

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΗΜΕΡΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΓΙΑ ΜΙΑ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ. ΜΠΟΡΕΙ ΑΥΤΟ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ)
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ;**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: Λιβιτσάνου Αφροδίτη

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Α. Ραφελίδης

ΠΑΤΡΑ 2010

Πρόλογος

Ο ορισμός του management όπως αναφέρεται σε πληθώρα βιβλίων αναγνωρίζει την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σαν μια από τις λειτουργίες του. «Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων».

Το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως πόρος, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να οδηγεί τους υπαλλήλους της ώστε να αποδίδουν το μέγιστο σε μια εργασία.

Συνεπώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πόρος που χρησιμοποιείτε λιγότερο αποτελεσματικά από την επιχείρηση και αποτελεί τον μεγαλύτερο παράγοντα της αύξησης της οικονομικής απόδοσης.

1. Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για μία επιχείρηση.

Θα μελετήσουμε τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, το πως επηρεάζουν αλλά και το πώς επηρεάζονται από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης πως θα μπορούσε να δημιουργήσει στρατηγικό πλεονέκτημα η Δ.Α.Π στις διάφορες εφαρμογές επιχειρησιακής στρατηγικής όπως T.Q.M., Business Process Reengineering, Διαχείριση Γνώσης και άλλα. Θα αναλυθεί επίσης η σχέση της Δ.Α.Π, με τις Διάφορες Ομάδες Ενδιαφέροντος, όπως οι πελάτες, οι στρατηγικοί εταίροι, οι μέτοχοι και οι επενδυτές. Θα γίνει αξιολόγηση της συμβολής της Λειτουργίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Επιχείρηση και θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε την Δομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις και θα αξιολογηθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων

Επίσης θα συγκριθεί η Επιχειρησιακή Στρατηγική και η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Σ.Δ.Α.Π.), σύμφωνα με την Σχέση Προδράσης & Σχέση Αντίδρασης. Θα δοθεί ο ορισμός και οι αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Θα γίνει ανάλυση των χαρακτηριστικών της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της Σ.Δ.Α.Π. ανάλογα με τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας, την θέση της επιχείρησης στην αγορά, την φιλοσοφία της Ανώτατης Ηγεσίας, την οργανωσιακή δομή, την οργανωσιακή κουλτούρα, το επίπεδο εξειδικευμένων δεξιοτήτων, την Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Δ.Α.Π. (strategic fit), και την επιλογή πολιτικών και ρόλων.

Δίνονται επίσης γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του τμήματος και της Σ.Δ.Α.Π ανάλογα με την στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με τα Πρότυπα της Ανάλυσης του Porter, ο Έλεγχος και η Αφοσίωση του εργατικού δυναμικού από τον Walton (1985), Η Προσέγγιση της Δ.Α.Π. από τους Brewster & Larsen (1992) και οι Ρόλοι της Δ.Α.Π. κατά τον Ulrich (1997).

Στην συνέχεια αναπτύσσονται οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984) καθώς και τα συμπεράσματα για την συμβολή του προσωπικού στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και την Ανάπτυξη της επιχείρησης

γενικά.

Τέλος υπάρχουν τα ωφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση και ο τρόπος ανάπτυξης των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) μέσω των εργαζομένων. Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η σύγκριση των Ελληνικών Επιχειρήσεων και τα συμπεράσματα για την Δ.Α.Π. στην Ελλάδα

Επίσης θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί η Διοίκηση Αλλαγών και ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων (Δ.Α.Π.) σε αυτήν. Αρχικά παρουσιάζονται τα είδη Οργανωσιακών Αλλαγών και ακολούθως οι στάσεις που υιοθετούνται απέναντι σε αυτές. Στην συνέχεια θα αναπτυχθούν οι μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στις αλλαγές και συγκεκριμένα η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η συμμετοχή, η διευκόλυνση – υποστήριξη, η διαπραγμάτευση, η χειραγώγηση και η άσκηση δύναμης. Θα παρουσιαστούν θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις στην εισαγωγή αλλαγών, όπως το υπόδειγμα Lewin – Shein, το υπόδειγμα σχεδιασμένης αλλαγής, το υπόδειγμα έρευνας – δράσης και το υπόδειγμα του J. Kotter. Θα παρουσιαστεί η έννοια, τα χαρακτηριστικά και οι παραδοχές της Οργανωσιακής Ανάπτυξης, καθώς και οι Τομείς εφαρμογής και οι τεχνικές Οργανωσιακής Ανάπτυξης. Στην συνέχεια θα περιγραφούν οι βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας των αλλαγών και οι φορείς αλλαγών και θα προταθεί ένα ολοκληρωμένο Υπόδειγμα Διοίκησης Συνολικής Αλλαγής. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με μία αναφορά στην έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας και την αλλαγή αυτής που θα καταλήξει στην πρόταση πρακτικών που αναπτύσσουν την ικανότητα αλλαγών και συνεχούς επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
1. Περίληψη.....	2
2. Εισαγωγή	9
3. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και η αποτελεσματικής διαχείριση του.....	10
3.1 Αλλαγές συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον.....	10
3.2 Αλλαγές στο Οργανωσιακό Περιβάλλον.....	10
3.2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	10
3.2.2. Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering).....	11
3.2.3. Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment):.....	11
3.2.4. Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking).....	12
3.2.5. Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management):.....	12
3.2.6. Οργανωσιακή Κουλτούρα / Κλίμα (Organisational Culture / Climate):.....	12
3.2.7. Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing):.....	13
3.2.8 Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delayering).....	13
3.2.9 Αποκέντρωση (Decentralisation):.....	14
3.2.10. Μείωση Προσωπικού (Downsizing):.....	14
3.2.11. Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship):.....	14
3.2.12. E.V.A. (Economic Value Added):.....	15
4. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. στην Οργανωσιακή Αλλαγή	17
4. 1. Γνώση και Τεχνογνωσία Διοίκησης Αλλαγών.....	18
4.2. Έννοια και είδη Οργανωσιακών Αλλαγών.....	19
4.3. Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές	20
4.4. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές	23

4.5. Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών	24
4.5.1. Το υποδείγμα Lewin – Shein	25
4.5.2. Υποδείγμα σχεδιασμένης αλλαγής.....	25
4.5.3. Το υποδείγμα «έρευνας – δράσης» (Action – Research).....	26
4.5.4. Το υποδείγμα του J. Kotter	27
4.6. Οργανωσιακή ανάπτυξη (Organizational Development).....	28
4.6.1. Έννοια και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ανάπτυξης	28
4.6.2. Αξίες και παραδοχές της οργανωσιακής ανάπτυξης	29
4.6.3. Τομείς εφαρμογής της οργανωσιακής ανάπτυξης	30
4.6.4. Διαδικασία οργανωσιακή ανάπτυξης	31
4.6.5. Το υποδείγμα «έρευνας – δράσης» του French.....	32
4.6.6. Τεχνικές Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	34
4.7. Βασικές Προϋποθέσεις Επιτυχίας των Αλλαγών.....	35
4.8. Ρόλοι - Φορείς Αλλαγών	35
4.9. Ένα Ολοκληρωμένο Υποδείγμα Διοίκησης Συνολικής Αλλαγής.....	36
4.10. Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας.....	39
4.10.1. Αλλαγή της Κουλτούρας.....	39
4.11. Ανάπτυξη της ικανότητας αλλαγών και συνεχούς επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης.....	41
5. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στην αλλαγή και στην καινοτομία	45
5.1. Ο κύκλος ζωής.....	46
5.2. Λύση μίας επιχείρησης	49
6. Σχέση της Δ.Α.Π. με τις Διάφορες Ομάδες Ενδιαφέροντος.....	50
6.1. Ομάδες ενδιαφέροντος.....	51
7. Η Δομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις.....	53
8. Αξιολόγηση της συμβολής της Λειτουργίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Επιχείρηση.....	54
8.1. Συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης.....	54
8.2. Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.....	55

8.3. Κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ	55
8.4. Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων.....	56
8.5. Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων.....	56
9. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Σ.Δ.Α.Π.).....	58
9.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Δ.Α.Π.....	58
9.1.1. Σχέση Προδράσης & Σχέση Αντίδρασης.....	58
9.2. Ορισμός και Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων..	59
9.2.1. Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	59
9.3. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της Σ.Δ.Α.Π.....	59
9.3.1. Τύπος Παραγωγικής Διαδικασίας.....	59
9.3.2. Θέση της επιχείρησης στην αγορά.....	60
9.3.3. Φιλοσοφία Ανώτατης Ηγεσίας.....	60
9.3.4. Οργανωσιακή Δομή.....	60
9.3.5. Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	61
9.3.6. Επίπεδο Εξειδικευμένων Δεξιοτήτων.....	61
10. Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Δ.Α.Π. (strategic fit).....	62
10.1. Επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό	62
10.1.1. Διοικητικές Πρακτικές.....	62
10.1.2. Κίνδυνος και απόδοση της επενδύσεις	63
10.1.3. Outsourcing στην Δ.Α.Π. ως εναλλακτική λύση στην επένδυση σε εσωτερικό τμήμα Δ.Α.Π.....	63
10.2. Σημασία των Ανθρωπίνων Πόρων στη Στρατηγική	64
10.3. Στρατηγικές Έννοιες και Ορισμοί	66
10.4. Στρατηγική της εταιρείας.....	68
10.4.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός	69

10.4.2. Ανταγωνιστική στρατηγική στα τμήματα της επιχείρησης.....	71
10.4.3. Στρατηγικός σχεδιασμός στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής των τμημάτων της επιχείρησης.....	72
10.5. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.....	72
10.5.1. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων ή Σχεδιασμός της Στελέχωσης.....	73
10.6. Επιλογή Πολιτικών και Ρόλων.....	74
10.7. Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Harvard (The Harvard Model) (1984... ..)	76
10.8. Η Προσέγγιση της ΣΔΑΠ στα Πρότυπα της Ανάλυσης του Porter.....	77
10.9. Έλεγχος και Αφοσίωση από τον Walton (1985).....	79
10.10. Η Προσέγγιση της Δ.Α.Π. από τους Brewster & Larsen (1992).....	80
10.11. Οι Ρόλοι της Δ.Α.Π. κατά τον Ulrich (1997).....	82
10.12. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984).	83
11. Το προσωπικό και η συμβολή του στην ανάπτυξη της επιχειρηματική στρατηγική.....	86
12. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην Ανάπτυξη της επιχείρησης.	90
13. Οφέλη Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	97
14. Ιστορική εξέλιξη στη θεωρία και την πράξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	98
15. Η Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ).....	100
16. Σύγκριση των Ελληνικών Επιχειρήσεων με την Ε.Ε.....	101
17. Συμπεράσματα για την Δ.Α.Π. στην Ελλάδα.....	103
18. Συμπεράσματα.....	104
19. Βιβλιογραφία.....	105

Δυο λόγια από τον επιβλέποντα

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει πλευρές ενός από τα περισσότερο σύνθετα ζητήματα του management, εκείνο του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.

Αν και το ανθρώπινο δυναμικό πάντοτε αναγνωρίζονταν ως σημαντικό, τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζεται συχνά στη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία ως ένα κρίσιμο στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις προς το καλύτερο, ή προς το χειρότερο.

Η συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας είχε την ατυχία να βιώσει από πρώτο χέρι μια από τις πιο σοβαρές αδυναμίες του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ειδικά των ΤΕΙ: την συχνή αλλαγή του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Αναλαμβάνοντας αυτή την εργασία ως τρίτος κατά σειρά επιβλέπωντας, διαπίστωσα ότι υπήρχαν αδυναμίες στο σύστημα αναφορών που έχει ακολουθηθεί. Ωστόσο ήταν πολύ αργά για να διορθωθεί, αφού δεν ήταν δυνατό για την συγγραφέα να ανατρέξει εκ νέου σε όλες τις πηγές της προκειμένου να ικανοποιήσει τα αυστηρά μου κριτήρια.

Θεωρώντας αυτή την αδυναμία συστημική, εφόσον η Φοιτήτρια για κάποιο λόγο δεν στάθηκε δυνατό να ενημερωθεί σχετικά με το κατάλληλο σύστημα βιβλιογραφικών αναφορών, ελπίζω η εργασία να κριθεί δίκαια για αυτό που πράγματι είναι.

Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης, Επικ. Καθηγ.

Τμ. Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

& Πληροφοριακών Συστημάτων

2. Εισαγωγή

Ο ορισμός του management όπως αναφέρεται σε πληθώρα βιβλίων αναγνωρίζει την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σαν μια από τις λειτουργίες του. «Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων».

Το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως πόρος, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να οδηγεί τους υπαλλήλους της ώστε να αποδίδουν το μέγιστο σε μια εργασία.

Συνεπώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πόρος που χρησιμοποιείτε λιγότερο αποτελεσματικά από την επιχείρηση και αποτελεί τον μεγαλύτερο παράγοντα της αύξησης της οικονομικής απόδοσης.

3. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι λόγοι της μη αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελούν κύριο παράγοντα αλλαγών του οργανωσιακού περιβάλλοντος με άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στο ανθρώπινο δυναμικό της και στον τρόπο που αποδίδει. Παρακάτω ακολουθούν τα διάφορα αίτια που προκαλούν αλλαγές των συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον.

3.1 Αλλαγές συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον

Ταχύτητα αλλαγών: Σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Ειδικά με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να είναι όσο το δυνατόν γίνεται δυναμικές και αποτελεσματικές.

Διεθνοποίηση/Παγκοσμιοποίηση: Υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη των πολυεθνικών που επιθυμούν να ενοποιήσουν την επιχειρησιακή στρατηγική τους και την κουλτούρα τους. Έτσι με διάφορες τεχνικές μειώνουν τις διαφορές και τις αντιθέσεις ανάμεσα στις θυγατρικές τους που λειτουργούν σε πολύ διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα.

Αλλαγές στην νομοθεσία: Η απασχόληση εργατικού δυναμικού υπόκεινται σε μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες. Η εργατική νομοθεσία αλλάζει συχνά και προκαλεί κρίσιμες αλλαγές ως προς την επιχείρηση.

Διαφορετικότητα Εργαζομένων: Η ανάγκη για σεβασμό της διαφορετικότητας επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση που μπορεί να απασχολεί υπαλλήλους με διαφορετική ηλικία, φύλο, μορφωτικό υπόβαθρο, εθνική και πολιτισμική προέλευση. Η λειτουργία λοιπόν της εταιρείας επηρεάζεται από ένα διαφορετικό σύστημα αξιών, ηθών, εθίμων και νοοτροπίας.

3.2 Αλλαγές στο Οργανωσιακό Περιβάλλον

Οι αλλαγές αυτές περιλαμβάνουν διάφορες τάσεις στο χώρο του μάνατζμεντ που έχουν υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις διαμορφώνοντας έτσι ένα νέο οργανωσιακό περιβάλλον που επηρεάζεται και επηρεάζει την Δ.Α.Π.. Παρακάτω θα αναπτύξουμε διάφορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο οργανωσιακό περιβάλλον για το καλό της επιχείρησης, όπου στις οποίες η Δ.Α.Π. αποτελεί εργαλείο και πολλές φορές καθοριστικό παράγοντα για την εδραιοποίηση αυτόν τον αλλαγών στον οργανισμό.

3.2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πελάτη και στην κάλυψη αυτών των αναγκών στον υψηλότερο δυνατό βαθμό. Οι βασικοί άξονες της Δ.Ο.Π. είναι: ο προσανατολισμός στον πελάτη, η συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών και η ενεργό συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Σε όλη την διάρκεια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. ο ρόλος της Δ.Α.Π. είναι καθοριστικός. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει καλές εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση, που

προετοιμάζει το προσωπικό για συμμετοχή και εφαρμογή των νέων διοικητικών πρακτικών και καλλιέργεια ενός κλίματος που τονώνει την ηθική δέσμευση στην εταιρεία. Αφού για να εφαρμοστεί, απαιτείται δέσμευση προς αυτό το σκοπό από τη διοίκηση, υιοθέτηση των αρχών της από τους εργαζομένους, οργάνωση, προγραμματισμό, συμμετοχή των εργαζομένων με συνεχείς προτάσεις για βελτίωση, αναγνώριση της προσπάθειάς τους για εφαρμογή των βελτιώσεων και ύπαρξη κριτηρίων μέτρησης των αποτελεσμάτων. Είναι προφανές ότι σε ένα καλά δομημένο σύστημα ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρει η Δ.Α.Π., η Δ.Ο.Π. θα έβρισκε πρόσφορο έδαφος για να εφαρμοστεί και να προσδώσει αξία στην επιχείρηση και στο προϊόν πολλές φορές πολλαπλάσια του αναμενόμενου.

3.2.2. Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering):

Το “B.P.R.”, αφορά την επανεξέταση και το ριζικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών της εταιρείας, με στόχο θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμους δείκτες μέτρησης της απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα. Με τον όρο διαδικασία εδώ εννοείται ένα σύνολο δραστηριοτήτων που δέχονται μία ή περισσότερες εισροές και αποδίδουν ορισμένη εκροή η οποία έχει αξία για τον πελάτη. Σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να εξεταστεί ο λόγος για τον οποίο γίνονται οι ενέργειες για την ολοκλήρωση ενός έργου με το συγκεκριμένο τρόπο και ακολούθως, αν εντοπιστούν δυσκολίες, να τροποποιηθούν οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να σχεδιασθούν νέοι τρόποι εκτέλεσης του έργου. Η δυσκολία στο εγχείρημα ανασχεδιασμού έγκειται στο γεγονός ότι συχνά οι επιχειρήσεις δεν είναι προσανατολισμένες σε διαδικασίες αλλά σε καθήκοντα/εργασίες, εργασιακές θέσεις, ανθρώπους ή δομές που δίνουν έμφαση σε τμήματα της κάθε διαδικασίας και όχι στην ίδια ως σύνολο.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών προϋποθέτει τη στενή συνεργασία με τη Δ.Α.Π., καθώς συνεπάγεται αλλαγές που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που γίνεται η κατανομή, η ανάθεση και η υλοποίηση της εργασίας.

3.2.3. Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment):

Η ενδυνάμωση προσωπικού μεταφέρει την ευθύνη από τον άμεσο προϊστάμενο στον υπάλληλο μειώνοντας την εξάρτηση των υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους και αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Στην ουσία αυτό προϋποθέτει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις που παραδοσιακά λάμβαναν την ευθύνη τα στελέχη. Αυτό έχει σαν σκοπό να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση, καθώς και τον ενθουσιασμό τους για το συγκεκριμένο έργο που έχουν αναλάβει.

Η ενδυνάμωση μπορεί να είναι:

«**μηχανιστική**»: Διαδικασία μεταφοράς μέρους του διοικητικού ελέγχου από τα στελέχη στους υφιστάμενους είτε,

«**οργανική**»: Διαδικασία ανάληψης ρίσκου και προσωπικής ανάπτυξης.

Ο σκοπός της ενδυνάμωσης είναι να καταστήσει τους εργαζόμενους αυτόνομους,

υπεύθυνους και αισιόδοξους σχετικά με την εργασία τους. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την παροχή σαφούς επιχειρηματικού οράματος, την ομαδική εργασία, την υποστήριξη και το αίσθημα ασφάλειας, αλλά και την πειθαρχία και τον έλεγχο για την επίτευξη στόχων.

3.2.4. Συγκριτική Προτυποποίηση/Αξιολόγηση (Benchmarking)

Με την μέθοδο «άριστων» πρακτικών (best practices) επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης μέσα από τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση των πρακτικών αυτών. Για να προσδιοριστούν οι πρακτικές, τα στελέχη συγκρίνουν την απόδοση των δικών τους προϊόντων ή διαδικασιών με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους στις καλύτερες επιχειρήσεις ή με τα καλύτερα τμήματα στη δική τους επιχείρηση. Καθορίζονται έτσι κάποια πρότυπα τα οποία προσπαθούν να ακολουθήσουν ή να ενσωματώσουν στις δικές τους λειτουργίες.

Κατά καιρούς θεσπίζονται βραβεία για «άριστες πρακτικές» που ωθούν τις επιχειρήσεις στην μέτρηση-σύγκριση και συμμόρφωση με υψηλά πρότυπα απόδοσης. Στο χώρο της Δ.Α.Π. γνωστό είναι το βραβείο "Investors in People Award" που χορηγείται από το Βρετανικό Ινστιτούτο IPD (Institute of Personnel and Development) το οποίο βραβεύει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται πλησιέστερα στην εφαρμογή των προτύπων μεθόδων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης στις ΗΠΑ, ο Οργανισμός ASTD (American Society for Training and Development) βραβεύει τις επιχειρήσεις που υπερέχουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους.

3.2.5. Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management):

Η διαχείριση της γνώσης έχει σαν γενικό κανόνα ότι η πείρα της επιχείρησης πρέπει να διατηρείται και να είναι προσπελάσιμη από όλους. Κάτι τέτοιο βοηθά στην εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση, οι οποίες αξιοποιούν την εμπειρία του παρελθόντος δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία για δημιουργία νέων ιδεών, ανταλλαγή απόψεων μέσω της πληροφόρησης και της δυνατότητας πρόσβασης στη συσσωρευμένη γνώση της επιχείρησης. Η καταγραφή των υφισταμένων γνώσεων στην επιχείρηση, η απόκτηση νέων γνώσεων, η κατανομή και διάχυση της πληροφόρησης, η ερμηνεία των πληροφοριών και η καλλιέργεια της οργανωσιακής μνήμης, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, είτε αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση είτε, εντοπίζοντας κενά, τα οποία στη συνέχεια καλύπτονται με διάφορους τρόπους, ώστε να διατηρηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργήσει θέση Διευθυντή Γνώσης (Chief Knowledge Officer), ενώ η χρήση του διαδικτύου εσωτερικά στην επιχείρηση (Intranet) βοηθά στην καλύτερη πληροφόρηση και διάχυση της γνώσης.

3.2.6. Οργανωσιακή Κουλτούρα / Κλίμα (Organisational Culture / Climate):

Η οργανωσιακή κουλτούρα: περιλαμβάνει το σύνολο των απόψεων, νοοτροπιών, τρόπων συμπεριφοράς και αξιών που μοιράζονται οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται μέσα σ' αυτήν. Συνήθως τίθεται σε εφαρμογή σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή εξαγορών ώστε να εναρμονιστεί η

κουλτούρα διαφορετικών επιχειρήσεων. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία κουλτούρας που βοηθά στην επίτευξη των στόχων, η εναρμόνιση του στυλ διοίκησης με την υφιστάμενη κουλτούρα, η αλλαγή της κουλτούρας, ώστε να δέχεται και να ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές αλλαγές. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ήδη από τη δεκαετία του '80 ένα πολύτιμο εργαλείο για την αύξηση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, αν και αναμφισβήτητα, εξαιτίας του ρευστού και απροσδιόριστου χαρακτήρα της είναι πολύ δύσκολο να διατυπωθεί και να διαμορφωθεί σύμφωνα με τις επιθυμίες της διοίκησης.

Το οργανωσιακό κλίμα: αποτελεί το άμεσα ορατό μέρος της κουλτούρας που είναι και πιο εύκολο να διαπιστωθεί ή να αλλάξει. Η βάση της κουλτούρας μιας επιχείρησης είναι το κλίμα που επικρατεί σε αυτήν επομένως, βελτίωση του κλίματος αποτελεί το πρώτο βήμα για τη βελτίωση της κουλτούρας. Με την εισαγωγή πολιτικών που ενισχύουν τη διάθεση του προσωπικού για καλύτερη απόδοση και ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης αποσαφηνίζεται ο καθοριστικός ρόλος της Δ.Α.Π. στην αλλαγή του οργανωσιακού κλίματος προς τη θετική κατεύθυνση.

3.2.7. Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing):

Με την εξωτερίκευση των λειτουργιών η επιχείρηση επιτυγχάνει την ανάθεση λειτουργιών και δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες-συμβούλους ή προμηθευτές, που παλαιότερα ήταν ενσωματωμένες μέσα στην επιχείρηση. Είναι μια χρήσιμη πρακτική που στοχεύει στην ελάττωση του κόστους και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν μερίδιο σε όλες τις αγορές (ιδιαίτερα σε διεθνείς αγορές), με πιο οικονομική και αξιόπιστη πρόσβαση, μέσω εξωτερικών συνεργατών. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι τεχνικές outsourcing αφορούν τον επιμερισμό του κινδύνου, την εξοικονόμηση χώρου εγκατάστασης, την αξιοποίηση της εμπειρίας των εξωτερικών συνεργατών, καθώς και την αποδέσμευση πόρων της επιχείρησης για την υλοποίηση άλλων στόχων. Επιπλέον λόγοι για την υιοθέτηση του outsourcing είναι η υλοποίηση μιας λειτουργίας που δύσκολα διοικείται ή ελέγχεται, π.χ. μηχανοργάνωση. Λειτουργίες που μπορούν να ανατεθούν εξωτερικά περιλαμβάνουν τμήματα της παραγωγής, τμήματα διοικητικών λειτουργιών όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις, λογιστήριο, μηχανοργάνωση, καθώς και διάφορες βοηθητικές λειτουργίες όπως καθαρισμοί, συντήρηση κ.λ.π. Στο χώρο της Δ.Α.Π., επιμέρους δραστηριότητες όπως οι προσλήψεις και η εκπαίδευση συχνά ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

3.2.8 Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delaying):

Σε ορισμένες επιχειρήσεις έχουμε τη λεγόμενη επίπεδη οργάνωση (flat organisation) με ελάχιστο αριθμό επιπέδων μεταξύ ανώτατης ηγεσίας και προσωπικού βάσης ώστε να επιτευχθεί, η καλύτερη και αποτελεσματικότερη διάχυση γνώσης, η αποτελεσματικότερη μετάδοση των μηνυμάτων από την διοίκηση στο προσωπικό και αντίστροφα, στην επιτάχυνση των διαδικασιών, στη μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων και τη μείωση του διοικητικού κόστους. Σκοπός της Μείωσης των Ιεραρχικών Επιπέδων είναι η αύξηση της ταχύτητας των διαδικασιών λύσης προβλημάτων και η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το καλά εκπαιδευμένο και επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό. Για τη Δ.Α.Π. η τάση αυτή σημαίνει μεγάλη έμφαση στην

εκπαίδευση και καλά επιλεγμένο προσωπικό που να αποδίδει χωρίς στενά όρια ελέγχου. Η Μείωση των Ιεραρχικών Επιπέδων είναι σχετική με την αποκέντρωση, που αναφέρεται στη παρακάτω.

3.2.9 Αποκέντρωση (Decentralisation):

Αυτή η πρακτική έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση, κατά την οποία όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στο κέντρο και εφαρμόζονται στα χαμηλότερα επίπεδα, χωρίς τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων. Η Αποκέντρωση είναι η μεταφορά της ευθύνης και της λήψης αποφάσεων, από την κεντρική διοίκηση στα κατώτερα επίπεδα, τα οποία έχουν στενότερη επαφή με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους, ή με συνθήκες που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση. Όπως και στην περίπτωση της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων, η αποκέντρωση απαιτεί ικανότητες, εκπαίδευση και διάθεση για απόδοση, χαρακτηριστικά που πρέπει να εξασφαλίσει η Δ.Α.Π. στο προσωπικό των αποκεντρωμένων μονάδων.

3.2.10. Μείωση Προσωπικού (Downsizing):

Η μείωση του προσωπικού υπαγορεύεται συνήθως από την ανάγκη περιορισμού του κόστους ή οργάνωσης της παραγωγής σε διαφορετική βάση ή λόγω νέων τεχνολογιών. Συνήθως η διαδικασία που ακολουθείτε είναι η απόλυση ή η πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων από τους εργαζομένους και έχει υιοθετηθεί ακόμα κι από επιχειρήσεις που κατά κανόνα ήταν αντίθετοι στις πρακτικές απολύσεων.

- Τα προβλήματα που προκαλούνται από τη μείωση του προσωπικού, περιλαμβάνουν εκτός από τη δυσαρέσκεια και την εχθρότητα των εργαζομένων που αποχωρούν από την επιχείρηση, τη μείωση της απόδοσης και την πτώση του ηθικού ακόμα και όσων παραμένουν στην επιχείρηση. Αυτό αναφέρεται συχνά ως το «σύνδρομο των επιβιωσάντων» (survivors' syndrome) και περιγράφει τα **συμπτώματα ανασφάλειας** όσων παραμένουν στην επιχείρηση μετά από μια μεγάλη μείωση προσωπικού.

- Επίσης, συναφής είναι και η **οικιοθελής αποχώρηση** των σημαντικών στελεχών που φοβούνται ότι μπορεί να ακολουθήσει και η δική τους σειρά.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις από τη μείωση προσωπικού, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, γενναιόδωρες αποζημιώσεις, εξασφάλιση απασχόλησης σε άλλη θέση στην εταιρεία (inplacement) ή εκτός εταιρείας (outplacement) με τη βοήθεια συμβούλων που αναλαμβάνουν την επανατοποθέτηση αυτούς που έχουν αποχωρήσει σε άλλες παρεμφερείς εργασίες. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. σε παρόμοιες περιπτώσεις είναι καθοριστικός, αφού μπορεί να εξαντλήσει όλα τα περιθώρια για δίκαιη μεταχείριση ή και επανατοποθέτηση αυτών που έχουν αποχωρήσει. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει την εξομάλυνση των επιπτώσεων από την μείωση προσωπικού και επιτυγχάνει την ομαλότερη μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης.

3.2.11. Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship):

Γενικά με αυτήν την πρακτική γίνεται προσπάθεια να καλλιεργηθεί η νοοτροπία της επιχειρηματικότητας, προκειμένου να αξιοποιηθούν κάποιες ιδέες που διαφορετικά θα πήγαιναν χαμένες ή θα εύρισκαν πεδίο εφαρμογής εκτός της επιχείρησης. Δηλαδή οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διερευνήσουν το εξωτερικό περιβάλλον για τον εντοπισμό ευκαιριών και της ανάληψης ρίσκου για τη δημιουργία υψηλών κερδών

στα πλαίσια των επιχειρήσεων, επικεντρώνουν στην ενθάρρυνση του προσωπικού να προτείνει νέες ιδέες οι οποίες πιθανά να μπορούν να μετατραπούν σε κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες, με την ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου.

Η Δ.Α.Π. καλείται να ενισχύσει την επιχειρηματικότητα με τη θέσπιση κινήτρων και την προσέλκυση εργαζομένων με τα ανάλογα χαρακτηριστικά και στην ανάπτυξη της ικανότητας κάποιων ανθρώπων. Η προσπάθεια αυτή εκφράζεται με την αναζήτηση υπαλλήλων με δημιουργικό και ως ένα βαθμό ριψοκίνδυνο πνεύμα, με την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή πρακτικών και με τη συνεχή επικρότηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

3.2.12. E.V.A. (Economic Value Added):

Τελευταία, όμως, κάθε λειτουργία που ολοκληρώνεται μέσα στην επιχείρηση, πρέπει αποδεδειγμένα να προσθέτει οικονομική αξία, ακόμα κι αν πρόκειται για λειτουργίες που ενώ είναι απαραίτητες δεν μπορούν εύκολα να αποτιμηθούν, όπως η Λογιστική, το Μάνατζμεντ ή το Μάρκετινγκ. Έτσι για λειτουργίες των οποίων η προστιθέμενη αξία είναι μεν αναμφισβήτητη αλλά όχι εύκολα μετρήσιμη, γίνεται προσπάθεια να τεθούν κριτήρια αξιολόγησης ή δείκτες μέτρησης ώστε να μπορεί να αποτιμηθεί η αξία που προσθέτουν στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την αρχή του E.V.A. πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο οποιαδήποτε δραστηριότητα ή εγχείρημα της επιχείρησης προσθέτει οικονομική αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Ως προστιθέμενη αξία από τα οικονομικά ορίζεται η αξία που προστίθεται στο προϊόν κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου παραγωγής, με την εισροή νέων πόρων και με την επεξεργασία του προϊόντος μέχρι να λάβει την τελική του μορφή. Η Δ.Α.Π. στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης καλείται να αξιολογήσει τις επί μέρους δραστηριότητές της, προκειμένου να αποφασισθεί ποιες πρέπει να ενισχυθούν γιατί προσθέτουν αξία, ποιες πρέπει να διατηρηθούν ως έχουν και ποιες ενδεχομένως πρέπει να καταργηθούν.

Στα πλαίσια των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και των διαφόρων νέων τάσεων στους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης που υιοθετούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, η Δ.Α.Π. καλείται να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Όλες οι εξωτερικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ όλες οι αλλαγές σε επίπεδο οργάνωσης στοχεύουν ή στηρίζονται άμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς από πλευράς Δ.Α.Π..

Δημιουργείται έτσι ένα σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας, μέσα στο οποίο η Δ.Α.Π., με βάση τις επί μέρους δραστηριότητες και τα εργαλεία που διαθέτει, καλείται να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού της, της επιχείρησης και της κοινωνίας μέσα στην οποία αυτή δραστηριοποιείται.

Παρακάτω θα αναπτυχθεί πια είναι η σχέση των ομάδων ενδιαφέροντος και οι αλληλεπιδράσεις τους με την Δ.Α.Π. και για πιο λόγω χρειάζεται η μέτρηση της προστιθέμενης αξίας της με διάφορες τεχνικές.

Οι αλλαγές του περιβάλλοντός των οργανισμών, αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό τους. Στην εποχή μας οι αλλαγές αυτές είναι απρόβλεπτες και συμβαίνουν με εκρηκτικούς ρυθμούς. Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται έγκαιρα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Είναι συχνό φαινόμενο πολύ μεγάλες επιτυχημένες επιχειρήσεις, να μην καταφέρνουν να

διατηρήσουν τη θέση τους λόγω της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Παρόλα αυτά, οι αλλαγές στην τεχνολογία, στις στρατηγικές, στην οργάνωση, στην κουλτούρα, στους ανθρώπους και στα συστήματα, είναι αυτές που φέρνουν τη συνεχή βελτίωση και τη πρόοδο στην επιχείρηση.

4. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Ως αποτέλεσμα η Διοίκηση των Αλλαγών κερδίζει τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο έδαφος ως αντικείμενο επιστημονικής διερεύνησης. Οι αλλαγές πλέον αποτελούν ρουτίνα για τις επιχειρήσεις, και αυτό συνεπάγεται την αυξημένη ανάγκη για αποτελεσματική διοίκησή τους, με την έννοια του σχεδιασμού και της υλοποίησής. Κυρίως τα ανώτερα στελέχη αλλά και τα κατώτερα πρέπει να διαθέτουν ικανότητες Διοίκησης και Ηγεσίας των Αλλαγών ενώ οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν θετικές στάσεις ως προς αλλαγές αφού είναι αναγκασμένη να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών.

Τα στελέχη της Δ.Α.Π. παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών, όπως εξηγείτε στη συνέχεια. Επίσης, η επιτυχία του τμήματος Δ.Α.Π. εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατανόηση των βασικών ζητημάτων διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών.

Οι οργανωσιακές αλλαγές ανεξαρτήτως του περιεχομένου τους αφορά πάντα τους ανθρώπους και έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε αυτούς. Επίσης, η υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών είτε αφορούν την τεχνολογία είτε την οργάνωση και τα συστήματα, απαιτεί την υποστήριξη και την προσαρμογή των γνώσεων, των ικανοτήτων, των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα η Δ.Α.Π έχει σαν βασικό ρόλο την Διοίκηση των Αλλαγών και αποτελεί έναν από τους αναπτυξιακούς και στρατηγικούς της στόχους. Σε αυτό το στάδιο η ευθύνη της Δ.Α.Π. είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της αποστολής της αλλά μερίδιο ευθύνης φέρουν και τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.

Η ευθύνη επίσης, της Δ.Α.Π. στις οργανωσιακές αλλαγές είναι μεγαλύτερη από ότι αυτή των άλλων οργανωσιακών μονάδων (ή επιχειρησιακών λειτουργιών), αφού ως επιτελική – υποστηρικτική μονάδα, η τεχνογνωσία που μπορεί να διαθέτει είναι περισσότερο σχετική από ότι αυτή των άλλων «γραμμικών μονάδων» (Οικονομική, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Παραγωγή κ.λ.π.).

Οι ρόλοι της Δ.Α.Π. στη Διοίκηση Αλλαγών ασφαλώς θα γίνουν περισσότερο κατανοητοί αν πρώτα γίνουν αντιληπτές οι θεμελιώδεις έννοιες που αφορούν τις οργανωσιακές αλλαγές. Σε γενικές γραμμές όμως στην Δ.Α.Π. ανήκουν τρεις φυσικοί ρόλοι. Πρώτος ρόλος είναι η συμμετοχή στη σύλληψη και τον σχεδιασμό οργανωσιακών αλλαγών. Οι αλλαγές για την ανάπτυξη του οργανισμού, των συστημάτων διοίκησης, των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, του οργανωσιακού κλίματος και της εταιρικής κουλτούρας, των ικανοτήτων και των συμπεριφορών ακόμη και στις πολιτικές και στρατηγικές της επιχείρησης είναι ευθύνη της Δ.Α.Π..

Δεύτερος ρόλος είναι η ουσιαστική συμμετοχή της Δ.Α.Π. στην υλοποίηση των αλλαγών. Αυτός ο ρόλος συνίσταται στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές και της εξασφάλισης της ενεργούς τους

υποστήριξης σε αυτές. Ενώ τρίτος ρόλος της Δ.Α.Π. είναι η υποστήριξη και διευκόλυνση των εργαζομένων να προσαρμοσθούν στις αλλαγές μέσω τεχνικών τροποποίησης και μετασχηματισμού των συμπεριφορών και στάσεων τους, των ικανοτήτων τους και των γνώσεων.

4. 1. Γνώση και Τεχνογνωσία Διοίκησης Αλλαγών.

Η Οργανωσιακή Θεωρία και η Διοικητική Επιστήμη γενικότερα, εστίασε από νωρίς το ενδιαφέρον της στο ζήτημα των οργανωσιακών αλλαγών. Την τελευταία όμως δεκαετία, έχει αναπτυχθεί αρκετά το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης των Αλλαγών τόσο ως γνώση όσο και ως τεχνογνωσία, λόγω, της μέγιστης πρακτικής σημασίας των αλλαγών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς,. Σε αρκετά προγράμματα σπουδών πανεπιστημιακών τμημάτων, η Διοίκηση των Αλλαγών έχει εισαχθεί ως ξεχωριστό μάθημα, ενώ τα στελέχη των επιχειρήσεων εκπαιδεύονται μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων.

Η Διοίκηση των Αλλαγών ως λειτουργία και ως επιστημονικό πεδίο αφορά την διοίκηση του σχεδιασμού και τις υλοποιήσεις των αλλαγών. Ενώ για να αποσαφηνιστεί δεν αφορά τον σχεδιασμό αυτό κάθε αυτό των αλλαγών όπως για παράδειγμα ένα νέο σύστημα, ή μια νέα δομή ή μια νέα διαδικασία ή μια νέα στρατηγική. Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών μας βοηθά να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις, και αποτελείται από έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να χειριστούμε- διοικήσουμε τις αλλαγές στους οργανισμούς.

Πιο συγκεκριμένα το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται κυρίως σε:

- Ø Έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους.
- Ø Τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με τη επιτυχία ή την αποτυχία των αλλαγών.
- Ø Θεωρητικά μοντέλα που αφορούν την στρατηγική και την διαδικασία εισαγωγής και αλλαγών.
- Ø Μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία σχετικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών.
- Ø Θεωρίες σχετικές με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές.

4.2. Έννοια και είδη Οργανωσιακών Αλλαγών

Η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μία νέα καλείτε Οργανωσιακή Αλλαγή. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων του οργανισμού καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Η οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο του οργανισμού όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κ.λ.π..

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς τον σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειες τους. Παρακάτω παρατίθενται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν περισσότερο ενδιαφέρον οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόησή τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκησή τους.

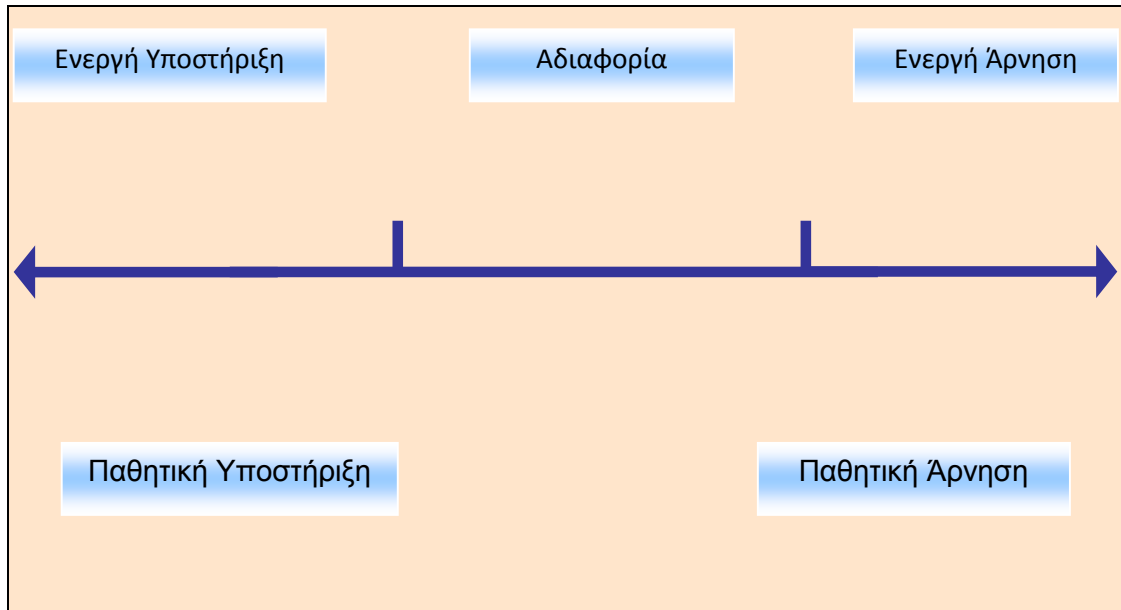
Ο R. Pascale διακρίνει την αλλαγή από τον μετασχηματισμό. Χρησιμοποιεί την έννοια της αλλαγής, για να εκφράσει τις σταδιακές – βαθμιαίες βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων της επιχείρησης – οργανισμού. Θεωρεί ότι σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά. Με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να έκφραση την μεταμόρφωση του οργανισμού. Ο μετασχηματισμός σε αντίθεση με την αλλαγή δεν αφορά την βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά τη δημιουργία καινούργιων δεδομένων.

Οι Nadler και Tushman διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές, από την μία, με κριτήριο την σπουδαιότητά (οριακές – βαθμιαίες και στρατηγικές) και από την άλλη με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές – προδραστικές ή reactive - proactive). Αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται δηλαδή για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις. Με βάση αυτά τα δύο κριτήρια προκύπτουν τέσσερα είδη αλλαγών. (βλ. πίνακα)

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
Ε Ρ Ε Θ Ι Σ Μ Α	Προδράση	Οριακή	Στρατηγική
		Ρύθμιση - Βελτίωση	Επαναπροσδιορισμός
	Αντίδραση	Προσαρμογή	Ανάπλαση

4.3. Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές

Συνήθως τα άτομα αντιστέκονται σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή, παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την «ενεργή υποστήριξη» μέχρι την «ενεργή άρνηση». (βλ. σχήμα). Συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, εκτός των άλλων απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές.



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ.

Μπένου, Αθήνα, σελ: 443

Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει πρώτον, την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και δεύτερον τη γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν. Σύμφωνα με τις θεωρητικές και τις εμπειρικές έρευνες, η κύρια πηγή αντίστασης στις αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

Φόβος: Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μία νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το αίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.

Αίσθημα απώλειας: Εκτός της αβεβαιότητας, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότητα, περιεχόμενο εργασίας, κύρος) που απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση.

Συνήθεια: Όπως είδη έχει είδη αναφερθεί η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα και ένα αίσθημα «άνεσης».

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: Συχνά στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπεύθυνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν.

Διαφορετικές αντιλήψεις: Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών κρίσεων, στόχων και επιλογών. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

Αντίδραση στο φορέα αλλαγής: Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν το στυλ διοίκησης κ.λ.π. μπορεί να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές. Με αποτέλεσμα τα αίτια των αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές να μην είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειες τους αλλά τα άτομα ή οι ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές.

Αρνητικές περιπτώσεις: Τέλος, αρνητικές στάσεις ως προς τις αλλαγές προκαλούν οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε για το άτομο έχει αξία.

Οι Davis και Newstrom περιγράφουν τους ακόλουθους τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

- Ø **Λογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η λογική αντίσταση έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών – αρνητικών καταστάσεων όπως η υποβάθμιση ικανοτήτων, το οικονομικό κόστος της αλλαγής και η αμφίβολη αποτελεσματικότητα – επιτυχία.
- Ø **Ψυχολογική κατάσταση**, η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει τον φόβο για το άγνωστο, την μικρή ανθεκτικότητας την αλλαγή, αντιπάθεια προς την διοίκηση ή άλλο φορέα αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων.
- Ø **Κοινωνιολογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και στις αξίες της ομάδας η κοινωνιολογική αντίσταση αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων που έως τώρα υπάρχουν.

Βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν

- Û Συνήθεια
- Û Μη αποδοχή κριτικής
- Û Φόβος του λάθους
- Û Αυταρέσκεια
- Û Έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής
- Û Έλλειψη κινήτρων
- Û Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι
- Û Φόβος αποτυχίας
- Û Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση
- Û Ασαφή οφέλη της αλλαγής
- Û Έλλειψη αυτοπεποίθησης

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 444

4.4. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) ως προς αυτές, αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός των μεθόδων για την αντιμετώπισή του ζητήματος ασφαλώς πρέπει να επιλέγουν με βάση τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις στη συγκεκριμένη αλλαγή. Βασικές τέτοιες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- Ø **Εκπαίδευση:** Μέσω της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλής ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή. Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη και ίσως την πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής.
- Ø **Επικοινωνία:** Εκτός της ενημέρωσης για το περιεχόμενο τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της αλλαγής, η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά το «μάρκετινγκ» της αλλαγής. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» (sense of urgency) για αλλαγή να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής.
- Ø **Συμμετοχή:** Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένοι

περίπτωση. Η συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για την δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) της αλλαγής. Αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής (ownership) πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους (commitment) να την υποστηρίξουν ενεργά.

- Ø **Διευκόλυνση και Υποστήριξη:** Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε σχεδιασμένες ενέργειες για την διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοστούν στην νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι εκπαίδευση για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών συμβουλευτική «συναισθηματική» υποστήριξη, χρονικές, διευκολύνσεις για προσαρμογή κ.λ.π.
- Ø **Διαπραγμάτευση:** Σε περιπτώσεις που η αλλαγή έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους, η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για την αντιστάθμιση των «απωλειών» αποτελεί ίσως μια υποχρεωτική μέθοδο αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι υποχρεωτική όταν οι «αντιδρώντες» έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν (π.χ. συνδικάτα, ομάδες διευθυντών).
- Ø **Χειραγώγηση (manipulation):** Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των «αντιδρώντων» παραδείγματα τέτοιων ενεργειών μπορεί να είναι η συμμετοχή «ηγέτων των αντιδρώντων» στην ομάδα σχεδιασμού της αλλαγής, επιλεκτική χρήση πληροφοριών, συνειδητή δόμησης και σύνθεση, γεγονότων ώστε να επιδράσουν στους αντιδρώντες κ.λ.π.. Η μέθοδος συνήθως μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα.
- Ø **Άσκηση δύναμης:** Τέλος, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει μέσω της άσκησης δύναμης (εξαναγκασμού) από τους φορείς της αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρώντες». Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους προαγωγών, αυξήσεων ή ότι άλλο που έχει για αυτούς αξία.

4.5. Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών

Μέχρι τώρα στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στις οργανώσεις. Όλα αυτά αφορούν την σχεδιασμένη αλλαγή. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο γνωστά και διαδεδομένα.

4.5.1. Το υπόδειγμα Lewin – Shein

Οι Lewin και Shein υποστήριξαν ότι η κάθε αλλαγή υλοποιείται μέσω τριών σταδίων:

- Ø Ξεπάγωμα (unfreezing)
- Ø Αλλαγή (change)
- Ø Ξαναπάγωμα (refreezing)

Στο πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος», «λιώνουν οι πάγοι» τις κατεστημένες καταστάσεις. Οι άνθρωποι αρχίζουν να αμφισβητούν το καθεστώς και να συνειδητοποιούν την ανάγκη αλλαγής. Ουσιαστικά δημιουργείτε μια κατάσταση «ετοιμότητας για αλλαγή». Ο Shein υποστηρίζει ότι η κατάσταση αυτή δεν είναι δυνατό να συμβεί χωρίς κάποια πίεση, ανισορροπία, άγχος ή πόνο που να ωθήσει τα άτομα να ξεμάθουν (unlearn) – ξεχάσουν τους παλιούς τρόπου σκέψης και δράσης. Επίσης σημαντικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο είναι η δημιουργία θετικών προσδοκιών (οράματα) σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση.

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται μέσω της αλλαγής γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, στάσεων, συμπεριφορών, συστημάτων, διαδικασιών κ.λ.π..

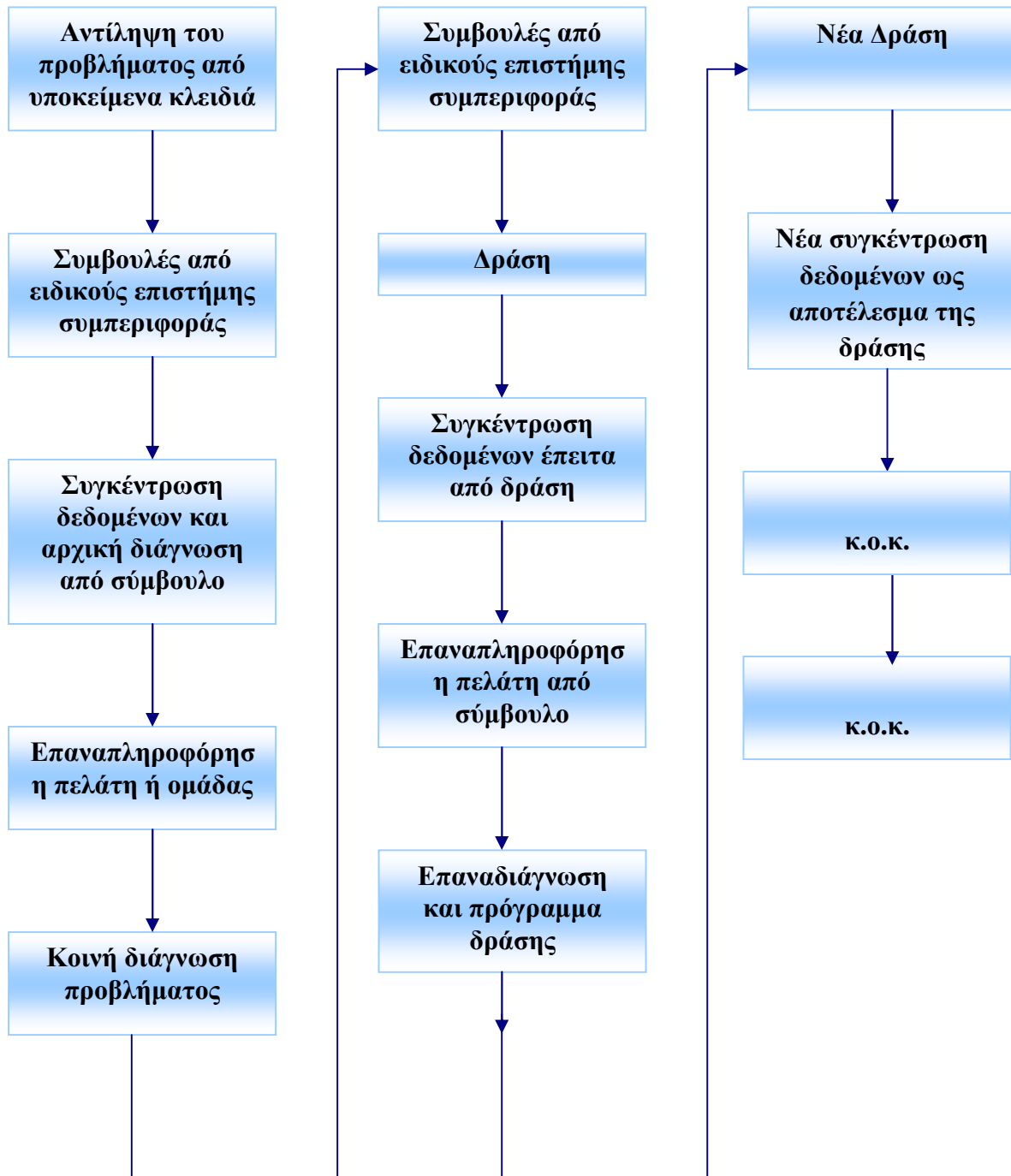
Στο τρίτο στάδιο «ξεναπάγωμα», η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί με την έννοια ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά ρουτίνα ή κατεστημένο. Ο Shein υποστηρίζει ότι αν αυτό δεν συμβεί, τότε η αλλαγή μπορεί να είναι πρόσκαιρη.

4.5.2. Υπόδειγμα σχεδιασμένης αλλαγής

Οι Lippit, Waston και Westley προτείνουν στο υπόδειγμα των Lewin και Shein την υλοποίηση σχεδιασμένων αλλαγών. Πρόκειται για μια λογική διαδοχή σχεδιασμένων ενεργειών που διευκολύνουν κυρίως τον προγραμματισμό της δράσης που απαιτείτε για την αλλαγή.

4.5.3. Το υπόδειγμα «έρευνας – δράσης» (Action – Research)

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα δράσης – έρευνας, το οποίο επίσης περιγράφει διαδοχικές ενέργειες για την υλοποίηση αλλαγών στους οργανισμούς.



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 450

4.5.4. Το υπόδειγμα του J. Kotter

Ο J. Kotter καθηγητής στο Harvard Business School προτείνει ένα πιο σύγχρονο και πιο πρακτικό υπόδειγμα για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Αυτό αποτελείται από τα ακόλουθα οκτώ διαδοχικά στάδια:

- Ø **Ανάπτυξη της «Αίσθησης του επείγοντος»:** Στο στάδιο αυτό πρέπει να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα των αλλαγών. Οι απαιτήσεις, οι πιέσεις και οι απειλές του περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, τεχνολογία κ.λ.π.) οι χαμηλές επιδόσεις οι μελλοντικοί κίνδυνοι οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον αποτελούν βασικές παράμετροι τις οποίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα μέλη του οργανισμού, ώστε να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής.
- Ø **Δημιουργία ομάδος καθοδήγησης:** Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτούν την ένωση δυνάμεων περισσότερων ατόμων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό. Τα άτομα αυτά πρέπει να διαθέτουν ευρεία εμπειρία αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Η ομάδα αυτή αποτελεί την κινητήριου δύναμη της αλλαγής.
- Ø **Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής:** Η δέσμευση και η ενεργοποίηση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ένα ελκυστικό όραμα το οποίο θα περιγράψει ένα μέλλον επιθυμητό για τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πελάτες κ.λ.π.. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την πορεία προς το όραμα είναι απαραίτητη.
- Ø **Διάδοση του οράματος της αλλαγής:** Η διάδοση του οράματος της αλλαγής δε σημαίνει γνωστοποίηση αλλά ενστέρνιση από τα μέλη του οργανισμού. Η διάδοση του οράματος επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας του με απλά και σαφή μηνύματα, μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα, διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών.
- Ø **Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή:** Η υλοποίηση αλλαγών απαιτεί την ενδυνάμωση και την συμμετοχή μιας σημαντικής μάζας ανθρώπων. Αυτό για να συμβεί απαιτείται η εξάλειψη των βασικών εμποδίων όπως οι δύσκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων, οι προβληματικοί «Διευθυντές» και τα μη συμβατά συστήματα (διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, πληροφορικής κ.λ.π.).
- Ø **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Το όραμα ασφαλώς συνδέεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι όμως σημαντικό να τίθεται και να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς το

όραμα. Αυτές λειτουργούν ιδιαίτερα θετικά, δημιουργούν, αισιοδοξία παρακίνηση και ενδυνάμωση στους ανθρώπους, αφού βλέπουν ότι οι προσπάθειες και οι θυσίες τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα επίσης οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες συμβάλλουν στην ταχύτητα της αλλαγής αφού μετατρέπουν τους «αντιδρώντες» σε υποστηρικτές της αλλαγής.

- Ø **Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών:** Χρησιμοποιώντας ως επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα προωθούνται περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις δομές, τις πολιτικές κ.λ.π.. Προωθούνται και αναπτύσσονται άτομα που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής.
- Ø **Ενστέρνιση νέας κουλτούρας:** Τέλος προκειμένου οι αλλαγές να παγιώνονται είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα.

4.6. Οργανωσιακή ανάπτυξη (Organizational Development)

4.6.1. Έννοια και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ανάπτυξης

Η οργανωσιακή ανάπτυξη (Organizational Development) έχει από χρόνια καθιερωθεί σαν τον όρο που εκφράζει μια λίγο ή πολύ συγκεκριμένη αντίληψη, μεθοδολογία και μία σειρά αξιών και παραδοχών σχετικά με την σχεδιασμένη αλλαγή στην κοινωνική οργάνωση.

Ο W. Bennis ορίζει την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως «η απάντηση στην αλλαγή είναι μία σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που αποσκοπεί στην αλλαγή των πιστεύω, των στάσεων, των αξιών και των οργανωτικών δομών έτσι ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, τα νέα δεδομένα της αγοράς και τις προκλήσεις»

Οι French και Bell ορίζουν την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως « μία μακροπρόθεσμη προσπάθεια για την βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και ανανέωση της κοινωνικής οργάνωσης, ιδιαίτερα μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διάγνωσης και διοίκησης, της Οργανωσιακής κουλτούρας – με ιδιαίτερη έμφαση στην τυπική ομάδα εργασίας, προσωρινές ομάδες και διομαδική κουλτούρα – με τη βοήθεια ενός συμβούλου – διευκολυντή και την χρήση της θεωρίας και της τεχνολογίας των εφαρμοσμένων επιστημών συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας – δράσης (action research)».

Από τους δύο παραπάνω πιο κλασικούς ορισμούς προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Ανάπτυξη αποτελεί μια σχεδιασμένη Οργανωσιακή αλλαγή, που έχει ως στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών οργανώσεων. Έχει προσλάβει όμως μια ξεχωριστή σπουδαιότητα και αποτελεί μια ξεχωριστή μορφή παρέμβασης στον οργανισμό λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που την διακρίνουν από τις άλλες διαδικασίες ή

προσπάθειες αλλαγών. Βασικά τέτοια χαρακτηριστικά που συνθέτουν την φυσιογνωμία της οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- Ø Μια σφαιρική ή συνολική στρατηγική αλλαγή που αφορά το σύνολο μιας κοινωνικής οργάνωσης ή ένα τμήμα αυτής που μπορεί να θεωρηθεί ένα ιδιαίτερο υποσύστημα.
- Ø Μια σχεδιασμένη συστηματική και μακροπρόθεσμη προσπάθεια αλλαγής.
- Ø Έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό και κανονιστικό δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα και την βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Ø Στηρίζεται κυρίως στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων και των σχέσεων μεταξύ αυτών, ακολουθώντας μια κοινωνιολογική προσέγγιση.
- Ø Λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια και συμμετοχή ενός (ή περισσότερων) εσωτερικού ή εξωτερικού συμβούλου αλλαγών, που παίζει τον ρόλο του διευκολυντή ή του καταλύτη.
- Ø Είναι συμμετοχική ή εξουσιοδοτική με την έννοια ότι προσπαθεί οι αλλαγές να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται από τα ίδια τα άτομα που αυτές αφορούν, ενώ ο ρόλος του συμβούλου είναι διευκολυντικός.
- Ø Κάνει χρήση της έρευνας – δράσης με την έννοια της συλλογής στοιχείων (κυρίως μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων), θέτει στη διάθεση της ενδιαφερόμενης ομάδας αυτά τα στοιχεία, τη διευκολύνει και βοηθά στη προσπάθεια της να διοργανώνει και να λύση προβλήματα και να δράσει για εφαρμογή των λύσεων (ένα υπόδειγμα διαδικασίας έρευνας – δράση παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα).
- Ø Υποστηρίζεται από το ανώτατο μάνατζμεντ του οργανισμού και σκοπεύει στην βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της κυρίως μέσω ενός ευνοϊκού κλίματος και ενεργοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

4.6.2. Αξίες και παραδοχές της οργανωτικής ανάπτυξης

Η όλη μεθοδολογία της Οργανωσιακής Ανάπτυξης στηρίζεται σε μια σειρά αξιών και παραδοχών που συνθέτουν την φιλοσοφία της. Αυτές συνδέονται κυρίως με την θεωρία Y του Mc Gregor. Μεταξύ αυτών ιδιαίτερα σημαντικές είναι:

- Ø Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι άτομα με ανάγκη ανάπτυξης που ικανοποιούνται σε ένα υποστηρικτικό και προκλητικό εργασιακό περιβάλλον. Όταν βρεθούν σε αυτό προσπαθούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- Ø Το άτομο έχει ανάγκη να είναι αποδεκτό από τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Ø Η ομάδα βοηθά στην ικανοποίηση σπουδαίων αναγκών του ατόμου.
- Ø Η ομάδα που δίνει ανάδραση στα μέλη της ικανοποιεί τις ανάγκες τους και τους επιτρέπει να μαθαίνουν από τις εμπειρίες.
- Ø Η υποστήριξη και ο σεβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας είναι απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα και την συνοχή της.
- Ø Η συμμετοχή και η σύμπραξη όλων των μελών του οργανισμού είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητά του.
- Ø Η κουλτούρα του οργανισμού επιδρά αρνητικά ή θετικά ανάλογα με τη φύση της στην ελεύθερη έκφραση των αισθημάτων των μελών της.
- Ø Η συνεργασία και η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ μελών και ομάδων είναι σημαντική.
- Ø Η οργανωτικές δομές μπορούν να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούν ταυτόχρονα τις ανάγκες των μελών, των ομάδων και του οργανισμού.
- Ø Η αλλαγή σε ένα μέρος του οργανισμού επιδρά στο σύνολό του.
- Ø Υπάρχει αμοιβαίο ενδιαφέρον των μελών του οργανισμού για τις αλλαγές.

4.6.3. Τομείς εφαρμογής της οργανωτικής ανάπτυξης

Οι πιο σημαντικοί τομείς του οργανισμού στους οποίους αποτελεσματικά μπορεί να παρέμβει η Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι:

- Ø Κλίμα του οργανισμού (πιστεύω, αξίες, παραδοχές, νόρμες, νοοτροπία, στάσεις κ.λ.π.).
- Ø Οργανωτικές δομές, ρόλοι, αποκέντρωση εξουσίας.
- Ø Ανάπτυξη ομάδων και σχέσεων συνεργασίας μεταξύ αυτών.
- Ø Ανάπτυξη της παρακίνησης ικανοποίηση και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ø Ανάπτυξη και κατανόηση της στρατηγικής.
- Ø Βελτίωση της εξωστρέφειας του οργανισμού.

4.6.4. Διαδικασία οργανωσιακή ανάπτυξης

Μια κλασική διαδικασία Οργανωτικής Ανάπτυξης που αναφέρουν αρκετοί συγγραφείς και χρησιμοποιούν αρκετοί σύμβουλοι στην πράξη αποτελείται από επτά βήματα:

1. **Αρχική Διάγνωση:** Ο σύμβουλος προσδιορίζει τα προβλήματά της επιχείρησης.
2. **Συγκέντρωση Στοιχείων:** Μετά την αρχική διάγνωση γίνεται λεπτομερής συγκέντρωση όλων των δεδομένων για να επαληθευθεί η αρχική διάγνωση, να εντοπιστούν επακριβώς τα αίτια και να προκύψουν πιθανές λύσεις.
3. **Ανάδραση και Αντιπαράθεση:** Ο σύμβουλος θέτει όλα τα δεδομένα στη διάθεση των μελών ή ομάδων που αφορούν οι αλλαγές και θέτουν προτεραιότητες για αυτές.
4. **Σχεδιασμός και Λύσεις Προβλημάτων:** Οι ομάδες αρχίζουν να επιλέγουν λύσεις των προβλημάτων και να σχεδιάζουν την εφαρμογή τους στη πράξη.
5. **Ανάπτυξη Ομάδων:** Ο σύμβουλος χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους (παίξιμο ρόλων, εκπαίδευση ευαισθησίας κ.λ.π.) αναπτύσσει και ενδυναμώνει τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων.
6. **Ανάπτυξη Σχέσεων μεταξύ των Ομάδων:** Ο σύμβουλος αναπτύσσει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων και δημιουργεί μεγαλύτερες.
7. **Αξιολόγηση:** Ο σύμβουλος αναλύει τα αποτελέσματα, τα συγκρίνει με τους στόχους της Οργανωσιακής Ανάπτυξης και οι ομάδες βγάζουν συμπεράσματα και συνεχίζουν.

Μια πρακτική και συγκεκριμένη περίπτωση διαδικασίας Οργανωσιακής Ανάπτυξης είναι αυτή της **General Motors** η οποία αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

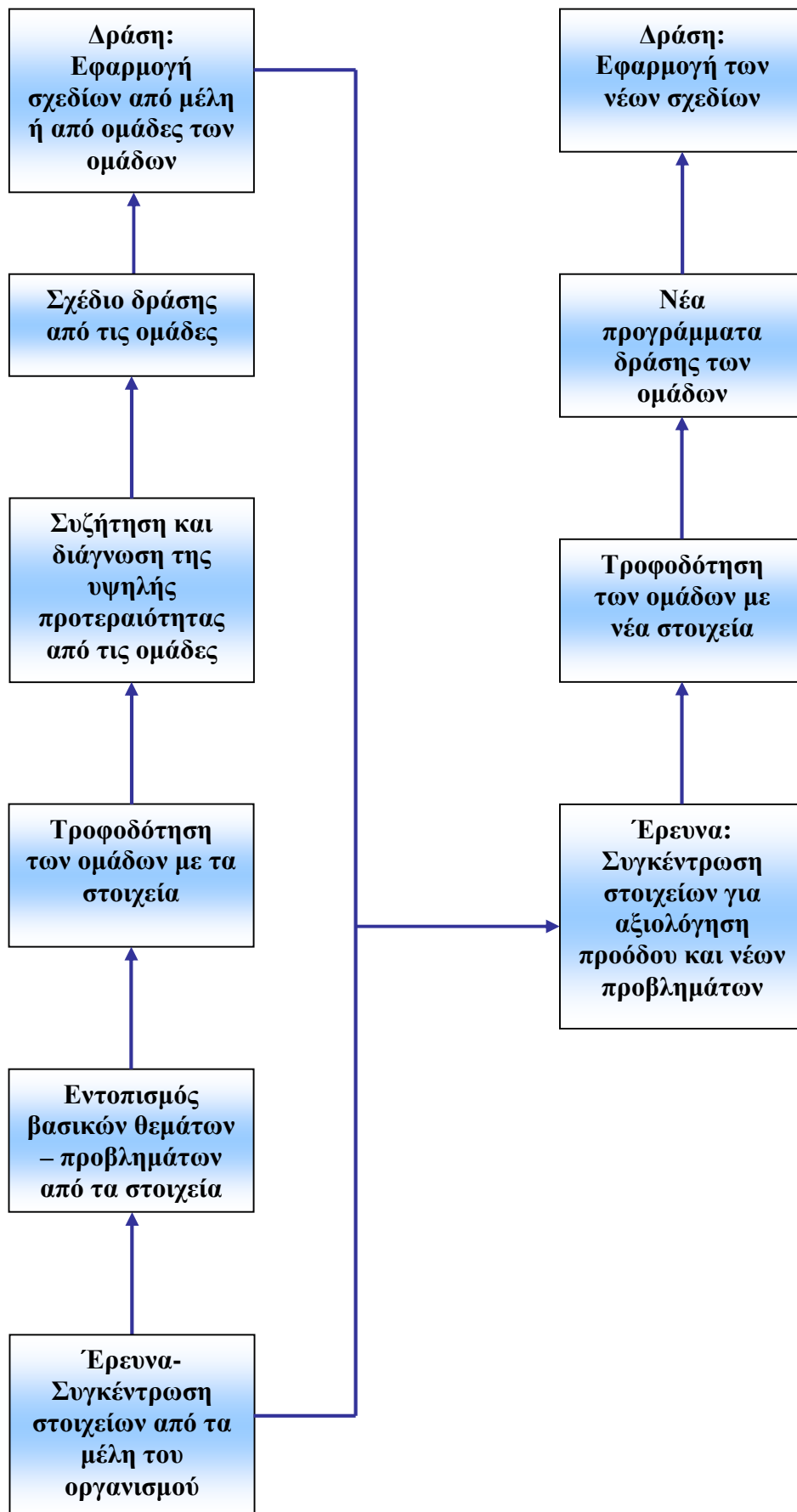
- Ø **Συνειδητοποίηση** των προβλημάτων του οργανισμού, των προβλημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας.
- Ø **Αποδοχή** της φύσης του οργανισμού και της ύπαρξης εναλλακτικών τρόπων διοίκησης και οργάνωσης, του μεγέθους και της σπουδαιότητας των αναξιοποίητων δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Ø **Συμφωνία και Αφοσίωση** στην ανάγκη για πραγματοποίησης αλλαγών και διάθεση πόρων για αυτές.

- Ø **Διάγνωση** των προβλημάτων, των αιτιών και των πλέον αποτελεσματικών λύσεων.
- Ø **Εφαρμογή** μεθόδων και συμπεριφορών για πειραματισμό, νέων μεθόδων οργάνωσης, διαδικασιών και σύνδεσης των ατομικών αναγκών με τους στόχους του οργανισμού.
- Ø **Μέτρηση** των αποτελεσμάτων των αλλαγών.
- Ø **Θεσμιοποίηση**, ενσωμάτωση νέων μεθόδων, διαδικασιών, αρχών, συμπεριφορών κ.λ.π., σύστημα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.
- Ø **Αυτό – ανανέωση**, εγκαθίδρυση μηχανισμού συνεχούς παρακολούθησης των προβλημάτων και των αναγκών για αλλαγές ή συνεχούς Οργανωσιακής Ανάπτυξης.

4.6.5. Το υπόδειγμα «έρευνας – δράσης» του French

Τέλος ένα βασικό υπόδειγμα διαδικασίας «έρευνας – δράσης» που χρησιμοποιείται στην Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι αυτό του French που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ: 454



4.6.6. Τεχνικές Οργανωσιακής Ανάπτυξης

Στα πλαίσια Οργανωσιακής Ανάπτυξης χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές ανάλογα με την περίπτωση. Συνήθεις τέτοιες τεχνικές είναι:

- Ø Εκπαίδευση Ευαισθησίας
- Ø Δημιουργία και ανάπτυξη ομάδων
- Ø Συναλλακτική Ανάλυση (Transactional Analysis)
- Ø Καθοδήγηση και συμβουλευτική (Coaching Counseling)
- Ø Εκπαίδευση με σύγχρονες μεθόδους (υποδομή ρόλων, βιωματικές ασκήσεις κ.λ.π.)

Εκτός αυτών, μια σειρά άλλων τεχνικών που χρησιμοποιούνται και δίδεται και εδώ το περιεχόμενό τους είναι:

- Ø **Διαγνωστικές δραστηριότητες:** Αυτές στοχεύουν στον εντοπισμό των προβλημάτων του οργανισμού και των αιτιών αυτών, χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ιστορικά στοιχεία, (έρευνες κλίματος).
- Ø **Ανάδραση:** Με ερωτηματολόγια καταγράφονται οι αντιλήψεις, οι στάσεις, οι αξίες, οι συμπεριφορές (π.χ. ικανοποίηση, ηγεσία κ.λ.π.) και τίθενται στη διάθεση των ενδιαφερομένων με σκοπό να εντοπίσουν προβλήματα, να βρουν λύσεις και να προτείνουν αλλαγές.
- Ø **Οι τεχνοδομικές δραστηριότητες:** Αφορούν το σχεδιασμό του οργανισμού και της τεχνολογίας του. Οι δομικές αλλαγές περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, την αποκέντρωση της εξουσίας, τις διαδικασίες κ.λ.π. ενώ οι τεχνολογικές αλλαγές αφορούν την εξέλιξη του τεχνολογικού εξοπλισμού, των μεθόδων παραγωγής κ.λ.π.. Αυτές οι αλλαγές στηρίζονται στην προσέγγιση και τη μεθοδολογία της Οργανωσιακής Ανάπτυξης.
- Ø **Διοίκηση με στόχους:** Είναι συμμετοχική δημιουργία ενός συστήματος προγραμματισμού και συγκεκριμενοποίησης των στόχων για κάθε ομάδα και άτομο και η αξιολόγηση, ανταμοιβή, εκπαίδευση και καθοδήγηση σύμφωνα με αυτούς.
- Ø **Ελαχιστοποίηση συγκρούσεων:** Περιλαμβάνει τις ενέργειες για τη βοήθεια των μελών του οργανισμού να κατανοήσουν και να χειρισθούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις.
- Ø **Σχέση μεταξύ των ομάδων:** Ενέργειες για τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των αλληλεξαρτημένων ομάδων.

4.7. Βασικές Προϋποθέσεις Επιτυχίας των Αλλαγών

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ένα μεγάλο μέρος των αλλαγών αποτυγχάνουν. Βασική αιτία συνήθως είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στον «τεχνικό» σχεδιασμό της νέας κατάστασης (π.χ. συστήματος, στρατηγικής, δομής) χωρίς να δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των όσων σχεδιάζουν. Είναι συνεπώς χρήσιμο να επισημανθούν εδώ οι πλέον βασικές από αυτές τις προϋποθέσεις.

- Ø **Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος:** Η επιτυχία της οποιαδήποτε αλλαγής προϋποθέτει την εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος. Αυτά μπορεί να είναι η ανώτατη διοίκηση, ομάδες στελεχών ή εργαζομένων με ισχυρή δύναμη κ.λ.π.. Ιδιαίτερα για αλλαγές μεγάλης εμβέλειας η ενεργή και με πράξεις υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι άκρως απαραίτητη.
- Ø **Αντιμετώπιση των αντιστάσεων – εξασφάλιση υποστήριξης:** Η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής εξαρτάται αποκλειστικά από την υποστήριξη όσων θα κληθούν να την εφαρμόσουν ή να υποστούν τις συνέπειες της. Συνεπώς, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η υποστήριξη από αυτούς είναι προϋπόθεση επιτυχίας. Για αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα, η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι συνήθως απαραίτητες ενέργειες.
- Ø **Συστημική προσέγγιση:** Συχνά επιχειρούνται αλλαγές σε επιμέρους στοιχεία του οργανισμού (π.χ. στρατηγική, δομή, συστήματα) χωρίς να εξεταστούν και να αντιμετωπισθούν οι σχέσεις που συνθέτουν το σύστημα –οργανισμό. Αυτό δημιουργεί συχνά δυσαρμονίες με αρνητικές συνέπειες. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των αλλαγών είναι συνεπώς η συστημική προσέγγιση με την έννοια ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση, την αρμονία και τον συγχρονισμό μεταξύ των στοιχείων του συστήματος.
- Ø **Εστίαση σε αποτελέσματα:** Η επιτυχία των αλλαγών προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

4.8. Ρόλοι - Φορείς Αλλαγών

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνουν τα μέλη του οργανισμού οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών. Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι φορείς αυτοί θα παίξουν τους ρόλους τους και θα ανταποκριθούν στις υπευθυνότητές τους. Οι κύριοι ρόλοι και κατά συνέπεια οι αντίστοιχοι φορείς των αλλαγών είναι:

- Ø Οι ηγέτες των αλλαγών.
- Ø Οι υποστηρικτές – διευκολυντές των αλλαγών.
- Ø Οι υλοποιητές των αλλαγών.
- Ø Οι δέκτες των αλλαγών.

Οι **ηγέτες των αλλαγών** είναι αυτοί οι οποίοι συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την κατεστημένη κατάσταση, οραματίζονται την νέα κατάσταση και χαράσσουν τη γενική πορεία προς αυτήν. Εκτός αυτών, βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής είναι η δημιουργία στα μέλη του οργανισμού, ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ, η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή, ο σχεδιασμός της γενικής εικόνας της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων για την επίτευξή της.

Οι **υποστηρικτές – διευκολυντές** των αλλαγών τα μέλη του οργανισμού, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, τα οποία έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειές τους την υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υποστήριξή της. Μεταφέρουν στα άλλα μέλη του οργανισμού την αλλαγή, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της, αντιμετωπίζουν τις αντιδράσεις των άλλων και διευκολύνουν σε ζητήματα πρακτικής για την υλοποίηση της αλλαγής.

Οι **υλοποιητές των αλλαγών** είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη τις «τεχνικές» συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή βάση την όλη διαδικασία της αλλαγής. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές.

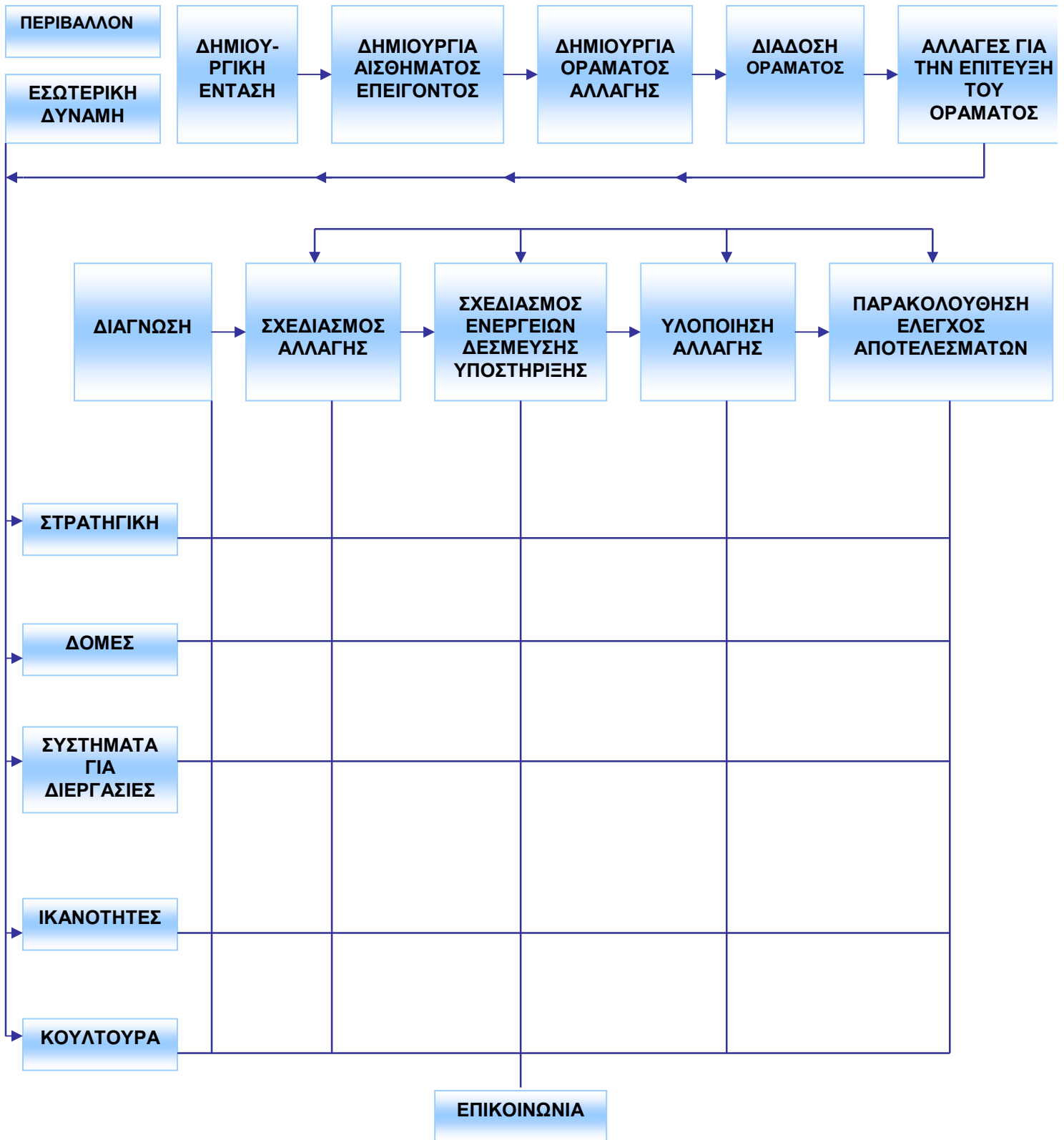
Τέλος **δέκτες** των αλλαγών είναι όλα τα μέλη του οργανισμού τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοστούν και να εφαρμόζουν τις αλλαγές. Ουσιαστικά αυτοί είναι που δημιουργούν την νέα κατάσταση και εδραιώνουν την αλλαγή.

4.9. Ένα Ολοκληρωμένο Υπόδειγμα Διοίκησης Συνολικής Αλλαγής

Η σύνθεση των όσων προηγήθηκαν για την Διοίκηση των Αλλαγών μπορεί να παρουσιαστεί με το εννοιολογικό υποδείγμα στο παρακάτω σχήμα. Οι κύριες παράμετροι αυτού του υποδείγματος είναι:

- Ø Ο συνολικός μετασχηματισμός του οργανισμού ή μεγάλων μερών – στοιχείων αυτού πρέπει να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο θα ελκύει και θα κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα επιθυμητό μέλλον. Ένα τέτοιο όραμα προϋποθέτει ότι εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων. Ακόμη και όταν μία αλλαγή είναι μικρότερης εμβέλειας και δεν αφορά το σύνολο του οργανισμού πρέπει να υποστηρίζεται από ένα όραμα το οποίο θα συνδέεται με το γενικό όραμα του οργανισμού.
- Ø Η υλοποίηση του οράματος οδηγεί σε αλλαγές στα υπόλοιπα κύρια στοιχεία του οργανισμού όπως στρατηγική, δομές, συστήματα και διεργασίες, ικανότητες και κουλτούρα. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να

- είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες αφού τα επιμέρους αυτά στοιχεία αποτελούν σύστημα και όχι άθροισμα.
- Ø Οι αλλαγές σε κάθε επιμέρους στοιχείο του οργανισμού πρέπει να ακολουθούν όλα τα βασικά στάδια της διαδικασίας που παρουσιάζονται όπως:
 - ⇒ Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.
 - ⇒ Σχεδιασμός των αλλαγών ή της νέας κατάστασης (π.χ. στρατηγικής, συστημάτων, ικανοτήτων, κουλτούρας).
 - ⇒ Σχεδιασμός των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και της υποστήριξης των ενδιαφερομένων.
 - ⇒ Υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών.
 - ⇒ Παρακολούθηση της υλοποίησης των αλλαγών και μέτρηση των αποτελεσμάτων.
 - Ø Τόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών, αυτών κάθε αυτών, όσο και των ενεργειών εξασφάλισης της δέσμευσης και υποστήριξης των ενδιαφερομένων, απαιτούν την δημιουργία μια κατάλληλης δομής, με την έννοια του προσδιορισμού και την ανάθεσης ρόλων, υπευθυνοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας (π.χ. ηγετική ομάδα αλλαγής, συντονιστική επιτροπή, ομάδες έργου, υπεύθυνοι έργων κ.λ.π.)



4.10. Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας προέρχεται από την πολιτισμική ανθρωπολογία και είναι αρκετά δύσκολο να ορισθεί. Ο πιο πλήρης ορισμός είναι αυτός E. Schein (1985):

«Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί – αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν απόδοσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Κατά τον E. Schein η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Εμπειριέχεται, δηλαδή, στην έννοια το «γίνεσθαι» εκτός από το «είναι». Ένας οργανισμός είναι μια κουλτούρα – ή έχει μια κουλτούρα. Όμως, από την άλλη μεριά δημιουργεί, παράγει αυτή τη κουλτούρα (Berger & Luckmann). Υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αιτίου – αιτιατού» μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας (Thevenet & Schein). Συνθέτοντας τους προηγούμενους ορισμούς, η κουλτούρα θα μπορούσε να ορισθεί ως ένα σύστημα κοινών (shared - μοιρασμένων) αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς (συλλογικός νοητικός προγραμματισμός) συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πως το κάνουν, γιατί το κάνουν.

Όλα αυτά δεν είναι πράγματι νέες ιδέες, οι πολιτισμική ανθρωπολογία είναι αρκετά παλιά επιστήμη, παρ' όλα αυτά είναι ένα ρεύμα που εμφανίζεται σήμερα στις επιχειρήσεις. Στην οργανωσιακή συμπεριφορά συναντάμε τα τελευταία τριάντα χρόνια την έννοια του «κλίματος» (Blake & Moun-ton). Το βάρος τώρα δίνεται στην δυναμική, ποιοτική, ψυχολογική, δημιουργική πλευρά των οργανισμών (Jelinek et al. ASQ). Το νέο υπόδειγμα εξηγεί ή προσπαθεί να εξηγήσει και μη λογικές, υποκειμενικές, εμπειρικές πλευρές του οργανισμού.

4.10.1. Αλλαγή της Κουλτούρας

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού αυτή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία βεβαίως δεν μένουν σταθερά. Πέραν αυτού, η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί επίσης μια οργανωσιακή αλλαγή και ως εκ τούτου παραπέμπει στις έννοιες και στις αρχές που αφορούν τη Διοίκηση των Αλλαγών. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών για την προσέγγιση της αλλαγής της κουλτούρας χωρίς όμως αυτό να

αποτελεί συνταγή ή στερεότυπα μεθοδολογία. Αντίθετα, η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική. Παρόλα αυτά, συνθέτοντας τις προτάσεις της βιβλιογραφίας και την εμπειρία των συγγραφέων ως υπεύθυνων έργων αλλαγής της κουλτούρας σε περισσότερες από είκοσι μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα μπορούσε να προταθεί η παρακάτω γενική προσέγγιση.

Συστημική προσέγγιση: Η κουλτούρα αποτελεί μια ολότητα αποτελούμενη από επιμέρους στοιχεία. Συνεπώς η αλλαγή της απαιτεί την σύλληψη και την διαχείριση τόσο της ολότητας όσο και των επιμέρους στοιχείων αυτής.

Συμμετοχική προσέγγιση: Κουλτούρα σημαίνει κοινές ενστερνισμένες από όλους αξίες, πιστεύω, σημασίες, πεποιθήσεις κ.λ.π.. Συνεπώς, η συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων είναι απαραίτητη.

Στρατηγική ευθυγράμμιση: Όπως ήδη έχει αναφερθεί δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που είναι ευθυγραμμισμένη – ταιριαστή με τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή την αποστολή, τη φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων, το περιβάλλον και τη στρατηγική. Συνεπώς, ο προσδιορισμός της « επιθυμητής κουλτούρας » προς την οποία πρέπει να εξελιχθεί – αλλάξει η « υφιστάμενη » πρέπει να στηριχθεί σε αυτά τα δεδομένα.

Μακροπρόθεσμη προοπτική: Η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι ζήτημα ολίγων ημερών αλλά μακροπρόθεσμης συνεχούς συστηματικής και επίμονης προσπάθειας.

Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης: Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο αν υπάρχει η βασική αυτή προϋπόθεση. Η υποστήριξη της αλλαγής από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι ασφαλώς μόνο ζήτημα επικοινωνίας ή κηρυγμάτων αλλά ζήτημα συνεχούς παραδείγματος μέσω συμπεριφοράς και συμβολικών πράξεων.

Προσέγγιση αίτιου – αιτιατού: Η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο του «τι κάνουν και πως κάνουν» οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Προσδιορίζει δηλαδή τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές κ.λ.π.. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και αποτέλεσμα (αιτιατό) αυτών. Συνεπώς, η αλλαγή της κουλτούρας συνδέεται με την προσαρμογή ή την αλλαγή σε όλα αυτά. Οι ενέργειες που απαιτούνται για την αλλαγή της κουλτούρας θα μπορούσαν να σχηματισθούν στους παρακάτω άξονες με την ακόλουθη διαδοχή:

Διάγνωση της υφιστάμενης κουλτούρας: Μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, μελέτης εγχειριδίων και εγγράφων, παρατήρησης, ανάλυσης συμβόλων, συμπεριφορών κ.λ.π., αποτυπώνεται η υφιστάμενη κουλτούρα στην συνολική της μορφή και στα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας: Με βάση τα θεμελιώδη δεδομένα (περιβάλλον, αποστολή, στρατηγική, μέγεθος) και την προσωπική κουλτούρα συνήθως των ανώτατων στελεχών προσδιορίζεται η επιθυμητή κουλτούρα τόσο ως προς την συνολική της μορφή όσο και ως προς τα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

Προσδιορισμός τους χάσματος: Η σύγκριση μεταξύ της επιθυμητής και υφιστάμενης κουλτούρας προσδιορίζει το χάσμα μεταξύ αυτών και συνεπώς τις απαιτούμενες αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Διαμόρφωση των νέων στοιχείων: Σύμφωνα με το «χάσμα κουλτούρας» διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία αυτής όπως όραμα, αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π.. Σημαντικό εδώ είναι ο προσδιορισμός των νέων ρόλων, συμπεριφορών, ικανοτήτων και πρακτικών που συνεπάγονται τα νέα στοιχεία της κουλτούρας.

Σχέδιο αλλαγής: Στο σχέδιο αλλαγής, πρώτον, προσδιορίζονται και προγραμματίζονται οι ενέργειες, οι μέθοδοι, τα μέσα κ.λ.π. για την επικοινωνία, την διάδοση, την αποδοχή και την ενστέρνιση των νέων στοιχείων της κουλτούρας από όλους τους εργαζόμενους. Δεύτερον, προσδιορίζεται και προγραμματίζεται η υλοποίηση των αλλαγών στις δομές, στα συστήματα (κυρίως τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων) που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας. Ασφαλώς κατά τον σχεδιασμό των αλλαγών λαμβάνονται υπόψη οι αντιστάσεις σε αυτές και προσδιορίζονται οι ρόλοι που πρέπει να παιχθούν για την υλοποίηση τους.

Υλοποίησης σχεδίων αλλαγής: Τα σχέδια αλλαγής υλοποιούνται.

Παρακολούθηση – Αξιολόγηση αποτελεσμάτων: Η υλοποίηση των αλλαγών παρακολουθείτε αντιμετωπίζονται προβλήματα ή αποκλίσεις, ελέγχονται τα αποτελέσματα και γίνονται πιθανές διορθώσεις.

4.11. Ανάπτυξη της ικανότητας αλλαγών και συνεχούς επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης.

Όπως ήδη έχει γίνει κατανοητό, η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές, να προσδιορίζει συνεχώς τον εαυτό της και να δημιουργεί τις εξελίξεις στο περιβάλλον της αποτελεί προϋπόθεση διαρκούς επιτυχίας. Η ευθύνη για την ανάπτυξη αυτής της ικανότητας ανήκει σε μεγάλο βαθμό της Δ.Α.Π.. Συνεπώς τα στελέχη της πρέπει να κατανοούν τις συνιστώσες αυτές και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν ώστε να είναι δυνατό να την δημιουργούν.

Οι συνιστώσες που συνθέτουν την ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγές και συνεχή επαναπροσδιορισμό είναι σε γενικές γραμμές οι ακόλουθες:

Επαγρύπνηση – Παρακολούθηση του περιβάλλοντος: Η έγκαιρη κατανόηση του μέλλοντος προϋποθέτει τη συνεχή παρακολούθηση του

περιβάλλοντος και την ανίχνευση των ασθενών σημείων των καιρών, δηλαδή τις αναδυόμενες τάσεις στο κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον. Η πραγματικότητα του μέλλοντος συνήθως δεν είναι τυχαία. Προκύπτει από μια σειρά αλληλεπιδράσεων και γεγονότων. Αποτελεί δε τη συσσώρευση μικρότερων αλλαγών που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της μετάβασης από μία παρούσα σε μία μελλοντική κατάσταση. Η αντίληψη και η κατανόηση το νωρίτερο δυνατό αυτών των εξελίξεων επιτρέπει στην επιχείρηση να προσαρμόζεται έγκαιρα και να συμμετέχει στην διαμόρφωσή τους. Αυτό ασφαλώς απαιτεί την συστηματική παρακολούθηση του περιβάλλοντος μέσω της συγκέντρωσης, επεξεργασίας και ερμηνείας πληροφοριών που αφορούν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, τον ανταγωνισμό, τις αγορές, τις κοινωνικές και πολιτικές τάσεις.

Benchmarking: Η συγκριτική προτυποποίηση – αξιολόγηση (benchmarking) σημαίνει την σύγκριση της επιχείρησης με τον καλύτερο του κλάδου της παγκοσμίως καθώς και με τις υποδειγματικές πρακτικές (best practises) ανεξαρτήτως κλάδου. Η σύγκριση αυτή αφορά τόσο στα αποτελέσματα (οικονομικά, εμπορικά, παραγωγικότητα κ.λ.π.) όσο και στα αίτια – προσδιοριστικούς παράγοντες αυτών (π.χ. συστήματα, τεχνολογία, ικανότητες, άνθρωποι, κλίμα, διεργασίες, λειτουργίες κ.λ.π.). Η συγκριτική αυτή αξιολόγηση (η οποία μπορεί να είναι και εσωτερική, δηλαδή μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της ίδιας της επιχείρησης) αποτελεί πηγή μάθησης αφού επιτρέπει την απόκτηση γνώσης, τον εντοπισμό καίριων βελτιωτικών αλλαγών και την προληπτική αντιμετώπιση προβλημάτων.

Υψηλά Πρότυπα Επιδόσεων: Όταν ο J. F. Kennedy έθεσε ως στόχο ότι ο άνθρωπος σε μια δεκαετία θα πατήσει το πόδι του στο φεγγάρι, για την τότε τεχνολογία και υποδομή ήταν ένας στόχος «άπιαστος». Η επιδίωξη υψηλών στόχων – προτύπων επιδόσεων και η συνεχής ανύψωση του πήχη αποτελεί μοναδικό όπλο στον εφησυχασμό και οδηγεί σε δημιουργική ένταση (creative tension) για αλλαγές και συνολικό επαναπροσδιορισμό της επιχείρησης.

Διοίκηση μέσω Μέλλοντος: Η επιχείρηση που επιδιώκει να οδηγήσει τις εξελίξεις και να δημιουργεί το περιβάλλον της είναι αυτή που διοικεί το παρόν μέσω του μέλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι δεν προσπαθεί να προβλέψει το μέλλον ως προέκταση του παρόντος και πολύ περισσότερο του παρελθόντος, αλλά διαμορφώνει ένα επιθυμητό μέλλον και το κάνει να συμβεί. Αυτό ασφαλώς προϋποθέτει ένα όραμα το οποίο οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές, σε νέες προσεγγίσεις και πρακτικές.

Οργανωσιακή μάθηση – Συνεχής βελτίωση: Μάθηση δεν σημαίνει απόκτηση γνώσης. Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας. Οργανωσιακή μάθηση σημαίνει την δυνατότητα του οργανισμού να αποκτά γνώση και να δημιουργεί νέα γνώση η οποία είναι κοινή σε όλα τα μέλη της και οδηγεί σε αλλαγή των κοινών νοητικών μοντέλων, ατομικών και ομαδικών συμπεριφορών. Η δυνατότητα αυτή επιτρέπει στον οργανισμό και αλλάζει συμπεριφορά, να επαναπροσδιορίζει τα νέα δεδομένα, να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται συνεχώς με την

δημιουργία νέων κοινών νοητικών μοντέλων τα οποία αποτελούνται από κοινές γνώσεις, σημασίες, αρχές, νοήματα, κατανοήσεις, υποθέσεις, παραδοχές, αξίες, πιστεύω και εικόνες. Βασικό στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης είναι η ύπαρξη κλίματος ικανοτήτων και μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης (continuous improve – improvement).

Οργανωσιακή Δημιουργικότητα – Καινοτομίες: Ικανότητα καινοτομιών είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να αποκαλύπτει και να εφαρμόζει νέες – πρωτότυπες λύσεις σε προϊόντα, σε τεχνολογία, μεθόδους, στρατηγικές, διεργασίες, συστήματα κ.λ.π.. Η δυνατότητα αυτή προκύπτει από την δημιουργική σκέψη των ατόμων και των ομάδων. Αυτή η οργανωσιακή δημιουργικότητα ασφαλώς προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου κλίματος, την αξιοποίηση του μυαλού όλων των εργαζομένων, τους κατάλληλους πόρους και υποστηρικτικούς μηχανισμούς.

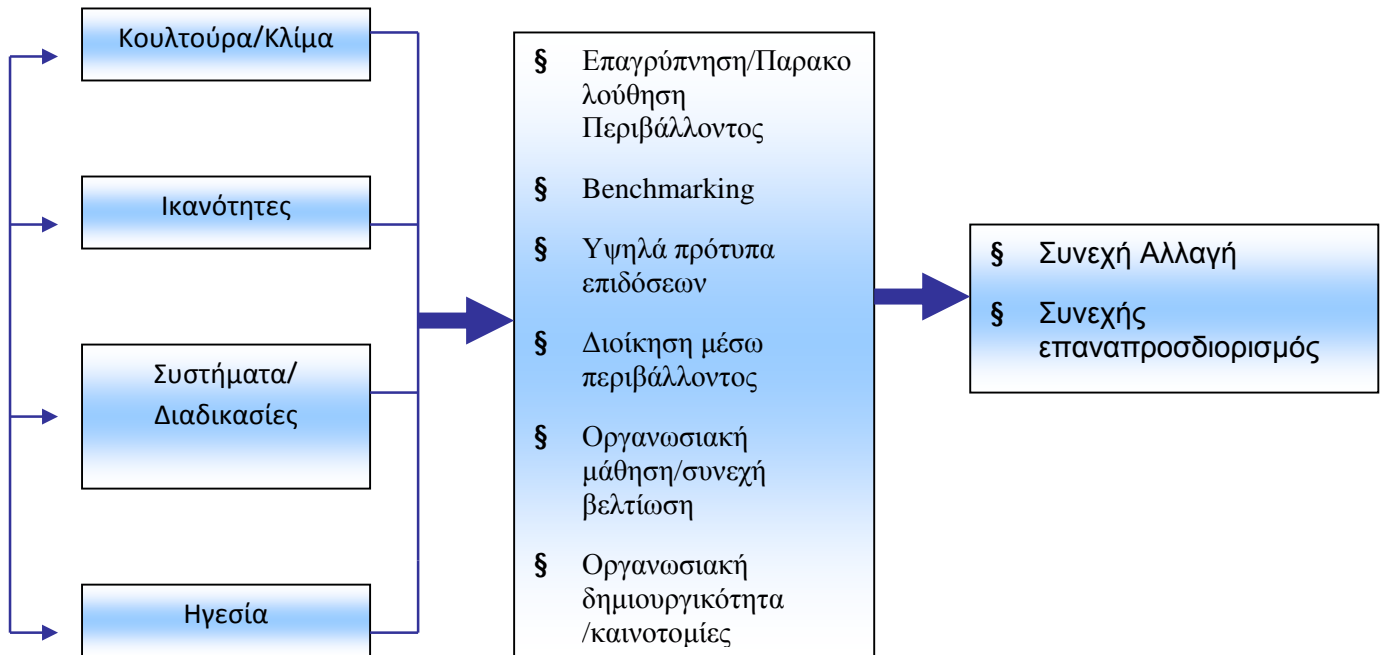
Ικανότητα Υλοποίησης Αλλαγών: Η γνώση και η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές ασφαλώς αποτελεί βασική συνιστώσα της ικανότητας συνεχούς επαναπροσδιορισμού. Οι έννοιες, οι αρχές, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που παρουσιάστηκαν συντόμως σε αυτό το κεφάλαιο αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη αυτής της ικανότητας.

Για να αναπτυχθούν όλες οι παραπάνω συνιστώσες της ικανότητας της επιχείρησης για συνεχή επαναπροσδιορισμό, απαιτούνται τα ακόλουθα κοινά για όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανότητας συνεχούς αλλαγής – προσαρμογής που προαναφέρθηκαν.

- Ø **Κουλτούρα – κλίμα:** Η εταιρική κουλτούρα ως σύστημα κοινών αξιών, σημασιών, πιστεύω, παραδοχών, απόντων κανόνων και αρχών προσδιορίζει της στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων ως προς όλες τις προαναφερθείσες συνιστώσες (αλλαγές, μάθηση, καινοτομία, παρακολούθηση του περιβάλλοντος κ.λ.π.). Τα ίδιο συμβαίνει με το οργανωσιακό κλίμα αφού αυτό συνδέεται με την παρακίνηση την αίσθηση υπευθυνότητας, της δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Ø **Ικανότητες:** Η δημιουργία των παραπάνω συνιστωσών προϋποθέτει την ύπαρξη ικανοτήτων του οργανισμού όπως ικανότητα συνεχούς μάθησης, ικανότητα διοίκησης αλλαγών, δημιουργική ικανότητα κ.λ.π..
- Ø **Συστήματα – Διαδικασίες:** Η απαιτούμενη κουλτούρα και οι ικανότητες που προαναφέρθηκαν απαιτούν υποστήριξη, διευκόλυνση από την δομή, τα συστήματα και τις διαδικασίες του οργανισμού. Για παράδειγμα τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να αξιολογούν, να επιβραβεύουν, να κατευθύνουν και να διευκολύνουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές ως προς την μάθηση, την συνεχή βελτίωση, τις καινοτομίες, τις αλλαγές κ.λ.π..
- Ø **Ηγεσία:** Η ηγεσία ως συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων μπορεί να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει ή να αποθαρρύνει και να εμποδίζει την ανάπτυξη της ικανότητας της επιχείρησης για αλλαγές και συνεχή επαναπροσδιορισμό. Τα στελέχη μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς συμβάλουν καθοριστικά στη

ανάπτυξη της κουλτούρας, του κλίματος, των ικανοτήτων και των συστημάτων που απαιτεί η συνεχή επαγρύπνηση και παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η διοίκηση του μέλλοντος μέσω του παρόντος, η οργανωσιακή μάθηση, η καινοτομία, ενώ οι ίδιοι έχουν την ευθύνη του καθορισμού υψηλών προτύπων επιδόσεων και την υλοποίηση των αλλαγών.

Η Δ.Α.Π. προκειμένου να αναπτύξει την ικανότητα του οργανισμού για αλλαγές στο συνεχές επαναπροσδιορισμό έχει την ευθύνη να δημιουργήσει όλες τις παραπάνω συνιστώσες μέσω των παραγόντων που τις προσδιορίζουν (κουλτούρα, κλίμα, ικανότητες, συστήματα, ηγεσία).



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 467

5. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στην αλλαγή και στην καινοτομία

Η **αλλαγή** είναι μια μεταβολή στην υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης ενώ, η καινοτομία είναι μια πιο εξειδικευμένη αλλαγή. **Καινοτομία** είναι μια νέα ιδέα η οποία εισάγει ή βελτιώνει μια διαδικασία, ένα προϊόν, ή μια υπηρεσία. Από την στιγμή όπου αυτή η ιδέα αποτελεί μια βελτίωση θεωρείτε ως καινοτομία, γενικά θεωρείτε καινοτομία ακόμα και αν οι άλλοι το βλέπουν σαν μια μεταλλαγή από κάτι που είδη υπάρχει σαν προϊόν στην αγορά. Όλες οι καινοτομίες συνεπάγονται μια αλλαγή, αλλά όλες οι αλλαγές δεν αποτελούν καινοτομία αφού μπορεί να μην περιλαμβάνουν νέες ιδέες ή να οδηγούν σε σημαντικές βελτιώσεις και μπορεί ακόμα και να δημιουργήσουν δυσκολίες στην επιχείρηση.

Από μια μεριά οι καινοτομία περιέχει μια σημαντική αβεβαιότητα διότι δεν μπορεί να υπάρξει σαφής πρόβλεψη για το αποτέλεσμα. Ενώ από την άλλη μεριά η διαδικασία τείνει να είναι επιρρεπής στην γνώση, με την έννοια ότι αυτοί οι οποίοι είναι κοντά στην διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας μπορεί να κατέχουν το μεγαλύτερο κομμάτι της γνώσης της κατάστασης τουλάχιστον κατά τα στάδια ανάπτυξης της καινοτομίας.

Ακόμα ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι η διαδικασία της καινοτομίας είναι συχνά αμφιλεγόμενη, διότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της καινοτομίας θα μπορούσαν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν για να σχεδιάσουν εναλλακτικοί τρόποι δράσης. Τέλος, η διαδικασία της καινοτομίας ξεπερνά συχνά τα στενά όρια του οργανισμού, διότι η ανάπτυξη της και η εφαρμογή της χρησιμοποιούν συχνά περισσότερες από μία μονάδες της επιχείρησης, αυξάνοντας την πολυπλοκότητα της προσπάθειας αυτής.

Επομένως, υπάρχει ανάγκη για τα διευθυντικά στελέχη όχι μόνο να κατανοήσουν τις βασικές πτυχές της αλλαγής αυτής αλλά και να προγραμματίσουν για τις ειδικές διεργασίες της διαδικασίας της αλλαγής.

Η ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη πίεση των παγκόσμιων αλλά και των εγχώριων ανταγωνιστών τους αναγκάζει να γίνουν πιο ευέλικτοι και καινοτόμοι. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί επιδίδονται σε αυτό που συχνά αναφέρεται ως «διαχείριση των αλλαγών». Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να κάνουν τους οργανισμούς τους πιο δραστηρίους ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Μια ποικιλία από αίτια επηρεάζουν τις αλλαγές και την καινοτομία στους οργανισμούς. Μερικά από αυτά τα αίτια προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ άλλα προκύπτουν από εσωτερικούς παράγοντες των οργανισμών.

Τα εξωτερικά αίτια για τους οργανισμούς συχνά δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή και καινοτομία για παράδειγμα, οι αλλαγές που προκαλούνται από καιρικά φαινόμενα όπως σεισμούς ή πλημμύρες ή η αύξηση των κυβερνητικών ρυθμίσεων και η κλιμάκωση του ανταγωνισμού.

Τα εσωτερικά αίτια αναπτύσσονται από διαφορετικές πηγές όσο αφορά τις αλλαγές και την καινοτομία. Μερικά από αυτά τα αίτια περιλαμβάνουν αλλαγές στην στρατηγική και στον σχεδιασμό, ηθικά προβλήματα που προκύπτουν εξαιτίας της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποφάσεις που επηρεάζουν τις αλλαγές και την καινοτομία, τις αλλαγές της κουλτούρας του οργανισμού, οι αναδιοργανώσεις, η τεχνολογική πρόοδος και οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης. Βέβαια πολλές εσωτερικές αλλαγές μπορούν τελικά να αποδοθούν σε εξωτερικούς παράγοντες. Κάποιες από τις εσωτερικές αλλαγές που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί είναι προβλέψιμες σε κάποιο βαθμό, επειδή οι οργανισμοί έχουν την τάση να ακολουθούν ορισμένο κύκλο ζωής.

5.1. Ο κύκλος ζωής

Ο κύκλος ζωής είναι προβλεπόμενα στάδια ανάπτυξης όπου οι οργανισμοί συνήθως ακολουθούν. Η εξέλιξη μέσα από κάθε φάση απαιτεί ορισμένες αλλαγές, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι οργανισμοί. Διαφορετικά θα υπάρξει λύση της εταιρείας κάτι το οποίο συναντάμε συχνά.

Οι οργανισμοί τείνουν να εξελίσσονται με τέσσερα βασικά στάδια της ανάπτυξης. Αυτά τα στάδια και τα κοινά χαρακτηριστικά τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Κάθε στάδιο προϋποθέτει ότι οι αλλαγές πρέπει να γίνουν στις μεθόδους λειτουργίας ώστε οι οργανισμοί να επιβιώσουν και να ευημερήσουν.

Παραδόξως εκτός αν οι μάνατζερ λάβουν μέτρα ώστε να προγραμματίσουν και να ενθαρρύνουν την καινοτομία, μερικές από τις αλλαγές που απαιτούνται σε κάθε στάδιο μπορεί να αναστείλουν τελικά την ικανότητα του οργανισμού να καινοτομεί.

Τα πιθανά αποτελέσματα από τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής				
Χαρακτηριστικά	Επιχειρηματικό στάδιο	Στάδιο της συλλογικότητας	Στάδιο μορφοποίησης και ελέγχου	Επεξεργασία της δομής της εταιρείας
Δομή	Μικρή ή καθόλου	Ανεπίσημη	Λειτουργική κεντροποιημένη	Αποκέντρωση
Εστίαση	Στην επιβίωση αναζήτηση πόρων	Στην Ανάπτυξη	Στην αποτελεσματικότητα και τον συντονισμό	Αναδόμηση
Σχεδιασμός Καινοτομίας	Μικρός ή καθόλου	Εμπλουτισμός Μικρής εμβέλειας	Υλοποίηση Μεγάλης εμβέλειας	Ανανέωση Μεγάλης εμβέλειας – καιροσκοπική
Δέσμευση μάνατζερ	Αίσθηση ατομικότητας – επιχειρηματίες	Αίσθηση ομαδικότητας επιχειρηματίες και άλλοι οι οποίοι πιστεύουν στην επιχείρηση	Αδιαφορία – έμπειροι μάνατζερ	Επανασύνδεση με την εταιρεία – έμπειροι μάνατζερ και ηγέτες

Πηγή: Kathryn M. Bartol & David C. Martin (1998). *Management*. Press third edition

Στο **επιχειρηματικό στάδιο** μία νέα επιχείρηση δημιουργείται, συνήθως για να υποστηρίξει μια εφεύρεση ή μια σημαντική καινοτομία. Συχνά ο οργανισμός έχει συσταθεί με την πρωτοβουλία ενός μόνο ατόμου και, μεταξύ άλλων, είναι προσωποκεντρικά οργανωμένο αν και κάποιοι άλλοι μπορεί να συμμετέχουν αρχικά στην οργάνωση. Δεδομένου ότι ο οργανισμός βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή ηλικία υπάρχει χαμηλός προγραμματισμός και συντονισμός. Ο κύριος ιδρυτής ή επιχειρηματίας λαμβάνει τις αποφάσεις. Η συνεχιζόμενη ανάγκη για πόρους προκαλεί τελικά μια κρίση. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση συνήθως είτε αποτυγχάνει είτε κινείται στην επόμενη φάση.

Κατά το **στάδιο της συλλογικότητας** ο επιχειρηματίας συνενώνεται με άλλους οι οποίοι πιστεύουν στην επιχείρηση. Ο οργανισμός είναι στην αρχή του. Υπάρχει έντονη αίσθηση της αποστολής της επιχείρησης και ισχυρό αίσθημα της ομάδας. Τα μέλη του οργανισμού επενδύουν πολλές ώρες

εργασίας και επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης ενώ λαμβάνουν μεγάλο μέρος του μισθού τους από το stock – προϊόν του οποίου η αξία είναι σχετικά χαμηλή. Η δομή και τα πρότυπα επικοινωνίας είναι άτυπα. Στις σημαντικές αποφάσεις μπορεί να λαμβάνετε η γνώμη της ευρύτερης ομάδας. Η καινοτομία εξακολουθεί να είναι σε σχετικά υψηλό επίπεδο. Η κρίση εμφανίζεται συνήθως όταν η ανάπτυξη επιταχύνετε και το άτυπο σύστημα διαχείρισης, που είναι χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου, αποδεικνύετε ανεπαρκές να διατηρήσει τον έλεγχο της εταιρείας. Συχνά οι επιχειρηματίες που ξεκίνησαν αυτό τον οργανισμό δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλοι ούτε έχουν την ικανότητα, την ιδιοσυγκρασία ή τα προσόντα ώστε να διαχειριστούν μεγαλύτερη εταιρία, έτσι απευθύνονται συνήθως σε επαγγελματία διαχειριστή.

Στάδιο μορφοποίησης και ελέγχου: κατά το στάδιο μορφοποίησης και ελέγχου ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από μια πιο επίσημη δομή. Τα τμήματα συνήθως οργανώνονται σε μη εξειδικευμένους ευρείς τομείς, όπως οικονομικά, παραγωγή, ή το marketing. Η έμφαση σε αυτή τη φάση τείνει να μετατοπίζεται προς την αποδοτικότητα και την διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Για να διατηρηθεί ο συντονισμός, οι κανόνες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευρέα διαδεδομένες και υπάρχει μεγαλύτερος πιο κεντροποιημένος έλεγχος. Με τον οργανισμό να φθάνει στην ενηλικίωση του, αυτό το στάδιο, βοηθά να εδραιώσει τη θέση του, να αποκτήσει στόχους και να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Συχνά η καινοτομική στρατηγική αντικαθίσταται από μια πιο συντηρητική στάση που μπορεί να αποθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου και την μελλοντική καινοτομία. Τελικά, καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται ο οργανισμός γίνεται μεγαλύτερος και πιο δύσκολο να διαχειριστεί. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου οι ανταγωνιστικές προκλήσεις, οι τεχνολογικές αλλαγές και άλλοι παράγοντες μπορεί να αυξήσουν την ανάγκη για επεξεργασία των πληροφοριών που χρειάζεται η διοίκηση δημιουργώντας έτσι έναν πιο δυσκίνητο οργανισμό λόγω γραφειοκρατίας.

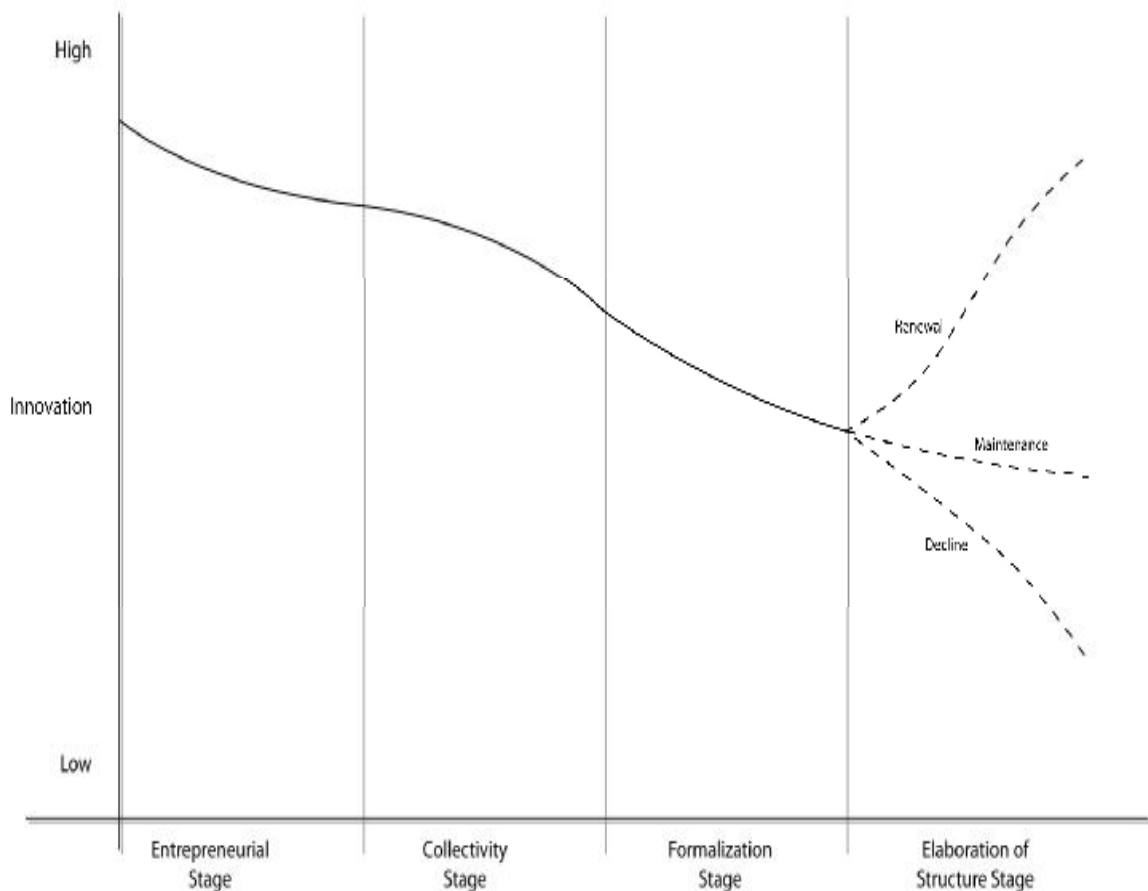
Επεξεργασία της δομής της εταιρείας: Σε αυτό το σημείο γίνεται επεξεργασία της δομής της εταιρείας από τους μάνατζερ οι οποίο αναζητούν τρόπους να εκσυγχρονίσουν την υπέρμετρη γραφειοκρατία που προέκυψε κατά τη διάρκεια της μορφοποίησης της εταιρείας κατά το στάδιο του ελέγχου. Η λήψη των αποφάσεων αποκεντροποιείται, συχνά με τη δημιουργία τμημάτων συνήθως σε σχέση με συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας. Επίσης έμφαση δίνεται συχνά, στο συντονισμό των ατόμων που είναι σε παρόμοιες θέσεις σε διαφορετικά τμήματα. Αυτό συχνά περιλαμβάνει τον σχηματισμό προσωρινών ή εν εξελίξει ομάδων για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών ζητημάτων. Επιπλέον, εκτός από την πραγματοποίηση αλλαγών στην οργανωτική δομή που είναι συνηθισμένη σε αυτό το στάδιο, οι διαχειριστές συχνά πραγματοποιούν σημαντικό περιορισμό του κόστους και επανεξετάζουν την στρατηγική της επιχείρησης.

Κατ' ουσία, ο κύριος στόχος του σταδίου επεξεργασίας της δομής της εταιρείας είναι αναζωογόνηση, η ανανέωση του της καινοτομικής πολιτικής της εταιρείας. Δεν έχουν όλες οι εταιρείες την ίδια επιτυχία κατά την προσπάθεια αυτή. Και άλλοι αποτυγχάνουν, ύστερα από ένα σημείο σταθεροποίησης για κάποιο χρονικό διάστημα. Παραδόξως κάποιοι

οργανισμοί όπου βρίσκονται σε σταθεροποιημένη ή φθίνουσα κατάσταση είναι ιδιαίτερα ευπαθείς σε προβλήματα λειτουργίας κάτι που τους καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διαχείριση. Αυτές τις δυσλειτουργίες οι οποίες αναλύονται στον πίνακα καθιστούν την ανανέωση και αναζωογόνηση όλο και πιο δύσκολη.

5.2. Λύση μίας επιχείρησης

Τα τελευταία χρόνια έχουμε γίνει μάρτυρες ενός κύματος επιχειρήσεων όπου κλείνουν. Μία επιχείρηση μπορεί να πάψει να υφίσταται για διάφορους λόγους όπως αυτοί που φαίνονται στον παρακάτω διάγραμμα. Αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές γιατί οι οργανισμοί δεν κατάφεραν να ανανεωθούν και να καινοτομήσουν αρκετά γρήγορα ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Τερματισμός μιας επιχείρησης μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Μία τέτοια ανάλυση μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν την φάση που βρίσκονται και να κάνουν τις αλλαγές που χρειάζεται γρήγορα, ώστε να μεταφέρουν τον οργανισμό γρήγορα και με επιτυχία από την μία φάση στην άλλη.



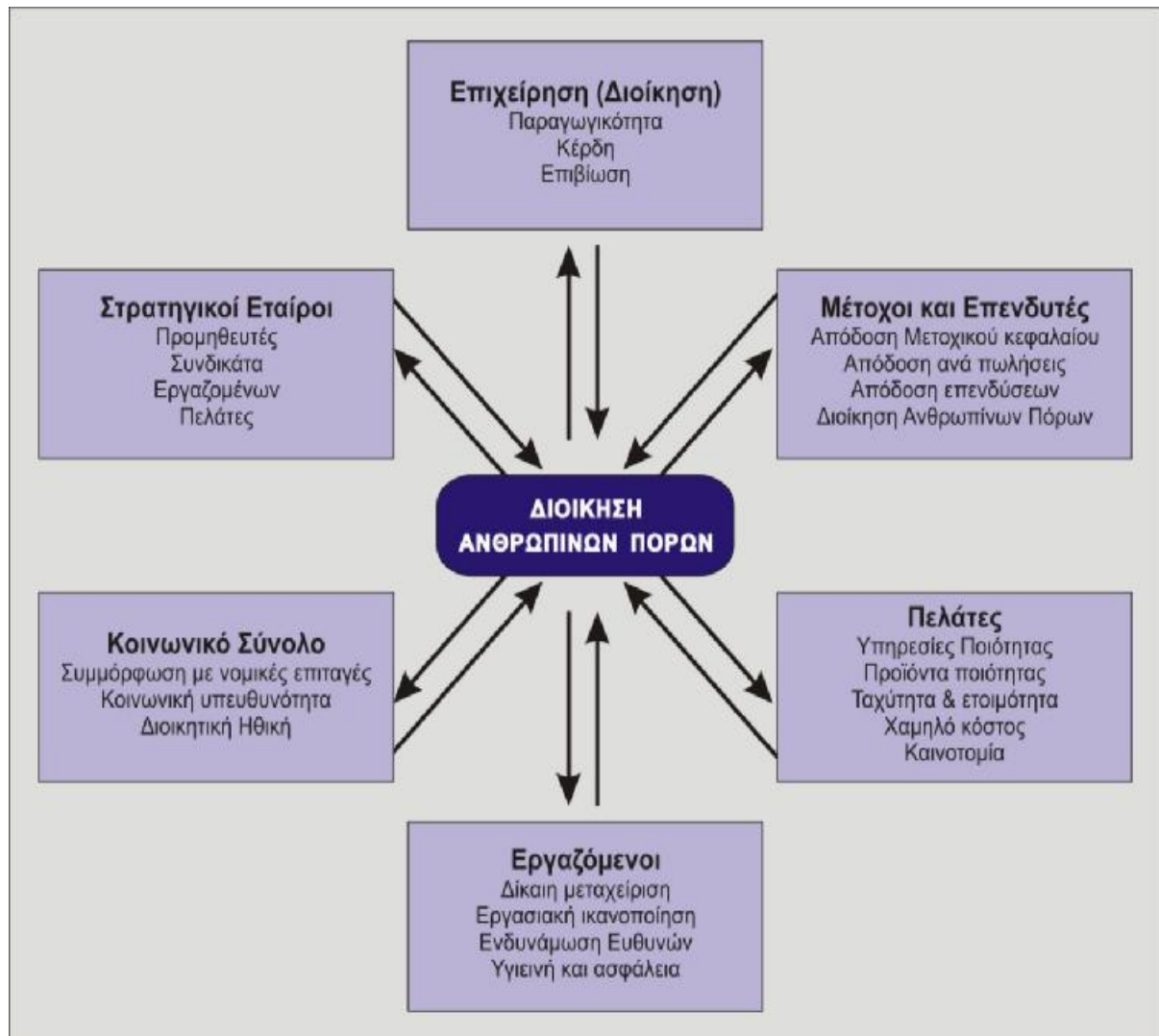
Πη

γή: Kathryn M. Bartol & David C. Martin (1998). *Management*. Press third edition p.356

6. Σχέση της Δ.Α.Π. με τις Διάφορες Ομάδες Ενδιαφέροντος

Οι Jackson & Schuler (2000) κατηγοριοποιούν το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργεί η Δ.Α.Π. σε επί μέρους ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders). Αυτές είναι μικρότερες ή μεγαλύτερες ομάδες που ενδιαφέρονται και ενδιαφέρουν άμεσα την επιχείρηση. Η Δ.Α.Π. βρίσκεται σε στενή αλληλεπίδραση με όλες αυτές τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία της ενώ παράλληλα επηρεάζονται από τον τρόπο που αυτή διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της και την αποτελεσματικότητά της επιχείρησης. Στο Διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζονται αυτές οι ομάδες, ενώ στη συνέχεια περιγράφεται η αλληλεπίδραση με τη Δ.Α.Π..

Σχέση της Δ.Α.Π. με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders)



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.:43

6.1. Ομάδες ενδιαφέροντος

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, κάθε ομάδα ενδιαφέροντος έχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι εξυπηρετούνται άμεσα ή έμμεσα από τη Δ.Α.Π. της επιχείρησης και εφ' όσον η επιχείρηση έχει σαν στόχο να εξυπηρετεί τα ενδιαφέροντα καθεμιάς από αυτές τις ομάδες, οι στόχοι των ομάδων αυτών γίνονται και στόχοι της Δ.Α.Π.. Οι ομάδες ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν τους στρατηγικούς εταίρους, την κοινωνία, τους μετόχους και επενδυτές, τους πελάτες, τους εργαζομένους και κυρίως αυτή καθ' αυτή την επιχείρηση ως οικονομική οντότητα.

Πιο συγκεκριμένα:

Η Διοίκηση: Αρκετές έρευνες έχουν δείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της χρήσης αναπτυγμένων πρακτικών Δ.Α.Π. και της αύξησης της παραγωγικότητας, των εργαζομένων κάτι που αποτελεί πρωταρχικό στόχο της διοίκησης κάθε επιχείρησης. Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι η αύξηση των κερδών, ή του μεριδίου αγοράς, που επιζητά η διοίκηση, εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, στους οποίους η συμβολή της Δ.Α.Π. είναι καθοριστική.

Μέτοχοι και Επενδυτές: Η ορθή διαχείριση του προσωπικού όσο και η καλή φήμη της επιχείρησης την οποία ενισχύουν οι καλές μαρτυρίες των εργαζομένων σε αυτή καθορίζουν πολλές φορές την οικονομική επίδοση της επιχείρησης και των αναμενόμενων αποδόσεων της στο μέλλον. Οι χρηματοδότες της επιχείρησης έχουν προφανές συμφέρον τόσο για την αύξηση των αποδιδόμενων μερισμάτων, όσο και για την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου τους, μέσω της αύξησης της τιμής των μετοχών, η οποία είναι κυρίως το αποτέλεσμα του θετικού ονόματος της επιχείρησης και των ευνοϊκών προσδοκιών του επενδυτικού κοινού. Σε αυτήν την περίπτωση η Δ.Α.Π. έχει αναμφισβήτητο ρόλο στα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης, χωρίς όμως αυτό να είναι καθοριστικός παράγοντας για την πορεία της.

Οι Στρατηγικοί Εταίροι: Σαν στρατηγικοί εταίροι καθορίζονται οι προμηθευτές, οι συνεργαζόμενες εταιρίες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ακόμα και μεγάλοι πελάτες, οι οποίοι αποκτούν για την επιχείρηση στρατηγική σημασία. Αυτό επιτυγχάνεται συνήθως, όταν προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποσότητα, την ποιότητα και το είδος των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, Για παράδειγμα:

Οι σχέσεις με τους **προμηθευτές** επιδρούν άμεσα στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Η σωστή οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει άμεσα στη δημιουργία και διατήρηση των καλών σχέσεων με τους προμηθευτές.

Η συνεργασία μεταξύ εταιριών μπορεί να πάρει πολλές μορφές, από συμφωνίες χρηματοδοτήσεων μέχρι ενδεχόμενες μελλοντικές συγχωνεύσεις που σαφώς επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τη λειτουργία της Δ.Α.Π..

Τα συνδικάτα, ειδικά στις επιχειρήσεις όπου παρατηρείται υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων σε συνδικαλιστικές δραστηριότητες, αποτελούν σημαντικότερο στρατηγικό εταίρο για όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες φροντίζουν να υπολογίζουν τις αντιδράσεις τους και να επιδιώκουν τη συνεργασία τους, ιδίως σε προσπάθειες για την εισαγωγή αλλαγών. Στην επίτευξη και διατήρηση αυτής της συνεργασίας, καθοριστικός μπορεί να είναι ο ρόλος της Δ.Α.Π..

Πελάτες: Η επαφή του πελάτη με το τελικό προϊόν ή υπηρεσία γίνεται κατά την αγορά

ενώ το ενδιαφέρον της επιχείρησης συνήθως εστιάζεται στην διαφοροποίηση του προϊόντος και στην διαφοροποίηση της εικόνας της εταιρείας. Η βελτιωμένη ποιότητα του προϊόντος και η μείωση του κόστους παραγωγής είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ποιότητα και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι οι πελάτες εστιάζουν στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, στο κόστος απόκτησής καθώς και στη διαφοροποίησή από άλλα σχετικά προϊόντα. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. σε αυτή την περίπτωση είναι μεν στο να συμβάλλει με τον τρόπο της στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του τελικού προϊόντος, αλλά και στο να εδραίωνη την ενοποιημένη κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό βοηθάει στην καλύτερη εικόνα της επιχείρησης η οποία για τον πελάτη που λαμβάνει το τελικό προϊόν είναι ουσιαστικά ο εκάστοτε εργαζόμενος που λειτουργεί ως εκπρόσωπος ολόκληρης της εταιρείας.

Εργαζόμενοι: Οι εργαζόμενοι αποτελούν το κύριο παράγοντα ύπαρξής της επιχείρησης συνήθως τα κυριότερα ενδιαφέροντα τους είναι οι αμοιβές, η ικανοποίηση από την εργασία, η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η ποιότητα της εργασιακής ζωής και η εξασφάλιση της απασχόλησης. Η Δ.Α.Π. είναι εκείνη που προσπαθεί να τους προσδώσει το σωστό μείγμα ώστε να παραμείνουν στην εταιρεία και να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της. Ιδιαίτερες πρωτοβουλίες της Δ.Α.Π., όπως η παροχή δυνατοτήτων ανάπτυξης στο προσωπικό και η δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις ή στα κέρδη μπορούν να έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην ικανοποίηση της συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφέροντος.

Κοινωνικό Σύνολο: Η επιχείρηση καλείτε από το κοινωνικό σύνολο, να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου και τις νομοθετικές ρυθμίσεις, στο σεβασμό των πελατών και εργαζομένων της, στην επίδειξη κοινωνικής ευθύνης, στην τήρηση κανόνων επιχειρησιακής ηθικής και την προστασία του περιβάλλοντος. Η Δ.Α.Π. είναι υπεύθυνη για τις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαχείριση του προσωπικού της, την προστασία και αύξηση της απασχόλησης και τη μέριμνά της για προβλήματα κοινωνικού χαρακτήρα που αυτό αντιμετωπίζει. Επίσης έχει την ευθύνη για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και την τήρηση των κανόνων για την απασχόληση. Η Δ.Α.Π. μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο σε δραστηριότητες που έχουν κοινωνικό χαρακτήρα, όπως η ενίσχυση ομάδων εργαζομένων που έχουν ανάγκη βοήθειας και να μεριμνά για την εφαρμογή κανόνων ηθικής στις σχέσεις με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές η κοινωνία απαιτεί από τη Δ.Α.Π. να δείχνει την υπευθυνότητά της και την φροντίδα της για την τήρηση των κανόνων της επιχειρησιακής ηθικής στις σχέσεις της με τους εργαζομένους και στο ρόλο αυτό η Δ.Α.Π. έχει να δείξει σημαντικό έργο.

Η σχέση της Δ.Α.Π. με τις ομάδες ενδιαφέροντος επιβεβαιώνει την καθοριστική σημασία της Δ.Α.Π. για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και για το σύνθετο ρόλο που καλείται να παίξει, ικανοποιώντας επιδιώξεις τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές που προέρχονται από διαφορετικές ομάδες με συχνά αντίθετα συμφέροντα. Ο τρόπος με τον οποίο η Δ.Α.Π. θα ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων αυτών των ομάδων αποτελεί και το βασικό κριτήριο της αποτελεσματικότητάς της επιχείρησης.

7. Η Δομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη Δ.Α.Π. διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθός της και με την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών. Σε πολλές επιχειρήσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πολύ εξελιγμένες, ενώ σε άλλες ακολουθούνται πρότυπα του παρελθόντος.

Στις μικρές επιχειρήσεις κατά κανόνα ένα στέλεχος καλείται να αναλάβει ολόκληρη τη λειτουργία της Δ.Α.Π.. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 90 άτομα, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι η αναλογία στελεχών προσωπικού προς το σύνολο των εργαζομένων είναι 1 προς 90. Τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνουν άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες όπως ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής ή ο υπεύθυνος τμήματος συνήθως κάνει τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο εργασίας και τις βάρδιες. Το Λογιστήριο-Οικονομικό τμήμα αναλαμβάνουν τη μισθοδοσία και άλλες βασικές διοικητικές λειτουργίες της Δ.Α.Π.. Σε κάποιες περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί να λειτουργίες όπως η τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων να αναλαμβάνεται από εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Δ.Α.Π.. Το ίδιο και η εκπαίδευση, γίνεται από εξωτερικούς φορείς, ενώ τα θέματα εκπαίδευσης επιλέγονται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, κατά περίπτωση και ανάλογα με το συμφέρον του τμήματος για να καλύψουν κάποιο πρόβλημα, όπως π.χ. αυξημένα παράπονα πελατών, και όχι με μακροπρόθεσμο στόχο που συνάδει με την στρατηγική της εταιρείας.

Στην περίπτωση θυγατρικών καταστημάτων μεγάλων εταιρειών, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρών επιχειρήσεων γενικότερα, μόνο που συνήθως τα κεντρικά της μεγάλης εταιρείας παρέχουν οδηγίες, έτοιμες φόρμες αξιολόγησης και διαχειρίζονται κεντρικά τη μισθοδοσία.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος Δ.Α.Π. αποδεικνύεται απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα Δ.Α.Π.. Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα Δ.Α.Π. πληθαίνουν και συνήθως κάτω από το διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα Δ.Α.Π. διαιρείται σε ακόμα μικρότερα υπο-τμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλκυση και επιλογή, τη μισθοδοσία και τις εξωμισθολογικές παροχές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία.

8. Αξιολόγηση της συμβολής της Λειτουργίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Επιχείρηση

Όπως όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης έτσι και η Δ.Α.Π., για να καταφέρει να είναι βιώσιμη, θα πρέπει να απορροφήσει μέρος των εσόδων της επιχείρησης ώστε, να τα διαθέσει αποτελεσματικά στους σκοπούς και στους στόχους της. Για να αποσπάσει αυτή την χρηματοδότηση από την διοίκηση, συνήθως της ζητούνται απτά αποτελέσματα του έργου της. Λόγω του ότι η διοίκηση όπως προαναφέραμε ζητά την προστιθέμενη αξία που προσδίδει η Δ.Α.Π. στην επιχείρηση, αφιέρωναν συνήθως στον ετήσιο προϋπολογισμό τους ένα σταθερό κονδύλι για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας της Δ.Α.Π., χωρίς ιδιαίτερη ανάλυση των αναγκών του τμήματος ή της απόδοσης των διατιθεμένων χρημάτων. Η αξιολόγηση της συμβολής της Δ.Α.Π. είναι μια αρκετά δύσκολη λειτουργία, η οποία όμως, πρόσφατα, έχει αναδειχθεί ως μια πολύ σημαντική τάση. Παραδοσιακά η Δ.Α.Π. αντιμετωπιζόταν ως μια βασική πηγή κόστους ή εξόδων. Πρόσφατα, όμως έχει αρχίσει στις περισσότερες επιχειρήσεις μια προσπάθεια μέτρησης του κόστους και του οφέλους από τη λειτουργία της Δ.Α.Π. και έτσι έχει αναπτυχθεί μια ποικιλία μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των επιμέρους λειτουργιών της Δ.Α.Π..

8.1. Συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης

Συνήθως χρησιμοποιούνται μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των μεμονωμένων λειτουργιών της Δ.Α.Π., όμως, έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται και μέθοδοι αξιολόγησης της λειτουργίας ως σύνολο. Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μία ομάδα συγκεκριμένων πρακτικών Δ.Α.Π. τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές στους στόχους τους. Η ομάδα αυτή των πρακτικών Δ.Α.Π. έχει ονομαστεί «Συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης» (High performance work systems) και έχει γίνει αποδεκτή όχι μόνο από τους ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, που προσπαθούν να εφαρμόζουν τις συγκεκριμένες πρακτικές. (Huselid, 1995). Η αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Απασχόλησης Υψηλής Απόδοσης σημαίνει μια αλλαγή νοοτροπίας για τη Δ.Α.Π., καθώς, αντί για την προσπάθεια απόδειξης του υψηλότερου επιπέδου αποτελεσματικότητας που επιτυγχάνει η κάθε συγκεκριμένη λειτουργία της Δ.Α.Π., με την υιοθέτηση ενός ενιαίου συστήματος πρακτικών Δ.Α.Π. επιτυγχάνεται βελτίωση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Όπως αναφέρουν οι DeNisi & Griffin (2001), ένας συνδυασμός πρακτικών Δ.Α.Π. που βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση και θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε ένα «Σύστημα Απασχόλησης Υψηλής Απόδοσης» περιλαμβάνει:

- **Έρευνες Απόψεων (Attitude surveys).** Πρόκειται για έρευνες στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται ανώνυμα να διατυπώσουν τις απόψεις τους για την εργασία τους, τη συμπεριφορά συναδέλφων και προϊσταμένων, την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που αντλούν από τη δουλειά τους κ.α.
- **Ανταλλαγή πληροφοριών (Information sharing).** Πρόκειται για ευκαιρίες συχνής επικοινωνίας που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων και την κατανόηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των στόχων της επιχείρησης.

- **Αμοιβές βάσει απόδοσης (Contingent pay).** Πρόκειται για συστήματα αμοιβών που αμείβουν την απόδοση και καλύπτουν το αίσθημα δικαίου των εργαζομένων.
- **Εξασφάλιση πολλών υποψηφίων ανά θέση.** Ο μεγάλος αριθμός υποψηφίων δείχνει ότι η επιχείρηση θεωρείται καλός εργοδότης και της επιτρέπει την επιλογή των καλύτερων. Πρόκειται για την εξασφάλιση μεγάλου αριθμού υποψηφίων για την πλήρωση της κάθε θέσης που ανακοινώνει η επιχείρηση.
- **Εφαρμογή επίσημης αξιολόγησης απόδοσης.** Η αξιολόγηση της απόδοσης προϋποθέτει στόχους, διαδικασίες και διαφάνεια και συντελεί στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Οργάνωση κοινωνικών γεγονότων.** Τέλος η οργάνωση κοινωνικών γεγονότων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, καλλιεργεί την ταύτιση με την επιχείρηση, συνδέει τα μέλη της οργάνωσης και βελτιώνει τη μεταξύ τους επικοινωνία. Όλα τα ανωτέρω μπορεί να χαρακτηριστούν ως συστατικά ενός συστήματος απασχόλησης που καλλιεργεί και συντελεί στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων.

8.2. Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης

Εκτός από τα ανωτέρω συστήματα υψηλής απόδοσης, οι μέθοδοι αξιολόγησης της Δ.Α.Π. σύμφωνα με τον Armstrong (1999) μπορούν να περιλαμβάνουν μια σειρά από κριτήρια που διαιρούνται στα ακόλουθα:

- Κριτήρια αξιολόγησης συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης
- Κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών Δ.Α.Π.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

Τα κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι κυρίως ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες όπως:

- Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο
- Κέρδη ανά εργαζόμενο
- Ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο
- Προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας

8.3. Κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ

Τα κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ μπορούν επίσης να είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων
- Σχέση υποψηφίων που αποδέχθηκαν την προσφορά θέσης προς σύνολο προσφορών που έγιναν από την επιχείρηση
- Ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
- Κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
- Κόστος παροχών ανά υπάλληλο

- Μετρήσιμες βελτιώσεις στην ατομική και την επιχειρησιακή απόδοση ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση
- Συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος Δ.Α.Π. σε σχέση με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος
- Αριθμός υπευθύνων προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων

8.4. Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων

Τα κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεγεθών που μετράει το τμήμα Δ.Α.Π., όπως:

- Δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων
- Δείκτες απουσιών
- Αριθμός προτάσεων για βελτιώσεις ή για εξοικονόμηση πόρων που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι
- Αριθμός ατυχημάτων
- Απώλεια ωρών εργασίας λόγω εργασιακών διαφορών ή απεργιών

8.5. Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

Τέλος, τα κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων μετρούνται με βάση κάποια ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι και στα οποία τα ερωτήματα αφορούν μεταξύ άλλων το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι:

- Πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης, της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοσή τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά
- Είναι ευχαριστημένοι με το βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση
- Βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται
- Γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση και αξιοποιούν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους
- Είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις εξυπηρετήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση (εστιατόριο, parking κ.λ.π.)
- Είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και με το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση

Όλα τα κριτήρια που αναφέρθηκαν βασίζονται στη συλλογή στοιχείων και απόψεων από το εσωτερικό της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει εκείνα που πιστεύει ότι την βοηθούν, διαχρονικά, ώστε να διαπιστώνει την πρόοδο της κατ' έτος. Από το εξωτερικό της επιχείρησης μπορεί να συγκρίνει τη δική της λειτουργία της Δ.Α.Π. με αυτή άλλων επιχειρήσεων, προβαίνοντας σε μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Αυτό σημαίνει πληροφόρηση για τις «άριστες πρακτικές» που χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις όπως προαναφέραμε. Οι πρακτικές αυτές, παρόλο που συνήθως δε μπορούν να μεταφερθούν αυτούσιες υποδεικνύουν τομείς όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν σχετικές βελτιώσεις. Σε γενικές γραμμές, δεν υπάρχουν κανόνες για την αξιολόγηση καθώς το τμήμα

Δ.Α.Π. στην κάθε επιχείρηση πρέπει να βρει τον κατάλληλο συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που θα το βοηθήσουν να παρακολουθήσει και να βελτιώσει τη λειτουργία του για το καλό της επιχείρησης.

9. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Σ.Δ.Α.Π.)

9.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Δ.Α.Π.

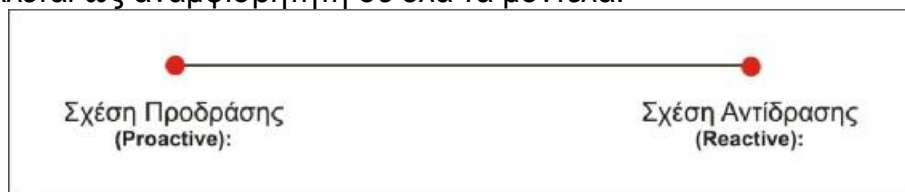
Ενώ οι περισσότεροι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τη Δ.Α.Π., οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ότι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η σχέση των δύο να γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαράθεσεων. Οι διαφορετικές απόψεις προσεγγίζουν το θέμα είτε από την οπτική γωνία της Δ.Α.Π όπου η ίδια έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης είτε από την οπτική γωνία της επιχείρησης όπου οι λειτουργίες και οι ενέργειες της είναι μια αντίδραση που την καθιστούν ικανή να προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Σε αυτή τη περίπτωση όμως της αναγνωρίζεται ο ρόλος κριτικής σημασίας που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη τους (ρόλος αντίδρασης-reactive role):

9.1.1. Σχέση Προδράσης & Σχέση Αντίδρασης

Συγκεκριμένα, στη Σχέση Προδράσης, η Δ.Α.Π. αντιπροσωπεύεται στο συμβούλιο από το αρμόδιο στέλεχος της Δ.Α.Π. και επηρεάζει ενεργά τη διαμόρφωση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Υπάρχει, συνεπώς μία από κάτω προς τα πάνω επιρροή της στρατηγικής.

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

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



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα , σελ: 89

9.2. Ορισμός και Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ορισμός

Ένας ορισμός που μπορεί να αποδώσει το γενικότερο περιεχόμενο της Σ.Δ.Α.Π. είναι ο ακόλουθος:

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

Με τον τρόπο αυτό, η Σ.Δ.Α.Π. συνδυάζει τέσσερα στοιχεία (Hendry & Pettigrew, 1986):

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

9.2.1. Αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Προκειμένου λοιπόν η Δ.Α.Π. να παίξει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

1. Να λαμβάνει υπόψη της, τα διάφορα βασικά-θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της
2. Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση)
3. Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

9.3. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της Σ.Δ.Α.Π.

Όπως είδαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η στρατηγική της Δ.Α.Π. εξαρτάται απόλυτα από τα μέσα που μπορεί να της παρέχει η επιχείρηση και τους ενιαίους στρατηγικούς στόχους που θέτει η ίδια για να εξασφαλίσει βιωσιμότητα και κατ' επέκταση ανοδική πορεία. Επίσης κατά καιρούς η Δ.Α.Π. παίζει τον ρόλο του μεσολαβητή ανάμεσα στις ομάδες ενδιαφέροντος προσπαθώντας να εξομαλύνει εντάσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε αυτές και στους εργαζόμενους ή αντίστροφα, εξυπηρετώντας τους σκοπούς και των δύο. Προκειμένου λοιπόν να έχει στρατηγική διάσταση, η Δ.Α.Π. πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα ακόλουθα:

9.3.1. Τύπος Παραγωγικής Διαδικασίας

Οι επιχειρήσεις με μεγάλο μέγεθος παραγωγής ακολουθούν συνήθως σχετικά μηχανιστική και επαναλαμβανόμενη μέθοδο παραγωγής. Σε αυτές τις περιπτώσεις

έχουν ανάγκη από συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα. Για αυτόν τον λόγο τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας και εκπαιδεύουν το εργατικό δυναμικό τους ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες παραγωγής. Το αντίστροφο συμβαίνει σε επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν δεδομένες, επαναλαμβανόμενες μεθόδους παραγωγής, όπως είναι αυτές τις παροχής υπηρεσιών και των νέων τεχνολογιών. Τέτοιες επιχειρήσεις ωφελούνται από την εφαρμογή ευέλικτων στρατηγικών Δ.Α.Π. που προωθούν την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την παραγωγική λήψη αποφάσεων.

9.3.2. Θέση της επιχείρησης στην αγορά

Όταν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, δραστηριοποιούνται έντονα σε ότι αφορά στην καινοτομία του τελικού προϊόντος, το οποίο διατίθεται σε ευρεία αγορά. Συνήθως έχουν ανάγκη να ενισχύσουν την ανάπτυξη και τα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Τότε η Δ.Α.Π. χρησιμοποιεί χρήσιμες τις πολιτικές Δ.Α.Π. που ενισχύουν, την εξωτερική προσέλκυση, τις αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών και την χαλαρή αξιολόγηση.

Αντίθετα η Δ.Α.Π. σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις ανήκουν σε κλάδο με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και περιορισμένη καινοτομία προϊόντος, μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πολιτικές τις ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση στην στρατηγική της. Οι στρατηγικές που ακολουθούνται συνήθως είναι η απόλυτη γνώση των διαδικασιών, και η αύξηση της αποδοτικότητας με το λιγότερο κόστος. Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών Δ.Α.Π. είναι η εσωτερική προσέλκυση, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η μεγάλη εξάρτηση από τους ανώτερους.

9.3.3. Φιλοσοφία Ανώτατης Ηγεσίας

Σε επιχειρήσεις όπου οι οργανωτικές δομές είναι σχεδόν επίπεδες ή σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε καινοτομικό περιβάλλον με υψηλό ρίσκο η φιλοσοφία της ηγεσίας απαιτεί από τα ανώτατα στελέχη να είναι δεκτικά στην καινοτομία και στην ανάληψη κινδύνου. με προσανατολισμό στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η Δ.Α.Π. σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιεί τεχνικές όπως οι ευέλικτες αμοιβές, η συμμετοχή των άμεσων προϊσταμένων στην επιλογή προσωπικού, τη δημιουργία καναλιών ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας και πολλαπλές πηγές αξιολόγησης των εργαζομένων. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και η ιεραρχία είναι πολύ ισχυρή και η επικοινωνία, από και προς τα κατώτερα στελέχη είναι περιορισμένη.

9.3.4. Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης ποικίλει από τις απόλυτα και επίσημα καθορισμένες δομές και διαδικασίες έως τις πιο χαλαρές. Ορισμένες στρατηγικές Δ.Α.Π., όπου περιλαμβάνουν έμφαση στον έλεγχο, συγκεντρωτικές αποφάσεις σε ό,τι αφορά τις αμοιβές, ακριβείς περιγραφές της θέσης εργασίας και αμοιβές ανάλογα με τη θέση εργασίας, ταιριάζουν σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει σαφής κατανομή σε λειτουργικούς τομείς, και όπου η λήψη αποφάσεων γίνεται κυρίως από την κορυφή. Στο άλλο άκρο, οι επιχειρήσεις με πιο χαλαρές δομές χρησιμοποιούν πολιτικές της Δ.Α.Π. όπου προωθούν τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την ανάπτυξη σχέσεων

ανάμεσα στους υπαλλήλους, την αποκέντρωση των αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, τις διευρυμένες κατηγορίες θέσεων απασχόλησης και τις αμοιβές οι οποίες βασίζονται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου.

9.3.5. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα όπως είδαμε και παραπάνω είναι παράγοντας που επηρεάζει το οργανωσιακό περιβάλλον και αποτελεί χαρακτηριστικό της εκάστοτε επιχείρησης. Οι βασικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών Δ.Α.Π. όμως είναι, Η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση.

Αν η επιχείρηση αποθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα, συνήθως προτιμά την έμφαση στον έλεγχο, το λεπτομερή εργασιακό προγραμματισμό, το σταθερό μισθό και τις τυπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, ενώ αν υποστηρίζει την καινοτομία και το επιχειρηματικό κλίμα, υιοθετεί συνήθως στρατηγικές Δ.Α.Π. όπως το χαλαρό προγραμματισμό, τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και τις μεταβλητές αμοιβές.

Αν η επιχείρηση από την άλλη πλευρά δίνει έμφαση στην ηθική δέσμευση (moral commitment) συνήθως οι στρατηγικές της Δ.Α.Π., εξελίσσονται στην προσπάθεια για μείωση των υπαλληλικών λαθών προληπτικά, στην προστασία των εργαζομένων και στους ακριβείς ηθικούς κώδικες για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ακριβώς αντίθετα οι επιχειρήσεις που αποδίδουν χαμηλή σημασία στην ηθική δέσμευση των εργαζομένων, θα χρησιμοποιήσουν στρατηγικές με αντίστροφο αποτέλεσμα.

9.3.6. Επίπεδο Εξειδικευμένων Δεξιοτήτων

Το επίπεδο εξειδίκευσης των εργαζομένων σε μια θέση εργασίας και οι δεξιότητες που έχουν αναπτύξει από μόνοι τους αλλά και από αυτήν, υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της στρατηγικής Δ.Α.Π.. Στόχος σε αυτήν την περίπτωση είναι να αξιοποιηθεί το μείγμα των δεξιοτήτων των εργαζομένων και να αποφευχθεί η όποια σύγκρουση μπορεί να προκύψει με τη μη συνεργασία τους για την πρόοδο της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο χρειάζεται στρατηγικές της Δ.Α.Π που αυξάνουν την συνοχή της ομάδας και την αλληλοκατανόηση των δεξιοτήτων του κάθε μέλους όπως κοινές δραστηριότητες, ομαδικά μπόνους και άλλες εταιρικές εκδηλώσεις. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις υστερούν στο επίπεδο εξειδικευμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων τους η Δ.Α.Π είναι εκείνη, που οργανώνει και προωθεί την επανεκπαίδευσή τους, όπου χρειάζεται, αλλά και είναι υπεύθυνη με διάφορες στρατηγικές προσέλκυσης να αποκτήσει η επιχείρηση το κατάλληλο δυναμικό.

10. Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Δ.Α.Π. (strategic fit)

Η Δ.Α.Π. πρέπει να εναρμονιστεί με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι τη στρατηγική ολοκλήρωση (strategic integration) ή τη στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic alignment ή fit), μεταξύ εξωτερικής επιχειρησιακής στρατηγικής και εσωτερικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Πολλοί μελετητές μιλούν για δύο είδη στρατηγικής ευθυγράμμισης: την εξωτερική και την εσωτερική ή αλλιώς κάθετη και οριζόντια (Delery & Doty, 1996). Η εξωτερική ή κάθετη αφορά τη συμφωνία της δομής, των συστημάτων και των διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, και η εσωτερική ή οριζόντια αφορά το βαθμό κατά τον οποίο η δομή, η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται.

Συγκεκριμένα, η Δ.Α.Π. δεν αρκεί μόνο να είναι σε συνοχή με την επιχειρησιακή στρατηγική, αλλά ακόμα και τα συστατικά της στοιχεία να έχουν συνοχή μεταξύ τους και να βρίσκονται όλα στην ίδια φάση ανάπτυξης. Η έννοια της στρατηγικής ολοκλήρωσης (integration), έχει άλλες τρεις παραμέτρους:

- Τη συνοχή μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών Δ.Α.Π. ούτως ώστε να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους
- Την αποδοχή της σημασίας και τη συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών Δ.Α.Π. από τα στελέχη.
- Την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για να ενισχυθεί η αφοσίωση ή μία σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά της επιχείρησης.

Η κύρια υπόθεση σε ότι αφορά την ολοκλήρωση είναι ότι αν γίνουν όλα αυτά, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία, ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους, και συνεπώς, τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης θα μπορούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά.

10.1. Επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Διάφοροι παράγοντες θα ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της Δ.Α.Π.. Οι παράγοντες αυτοί θα περιλαμβάνουν διοικητικές πρακτικές, ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου, καθώς και εναλλακτικών λύσεων για την επένδυση στη Δ.Α.Π..

10.1.1. Διοικητικές Πρακτικές

Οι διοικητικές πρακτικές, ιδίως εκείνες που εμπλέκονται σε σημαντικές στρατηγικές της επιχείρησης, πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές της Δ.Α.Π.. Όταν τα ανώτερα στελέχη εφαρμόζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι αξίες και οι φιλοσοφίες αυτών των στρατηγικών αφομοιώνονται, από τα κατώτερα στελέχη και το προσωπικό του οργανισμού, μέσω των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, τα ανώτερα στελέχη της Δ.Α.Π. μπορούν να διαχειριστούν το άγχος που συνδέεται με μείζονες στρατηγικές της επιχείρησης, μέσω μέτρων, όπως

παρέχοντας ακριβείς πληροφορίες ώστε να αποφευχθεί η παραπληροφόρηση των υπαλλήλων με αρνητικά αποτελέσματα προς την επιχείρηση.

Πώς για παράδειγμα οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση κατά την διαδικασία σημαντικών στρατηγικών αλλαγών όπως, μια συγχώνευση ή μια εξαγορά, σε μία τέτοια περίπτωση η Δ.Α.Π. αντιστακτικά στους εργαζόμενους το κατά πόσο ο οργανισμός αντιμετωπίζει το εργατικό δυναμικό του σαν μία επένδυση. Οι μάνατζερ που υιοθετούν μία επενδυτική πολιτική ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους τείνουν τουλάχιστον να ασπάζονται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να αποσβεστεί.

10.1.2. Κίνδυνος και απόδοση της επενδύσεις

Αν και υπάρχουν αρκετά σημαντικά οφέλη στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι πιθανό να εμπεριέχεται το στοιχείο του κινδύνου. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι εκ φύσεως πιο επικίνδυνη από ότι η επένδυση σε ένα φυσικό κεφάλαιο, διότι ο πόρος – άνθρωπος δεν ανήκει στην επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να αποχωρήσουν όποια στιγμή το επιθυμούν, παρόλα αυτά οι συμβάσεις εργασίας παντός είδους γενικά μειώνουν την αποχώρηση. Προκειμένου οι επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους να είναι προσοδοφόρες, οι αποδόσεις πρέπει να είναι αρκετά μεγάλες ώστε να μην λαμβάνεται υπόψη ο κίνδυνος. Περαιτέρω, για ορισμένες επενδύσεις, όπως χρηματικές δαπάνες για την αποφυγή παραιτήσεων, τα οφέλη δεν είναι εύκολα ποσοτικά μετρήσιμα και υπάρχουν υψηλές δαπάνες.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να προετοιμαστούν για να αντιμετωπίσουν τις τρέχουσες δαπάνες για τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά πλεονεκτήματα, όπως είναι, ένα πιο ευέλικτο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό το οποίο θα συνεισφέρει στην πιο εύκολη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας,

10.1.3. Outsourcing στην Δ.Α.Π. ως εναλλακτική λύση στην επένδυση σε εσωτερικό τμήμα Δ.Α.Π..

Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να στηρίζουν τις στρατηγικές του οργανισμού. Αν δεν υπάρχει η προοπτική στην επιχείρηση ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις που παρέχουν στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της Δ.Α.Π., οι εκτιμήσεις περί κόστους συχνά οδηγούν στην ορθολογική απόφαση ανάθεσης της λειτουργίας της Δ.Α.Π. σε εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών.

Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική του outsourcing θεωρείται ότι:

- (1) Μπορεί να αναπτύξει, το στρατηγικό πλεονέκτημα που θα δώσει δυνατότητες επέκτασης εκτός συνόρων.
- (2) Οι πόροι που διατίθενται για τις υπηρεσίες που εκτελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης θα είναι περισσότεροι από ότι εκείνοι που είναι απαραίτητοι για την εξωτερική ανάθεση της υπηρεσίας, και
- (3) Η υπερβολική εξάρτηση από τους προμηθευτές μπορεί να αποφευχθεί.

Όταν μια δραστηριότητα εκτελείται εσωτερικά με υψηλότερο κόστος, κάτι τέτοιο θα θέσει την εταιρεία σε πολύ μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών. Οι επιχειρήσεις έχουν αναθέσει σε outsourcing το τμήμα ανθρώπινων πόρων με πρωτοφανή ρυθμό. Επιπλέον, έχουν αναθέσει εξωτερικά ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις συνήθως αναθέτουν για outsourcing, τις δραστηριότητες αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργίες μισθοδοσίας, τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων. Ως αποτέλεσμα της ζήτησης για outsourcing, μια εντελώς καινούργια ανάγκη έχει δημιουργηθεί στην αγορά λόγω αυξημένης ζήτησης. Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να αναθέσουν ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων σε outsourcing, σχεδόν όλες τους έχουν διατηρήσει εσωτερικά τις κρίσιμες και ευαίσθητες λειτουργίες ανταμοιβής της αποδοτικότητας, των σχέσεων των εργαζομένων με την εταιρεία αλλά και μεταξύ τους.

Στρατηγική ευθυγράμμιση

Η τέταρτη συνιστώσα του εννοιολογικού πλαισίου, η στρατηγική ευθυγράμμιση, δίνει την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές του οργανισμού είναι απαραίτητες ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή του, ενώ παράλληλα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και μία πιο επενδυτική προοπτική. Μετά τη έρευνα περιβάλλοντος για τις ευκαιρίες και τις απειλές και τα δυνατά και αδύνατα σημεία, ο οργανισμός είναι έτοιμος να ορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων επίσης παρέχει στοιχεία για τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας, παρόλο που συνήθως σχετίζεται με τον έλεγχο της στρατηγικής αυτής αφού έχει εφαρμοστεί.

10.2. Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Στρατηγική

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία στην επιστήμη του μάνατζμεντ, κυρίως λόγω της δυνατότητας παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ένταση του ανταγωνισμού και η επίγνωση των απαιτήσεων που θα προκύψουν σε ένα γρήγορα τεχνολογικά εξελισσόμενο περιβάλλον.

Ο Michael Porter βρήκε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πλέον περισσότερο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι ευρέως γνωστό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάτε πολλές φορές μέσω των ανεπτυγμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων, πρωτότυπη οργανωσιακή κουλτούρα και διαχειριστικά συστήματα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη παραδοσιακή αντιμετώπιση των κεφαλαιουχικών πόρων, όπως ο εξοπλισμός που μπορεί να αγοραστεί και από τους ανταγωνιστές.

Ολοένα και περισσότερο, αποδεικνύεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με ένα υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με την διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών ποιοτικά και τεχνολογικά, αντί να εξαρτάται το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα από το χαμηλό κόστος παραγωγής.

Γενικά οι ευρύτερες σημερινές αποφάσεις πρέπει να είναι στρατηγικά προσανατολισμένες με την Δ.Α.Π.. Εκτός από το ρόλο της στην παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η Δ.Α.Π. μέσω της ποιότητας του εργατικού δυναμικού και την ανάγκη ελέγχου του κόστους εργασίας έχει επίσης αυξημένο ρόλο στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα της έντονης πίεσης για τον έλεγχο των δαπανών, οι γενικοί διευθυντές έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη επίγνωση των επιπτώσεων της αναποτελεσματικής χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Οι διευθυντές δεν χρειάζεται να εξετάσουν τίποτα περαιτέρω από την έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων, την αντίσταση στην αλλαγή, τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, τα υποκινούμενα προβλήματα, καθώς και τις περιοριστικές πρακτικές εργασίας, για την εξεύρεση της αίτιας της χαμηλής παραγωγικότητας. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι πόροι που διατίθενται για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποδειχθούν περισσότερο αποδοτικοί από ό, τι οι επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Λόγω της πιθανής μείωσης των δαπανών, η βελτιωμένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαδραματίσει καίριο ρόλο στην οργάνωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και στην ανάπτυξη του διακριτικού πλεονεκτήματος.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, αλλάζουν δραματικά, τα δημογραφικά στοιχεία και οι διαφορές στις τιμές του εργατικού δυναμικού έχουν δημιουργήσει σχεδόν πρωτοφανή περιβαλλοντική αστάθεια. Η στρατηγική της Δ.Α.Π. και η υποδιεργασία του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων όλο και περισσότερο θεωρείται ως κύριο στοιχείο της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι η στρατηγική της Δ.Α.Π. έχει ενσωματωθεί στη στρατηγική διαμόρφωση και στον σχεδιασμό στην πράξη. Η στρατηγική της Δ.Α.Π. γίνεται πλέον σημαντική συνιστώσα της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας, η διοίκηση έχει κίνητρο να διασφαλίσει την εναρμόνιση και τη συνοχή μεταξύ

των στρατηγικών και των πρακτικών της Δ.Α.Π. και της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η πρώτη πρόκληση της εναρμόνισης της στρατηγικής της Δ.Α.Π. έρχεται με τη διαπίστωση της απάντησης στο ακόλουθο ερώτημα:

«Τι είδους άνθρωποι θα χρειαστούν για να ηγηθούν τον οργανισμό τα επόμενα χρόνια; »

Η προσδοκία είναι ότι οι άνθρωποι και οι πρακτικές, οι οποίες είναι ευθυγραμμισμένες με τις μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες, παράγουν ανώτερη οργανωσιακή απόδοση. Ενώ τα στοιχεία επί του σημείου αυτού είναι ανάμικτα, ορισμένες πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει υψηλότερη απόδοση που πρέπει να συνδέεται στην ολοκληρωμένη στρατηγική της Δ.Α.Π..

Υπάρχει επίσης αναγνώριση της συνεισφοράς της στρατηγικής της Δ.Α.Π. για την εταιρία στην επιτυχία της σε διεθνείς προσπάθειες. Παρ'όλα αυτά, πριν γίνει η εν λόγω συνεισφορά της Δ.Α.Π. πρέπει να γίνει μια πιο συνεκτική στρατηγική της Δ.Α.Π. ώστε να αναπτυχθούν και να συνδεθούν με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού.

10.3. Στρατηγικές Έννοιες και Ορισμοί

Ο όρος στρατηγική της Δ.Α.Π. χρησιμοποιείται ευρέως στη βιβλιογραφία της διαχείρισης. Σε γενικές γραμμές, ο στόχος της στρατηγικής της Δ.Α.Π. είναι η αποτελεσματική εφαρμογή των ανθρωπίνων πόρων για την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ορίζοντας την στρατηγική της Δ.Α.Π πρέπει να τονίσουμε τον ρόλο που παίζει η εφαρμογή της ως εξής:

Για να εφαρμοστεί η στρατηγική της Δ.Α.Π. αποτελεσματικά πρέπει να συμπεριλάβουμε όλους του φορείς της επιχείρησης από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα έως τα χαμηλότερα ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική επιτυχία.

Μια πιο ολοκληρωμένη ακαδημαϊκή άποψη της στρατηγικής της Δ.Α.Π ορίζεται ως εξής:

Στρατηγική της Δ.Α.Π σε μεγάλο βαθμό πραγματεύεται σχετικά με την ενσωμάτωση και υιοθέτηση της στρατηγικής.

Το μέλημά της είναι να εξασφαλιστεί ότι:

(1) Η στρατηγική της Δ.Α.Π είναι πλήρως ενσωματωμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης

(2) Οι πολιτικές Δ.Α.Π να έχουν συνοχή τόσο σε τομείς πολιτικής της επιχείρησης όσο και με την ιεραρχία και

(3) Οι πρακτικές Δ.Α.Π να είναι προσαρμοσμένες, αποδεκτές και να χρησιμοποιούνται από τους χαμηλόβαθμους μάνατζερ και τους εργαζόμενους ως μέρος της καθημερινής τους εργασίας.

Οι Patrick Wright και Gary McMahan πρότειναν ένα παρόμοιο καθορισμό των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού. Ο ορισμός τους αναφέρεται ως εξής: «ο τρόπος διεξαγωγής των στρατηγικών της Δ.Α.Π είναι αυτός που επιτρέπει στον οργανισμό να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων του.

Δεδομένου αυτού του ορισμού της στρατηγικής της Δ.Α.Π, ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο μπορεί τώρα να χρησιμοποιηθεί ώστε να ορισθεί το πώς οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν την στρατηγική. Ένα τέτοιο θεωρητικό πλαίσιο έχει αναπτυχθεί από τους Patrick Wright και Gary McMahan και παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα. Αυτό το πλαίσιο παρουσιάζει έξι (6) θεωρητικές επιρροές, τέσσερις εκ των οποίων δίνουν εξηγήσεις για τις πρακτικές που προκύπτουν από τη στρατηγική της Δ.Α.Π..

Η πρώτη άποψη, που βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους, εξηγεί το πώς οι πρακτικές αυτές παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Η δεύτερη άποψη βασίζεται σε μια πιο συμπεριφοριστική θεωρία, εξηγεί τις πρακτικές που αποσκοπούν στον έλεγχο και την επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Υπογραμμίζει την ικανότητα των πρακτικών αυτών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η τρίτη άποψη στηρίζεται σε διαχειριστικά συστήματα. Η άποψη αυτή εξηγεί την έγκριση ή την εγκατάλειψη των πρακτικών που απορρέουν από την αρνητική ανάδραση των υπαλλήλων που αφορούν την στρατηγική. Όταν αυτό παρατηρείται, θα μπορούσαν να βοηθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα ο οργανισμός σε μία τέτοια αλλαγή. Η τέταρτη άποψη εξηγεί γιατί οι εταιρείες χρησιμοποιούν συστήματα ελέγχου, όπως αξιολόγηση των επιδόσεων και τα συστήματα ανταμοιβής. Κατά την απουσία συστημάτων αξιολόγησης των επιδόσεων που συνδέονται με τα συστήματα ανταμοιβής, οι στρατηγικές της Δ.Α.Π. μπορεί να μην είναι προσοδοφόρες.



Πηγή: Charles R. Greer (2003). Strategic Human Resource Management, Second Edition.

Οι άλλες δύο θεωρίες θα δώσουν εξηγήσεις για τις πρακτικές προσωπικού που δεν επηρεάζονται από την στρατηγική της εταιρείας. Η εξάρτηση από τους πόρους και την ενέργεια προκαλείται από ενεργειακές και κυβερνητικές επιρροές όπως, η νομοθεσία, τον έλεγχο των πρώτων υλών και την κοινωνική ευθύνη. Η θεσμική θεωρία, εξηγεί ότι οι πρακτικές, όπως η χρήση ακατάλληλων συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, μπορεί να υπάρχουν λόγω της αδράνειας του οργανισμού και όχι λόγω γρήγορων και μη ορθών αποφάσεων.

10.4. Στρατηγική της εταιρείας

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρει έναν αριθμό διαφορετικών ορισμών της στρατηγικής της εταιρείας. Ο James Brian Quinn επικεντρώνει την στρατηγική της εταιρείας στην ενοποίηση των στόχων και των πολιτικών: «Μια στρατηγική είναι το πρότυπο ή το σχέδιο που ενσωματώνει τους βασικούς στόχους και τις πολιτικές ενός οργανισμού, σε ένα συνεκτικό σύνολο». Επομένως, αφορά τη στρατηγική που παρέχει κατεύθυνση, συντονίζει, και παρέχει ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Ένας άλλος ρόλος της στρατηγικής ασχολείται με την κατανομή των πόρων. Ο William Henn εστιάζει σε αυτή την πτυχή της στρατηγικής: «στρατηγική είναι η συγκέντρωση των πόρων με επιλεγμένες δυνατότητες για να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Kenichi Ohmae έχει διατυπώσει: "Η τυχαία κατανομή πόρων κατά τον ίδιο

τρόπο με αυτόν των ανταγωνιστών δεν θα αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ορισμός του Ohmae εστιάζει στην λήψη σκληρών αποφάσεων, δεν διαθέτει τους πόρους σε λιγότερο ελπιδοφόρες σειρές προϊόντων και έργων, ενώ τους επικεντρώνει σε τομείς στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα. Αποτυγχάνοντας να επιλέξει τις ευκαιρίες και αποτυγχάνοντας να πάρει δύσκολες αποφάσεις σχετικά με την διανομή των πόρων στην εταιρεία, είναι ανεπαρκώς κατανομημένοι σε όλες τις γραμμές προϊόντων. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να επικεντρώσουν τους πόρους τους, βρίσκονται σε μειονεκτική κατάσταση. Έτσι, η στρατηγική των εταιρειών δίνει κατεύθυνση, συντονίζει, λαμβάνει αποφάσεις και πραγματοποιεί κατανομή των πόρων.

10.4.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι ορισμοί του στρατηγικού σχεδιασμού, διαφέρουν ως προς τον ορθολογισμό και την τυπικότητα. Ο James Craft περιγράφει τον ολοκληρωμένο – ορθολογικό σχεδιασμό:

Ο ολοκληρωμένος – ορθολογικός σχεδιασμός, συχνά στοχεύει στην λογική διαμόρφωση των στόχων, εξετάζει τις εναλλακτικές λύσεις και οριοθετεί το σύνολο του σχεδίου πριν λάβει χώρα. Τείνει να έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και εστιάζει στις μετρήσιμες δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, καθώς και στις διαδικασίες.

Η διαδικασία του τυπικού ορθολογικού στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται συνήθως από τα ακόλουθα βήματα:

1. Ανάπτυξη της οργανωτικής φιλοσοφίας και της δήλωση της αποστολής.
2. Έλεγχο Περιβάλλοντος.
3. Ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, ευκαιριών, και απειλών (ανάλυση SWOT).
4. Διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων
5. Εύρεση εναλλακτικών - πιθανών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων.
6. Την αξιολόγηση και την επιλογή των στρατηγικών.

Αυτή η σειρά από βήματα δεν κάνει καμία αναφορά στις ομάδες πίεσης που ασκούν πολιτική στον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρ'όλα αυτά, η σοβαρότητα της διαδικασίας και η έμφαση που δίνει στη λογική και στις ποσοτικές μεθόδους δεν θα πρέπει να αποκρύψει το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός διεξάγεται μέσα από διαδικασίες συνεργασίας. Εξαιτίας των ομάδων πίεσης που ασκούν πολιτική στον στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένες πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού είναι διαπραγματεύσιμες.

Σε αντίθεση με το τυπικό ορθολογικό υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού, ο άτυπος – βραχυπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός τονίζει την επείγουσα και την προσωρινή φύση της στρατηγικής και έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό

Σύμφωνα με τον Quinn, σε κάποιο βαθμό είτε το ένα είτε το άλλο αποτελεί προσαρμοστική διαδικασία, κάνοντας αλλαγές και προσαρμογές στη όποια στρατηγική με βάση τις νέες πληροφορίες. Ο σχεδιασμός αυτός δεν είναι δεν είναι ασυμβίβαστος τον σχεδιασμό που γίνεται στην πράξη αλλά, αντίθετα, οδηγεί στην ταχύτερη εφαρμογή και μειώνει την πιθανότητα καταστροφικών σφαλμάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την προσκόλληση στον τυπικό ορθολογικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Η πολιτική των λογικών σταδιακών αλλαγών συνάδει με την υιοθέτηση των δεδομένων των υπομονάδων του οργανισμού και οι πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες στον οργανισμό. Αυτό φαίνεται να είναι το πρόβλημα αφού οι περισσότερες ενέργειες του στρατηγικού σχεδιασμού γίνονται από κοινού με τους χαμηλότερους ιεραρχικά μάντζερ.

Μολονότι οι δύο τύποι του στρατηγικού σχεδιασμού διαφέρουν, η χρήση τους πολλές φορές γίνεται συγχρόνως, καθώς οι εταιρείες τείνουν να ασκούν και τις δύο προσεγγίσεις. Είναι ίσως πιο χρήσιμο να σκεφτούμε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια ισορροπία μεταξύ του τυπικού ορθολογικού υποδείγματος στρατηγικού σχεδιασμού και του άτυπου – βραχυπρόθεσμου υποδείγματος.

Ανεξάρτητα από το βαθμό που η πολιτική των λογικών σταδιακών αλλαγών αντιτίθεται έναντι του στρατηγικού σχεδιασμού εξυπηρετεί μια σειρά ζωτικών λειτουργιών:

Λειτουργίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού

1. Περιοδικός έλεγχος.
2. Ανάλυση που βασίζεται σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
3. γνωστοποίηση σχετικά με τους στόχους και την κατανομή των πόρων.
4. Πλαίσιο για τη βραχυπρόθεσμη αξιολόγηση του σχεδίου και την ολοκλήρωσή του
5. Θεσμοθέτηση ενός πιο μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα που απαιτείται για τις επενδύσεις στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης.
6. Θεσμοθέτηση ενός πλαισίου κριτηρίων για τη βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων.

10.4.2. Ανταγωνιστική στρατηγική στα τμήματα της επιχείρησης

Σε αυτό το σημείο, έχουμε επικεντρωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό κυρίως σε εταιρικό επίπεδο. Παρ'όλα αυτά οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι συνυφασμένες με τους ανθρώπινους πόρους και την ανάπτυξη των στρατηγικών των ανθρώπινων πόρων.

Ο Michael Porter παρέχει ένα πολύ καλό υποδείγμα για να κατανοήσουμε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές στο επίπεδο της επιχείρησης. Ο Porter υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν την δυναμική της κερδοφορίας του κλάδου της επιχείρησης.

Ο Alfred Marshall, περιγράφει την ευκολία με την οποία οι νέοι ανταγωνιστές μπορούν να εισέλθουν σε ένα κλάδο, την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη δύναμη του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς και τη διαθεσιμότητα των υποκατάστατων αγαθών ή υπηρεσιών του κλάδου. Με τη σειρά τους, υπάρχουν αρκετοί δείκτες με τους οποίους μπορεί κάποιος να αξιολογήσει κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις.

Για παράδειγμα, η ανοχή του κλάδου στην είσοδο, καθορίζεται από παράγοντες όπως, οικονομίες κλίμακος, το πρωτεύον κόστος, και τους κυβερνητικούς περιορισμούς. Οι δυνάμεις αυτές παρέχουν την βάση για την ανάπτυξη ενός αναλυτικού μηχανισμού που καλείτε αλυσίδα αξιών, η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τις δυνατότητες τους ώστε να είναι ανταγωνιστικές και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Παραδείγματα των κύριων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξιών περιλαμβάνει μηχανισμούς, logistics, και παροχή υπηρεσιών, ενώ παραδείγματα δευτερεύουσων ενεργειών περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους και την τεχνολογία.

Ο συνδυασμός της ελκυστικότητας του κλάδου και της επίγνωσης των δυνατοτήτων της εταιρείας ώστε να είναι ανταγωνιστική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιλέξουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσει ώστε να είναι πιο ανταγωνιστική στον κλάδο. Ουσιαστικά, υπάρχουν τρεις γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού σε έναν κλάδο: χαμηλού κόστους ηγεσία, διαφοροποίηση (Διακριτικό προϊόντων ή υπηρεσία), καθώς και εξειδικευμένη ή εστιασμένη διακύμανση αυτών των δύο που κυμαίνονται από χαμηλού κόστους ηγεσίας σε διαφοροποίηση, σε ένα στενό ή επικεντρωμένο τμήμα του κλάδου.

Οι εν λόγω ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι σημαντικές για τον ορισμό της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων, επειδή είναι διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνδυάζονται με διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Οι Raymond Miles και Charles Snow υιοθέτησαν ένα υποδείγμα επιχειρηματικής στρατηγικής που παρέχει ιδέες για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να εναρμονισθούν με το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον.

10.4.3. Στρατηγικός σχεδιασμός στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής των τμημάτων της επιχείρησης

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής των τμημάτων της επιχείρησης. Αυτό συνήθως συναντάτε στο επίπεδο εισαγωγής δεδομένων από το ανθρώπινο δυναμικό κάτι το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη των εναλλακτικών στρατηγικών λύσεων.

Ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού, εκπρόσωποι από λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, και το τμήμα ανθρώπινων πόρων εισάγουν πληροφορίες για τα δυνατά και αδύνατα σημεία, και τους αναγκαίους πόρους. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναμένεται να παρέχει μια ανάλυση των επιπτώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό για κάθε εναλλακτική λύση. Το προϊόν αυτών των διαδικασιών προγραμματισμού στη συνέχεια υποβάλλεται στην ανώτατη διοίκηση για έγκριση και χρηματοδότηση.

Σε ορισμένες εταιρείες συναντάμε, τον πρόεδρο του τμήματος ανθρώπινων πόρων, να είναι μέλος της εκτελεστικής επιτροπής που παίρνει τις τελικές αποφάσεις για τον προγραμματισμό αυτών των προτάσεων. Αυτή η αντιπροσώπευση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο αποτελεί έναν ξεχωριστό ρόλο.

10.5. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

Έως τώρα, εστίασαμε στο πως η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον γενικό όρο της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και το σχετικά ευρύ εννοιολογικό φάσμα των ζητημάτων της χάραξης στρατηγικής της εταιρείας σε σχέση με την Δ.Α.Π..

Το επόμενο σημείο που θα εξετάσουμε είναι η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων, όπως αναφέρει και ο Randall Schuler: «στρατηγικές Δ.Α.Π. είναι κατ' ουσίαν, τα σχέδια και τα προγράμματα για την αντιμετώπιση και επίλυση θεμελιωδών στρατηγικών θεμάτων που συνδέονται με την διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η στρατηγική ανθρωπίνου δυναμικού επικεντρώνεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με την εταιρική στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων. Συχνά οι πολιτικές και οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τις λειτουργίες της διοίκησης καθώς και αντίστροφα τις λειτουργίες την Δ.Α.Π..

Οι διαφορές στις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού που υπάρχουν ανάλογα με τον κλάδο που βρίσκεται η επιχείρηση

δείχνουν ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές προσωπικού ποικίλλουν ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες.

Ωστόσο, ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση δεν εξηγεί όλες αυτές τις διαφορές, επειδή και διακυμάνσεις στην εταιρική στρατηγική καθορίζουν επίσης τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες γενικά προσπαθούν να αποφεύγουν την υπερβολική συσχέτιση μεταξύ της επίτευξης στρατηγικών τους και των πολιτικών και πρακτικών των ανθρώπινων πόρων. Η υπερβολική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο στρατηγικές μπορεί να είναι επιζήμια, δεδομένου ότι πρέπει να υπάρχουν μεταβατικές περίοδοι κατά τις οποίες οι δύο τους θα αλληλοσυγκρούονται. Ομοίως, η πάρα πολύ συσχέτιση ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και τις στρατηγικές της, μπορεί να περιορίσει άσκοπα το φάσμα των δεξιοτήτων των εργαζομένων, να μειώσει την καινοτομία, και να περιορίσει την ικανότητα για αλλαγή της εταιρείας.

10.5.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων ή Σχεδιασμός της Στελέχωσης

Στο σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού παρέχει στοιχεία για τον υψηλότερου επίπεδου στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα πλεονέκτημα του εν λόγω σχεδιασμού είναι ότι, ανεξάρτητα από την ακρίβεια των προβλέψεων, η ίδια η ανάγκη για πρόβλεψη οδηγεί τους μάντζερ να επανεκτιμήσουν τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις υπό τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός. Άλλες συνεισφορές της Δ.Α.Π. είναι ότι σηματοδοτεί την ανάγκη για αλλαγή και χρησιμεύει σαν οδηγός για το πλαίσιο των δραστηριοτήτων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη συμβατότητα με την στρατηγική του οργανισμού. Ο προγραμματισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, περιλαμβάνει διαδοχικά, έλεγχο περιβάλλοντος και ευθυγράμμιση με τον στρατηγικό σχεδιασμό, και την μέθοδο προβλέψεων της ζήτησης των ανθρώπινων πόρων, καταγραφή του ήδη υπάρχον προσωπικού, την πρόβλεψη τόσο των εσωτερικών όσο και εξωτερικών πηγών εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, τη σύγκριση της προσφοράς και της ζήτησης, την ανάπτυξη σχεδίων για την αντιμετώπιση των ελλείψεων και των πλεονασμάτων, και την εισροή δεδομένων ώστε να αναπτυχθεί το πλαίσιο ορισμού της στρατηγικής.

10.6. Επιλογή Πολιτικών και Ρόλων

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τη στρατηγική της και το πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Α.Π. επιλέγει τις πολιτικές και τους ρόλους που της ταιριάζουν. Επιπλέον, σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, οι διαφορετικές πολιτικές Δ.Α.Π. που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους. Γενικά δεν υπάρχουν άριστες πρακτικές που να μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση με επιτυχία. Μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει για κάθε λειτουργία της Δ.Α.Π. έναν τρόπο εφαρμογής από ένα συνεχές (continuum) εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής της πολιτικής. Για παράδειγμα, ανάλογα με τη στρατηγική της και τις λοιπές πολιτικές Δ.Α.Π., θα πρέπει να γίνει επιλογή για το αν θα υπάρχουν και σε ποιο βαθμό περιορισμένα ή πολλαπλά καθήκοντα ανά θέση, εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης κ.λ.π.

Επίσης, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, η Δ.Α.Π. επιλέγει και τους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτεί από τους εργαζομένους στα διάφορα επίπεδα και θέσεις εργασίας. Ο Πίνακας δείχνει τα δύο άκρα του φάσματος στα πλαίσια του οποίου διαμορφώνονται κατά περίπτωση οι ρόλοι συμπεριφοράς, ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθείται.

Ανάλυση – Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας

Περιορισμένα εξειδικευμένα καθήκοντα	← 1 2 3 4 5 →	Πολλαπλά καθήκοντα
Έλεγχος καθηκόντων	← 1 2 3 4 5 →	Ευελιξία καθηκόντων
Λίγες απαιτούμενες ικανότητες	← 1 2 3 4 5 →	Πολλές απαιτούμενες ικανότητες
Λεπτομερείς περιγραφές θέσεων εργασίας	← 1 2 3 4 5 →	Γενικές περιγραφές θέσεων εργασίας

Προσέλκυση – Επιλογή

Εξωτερικές πηγές	← 1 2 3 4 5 →	Εσωτερικές πηγές
Το τμήμα ΔΑΠ αποφασίζει	← 1 2 3 4 5 →	Στελέχη γραμμής αποφασίζουν
Εξέταση συγκεκριμένων δεξιοτήτων	← 1 2 3 4 5 →	Εξέταση γενικευμένων δεξιοτήτων
Έμφαση στα τυπικά προσόντα του υποψηφίου	← 1 2 3 4 5 →	Έμφαση στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του υποψηφίου στην οργανωσιακή κουλτούρα

Αξιολόγηση Απόδοσης

Ενιαία διαδικασία αξιολόγησης	← 1 2 3 4 5 →	Εξατομικευμένη αξιολόγηση
Έμφαση στον έλεγχο	← 1 2 3 4 5 →	Έμφαση στην ανάπτυξη
Περιορισμένη χρήση αποτελεσμάτων	← 1 2 3 4 5 →	Ευρεία χρήση αποτελεσμάτων
Αποκλειστική ευθύνη προϊστάμενου	← 1 2 3 4 5 →	Ευρύτερη συμμετοχή στην αξιολόγηση

Συστήματα αμοιβών – Επικοινωνία

Συλλογικές διαπραγματεύσεις	← 1 2 3 4 5 →	Ατομικές διαπραγματεύσεις
Λήψη αποφάσεων στην κορυφή	← 1 2 3 4 5 →	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Τυπική διαδικασία επαφών	← 1 2 3 4 5 →	Επαφές χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία
Συγκρούσεις με σωματείο	← 1 2 3 4 5 →	Συνεργασία με σωματείο

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Εκπαίδευση για την παρούσα εργασία	← 1 2 3 4 5 →	Εκπαίδευση για μελλοντικές εργασίες
Ατομική εκπαίδευση	← 1 2 3 4 5 →	Ομαδική εκπαίδευση
Εκπαίδευση μικρού αριθμού εργαζομένων	← 1 2 3 4 5 →	Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων
Χωρίς προγραμματισμό – τυχαία	← 1 2 3 4 5 →	Προγραμματισμένη – Συστηματική

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 95

Προβλέψιμη συμπεριφορά (επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά)	Πολύ δημιουργική συμπεριφορά
Βραχυχρόνιος ορίζοντας	Μακροχρόνιος ορίζοντας
Υψηλός βαθμός συνεργατικής εργασίας	Αυτόνομη και ατομική εργασία
Μικρό ενδιαφέρον για την ποιότητα	Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα
Χαμηλή ανάληψη κινδύνου	Υψηλή ανάληψη κινδύνου
Επικέντρωση στις διαδικασίες	Επικέντρωση στα αποτελέσματα
Επιθυμία αποφυγής υπευθυνότητας	Επιθυμία ανάληψης υπευθυνότητας
Καθόλου ευελιξία απέναντι στην αλλαγή	Μεγάλη ευελιξία απέναντι στην αλλαγή
Άνεση με την σταθερότητα	Ανοχή στην ανασφάλεια
Περιορισμένη χρήση δεξιοτήτων	Ευρεία χρήση δεξιοτήτων
Χαμηλή αφοσίωση	Υψηλή αφοσίωση

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 97

10.7. Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Harvard (The Harvard Model) (1984)

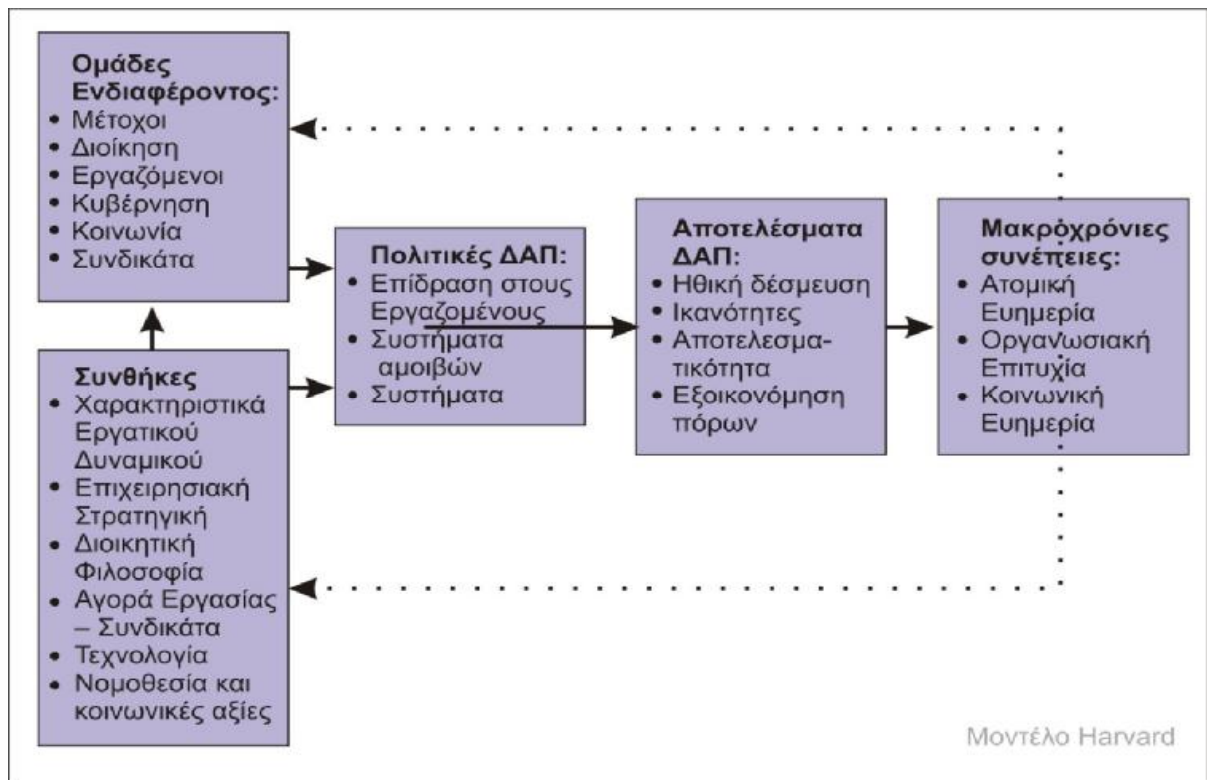
Όπως φαίνεται στο ακόλουθο Σχήμα αυτό το υποδείγμα αποτελείται από έξι στοιχεία:

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

Ακολουθεί σύντομη περιγραφή των επί μέρους στοιχείων:

Ομάδες ενδιαφέροντος

Η αναγνώριση ότι τα συμφέροντα των ομάδων που έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση αποτελούν παράγοντα που διαμορφώνει τη στρατηγική ΔΑΠ, προβάλλει τη σημασία της εξισορρόπησης ανάμεσα στα συγκρουόμενα συμφέροντα, κυρίως των ιδιοκτητών (μετόχων) και των εργαζομένων/συνδικάτων.



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα , σελ: 85

10.8. Η Προσέγγιση της ΣΔΑΠ στα Πρότυπα της Ανάλυσης του Porter

Στον πίνακα που ακολουθεί, περιγράφεται η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και Δ.Α.Π. σύμφωνα την επιχειρησιακής στρατηγική ανταγωνισμού του Porter. Ο ίδιος διακρίνει τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές:

- Τη στρατηγική καινοτομικού προϊόντος που αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο εκτιμάται από τον πελάτη,
- Τη στρατηγική μείωσης κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό και
- Τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Σε κάθε μια τέτοια στρατηγική αντιστοιχεί κάποια απαιτούμενη συμπεριφορά από τους εργαζομένους, και κατ' επέκταση ταιριάζουν συγκεκριμένες πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (Schuler & Jackson, 1987). Έτσι, οι πρακτικές Δ.Α.Π. κατηγοριοποιούνται στις εξής τρεις ομάδες που συνδέονται με κάθε μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας.	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων / ατόμων. Συστήματα αξιολόγησης βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα. Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέος φάσματος ικανοτήτων.
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά. Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός. Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής.	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων. Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας. Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης.
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος / Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα. Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου.	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων. Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης. Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων.

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 98

Ανάλογα με την κατεύθυνση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, διαμορφώνεται η κάθε επιμέρους δραστηριότητα-ευθύνη της Δ.Α.Π.. Κατά τα πρότυπα της ανάλυσης του Porter που αναλύσαμε οι επιχειρησιακές στρατηγικές για την ποιότητα, τη μείωση του κόστους και τη διαφοροποίηση, αντιπαρατίθενται στον παρακάτω πίνακα ανάλογα με τις πολιτικές της Δ.Α.Π..

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Μέτρια εξασφάλιση εργασίας.	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας.	Ευρεία περιγραφή εργασίας. Σχετική εξασφάλιση εργασίας - απασχολησιμότητα.
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες. Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης. Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας.
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας. Μεσοπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους. Βραχυπρόθεσμα κριτήρια. Κυρίως ατομική αξιολόγηση.	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς. Μακροπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδική / ατομική αξιολόγηση.
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας. Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας.	Περιορισμένη εκπαίδευση. Έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας. Έμφαση στα ποσοτικά.	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων. Καλλιέργεια διατηρηματικής συνεργασίας.
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις. Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα.	Σύνδεση αμοιβής με θέση. Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα.	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση. Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες.

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα , σελ: 99

10.9. Έλεγχος και Αφοσίωση από τον Walton (1985)

Αυτή η προσέγγιση αναπτύχθηκε από τον Walton (1985) έπειτα από παρατηρήσεις του σε εργοστάσια. Χωρίζει σε δύο στρατηγικές αυτή του ελέγχου (control) και της αφοσίωσης (commitment) όπως φαίνεται παρακάτω:

Στρατηγική του ελέγχου ή παραδοσιακή: Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και ο έλεγχος είναι από πάνω προς τα κάτω. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται μεταβλητό κόστος και βασίζεται στην κατάτμηση της εργασίας όπου κάθε εργαζόμενος περιορίζεται στα καθήκοντα που περιγράφονται από την θέση εργασίας, που τις περισσότερες φορές είναι περιορισμένα. Η επικοινωνία με το προσωπικό καθώς και η συμμετοχή του στις αποφάσεις είναι ελάχιστη με βασικά στοιχεία τις έρευνες στάσεων, τις διαδικασίες επίλυσης παραπόνων και τη συλλογική σύμβαση, και οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις. Η απόδοση του κρίνεται με βάση κάποια καθορισμένα κατώτατα επίπεδα και η αμοιβή του καθορίζεται από τη θέση του, αν και πολλές φορές μπορεί να περιέχει ένα μεταβλητό κομμάτι που λειτουργεί ως κίνητρο.

Μια επιχείρηση, όταν υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στον έλεγχο, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη Δ.Α.Π.:

- Θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους
- Κατάτμηση της εργασίας
- Απόδοση βάσει καθορισμένων κατώτατων επιπέδων
- Αμοιβή καθορίζεται από τη θέση
- Ελάχιστη επικοινωνία και συμμετοχή
- Διαδικασίες επίλυσης παραπόνων
- Συλλογική σύμβαση

- Εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις
- Ιεραρχική δομή
- Έλεγχος εκ των άνω προς τα κάτω

Στρατηγική της αφοσίωσης: Εδώ δίνεται έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία η οποία αποτελείται από ευέλικτα επιμέρους καθήκοντα και για την οποία υπεύθυνη είναι μια ομάδα, ενώ το άτομο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος. Η οργανωτική δομή είναι επίπεδη, η επικοινωνία αμφίδρομη και τόσο η διοίκηση όσο και ο έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει δυναμικών στόχων και οι αμοιβές έχουν δύο συνθετικά, το ομαδικό και το ατομικό. Το πρώτο είναι μεταβλητό, συνδέεται με τη συνολική απόδοση (π.χ. συμμετοχή στα κέρδη) και έχει στόχο τη δημιουργία κλίματος ισότητας και το δεύτερο έχει να κάνει με τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, από την επίλυση προβλημάτων μέχρι και τον προγραμματισμό. Με άλλα λόγια, στη στρατηγική αυτή η Δ.Α.Π. επιτυγχάνει επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις από τους εργαζόμενους συνδέοντας με ψυχολογικούς δεσμούς τους στόχους του οργανισμού με αυτούς του προσωπικού.

Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στην αφοσίωση, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη Δ.Α.Π.:

- Έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία
- Αξιολόγηση βάσει δυναμικών στόχων
- Αμοιβές ομαδικές και ατομικές
- Επίπεδη οργανωτική δομή
- Επικοινωνία δυο κατευθύνσεων
- Διοίκηση και έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες
- Συμμετοχή εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
- Θέσπιση ψυχολογικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού

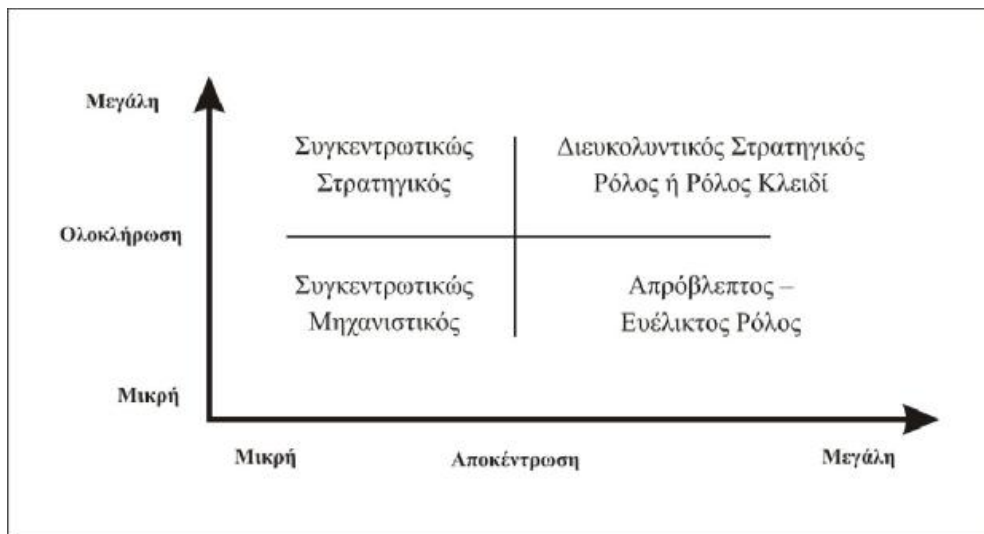
10.10. Η Προσέγγιση της Δ.Α.Π. από τους Brewster & Larsen (1992)

Η συγκεκριμένη προσέγγιση διακρίνει δύο παραμέτρους, οι οποίες ορίζουν το χαρακτήρα της Δ.Α.Π. και το ρόλο του υπευθύνου Δ.Α.Π. σε κάθε επιχείρηση. Άλλο ένα υπόδειγμα που εξετάζει το βαθμό σύνδεσης της στρατηγικής με τη Δ.Α.Π. προτάθηκε από τους Brewster και Larsen. Οι παράμετροι αυτοί είναι:

- Ο βαθμός ολοκλήρωσης ή αλλιώς βαθμός σύνδεσης της Δ.Α.Π. με την επιχειρησιακή στρατηγική (Integration), ορίζεται με βάση τη συμμετοχή των υπευθύνων Δ.Α.Π. στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, και το βαθμό σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές Δ.Α.Π. που χρησιμοποιούνται.
- Ο βαθμός αποκέντρωσης της λειτουργίας της Δ.Α.Π. και της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το τμήμα διοίκησης προσωπικού στα στελέχη γραμμής (devolvement). Η έννοια της αποκέντρωσης ορίζεται πιο εύκολα από ότι η ολοκλήρωση. Συγκεκριμένα, ο βαθμός αποκέντρωσης αφορά δύο θέματα: το βαθμό στον οποίο τα στελέχη γραμμής δραστηριοποιούνται και εφαρμόζουν συγκεκριμένες λειτουργίες της Δ.Α.Π. και τον επίσης σχετικό δείκτη του αριθμού

στελεχών Δ.Α.Π. ανά αριθμό εργαζομένων.

Υιοθετώντας αυτές τις διαστάσεις, παρατηρούνται τέσσερις διαφορετικοί χαρακτήρες άσκησης της Δ.Α.Π., όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 105

- **Συγκεντρωτικός-Μηχανιστικός Ρόλος:** Στις επιχειρήσεις που η Δ.Α.Π. εκτελείται από το τμήμα προσωπικού, καλύπτει συγκεκριμένες, εξειδικευμένες λειτουργίες. Το τμήμα Δ.Α.Π. δεν αναλαμβάνει στρατηγικές πρωτοβουλίες και δε συμμετέχει στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- **Απρόβλεπτος-Ευέλικτος Ρόλος:** Η συμμετοχή των στελεχών γραμμής στην εφαρμογή της Δ.Α.Π. είναι αυξημένη και ο ρόλος του τμήματος προσωπικού περιορίζεται στο βασικό, ελάχιστο συντονισμό των λειτουργιών Δ.Α.Π. που εφαρμόζει κάθε τμήμα χωριστά.
- **Στρατηγικός Συγκεντρωτικός Ρόλος:** Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το τμήμα Δ.Α.Π. είναι στελεχωμένο με υψηλού επιπέδου στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι γενικά, χαρακτηριστικό επιχειρήσεων όπου οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. είναι συγκεντρωμένες στο τμήμα Δ.Α.Π., και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- **Ρόλος-Κλειδί:** Σ' αυτές τις επιχειρήσεις, τα στελέχη γραμμής συνδυάζουν τις ειδικές γνώσεις και την εξοικείωση με θέματα Δ.Α.Π. με τη γνώση της στρατηγικής της επιχείρησης, οπότε τα στελέχη γραμμής σ' αυτή την περίπτωση γίνονται οι καταλύτες, διευκολυντές και συντονιστές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

10.11. Οι Ρόλοι της Δ.Α.Π. κατά τον Ulrich (1997)

Σύμφωνα με τον *David Ulrich*, το στέλεχος Δ.Α.Π. σήμερα καλείται να αναλάβει τέσσερις ρόλους ούτως ώστε να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι τέσσερις αυτοί ρόλοι διακρίνονται ανάλογα με την έμφαση, και τις δραστηριότητες που υιοθετεί το στέλεχος Δ.Α.Π.. Σε μια σύγχρονη θεώρηση όπως φαίνεται στο διάγραμμα, το στέλεχος Δ.Α.Π. θα πρέπει να δίνει έμφαση και στις στρατηγικές και στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (παρουσιάζονται με τον κάθετο άξονα). Ταυτόχρονα, οι δραστηριότητες του στελέχους Δ.Α.Π., θα πρέπει να αφορούν τη διοίκηση τόσο των διαδικασιών όσο και των ανθρώπων (παρουσιάζονται με τον οριζόντιο άξονα). Βλέπουμε από το διάγραμμα, ότι ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν το στέλεχος Δ.Α.Π., προκύπτουν τέσσερις τυπικοί ρόλοι που μπορεί να υιοθετήσει.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΡΟΛΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΑΠ	ΣΤΟΧΟΣ	ΡΟΛΟΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΑΠ	Εφαρμογή – Εκτέλεση Στρατηγικής	Στρατηγικός Εταίρος	Ευθυγράμμιση ΔΑΠ και Επιχειρησιακή Στρατηγικής
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Θεμελίωση αποτελεσματικής υποδομής	Ειδήμων στην Διαχείριση	Επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών Διαδικασιών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Ενίσχυση της αφοσίωσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων	Υπέρμαχος των Υπαλλήλων	Διάλογος με τους Υπαλλήλους
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	Δημιουργία μιας ανανεωμένης οργάνωσης	Φορέας αλλαγής	Διοίκηση αλλαγών Εγγύηση συνθηκών αλλαγής

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα , σελ: 107

Όπως και στα προηγούμενα υποδείγματα, το σημείο στο οποίο τοποθετείται το κάθε στέλεχος πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησής του. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας των σύγχρονων ρόλων του στελέχους Δ.Α.Π., στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το περιεχόμενο του κάθε ρόλου, ο στόχος που θέλει να επιτύχει, ο χαρακτηρισμός του ρόλου, καθώς και μια αντιπροσωπευτική δραστηριότητα για τον κάθε ρόλο.

10.12. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984)

Οι Miles & Snow (1984) ανέπτυξαν επίσης την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης (strategic fit) ανάλογα με τον τύπο στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός ως εξής:

- **Οργανισμοί υπεράσπισης (defenders):** Χαρακτηρίζονται από στάσιμη ή περιορισμένη αγορά, από κεντροποιημένη επιχειρησιακή δομή και από έντονα χαμηλού κόστους παραγωγή. Αυτή η αρχική μορφή διαχειρίσεις ανθρωπίνων πόρων έχει λίγες εισόδους από την ευρύτερη αγορά εργασίας, προάγοντας εκ των έσω τους εργαζόμενους κάτι που προϋποθέτει προγράμματα εκπαίδευση και κατάρτισης, και ένα σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην εσωτερική συνοχή. Δημιουργώντας μια εσωτερική αγορά υπαλλήλων βοηθά στο να δημιουργηθεί ένα κλίμα δέσμευσης του υπαλλήλου με τους στόχους της επιχείρησης, και μια διάθεση να αναλαμβάνονται αρμοδιότητες από αυτόν που δεν προσδιορίζονται από τα στενά πλαίσια της περιγραφής εργασίας του. Δρουν σε σταθερή αγορά με αποτέλεσμα κύριο στόχο να έχουν την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και την υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Χαρακτηρίζονται από περιορισμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων με αποτέλεσμα τα ανώτατα στελέχη να έχουν ειδικευτεί σε αυτά. Είναι επίσης χαμηλής εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος τους σπάνια χρειάζεται να κάνουν σημαντικές προσαρμογές στις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους.
- **Οι οργανισμοί αναζήτησης (prospectors),** Η στρατηγική τους χτίζεται πάνω στην αλλαγή και την προσαρμοστικότητα των ανασχεδιασμένων γραμμών παραγωγής, και της ανάπτυξης που εμφανίζεται στις όταν κινούνται προς νέες αγορές προσπαθούν να είναι πρωτοπόροι στις εξελίξεις και στις ευκαιρίες. Σε αυτήν την περίπτωση το πιο πιθανό είναι να μην βρίσκονται στην εταιρεία οι κατάλληλοι άνθρωποι με αποτέλεσμα να προσλαμβάνεται καινούριο δυναμικό. Αυτό σημαίνει ότι επικεντρώνονται σε πιο εξειδικευμένες μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες της εταιρείας. Το σύστημα αμοιβών πιθανότατα να βασίζεται στο αποτέλεσμα, είτε της παραγωγής είτε της ανάπτυξης του οργανισμού. Η εκπαίδευση του υπαλλήλου επικεντρώνεται κυρίως στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος στην εργασία του και όχι όπως στην προηγούμενη περίπτωση στην αλλαγή θέσης εργασίας. Συνεχώς ψάχνουν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.
- Οι **οργανισμοί ανάλυσης (analyzers)** λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς: ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους – απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή

παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται με αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.

- Οι **οργανισμοί αντίδρασης** (reactors): είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή αυτοί των οποίων η στρατηγική δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες απλά αντιδρούν άναρχα στα δεδομένα και στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που τους επηρεάζουν.

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ (DEFENDERS)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ (PROSPECTORS)
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Συγκεκριμένες περιγραφές θέσης Λεπτομερής σχεδιασμός θέσης	Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελιξία καθηκόντων
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Εσωτερική στρατολόγηση Τμήμα ΔΑΠ επιλέγει Έμφαση σε τεχνικά προσόντα	Εξωτερική στρατολόγηση Προϊστάμενος επιλέγει Έμφαση στο ταίριασμα του υποψηφίου με την οργανωσιακή κουλτούρα
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Έμφαση στην τήρηση των κανόνων Ενιαία διαδικασία Μέσο ελέγχου Περιορισμένη χρήση Προϊστάμενος μοναδικός αξιολογητής	Έμφαση στην καινοτομία Εξατομικευμένη διαδικασία Μέσο ανάπτυξης Ευρεία χρήση Πολλοί συμμετέχουν
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ατομική εκπαίδευση Εκπαίδευση στην θέση εργασίας Εκπαίδευση για παρούσα εργασία Δημιουργία δεξιοτήτων	Ομαδική ή διατμηματική εκπαίδευση Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση Γενικότερη εκπαίδευση με έμφαση στην ευελιξία Εξασφάλιση δεξιοτήτων από την αγορά
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σταθερές αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας Αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία Συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων για τις αμοιβές	Κυμαινόμενες αμοιβές Εξατομικευμένες αμοιβές Αμοιβές βάση απόδοσης Αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων για αμοιβές

Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ: 101

Οι Miles και Snow επίσης περιγράφουν δύο εναλλακτικές φιλοσοφίες Δ.Α.Π., της "αγοράς" (buy) και της "δημιουργίας" (make).

Στη φιλοσοφία της **"αγοράς"**, η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης

ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος, ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

Στη φιλοσοφία της "**δημιουργίας**", η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζομένους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο (entry level) και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών, με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles και Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της "δημιουργίας" και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της "αγοράς". Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και μεικτά συστήματα αμοιβών.

11. Το προσωπικό και η συμβολή του στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής

Μέχρι τώρα έχει αναλυθεί ο αντίκτυπος της επιχειρηματικής στρατηγικής στις πολιτικές και τις πρακτικές που ακολουθούν για το ανθρώπινο δυναμικό και την ανάπτυξη, και έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υψώνονται πολλοί φραγμοί που εμποδίζουν την απρόσκοπτη διασύνδεσή τους. Εδώ εξετάζουμε τη σύνδεση αυτή προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή μελετάμε, σε ποιο μέτρο οι γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές παρουσιάζουν ενδιαφέρον για ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού - είτε γενικότερα είτε μέσω ειδικών λειτουργίας της Δ.Α.Π.. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη αλλά και για την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία, συνήθως μια τέτοια παραδοχή στηρίζεται σε περιπτωσιολογικές μελέτες συγκεκριμένων οργανισμών όπως αναφέρει ο Prahalad (1995). Για παράδειγμα, γράφει για το πώς «οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να βοηθήσουν να κερδηθεί το μέλλον» και πώς προς το παρόν η πιο υποτιμημένη παράμετρος στους οργανισμούς είναι το προσωπικό τους. Η Colclough (1983), στη βραβευμένη το 1983 εργασία από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Προσωπικού (IPM), διατυπώνει την άποψη ότι η πρόκληση έγκειται στο «πώς να ενσωματωθεί η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην εταιρική στρατηγική» και υποστηρίζει ότι τα επιχειρηματικά σχέδια (business plans) πρέπει να αποδίδουν τη δέουσα προσοχή σε όλα τα ζητήματα που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με το να συνδεθεί περισσότερο η λειτουργία αυτή με τη γενική διοίκηση, ώστε «τα ζητήματα προσωπικού να μην γίνονται αντιληπτά ως περιφερειακά, αλλά ως ανήκοντα στον πυρήνα του οργανισμού, στην καρδιά που εξασφαλίζει τη ζωή του». Όλοι οι υπέρμαχοι αυτής της άποψης πιστεύουν ότι η στρατηγική του οργανισμού πρέπει να είναι πλήρως αφομοιωμένη από τα υπόλοιπα στελέχη της διοικητικής ομάδας σε όλα τα κατάλληλα επίπεδα. Ο Sadler (1995: 163) πρότεινε μια διατύπωση που προσδιορίζει τον βασικό σκοπό ενός γενικού διευθυντή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: «να εξασφαλίζει ότι τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται πλήρως υπόψη από το διοικητικό συμβούλιο και ιδιαίτερα ότι τους αποδίδεται όλη η δέουσα σημασία κατά τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας· κι ακόμη, να τίθεται επικεφαλής σε όλες τις παραμέτρους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού». Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, η λειτουργία της Δ.Α.Π. θα πρέπει να έχει υπ' ευθύνη της την διαίωνιση της αποστολής του οργανισμού και, μεταξύ άλλων, την ηθική του στάση.

Οι ειδικοί της Δ.Α.Π. δύσκολα θα διαφωνούσαν με αυτούς τους ισχυρισμούς από τους οποίους οπωσδήποτε επικροτούμε τους περισσότερους. Δυστυχώς, όμως, είναι αμφίβολο κατά πόσον οι εκκλήσεις για έναν πιο σημαντικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αντικατοπτρίζονται στην πραγματικότητα. Στις μεγάλες εταιρίες –σε αυτές δηλαδή που απασχολούν περισσότερους από 1000 εργαζόμενους- τα αποτελέσματα της έρευνας του 1990 για τις «Εργασιακές Σχέσεις στο Χώρο Εργασίας σε επίπεδο Εταιρειών» (Workplace Company-Level Industrial Relations) έδειξαν ότι μόλις το 30% διέθετε έναν πλήρη απασχόλησης γενικό διευθυντή προσωπικού (ή κάποιον με παραπλήσια ειδικότητα στις εργασιακές σχέσεις (industrial relations) ή στην εκπαίδευση και ανάπτυξη). Στις πολυεθνικές εταιρείες, το ποσοστό ήταν αρκετά ψηλότερο, ξεπερνώντας το 50% του συνόλου. Όμως, ακόμα κι έτσι εξακολουθούν να υπάρχουν πολλοί μεγάλοι οργανισμοί που δεν διαθέτουν σχετικούς ειδικούς στα διοικητικά τους συμβούλια. Το

ποσοστό των μικρότερων οργανισμών που δεν έχουν έναν πλήρη απασχόλησης ειδικό στο διοικητικό τους συμβούλιο είναι, ασφαλώς, ακόμη μεγαλύτερο.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η παρουσία ενός τέτοιου ειδικού στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αυξάνει τις πιθανότητες να ληφθούν υπόψη τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων (Purcell, 1994), ενώ η απουσία του κάνει πιθανότερο τον παραμερισμό ή την ελλείπη εξέτασή τους. Η τάση σε αυτή την περίπτωση είναι οι ειδικοί στον κλάδο Δ.Α.Π. να συμμετέχουν σε αποφάσεις για τον τρόπο εφαρμογής πολιτικών, οι οποίες έχουν προαποφασιστεί (Purcell and Ahlstrand, 1994: 59). Αυτό κάνει τους Purcell και Ahlstrand να υποστηρίζουν ότι αυτοί που ειδικεύονται σε θέματα Δ.Α.Π. πράττουν όσα το διοικητικό συμβούλιο τους επιτρέπει να πράξουν. Κατ' ουσία, αυτό σημαίνει ότι ο αποκλεισμός των ειδικών του τομέα της Δ.Α.Π. από τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων υποβαθμίζει στην πραγματικότητα την ανάμιξή τους σε ρόλο πυροσβεστικό - στην επίλυση, δηλαδή, προβλημάτων όταν αυτά έχουν πλέον ανακύψει. Κάτι τέτοιο ίσως να εξηγεί τη διαδεδομένη αντίληψη ότι οι ειδικοί της Δ.Α.Π. παίζουν ρόλο αρνητικό και περιοριστικό, ενώ συχνά τους αντιλαμβάνονται ως παράγοντα που εμποδίζει τους διευθυντές γραμμής να συνεχίσουν απερίσπαστοι το έργο τους. Ο Peach (1989: 38), αντλώντας από τη μακρά του πείρα με την IBM και το βρετανικό Εθνικό Σύστημα Υγείας (NHS), παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα θεώρηση του ρόλου αυτού. Μεταξύ άλλων, βλέπει τη στρατηγική λειτουργία του τομέα της Δ.Α.Π., ως εργαλείο για τον περιορισμό των λαθών των διευθυντών. Ο Peach σημειώνει ότι, όταν η ζήτηση είναι ανοδική, οι διευθυντές επιδιώκουν να προσφέρουν μισθολογικές αυξήσεις πάνω από το μέσο όρο, για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της παραγωγής και να αποφύγουν τις αναταράξεις· στις δύσκολες όμως περιόδους, οι διευθυντές είναι φειδωλοί και επιθυμούν να ξεφορτωθούν τα σωματεία. Οι γενικοί διευθυντές προσωπικού ενεργούν ώστε να αποφευχθούν οι έντονες παλινδρομήσεις της συμπεριφοράς και η φυσική τους αντίδραση είναι να κλίνουν «προς τη μέση οδό».

Θα μπορούσε βέβαια να υποστηρίξει κανείς ότι τα ζητήματα *προσωπικού* λαμβάνονται υπόψη ακόμα και χωρίς την παρουσία κάποιου ειδικού στα διοικητικά συμβούλια. Πράγματι, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δ.Α.Π. είναι ότι όλοι οι διευθυντές θεωρούν τον εαυτό τους ειδήμονα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και δείχνουν, συνεπώς, απρόθυμοι να δεχτούν συμβουλές από τους ειδικούς μιας λειτουργίας την οποία αντιλαμβάνονται ως επικουρική. Αν και αληθεύει ότι οι διευθυντές διαθέτουν πλούσια πείρα στον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τούτο δεν σημαίνει απαραίτητως ότι είναι και ικανοί στον συγκεκριμένο τομέα, ούτε ότι έχουν πάντοτε επίγνωση των επιπτώσεων που έχουν οι ενέργειές τους. Επιπροσθέτως, όπως είδαμε και νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, στα ζητήματα ανθρώπινων πόρων δίνεται χαμηλή προτεραιότητα σε σχέση με πολλές άλλες εργασίες - ιδιαίτερα εκείνες που έχουν να κάνουν με την επίτευξη βραχυχρόνιας παραγωγής ή με στόχους σχετικούς με την εξυπηρέτηση πελατών.

Αντλώντας στοιχεία από περιπτωσιολογικές μελέτες και περιγραφές των ίδιων των διευθυντών, οι Marchington και Parker (1990: 50-57) παρουσίασαν συνοπτικά το σύνολο των ποικίλων θεωρήσεων για το κατά πόσον τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση των επιχειρηματικών σχεδίων. Η πλέον κοινή άποψη που ήδη αναφέρθηκε, αντιλαμβάνεται τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων -σε ό,τι αφορά την επιχειρηματική στρατηγική- ότι ανήκουν περισσότερο στον τομέα των πωλήσεων-εξυπηρέτησης πελατών (downstream)· δηλαδή, ως έναν παράγοντα δευτερεύουσας λειτουργικής σημασίας. Παρά το γεγονός ότι τούτο

αντικατοπτρίζει την επικρατούσα άποψη σχετικά με αυτή τη σύνδεση, δεν συνιστά και τη μοναδική οπτική γωνία επί του θέματος. Κατά πρώτον, ορισμένοι θα υποστήριζαν ότι τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού απολαμβάνουν παρόμοιο μερίδιο προσοχής με άλλα θέματα, και ενισχύονται από ένα καθεστώς εξισορροπημένων και ανταγωνιστικών συμφερόντων (Fidler, 1981). Κατά τον ίδιο τρόπο που οι δηλώσεις αποστολής ορίζουν τις υποχρεώσεις του εργοδότη και τη δέσμευση απέναντι σε μία σειρά «ομάδων κοινού συμφέροντος» (interest groups), η θεώρηση αυτή αποδίδει στην ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction) παρόμοια έμφαση με αυτήν που αποδίδεται στην εξυπηρέτηση πελατών και στα μερίσματα των μετόχων. Η δεύτερη άποψη θεωρεί ότι τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν σπουδαιότητα που ποικίλλει ανάλογα με τα τρέχοντα θέματα και αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σε περιόδους κρίσης ή όταν πρέπει να παρθούν αποφάσεις για τον τόπο εγκατάστασης νέων μονάδων. Μία άλλη άποψη πρεσβεύει ότι τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού (και ιδιαίτερα η ανάγκη για εργασιακό έλεγχο εντός του οργανισμού) αντικρούονται με την κοινή άποψη διοίκησης (management belief systems) και εκφράζονται στις δηλώσεις των γενικών διευθυντών που κάνουν λόγο για την προσδοκία ότι οι εταιρείες τους θα λειτουργήσουν ομαλά και χωρίς προβλήματα και ότι θα διατηρηθεί η τάξη (Winkler, 1974). Το να ρωτάει κανείς τους ανώτερους διευθυντές αν έλαβαν ρητά υπόψη τους τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί λάθος ερώτημα, αφού οι σχετικές πεποιθήσεις είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό ενσωματωμένες στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον τρόπο διοικήσεως.

Στρέφοντας τώρα την προσοχή μας στις επιχειρηματικές στρατηγικές και στο τι μπορεί να συνεισφέρει σε αυτές το τμήμα Δ.Α.Π. εντοπίζουμε μια σειρά πεδίων. Ο Tyson (1995: 97-102) βασισμένος στις συζητήσεις που είχε με τριάντα κορυφαίους εργοδότες -προερχόμενους από τη χημική και τη φαρμακευτική βιομηχανία, το λιανικό εμπόριο, τον κλάδο αναψυχής και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τον κλάδο μηχανολογικού εξοπλισμού και τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας- αναγνωρίζει τρία πεδία ιδιαίτερης σημασίας:

- α) **την ανάπτυξη της διοίκησης της επιχείρησης** (management development) - δεδομένου του καίριου ρόλου της ως μέσου που προάγει τη μεταβολή ή ενισχύει τη διοικητική φιλοσοφία, το εύρος της διοίκησης και το μελλοντικό της προσανατολισμό
- β) **τις εσωτερικές σχέσεις** - δεδομένης της κομβικής τους σημασίας σε ζητήματα που αφορούν τη δέσμευση των εργαζομένων (employee commitment/engagement), τις επικοινωνίες, τις πολιτικές επιβράβευσης και τις επιλογές επιπέδων συλλογικών διαπραγματεύσεων (bargaining levels) και
- γ) **την ανάπτυξη του οργανισμού** - χάρη στον ρόλο που διαδραματίζει στα προγράμματα εταιρικής αλλαγής, και ιδιαίτερα σε εκείνα που επιζητούν να προωθήσουν νέες αξίες και προσεγγίσεις στις σχέσεις εργασίας.

Ασφαλώς υπάρχουν πολλά ακόμη πεδία στα οποία η Δ.Α.Π. μπορεί να συνεισφέρει με τρόπο που βοηθάει ιδιαίτερα τους διευθυντές στην επιδίωξη στόχων του οργανισμού- λ.χ. στο σχεδιασμό των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπινων πόρων (human resource planning), την πρόσληψη, και την επιλογή, την εισαγωγική εκπαίδευση, την πειθαρχία και την διαχείριση εξόδου, το χειρισμό παραπόνων, την αξιολόγηση και την κατάρτιση/επιμόρφωση κάθε κατηγορίας προσωπικού. Το πρόβλημα είναι ότι η συνεισφορά της Δ.Α.Π. είναι συχνά δύσκολο να εκφραστεί

ποσοτικά με οικονομικούς όρους, ενώ ακόμη συχνότερα, η παρέμβαση της Δ.Α.Π. δεν είναι αυτό που επιθυμούν τα ανώτερα στελέχη: όταν, για παράδειγμα, η Δ.Α.Π. ζητάει να αναδιατυπωθεί μία διαφήμιση προκειμένου να αντανakλά την πολιτική ίσων ευκαιριών της εταιρίας ή όταν συστήνεται προσοχή για μία πειθαρχική προειδοποίηση που δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένη. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι διευθυντές έχουν ανάγκη να «νοιώθουν δικά τους» αυτά τα ζητήματα, πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια προκειμένου να εξασφαλίζεται η δέσμευσή τους να ενεργήσουν.

Η πιθανή συμβολή της Δ.Α.Π. δεν περιορίζεται μόνο στα ζητήματα που ανήκουν κατεξοχήν στο πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Marchington *et al* (1993) ανέλυσαν πρωτοβουλίες ολικής ποιότητας (quality management) σε 15 οργανισμούς που προέρχονταν από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, με σκοπό να εντοπίσουν τους τρόπους με τους οποίους η λειτουργία της Δ.Α.Π. συνέβαλε σε αυτά τα προγράμματα. Η συμβολή της ήταν εμφανής σε τέσσερις επιμέρους φάσεις:

α) κατά την διαμόρφωση πρωτοβουλιών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) μέσω συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking)· στη διαδικασία επιλογής συμβούλων· στην εξασφάλιση της ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας· και στην ανάπτυξη της διοίκησης της επιχείρησης

β) κατά την *εισαγωγική* φάση -μέσω της διευκόλυνσης των διαδικασιών αλλαγής· μέσω της μετάδοσης των βασικών σημείων και αρχών· μέσω της εκπαίδευσης των καθοδηγητών (coaches) και των μελών των ομάδων· και μέσω της βοήθειας που παρέχει η δήλωση της αποστολής της επιχείρησης.

γ) στην φάση της *ενίσχυσης* της ποιοτικής διαχείρισης - μέσω των συνεχών «ενημερώσεων» (ανάδραση) ή μέσω του ανασχεδιασμού της αξιολόγησης, των μισθολογικών πακέτων, των δεξιοτήτων ομαδικού πνεύματος και της μη οικονομικής επιβράβευσης και αναγνώρισης

δ) στη φάση της *ανασκόπησης* η Δ.Α.Π. μπορεί: να βοηθήσει στις ετήσιες αναφορές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας· να προετοιμασθούν και να πραγματοποιηθούν έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων· να βοηθήσει να εξασφαλιστεί η εξωτερική πιστοποίηση (αναγνωσιμότητα). Σε όλα τα στάδια, τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού απολαμβάνουν της δέουσας σημασίας όταν ένας ειδικός της Δ.Α.Π. συμμετέχει στις διαδικασίες - πράγμα που δεν μπορεί να εγγυηθεί κανείς όταν τα ίδια ζητήματα περιέρχονται στην αρμοδιότητα των διευθυντών.

12. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην Ανάπτυξη της επιχείρησης

Έχουμε σε αρκετές περιπτώσεις σημειώσει ότι ο τομέας Προσωπικού και Ανάπτυξης διακρίνεται είτε ως ξεχωριστή λειτουργία (ή ξεχωριστό σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από ειδικούς) είτε ως αναπόσπαστο τμήμα της δουλειάς κάθε διευθυντή. Ορισμένες φορές, στην προσπάθεια να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος των ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του οργανισμού, η διάκριση αυτή δεν λαμβάνεται υπόψη ή η αμφισημία της προξενεί προβλήματα στην απόπειρά μας να αξιολογήσουμε κατά πόσον ο τομέας *Προσωπικού και Ανάπτυξης* προσθέτει αξία. Τα παραπάνω βοηθούν επίσης να καταλάβουμε γιατί οι ειδικοί στους ανθρώπινους πόρους αρέσκονται τόσο πολύ να ομφαλοσκοπούν και να θέτουν εν αμφιβόλω την αξία της συνεισφοράς τους – με τρόπους που δεν φαίνεται να προβληματίζουν τους ειδικούς άλλων λειτουργιών- στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι Guest και Hoque (1994) προτείνουν τρεις λόγους που εξηγούν για ποιο λόγο η κατάσταση είναι ενδεχομένως τέτοια. Κατά πρώτον, η ιστορική πορεία και η εμφάνιση του επαγγέλματος του απέδιδαν πάντοτε έναν αμφιλεγόμενη ρόλο (λ.χ. κοινωνική πρόνοια ή αποτελεσματικότητα, λειτουργία μεσολαβητικού [intermediary] ή διαχειριστικού ελέγχου), ενώ με τον περιορισμό (slimming down) των περισσότερων οργανισμών ανέκυψαν ερωτήματα αναφορικά με τη σκοπιμότητα ύπαρξης μιας ξεχωριστής ειδικής λειτουργίας *Προσωπικού και Ανάπτυξης* στο επιτελείο του οργανισμού ή στους χώρους εργασίας. Κατά δεύτερον, μία αμφίθυμη στάση απέναντι στα ζητήματα *Προσωπικού και Ανάπτυξης* προκύπτει και ενισχύεται από τη βρετανική εθνική παράδοση που προτάσσει τη σπουδαιότητα του οικονομικού ελέγχου και του βραχυπροθεσμισμού, με συνέπεια να παραμελούνται τα ζητήματα μακροπρόθεσμης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (M. Armstrong). Κατά τρίτον, η συνεισφορά των ειδικών ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε πάντοτε δύσκολο να καθοριστεί, μια και οι τελευταίοι συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές και εξαρτώνται από αυτούς προκειμένου να τεθούν σε εφαρμογή συστήματα και πολιτικές. Ως εκ τούτου, παρά το γεγονός ότι «είμαστε ενδεχομένως σε θέση να καθορίσουμε τον αντίκτυπο των αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό, δεν μπορούμε πάντοτε να είμαστε σίγουροι, αν οι ειδικοί *Προσωπικού* συνέβαλλαν σε αυτόν» (Guest and Hoque, 1994: 41). Με άλλα λόγια, αν και οι ειδικοί *Προσωπικού και Ανάπτυξης* ενδέχεται να έχουν καταστρώσει τη φιλοσοφία και το πλαίσιο για τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων εντός του οργανισμού, εξαρτώνται εν τέλει για την εφαρμογή τους από τους διευθυντές. Σε πολλές περιπτώσεις, οι αρνητικές αντιλήψεις για τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν τόσο να κάνουν με τις ίδιες τις πολιτικές όσο με τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές έχουν επιλέξει να τις εφαρμόσουν ή ακόμη και να τις αγνοήσουν.

Ασφαλώς, τούτο δεν έχει αποθαρρύνει τους αναλυτές στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της λειτουργίας *Προσωπικού και Ανάπτυξης*. Σε πολλές, μάλιστα, περιπτώσεις η συγκεκριμένη λειτουργία έχει γίνει αντιληπτή με αρνητικούς όρους. Τα παραπάνω υποστηρίζονται από παραθέματα, όπως το γνωμικό που χρησιμοποίησε ο Skinner, «*big hat no cattle*» («ώδινεν όρος, έτεκεν μυν» *big hat no cattle*, κυρ. *μεγάλο καπέλο, κανένα γελάδι*, δηλαδή, *γελαδάρης χωρίς γελάδια*), για να περιγράψει τη λειτουργία Προσωπικού (Guest, 1994). Στη Βρετανία, οι Fernie, Metcalf και Woodland (1994: 12) ανέλυσαν τη βάση δεδομένων WIRS και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «οι εργασιακοί χώροι που διαθέτουν ειδικό *Προσωπικού* και/ή γενικό διευθυντή υπεύθυνο για ζητήματα προσωπικού χαρακτηρίζονται από κατά

πολύ χειρότερες εσωτερικές σχέσεις εν συγκρίσει με όσους δεν διαθέτουν παρόμοιους ειδικούς στον ίδιο τον χώρο εργασίας ή στα αντίστοιχα διοικητικά συμβούλια».

Η λεπτομερειακή ανάλυση αποκαλύπτει σοβαρά προβλήματα μεθοδολογίας και ορισμού εννοιολογικών πεδίων (conceptual problems) στην έρευνα των Fernie *et al.* Η εξαρτημένη μεταβλητή –το κλίμα των εσωτερικών σχέσεων – βασίστηκε στις απαντήσεις των προσώπων που ήταν υπεύθυνοι για τα ζητήματα προσωπικού στον χώρο εργασίας. Οι απαντήσεις δόθηκαν επί τη βάσει επταβάθμιας κλίμακας με διαβαθμίσεις από «πολύ καλές» (1), «καλές» (3), «κακές» (5) έως «πολύ κακές» (7) σχέσεις. Μόλις 7% του δείγματος αξιολόγησε το κλίμα των εσωτερικών σχέσεων στο χώρο εργασίας από «καλό» και πάνω, ενώ μόνο το 2% θεώρησε ότι το κλίμα ήταν «κακό» ή «πολύ κακό». Μολαταύτα, οι Fernie *et al.* εφάρμοσαν τη διαβάθμιση 1-3 παρά το γεγονός ότι τα εννοιολογικά περιθώρια επιλογής μεταξύ αυτών των βαθμών είναι μικρά. Εν συνεχεία, ανέπτυξαν περαιτέρω την επιχειρηματολογία τους βασισμένοι στις διαφορετικές απαντήσεις των ειδικών και των μη ειδικών *Προσωπικού*. Στο 20% των περιπτώσεων υπήρχε ειδικός *Προσωπικού* στο χώρο εργασίας, ενώ στο 25% των περιπτώσεων υπήρχε γενικός διευθυντής επιφορτισμένος με ζητήματα προσωπικού. Το επιχείρημα ότι η αυξημένη τάση των ειδικών *Προσωπικού* να βαθμολογούν το κλίμα ως «καλό» αντί «πολύ καλό» συνιστά ένδειξη ότι οι εσωτερικές σχέσεις είναι «κατά πολύ χειρότερες», αποτελεί ξεκάθαρη ανοησία. Το γεγονός, μάλιστα, ότι οι ειδικοί *Προσωπικού* και Ανάπτυξης είναι επιρρεπείς στην αυτοκριτική, καθιστά επίσης πιθανό να προτιμούν την αξιολόγηση «καλό» από την ακραία βαθμολογία «πολύ καλό». Στην έρευνα εντοπίζονται, επιπλέον, προβλήματα αιτιότητας· αν και οι ερευνητές είναι πεπεισμένοι ότι η παρουσία των ειδικών *Προσωπικού* έχει οδηγήσει στην επιδείνωση των εσωτερικών σχέσεων, το πιθανότερο είναι ότι οι ειδικοί *Προσωπικού* και *Ανάπτυξης* έχουν τοποθετηθεί προκειμένου προσπαθήσουν να λύσουν ακριβώς αυτά τα προβλήματα (Tyson, 1986).

Οι Guest και Hoque (1994b) πιστεύουν και αυτοί ότι η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει παρανοήσεις των εννοιολογικών πεδίων που σχετίζονται με το πώς μπορεί να αξιολογηθεί η συμβολή του τομέα *Προσωπικού* και *Ανάπτυξης*. Όπως είδαμε και νωρίτερα, παρά το γεγονός ότι οι πολιτικές είναι δυνατόν να διαμορφώνονται από ειδικούς, η ευθύνη για την εφαρμογή τους επαφίεται στους διευθυντές και δεν είναι λογικό να αξιολογείται η συνεισφορά του τομέα *Δ.Α.Π.* με μέτρα πάνω στα οποία οι σχετικοί ειδικοί έχουν περιορισμένο ή και καθόλου έλεγχο. Οι δύο μελετητές θεωρούν ότι είναι περισσότερο αναμενόμενο να διαπιστωθεί μια σχέση ανάμεσα στην παρουσία ειδικών *Προσωπικού* και *Ανάπτυξης* και στην λειτουργία προσεγγμένων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και μια σχέση ανάμεσα στις τελευταίες και στη βελτιωμένη απόδοση.

Οι Guest και Hoque (1994b: 44) πιστεύουν ότι το κλειδί βρίσκεται στην αποτελεσματική στρατηγική ολοκλήρωση (strategic integration). Τούτο σημαίνει ταίριασμα επιχειρηματικών στρατηγικών με τις στρατηγικές της *Δ.Α.Π.*, παρουσία ενός συνόλου συμπληρωματικών πολιτικών, καθώς και την παρουσία μιας ομάδας διευθυντών που είναι επαρκώς ευθυγραμμισμένοι με τη φιλοσοφία της *Δ.Α.Π.* ώστε να θέσουν τις πρακτικές σε εφαρμογή. Από τη σκοπιά των προτύπων που θέτει το βρετανικό Ινστιτούτο Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης (IPD), κάτι τέτοιο απαιτεί κατακόρυφη και οριζόντια ολοκλήρωση και την εξασφάλιση της αφοσίωσης των διευθυντών στις πολιτικές και τις πρακτικές της *Δ.Α.Π.*.

Σε άρθρο, που βασίστηκε στην ανάλυση περισσότερων από 250 διαφορετικών μονάδων εντός του βρετανικού Εθνικού Συστήματος Υγείας (NHS), οι Guest και Hoque (1994: 224) υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτών που την ασκούν είναι να ζητείται από τους βασικούς «στρατηγικούς εταίρους» (stakeholders) του οργανισμού να κάνουν τη δική τους αξιολόγηση. Το μέτρο αυτό, αντί να βασίζεται σε ποσοτικά κριτήρια, τα οποία είναι ενδεχομένως ακατάλληλα μια και μπορούν να επηρεαστούν από παράγοντες εντός κι εκτός του εργασιακού χώρου αποκαλύπτει τις ερμηνείες που δίνονται στην απόδοση και τα αποτελέσματα από όσους κατέχουν καίρια θέση στα κορυφαία κλιμάκια του οργανισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η Δ.Α.Π. κατέχει προβεβλημένη θέση εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας και καθοδηγώντας ξεκάθαρα τη φιλοσοφία του, επιτελώντας, δηλαδή, ρόλο μεσάζοντα ή ρόλο φορέα αλλαγής. Σε άλλες περιπτώσεις, ο ρόλος τους είναι πιο διακριτικός, καθώς δραστηριοποιούνται στο παρασκήνιο: συνεργάζονται στενά με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού· τον επηρεάζουν και λειτουργούν ως γέφυρα που μεταδίδει πληροφορίες για την ανάπτυξη πολιτικών ή ως ουδέτερες επιτελικές παρουσίες – ως «μυστικοί» σύμβουλοι. Το να αποτελούν μια δύναμη επιρροής μπορεί να αποβεί πολύ αποτελεσματικό ως προς τη συνεισφορά τους στη γενικότερη κατεύθυνση της επιχείρησης, αλλά, σε τελευταία ανάλυση, ο ρόλος αυτός είναι επίφοβος, καθώς εξαρτώνται από τη συνεχή στήριξη του εκάστοτε διευθύνοντα συμβούλου.

Υπάρχουν πλέον αρκετές δημοσιεύσεις, οι οποίες φαίνεται να επικεντρώνονται στην συμβολή της Δ.Α.Π. στην απόδοση της τελικής κερδοφορίας (bottom-line performance). Σε όλες αυτές, ωστόσο, υπάρχει η τάση να εστιάζεται το ενδιαφέρον σε *θέματα διαδικασίας* περισσότερο, παρά στην παροχή ποσοτικών μέτρων και στην υποστήριξη καλών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Tyson και Fell (1986: 90) ζήτησαν από 20 ανώτερα στελέχη *Προσωπικού* να περιγράψουν τα κριτήρια που κατά την άποψή τους χρησιμοποιούσαν διάφοροι εμπλεκόμενοι φορείς των οργανισμών για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Κατά την άποψή τους, το διοικητικό συμβούλιο θεωρούσε ότι οι ειδικοί προσωπικού όφειλαν:

- Να είναι ικανοί να προωθήσουν, (να «πουλήσουν») τον εαυτό τους στη διοίκηση
- Να εκτιμούν την επιχείρηση
- Να ελέγχουν το κόστος προσωπικού
- Να δημιουργούν υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό

Τα παραπάνω ταιριάζουν αρκετά καλά με την κλίμακα αξιοπιστίας ανθρώπινου δυναμικού του Mayo (1995: 263), που συνδυάζει την επαγγελματική με την επιχειρηματική αρτιότητα. Όσο υψηλότερη είναι η επίδοση των ατόμων στους δύο αυτούς άξονες τόσο αποτελεσματικότερη είναι η συμβολή τους στην απόδοση του οργανισμού. Ομοίως, ο M. Armstrong (1989: 195-197) υποστηρίζει ότι προκειμένου να υπάρχει αντίκτυπος στην τελική κερδοφορία, η λειτουργία της Δ.Α.Π. θα πρέπει να βλέπει τη συμβολή των εργαζομένων από τη σκοπιά της στρατηγικής, αποσκοπώντας να διαμορφώσει την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Ο σκοπός της Δ.Α.Π. περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος προσανατολισμένου στην απόδοση·

- την ενεργοποίηση της δημιουργικότητας·
- τη διαμόρφωση ενός ενιαίου οράματος για την επιχείρηση·
- τη διατύπωση της ατζέντας των αλλαγών·
- τη δημιουργία ομάδων δράσης·
- τη συνειδητοποίηση ότι οι άνθρωποι δημιουργούν προστιθέμενη αξία
- την ανάληψη δράσεων για την ανάπτυξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης (flexible working) κ.ο.κ.

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται στο σύνολό τους για αξιόλογους στόχους, δεν είναι δυνατόν εκφραστούν ποσοτικά και, ως εκ τούτου, υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθούν αόριστοι και ασαφείς και να υποστούν την κριτική που πρεσβεύει ότι η «απόδοση που δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν μπορεί να βελτιωθεί».

Πώς όμως η Δ.Α.Π. να ορίσει μέτρα αποτελεσματικότητας –που να μην περνούν μέσα από τους διευθυντές- με δεδομένο το διαβόητα πολύπλοκο πρόβλημα της αξιολόγησης της συμβολής τους στους στόχους των οργανισμών; Οι επιλογές είναι αρκετές. Κατά πρώτον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ασκήσεις συγκριτικής προτυποποίησης σε *ομάδες του οργανισμού* και σε οργανώσεις συμβούλων και εργαζομένων. Μία τέτοια διαδικασία που ονομάζεται APAC (the audit of personnel activities and costs = λογιστικός έλεγχος δραστηριοτήτων προσωπικού και κόστους) περιγράφεται από τους Burns και Thompson (1993). Η συγκεκριμένη διαδικασία υιοθετεί μία προσέγγιση τριών βαθμίδων για να αξιολογήσει την απόδοση της λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο πρώτο βήμα γίνεται συλλογή των βασικών πληροφοριών αναφορικά με τη λειτουργία του τμήματος, τις εταιρικές στατιστικές και τη σχέση κόστους – αποδοτικότητας. Τα στοιχεία αυτά μπορούν εν συνεχεία να συγκριθούν με αντίστοιχα από οργανισμούς παρόμοιου μεγέθους και παρόμοιου τύπου από τη βάση δεδομένων APAC. Το δεύτερο βήμα επικεντρώνεται στην εφαρμογή (application) αξιολογώντας τις αντιδράσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες *προσωπικού* και στις ανάγκες των χρηστών. Το τελικό βήμα αναγνωρίζει την ανάγκη επαγγελματισμού, ελέγχοντας πολιτικές και διαδικασίες εν σχέση προς νομικές ρυθμίσεις και κώδικες πρακτικής. Τα δεδομένα κατανέμονται σε κατηγορίες βασικών λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. στελέχωση [staffing], εσωτερικές σχέσεις, ανάπτυξη, επιβραβεύσεις) και ο βαθμός ικανοποίησης πελατών αξιολογείται σε σχέση με αυτά (π.χ. παροχή υπηρεσιών, επικοινωνίες, επαγγελματισμός, αξία). Μία σειρά καίριων στατιστικών στοιχείων εξάγονται για να χρησιμοποιηθούν σε συγκριτική προτυποποίηση. Αυτά περιλαμβάνουν τα εξής από το σύνολο της βάσης δεδομένων.

- Αναλογία αριθμού στελεχών της Δ.Α.Π. εργαζομένων πλήρους απασχόλησης
- Κόστος λειτουργίας της Δ.Α.Π. ως ποσοστό του συνολικού κόστους
- Κόστος πρόσληψης ανά νεοεισερχόμενο
- Ετήσιο κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
- Ετήσιος μέσος όρος απώλειας εργάσιμων ημερών λόγω απουσίας

- Κύκλος εισόδου - εξόδου (labor turnover)

Μία δεύτερη επιλογή είναι να καταρτίζονται Συμφωνίες Επιπέδου Υπηρεσιών (SLA, Service Level Agreements), πρακτική που συνηθίζεται ολοένα και περισσότερο από τις λειτουργίες της Δ.Α.Π. σε περιφερειακούς οργανισμούς (devolved organizations), όπου απαιτείται τοπική οικονομική λογοδοσία. Μπορεί έτσι να καλύπτεται μια ολόκληρη σειρά παραμέτρων του τομέα ανθρωπίνων πόρων με το κλείσιμο συμφωνιών σε ζητήματα όπως: η διαχείριση μισθοδοσίας, η προσέλκυση, η ένταξη νέων εργαζομένων και τα συστήματα πληροφοριών προσωπικού. Σύμφωνα με τον Mayo (1995: 249) τα παραπάνω προσφέρουν μία σειρά πλεονεκτημάτων στους εργοδότες, και ιδιαίτερα γιατί επιτρέπουν τη διατύπωση μιας πιο συγκεκριμένης δήλωσης παροχής υπηρεσιών, η οποία με τη σειρά της μπορεί να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων για τον έλεγχο, τη συγκριτική προτυποποίηση και την εξωτερική ανάθεση (out-sourcing). Υπάρχουν βέβαια και κίνδυνοι σε αυτή την προσέγγιση, καθώς η λειτουργία της Δ.Α.Π. στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών μπορεί να καταλήξει να υπηρετεί άλλες λειτουργίες, εξαναγκαζόμενη ενίοτε να προχωρεί σε συμφωνίες που είναι γνωστό ότι παρουσιάζουν προβλήματα - ιδιαίτερα σε βάθος χρόνου. Εν ολίγης, αυτό που γίνεται αντιληπτό ως κεντρική δραστηριότητα της Δ.Α.Π. *καθορίζεται από τους διευθυντές* περισσότερο, παρά διαπνέεται από μια ισχυρή αίσθηση επαγγελματικής ορθοκρίσιμης. Τούτο συνεπάγεται σημαντικά μειονεκτήματα, καθώς αποδίδεται προτεραιότητα στην ανάγκη να ικανοποιηθεί βραχυπρόθεσμα η σχέση κόστους-αποδοτικότητας χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα προβλήματα που ενδέχεται να δημιουργηθούν μακροπρόθεσμα.

Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού, ως τμήμα της Συμφωνίας Επιπέδου Υπηρεσιών μπορεί να εφαρμόσει διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) προκειμένου να ανασκοπήσει τις δραστηριότητές της. Ο ακριβής κατάλογος πρακτικών ποικίλλει προφανώς ανάλογα με τον οργανισμό και την εμπλεκόμενη λειτουργία, αλλά μερικές από τις αντιπροσωπευτικότερες μπορούν να περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

- Εκπόνηση ανάλυσης σκοπιμότητας του τμήματος για τη συνεισφορά της λειτουργίας της Δ.Α.Π. στον οργανισμό
- Σύνταξη επιστολών πρότασης και σύμβασης (offer and contact letters) εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου
- Παροχή συμβουλευτικής στο προσωπικό για τους όρους και τις προϋποθέσεις της απασχόλησης
- Αξιολόγηση παρεχόμενης κατάρτισης σε ετήσια βάση
- Μηνιαία προετοιμασία και διανομή στοιχείων στους διευθυντές για τον κύκλο εισόδου - εξόδου εργαζομένων και των απουσιών από την εργασία (absence and labour turnover)
- Παροχή συμβουλευτικής σε ζητήματα πειθαρχίας εντός συγκεκριμένου και προσυμφωνημένου χρονικού πλαισίου

Δεν γίνεται αποδεκτό ότι όσο περισσότερες από αυτές τις πρακτικές εφαρμόζονται τόσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα. Πράγματι, η υιοθέτηση αυτής της πορείας δράσης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση γιατί ο διαμοιρασμός των πόρων είναι ανεπαρκής και η λειτουργία της Δ.Α.Π. γίνεται αντιληπτή ως ο κομιστής των πιο πρόσφατων παροδικών εμμονών και συρμών που είναι άσχετοι προς τις ανάγκες του οργανισμού. Το κρίσιμο ερώτημα πρέπει να είναι το ακόλουθο: πώς μπορεί η λειτουργία να βελτιώνει διαρκώς τη συνεισφορά της στην επιτυχία του οργανισμού; Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε για λογαριασμό του βρετανικού Ινστιτούτου Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης (IPD) από τους Marchington, Wilkinson και Dale (1993b), ποικίλοι οργανισμοί προσπάθησαν να προσδιορίσουν και να δημοσιοποιήσουν στόχους ή πρότυπα για την εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε εσωτερικούς πελάτες. Η πιο ολοκληρωμένη, όμως, προσπάθεια έγινε από μία εταιρεία στην οποία δόθηκε η κωδική ονομασία Software Ltd. Η εν λόγω εταιρεία εξασφάλισε πιστοποίηση ISO 9000 System Series Registration κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και η έννοια της ποιότητας ενσωματώθηκε στην κουλτούρα του οργανισμού. Το 1991, η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού διατύπωσε τους δικούς του «απλούς στόχους ποιότητας για Προϊόντα και Υπηρεσίες Προσωπικού» κατόπιν συζητήσεων με μία «επιλεγμένη ομάδα πελατών». Ο γενικός στόχος της λειτουργίας της Δ.Α.Π. στην Software Ltd. είναι να «προσφέρει υπηρεσίες για την εξασφάλιση και διατήρηση ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού για τον όμιλο, μέσω παροχής πολιτικών απασχόλησης, μέσω υπηρεσιών και πληροφοριών που απευθύνονται σε γενικούς διευθυντές, και προσωπικό και μέσω της ανάπτυξης επαφών για τα ζητήματα απασχόλησης με εξωτερικούς φορείς επιμόρφωσης, πρόσληψης, καθώς και δημόσιους φορείς».

Μία τρίτη επιλογή που περιγράφηκε με σχετική λεπτομέρεια από τον Fernie (1994) είναι η καθιέρωση μιας σειράς συντελεστών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την αξιολόγηση της συνεισφοράς της λειτουργίας της Δ.Α.Π.. Η υιοθέτηση λογιστικών συμβάσεων και η εφαρμογή τους στις δραστηριότητες του τομέα ανθρώπινου δυναμικού φέρνει στο προσκήνιο μια σειρά μεθόδων μέτρησης πρακτικών όπως ο απουσιασμός, ο κύκλος εισόδου – εξόδου εργαζομένων, η απώλεια και η αντικατάσταση, η επιλογή και η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η επανειδίκευση η αντιμισθία (remuneration) και οι παροχές, η ευελιξία και η αναδιάρθρωση του οργανισμού. Όταν εφαρμόζονται σε αποφάσεις σχετικές με εξωτερική ανάθεση, για παράδειγμα, ο Fernie αποδεικνύει ότι η μετατόπιση από το καθεστώς της εξαρτημένης εργασίας σε αυτό του ελεύθερου επαγγελματία μπορεί να αποφέρει σημαντικά οικονομικά κέρδη και για τον εργοδότη και για το άμεσα εμπλεκόμενο άτομο. Προφανώς, διαπιστώνονται άλλα μειονεκτήματα στην απασχόληση προσωπικού με σύμβαση έργου – ιδιαίτερα ως προς την καλλιέργεια της αφοσίωσης στους στόχους του οργανισμού- αλλά ο Fernie (1994: 113) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός συντελεστών προσδίδει στη λειτουργία της Δ.Α.Π. κάποιο βαθμό αξιοπιστίας και νομιμοποίησης: όπως λέγεται ότι είπε ένας Διευθύνων Σύμβουλος της Motorola, «αν νομίζετε ότι η εκπαίδευση κοστίζει, πρέπει να δείτε πόσο κάνει η άγνοια» (Mayo, 1995: 239).

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι προκύπτουν πιθανά προβλήματα με αυτού του τύπου την προσέγγιση, αν δεν εφαρμοστεί και δεν επιτηρηθεί προσεκτικά. Με την ποσοτική έκφραση της συμβολής του τομέα της Δ.Α.Π., η λειτουργία υποκύπτει κατά βάση στη λογιστική αντίληψη για τον ενδεδειγμένο τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Ο Armstrong (2000) συστήνει προσοχή: «η στρατηγική του να επιχειρεί κανείς να δικαιολογήσει τη δουλειά του τμήματος της Δ.Α.Π. με λογιστικούς

όρους μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικές παραχωρήσεις προς την επικρατούσα λογιστική κουλτούρα και ίσως, τελικά, να εξασφαλίσει λιγιστή ασφάλεια για τη λειτουργία προσωπικού». Η χρήση τιμών και συντελεστών για να μετρηθεί η συνεισφορά της Δ.Α.Π. ίσως καταστήσει ευκολότερη την εξασφάλιση των υπηρεσιών της λειτουργίας με ανάθεση υπεργολαβίας, όταν γίνει γνωστό με ακρίβεια τι ακριβώς κάνει ο τομέας Προσωπικού και Ανάπτυξης και πόσο κοστίζει (Wilkinson και Marchington, 1994).

13. Οφέλη Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ανεξάρτητα από ποια οπτική γωνία η Σ.Δ.Α.Π εξετάζεται, υπάρχουν κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την φιλοσοφία της Δ.Α.Π.. Τα κύρια πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι τα ακόλουθα:

1. Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντι-δραστικής Συμπεριφοράς:

Προδραστική συμπεριφορά: σημαίνει να προσανατολίζεται στους στόχους της επιχείρησης και να αξιολογεί την χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορεί να τους αξιοποιήσει κατάλληλα προς αυτό τον σκοπό.

Αντι-δραστική συμπεριφορά: σημαίνει να αντιδρά η επιχείρηση στα προβλήματα που προκύπτουν.

Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν αντι-δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Η υιοθέτηση της ΣΔ.Α.Π. εξασφαλίζει για την επιχείρηση την επίτευξη των στόχων ή έστω τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

2. Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων: Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ειδικά ταλέντα και τη εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή. Δηλαδή να αξιοποιήσει την πρότερη εμπειρία και την εξειδίκευση της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.
3. Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθουμένων πρακτικών: Η στρατηγική Δ.Α.Π., αν δεν είναι μια άκαμπτη, αλλά μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος, αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή.
4. Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα: Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο κι αν αυτό ακούγεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι αυτή η διαδικασία γίνεται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων.
5. Συμμετοχή των Στελεχών: Τα στελέχη συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της ΣΔ.Α.Π., τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενους τους. Επομένως η Σ.Δ.Α.Π. αποκτά μεγαλύτερη αξία αν τα στελέχη εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η Δ.Α.Π. πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής Δ.Α.Π., οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών.

14. Ιστορική εξέλιξη στη θεωρία και την πράξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Για να κατανοήσει κανείς τις λειτουργίες της Δ.Α.Π. πρέπει να κοιτάξει πίσω στην ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων, καθώς και τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική του Μάνατζμεντ. Όπως αναφέρθηκε, μεταξύ των στόχων του Μάνατζμεντ είναι και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου έπαιξε και ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η ιστορική εξέλιξη στη Δ.Α.Π. και ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σε συνδυασμό με τις επιστημονικές εξελίξεις στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ακολούθως θα γίνει μια συνοπτική παρουσίαση της θέσης και του ρόλου της Δ.Α.Π. σήμερα στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέλος θα αναφερθούμε στο μελλοντικό ρόλο της Δ.Α.Π. όπως αυτός φαίνεται να διαμορφώνεται στη νέα χιλιετία.

Κοινωνικός μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας): Η βιομηχανική επανάσταση έφερε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τη γεωργία στην μαζική παραγωγή. Αποδείχτηκε όμως σύντομα ότι η οργάνωση της παραγωγής στα εργοστάσια οδήγησε στην υποβάθμιση της ζωής και στην εξαθλίωση των εργαζομένων. Άνθρωποι κυρίως επιχειρηματίες και άνθρωποι του πνεύματος, κατάφεραν να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη και να βοηθήσουν στο να δημιουργηθούν οι πρώτες θέσεις στελεχών προσωπικού, οι οποίες λειτουργούσαν, βέβαια σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων, ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών.

Στέλεχος πρόνοιας (τέλη 19^{ου}, αρχές 20^{ου}): Οι πρώτοι αυτοί άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία με συγκεκριμένο καθήκον τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως «στελέχη πρόνοιας» με κύριο ρόλο την παροχή βοήθειας σε αυτούς που είχαν ανάγκη. Αυτοί διέθεσαν κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στους εργαζόμενους τους πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθένειας, καθώς και επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης.

Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (μετά το 1920): Οι δύο πρώτα φάσεις που περιγράψαμε κατά την πορεία ανάπτυξης της θέσης του στελέχους προσωπικού, αφορούσαν κυρίως τις φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες λάμβανε χώρα η εργασία. Κατά τη δεύτερη δεκαετία του εικοστού αιώνα, προκύπτουν νέα θέματα, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονταν σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Οι αρμοδιότητες του

μήματος προσωπικού διευρύνονται περιλαμβάνοντας την στελέχωση, τον καθορισμό των πόρων (role specification), την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού, αρχίζει πλέον να λειτουργεί μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση, υπηρετώντας περισσότερο σκοπούς οργανωσιακούς παρά ανθρωπιστικούς, αν και ακόμα είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό ρόλο. Σε αυτή τη φάση, για πρώτη φορά το στέλεχος προσωπικού ανατρέχει στην αναπτυσσόμενη επιστήμη του μάνατζμεντ για να αντλήσει διδάγματα και αρχές για την στήριξη της δουλειάς του.

Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής (μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο): Η αυξημένη ζήτηση για εργασία, αυτή τη περίοδο, ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών, ενώ η

ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παρουσιάζεται ανάπτυξη της πρακτικής των μικτών επιτροπών και της συμμετοχής των εργαζομένων, επίσης αυξάνεται η πίεση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και για κατάργηση των συγκεντρωτικών και προστατευτικών τακτικών. Παράλληλα αναπτύσσεται περαιτέρω και το επιστημονικό υπόβαθρο από το οποίο αντλούνται γνώσεις με τις οποίες εκπαιδεύονται στελέχη προσωπικού είτε πανεπιστημιακά είτε με την μορφή σεμιναρίων. Έτσι στο θεωρητικό υπόβαθρο του μανάτζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και της Οργανωσιακής Επιστήμης.

Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960): Κατά τη φάση αυτή, αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη στόχων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο υποστηρίχτηκε η αυτονομία του εργαζομένου και ενισχύθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα προωθήθηκε η ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες στον οργανισμό καθώς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980): Ο ρόλος τους έχει άμεση σχέση με το καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το στέλεχος προσωπικού ως αναλυτής – προγραμματιστής ανθρωπίνων πόρων, καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι της επιχείρησης εξετάζονται ως ανθρώπινο δυναμικό, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει.

Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990): Ο στρατηγικός ρόλος της Δ.Α.Π. είναι μια εξέλιξη στο χώρο της Δ.Α.Π. που κερδίζει σημαντικό έδαφος. Σήμερα πολύ συχνά αναφέρεται στην ξένη βιβλιογραφία ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που τείνει μάλιστα συχνά να αντικαθιστά τον όρο Δ.Α.Π.. Κάτι στο οποίο έχουμε αναφερθεί εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια.

15. Η Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

Ακόμη και σε χώρες με παραδοσιακή υποδομή σε μεγάλες επιχειρήσεις-κολοσσούς, όπως οι ΗΠΑ ή η Ιαπωνία, παρατηρείται τελευταία μια μεγάλη ανά-πτυξη των ΜΜΕ με άμεσο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο που αντιμετωπίζει και αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στους εξής παράγοντες:

- Την αποδοχή ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των ανθρώπων για αυτονομία και ασφάλεια ενώ οι μικρές μπορούν με μεγαλύτερη ευελιξία να ανταποκριθούν στις αλλαγές.
- Τη στροφή στις οικονομικές δραστηριότητες όλο και μεγαλύτερου αριθμού γυναικών που μπορούν έτσι να συνδυάσουν τις απαιτήσεις οικογένειας και εργασίας.
- Την άποψη ότι το να διαχειρίζεσαι τη δική σου επιχείρηση είναι ένας από τους τρόπους πλουτισμού για νέους επιχειρηματίες καθώς η ανάπτυξη της πληροφορικής και το χαμηλό κόστος δημιουργίας επιχειρήσεων μέσω του Internet ελαχιστοποίησαν το κόστος εισαγωγής σε νέες αγορές και εξάλειψαν πολλά από τα εμπόδια εισόδου. Έτσι η νέα οικονομία στηρίχθηκε στη δημιουργικότητα και τις επιχειρηματικές ιδέες νέων ανθρώπων που με την επιτυχία τους απετέλεσαν παράδειγμα προς μίμηση ιδίως στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) που απευθύνεται είτε σε τελικούς καταναλωτές (business to customer) είτε σε άλλες επιχειρήσεις (business to business).
- Την ύπαρξη προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, από τα διάφορα κράτη και στην περίπτωση της Ελλάδας και από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω των αρμοδίων φορέων, με στόχο τη δημιουργία απασχόλησης. Όλες οι ανωτέρω αλλαγές επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό και έμμεσα τη Δ.Α.Π..

16. Σύγκριση των Ελληνικών Επιχειρήσεων με την Ε.Ε.

Σύμφωνα με έρευνα των Ν. Παπαλεξανδρή, Ι. Χαλκιάς και Λ. Παναγιωτοπούλου το 2001 η Ελλάδα συγκλίνει στις περισσότερες από τις δραστηριότητες της Δ.Α.Π. με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνάς τους.

Τα σημεία στα οποία εμφανίζεται πιο σημαντική διαφοροποίηση είναι τα ακόλουθα:

- Η χρήση εξωτερικών συνεργατών είναι σημαντικά μικρότερη στις επιχειρήσεις της χώρας μας σε σύγκριση με την Ε.Ε., στις περισσότερες λειτουργίες που αφορούν τη Δ.Α.Π. με εξαίρεση την εκπαίδευση όπου η διαφορά είναι πολύ μικρή.
- Η συμμετοχή του διευθυντή Δ.Α.Π. στο Δ.Σ. της επιχείρησης είναι χαμηλότερη από τις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., υψηλότερη όμως από τη Φινλανδία, τη Σουηδία και τη Γαλλία, πράγμα που δείχνει ότι ακόμη και στην Ε.Ε. δεν έχει ακόμη πλήρως αναγνωριστεί η σημασία της συμμετοχής της Δ.Α.Π. στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Η εφαρμογή της Δ.Α.Π., στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε γραπτές πολιτικές στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. καθώς είναι σαφές ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν κατά κανόνα άτυπες πολιτικές σε θέματα Δ.Α.Π..
- Η μεταβολή των αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων (line managers) τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι προϊστάμενοι γραμμής των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν μικρότερη συμμετοχή σε σύγκριση με την Ε.Ε. Κάποιες αλλαγές γίνονται αλλά με αργούς ρυθμούς.
- Για τη μείωση του προσωπικού χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ότι σε άλλες χώρες της Ε.Ε., το πάγωμα των προσλήψεων, σε αντιδιαστολή με την πρόωρη συνταξιοδότηση, την υποχρεωτική παραίτηση και την τοποθέτηση εκτός εταιρείας (outplacement), που χρησιμοποιούνται πολύ περισσότερο σε άλλες χώρες της Ε.Ε.
- Πολύ μικρότερη δυσκολία στην προσέλκυση/διατήρηση εργαζομένων στις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων συναντούν οι ελληνικές επιχειρήσεις καθώς όπως φαίνεται στη χώρα μας οι ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ μικρότερες απ' ότι στις άλλες χώρες της Ε.Ε. ενώ για τη διευκόλυνση της πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού χρησιμοποιείται κυρίως η επανεκπαίδευση των εργαζομένων.
- Για την προσέλκυση ανώτερων στελεχών, η εσωτερική πρόσληψη χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ότι σε κάθε άλλη χώρα της Ε.Ε. ενώ υπερτερεί η αναζήτηση μέσω γνωστών για κατώτερα στελέχη.
- Στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, οι ομαδικές συνεντεύξεις και τα ψυχομετρικά tests δεν χρησιμοποιούνται από την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της Ε.Ε., επικρατούν οι

προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις.

- Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα είναι ακόμα στα χαμηλότερα επίπεδα της Ε.Ε., μαζί με την Πορτογαλία και την Ιταλία. Έτσι, στην πολλαπλή ερώτηση «αυξήθηκε», «το ίδιο», «μειώθηκε», και «όχι χρήση» για διάφορα είδη εργασιακών ρυθμίσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνεται στην κατηγορία «όχι χρήση».
- Αυξήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη χώρα η ευελιξία των καθηκόντων για διοικητικά στελέχη. Αυτό το φαινόμενο πιθανότατα θα πρέπει να αποδοθεί στο μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων.
- Η Ελλάδα εμφανίζεται να θεωρεί σε γενικές γραμμές περισσότερο σημαντική την εκπαίδευση από ότι οι υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης σε όλα τα θέματα, ενώ δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση Η/Υ και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης των πελατών και στη διοίκηση ποιότητας. Το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι σημαντικά μικρότερο από εκείνο των επιχειρήσεων της Ε.Ε., όμως η μέση διάρκεια εκπαίδευσης είναι σημαντικά μεγαλύτερη.
- Στην Ελλάδα παρατηρήθηκε μεγαλύτερη αύξηση στη χρήση bonus από τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. καθώς και σχετικά μεγάλη χρήση όλων των άλλων κινήτρων που εξετάστηκαν. Έτσι ενώ συνολικά το ποσοστό των επιχειρήσεων που παρέχει εξωμισθολογικές αμοιβές είναι στη χώρα μας μικρότερο, υπάρχει σαφής τάση αύξηση της εφαρμογής τους.
- Παρατηρήθηκε μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής από ότι σε άλλες χώρες, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο για τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.
- Μαζί με την Ιρλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ελλάδα υπάρχει ένα πολύ υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων, είτε με παντελή έλλειψη συνδικαλιστικής αντιπροσώπευσης, είτε με πολύ ψηλό ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε συνδικάτο. Αυτό οφείλεται στη σύνθεση του Ελληνικού δείγματος, το οποίο περιλαμβάνει τόσο μικρές εταιρείες (με αναμενόμενη χαμηλή αντιπροσώπευση) όσο και μεγαλύτερες με υψηλή συνδικαλιστική αντιπροσώπευση.
- Η Ελλάδα αύξησε αρκετά, σε σχέση με την προηγούμενη τριετία, τη χρήση των μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας για βασικά ζητήματα προς τους εργαζομένους (αντιπροσωπείες των σωματείων, απευθείας προφορικά, απευθείας γραπτά, ομαδικές συναντήσεις, χρήση Η/Υ), αλλά οι ρυθμοί αυτοί αύξησης υστερούν ακόμη από αυτούς των υπολοίπων χωρών της Ε.Ε.
- Στην Ελλάδα, σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε., λιγότερες επιχειρήσεις αύξησαν τη χρήση των μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας, (εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων/εργοστασιακών συμβουλίων, συστήματα υποδείξεων/προτάσεων των εργαζομένων και έρευνες απόψεων των εργαζομένων) παρόλο που η διαφορά είναι αισθητή σε σχέση με την προηγούμενη τριετία. Ειδικά σχετικά με τις προτάσεις/ιδέες προς τη διοίκηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δηλώνει «όχι χρήση».

17. Συμπεράσματα για την Δ.Α.Π. στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έρευνα στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα, φαίνεται ότι σήμερα η Δ.Α.Π. βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα δεδομένα από την έρευνα, η Δ.Α.Π. έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τους εξής λόγους:

- Ø Φαίνεται να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό,
- Ø Φαίνεται να αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων Δ.Α.Π. στη διοίκηση των επιχειρήσεων είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη.
- Ø Φαίνεται να διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η χώρα μας ακολουθεί τις γενικές τάσεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών κρατών, κάτι που δείχνει ότι η σύγκλιση είναι μια πραγματικότητα αναμφισβήτητη παρά όλες τις επί μέρους διαφορές που εμφανίζονται στις διάφορες πτυχές της έρευνας.

Στην Ελλάδα η Δ.Α.Π. σαν ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας εμφανίζεται στη 10 ετία του 1960 μαζί με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την ΕΟΚ. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει έντονη η τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν διάφοροι εκπαιδευτικοί και επιμορφωτικές φορείς, προκειμένου να αποκτούν τις συμπληρωματικές γνώσεις και την απαραίτητη εξειδίκευση που απαιτείται.

Σχετικά με τις μικρότερες επιχειρήσεις που δε συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα, όλα δείχνουν ότι με την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου και τις συνεχείς ευκαιρίες για επιμόρφωση, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα αναγνωρίζεται συνεχώς όλο και περισσότερο, παρόλο που η έλλειψη της σχετικής τεχνογνωσίας εμποδίζει ακόμη και την εφαρμογή της. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τουλάχιστον στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η Δ.Α.Π. στην Ελλάδα αναπτύσσεται σταθερά, παρακολουθώντας τις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και έχοντας πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων.

18. Συμπεράσματα

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε σαφές ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Πολλοί κορυφαίοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι μια αποτελεσματική διασύνδεση ανάμεσα σε ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές και στη λειτουργία της Δ.Α.Π. αποτελεί καίριο παράγοντα για την επίτευξη της επιτυχίας ενός οργανισμού. Πράγματι, διάφοροι ειδικοί της διοίκησης επιχειρήσεων, όπως ο Prahalad, βλέπουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ως τον μοναδικό παράγοντα, που θα διακρίνει στο μέλλον αυτούς που έχουν καλύτερη απόδοση από την υπόλοιπη αγορά. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάσαμε το υλικό που σχετίζεται με αυτή τη διασύνδεση, την οποία στα επαγγελματικά πρότυπα του Ινστιτούτου Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης (IPD) ονομάστηκε «κατακόρυφη ολοκλήρωση». Αν και υπάρχουν μοντέλα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιηθεί αυτή η διασύνδεση και παρά το γεγονός ότι αφθονούν οι ισχυρισμοί πως η κατακόρυφη ολοκλήρωση είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού, οι εμπειρικές μαρτυρίες φανερώνουν ότι αυτό σπανίως επιτυγχάνεται στην πράξη. Οι λόγοι γι' αυτό είναι πολλοί. Οι διευθυντές αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη στόχων διαφορετικών από αυτούς που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους- τα διοικητικά συμβούλια, - ακόμα και στους μεγάλους οργανισμούς- που περιλαμβάνουν στη σύνθεσή της Δ.Α.Π. αποτελούν μειονότητα- είναι πολύ δύσκολο –ορισμένοι θα έλεγαν ακόμα και παράτολμο- να μετρηθεί η συνεισφορά της Δ.Α.Π. στην επιτυχία του οργανισμού, καθώς μάλιστα οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται για την εφαρμογή τους από τους διευθυντές, την επιχειρηματική κουλτούρα και συνήθως κυριαρχείται από λογιστές και λογιστικές συμβάσεις, ενώ καθοδηγείται από βραχυπρόθεσμες οικονομικές αντιλήψεις. Και οι δύο αυτοί παράγοντες καθιστούν δύσκολη την επίκληση επιχειρημάτων που βασίζονται στην ανάγκη για μακροπρόθεσμη υπαλληλική αφοσίωση που να αποτελεί βαθιά ριζωμένη αντίληψη.

Αν όμως το τμήμα της Δ.Α.Π. πιστεύει σοβαρά ότι η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού, οφείλει τότε να δείξει με σαφήνεια ότι μπορούν να επιφέρει θετικό αντίκτυπο. Η ικανότητα ανάλυσης του περιβάλλοντος, η κατανόηση της φύσης των γενικών στρατηγικών του οργανισμού και η διατύπωση προτάσεων για τον καταλληλότερο συνδυασμό πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν να νομιμοποιηθεί ο ρόλος του ειδικού στον τομέα της Δ.Α.Π.. Το ίδιο ισχύει και για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές του τομέα της Δ.Α.Π. και αλληλοσυμπληρώνονται.

Τέλος η Δ.Α.Π. διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην ομαλή διεξαγωγή των όποιων αλλαγών που επιχειρεί ένας οργανισμός. Ότι έκταση και αν έχουν οι αλλαγές αυτές για να επιτευχθεί η εναρμόνιση, ο ενστερνισμός και τέλος η υποστήριξη από τους εργαζόμενους στα καινούρια δεδομένα που θέτει διοίκηση πρέπει να υπάρξει το κατάλληλο κλίμα, εκπαίδευση, ενημέρωση κ.τ.λ. μία αρμοδιότητα που συνήθως αναλαμβάνουν τα στελέχη της Δ.Α.Π.. Ειδικά μετά την δεκαετία του 90 υπάρχει στενή σύνδεση της Δ.Α.Π. με την στρατηγική της επιχείρησης και δίνεται αυξημένη έμφαση στις πρακτικές της Δ.Α.Π. ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Επίσης παρατηρείται τις περισσότερες φορές χάραξη της Σ.Δ.Α.Π. με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

19. Βιβλιογραφία

- Armstrong, M (1989) Personnel and the bottom Line, Institute of Personnel Management, London.
- Burns D and Thompson L (1993) "When personnel call in the auditors"
Personnel Management January
- Charles R. Greer (2003). Strategic Human Resource Management, Second Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Drucker F. Peter (1998). Το Μάνατζμεντ στην πράξη, εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα
- Fernie, S., Metcalf, D. & Woodland, S. Does HRM boost employee–management relations, Centre for Economic Performance Working Paper No. 548, 1994.
- French, W (1974). The Personnel Management Process: Human Resources Administration, (3rd ed), NY: Houghton Mifflin Company.
- Guest D. and Hogue K (1994) " the good, the bad and the ugly: Human Resource Management in new non- union establishments Human resource management journal 5:1 1-14
- Kathryn M. Bartol & David C. Martin (1998). Management. Von Hoffmann Press third edition
- Marchington M., Wilkinson A. & Dale B.C., (1993), Quality and the Human Resource Dimension: The case study report in *Quality, People Management Matters*, IPM, London.
- Mick Marchington και Adrian Wilkinson (1997). Core Personnel and Development institute of Personnel and Development London.
- Mayo A (1995) "Economic indicators of HRM" in Tyson Strategic prospects for HRM IPD London
- Tyson, S and Fell, A (1986). Evaluating the Personnel Function, London: Hutchinson.
- Μπένου Γ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ζαλβάνου Μ. (1999). Οργάνωση και Διοίκηση (Ανθρώπινες Διαδικασίες στη λειτουργία της Οργάνωσης), εκδόσεις Έλλην