.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

- Ø Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το

¹⁰ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:

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

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

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

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

Ø Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των

επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

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

άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας¹¹.

2.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

§ η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.

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

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

§ η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.

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

¹¹ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006

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

- § διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.
- § δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- § πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- § διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.
- § διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.
- § διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.
- § εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

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

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

§ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.

§ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

§ Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.

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

§ Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

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

§ καθορίζει τους αξιολογητές.

§ διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.

§ οργανώνει τη διαδικασία.

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.

§ αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

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

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει , καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.

§ διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.

§ καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.

§ διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.

§ οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των

διαφόρων συστημάτων και τα ωφέληματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.

§ σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

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

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

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

§ διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.

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

§ εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.

§ εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

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

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

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

§ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία.

§ επιλύει τις συγκρούσεις.

§ χειρίζεται τις απολύσεις.

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

§ συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας¹².

¹² Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ, 1998

2.5.4 ΡΟΛΟΣ

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

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

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

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

§ Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level):

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

§ Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level):

Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

- ◆ παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος
όπως η φύση των προϊόντων- υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και

προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και

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

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

§ τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και

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

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

Ø Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντας τους

και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

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

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

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

δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τούτο βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

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

α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και

β) το πώς θα στελεχωθεί.

2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

- Ø πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- Ø ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
- Ø ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

2.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της

μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο¹³.

2.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

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

- Ø του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος: που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- Ø των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους: Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλαδή να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους

¹³ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

- Ø των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία: .Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
- Ø των συνδικαλιστών στελεχών: τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.
- Ø όλων των εργαζομένων: οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες»¹⁴.

2.6.3 ΠΟΙΑ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

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

¹⁴ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Το χθες και το σήμερα Κανελλόπουλος, Χ. Επιλογή, Αθήνα 2004

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

Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας:

- Ø Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής στα θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων : Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.
- Ø Διευθυντής / προϊστάμενος στρατολόγησης / απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής,

υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.

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

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

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

Ø Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών / γραφείο προσωπικού:

Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

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

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

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

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

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική

προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

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

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

3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει

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

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

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα :

- ❶ γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.

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

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

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

προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου καις συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία¹⁵.

3.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

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

Ø Εσωτερική Προσέλκυση: Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης.

¹⁵ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

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

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

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

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

απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση .

Ø Εξωτερική προσέλκυση: Μέθοδοι Εξωτερικής προσέλκυσης Υποψηφίων.

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

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

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

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

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

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

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

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

Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του

σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση .

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τ.λ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- ⊗ Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- ⊗ Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να προηγηθεί.
- ⊗ Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- ⊗ Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η

μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.

- Ø Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Ø Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Ø Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην με επιλογή του προσωπικού .

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα¹⁶.

¹⁶ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας, Rosili, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ

Ανάπτυξη είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μαθαίνουν να είναι πιο αποτελεσματικά. Οι προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψης, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας¹⁷.

Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της

¹⁷ Η ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Επικαιρότητα-Εξελίξεις, Κυριακόπουλος, Ο. Δελτίο Σ.Ε.Β (619), Αθήνα, 2005.

εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και τα ακόλουθα:

- Ø ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.
- Ø κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.
- Ø αφοσίωση, επικοινωνώντας τις αξίες του οργανισμού.
- Ø ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό (crosscultural) περιβάλλον.
- Ø αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Ø συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της.
- Ø επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας (workshops) που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.
- Ø ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.
- Ø διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή

είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program) είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων. Ο όρος «εκπαίδευση» (training) διαφέρει από τον όρο «μόρφωση» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας.

Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασία τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

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

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης – ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας αφορούν τις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης. Οι άλλοι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή δε συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα¹⁸.

¹⁸ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη, 1991

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

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη. Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζομένους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης. Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων – μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς. Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του «κρίσιμου περιστατικού», αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές¹⁹.

Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες, θεωρείται η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία

¹⁹ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη, 1991

που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης - υγιεινής δεν της πρόσφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρίες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή .

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

5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΟΥ ADAMS (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου

καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.τ.λ.

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι , δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους : μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση²⁰.

5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

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

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

²⁰ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη , 1991

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

- ⊗ Να πιστεύει ότι αν καταβάλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης).
- ⊗ Να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής).
- ⊗ Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

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

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία του Vroom και

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

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από τη αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν οι ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι «εξωτερικές» ή «εσωτερικές». Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση – προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται. Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκρατημένου μοντέλου.

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

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

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

επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.

- Ø Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.
- Ø Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
- Ø Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων, μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων .
- Ø Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και νόμιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

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

5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως – και πολύ περισσότερο να προβλέψουν – τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό ίσως οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι για παράδειγμα οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης είναι υπερβολικά ειδικευμένες – εντοπισμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί»; Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από εκείνον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης, θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με

αποτέλεσμα η ακρίβεια των «μετρήσεων» να είναι πάντα αμφισβητήσιμη

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Όλοι αναγνωρίζουν τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι Επιχειρήσεις, τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, ωστόσο θα ήταν λάθος να παραβλέψουμε τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν και που οφείλονται άλλοτε σε εξωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και άλλοτε σε εσωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την ετοιμότητα της κάθε μιας ξεχωριστά να αντιμετωπίζει τις παραπάνω αλλαγές.

Έτσι γίνεται επιτακτική ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές πιέσεις. Η μη έγκαιρη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις σημειούμενες εξελίξεις είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει αργά ή γρήγορα στην αποκοπή τους από το οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον, με αναπόφευκτη συνέπεια την ανατροπή του κλίματος κατανόησης και συνεργασίας με τις τοπικές κοινωνίες που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων προς τους καταναλωτές, στον μικρότερο δυνατό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Με δεδομένη την ανθρωποκεντρική υπόσταση των επιχειρήσεων και απομονώνοντας όσο αυτό είναι δυνατόν άλλους παράγοντες (οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς κλπ.) που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στη λειτουργία τους και έχοντας ήδη διανύσει αρκετό δρόμο, πρέπει να παραδεχθούμε ότι, σε ότι αφορά τον παράγοντα άνθρωπο – εργαζόμενο, υπάρχουν προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή με τις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης αποδόσεων και έργων, με το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα που δημιουργείται, με την υποκίνηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στην λειτουργία των Επιχειρήσεων κλπ.

Αφορμή των παραπάνω προβληματισμών αποτέλεσε εκτός των άλλων έρευνα που διεξήγαγε το οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών και συγκεκριμένα το τμήμα marketing A.L.A.R.M., σε συνεργασία με συγκεκριμένη εταιρία έρευνας αγοράς, όπου επιχειρήθηκε ο εντοπισμός προβλημάτων που έχουν να κάνουν με θέματα προσωπικού των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, τέθηκαν μια σειρά ερωτημάτων τόσο στο διοικητικό όσο και στο τεχνικό προσωπικό, οι απαντήσεις των οποίων μετά τη σχετική επεξεργασία τους, οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Αν και μερικά από τα αποτελέσματα της έρευνας κρίνονται στοιχειωδώς ικανοποιητικά, από πλευράς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θα ήταν χρήσιμο να εστιάσουμε την προσοχή μας παραθέτοντας ενδεικτικά κάποια από τα συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν προβληματισμούς που συχνά εκφράζονται αλλά με τρόπο μεμονωμένο και αποσπασματικό.

6.2 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στο ερώτημα που αφορά στην διαδικασία συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις το συνολικό αποτέλεσμα κυμαίνεται σε χαμηλότερα του μέσου όρου επίπεδο. Υπάρχει μια μικρή μερίδα εργαζομένων, οι οποίοι πιστεύουν ότι η διοίκηση τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις σχετικά με τις εκτελούμενες εργασίες. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, κεντρικό χειρισμό και ανυπαρξία ευρείας συμμετοχής. Αυτός μάλιστα ο διαχωρισμός είναι πιθανό να δημιουργεί πρόβλημα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων. Για την αντιμετώπιση προβλημάτων αυτής της κατηγορίας η διοίκηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην ικανοποίηση της ανάγκης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες της Επιχείρησης, τόσο στην φάση σχεδιασμού όσο και στη φάση εκτέλεσης της εργασίας²¹.

Αυτό προϋποθέτει:

- Ø Την κατανόηση των στόχων της επιχείρησης από πλευράς των εργαζομένων. Η ανάλυση εννοιών όπως αποστολή – προτεραιότητες - στρατηγική κλπ, λειτουργεί αποτελεσματικά σ' αυτή την κατεύθυνση.

²¹ Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Υποστηρίζεται από ειδικό software για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, Μουζά - Λαζαρίδη, Άννα, Κριτική, 2006

- Ø Κατάλληλο εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω λειτουργιών, αποτελεί η πραγματοποίηση προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης .
- Ø Η επιμόρφωση των εργαζομένων, αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε επιχείρηση και αποβλέπει τόσο στην κατανόηση από πλευράς εργαζομένων των βασικών εννοιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, (στην ουσία γνώση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται), αλλά και στην προσαρμογή των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στις σημειούμενες εξελίξεις.
- Ø Η διαδικασία της εκπαίδευσης λειτουργεί αμφίδρομα διότι ο μεν εργαζόμενος μέσα από αυτή βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του , ενώ η επιχείρηση επωφελείται των βελτιωμένων αυτών προσόντων και ικανοτήτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και γενικότερα των υπηρεσιών που προσφέρει στους δημότες καταναλωτές.
- Ø Για τους παραπάνω λόγους η επιμόρφωση πρέπει να αποτελεί μια διαρκή διαδικασία η οποία να καλύπτει όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξάρτητα από κατηγορία, υπηρεσία και βαθμό τους.
- Ø Παρότρυνση των εργαζομένων να εκθέτουν τις απόψεις τους για το πώς μπορούμε καλύτερα να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Ø Είναι σημαντικό να ζητείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα γραπτώς η κατάθεση απόψεων από τους εμπλεκόμενους, τόσο για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, όσο και για την καλύτερη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

- Ø Την παροχή στους εργαζόμενους των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας τους.
- Ø Περιλαμβάνεται το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στο προσωπικό τους, για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εργασίας του και περιγράφεται με τον όρο «συνθήκες εργασίας».
- Ø Έχει αποδειχθεί ότι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας του.
- Ø Αντίθετα η έλλειψη κατάλληλων συνθηκών εργασίας πέρα των άλλων δυσμενών επιπτώσεων, προκαλεί αίσθημα εγκατάλειψης, αδιαφορίας και εν πάση περιπτώσει ότι η παρουσία του και η συμμετοχή του δεν έχει κάποια ιδιαίτερη σπουδαιότητα στην επιχείρηση.
- Ø Τέλος οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται τη συμπαράσταση εκ μέρους της διοίκησης και να υπάρχει η δυνατότητα παροχής συμβουλών και κατευθύνσεων.

Όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί στην ουσία τη σύνθεση δύο παραγόντων απ' τους οποίους ο πρώτος αντιπροσωπεύει τα προσόντα, τις ικανότητες, τις γνώσεις που έχει και επιθυμεί να προσφέρει ο εργαζόμενος και ο δεύτερος τη δυνατότητα του προϊστάμενου ή γενικότερα της διοίκησης να τα αξιοποιεί. Κι' αυτό γιατί η απόδοση του εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο αλλά κυρίως από την

ικανότητα της διοίκησης να αναδείξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του²².

²² Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Το χθες και το σήμερα Κανελλόπουλος, Χ. Επιλογή, Αθήνα 2004.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΒΑΔΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟΝ

21^Ο ΑΙΩΝΑ

7.1 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Είναι η θεμελιώδης θεώρηση και ο ριζοσπαστικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα, σύγχρονα μέτρα της απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα²³.

Κάθε επιχειρηματική διαδικασία περιλαμβάνει συγκεκριμένα inputs και επιχειρησιακές δράσεις που στοχεύουν σε συγκεκριμένα outputs, και χαρακτηρίζεται από τη ροή υλικών / πληροφοριών / δεδομένων.

Στις περιπτώσεις που το προσδοκώμενο αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται, η επιχείρηση πρέπει να επανεξετάσει του στόχους της και τον τρόπο που θα τους πετύχει, ακολουθώντας πειθαρχημένη και δομημένη διαδικασία ανασχεδιασμού συγκεκριμένων διαδικασιών που έχει σαν στόχο να καταδείξει τα ασθενή σημεία, ιδιαίτερα στις διαδικασίες - κλειδιά (core processes) που τη διατρέχουν οριζόντια και να προτείνει αποτελεσματικές λύσεις²⁴.

²³ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

²⁴ Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Κουφίδου Στέλλα (2001). Εκδόσεις Ανικούλα, 3η έκδοση.

Στα πλαίσια της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων προτείνουμε τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Ø Σύγχρονοι μέθοδοι διάγνωσης & ανάλυσης ροής διαδικασιών για την αξιολόγηση της υφιστάμενης δομής και λειτουργικότητας.
- Ø Εντοπισμός δυσλειτουργιών.
- Ø Σχεδιασμός οργανογράμματος.
- Ø Ανασχεδιασμός διαδικασιών.
- Ø Έντυπα που συνοδεύουν τις διαδικασίες.
- Ø Περιγραφές καθηκόντων θέσεων.
- Ø Μοντελοποίηση, βελτιστοποίηση και ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Re-engineering).
- Ø Αυτοματοποίηση του πλήρη κύκλου των επιχειρησιακών διαδικασιών (Workflow Systems).
- Ø Προσδιορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators).
- Ø Αξιολόγηση της εφαρμογής (Assessment, Auditing) των διαδικασιών και αποτίμηση τους (Εσωτερικός κανονισμός ελέγχου).

7.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας. Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με «τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται». Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δύο σχετικές υποδραστηριότητες, μια που έχει σχέση με τη διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επομένως είναι διαφορετική για το ίδιο το προϊόν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διαδικασία μάρκετινγκ ή και την κατασκευή του προϊόντος²⁵.

²⁵ Διοίκηση ολικής ποιότητας, Kelly, John M, Αντωνίου, Γιώργος (μτφ), Κριτήριο, 2001

Σε σχέση με αυτό έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες έρευνες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση . Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται αφ' ετέρου και έχει να κάνει με άλλες παρόμοιες πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις όποιες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, και πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν, την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης . Εντούτοις, αν και η κατανόηση είναι η βάση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τις καλά σχεδιασμένες μεθόδους αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά ως ποιοτικοί έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, τις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών του συστατικών διαδικασιών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας

συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού²⁶.

²⁶ Διοίκηση ολικής ποιότητας, Gower, Lock, Dennis, Σαρρής, Νίκος(μτφ), Ελλην. 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ Ε.Ε.

8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε 1/10/2007 από την εταιρία Green Retail για την «Αποτελεσματική Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού». Για να διατηρήσουν μία επιτυχημένη πορεία της επιχείρησής τους σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον, οι επιχειρηματίες έχουν ανάγκη εξειδικευμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Μπορεί η τεχνολογία να αντικαταστήσει την ανθρώπινη παρουσία σε ορισμένες τυποποιημένες διαδικασίες, όμως το πάθος, η γνώση και η εμπειρία σε κάθε διαδικασία που έχει να κάνει με την επαφή προσωπικού και πελάτη θα παραμείνουν ως στοιχεία που ορίζουν τον νικητή στο παιχνίδι της αγοράς. Αυτό εξηγεί και το γιατί η εξεύρεση ικανών υπαλλήλων, αλλά και η διατήρησή τους στην επιχείρηση είναι τόσο σημαντικό θέμα.

Για να γίνει πιο ελκυστική στους εργαζόμενους μία επιχείρηση, θα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί και να δρομολογήσει λύσεις σε προβλήματα όπως η εξεύρεση υπαλλήλων, η εκπαίδευσή τους και η παροχή κινήτρων ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Η παρούσα έρευνα είναι η τρίτη μίας σειράς ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί από την ευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα CCRRG

EUROPE. Στόχος της ήταν να εντοπίσει τα θέματα που αφορούν την απασχόληση και να καταγράψει τις τάσεις στο ευρωπαϊκό εμπόριο , προτείνοντας τελικά τις καλύτερες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στην προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση και διατήρηση των ικανών υπαλλήλων.

Η συγκεκριμένη έρευνα έρχεται να συμπληρώσει εκείνη του 2001, που είχε τίτλο «το μελλοντικό κατάστημα». Τότε είχε δοθεί έμφαση στη διαμόρφωση νέων τάσεων στην συμπεριφορά των καταναλωτών και στην εξέλιξή τους μέσα στην επόμενη δεκαπενταετία και είχαν προταθεί οι λύσεις για τη μορφή και τις υπηρεσίες που θα πρέπει να προσφέρει ένα μελλοντικό κατάστημα, ώστε να μπορεί να κερδίσει τον πελάτη. Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και του καταστήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό και τις ικανότητές του. Γι' αυτό και η έρευνα απευθύνεται σε υψηλόβαθμα στελέχη, θέτοντας τα εξής βασικά ερωτήματα:

- ⊗ Ποια είναι η επίδραση της στρατηγικής μιας επιχείρησης στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του απέναντι στους πελάτες;
- ⊗ Πώς μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει κίνητρα ώστε να υπάρχουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους και στους στόχους της επιχείρησης υπάλληλοι;

Οι επιχειρηματίες του εμπορίου αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο θέμα του ανθρώπινου δυναμικού. Ήδη ορισμένοι συναντούν δυσκολίες στην εξεύρεση ικανών υπαλλήλων και στη διατήρησή τους στο δυναμικό της επιχείρησης. Οι ραγδαίες αλλαγές που

σημειώνονται στις καταναλωτικές συνήθειες θα κάνουν αυτές τις δυσκολίες ακόμη μεγαλύτερες στο μέλλον.

Παρ' όλο που ο κλάδος του εμπορίου αποτελεί ομάδα με μεγάλο αριθμό των απασχολουμένων, είναι – συνήθως – μια λύση ανάγκης και όχι ο χώρος εργασίας που επιλέγουν οι εργαζόμενοι γιατί αυτό επιθυμούν. Οι λόγοι εντοπίζονται κυρίως στην αδυναμία των επιχειρήσεων να δώσουν στην εργασία περιεχόμενο που να παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, ευκαιρίες για εκπαίδευση και συνθήκες που να διασφαλίζουν μία ισορροπημένη σχέση εργασίας - κοινωνικής ζωής.

Η μετακίνηση του προσωπικού στις επιχειρήσεις άλλων κλάδων από αυτόν που βρίσκονται φτάνει σε πανευρωπαϊκό επίπεδο στο 30% και το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κόστος. Οι ενέργειες για μείωσή του θα μπορούσαν να φέρουν αύξηση του περιθωρίου κέρδους έως και 0,5%.

Η εικόνα γίνεται ακόμη πιο άσχημη, αν προστεθούν η μείωση του εργατικού δυναμικού, η γήρανση του πληθυσμού, καθώς και οι απαιτήσεις και οι φιλοδοξίες που έχουν σήμερα οι εργαζόμενοι.

Οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε θέσεις οι οποίες απαιτούν συχνή επαφή με τους καταναλωτές, όπως είναι αυτή της διεύθυνσης των καταστημάτων της προώθησης και διαφήμισης και παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Κι όμως συχνά οι επιχειρηματίες δεν δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Όταν οι διευθυντές των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορούν να εφαρμόσουν σωστά μία στρατηγική διαχείρισης αυτών των αναγκών, τότε η επιχείρηση

αποτυγχάνει στο να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις του σύγχρονου, έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Όπως διαπιστώνει επίσης η έρευνα, το πρόβλημα παίρνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις αν αναλογιστεί κανείς πως λίγοι Ευρωπαίοι έμποροι χρησιμοποιούν εργαλεία και μεθόδους που εφαρμόζουν από χρόνια οι βιομηχανίες για την προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση αξιόλογου προσωπικού.

8.1.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική που ακολουθούν οι εταιρείες στο θέμα της διαχείρισης προσωπικού είναι πολύ σημαντικό να ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας. Πρέπει κατ' αρχάς οι επιχειρηματίες να κατανοούν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Όπως δείχνουν και οι απαντήσεις των 660 επιτυχημένων υπαλλήλων, η αξιολογη πορεία του εργοδότη στον επιχειρηματικό στίβο, καθώς και οι προκλήσεις που εμπεριέχει γι' αυτούς το αντικείμενο της εργασίας, είναι οι παράγοντες που προκαλούν τη μεγιστοποίηση της αφοσίωσης στη δουλειά²⁷. Ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει επίσης σημαντικά τους υπεύθυνους τμημάτων, αλλά και το απλό προσωπικό. Η διοίκηση του καταστήματος από τον διευθυντή παίζει σημαντικό ρόλο στο να δημιουργήσει κίνητρα

²⁷ Η ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Επικαιρότητα-Εξελίξεις, Κυριακόπουλος, Ο. Δελτίο Σ.Ε.Β (619), Αθήνα, 2005.

στο προσωπικό για την απόδοση στην εργασία και την παραμονή του στην επιχείρηση. Οι διευθυντές των καταστημάτων από τη θέση που κατέχουν εκπροσωπούν την επιχείρηση, την κουλτούρα και τις αξίες που αυτή προωθεί, ενώ παράλληλα καθοδηγούν τους υπαλλήλους επί καθημερινής βάσεως στην πώληση, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των καταναλωτών και την απόδοση του καταστήματος.

8.1.2 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Βασικές αρχές που, αν εφαρμοστούν από την διοίκηση του καταστήματος, μπορούν να έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την απόδοση του προσωπικού είναι: η προσήλωση στον στόχο της διατήρησης του προσωπικού, η ανάθεση υπευθυνοτήτων στους υπάλληλους και η προώθηση της συνεργασίας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, η ανάθεση αρμοδιοτήτων που εμπεριέχουν μία πρόκληση για τον υπάλληλο, η καλή επικοινωνία και η ενημέρωση για τους στόχους και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Αφού οι διευθυντές καταστήματος παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή αυτών των αρχών, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους και ο γενικός απολογισμός καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είναι ζωτικής σημασίας και για τους ίδιους, που μπορούν με αυτό τον τρόπο να έχουν μία καθαρή εικόνα για το πόσο σωστά εφαρμόζουν τη στρατηγική της εταιρείας στον δικό τους τομέα.

8.1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΝΤΑΣ ΙΚΑΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Για να είναι ελκυστική μία εταιρεία, θα πρέπει να πείθει ότι ικανοποιεί τουλάχιστον τις απαιτήσεις του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Οι απαιτήσεις των υπαλλήλων επηρεάζονται σημαντικά από τη στρατηγική της εταιρείας και είναι διαφορετικές στους μεγαλύτερους σε ηλικία, στους απόφοιτους λυκείου, στις γυναίκες που απασχολούνται με μειωμένο ωράριο κλπ.

Φαίνεται πως μία αποτελεσματική τακτική για να προσελκύσουν οι εταιρείες νέο, ικανό προσωπικό είναι να εμπλέξουν στη διαδικασία παλαιότερους επιτυχημένους υπαλλήλους. Τα μέλη οικογενειών και οι φίλοι παίζουν σημαντικό ρόλο. Για τους περισσότερους που συμμετείχαν στην έρευνα, εκείνος που τους μίλησε για την εταιρεία στην οποία εργάζονται ήταν κάποιο μέλος της οικογένειάς τους ή κάποιος φίλος.

Όλες οι μέθοδοι που θα εφαρμόσει μία εταιρεία για την προσέλκυση νέων υπαλλήλων θα πρέπει να ακολουθούν μία κοινή λογική.

Το διαδίκτυο θα αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία για την προσέλκυση κυρίως νέων σε ηλικία ατόμων, όπως οι φοιτητές ή οι νέοι που δεν ολοκληρώνουν τις σπουδές τους.

Οι τάσεις που καταγράφονται στο εμπόριο δείχνουν πως στη διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να εξετάζονται περισσότερο οι συνήθειες των υποψηφίων και όχι τόσο οι ικανότητές τους και τα γενικά προσόντα τους. Τα απαιτούμενα για κάθε εργασία προσόντα είναι πιο εύκολο να αποκτηθούν μέσα από μία εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ οι συνήθειες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων είναι

αυτά που αποτελούν τη βάση για την εξέλιξή του. Διαδικασίες όπως η συμπλήρωση συγκεκριμένων ερωτηματολογίων και η εξέταση της προσωπικότητας του υποψήφιου μέσα από ειδικά τεστ είναι πρακτικές που εφαρμόζονται από χρόνια σε οργανωμένες επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες πρέπει να είναι σαφείς και σύντομες, έτσι ώστε ο υποψήφιος να γνωρίζει σε εύλογο χρονικό διάστημα αν θα προσληφθεί και να σχηματίζει μία καλή εικόνα για την επιχείρηση.

8.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και την απόκτηση νέων. Η σωστή διαδικασία είναι εκείνη που ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης. Οι σωστά οργανωμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να δημιουργήσουν από την αρχή καλή εντύπωση στους νεοπροσληθέντες και να τονίσουν τις αξίες που κυριαρχούν στην επιχείρηση. Το γεγονός πως η γνώση θεωρείται σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ανεβάζει την επιχείρηση σε ένα υψηλότερο επίπεδο σε ότι αφορά τη στρατηγική της και αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η λειτουργία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος εκ μέρους της επιχείρησης συντονίζει αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία.

8.1.5 ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής σε θέματα προσωπικού απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των μέτρων που λαμβάνονται σε αυτό τον τομέα καθώς και των αποτελεσμάτων. Κάθε σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό διαδικασία πρέπει να καταγράφεται και να μετράται: από τη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού και τη διαδικασία ανεύρεσης νέου μέχρι την εκπαίδευσή του. Αν δεν υπάρχει παρακολούθηση και καταγραφή κάθε απόφασης που λαμβάνεται και εφαρμόζεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είναι αδύνατον να υπάρξει σωστή διοίκηση.

Η διοίκηση σε θέματα προσωπικού πρέπει να είναι επικεντρωμένη σε τέσσερις βασικούς άξονες: διατήρηση υπαλλήλων, προσέλκυση νέων, πρόσληψη και εκπαίδευση. Η εφαρμογή μιας σωστής στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να υποστηρίζεται από μία ισχυρή οργανωτική δομή. Η ύπαρξη ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε διευθυντικό επίπεδο αναβαθμίζει τον ρόλο του στην επιχείρηση και δείχνει πόσο μεγάλη σημασία δίνει η ίδια στο προσωπικό της.

Ø αρνητική εικόνα των επιχειρήσεων

§ Κακό ωράριο

§ Στρες

§ Περιεχόμενο εργασίας

Ø κόστος μετακίνησης προσωπικού

Στο εμπόριο καταγράφεται γενικό ποσοστό μετακίνησης προσωπικού 30% ετησίως.

Το κόστος αναπλήρωσης της θέσης εργασίας είναι:

§ Διευθυντής καταστήματος 30.000 ευρώ

§ Διευθυντής τμήματος 15.000 ευρώ

§ Πωλητής 5.000 ευρώ

Η μείωση της μετακίνησης προσωπικού κατά 50% σε επιχείρηση της Μ. Βρετανίας με προσωπικό 100.000 ατόμων ισούται με εξοικονόμηση 90-100 εκατ. ευρώ.

Ø το προφίλ του προσωπικού στην Ευρώπη

§ Ποσοστό 80% των απασχολούμενων στο λιανεμπόριο τροφίμων είναι γυναίκες.

§ Η ισορροπία μεταξύ κοινωνικής ζωής/εργασίας απασχολεί το 65% των νέων σε ηλικία.

8.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ : ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΟΥΝ

Στις 18/06/09 πραγματοποιήθηκε από την ίδια εταιρία (Green Retail) έρευνα που είχε σαν θέμα την «Εταιρική κοινωνική ευθύνη και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων».

Το 32,9% των Ελλήνων καταναλωτών το 2008 είχε ανταμείψει μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία είτε μέσω αγοράς ενός προϊόντος είτε μέσω θετικών σχολίων. Η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρήθηκε ότι βελτιώνει τη γενική εικόνα της επιχείρησης χαρίζοντας της ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς. Η ενσυνείδητη πράξη επιβράβευσης μιας εταιρείας σημειώνει, μάλιστα, αυξητική τάση στη χώρα μας. Τα στοιχεία αυτά, που προέκυψαν, μεταξύ άλλων και από τη σχετική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, επιβεβαιώνουν τη σημασία της εφαρμογής προγραμμάτων Επιχειρηματικής Κοινωνικής Ευθύνης και σαν αναπόσπαστο κομμάτι της, τη βελτιωμένη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομική κρίσης, οπότε η γνώμη των πολιτών παίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον των επιχειρήσεων.

Η νέα αντιπροσωπευτική ποσοτική έρευνα CSR 2009 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, την Υπεύθυνη Κατανάλωση και το ανθρώπινο δυναμικό, που διοργανώθηκε για 5η χρονιά από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας, παρουσιάστηκε στις 16 Ιουνίου παρουσία 160 εκπροσώπων του ευρύτερου ακαδημαϊκού χώρου, της πολιτείας, υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων του χώρου της επικοινωνίας και μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις της Ελλάδας που προβάλλουν κοινωνική, περιβαλλοντική ευθύνη καθώς και την μεγάλη ευθύνη της σωστής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων τους, τυγχάνουν καλύτερης αντιμετώπισης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και καταφέρνουν να περάσουν αλώβητες μέσα από την οικονομική κρίση.

Γεγονός που προκύπτει από την έρευνα είναι η αφύπνιση των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ καθώς και σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις της Ε. Ε. ακλουθούν την διεθνή πορεία της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού βλέποντας τη σαν το

μοναδικό μέσω με το οποίο θα καταφέρουν να επικρατήσουν στην τεράστια οικονομική απειλή που ταλαιπωρεί όλες τις επιχειρήσεις παγκοσμίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παπαλεξανδρή Νάνση Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ. Εκδότης: Μπένου Ευγ. 2002
2. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Χυτήρης, Λεωνίδας Σ, Interbooks, 2001
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας, Rosili, 2004
4. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Υποστηρίζεται από ειδικό software για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού , Μουζά - Λαζαρίδη, Άννα, Κριτική, 2006
5. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006
6. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη , 1991
7. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ, 1998
8. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003
9. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Κουφίδου Στέλλα (2001). Εκδόσεις Ανικούλα, 3η έκδοση.
10. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Γιάννης Κ. Χολέβας, (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

11. Η ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Επικαιρότητα-Εξελίξεις, Κυριακόπουλος, Ο. Δελτίο Σ.Ε.Β (619), Αθήνα, 2005.
12. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Το χθες και το σήμερα Κανελλόπουλος, Χ. ,Επιλογή, Αθήνα 2004.
13. Διοίκηση ολικής ποιότητας, Kelly, John M, Αντωνίου, Γιώργος (μτφ), Κριτήριο, 2001
14. Διοίκηση ολικής ποιότητας, Gower, Lock, Dennis, Σαρρής, Νίκος(μτφ), Ελλην. 2001

ΠΗΓΕΣ INTERNET

1. www.aueb.gr
2. www.libaueb.gr
3. www.greenforretail.com
4. www.retailmob.com/small_retailers_selling_green
5. www.talkingretail.com/.../green-retail-news
6. www.worldchanging.com/.../010171.html
7. betterpaper.ning.com/.../green-at-retail-shows