

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΙΩΑΝΝΟΥ ΔΗΜΟΣΘΕΝΗ ΤΟΥ ΜΙΧΑΛΑΚΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	6
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	8
1.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΠΟΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	12
1.4 ΜΕΓΙΣΤΗ ΔΥΝΑΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡ. ΠΑΡΑΓ.	14
1.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΩΣΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	18
1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	21
1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	23
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	31
2.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ	35
2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	42
3.2 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	51
3.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ LEARNING ORGANIZATION- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ)	64
3.4 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ LEARNING ORGANIZATIONS	66
3.5 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ LEARNING ORGANIZATION	74
3.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ	76

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	88
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET	95
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	96

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου και ειδικά τον καθηγητή κ. Σακελλάριο Χριστο, κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας. Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης, επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Σκοπός της εργασίας μας, είναι η ανάλυση του εννοιολογικού υπόβαθρου καθώς και των σύγχρονων θεωριών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλαίσια της εργασίας δίνεται έμφαση στη συστημική προσέγγιση των οργανώσεων και αναλύονται μια σειρά από αλληλένδετες ενότητες, οι οποίες στο σύνολό τους, αποτελούν υποσυστήματα, στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανώσεων, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, τα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους και οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν τους βασικότερους από τους τομείς στους οποίους θα επικεντρωθεί η ανάλυση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε πρακτικές περιπτώσεις, με παραδείγματα από τον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων της οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η συμβολή του συντελεστή Εργασία, για την πραγμάτωση της παραγωγής, είναι απαραίτητη.

Εργασία (συμβολή ή υπηρεσία της εργασίας), είναι κάθε σκόπιμη και σχεδιασμένη, ψυχική ή πνευματική ενέργεια του ανθρώπου που ζητείται εφόσον τελεί σε στενότητα και έτσι αποφέρει εισόδημα (μισθός-ημερομίσθιο -αμοιβή).

Πρέπει να τονιστεί, ότι μόνο η συμβολή της εργασίας είναι μέσο της παραγωγής και όχι ο άνθρωπος ως φορέας αυτής της συμβολής. Πίσω όμως από την εργασία βρίσκεται ο άνθρωπος: Το ανθρώπινο δυναμικό. Ο άνθρωπος δηλαδή, είναι απαραίτητος, προκειμένου να έχουμε εργασία.

Η δε συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πνευματική και σωματική εργασία.

Η πνευματική εργασία, διαχωρίζεται περαιτέρω σε δημιουργική εργασία, που συνδέεται με την ύπαρξη ιδεών, που η υλοποίησή τους έχει μεγάλα κοινωνικοοικονομικά οφέλη και σε ηγετική εργασία, που αποβλέπει, στην ταυτοποίηση και την παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας στην επιχείρηση και η οποία προσφέρεται από την ηγεσία της επιχείρησης λαμβανομένης ως συνόλου.

Η σωματική εργασία, ταυτίζεται συνήθως με την εκτελεστική, αξιοποιεί περισσότερο τη μυϊκή δύναμη του ανθρώπου, μια που είναι η δραστηριότητα που καθορίζεται επακριβώς με βάση οδηγίες ή τεχνικές υποδείξεις και προσφέρεται από εργάτες και κατά ένα μικρό μέρος από υπαλλήλους. Η εργασία κατ' αντιδιαστολή με τους άλλους συντελεστές είναι ο <<ζωντανός>> συντελεστής της παραγωγής.

Επίσης, η εργασία είναι εκείνη που κατορθώνει να μειώνει τη φυσική στενότητα των αγαθών, οι δε άλλοι δύο συντελεστές αποκτούν οικονομική σπουδαιότητα και αξία μόνο με την εργασία (έδαφος- κεφάλαιο). Επίσης η εργασία είναι εκείνη που κατορθώνει να μειώνει τη φυσική στενότητα των αγαθών, οι δε άλλοι δύο συντελεστές, αποκτούν οικονομική σπουδαιότητα και αξία μόνο με την εργασία. Το γεγονός, ότι η εργασία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, με τον φορέα της, τον άνθρωπο, έχει ως συνέπεια η εργασία να είναι συγχρόνως και σκοπός της οικονομίας, αφού η οικονομία ουσιαστικά αποσκοπεί να υπηρετήσει τον εργαζόμενο άνθρωπο.

Τα προγράμματα προώθησης της σταδιοδρομίας και η ασφάλεια της απασχόλησης συντελούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, δημιουργώντας την κοινή πεποίθηση ότι είναι εφικτό να ανελιχθεί κανείς στην επιχείρηση μεσομακροπρόθεσμα. Έτσι, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πιο ενεργά, αφοσιώνονται στην επιχείρηση και θεωρούν τη δουλειά τους κτήμα τους. Τα δυνητικά οφέλη είναι πολλαπλά: οι εργαζόμενοι προτείνουν τον χώρο εργασίας τους σε άλλα άτομα που αναζητούν εργασία, λειτουργούν ως πρεσβευτές της επιχείρησης και βλέπουν την επιτυχία της σαν προσωπική τους επιτυχία.

Η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία, σύμφωνα με τα ευρήματα, συντελούν στη βελτίωση των επιδόσεων, μειώνοντας τις απουσίες από την εργασία, λόγω ασθένειας, και την επιβάρυνση των ασφαλιστικών ταμείων. Επιπλέον, αυξάνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων και μειώνουν την εθελούσια εναλλαγή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, σε επιχειρήσεις που έχουν μετρήσει τον αντίκτυπο στην αποδοτικότητα, η σχέση είναι αρκετά εμφανής, καθώς η βελτίωση της κατάστασης όσον αφορά την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία επέφερε αύξηση έως και 20% στην παραγωγικότητα της εργασίας, ενώ είχε και θετικό αντίκτυπο στις αναρρωτικές άδειες.

Οι περιπτωσιολογικές μελέτες επιβεβαιώνουν επίσης ότι οι καλά σχεδιασμένες εταιρικές πολιτικές εξισορρόπησης της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποδοτικότητα.

Οι προσλήψεις γίνονται ευκολότερες, αλλά και οι εργαζόμενοι τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για την επιχείρηση όταν κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο σε αντάλλαγμα προς την ευελιξία που προσφέρεται για τις δικές τους ανάγκες. Επιπλέον, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων εμφανίζεται αυξημένος. Κατά συνέπεια, η ευελιξία ωφελεί αμφότερες τις πλευρές.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όλες οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων αρχίζουν και καθορίζονται από την ανθρώπινη προσπάθεια και κατεύθυνση¹. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος για την επιτυχία οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης και για αυτό προγραμματίζεται, επιλέγεται και αξιοποιείται με την μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και φροντίδα.

Εφαρμόζοντας τα πλέον προηγμένα και προοδευτικά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, διασφαλίζεται η λειτουργία ενός άψογου εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω παροχών, επιβραβεύσεων, καθώς και αξιοκρατικών μεθόδων αξιολόγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση, η εξειδίκευση και η ευθυγράμμιση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου με το όραμα του Ομίλου, συνθέτουν τη συνταγή της επιτυχίας και εξασφαλίζουν ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον σε μια μεγάλη εταιρεία με στόχους και επιδιώξεις, που συμμερίζονται όλοι, Διοίκηση και εργαζόμενοι.

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ 31-35

Οι κύριες αρμοδιότητες² της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθες :

1. Επιλογή προσωπικού. Συνεχής αναζήτηση και προσδιορισμός των αναγκών της εταιρείας.
2. Πρόσληψη προσωπικού και ενημέρωση / εκπαίδευση του νέου εργαζομένου για την επιχείρηση. Εφαρμογή ειδικού προγράμματος προσαρμογής.
3. Αξιολόγηση προσωπικού με βάση τα πιο σύγχρονα μοντέλα αξιολόγησης, παγκοσμίως.
4. Διενέργεια συνεντεύξεων εξόδου.
5. Ολοκληρωμένη εκπαίδευση και εξειδίκευση, που συνδυάζει τις ανάγκες της εταιρείας και τις ικανότητες του κάθε εργαζομένου.
6. Ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα, που άπτονται της εργασιακής τους σχέσης με τον Όμιλο.
7. Διοργάνωση εκδηλώσεων για το προσωπικό.
8. Μελέτη προϋπολογισμού και κόστους μισθοδοσίας.
9. Άμεση αντιμετώπιση των ζητημάτων που παρουσιάζονται.

² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
σελ 45-47

1.2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης³.

Οι ανθρώπινοι πόροι **αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα** που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Οι δύο βασικές αιτίες που επιβάλλουν την αποτελεσματική διοίκηση⁴ των ανθρώπινων πόρων:

- Οι ανθρώπινοι πόροι είναι υψηλού κόστους.
- Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τον ανταγωνισμό επιβάλλουν ιδιαίτερο χειρισμό των ανθρώπινων πόρων –Απαιτούν πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στο επίπεδο της δημιουργίας και διαχείρισης της γνώσης που κατέχουν.

Οι Αλλαγές της Εργασίας που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο περιβάλλον είναι:

1. Αύξηση του ανταγωνισμού
2. Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων
3. Δημιουργία νέων τομέων και συρρίκνωση άλλων
4. Τεχνολογία των πληροφοριών
5. Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (Τήλε-εργασία-υπεργολαβία-μερική απασχόληση κ.α.)
6. Αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.
7. Νέες τεχνολογίες παραγωγής.
8. Συγχωνεύσεις και συμμαχίες/αύξηση βαθμού συγκέντρωσης.

³ Στέλλα Ξυροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη σελ 28-35

• ⁴ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.σελ 47

Οι αλλαγές της εργασίας με την σειρά τους προκαλούν:

1. Ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων
2. Ανάγκη για προσωπικό με προσόντα
3. Ομάδες με πολιτισμική ποικιλία
4. Νέες μορφές απασχόλησης (μείωση αριθμού, αφοσίωση, παρακίνηση, κουλτούρα)
5. Έμφαση στην ποιότητα
6. Διαφοροποίηση αναγκών εργαζομένων
7. Αυξημένη κινητικότητα στελεχών
8. Απαξίωση θέσεων εργασίας
9. Υπερεθνικές πολιτικές
10. Τεχνολογική ανάπτυξη

Για να γίνει σωστή η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει⁵:

- Να έχουμε αποτελεσματική διοίκηση.
- Να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), που θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες
- Αυτοί με την σειρά τους να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

• ⁵ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης. Σελ 88

1.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΠΟΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.

Πριν την ανάλυση του όλου ζητήματος, παραπέμπεται στο τρίτο κεφάλαιο, όπου έχει γίνει διεξοδική αναφορά του όλου θέματος.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η προγραμματισμένη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι κάτι εντελώς αναγκαίο τόσο στην πρόσληψη όσο και μετά αυτής.

Σκοπός, είναι το περισσότερο κέρδος, επίσης η φήμη και η πελατεία. Αναφερόμενες επιπτώσεις, είναι ότι το σύστημα των συνεντεύξεων είναι μία διαδικασία γρήγορη, η οποία μπορεί να μην οδηγήσει στην ορθή επιλογή. Μετά την πρόσληψη, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια ενδεχομένως να <<φέρουν πίσω>>, τη δουλειά, ο εργαζόμενος εκπαιδευόμενος, ενδεχομένως να τα θεωρήσει ημέρα αναψυχής,(αυτό πρέπει να αποφευχθεί διότι πέραν των άλλων, αναλύεται το bonus και prim, κάτι που ενδιαφέρει άμεσα τον εργαζόμενο). Αναφερθήκαμε επίσης και στις μεθόδους έρευνας.

Στο ερώτημα που τίθεται στο κεφάλαιο, οφείλουμε να τονίσουμε ότι οι επιχειρήσεις, που κάνουν προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού τους, τα αποτελέσματα είναι γι' αυτές εξαιρετικά θετικά.

-Αυτό διότι όσον αφορά το σύστημα προσλήψεων, ισχύει το σύστημα των πολλαπλών συνεντεύξεων, πράγμα το οποίο, δεν απορρίπτει έναν υποψήφιο εργαζόμενο από την πρώτη συνέντευξη, αλλά του δίνει και άλλες ευκαιρίες. Αυτό ισχύει κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου γίνονται και δοκιμαστικά test.

-Τα επιμορφωτικά σεμινάρια, (κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις), δίνουν κίνητρο στον εργαζόμενο(bonus-prim), και με την ευκαιρία αυτή ενημερώνεται για π.χ. τα νέα συστήματα τεχνολογίας.

Μπορεί να υπάρχουν και εξαιρέσεις όπως π.χ. μια και μόνο συνέντευξη, αδιαφορία όσον αφορά τα σεμινάρια κ.α.

Άπτεται της επιχείρησης να δημιουργήσει ένα ορθό σύστημα προγραμματισμού της διοίκησης τους.

Στις μικρές κυρίως επιχειρήσεις, μπορεί να παρατηρηθεί το φαινόμενο του μη προγραμματισμού. Ένας εργαζόμενος, δηλαδή, να κάνει όλες τις δουλειές, π.χ.(δεν είναι λίγες οι φορές που λογιστές συμμετέχουν στην απογραφή).

Αυτό μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα. Ο λογιστής π.χ. να αφήνει τη δουλειά του ή να προσλαμβάνονται άτομα τα οποία η επιχείρηση δεν χρειάζεται.

1.4 ΜΕΓΙΣΤΗ ΔΥΝΑΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, συνεργάζεται στενά με τη Διοίκηση, ενημερώνεται για τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους⁶ που έχουν τεθεί για τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς, η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη, να καταστρώσει ένα σχέδιο με τις ανάγκες για προσωπικό που θα παρουσιαστούν, ώστε να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Σε πρώτη φάση, η Διεύθυνση έχει ήδη προχωρήσει στην πλήρη καταγραφή⁷ των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Για κάθε θέση έχει συνταχθεί πλήρης περιγραφή εργασίας, με αναλυτική καταγραφή των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων που αυτή συνεπάγεται. Οι περιγραφές αυτές ενημερώνονται τακτικά, ώστε να καλύπτουν τις μεταβολές των συνθηκών εργασίας (π.χ. εισαγωγή νέων τεχνολογιών), αλλά και τις μεταβολές που προκύπτουν από την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, υπάρχουν πλήρη και λεπτομερή στοιχεία στους φακέλους όλων των υπαλλήλων, τα οποία επιτρέπουν στη Διεύθυνση να μπορεί να εκτιμήσει σε κάθε στιγμή τις πιθανές μεταβολές που θα προκύψουν στο προσωπικό. Τα αναλυτικά στοιχεία ηλικιακής διάρθρωσης του προσωπικού, διευκολύνουν την πρόβλεψη του χρόνου και του αριθμού των αποχωρήσεων, με βάση πάντα το νομικό πλαίσιο που ορίζει τα όρια συνταξιοδότησης. Επίσης, η λεπτομερής κατάταξη του προσωπικού κατά ειδικότητα αλλά και κατά ιεραρχικό επίπεδο, επιτρέπει το σχετικό προγραμματισμό για την πλήρωση των θέσεων που θα εκκενωθούν, από το υπάρχον προσωπικό.

⁶ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁷ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Έχοντας ως βάση τις ενέργειες αυτές, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων⁸ είναι σε θέση να προγραμματίζει τις ανάγκες σε προσωπικό σε μεσομακροπρόθεσμη βάση. Η απόφαση όμως για διενέργεια προσλήψεων, ανήκει αποκλειστικά στη δικαιοδοσία της διοίκησης. Αυτό συμβαίνει, επειδή ευρείας κλίμακας προσλήψεις, είθισται να γίνονται με διαγωνισμό μεταξύ υποψηφίων με κάποια ελάχιστα αποδεκτά προσόντα κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς. Το γεγονός αυτό στερεί από τη Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να είναι ευέλικτη και να προσλαμβάνει ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες. Μόνο σε περιπτώσεις πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού έχει παρατηρηθεί ενεργοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό και ουσιαστική ανάμειξη της Διεύθυνσης στη στρατολόγηση νέων υπαλλήλων.

Με βάση το νέο πλαίσιο⁹ που διαμορφώνεται στην αγορά εργασίας, κρίνεται ανορθολογική η 'ομαδοποιημένη' διαδικασία προσλήψεων που ακολουθείται. Θα ήταν πολύ χρήσιμο, αν σε αυτό το επίπεδο η Διοίκηση προέβαινε στην εκχώρηση της αρμοδιότητας της λήψης απόφασης για προσλήψεις, αποκλειστικά στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

• ⁸ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Παπαζήσης.

• ⁹ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

1.4.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ✓ Κατά τον σχηματισμό των ομάδων, η επιλογή των μελών θα πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να υπάρχει ένας ελάχιστος βαθμός εμπιστοσύνης που αφορά κυρίως τον χαρακτήρα των ατόμων. Είναι προτιμότερο να υπάρχουν δύο ή περισσότερες μικρότερες ομάδες με εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, παρά μία μεγάλη στην οποία κάποιιοι θα αισθάνονται ότι πρέπει να φυλαχτούν από κάποιους άλλους.

- ✓ Ασκήσεις πειθαρχίας οι οποίες είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές εις το να αυξάνουν το ομαδικό πνεύμα και τη συνοχή. Οι ασκήσεις αυτές είναι μικρές διεργασίες, άνευ σημασίας πέραν του εκπαιδευτικού ρόλου, που εκτελούνται συγχρόνως από όλους. Εάν κάποια στιγμή θα πρέπει να ενεργήσουμε όλοι μαζί για να επιτύχουμε κάτι, τουλάχιστον θα πρέπει να αποδείξουμε, ότι μπορούμε να κάνουμε, κάτι πολύ πιο εύκολο όλοι μαζί. Σαν μια τέτοια πρώτη άσκηση προτείνεται η κράτηση ενός λεπτού σιγής για τα θύματα της Κύπρου. Οι ασκήσεις θα αυξάνονται σε δυσκολία, αλλά συγχρόνως θα αυξάνεται και η ομαδικότητα.

- ✓ Θα πρέπει ο καθένας να μπορεί να εκτιμήσει τι μπορεί να περιμένει από τους υπόλοιπους. Δεν είναι μόνον θέμα χαρακτήρων, που αυτό σαν πρόβλημα θα πρέπει να λυθεί κατά τη σύσταση της ομάδος, αλλά είναι επίσης είναι θέμα κοινωνικού, πολιτικού και πολιτιστικού προφίλ, που εφόσον το γνωρίζουμε μπορούμε να συμπεράνουμε έως ενός σημείου, για τις ενδεχόμενες προτεραιότητες του καθενός. Προτείνεται λοιπόν, η καταγραφή του προφίλ, καθώς των στόχων και των φιλοδοξιών του καθενός. Θα πρέπει όλοι, να ξέρουν τα πάντα για όλους μελετώντας τα καταγραμμένα στοιχεία, συμπληρώνοντας δε αυτήν την διεργασία με περαιτέρω ερωτήσεις. Ερωτήσεις και απαντήσεις πρέπει επίσης να καταγραφούν. Όλες αυτές οι πληροφορίες θα φυλάσσονται σε αρχείο. Θα προταθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία γι' αυτό το θέμα.

- ✓ Η υιοθέτηση ενός μοντέλου εργασίας εντός της ομάδας, το οποίο πρώτον, δεν προβλέπει θεσμικούς ρόλους, άρα παύουν αυτομάτως οι ανταγωνισμοί, κατά δεύτερον λύνει το πρόβλημα των διαφορετικών προσεγγίσεων, ως προς τους στόχους και τις μεθόδους. Η υιοθέτηση αυτού του μοντέλου εργασίας προϋποθέτει, κάποιου είδους εκπαίδευση.
- ✓ Υιοθέτηση τεχνικών για εξομάλυνση διαφορών. Αυτό θα αποτελέσει θέμα εκπαιδεύσεως.
- ✓ Κατεργασία απόψεων μέσα από μελέτη και παρουσίαση διαφόρων θεμάτων.
- ✓ Η δημιουργία ενός προστατευμένου περιβάλλοντος, που να διασφαλίζει την προσωπικότητα του καθενός. Μόνον έτσι θα εκφραστούμε ελεύθερα είτε για να δημιουργήσουμε είτε για να εξομαλύνουμε τις διαφορές μας. Μετά από κάποια διαδρομή, η ομάδα θα αποκτήσει μία ενιαία συνείδηση, θα λειτουργεί δε σαν ένα ενιαίο λογικό, (λογικό σε αντίθεση με το φυσικό) πρόσωπο. Όταν το καταφέρει θα μπορεί να συγκεντρώνει τη δύναμη όλων των μελών στην άκρη μίας και μόνον λόγχης με όσα αυτό συνεπάγεται.

1.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΩΣΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός σημαίνει καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών, που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος για την βελτίωση πέρα από το στάδιο που βρίσκεται μέχρι στιγμής.

Ο σωστός προγραμματισμός είναι ένα μέσο που μας επιτρέπει αφ' ενός να αποφεύγουμε τις περιπέτειες και αφ' έτερου να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις, μόλις διαπιστώσουμε ότι η πορεία που ακολουθούμε είναι λανθασμένη.

Πριν προγραμματίσουμε πρέπει πρώτα από όλα να κάνουμε αξιόπιστες προβλέψεις. Πριν προγραμματίσουμε π.χ. την παραγωγή πρέπει πρώτα απ' όλα να προβλέψουμε τον όγκο των πωλήσεων.

Πρέπει να έχουμε πετύχει στα εξής σημεία:

- Η Διοίκηση να έχει πια συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό δε, έχει προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί.
- Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην πρόωθηση του προσωπικού.
- Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

Û Η Διεύθυνση οφείλει να αφουγκραστεί και τα παράπονα που σε ορισμένες περιπτώσεις εκφράζονται σχετικά με την υγιεινή των διαφόρων θέσεων εργασίας.

Û Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

1.5.1 ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΣΤΟΥΝ

Ενώ η πρόβλεψη και ο Προγραμματισμός περιλαμβάνουν την λήψη αποφάσεων για το μέλλον, ο **ΕΛΕΓΧΟΣ** είναι μία συνεχής λειτουργία που έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται σωστά.

Ø **Αποτελεσματικότητα**¹⁰: Ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.

Ø **Αποδοτικότητα**: Αφορά στην εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει τις καταναλώσεις (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

I Μετράται με δείκτες που έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα κόστη / θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροή).

I πχ. δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, των μηχανών, της γης, κλπ.

Ø **Ανταγωνιστικότητα**¹¹: Η σύγκριση μεταξύ ανταγωνιστών σε παραμέτρους που προσδιορίζουν τη δυνατότητα τους να διεκδικήσουν

¹⁰ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

και να αποκτήσουν το σύνολο ή ένα μέρος αυτού που ταυτόχρονα διεκδικούν (πχ. εισόδημα καταναλωτών, μερίδιο αγοράς, στελέχη, πόρους, κλπ.).

I Κύριοι παράμετροι για τις επιχειρήσεις είναι:

- ü Η ικανοποίηση των πελατών (σχετικές τιμές, σχετική ποιότητα προϊόντων, σχετική εξυπηρέτηση πελατών, κλπ.).
- ü Οι ενέργειες προώθησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- ü Τα δίκτυα διανομής.
- ü Η δύναμη πωλήσεων, κλπ.

Ø Οι παράμετροι ανταγωνιστικότητας προσδιορίζονται (είναι αποτελέσματα) μιας σειράς άλλων παραγόντων όπως, η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, η στρατηγική, το μάνατζμεντ, η τεχνολογία, η κουλτούρα, το κλίμα, οι ικανότητες των ανθρώπων, κλπ.

Η συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων προϋποθέτει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού.

1.5.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΡΩΝ / ΕΙΣΡΟΩΝ¹²

- Ø Η λογική της προσέγγισης αυτής συνίσταται στο ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας οργάνωσης απαιτεί πολύτιμους πόρους (ανθρώπους κεφάλαια, τεχνολογία, κλπ.).
- Ø Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της οργάνωσης εκφράζει την ικανότητα της, να εκμεταλλευτεί το περιβάλλον για να αποκτήσει τους πόρους που έχει ανάγκη.

¹¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

¹² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο Προγραμματισμός¹³ ως μία από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν την δράση του Οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον ο Οργανισμός και πως θα επιτύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής θέσης. Σαν λειτουργία μπορεί να διακριθεί στον Στρατηγικό και στον Τακτικό ή Λειτουργικό Προγραμματισμό.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αποτελεί την διαδικασία μέσω της οποίας ο Οργανισμός διαμορφώνει τις αξίες, την αποστολή, το όραμά, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές του. Εκτεταμένες έρευνες που έχουν γίνει αποδεικνύουν την σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού όχι μόνο στην επιτυχία καλύτερων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά και στην καλύτερη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Παράλληλα έχει επίσης βρεθεί ότι συνεισφέρει στην εταιρική ανάπτυξη (C. Chet. Miller – Laura Cardinal “Strategic Planning and Firm Performance”). Η σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού για την επιβίωση και την μελλοντική ανάπτυξη του Οργανισμού, προέκυψε από τις απαιτήσεις του ταραχώδους περιβάλλοντος της δεκαετίας του '60 και '70. Οι Pearce και Robinson (1985) καθόρισαν το στρατηγικό προγραμματισμό ως την διαδικασία δημιουργίας, εγκατάστασης και αξιολόγησης των αποφάσεων για τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού.

• ¹³ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Επίσης πρότειναν ότι η ίδια η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού αποτελείται από ένα σύνολο βημάτων¹⁴:

1. Καθορισμός της κουλτούρας, των πολιτικών, των αξιών, του οράματος, της αποστολής, και των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης.
2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για να προσδιορισθούν οι βασικές ευκαιρίες και απειλές.
3. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για να προσδιορισθούν οι βασικές δυνατοτήτων και αδυναμιών.
4. Ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών για να επιτύχει η αποστολή οι στόχοι του Οργανισμού (από το βήμα 1 στο βήμα 4 καλείται Δημιουργία στρατηγικής).
5. Εγκατάσταση των βραχυπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών για να επιτύχουν οι αντίστοιχοι μακροπρόθεσμοι στόχοι και στρατηγικές του Οργανισμού (το βήμα 5 καλείται εφαρμογή στρατηγικής).
6. Περιοδική μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης (το βήμα 6 καλείται αξιολόγηση στρατηγικής).

Η διαδικασία του Στρατηγικού Προγραμματισμού αποτελείται από τα πιο κάτω (6) βήματα:

1. Προσδιορισμός της ταυτότητας του Οργανισμού, δηλαδή των αξιών, του οράματος, της αποστολής ή του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων.
2. Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT analysis).
3. Επανεξέταση ή και αναθεώρηση της ταυτότητας βήματος 1 δηλαδή των στοιχείων της ταυτότητας του Οργανισμού.
4. Διαμόρφωση Στρατηγικής και εφαρμογή αυτής.
5. Δημιουργία Βραχυπρόθεσμων στόχων και Τακτικής ή Action Plans.
6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

• ¹⁴ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

2.1.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η στρατολόγηση¹⁵ και η επιλογή προσωπικού αποτελούν αρμοδιότητες¹⁶ αποκλειστικά εκχωρημένες στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για όλες εκείνες τις ενέργειες που αφορούν σε κάλυψη κενών ή νέων θέσεων εργασίας, προωθήσεις και μετακινήσεις προσωπικού, και διατήρησης του αναγκαίου αριθμού υπαλλήλων μέσω διενέργειας προσλήψεων.

Οι αποχωρήσεις υπαλλήλων και στελεχών για λόγους κυρίως συνταξιοδότησης έχουν ως αποτέλεσμα την εκκένωση θέσεων εργασίας. Συνήθως οι αποχωρούντες είναι άτομα με αρκετή εμπειρία που κατείχαν θέσεις ευθύνης. Έτσι η πλήρωση των θέσεων αυτών γίνεται συνήθως με εσωτερική στρατολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση είναι υποχρεωμένη να ανακοινώνει τυπικά με μορφή εγκυκλίων τις θέσεις εργασίας που τελούν προς κάλυψη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στην περίπτωση που δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, στις οποίες όμως μπορούν να ανταποκριθούν οι υπάλληλοι με τις γνώσεις και εμπειρίες που κατέχουν.

Οι διάφορες μετακινήσεις, προωθήσεις και αποχωρήσεις προσωπικού έχουν ως αποτέλεσμα να μένουν ακάλυπτες θέσεις εργασίας, που ανταποκρίνονται κυρίως σε απλές εργασίες χωρίς υπευθυνότητα και επίβλεψη. Για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων η Διεύθυνση καταφεύγει στην εξωτερική αγορά υποψηφίων. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η απόφαση για τη διενέργεια ευρείας κλίμακας προσλήψεων είναι αποκλειστικά στην αρμοδιότητα του Διοικητή.

¹⁵ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
¹⁶ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Συνήθως σε μεσοπρόθεσμη βάση φροντίζεται να καλύπτονται οι θέσεις εσωτερικά (καθυστέρηση προωθήσεων-ανάθεση πολλαπλών καθηκόντων), ενώ οι προσλήψεις γίνονται σε μακροπρόθεσμη περιοδική βάση με τη διενέργεια εξωτερικών διαγωνισμών από μεγάλους οργανισμούς, Δημόσιο, Τράπεζες κ.τ.λ. Η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την οργάνωση και διενέργεια των διαγωνισμών αυτών, όσο και για τη γνωστοποίηση της προκήρυξης θέσεων εργασίας πανελλαδικά.

Αναλύοντας τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων διαπιστώνεται ότι υπάρχουν κάποια σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Αρχικά, πρέπει να απεμπλακεί η διαδικασία προσλήψεων από τη λογική των περιοδικών διαγωνισμών. Κρίνεται σκόπιμη η διενέργεια προσλήψεων σε ετήσια βάση, με κριτήριο τον προγραμματισμό αναγκών που ήδη κάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Ακόμη, μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης θα πρέπει να διευρυνθεί η δεξαμενή άντλησης ενδιαφερόμενων, πιθανόν μέσω της σύνδεσης της επιχείρησης με τα Οικονομικά τμήματα των ελληνικών πανεπιστημίων, ώστε να προσελκυσθούν άνθρωποι πιο σχετικοί με το ουσιαστικό αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, δεδομένου του ότι όπως έχει η κατάσταση σήμερα, η προσέλκυση γίνεται μάλλον τυχαία και πάντως σίγουρα χωρίς κάποια απαραίτητα φίλτρα. Η μόνη περίπτωση όπου εφαρμόζεται με επιτυχία η διαδικασία προσέλκυσης όπως περιγράφεται επιστημονικά από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι κατά την πρόσληψη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού¹⁷ έχει αναβαθμιστεί, στο βαθμό που αποτελεί ξεχωριστή υποδιεύθυνση στα πλαίσια της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Η υποδιεύθυνση αυτή είναι αρμόδια για την εκτέλεση όλων εκείνων των ενεργειών που θα συντελέσουν στη σωστή στελέχωση των διαφόρων θέσεων εργασίας. Δραστηριοποιείται σε δύο επίπεδα, αυτό της αρχικής

¹⁷ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

πρόσληψης υπαλλήλων, και αυτό της επιλογής υπαλλήλων για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης.

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης¹⁸, οι επιτυχόντες του διαγωνισμού περνούν από συγκεκριμένα στάδια επιλογής, τα οποία και οδηγούν στην τελική απόφαση πρόσληψης ή απόρριψης. Τα στάδια αυτά είναι η συνέντευξη με στέλεχος της υποδιεύθυνσης επιλογής, όπου κυρίως σκιαγραφείται το ψυχοκοινωνικό προφίλ του υποψηφίου, ένα τεστ αντίληψης και νοημοσύνης, ο έλεγχος και η διασταύρωση των συστατικών επιστολών που συνοδεύουν το φάκελο υποψηφιότητας και οι ιατρικές εξετάσεις. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι επιτυχόντες του διαγωνισμού πρόσληψης σπάνια απορρίπτονται στα στάδια επιλογής. Αυτά έχουν περισσότερο σημασία για την καταγραφή των διαφόρων χαρακτηριστικών των υπαλλήλων τα οποία απλά καταγράφονται και αρχειοθετούνται για μελλοντική χρήση.

Η επιλογή παίζει πολύ σημαντικότερο ρόλο κατά τη διαδικασία προώθησης υπαλλήλων και στελέχωσης θέσεων ευθύνης. Στο επίπεδο αυτό, τα ιστορικά στοιχεία που έχουν κατά καιρούς καταγραφεί, συνεκτιμώνται σε συνδυασμό με τα δεδομένα που προκύπτουν από μία δεύτερη διαδικασία επιλογής που γίνεται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή στους υποψηφίους που πληρούν τα προκαθορισμένα κριτήρια.

Η δεύτερη αυτή διαδικασία περιλαμβάνει αναλυτική συνέντευξη με τον κάθε υποψήφιο. Αυτός καλείται να περιγράψει τους λόγους που ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη θέση, και μελέτη και ανάλυση των φύλλων αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης. Τα τελικά συμπεράσματα της επιλογής αυτής οδηγούν στην απόφαση προώθησης ή απόρριψης του υπαλλήλου.

Οι διαδικασίες επιλογής που εφαρμόζει η επιχείρηση κρίνονται ως επαρκείς και σχετικά σωστά σχεδιασμένες. Τα τεστ και οι συνεντεύξεις γίνονται από επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό και έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.

• ¹⁸ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Κρίνεται χρήσιμη η εισαγωγή διαδικασιών αξιολόγησης εικονικών έργων, πριν την ανάληψη των νέων καθηκόντων, για να διαπιστώνεται στην πράξη αν οι υποψήφιοι για θέσεις κλειδιά, είναι ικανοί και έμπειροι, ώστε να αντεπεξέλθουν σε πιθανές δυσκολίες.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η αναβάθμιση¹⁹ ενός εργαζομένου και η τοποθέτηση του σε άλλο πόστο όπου πρέπει να κάνει μιας άλλης φύσεως εργασία ενέχει τον κίνδυνο, αλλάζοντας δουλειά το άτομο να αποτύχει. Αυτό μπορεί να συμβεί διότι ενδεχομένως να μην έχει τα απαραίτητα προσόντα για τα νέα του καθήκοντα, είτε διότι οι νέες συνθήκες δημιουργούν προβλήματα και στις δύο κατευθύνσεις π.χ ένας πολύ καλός τορναδόρος παίρνοντας μια προαγωγή και γινόμενος προϊστάμενος του τμήματος ενδεχομένως να αποτύχει, διότι μπορεί να μην έχει καθόλου διοικητικές ικανότητες. Επίσης οι πιέσεις από τα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρίας μπορεί να δημιουργούν αμηχανία και σύγχυση και να επιδρούν αρνητικά στην ενδεχόμενη λίγη ικανότητα που έχει ο υπάλληλος για αυτή τη δουλειά.

2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

A) ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΜΕΣΩ ΑΓΓΕΛΙΩΝ

Θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερος το περιεχόμενο των αγγελιών. Δεν θα πρέπει να περνάνε ρατσιστικά μηνύματα έμμεσα πόσο μάλλον άμεσα. Θα πρέπει να προσπαθήσουμε να προσελκύσουμε κατάλληλους υποψηφίους για μια θέση και όχι να μας ενδιαφέρει πρωτίστως να αποκλείσουμε κάποιες ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες με άκομπο πολλές φορές τρόπο π.χ σε μια αγγελία να αναφέρεται άριστη γνώση των ελληνικών απαραίτητη.

• ¹⁹ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

B) ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΜΕΣΩ ΚΟΛΕΓΙΟΥ

Σχετικά ευκολότερη υπόθεση, δεδομένου ότι η πανεπιστημιακή μόρφωση που έχουν λάβει οι απόφοιτοι/τελειόφοιτοι ενός κολεγίου μας εγγυούνται έναν κοινό παρανομαστή, δηλαδή όλοι είμαστε πάνω κάτω στο ίδιο μορφωτικό επίπεδο, ενώ συγχρόνως έχουμε αποκτήσει κάποια κοινά πολιτιστικά χαρακτηριστικά του τύπου που σπουδάζουμε ή τουλάχιστον έχουμε κατανοήσει ο ένας κάποια πολιτισμικά στοιχεία του άλλου που επιτρέπουν την συνεννόηση και διαβίωση κάτω από την ίδια εργατική στέγη

Γ) ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορούν να χωριστούν σε δύο είδη. Αυτά που κάνουν αμερόληπτη αξιολόγηση των υποψηφίων και προτείνουν αυτούς που όντως ταιριάζουν για κάποια θέση, στην επιχείρηση που αναζητά εργαζόμενο και σε αυτά που απλά διευκολύνουν την επαφή του εργαζόμενου με την επιχείρηση με αδιευκρίνιστα κριτήρια

Στα γραφεία ευρέσεως εργασίας πρώτης κατηγορίας υπάρχει συνήθως εξονυχιστικός τυπικός έλεγχος που βοηθάει πάρα πολύ στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια θέση. Βέβαια καμιά φορά ακόμα και αυτά χάνουν την ουσία η οποία φαίνεται μέσα από συνεντεύξεις από έμπειρους managers.

Δ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Από τη στιγμή, που εντοπίσαμε έναν αριθμό κατάλληλων-εκ πρώτης απόψεως- υποψηφίων, δεν μένει παρά να τους καλέσουμε σε μια συνέντευξη²⁰ ώστε να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα αυτών που όντως αξίζουν και έχουν τα κατάλληλα προσόντα από αυτούς που υστερούν σε αυτά.

Γενικά σε μια συνέντευξη προσπαθείς να δεις τα προσωπικά χαρακτηριστικά-δεξιότητες του υποψηφίου καθώς και να μάθεις την κοινωνική-οικογενειακή του κατάσταση, που ομολογουμένως επηρεάζουν-και μάλιστα σε μεγάλο

²⁰ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

βαθμό την τελική επιλογή-πχ μια γυναίκα-μητέρα τριών παιδιών δεν κάνει για μια απαιτητική θέση, που ανά πάσα στιγμή θα χρειαστεί να παρευρίσκεται στην δουλειά της.

Σε καμιά περίπτωση ο υποψήφιος δεν θα πρέπει να χλευαστεί ή κατά οποιονδήποτε τρόπο να νιώσει άσχημα λόγω κάποιας κριτικής-που ενδεχομένως να έγινε και ακούσια ή και να μην υπήρξε ποτέ-. Μην ξεχνάμε, ότι ο υποψήφιος έχει άλλη ψυχολογική κατάσταση και ενδεχομένως π.χ να μην εκλάβει ένα αστείο ως αστείο, αλλά ως προσβολή. Πρέπει να υπάρχει, απόλυτος σεβασμός στις ιδιαιτερότητες των υποψηφίων, έστω αν αργότερα οι συνθήκες αναιρέσουν κάτι από αυτό. Τέλος, εάν καταλάβουμε, ότι ο υποψήφιος δεν μας κάνει-για οποιαδήποτε λόγο-δεν πρέπει να του φερθούμε άσχημα, αλλά ούτε να τον κάνουμε να νιώσει, ότι μειονεκτεί σε κάτι. Αντιθέτως, θα πρέπει να του φερθούμε άψογα και προφανώς η συμπεριφορά μας, θα πρέπει να είναι ανάλογη, σαν να είχαμε μπροστά μας, ένα καλό υποψήφιο που μόλις απορρίφθηκε.

2.1.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Έχοντας από σχετικά νωρίς εκτιμήσει τη σημασία της εκπαίδευσης²¹ του προσωπικού και το βαθμό που αυτή επηρεάζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας, η επιχείρηση είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή μεθόδων και πολιτικών ανάπτυξης του προσωπικού της. Έχει αναβαθμίσει την Εκπαίδευση σε ξεχωριστή υποδιεύθυνση υπαγόμενη στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα απλώνεται σε μεγάλο εύρος αναφορικά με τη γνώση που παρέχει στους υπαλλήλους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκαταρκτική εκπαίδευση και on the job training. Η επαφή του νέου υπαλλήλου με την εκπαίδευση ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης, οπότε και παρακολουθεί ένα γενικό σεμινάριο, που σκοπό έχει την παρουσίαση και κατανόηση βασικών γνώσεων που απαιτούνται για την εργασία σε πιστωτικό ίδρυμα, παράλληλα όμως γνωρίζει στους εκπαιδευόμενους και στοιχεία από τη δομή, οργάνωση και λειτουργία της τράπεζας.

Ακολούθως, στους υπαλλήλους κατώτερης βαθμίδας παρέχεται εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία που τους έχει ανατεθεί, λόγω της απλότητας που συνήθως χαρακτηρίζει τις εργασίες αυτές, αλλά και του χαμηλού κόστους. Από εκεί και πέρα, καθόλη τη διάρκεια υπηρεσιακής ζωής του υπαλλήλου, έχουν προβλεφθεί διάφορα προγράμματα σεμιναρίων, ώστε ο υπάλληλος να υποβοηθείται κατά τη μεταπήδησή του από το ένα τμήμα στο άλλο.

Ειδική περίπτωση, αποτελούν οι ταμειολογιστές (tellers on-line), οι οποίοι λόγω του ότι χειρίζονται ένα τεχνολογικά εξειδικευμένο σύστημα, τους παρέχεται προκαταρκτική εκπαίδευση σε αυτό, σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στα εκπαιδευτικά κέντρα. Τέλος, κάθε χρόνο διανέμεται στους υπαλλήλους, ένα πρόγραμμα σεμιναρίων γενικότερου επιμορφωτικού

²¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

χαρακτήρα, δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να επιλέξουν θέματα ανάλογα με τα ενδιαφέροντα τους ή τις ελλείψεις, που αυτοί διαπιστώνουν για τον εαυτό τους.

Η λειτουργία της υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης, έχει αποδώσει τα μέγιστα. Αποτελεί ίσως το σημείο εκείνο της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, το οποίο έχει προσεχθεί και αναπτυχθεί περισσότερο. Οι στόχοι της πολιτικής εκπαίδευσης που ακολουθείται είναι συνυφασμένοι με τους κεντρικούς οργανωτικούς στόχους ανάπτυξης.

Μια επιπλέον δυνατότητα θα μπορούσε να είναι η χρηματοδότηση των υπαλλήλων για την παρακολούθηση εξωτερικών σεμιναρίων-συνεδρίων, ώστε να βελτιώνεται η ενημέρωση που έχουν για τις εξελίξεις στην οικονομία και τον κόσμο των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο θα συνέβαλε στη συνολική ανάπτυξη του ανθρώπου-υπαλλήλου, κάνοντάς τον πιο ενεργό μέλος του οικονομικού γίγνεσθαι.

Η εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων μπορεί να χωριστεί σε:

1. εκπαίδευση επί του εργασιακού αντικειμένου
2. εκπαίδευση στη επικοινωνία
3. κατανόηση της κουλτούρας της εταιρίας και του κοινωνικού περιβάλλοντος
4. κατανόηση του κώδικα επικοινωνίας

2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ, ΠΕΙΘΑΡΧΕΙΑ, ΠΑΡΑΠΟΝΑ)

Ο όρος διαχείριση είναι αρκετά γενικός ώστε να συμπεριλαμβάνει και τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού²². Ένα τέτοιο θέμα αναλύεται αρκετά σε όλα τα βιβλία management όπου η κεντρική ιδέα είναι ότι έχεις ένα σύστημα όπως ένα ρολόι με γρανάζια και το κάθε γρανάζι οφείλει να κάνει σωστά τη δουλειά του έτσι ώστε το σύστημα να δουλεύει.

Είναι αδύνατον, εφόσον θέλεις μια ομάδα να είναι αποτελεσματική, να διαχειριστείς τους ανθρώπους, από διαφορετικές πολιτιστικές υποδομές με τον ίδιο κοινό τρόπο για όλες. Αυτό που αλλάζει για τον εργοδότη, είναι ότι πρέπει αφενός μεν να κάνει, αλλαγές στον εαυτό του και στο σύστημα, καθώς και υποχωρήσεις, αφετέρου δε να επιδιώξει αλλαγές στη νοοτροπία, έτσι ώστε ενίστε να υποχωρούν και οι εργαζόμενοι και να γεφυρωθούν οι διαφορές.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης της εργοδοσίας αλλά κυρίως του εργαζομένου όσον αφορά το πολιτισμικό γίνεσθαι του άλλου είναι ανεκτίμητος.

²² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

2.2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συνειδητή προσπάθεια να διαμορφωθεί ένα σταθερό πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης²³ των υπαλλήλων. Η διαδικασία που ακολουθείται σήμερα έχει ως κεντρικό άξονα τα ατομικά φύλλα αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης.

Σε αυτά ο υπάλληλος οποιασδήποτε βαθμίδας καλείται πρώτα να αυτοαξιολογηθεί, βάσει πενταβάθμιας αξιολογητικής αριθμητικής κλίμακας σε συγκεκριμένες προτάσεις-ερωτήσεις. Στη συνέχεια συμπληρώνει λεκτικά πεδία που αναφέρονται στα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας του, στην ατομική του απόδοση, στις προσδοκίες του, στις εξαιρετικές δεξιότητες που πιθανόν να κατέχει, και στις από αυτόν προτεινόμενες πιθανές θέσεις για μελλοντική αξιοποίηση.

Το φύλλο αξιολόγησης παραλαμβάνεται από τους κριτές (συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος και ο τομεάρχης-διευθυντής της υπηρεσίας), οι οποίοι συμπληρώνουν και αυτοί με βάση τα δικά τους κριτήρια την κλίμακα αξιολόγησης. Τα φύλλα αξιολόγησης αρχειοθετούνται και χρησιμοποιούνται συνήθως στις διαδικασίες επιλογής που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το σύστημα αξιολόγησης που έχει υιοθετηθεί, εμφανίζει σημαντικά προβλήματα, τόσο από πλευράς αξιοπιστίας, όσο και ως στοιχείο υποκίνησης και αργότερα επιλογής. Κυρίως, λόγω διοικητικής ατομίας, καθώς των παρεμβάσεων του σωματείου, το φύλλο αξιολόγησης, έχει μια γενική μορφή, η οποία αδυνατεί να καλύψει όλες τις βαθμίδες υπαλληλικής δραστηριότητας και ιεραρχικής ευθύνης. Είναι πολλές οι παρεμβάσεις, που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία αξιολόγησης, ώστε αυτή αξιόπιστα και αντικειμενικά να προσαρμοστεί στους επιχειρησιακούς σκοπούς.

• ²³ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

Η μέθοδος αξιολόγησης είναι επιρρεπής σε σταθερά σφάλματα. Επιπλέον, από τη μία έχει μεν περιγραφεί κάθε θέση με την ανάλογη μελέτη εργασίας, δεν έχει καθορισθεί όμως τι ακριβώς αποτελεί επιτυχημένη εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Οπότε η βαθμολόγηση είναι μάλλον θεωρητική παρά ουσιαστικά περιγραφική της πραγματικής απόδοσης. Λόγω του αργού ρυθμού επεξεργασίας και αρχειοθέτησης των φύλλων αξιολόγησης, ουσιαστικά διαγράφεται ο υποκινητικός ρόλος της ίδιας της αξιολόγησης.

Πιθανές βελτιώσεις στη διαδικασία αξιολόγησης , που θα προτείναμε είναι αρχικά η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας, ώστε να διαμορφωθούν ξεχωριστά και πιο σαφή φύλλα αξιολόγησης για κάθε ομάδα. Τα κριτήρια αξιολόγησης θα αναθεωρηθούν, ώστε να ανταποκρίνονται επακριβώς σε αυτά τα έργα που καλούνται να μετρήσουν, ενώ θα διατηρηθεί παράλληλα το γενικό πλαίσιο αξιολόγησης που αφορά στη συνολική συμπεριφορά του υπαλλήλου στα πλαίσια της δραστηριοποίησής του στην Τράπεζα.

Για να αποφευχθούν τα σταθερά σφάλματα, χρήζει η διερεύνηση νέων μεθόδων αξιολόγησης πέρα από τη σταθερή αριθμητική κλίμακα (μέθοδοι σύγκρισης-ποιοτικές μέθοδοι). Χρήσιμη επίσης, θα ήταν και κάποια ιεραρχικά αντίστροφη αξιολόγηση (υφιστάμενοι προς προϊστάμενο). Επείγει η ενίσχυση του τμήματος επεξεργασίας των φύλλων αξιολόγησης , ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις. Τέλος, παρά το γεγονός ότι όλοι οι κριτές-στελέχη έχουν εκπαιδευτεί, υπάρχει μεγάλο έλλειμμα στην εκπαίδευση των αξιολογούμενων. Πρέπει να κυκλοφορήσουν ερμηνευτικές εγκύκλιοι, παράλληλα να γίνει πιο σαφής στους υπαλλήλους, ο σημαντικός ρόλος της διαδικασίας αξιολόγησης.

2.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Πολύ σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το σύστημα αμοιβών²⁴. Τα πράγματα είναι απλά, εδώ με την έννοια ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο και όλοι οι υπάλληλοι που απασχολούνται στη επιχείρησή μας, έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα να αμείβονται ισότιμα με τους γηγενείς που απασχολούμε.

Η αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων που απασχολούμε, πρέπει να είναι αμερόληπτη, με την έννοια ότι δεν πρέπει να τους κρίνουμε με αυστηρά κριτήρια ή να ζητάμε από αυτούς, παραπάνω από ότι μπορούν να αποδώσουν και μετά να τους επιπλήτουμε. Κίνητρα θα πρέπει να τους δίνονται, σε όλους τους εργαζομένους, όπως επίσης διάφορα bonus και κάθε λογής ατομικά ή ομαδικά βραβεία που τυχόν τους αναλογούν.

Συμπερασματικά θα πρέπει να τους φερόμαστε όπως και στους υπόλοιπους εργατές και να μη γίνεται καμία απολύτως διάκριση, σε θέματα αμοιβών και όχι μόνο. Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή.

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαμόρφωση αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης της επίδοσης, πάνω στην οποία θα βασιστεί η νέα πολιτική αμοιβών. Θα πρέπει να ομαδοποιηθούν οι θέσεις εργασίας και να διαφοροποιηθούν οι αμοιβές, ώστε να απαλειφθούν συναισθήματα αδικίας που νιώθουν όσοι εκτελούν απαιτητικές και σύνθετες εργασίες. Η Διοίκηση θα πρέπει να αντιληφθεί τον υποκινητικό ρόλο, που μπορεί να έχει μια δυναμική πολιτική αμοιβών.

Τέλος, η προσαρμογή στις αμοιβές του ανταγωνισμού, πιθανόν να αποτελέσει κίνητρο προσέλκυσης ικανών στελεχών. Πάντως, δε συνίσταται η κατάργηση

• ²⁴ Στέλλα Ευροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

των όσων ισχύουν. Απλά με βάση τα δεδομένα σε ότι αφορά τα χρονολογικά κλιμάκια και τα επιδόματα, θα πρέπει να χτιστεί μια ατομικά διαφοροποιημένη πολιτική αμοιβών.

2.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Ότι λέμε πρέπει να ισχύει και οι κανόνες της δουλειάς θα πρέπει να εφαρμόζονται, χωρίς να γίνεται καμία εξαίρεση. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι να κάνουν υποχωρήσεις και να ακολουθήσουν την κεντρομόλο δύναμη. Οι ιδιαιτερότητες του καθενός είναι βεβαίως σεβαστές αλλά δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι στην επιχείρηση ήρθαμε να δουλέψουμε και όχι να προβάσουμε το χαρακτήρα μας και κάποια τυχόν αξιόλογα χαρακτηριστικά μας.

Παράπονα σίγουρα θα υπάρξουν σε μια ομάδα. Είναι λογικό κάποιος να έχει ενός είδους παράπονο από κάποιον άλλο. Αρκεί να σκεφτούμε το πιο απλό πρόβλημα της συνεννόησης και πόσα λάθη μπορούν να συμβούν λόγω μιας λανθασμένης συνεννόησης. Η συνεργασία κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι, ώστε μια ομάδα να είναι αποδοτική. Σε αυτό σίγουρα μεγάλο ρόλο παίζει η εκπαίδευση που έχουν περάσει οι μετανάστες και κατά πόσο αποτελεσματική ήταν. Η τυχόν δυσαρέσκεια κάποιων μελών της ομάδας θα οδηγήσει σίγουρα σε συγκρούσεις.

2.3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Με τον όρο διαχείριση συγκρούσεων²⁵ εννοούμε ότι υπάρχουν δύο πλευρές που συγκρούονται π.χ εργοδοσία-εργαζόμενοι είτε υπάρχουν πάλι δύο πλευρές αλλά με μια εκ προοιμίου επιδιαιτησία όπως π.χ δύο εργαζόμενοι στην ίδια δουλειά με επιδιαιτητή τον ανώτερο τους. Η κρίση ανάλογα με την περίπτωση είναι και η φιλοσοφία με την οποία αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις.

Στην πρώτη περίπτωση η μάχη γίνεται χωρίς κανόνες-εκτός βεβαίως των γενικότερων κανόνων της κοινωνίας- όπου κερδίζει αυτός που πείθει ότι είναι πιο ισχυρός. Λέμε τη λέξη πείθει διότι πάρα πολλές φορές η επίδειξη δύναμης δεν είναι τίποτε περισσότερο από μπλόφα, ειδικά μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, όπου η σύγκρουση δεν μπορεί εύκολα να πάρει εκτεταμένες διαστάσεις και συνήθως περιορίζεται σε λογομαχίες και σπάνια-ευτυχώς- κάποιοι έρχονται στα χέρια για να συγκρουστούν με την κυριολεκτική έννοια της λέξης σύγκρουση.

Αυτή όμως δεν είναι και η πιο σημαντική περίπτωση όσον αφορά τους εργαζομένους, διότι η σύγκρουση εργοδοσίας και εργαζομένων, αφορά το σύνολο των εργαζομένων, εκτός από την περίπτωση όπου η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου π.χ σε βαριές-ανθυγιεινές εργασίες. Σε μια τέτοια περίπτωση όμως που μπορεί να είναι μια σύγκρουση χωρίς κανόνες θα μπορούσε να έχει απρόβλεπτες εξελίξεις. Αυτό οι κοινωνικοί ψίθυροι το επιβεβαιώνουν, παρότι η εκάστοτε κυβέρνηση το έχει ταμπού.

Η σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων θα μπορούσε να αποφευχθεί αν ο καθένας έλεγε τα προβλήματα του σε κάποιον υπεύθυνο και αυτός από την πλευρά του θα έκανε ότι έκρινε πιο ορθό να πράξει. Εάν δεν μπορείς να αποφύγεις την επιδιαιτησία η σύγκρουση πρέπει να γίνει με κάποιους

• ²⁵ Στέλλα Ξυροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

κανόνες. Καταρχήν τους κανόνες της εταιρίας και κατά δεύτερον-ίσως πιο σημαντικό-τους κοινωνικούς κανόνες. Προϋπόθεση για να είναι αποδεκτό το αποτέλεσμα και από τις δύο πλευρές είναι όλες οι πλευρές να έχουν κατανοήσει τους κανόνες της εταιρίας και την κουλτούρα της.

Είναι ξεκάθαρο ότι η συναισθηματική φόρτιση αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο της σύγκρουσης και της κλιμάκωσης της, αλλά ταυτόχρονα και της ανάλυσής της. Υπό το πρίσμα της αξιολόγησης και της ανάλυσης της σύγκρουσης, η συναισθηματική φόρτιση (μπορεί να δράσει ως ένα προειδοποιητικό σήμα για την αναγκαιότητα της άμεσης επέμβασης. Το οικογενειακό πρότυπο της επίλυσης των συγκρούσεων αποτελεί θεωρητικά ένα πλαίσιο κατά το οποίο λειτουργεί ένας σύμβουλος – διαμεσολαβητής στο βοηθητικό ρόλο που έχει στην επίλυση της σύγκρουσης.

2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Η έννοια της Ενδυνάμωσης²⁶ (Empowerment) συνδέεται άμεσα με τις κλασσικές έννοιες του μανάτζμεντ της μεταβίβασης εξουσίας – ανάθεση καθηκόντων (delegation), συμμετοχής των εργαζομένων (participation – involvement), παρακίνησης (motivation), ανάπτυξης (development) και δέσμευσης (commitment), χωρίς όμως να ταυτίζεται με κάποια από αυτές. Όμως η έννοια της ενδυνάμωσης θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση – αποτέλεσμα.

Ως πολυδιάστατη έννοια η ενδυνάμωση συντίθεται από τις παρακάτω διαστάσεις:

- Αίσθηση του νοήματος της εργασίας (sense of meaning), εκφράζει τη συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία.
- Αίσθηση ικανότητας (sense of competence) εκφράζει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου και την αίσθηση ότι αυτός έχει τις δυνατότητες και ικανότητες να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά.
- Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination) εκφράζει την αίσθηση του εργαζομένου ότι διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά.
- Αίσθηση επιρροής (sense of impact) εκφράζει την αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί μέσω της εργασίας του να ασκεί επιρροή.

Για την **ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού**, μπορούν να εφαρμοσθούν κατάλληλες, Μέθοδοι και Διαδικασίες Ενδυνάμωσης, ως κατωτέρω:

- Περιγραφή της θέσης εργασίας με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων
- Προσδιορισμός φιλόδοξων και ταυτόχρονα ρεαλιστικών στόχων

²⁶ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

(M.B.O Management by objectives-Διοίκηση μέσω Στόχων) αλλά και των μεθόδων υλοποίησης των στόχων και ανατροφοδότηση με σκοπό την βελτίωση

- Μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης
- Παροχή πληροφόρησης – Διαχείριση γνώσης και διάχυση των καλύτερων πρακτικών
- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση
- Σύστημα αναγνώρισης, κινήτρων και ανταμοιβών
- Νέα Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ευεργετικές, αλλά και αναγκαίες, η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, έχει αποδειχτεί ευεργετική και αναγκαία. Ουσιαστικά η «ενδυνάμωση», συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές, που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, της παρακίνησης, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας.

2.4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ενδυνάμωση²⁷ του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του δημοσίου. Συνεπώς η “ενδυνάμωση” δεν θα πρέπει να θεωρείται σαν μια απλή τεχνική ή διαδικασία που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά με την εργασία τους, αλλά μια οργανωτική ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανούς και καταρτισμένους managers ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε αυτό να αποτελεί την κινητήριο δύναμη για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του.

Καθώς ο αριθμός των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αυξάνεται υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι είναι αυτό που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς. Τα προαναφερθέντα οφέλη, ενισχύουν την άποψη ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους.

Συνεπώς η “ενδυνάμωση” δεν θα πρέπει να θεωρείται σαν μια απλή τεχνική ή διαδικασία, που κάνει τους εργαζόμενους, να αισθάνονται καλά με την εργασία τους, αλλά μια οργανωτική ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανούς και καταρτισμένους managers ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε αυτό να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

n Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών

• ²⁷ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

- n Η ενδυνάμωση θα πρέπει να θεωρείται ως μία οργανωτική ανάγκη που απαιτεί μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανά και καταρτισμένα στελέχη Στόχος μας είναι το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελέσει μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

2.4.2 ΑΛΛΑΓΕΣ ΑΠΟ ΜΕΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλες αυτές οι αλλαγές, πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να δημιουργήσουν νέες οργανωτικές δομές και πιο ευμετάβλητες συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι πλέον επιβάλλεται να έχουν πολλαπλές δεξιότητες και να είναι ικανοί να εκμεταλλευτούν τις αυξημένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Το γεγονός αυτό, βέβαια, έχει ως συνέπεια την ανάγκη δημιουργίας υποδομών, τόσο για τη συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, μέσα από την εσωτερική δομή μιας επιχείρησης, όσο και για την εξ αποστάσεως αξιοποίηση των δυνατοτήτων, ιδιαίτερα εξειδικευμένων ατόμων.

Συχνά οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αναθέτουν στα στελέχη τους, αρμοδιότητες που σχετίζονται με κάποιες εξειδικευμένες -λίγο ή πολύ- δραστηριότητες. Με την εξάπλωση και τη μείωση που παρατηρείται στο κόστος των νέων τεχνολογιών, η χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης των τμημάτων μιας εταιρίας είναι πλέον εφικτή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις.

Μια μικρή ελληνική επιχείρηση, ακόμα κι αν δεν έχει οργανώσει ενδοεταιρικά ανάλογα τμήματα, είναι βέβαιο ότι χρησιμοποιεί υπαλλήλους οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες -ο καθένας- ενέργειες, που συνήθως αναλαμβάνουν ολόκληρα τμήματα σε μία αντίστοιχη μεγάλη εταιρία. Στην ελληνική αγορά παρέχονται λύσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις σύγχρονες ΜΜΕ σε όλους τους τομείς δραστηριότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και οι αλλαγές που επέφεραν οι νέες τεχνολογίες στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, καθιστούν αναγκαία την ενσωμάτωση νέων υποδομών και οργανωτικών μοντέλων από όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται σήμερα όλο και πιο επιβεβλημένη.

Πολλές φορές, επίσης, ο ανταγωνισμός επιβάλλει τη δυναμική ενσωμάτωση στο δυναμικό μιας επιχείρησης εξειδικευμένου προσωπικού στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου έργου. Η εφαρμογή μοντέλων για εξ' αποστάσεως κατάρτιση και εργασία είναι πλέον ένα γεγονός που μπορεί να δώσει λύση στα πιο πάνω προβλήματα και να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, η σωστή διαχείριση των διαφαινόμενων αλλαγών και των νέων προκλήσεων που επιβάλλει ο ανταγωνισμός, η συνεχής εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων, είναι μια μεγάλη πρόκληση.

Λιγότερο από δέκα χρόνια πριν, η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν ήταν μια ενιαία αγορά όπως είναι σήμερα. Υπήρχαν ακόμη διάφοροι μηχανισμοί που προστάτευαν τις βιομηχανίες των κρατών-μελών τόσο από ανταγωνιστές προερχόμενους από κράτη-μέλη όσο και από ανταγωνιστές από άλλα κράτη. Από το 1992 και μετά όμως ο κόσμος βιώνει τη μετάβαση σε μια ενοποιημένη αγορά - βάσει και των αποφάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (World Trade Organization).

Στη σημερινή πραγματικότητα, δεν υπάρχει μόνο μια ενιαία ευρωπαϊκή αγορά χωρίς σύνορα, αλλά και μια παγκόσμια αγορά, η οποία δεν έχει φραγμούς και περιορισμούς παρά μόνο σε εξαιρετικές και ιδιάζουσες περιπτώσεις. Το

γεγονός αυτό οδήγησε στην ένταση του ανταγωνισμού και στην αύξηση των πιέσεων της αγοράς. Οι εταιρίες δεν μπορούν πια, να βασίζονται μόνο στη τοπική αγορά αφού ο διεθνής ανταγωνισμός επιβάλλει την επέκτασή τους και σε άλλες αγορές ανά την υφήλιο.

3.1.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΓΕΝΙΚΑ

Η διείσδυση των νέων τεχνολογιών, στην επιχειρηματική πραγματικότητα οδήγησε στον εντονότερο ανταγωνισμό, αφού σε όλες τις επιχειρήσεις , δόθηκε η δυνατότητα να βελτιώσουν την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών τους (Λαΐνος, 1999), ενώ παράλληλα δημιουργήθηκε μια νέα δυναμική τόσο προς τη μείωση του κόστους του παρεχόμενου προϊόντος, όσο και προς την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν πλέον τη δυνατότητα στους πελάτες, να εξυπηρετούνται και να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες, όχι μόνο από στενά γεωγραφικά πλαίσια της δραστηριοποίησής τους, αλλά σε ολόκληρο τον κόσμο (Παππάς, 2002).

Με αυτό τον τρόπο ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων παγκοσμιοποιήθηκε, η χωρική επιχειρησιακή εμβέλεια πολλαπλασιάστηκε (Ανδριώτης, 2002), ενώ η σύγκρουση των επιχειρήσεων για τον έλεγχο της αγοράς μιας περιοχής ή περιφέρειας προσέλαβε ένα πολύ ευρύτερο χαρακτήρα από αυτόν που ήταν μέχρι τώρα γνωστός.

Η **απόκτηση ανταγωνιστικού κόστους**, έγκειται στον έλεγχο της τιμολόγησης ομοειδών προϊόντων από τους ανταγωνιστές και αναπροσαρμογή της τιμολογιακής W πολιτικής της επιχείρησης. Το κόστος παροχής μειώνεται, λόγω του ότι το προϊόν διανέμεται απευθείας, από τον πωλητή στον πελάτη (ανύπαρκτο μεταπρατικό κόστος) και η παροχή του γίνεται άμεσα, μειώνοντας έτσι το χρόνο εξυπηρέτησης.

Μέσω όλων αυτών των διαδικασιών το τελικό κόστος παραγωγής και διάθεσης είναι πολύ μικρότερο μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών, οπότε αυξάνεται η 'αποτελεσματικότητα του κόστους' της επιχείρησης.

Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν μια νέα οργάνωση, διοίκηση και επιχειρησιακές ευκαιρίες, ενώ μπορούν στρατηγικά να εφαρμοστούν με τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικούς τρόπους. Ο Buhalis (1998) αναφέρει ότι αυτοί οι τρόποι είναι η Απόκτηση Συγκριτικού Πλεονεκτήματος, η Βελτίωση της Παραγωγικότητας και της Λειτουργίας, η Παροχή και Εφαρμογή Νέων Τρόπων Οργάνωσης και Διοίκησης και η Ανάπτυξη Νέων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων.

Η άνοδος στο βιοτικό επίπεδο, οι δημογραφικές αλλαγές και οι μεταβολές στις προτιμήσεις σε ότι αφορά τους ταξιδιωτικούς προορισμούς και τα μέσα μεταφοράς δημιουργούν νέες συνθήκες στην αγορά. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι πλέον η μεγαλύτερη ευελιξία, η απαίτηση για ποιοτικότερα και λιγότερο μαζικά προϊόντα καθώς και οι ανταγωνιστικές τιμές από μια όλο και μεγαλύτερη ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ικανότητα των πελατών να εντοπίζουν οι ίδιοι πληροφορίες και να αγοράζουν υπηρεσίες αναπτύσσεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Προκειμένου να ανταποκριθεί ο τουριστικός κλάδος στις νέες αυτές προκλήσεις, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη της τηλεπικοινωνιακής και τεχνολογικής υποδομής (Νέες Τεχνολογίες).

3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η κοινωνία των πληροφοριών πλέον αποτελεί μια πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνεται με τις υπηρεσίες και τις νέες εφαρμογές που προσφέρονται από τις Τεχνολογίες Επικοινωνιών και Πληροφοριών (Τ.Ε.Π). Τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα (π.χ Intranet, Extranet, Internet) παρέχουν οδούς πληροφοριών μέσω των οποίων προσφέρονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ η τεχνολογία των πληροφοριών (π.χ databases, data warehouses, data mining software) διευκολύνει τη λειτουργία των δικτύων.

Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της σύνθεσης των ψηφιακών ΤΕΠ είναι η διαλειτουργικότητα τους και η διασυνδεσιμότητά τους, π.χ χρησιμοποίηση ενός κινητού τηλεφώνου για την αποστολή ενός email και πλοήγηση στο διαδίκτυο, η χρησιμοποίηση ενός υπολογιστή για πλοήγηση στο διαδίκτυο και αποστολή sms, πλοήγηση στο διαδίκτυο μέσω της ψηφιακής τηλεόρασης κ.τ.λ. Η τουριστική βιομηχανία αναπόφευκτα επηρεάστηκε από την εξέλιξη των ΤΕΠ, καθώς η εύρυθμη λειτουργία της στηρίζεται στην παροχή και προώθηση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Έτσι η ψηφιοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω των νέων τεχνολογικών εργαλείων και εφαρμογών αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας αλλά και την ενίσχυση του διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Οι ΤΕΠ αυξάνουν την ικανότητα των οργανισμών να συντονίζουν τις ενδο-επιχειρησιακές και τις έξω-επιχειρησιακές τους δραστηριότητες τοπικά, εθνικά και παγκόσμια, π.χ η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του διαδικτύου παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαφημιστούν και να προσεγγίσουν διαδραστικά τους δυνητικούς τους πελάτες σε παγκόσμια κλίμακα και όλο το εικοσιτετράωρο με άμεσο τρόπο και με χαμηλό κόστος. Η επανάσταση των ΤΕΠ έχει επίσης αναγκάσει τουριστικούς οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τα επιχειρησιακά τους μοντέλα.

3.1.4 ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ICT (Information Communication Technologies)

Η επανάσταση των ICT (Information Communication Technologies) είχε ήδη μια βαθυστόχαστη έννοια για τον επιχειρητή (Buhalis, 1998, 2003). Η έγκαιρη και ακριβής πληροφορία, σχετική με τις ανάγκες των καταναλωτών είναι συχνά το κλειδί για μια πετυχημένη ικανοποίηση της ευρύτερης ζήτησης. Η γρήγορη ανάπτυξη τόσο της προσφοράς όσο και της ζήτησης κάνουν το ICT επιτακτικό συνεργάτη κάθε επιχείρησης για την προώθηση, το μάρκετινγκ και τη διανομή του τουριστικού προϊόντος.

Οι πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα των Νέων Τεχνολογιών και ιδιαίτερα στα ICT (Information Communication Technologies) και η αναγκαιότητα του Διαδικτύου, ιδιαίτερα ως ένα μέσο συναλλαγής και επικοινωνίας, έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι πολίτες δρουν και αλληλοεπηρεάζονται.

3.1.5 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Σημαντικό κομμάτι των Νέων Τεχνολογιών αποτελεί το **Διαδίκτυο**. Το διαδίκτυο επηρέασε και άλλαξε σε βάθος την αλυσίδα αξίας του τομέα. Έχει καταστεί πλέον το νέο μέσο για συναλλαγές, έχει επιτρέψει την άμεση επαφή ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές, έχει επηρεάσει άμεσα τον ρόλο που παίζουν παραδοσιακοί έως τώρα παράγοντες της αγοράς και έχει ενισχύσει τον ρόλο νέων μεσαζόντων που δραστηριοποιούνται πλέον μέσω διαδικτύου.

Το διαδίκτυο επιτρέπει τη γρήγορη διοχέτευση πληροφοριών μεταξύ των χρηστών των υπολογιστών και των παραγόντων που παρέχουν υπηρεσίες σε παγκόσμια κλίμακα. Προσφέρει ένα παράθυρο στον έξω κόσμο και διευκολύνει την διαδραστικότητα μεταξύ των οργανισμών παγκοσμίως. Επίσης το internet δίνει πρόσβαση σε ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού παγκοσμίως αλλά δίνει και την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν πιο στενές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Το internet δίνει τη δυνατότητα στους τουρίστες να επικοινωνήσουν με τους παρόχους του τουριστικού προϊόντος 24 ώρες την ημέρα και 365 ημέρες τον χρόνο και δίνει επίσης τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τα προγράμματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (**CRM**: Customer Relationship Management).

Τα συγκεκριμένα προγράμματα «γεννούν» την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους πελάτες και τις επιχειρήσεις, αναπτύσσεται δηλαδή μια πιο στενή σχέση από αυτή που επικρατούσε πριν. Η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της και ικανοποιεί τις ανάγκες τους σε μεγαλύτερο βαθμό προσαρμόζοντας τα προϊόντα τους στις απαιτήσεις τους.

Το διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να στοχεύσουν στους πελάτες τους με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα μέσω διαφόρων ερωτήσεων που απαντούν συχνά οι πελάτες για να φτιάξουν το προφίλ τους επισκέπτοντας την ιστοσελίδα της εκάστοτε επιχείρησης. Μέσω του internet το τουριστικό προϊόν δεν περιορίζεται σε κάποια γεωγραφικά όρια αλλά εξαπλώνεται σε όλες τις τουριστικές αγορές ανά τον κόσμο.

Παραδόξως, όσο πιο περίπλοκες γίνονται οι νέες τεχνολογίες τόσο πιο φιλικές είναι προς το χρήστη, ακόμα και γι αυτόν που δεν έχει πρότερη εμπειρία χρήσης τους (Ζαχαράτος, 2000). Με αυτό τον τρόπο οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα σε όλο και περισσότερα άτομα να τις χρησιμοποιούν. Ο Horper (1990) θεωρεί ότι «δεν απέχουμε πολύ από ένα μέλλον όπου οι υπολογιστές θα είναι τόσο οικείοι σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όσο είναι σήμερα τα τηλέφωνα», κάτι που ακόμα δεν έχει συμβεί σε αυτό το βαθμό στις χώρες της Ανατολικής Μεσογείου.

Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και κατ' επέκταση των νέων τεχνολογιών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση εύρυθμης λειτουργίας τόσο του κάθε γραφείου (Χυτήρης, 1995) όσο και του συνόλου του επιχειρηματικού κόσμου. Οι νέες τεχνολογίες δηλαδή αποτελούν το βασικό λειτουργικό εργαλείο.

Η κοινωνία της πληροφορίας και οι οικονομικές δυνάμεις που βασίζονται στη γνώση επανακαθορίζουν την ικανότητά τους σε περιοχές και επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας χιλιετίας (Buhalis, 1998). Οι νέες τεχνολογίες έχουν καταστεί αναγκαίες στον επιχειρηματικό κόσμο όχι μόνο ως τρόπος αύξησης της ανταγωνιστικότητάς και επιρροής τους σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, αλλά και ως μονόδρομος επιχειρησιακής επιβίωσης σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.1.6. ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

Η χρήση των νέων τεχνολογιών παρέχει πολλά εργαλεία που δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργηθούν αρκετές υπηρεσίες, να επαναδομηθούν οι υπάρχουσες και να αλλάξει ο τρόπος που οι επιχειρήσεις και οι περιοχές ανταγωνίζονται.

Οι νέες τεχνολογίες επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο και τη φύση του ανταγωνισμού στις περισσότερες οικονομικές δραστηριότητες, ενώ συνδέουν τους καταναλωτές με αυτούς που έχουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, προσδίδοντας με αυτό τον τρόπο αξία στα προϊόντα των επιχειρήσεων (Buhalis, 1998).

Γι' αυτό το λόγο, το παιχνίδι του ανταγωνισμού αλλάζει για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του τομέα παραγωγής που δραστηριοποιούνται, του γεωγραφικού χώρου που τοποθετούνται και του μεγέθους τους (Clemons & McFarlan, 1986, Bradley & συν., 1993).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1:
Επιπτώσεις των Νέων Τεχνολογιών στις Επιχειρήσεις**

Στοιχείο	Όφελος	Πηγή
Προώθηση Προϊόντος	Άμεση & έμμεση διαφήμιση	Poon & Strom (1997)
Νέα Κανάλια Διανομής	Εύκολη πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες	Poon & Strom (1997)
	On-Line πωλήσεις και συναλλαγές	Poon & Strom (1997)
	Ικανότητα προσέγγισης διεθνών αγορών	Abell & Limm (1996)
	Αύξηση μεριδίου αγοράς σε προϊόντα/υπηρεσίες	Abell & Limm (1996)
Εξοικονόμ. Χρημάτων	Χαμηλό επικοινωνιακό κόστος	Poon & Strom (1997)
	Εξοικονόμηση επικοινωνιακού κόστους	Poon & Swatman (1997)
	Εξοικονόμηση διαφημιστικού κόστους	Poon & Swatman (1997)
	Αύξηση παραγωγικότητας	Abell & Limm (1996)
	Χαμηλότερο κόστος παραγωγής	Abell & Limm (1996)
	Χαμηλότερο κόστος παρακολούθησης ζήτησης	Abell & Limm (1996)
Χρόνος στην Αγορά	Παράδοση προϊόντων	Poon & Strom (1997)
Υπηρεσίες Πελατών	Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών	Abell & Limm (1996)
Brand Image	Βελτίωση εικόνας επιχείρησης	Poon & Strom (1997)
	Δημιουργία up-to-date εικόνας	Poon & Swatman

	επιχείρησης	(1997)
Τεχνολογική & Οργανωτική Εκμάθηση	Επίτευξη τεχνογνωσίας μέσω διαδικτυακών συζητήσεων	Poon & Swatman (1997)
Σχέσεις Πελατών	Δημιουργία & επέκταση επιχειρ/κών δικτύων	Poon & Swatman (1997)
Νέα Επιχειρ. Μοντέλα	Βελτίωση ανταγωνιστικότητας	Poon & Strom (1997)
	Δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών	Poon & Swatman (1997)
	Γρήγορη και έγκαιρη πρόσβαση σε πληροφορίες από ιστοσελίδες	Poon & Swatman (1997)
	Βελτίωση επικοινωνιακής αποδοτικότητας	Poon & Swatman (1997)
	Αποτελεσματικότητα σε συλλογή πληροφοριών	Abell & Limm (1996)
	Διαθεσιμότητα ειδίκευσης ανεξαρτήτως τόπου	Abell & Limm (1996)
	Καλές υπηρεσίες & υποστήριξη προμηθευτών	Abell & Limm (1996)

Πηγή: Paajarvi (2004)

3.2 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

3.2.1 Η ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ποιες είναι οι περιστάσεις που βοηθούν τους ανθρώπους σε οργανισμούς να μάθουν, και ποιες είναι οι περιστάσεις που εμποδίζουν ή δυσκολεύουν τη μάθηση; Αυτοί είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το μαθησιακό κλίμα²⁸ και αναλύονται σε αυτό το τμήμα.

Υπάρχει και μια δεύτερη έννοια: Η μαθησιακή οργάνωση (Learning Organization) η οποία είναι ακόλουθη της ιδέας του μαθησιακού κλίματος (Learning climate). Ένας μαθησιακός οργανισμός υπάρχει όταν η συνολική γνώση είναι περισσότερο από την επιμέρους γνώση που αποκτήθηκε από κάθε άτομο μόνο του. Η μάθηση είναι πιο συλλογική και εμπεδωμένη καθώς ο οργανισμός αλλάζει για να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες του περιβάλλοντός του.

Τα παρακάτω συμπεράσματα βασίζονται σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αγγλία κυρίως στον εργασιακό χώρο.

Οι απαντήσεις σχετικά με το τι βοηθά και τι παρεμποδίζει τη μάθηση μπορούν να χωριστούν σε **τρεις μεγάλες ομάδες**:

- Ø **Διοίκηση** – Σχετικά με το πώς ο μάνατζερ του κάθε υπαλλήλου ή η γενική διοίκηση και το στυλ της στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν τη μάθηση και ανάπτυξη των υπαλλήλων
- Ø **Ομάδα εργασίας** – Σε σχέση με το πώς αυτοί με τους οποίους ο υπάλληλος έρχεται σε επαφή καθημερινά στη δουλειά επηρεάζουν την ανάπτυξη και μάθηση του.

²⁸ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ 118-119

Ø **Συστήματα και Οργανισμός** – Σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς και τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά και οι εγκαταστάσεις επηρεάζουν την μάθηση και ανάπτυξη.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την μάθηση είναι ότι από τις απαντήσεις των ερωτώμενων φαίνεται ότι ο καθένας έχει το δικό του «στυλ μάθησης». Μερικοί είπαν ότι θέλουν να κάθονται και να βλέπουν πρώτα τους άλλους να εκτελούν μια νέα εργασία, άλλοι ότι θέλουν χρόνο να σκεφτούν για να καταλάβουν πως γίνεται, κάποιοι ότι θέλουν να δοκιμάσουν μόνοι τους και να εξασκηθούν, και άλλοι ότι θέλουν να βλέπουν την εργασία συνολικά παρά σαν σύνολο ξεχωριστών καθηκόντων.

Αυτό σημαίνει ότι αν ένα εργασιακό περιβάλλον θέλει να υποστηρίξει τη μάθηση όλων των μελών του, πρέπει να υπάρχει ένα εύρος μαθησιακών μεθόδων και ευκαιριών διαθέσιμα ώστε να ικανοποιούν όλα τα μέλη και τις ανάγκες τους. Κάποια από τα σχόλια στις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια μας παρέχουν μια χρήσιμη λίστα με πράγματα που πρέπει και δεν πρέπει να κάνουμε τα οποία με υποστήριξη και δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση της καλής καθοδήγησης²⁹. Η ιδέα της «μαθησιακής οργάνωσης» άλλωστε είναι περίπλοκη, επειδή σχετίζεται με πολλά άλλα οργανωσιακά θέματα.

Το δύσκολο μέρος της έννοιας του μαθησιακής οργάνωσης βρίσκεται στο τι συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των μελών του οργανισμού με το περιβάλλον. Αν ο οργανισμός παραμένει περίπου ο ίδιος, με την ίδια αντίδραση σε καταστάσεις όπως στο παρελθόν, τότε ο οργανισμός δεν έμαθε. Αν χρησιμοποιεί τη συλλογική γνώση των μελών του και σαν αποτέλεσμα μετασχηματίζεται, ώστε οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις στο μέλλον είναι διαφορετικές τότε ο οργανισμός έχει «μάθει».

Υπάρχει μια δυναμική σχέση ανάμεσα στη γνώση των οργανώσεων και στη γνώση των ανθρώπων μέσα στις οργανώσεις. Καθώς τα άτομα μαθαίνουν,

• ²⁹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης. Σελ 120-129

λειτουργούν σαν παράγοντες για οργανωσιακή αλλαγή, καθώς ο οργανισμός μαθαίνει, γίνεται παράγοντας για την αλλαγή των προσώπων. Ο οργανισμός παρέχει στα πρόσωπα ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τη μάθησή τους με δύο τρόπους: Πρώτον, το ίδιο το περιβάλλον είναι ένα ερέθισμα για τη μάθηση, άρα ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον προσφέρει νέες μαθησιακές ευκαιρίες. Δεύτερον το περιβάλλον μπορεί να ποικίλει στο βαθμό με τον οποίο διευκολύνει ή παρεμποδίζει την μάθηση των προσώπων.

Για να γίνει ένας οργανισμός μαθησιακός οργανισμός, πρέπει να είναι πρόθυμος και ικανός να αλλάξει σαν αποτέλεσμα της ατομικής μάθησης, και για τους περισσότερους αυτό είναι το δύσκολο μέρος.

3.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

- ∅ Πρέπει να επιτραπεί στο προσωπικό μια ελαστικότητα σε σχέση με το τι θα κάνουν και πως θα το κάνουν
- ∅ Η δομή και οι πολιτικές της οργάνωσης πρέπει να επιτρέπουν η αλλαγή να συμβεί ως αποτέλεσμα των πράξεων των προσώπων. Αυτό υπονοεί ότι τα πρόσωπα πρέπει να έχουν την ελευθερία να αμφισβητήσουν και να συζητούν ανοιχτά κάποια θέματα καθώς επίσης να έχουν κάποιο λόγο στο τι γίνεται.
- ∅ Η οργάνωση πρέπει να είναι πρόθυμη και να ζητάει επαναπληροφόρηση³⁰ από το περιβάλλον της με το να κάνει ερωτήσεις στους ανθρώπους και τις άλλες οργανώσεις με τις οποίες έρχεται σε επαφή. Πρέπει επίσης να θυμόμαστε ότι όπως τα πρόσωπα, και οι οργανώσεις μπορούν να επιδιώξουν την αλλαγή του περιβάλλοντος τους. Για να το κάνουν πρέπει πρώτα να γνωρίσουν το περιβάλλον τους με το να επιδιώκουν να πάρουν πληροφορίες από αυτό.
- ∅ Τα άτομα πρέπει να τους επιτρέπεται να σκέφτονται οι ίδιοι τις δικές τους υποθέσεις και να φτάνουν στα δικά τους συμπεράσματα παρά να τους λένε άλλοι τι να σκεφτούν. Αυτό υπονοεί ότι είναι πιθανόν να υπάρχει συζήτηση, διαφωνία και διαμάχη. Αυτό πρέπει να είναι ανεκτό και να αντιμετωπίζεται εποικοδομητικά ώστε να μπορούν όλοι να μάθουν κάτι απ' αυτό.

Αυτά τα χαρακτηριστικά, έχουν σαν κεντρικό θέμα την ενθάρρυνση των ερωτήσεων. Άρα ο ορισμός του μαθησιακού οργανισμού είναι ένας οργανισμός στον οποίο ο καθένας ενδιαφέρεται αρκετά για να ρωτήσει τις ερωτήσεις που οι άλλοι ξέρουν. Αυτό όχι μόνο ενσωματώνει την ιδέα ότι η κουλτούρα του μαθησιακού οργανισμού είναι τέτοια, ώστε οι ερωτήσεις είναι κανόνας, αλλά επίσης την ιδέα ότι αυτό είναι συνδεδεμένο με τη δέσμευση στον οργανισμό.

• ³⁰ Στέλλα Ευροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

3.2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα σαν έννοια είναι πολυσυζητημένη και πολυερμηνευμένη, και μάλιστα πάντα με διαφορετικό τρόπο, από διάφορους φορείς, κυβερνητικούς και μη, οι οποίοι συχνά κάνουν λόγο για αναγκαίες και ριζικές αλλαγές στη δομή της, που τις περισσότερες φορές όμως δεν υλοποιούνται και αν τελικά υλοποιηθούν διατηρούνται σε ισχύ για μικρό χρονικό διάστημα.

Το ερώτημα όμως που γεννιέται σήμερα, ενόψει και των γενικότερων καταστάσεων που έχουν προκληθεί και έχουν αλλάξει τα δεδομένα, είναι κατά πόσο μπορεί η σημερινή τουριστική εκπαίδευση, υπό τη παρούσα της μορφή, να δώσει στην αγορά εξειδικευμένα στελέχη, γνώστες του ιδιάζοντα τουριστικού τομέα, ικανά ώστε να δώσουν λύσεις στις κρίσεις που περνάει σήμερα το παγκόσμιο τουριστικό προϊόν (σεισμός, τσουνάμι, τρομοκρατία, ανταγωνισμός) και τελικά να μπορέσουν να αναδείξουν το ελληνικό (προϊόν) διεθνώς, μέσω ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Βέβαια θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι αυτός ο προβληματισμός αφορά στο σύνολο της ελληνικής εκπαίδευσης. Ως αποτέλεσμα του ευρύτερου προβλήματος έρχεται συνεπώς και το θέμα της τουριστικής εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, που ζούμε σήμερα και που πολεμά κατά πολλούς τη διαφορετικότητα, έχει γίνει πλέον κοινή πεποίθηση σε όλους ότι δεν αρκούν πια η Ακρόπολη, τα ελληνικά νησιά, το ρομαντικό ηλιοβασίλεμα της Σαντορίνης, οι μαγευτικές παραλίες της Χαλκιδικής και οι χαμογελαστοί και φιλόξενοι συμπατριώτες μας για να προσελκύσουμε τουρίστες στην Ελλάδα. Έτσι, όλοι σήμερα κάνουν λόγο για την αναγκαία πλέον ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας, αλλά πολύ σπάνια ακούμε προτάσεις για την επίτευξη της και ακόμη σπανιότερα βλέπουμε τη θέσπιση αποφασιστικών κυβερνητικών μέτρων για την εφαρμογή της. Βέβαια, από την άλλη, αξίζει να επισημανθεί ότι η ιδιωτική πρωτοβουλία (τόσο επιχειρήσεων, όσο και φορέων) εδώ και χρόνια 'βάζει το

λιθαράκι' της στην τουριστική εκπαίδευση της χώρα μας με διάφορες μορφές, άλλες εκ των οποίων είναι επιτυχημένες και άλλες όχι.

Επιπρόσθετα, μιλώντας για στροφή στον ποιοτικό τουρισμό, όπως το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, διαπιστώνει ότι λείπει ο κοινός στόχος, καθώς η ποιότητα είναι κάτι υποκειμενικό και δύσκολα αντιληπτό από τη πλειοψηφία. Χρειάζονται επιστήμονες, να καταδείξουν στους επαγγελματίες και στους φορείς, τον τρόπο μεταστροφής του ελληνικού τουρισμού προς την ποιότητα, ενώ παράλληλα απαιτείται και ένα ποιοτικό μοντέλο, ώστε να ακολουθηθεί, ο σχεδιασμός του οποίου δεν μπορεί να γίνει από τον οποιοδήποτε, παρά μόνο από ομάδα ατόμων εξειδικευμένων σε θέματα τουρισμού.

Διαπιστώνουμε πως για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτείται και η κατάλληλη εκπαίδευση, της οποίας το διδακτικό προσωπικό θα πρέπει να απαρτίζεται από έμπειρα στελέχη του τουρισμού, που θα έχουν καταφέρει στη καριέρα τους να συνδυάσουν τις θεωρητικές με τις πρακτικές γνώσεις τους και θα έχουν την ικανότητα να διδάξουν στους φοιτητές όχι μόνο τα περιεχόμενα ενός βιβλίου, αλλά και προσωπικά τους βιώματα, ώστε να παραδειγματίζονται οι νέοι και να συλλέγουν εμπειρίες.

Η εκπαίδευση ακόμα και η κατάρτιση, αν αυτή γινόταν σωστά δεν φτάνει από μόνη της. Το όλο θέμα δεν είναι τόσο απλό και η λύση του όχι τόσο εύκολη, καθώς οι επαγγελματίες στον τουριστικό κλάδο χρειάζονται να αλλάξουν νοοτροπία, να βάλουν βαθιά μέσα στην καρδιά τους αυτό που κάνουν και να βλέπουν την εξυπηρέτηση του πελάτη και ως λειτούργημα και όχι καθαρά ως κέρδος.

Όσο για το θέμα της κατάρτισης και μάλιστα της επαγγελματικής κατάρτισης αυτό βρίσκεται στα χέρια των γνωστών ΚΕΚ, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, τα οποία εντελώς ανεξέλεγκτα έχουν 'χρηστή' υπεύθυνα για αυτό το ρόλο. Δεν θα εξετάσουμε πιο βαθιά αυτό τον παράγοντα, θα σας παραπέμψουμε όμως στο άρθρο του κ. Γιάννη Πατέλλη 'Επιδοτούμενα Προγράμματα Κατάρτισης Τουριστικού Τομέα και Αναβάθμιση Τουριστικού

Προϊόντος', αναφέροντας χαρακτηριστικά μόνο ένα απόσπασμα του: Αν αύριο παρουσιαστεί κάποιος και σας πει ότι είναι ειδικός σε θέματα «Σχεδιασμού τουριστικών πακέτων με διανομή υπηρεσιών με έμφαση στην αξιοποίηση των ολυμπιακών εγκαταστάσεων μετά το 2004 σε συνδυασμό της απασχόλησης με την οικογενειακή ζωή», θα τον προσλάβετε; Και αν καταλάβετε την ειδικότητα του και τον ρωτήσετε που επιμορφώθηκε που αυτά τα θέματα είναι αυτή την στιγμή από τα πιο δύσκολα θέματα και σας απαντήσει ότι είναι απόφοιτος του ΚΕΚ –Ενοριακό Πνευματικό Κέντρο Καματερού, της εκκλησίας του Αγίου Γεωργίου Καματερό, θα τον προσλάβετε;

Οι Λόγοι αποτυχίας

Αναζητώντας τους λόγους 'αποτυχίας' του σημερινού τουριστικού εκπαιδευτικού συστήματος παρατηρεί πολλά λάθη και κενά, για τα οποία υπεύθυνη δεν είναι πάντα, όπως συνηθίζεται να λέγεται, η Πολιτεία. Μπορεί ένας από τους σημαντικότερους λόγους, κατά τους περισσότερους, να είναι ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων του σε περισσότερα του ενός Υπουργεία (Παιδείας, Ανάπτυξης, Εργασίας) και οι συχνές αλλαγές, που επιδέχεται, όπως άλλωστε και το γενικότερο εκπαιδευτικό σύστημα, ευθύνες όμως υπάρχουν ωστόσο και στον καθένα εμπλεκόμενο με τον τουρισμό ιδιώτη ή φορέα.

Κύρια πηγή των περισσότερων προβλημάτων στον τουριστικό κλάδο παραμένει η ελλιπής παροχή γνώσης και κατάρτισης, καθώς κοιτώντας κανείς το σύστημα διαπιστώνει μετά λύπης του ότι στην Ελλάδα, μια χώρα που θέλουμε να πιστεύουμε ότι φημίζεται για τον τουρισμό της, αν και τα παγκόσμια επίσημα στοιχεία δείχνουν μια συνεχή πτώση στις αφίξεις τουριστών της (WTO), δεν υπάρχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε επίπεδο προπτυχιακό, παρά μόνο μεταπτυχιακό. Ένα σημαντικό κενό του συστήματος, που έχει σαν αποτέλεσμα την έξοδο πολλών φοιτητών για σπουδές στο εξωτερικό ή τη συσσώρευση χιλιάδων φοιτητών στα ΤΕΙ της χώρας, η εισαγωγή στα οποία απαιτεί έναν ιδιαίτερα μικρό βαθμό απολυτηρίου Ενιαίου Λυκείου, με αποτέλεσμα το πτυχίο τους να μην θεωρείται αντάξιο των σχολών του εξωτερικού.

3.2.4 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μέχρι τώρα πρέπει να έχει γίνει αντιληπτό ότι οι μαθησιακές οργανώσεις είναι πρώτα απ' όλα και πάνω απ' όλα ενδοσκοπικές³¹, με σκοπό φυσικά να εξερευνούν και να αναλύουν διαρκώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, μαθαίνοντας ταυτόχρονα από τις, θετικές ή αρνητικές, εμπειρίες τους. Το πρώτο βήμα για την προσαρμογή μιας οργάνωσης στα νέα δεδομένα και για την καθολική ανταπόκρισή της σε μελλοντικούς και διαφορετικού περιεχομένου στόχους είναι η μάθηση.

Η μάθηση όμως στα πλαίσια των μαθησιακών οργανώσεων δεν έχει συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια, συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Αντίθετα αποτελεί μια σταθερή, συνεπή και αέναη διαδικασία, όπου όλο το εργατικό δυναμικό, στελέχη και απλό προσωπικό, επιδιώκουν να αποκομίσουν τα μέγιστα από τις μέχρι τώρα εμπειρίες τους. Φυσικά η προσπάθεια αυτή είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί, αποτελεί όμως μοναδική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δυστυχώς ελάχιστοι οργανισμοί ακολουθούν την πορεία αυτή και για το λόγο αυτό θέτουν σε σοβαρό κίνδυνο τη μελλοντική βιωσιμότητά τους.

Γενικά πάντως, σύμφωνα πάντα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής μάθησης, οι οποίοι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο και τη σταδιακή εξέλιξη στο σύγχρονο χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως learning organization.

• ³¹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

Πρώτος τύπος οργανωσιακής μάθησης

Ο πρώτος τύπος είναι η γνωστική επιχείρηση (knowing organization), που αποτελεί άλλωστε και την πρώτη μορφή των μαθησιακών μοντέλων οργάνωσης. Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης βασίζεται στην πεποίθηση ότι για οτιδήποτε απασχολεί μια επιχείρηση, υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος, ο οποίος είναι και βέλτιστος, για την αντιμετώπισή του. Συνεπώς, βάσει της αντίληψης αυτής, όλα τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται (ανεξάρτητα με το αν αυτά είναι στην παραγωγή, στη διοίκηση ή οπουδήποτε αλλού) με τον ίδιο ιδανικό τρόπο. Ο τρόπος αυτός έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι ήδη γνωστός ή γνώριμος στους εργαζόμενους, από όπου άλλωστε και η προσέγγιση αυτή έχει πάρει και το όνομα της ως γνωστική. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της γνωστικής οργάνωσης είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί μάλιστα ότι επιχειρήσεις, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε τυποποιημένες διαδικασίες, πολιτικές και κανονισμούς, τους οποίους και τείνουν να τηρούν κατά γράμμα, παραβλέποντας ανάγκες για την τυχόν απαιτούμενη προσαρμογή τους.

Με τον τρόπο αυτό όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα της γνωστικής οργάνωσης³², δηλαδή η ανελαστικότητα και δυσκαμψία προσαρμογής σε νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συνεπώς ο εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης μιας επιχείρησης, σε περιπτώσεις που δε συμφωνεί με το υπάρχον σύστημα κανονισμών είναι υποχρεωμένος είτε να δεχθεί την όλη κατάσταση παθητικά ή να στραφεί σε άλλη επιχείρηση. Βέβαια να σημειωθεί εδώ ότι μια γνωστική οργάνωση δε σημαίνει ότι μένει άπραγη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, απλά η αντίδραση της έγκειται στο να βελτιώνει τις υπάρχουσες διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογία, μέσα πάντοτε στα επιτρεπτά πλαίσια που οριοθετούν οι κανονισμοί της εταιρίας.

• ³² R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

Το πρόβλημα ωστόσο είναι ότι όσο όλες αυτές οι βελτιώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης και ενδεχόμενα μεταβολής μιας υπάρχουσας κουλτούρας, τότε τόσο λιγότερο ανταποκρίνονται στο ρόλο τους για την αντιμετώπιση των όποιων δυσχερειών.

Ωστόσο όμως μια γνωστική επιχείρηση δεν πρέπει να θεωρείται κατ' ανάγκην καταδικασμένη σε μια αγορά. Αυτό διότι όταν η αγορά, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι ώριμη και γενικά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, οπότε και δεν υφίσταται ανάγκη μάθησης, τότε δεν προκύπτει και αναγκαιότητα μεταβολής των υπαρχόντων "βέλτιστων" διαδικασιών.

Δεύτερος τύπος οργανωσιακής μάθησης

Η δεύτερη μορφή οργανωσιακής μάθησης είναι η κατανοητική³³, η οποία έπεται τις γνωστικής, και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο εξέλιξή της. Σύμφωνα λοιπόν με τη μορφή αυτή σε ένα ταχέα μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιχείρηση καταλήγει σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς, όπου προβλέπει την επιδίωξη εκείνων των αλλαγών, οι οποίες είναι συμβατές με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις θεμελιώδεις αξίες και τις πεποιθήσεις της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούνε το μοντέλο αυτό ονομάζονται κατανοητικές (understanding organizations). Βασική φιλοσοφία τους είναι λοιπόν ότι ένας σαφής διαχωρισμός των βασικών πεποιθήσεων, που εκφράζουν την οργάνωση ως ολότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο εργαλείο, προκειμένου να καθοδηγήσει τους διευθυντές και υφιστάμενους στη λήψη αποφάσεων και στην πραγμάτωση των ανάλογων πρωτοβουλιών.

Φυσικά για να επιτευχθεί μια τέτοια προσπάθεια πρέπει οι όποιες πεποιθήσεις να είναι κατανοητές από όλους, γεγονός που αποτελεί και τη βασική αιτία για την οποία επιχειρείται στο εσωτερικό του οργανισμού ο αποσαφήνιση, η επικοινωνία και η ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρίας.

• ³³ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Γενικά πάντως εταιρείες, που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία οργανωτικής μάθησης, είναι σε θέση να εκτιμήσουν μόνο τις αλλαγές, που είναι σύμφωνες με τις κεντρικές αξίες και το λεγόμενο «κανονιστικό μύθο³⁴» τους.

Οποιαδήποτε δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης λαμβάνει χώρα μέσα στο πλαίσιο, που οριοθετείται από το περιεχόμενο της κουλτούρας της. Εταιρείες, που συμμετέχουν στην προώθηση της δικής τους κουλτούρας, είναι μάλλον απίθανο να είναι δεκτικές σε οποιαδήποτε διεύρυνση ή ενίσχυση των εμπειριών τους, ως «μαθησιακές ανάγκες»· οι ίδιες αδυνατούν να ξεφύγουν από τον κανονιστικό χαρακτήρα των αξιών και πεποιθήσεων τους.

Τρίτος τύπος οργανωσιακής μάθησης

Η τρίτη μορφή τώρα οργανωτικής μάθησης, ξεκίνησε ως μια απάντηση στις αδυναμίες των δύο προηγούμενων μορφών, χωρίς φυσικά να σημαίνει ότι αυτή στερείται μειονεκτημάτων. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την οργανωσιακή αυτή μάθηση ονομάζονται σκεπτόμενες (thinking organizations) και σύμφωνα με τη φιλοσοφία τους εάν η εταιρεία στερείται μιας συγκεκριμένης εμπειρίας, τότε οφείλει η ίδια να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, όπως και όλα τα υπόλοιπα, χωρίς να εστιάζει στους λόγους δημιουργίας και εμφάνισής του.

Οι πρακτικές του management περιορίζονται σε διακριτές και αναγνωρίσιμες λύσεις, που ανταποκρίνονται στην πλειοψηφία της ποικιλίας των επιχειρησιακών προβλημάτων. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι managers που καθιέρωσαν το, σήμερα ευρέως διαδεδομένο, management ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM).

³⁴

Βασικές, θεμελιώδεις αρχές και αξίες των επιχειρήσεων αυτών

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΥ 3.2.4

Το γενικό συμπέρασμα πάνω στη φύση και λειτουργία των σκεπτόμενων οργανώσεων είναι ότι η αντιμετώπιση κάθε προβλήματος υπόκειται σε ποσοτική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας θα καθοδηγήσουν την εταιρεία στη χάραξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης. Τα ερωτήματα των διευθυνόντων στελεχών επικεντρώνονται περισσότερο στο «τι» και «που» γίνεται κάτι, παρά στο «γιατί» και στο «πώς».

Η χρησιμοποίηση της μάθησης και της εμπειρίας γίνεται μόνο στα πλαίσια τα επίλυσης προβλημάτων και μόνο εφόσον το προβλέπουν τα υιοθετούμενα κάθε φορά προγράμματα δράσης. Εν τέλει, η μάθηση τοποθετείται ανάμεσα στα πολλά εργαλεία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση δυσκολιών, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βάση στη μάθηση αυτή καθαυτή, ως διαδικασία επικοινωνιακής χρησιμοποίησης και δυναμικής προσαρμογής των εμπειριών στις νέες συνθήκες.

Αναφέρουμε το σημαντικότερο εκπρόσωπο των επιχειρήσεων, τις λεγόμενες μαθησιακές οργανώσεις, οι οποίες διατηρούν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρηθούν στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου ως γνωστόν ο ανταγωνισμός κυριαρχεί³⁵.

Η βασική ειδοποιός διαφορά τους με τις υπόλοιπες μορφές οργανωσιακής μάθησης είναι ότι οι επιχειρήσεις, που ακολουθούν τη φιλοσοφική αυτή προσέγγιση, επεξεργάζονται τόσο την εμπειρία αυτή καθαυτή όσο και τον τρόπο, με τον οποίο κανείς μπορεί να αποκομίσει οφέλη απ' αυτήν. Η επιχείρηση δηλαδή κάνει μία συνειδητή προσπάθεια να «μάθει» από οποιαδήποτε εμπειρία, όχι τόσο για την ίδια την εμπειρία, η οποία άλλωστε δεν αποτελεί αυτοσκοπό, όσο για τον τρόπο, με τον οποίο η ίδια συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες της.

³⁵ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βασικό συστατικό επιτυχίας μιας μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος και κουλτούρας που επιτρέπει και ενθαρρύνει τη μάθηση, από όπου κι αν αυτή προέρχεται (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πωλητές ακόμα και από τους ίδιους τους ανταγωνιστές). Ένα άλλο συμπέρασμα που συνεπάγεται των παραπάνω είναι η καλλιέργεια κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας, χωρίς προκαταλήψεις και "ταμπού", ενθάρρυνση για πειραματισμό, μέσα φυσικά σε λογικά πλαίσια, και ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων στη συλλογή, εξέταση και χρήση των πληροφοριών, που οδηγούν στη διαδικασία της μάθησης.

Οι πληροφορίες, έτσι μετατρέπονται σε εργαλείο "καθημερινής χρήσης" με σκοπό φυσικά την αναγνώριση τυχόν αποτυχιών και την προώθηση δημιουργικής διχογνωμίας και αντιπαράθεσης, όταν κάποιες εμπειρίες τους έρχονται σε αντίθεση με το πνεύμα και την πολιτική της εταιρείας. Το ουσιαστικό δηλαδή πλεονέκτημα της μαθησιακής οργάνωσης είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της, μέσα από τη διαδικασία μάθησης που έχει υιοθετήσει. Η αλλαγή θεωρείται κάτι λογικό και ταυτόχρονα πρώτη ύλη για τη διαδικασία της μάθησης και της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε ένα πίνακα, ο οποίος συνοψίζει όλα όσα παρατάθηκαν για τις μορφές οργανωσιακής μάθησης, ενώ παράλληλα καταδεικνύει με απλό και γρήγορο τρόπο τις βασικές ειδοποιείς διαφορές τους. Συγκεκριμένα στον οριζόντιο άξονα βλέπουμε τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης (γνωστική, κατανοητική, σκεπτόμενη και μαθησιακή) ενώ στον κατακόρυφο άξονα διακρίνουμε πέντε διαστάσεις τους (φιλοσοφία, πρακτικές management, υφιστάμενοι, πελάτες και υιοθέτηση αλλαγών).

ΣΧΗΜΑ 1:

	Γνωστική	Κατανοητική	Σκεπτόμενη	Μαθησιακή
Φιλοσοφία	Αφοσίωση σε έναν καλύτερο τρόπο: <ul style="list-style-type: none"> Ø Προβλέψιμη Ø Ελεγχόμενη Ø Αποδοτική 	Αφοσίωση στις ισχυρές αξίες κουλτούρας, οι οποίες καθοδηγούν τη στρατηγική και δράση της εταιρείας. Πίστη στον «κανονιστικό μύθο».	Θεώρηση της επιχείρησης ως μία διαδοχική σειρά προβλημάτων. Εάν κάτι δεν πάει καλά, πρέπει να διορθωθεί γρήγορα, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις αιτίες δημιουργίας.	Εξέταση, ενίσχυση και βελτίωση κάθε επιχειρησιακής εμπειρίας, συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου αποκόμισης των εμπειριών αυτών.
Πρακτικές Management	Διατήρηση του ελέγχου μέσω κανόνων και κανονισμών, όλα γίνονται «σύμφωνα με το βιβλίο των κανονισμών».	Αποσαφήνιση, επικοινωνία με, ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρείας.	Αναγνώριση και απομόνωση των προβλημάτων, συλλογή δεδομένων, εφαρμογή λύσεων.	Ενθάρρυνση πειραματισμού, διευκόλυνση διορατικής εξέτασης, προώθηση επικοινωνιακών διαφωνιών, διάπλαση μάθησης, παραδοχή σφαλμάτων.
Υφιστάμενοι	Συμμόρφωση με τους κανονισμούς, αδυναμία άσκησης οποιασδήποτε κριτικής.	Χρήση των κεντρικών αξιών για καθοδήγηση της συμπεριφοράς.	Ενθουσιώδης αποδοχή και θέσπιση προγραμματισμένων λύσεων.	Συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών δημιουργικές διαφωνίες.
Πελάτες	Προτροπή της εταιρείας να εναποθέσουν την πίστη τους σ' αυτήν.	Πίστη ότι οι αξίες της εταιρείας εξασφαλίζουν θετικές εμπειρίες.	Θεωρούνται σαν ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο επιζητά λύση.	Είναι μέρος μίας διδακτικής/μαθησιακής σχέσης, με ανοιχτό, συνεχή διάλογο.
Υιοθέτηση αλλαγών	Προσαυξητικές, πρέπει να είναι απόλυτα σύμφωνες με το πνεύμα του «καλύτερου δυνατού τρόπου».	Λαμβάνουν χώρα μόνο μέσα στα πλαίσια του «κανονιστικού μύθου».	Εκπλήρωσή τους διαμέσου προγραμμάτων επίλυσης προβλημάτων, τα οποία θεωρούνται πανάκεια.	Αποτελούν μέρος μίας αέναης διαδικασίας εμπειρίας – εξέτασης – πειραματισμού – εμπειρίας.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

3.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ LEARNING ORGANIZATION- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ)

Η δημιουργία ενός learning organization είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία, όπως είδαμε έως τώρα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη³⁶ αυτά που είναι πολλά δεν περιορίζονται μόνο στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως θα δούμε, αλλά έχουν αντίκτυπο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Συγκεκριμένα τώρα μέσω της υιοθέτησης μιας και εφαρμογής ενός learning organization, υιοθετεί αυτόματα και τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνοντας μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, της εταιρίας. Το γεγονός αυτό έχει ως λογική συνέπεια την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.

Ωστόσο τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται στο παραγωγικό επίπεδο μόνο, αλλά επιδρούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση στις επιμέρους λειτουργίες αυτής (όπως είναι τα τμήματα marketing, finance, human resource, public relations, R&D κλπ). Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι οι εσωτερικοί δίαυλοι επικοινωνίας (σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο) αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, εγκαταλείποντας έτσι τακτικές του παρελθόντος, όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα να αντλήσει από τον υφιστάμενό του, τον οποίο άλλωστε αντιμετώπιζε υπεροπτικά, με ανάλογες συνέπειες για το σύνολο της επιχείρησης.

• ³⁶ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

Έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογο πολιτισμό στο εσωτερικό της επιχείρησης, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα, δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό κλίμα, καθώς και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων, που η εν λόγω εταιρία τους προσφέρει, μια και μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομικότητα³⁷ και δημιουργία, έχει την ανάλογη δυνατότητα.

Επιπλέον, ένας learning organization έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού του, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (loyalty).

3.4 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ LEARNING ORGANIZATIONS

Ένας από τους βασικούς λόγους που οι learning organizations επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα και οδηγούν τις επιχειρήσεις στα οφέλη που προαναφέραμε είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μόνιμη βάση. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα ενθαρρύνονται να βελτιώσουν τις προσωπικές τους ικανότητες και προσόντα, γεγονός το οποίο είναι εφικτό μέσω της μάθησης από τις προσωπικές εμπειρίες ή άλλων, εντός ή εκτός της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν αυτές οι εμπειρίες είναι θετικές ή αρνητικές.

Η κατάσταση αυτή οδηγεί τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερες αποδόσεις και συνεπώς αμοιβές ή προαγωγές, πράγμα το οποίο μπορεί να μεταφραστεί και

• ³⁷ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

ως αφοσίωση του εργαζομένου στην εταιρία, την αποστολή και τους στόχους της. Είναι δηλαδή μια πορεία παράλληλη, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η δική τους συμμετοχή και ο ρόλος έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, πράγμα που αποτελεί ταυτόχρονα βασικό συντελεστή υποκίνησής τους σε μια κατεύθυνση εντονότερης δημιουργικότητας, ελεύθερης σκέψης και καινοτομικότητας.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά πολύπλευρη και σφαιρικότερη γνώση και εμπειρία, γεγονός που το καθιστά σαφώς πιο ευέλικτο και ευπροσάρμοστο σε τυχόν αλλαγές, ιδιαίτερα σημαντικό στην παρούσα φάση της σύγχρονης και παγκοσμιοποιημένης³⁸ οικονομίας. Το πλαίσιο αυτό διευκολύνεται ακόμα περισσότερο, αν σκεφτεί κανείς ότι η δοκιμή νέων ιδεών αποτελεί επιθυμητό στοιχείο, στην πορεία μάθησης και φυσικά βελτίωσης του οργανισμού.

Ένας άλλος βασικός ρόλος επιτυχίας, που παράλληλα αποτελεί και προϋπόθεση, είναι η αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων στο εσωτερικό της επιχείρησης, χωρίς όμως να εξαφανίζεται ο παράγων άτομο.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να λειτουργούν σε ομάδες, ανταλλάσσουν ευκολότερα και γρηγορότερα πληροφορίες, βασιζόμενοι ο ένας στον άλλο για την εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Τα άτομα συνειδητοποιούν ότι είναι μέλη μιας ομάδας, ανήκουν σε αυτήν, πράγμα που αποτελεί συχνά ανάγκη των ανθρώπων, και προσδιορίζουν τους ρόλους, τα καθήκοντα και το χρονοδιάγραμμά τους με γνώμονα την ομάδα στην οποία ανήκουν, χωρίς αυτό φυσικά να σημαίνει παραγνώριση του ατομικού στοιχείου.

Με την παραπάνω φιλοσοφία και λογική οι ομάδες οργανώνουν τις δραστηριότητες τους αποδοτικότερα, επιτρέποντας έτσι στα μεμονωμένα άτομα να προχωρούν παραγωγικότερα στην εργασία τους, με αυτονόητα οφέλη για το σύνολο της επιχείρησης.

• ³⁸ Στέλλα Ευροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

3.4.1.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ

Έχοντας παρουσιάσει έως τώρα τα παραπάνω είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ποια ακριβώς πρέπει να είναι η στάση και η συμπεριφορά του διευθυντή σε ένα μαθησιακό οργανισμό. Συγκεκριμένα οι πρακτικές management που εφαρμόζονται σε ένα τέτοιο οργανισμό σκοπό έχουν να αναγνωρίζουν, να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν εκείνους τους managers, των οποίων οι συμπεριφορές χαρακτηρίζονται από τις εξής πέντε διαστάσεις:

1. **Προοδευτικότητα και ευρύτητα πνεύματος**³⁹. Η διάσταση αυτή αναφέρεται βασικά στην ικανότητα του manager να είναι δεκτικός σε νέες συνθήκες και προοπτικές, να αναγνωρίζει τάσεις και να τις αξιοποιεί. Επίσης αναφέρεται στη θέληση και την κουλτούρα του να είναι «ανοιχτός» σε όλων των ειδών της εμπειρίες και για το λόγο αυτό οι εταιρίες είναι απαραίτητο να νομιμοποιήσουν ένα ευρύ σύνολο ιδεών, εννοιών και αντιλήψεων.
2. **Συστημική σκέψη**. Η διάσταση αυτή προσδίδει στο manager την ικανότητα να αντιλαμβάνεται το σύνολο σε επιμέρους ανεξάρτητα τμήματα και αντίστροφα να συνδέει μικρά ανεξάρτητα μέρη σε ένα σύνολο συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων και σχέσεων.
3. **Δημιουργικότητα-Καινοτομικότητα**. Η τρίτη αυτή διάσταση τονίζει την ανάγκη ο manager να είναι σε θέση να παραμερίζει εδραιωμένες συνήθειες και συμπεριφορές και να δημιουργεί νέα πλαίσια συμπεριφοράς και δράσης. Βέβαια είναι αρκετά δύσκολο να επηρεάσεις τη διάσταση αυτή, η οποία σε μεγάλο βαθμό έχει να κάνει με το προσόν του ανθρώπου να προεκτείνει το παρόν στο μέλλον και να αναλαμβάνει ρίσκο.

• ³⁹ Στέλλα Ευροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

4. **Ισχυρή προσωπικότητα.** Εδώ αναφέρεται η δυναμική προσωπικότητα που πρέπει να διαθέτει ο manager, προκειμένου να μπορεί να καθορίζει στόχους και οράματα, να επιλύει διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και να τους παρακινεί, με βάση τη δική του στάση και συμπεριφορά, σε ένα δρόμο συνεχούς μάθησης και ανάπτυξής τους.
5. **Συναισθηματική συμμετοχή⁴⁰.** Ο manager δεν πρέπει να ξεχνά ότι χειρίζεται ανθρώπους προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να φέρει σε πέρας, και ως εκ τούτου οφείλει να είναι ευαίσθητος, να χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια επικοινωνίας που διαθέτει και να φροντίζει μέσα από εποικοδομητικές συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις να βελτιστοποιεί την απόδοση και μάθηση των υφισταμένων του.

3.4.2 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Λόγω του ραγδαίου ρυθμού των αλλαγών, τόσο στο περιβάλλον κάθε σύγχρονης επιχείρησης, όσο και στις τεχνολογίες, η ανάγκη για αντίστοιχη οργανωσιακή μάθηση καθίσταται ολοένα και εντονότερη. Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη τάση να χωρίζονται σε υπό – μονάδες, με κριτήριο την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις αγορές. Κυρίως εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων των μαθησιακών εμπειριών ανά τμήμα, κάθε υπό – μονάδα είναι πιθανό να αναπτύξει διαφορετική υπό – κουλτούρα από άλλες υπό – μονάδες.

Η αποτελεσματικότητα των εταιριών εξαρτάται κατά ένα ποσοστό από τη δημιουργία αλληλεξάρτησης μεταξύ των υποκοινοτήτων, η οποία απαιτεί την εξέλιξη κοινής γλώσσας αναφοράς και πνευματικών μοντέλων⁴¹.

• ⁴⁰ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Παπαζήσης.

⁴¹ Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Ανασταλτικός παράγοντας στην εξέλιξη αυτή είναι οι ήδη υπάρχοντες κανόνες κουλτούρας σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ των υπό – μονάδων. Έτσι, ο διάλογος αποτελεί το αναγκαίο αρχικό βήμα για τη μάθηση.

Ο διάλογος αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εταιριών, επειδή μόνο με το διάλογο είναι δυνατό να καθοριστεί αν η παραπάνω επικοινωνία γίνεται σωστά. Χωρίς διάλογο η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης επιτυχημένων αποφάσεων θα μειωθεί. Κατά συνέπεια, ο διάλογος είναι μια σπουδαία πηγή της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών τμημάτων, καθώς παρέχει σημαντική βοήθεια στις ομάδες ατόμων για να σκεφτούν δημιουργικά και συλλογικά.

Για να είναι δυνατή η οργανωσιακή μάθηση πρέπει πρώτα σε κάθε υποκουλτούρα της επιχείρησης να πραγματοποιηθεί η αντίστοιχη αρχική μάθηση. Επιπλέον, πρέπει να γίνει «αυτοανάλυση των υποκουλτούρων», η οποία συνήθως πραγματοποιείται από τα ηγετικά στελέχη και περιλαμβάνει περιόδους διαλόγου, που θα βοηθήσει τα μέλη της εταιρίας να ευαισθητοποιηθούν πάνω στο πρόβλημα της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων ενός οργανισμού η επικοινωνία απαιτεί όλο και περισσότερο διάλογο. Αν η προαναφερθείσα αρχική μάθηση πραγματοποιηθεί σε ομάδες κάτω από το εκτελεστικό επίπεδο, παρουσιάζεται εντονότερο πρόβλημα δημιουργίας διαλόγου διαμέσου των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς είναι εύκολο για τα ανώτερα επίπεδα των εταιριών να εξασθενίσουν τη μάθηση στα χαμηλότερα επίπεδα.

Συνεπώς, η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί ή να διατηρηθεί μόνο με περιοδικό διάλογο. Οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσα στα πλαίσια του συνόλου των αξιών και των αντιλήψεων, που περιλαμβάνουν οι τρέχουσες κουλτούρες και υποκουλτούρες τους. Ο διάλογος, λοιπόν, πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ακρογωνιαίος λίθος κάθε είδους μάθησης.

3.4.3 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Για τη εδραίωση⁴² και διατήρηση μίας μαθησιακής οργάνωσης από τα ιδρύοντα, διευθύνοντα και υφιστάμενα μέλη της, απαιτείται πρώτα η εξασφάλιση της δυναμικής προσαρμογής της στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Αυτό σημαίνει ότι καθώς στα πλαίσια της μαθησιακής οργάνωσης επικρατεί ένα κλίμα διαλόγου και μάθησης των μεθόδων αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων, η δεκτικότητα και ελαστικότητα αυτή θα πρέπει να διατηρείται και για την αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή η απόρριψη πεπαλαιωμένων σχεδίων δράσης και η υιοθέτηση νέων, που ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις και επιταγές της αγοράς.

Πράγματι, το διαλεκτικό και ελεύθερο κλίμα, που επικρατεί στις μαθησιακές οργανώσεις είναι ιδανικό για την λήψη αποφάσεων και αντιμετώπιση διαφόρων δυσχερειών – οι εργαζόμενοι σε τέτοιες εταιρείες έχουν εκπαιδευτεί και προσαρμοστεί σε τέτοιο περιβάλλον, έχουν πετύχει στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους σ' αυτό και αισθάνονται προστατευμένοι από αυτό.

Αλλά πολλές μορφές οργανωτικού σχεδιασμού και πρότυπα συμπεριφοράς, που έχουν προωθηθεί σε ένα τέτοιο κλίμα, παρά τον δυναμισμό που τις διακρίνει, είναι φυσικό, με το πέρασ του χρόνου, να ξεπεράσουν το χρονικό όριο της χρησιμότητάς τους. Αυτό σημαίνει ότι αν και εύστοχες στο παρελθόν, λόγω της έντονης δυναμικότητας, που διακρίνει στη σημερινή εποχή τις περισσότερες αγορές, είναι δυνατό να μην εκφράζουν πλέον τους στόχους και ανάγκες της εταιρείας ή απλά να παύουν να ανταποκρίνονται στις τωρινές απαιτήσεις και δεδομένα της αγοράς.

Οι οργανισμοί, από τον σχεδιασμό τους, αποσκοπούν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων τους, άμεσα ή έμμεσα παρ' όλ' αυτά, σε ατομικό επίπεδο, υπάρχει πάντοτε η περιέργεια και εσωτερική επιθυμία για πειραματισμό. Για την αποκόλληση μίας επιχείρησης από πεπαλαιωμένες μεθόδους και πρακτικές, τα διοικητικά στελέχη και οι αντίστοιχοι οργανισμοί

⁴² Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

χρειάζονται να απελευθερωθούν από επτά «φράγματα», που κατακρατούν αυτές τις παλιές τεχνικές και δυσχεραίνουν τη διαδικασία της νέας (πλέον) μάθησης, για την υιοθέτηση των νέων στρατηγικών.

Τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής δομής, στα οποία τα διευθύνοντα στελέχη θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους, για τη δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης, είναι:

- Ø Μαθησιακή Κουλτούρα
- Ø Συνεχής Πειραματισμός
- Ø Σχέσεις Δικτύου
- Ø Πληροφοριακά Συστήματα
- Ø Φύση Παρεχόμενων Ανταμοιβών
- Ø Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- Ø Στυλ Ηγεσίας

Παρά την γενική ευκολία, με την οποία τα ηγετικά και διευθύνοντα στελέχη σήμερα χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως μέλη «μαθησιακών οργανώσεων», η πραγματική ίδρυση και διατήρηση μίας μαθησιακής οργάνωσης αποτελεί Ηράκλειο άθλο. Οι απαιτήσεις μίας τέτοιας πρωτοβουλίας, και των ανάλογων ενεργειών που την ακολουθούν, έρχονται σε αντίθεση με τις περισσότερες αποδοχές και εκτιμήσεις, που έχουν γίνει κατά καιρούς, πάνω στο θέμα της διαχείρισης των οργανισμών. Κάθε μαθησιακή οργάνωση θα πρέπει να δείχνει προθυμία στην αποκάλυψη των υποθέσεων, που έχουν γίνει για τη δημιουργία και εγκαθίδρυσή της και του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα αποδοθεί στην οργανωσιακή μάθηση ο ρόλος, που της αρμόζει, και ο οποίος δεν περιορίζεται απλά στην συγγνή απόκτηση κάποιων γνώσεων και αντιλήψεων.

Αντίθετα, απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να αντικαταστήσουν τις πεπαλαιωμένες τεχνικές και να παραμερίσουν τους τρόπους επεξεργασίας και

αξιοποίησης των εμπειριών, που αποδείχθηκαν αποτελεσματικοί στο παρελθόν, αλλά παύουν πλέον να εκφράζουν τις ανάγκες της εταιρείας.

Η αναστροφή της μάθησης (δηλαδή, η αντίθετη διαδικασία της μάθησης διαδικασία, με την οποία οι εργαζόμενοι της εταιρείας «μαθαίνουν» να αποκολληθούν από παλιές πρακτικές και μεθόδους δράσης) ανοίγει δρόμους για νέες εμπειρίες και καινούριους τρόπους, για την αξιοποίηση και χρήση των εμπειριών αυτών. Αποτελεί τον απαραίτητο προάγγελο της μάθησης.

3.4.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ LEARNING ORGANIZATIONS

-ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Αρχικά, αναφορικά με την αλλαγή φιλοσοφίας και την εισαγωγή του νέου τρόπου αντιμετώπισης της μάθησης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η αλλαγή πρέπει να είναι δραστική και να μην εισαχθεί αργά, αφού όσο περισσότερο διαρκεί αυτή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα θελήσουν όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την μαθησιακή φιλοσοφία και πολλοί θα αντισταθούν. Βασικές αιτίες γι' αυτό είναι η απαιτούμενη ειλικρίνεια στην επικοινωνία, η οποία διακυβεύει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους, η άγνοια και αδιαφορία για την διαδικασία μάθησης, αλλά και η πληροφοριακή υπερφόρτωση⁴³. Οι πολλές γνώσεις στιγμιαία δεν είναι δυνατόν να απορροφηθούν αποτελεσματικά και δεν αξιοποιούνται, αντίθετα μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη μεγάλη έμφαση στην διαδικασία μάθησης εις βάρος της κανονικής εργασίας.

Εξάλλου, η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει διαφωνίες και παρεξηγήσεις. Τέλος, η κουλτούρα της χώρας και η οικονομική της ανάπτυξη μπορεί να αποτελούν μειονεκτήματα και εμπόδια στην δημιουργία L.O.

⁴³ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

-ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

Εάν τελικά οι προσπάθειες για αναδιάρθρωση αποτύχουν και οι προβλεπόμενες αλλαγές δεν εφαρμοστούν ο οργανισμός γίνεται αναποτελεσματικός και μετέπειτα υπάρχει σημαντική αδυναμία ενστερνισμού νέων ιδεών και αύξησης παραγωγικότητας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε κατατρόπωση από τους ανταγωνιστές, εφόσον η επιχείρηση στερείται εφοδίων. Γενικότερα υφίσταται άμεσος κίνδυνος επιβίωσης, διότι ο οργανισμός μένει στατικός ενώ τα πάντα γύρω μεταβάλλονται.

3.5 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ LEARNING ORGANIZATIONS

Οι Learning Organizations είναι μια δυναμική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης. Συνεπώς, δεν είναι ανεξάρτητοι από τις αλλαγές που γίνονται, με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό, στο περιβάλλον στο οποίο ανήκουν αυτές οι επιχειρήσεις. Για αυτόν τον λόγο, κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν, έστω και συνοπτικά, οι μελλοντικές εξελίξεις⁴⁴ στον επιχειρηματικό χώρο και η σχέση που μπορεί να έχει το μέλλον με την μαθησιακή οργάνωση. Ιδιαίτερα, οι τομείς που αναφέρονται είναι: η επένδυση στη μάθηση, η τεχνολογία, η πρόσβαση στις πληροφορίες, η σπουδαιότητα της γνώσης, η ανεργία, η κουλτούρα της μάθησης και οι πελατειακές σχέσεις.

Ø Η επένδυση στη μάθηση

Θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στη μάθηση και συνεπώς και περισσότερες επενδύσεις για βελτίωση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για μάθηση και αποδοχή νέων ιδεών και μεθόδων. Η εκπαίδευση θα παρέχεται από ανθρώπους της επιχείρησης που στην πραγματικότητα ασχολούνται με το αντικείμενο. Η εκπαίδευση δεν θα είναι πλέον μια χωριστή δραστηριότητα αλλά ένα συστατικό μέρος των ομάδων στην επιχείρηση.

⁴⁴ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ø Η τεχνολογία

Η τιμή του δείκτη τεχνολογίας ως προς την απόδοση θα αυξηθεί πολύ. Η αξία της τεχνολογίας συγκρινόμενη με την εργασία θα βελτιωθεί ακόμη περισσότερο. Η τεχνολογία θα γίνει περισσότερο διαλειτουργική και διαφανής.

Ø Η πρόσβαση στις πληροφορίες

Η αυξανόμενη προσέγγιση στις πληροφορίες θα τις κάνει περισσότερο διαθέσιμες και σε ένα ευρύτερο κοινό. Εμπόδια στη μάθηση όπως έλλειψη πληροφοριών και διαθεσιμότητα των μέσων θα μειωθεί. Οι Learning Organisations θα χαλιναγωγήσουν τη μορφή των πληροφοριών και θα τις χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους. Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην επιχείρηση, θα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που προηγουμένως ήταν διαθέσιμες μόνο στους managers.

Ø Η σπουδαιότητα της γνώσης

Στο μέλλον, οι οργανισμοί θα βασίζονται στη γνώση και όχι μόνο στη φυσική περιουσία τους όπως η γη ή τα προϊόντα. Ο σπουδαιότερος εργαζόμενος θα είναι ένας «**γνωστικός εργάτης**» και οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση θα αξιολογούνται ανάλογα με την ικανότητά τους για μάθηση.

Ø Η ανεργία

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και η αυξανόμενη ικανότητα των ατόμων θα οδηγήσει σε μερικά αναγκαία πλεονάσματα προσωπικού. Κατά πόσο αυτό θα οδηγήσει σε μια γενικότερη αύξηση της ανεργίας είναι πολύ συζητήσιμο. Ο αληθινός «γνωστικός εργάτης» θα είναι ικανός να προσαρμόσει τις ικανότητές του ώστε να επαναπροσληφθεί.

Ø Η μαθησιακή παιδεία (κουλτούρα)

Οι προηγούμενες οργανωσιακές κουλτούρες, που βασίζονται στη θέση και στην ιεραρχία, θα εξαφανισθούν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα στηρίζεται στη μάθηση και στις ικανότητες των ατόμων.

Ø Οι πελατειακές σχέσεις

Η μαθησιακή κουλτούρα θα βοηθήσει τους προμηθευτές και τους πελάτες να κατανοήσουν τις ανάγκες τους καλύτερα. Θα επιτρέψει ένα υψηλότερο βαθμό συνεργασίας μεταξύ τους.

3.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην έρευνά μας χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο της επισκόπησης, που αποτελεί έναν γενικό κορμό της κοινωνικής επιστήμης. Κλάδος της είναι η έρευνα για την συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού στην αποδοτικότητα και την οργάνωση των επιχειρήσεων. Ο Kerlinger ⁴⁵ ήταν το άτομο, που διαχώρισε την επισκόπηση σε δύο είδη: την *ερευνητική* και την *περιγραφική επισκόπηση*. Ακολουθήθηκε η πρώτη μέθοδος για να δείξουμε τα πλεονεκτήματα της αλληλοσυσχέτισης που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών.

Ως προς την τεχνική η επιλογή ήταν συνυφασμένη με το είδος της έρευνας, που επιλέχθηκε. Από τα πιο συνήθη μέσα έρευνας (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο, παρατήρηση) επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο λόγω της οργανωμένης μορφής του, που υπηρετεί τους σκοπούς (γενικούς-ειδικούς) της έρευνας. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα πιθανά μειονεκτήματα ασάφειας των ερωτήσεων και του χαμηλού ποσοστού επιστροφής, επιλέξαμε το μέσον αυτό, καθώς η έρευνα είναι ατομική.

Τα πρόσωπα που ερωτήθηκαν ήταν στην πλειοψηφία τους γενικοί διευθυντές στις επιχειρήσεις, υπεύθυνοι παραγωγής και στελέχη τμημάτων Δημοσίων σχέσεων. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζόμενους. Το προσωπικό στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις παραμένει το ίδιο για τα τελευταία δύο χρόνια.

⁴⁵ Kerlinger, F., «Foundations of Behavioral Research», εκδ. Holt, Rinegart, Winston, New York 1979.

Ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων έχει αυξήσει το προσωπικό του και ειδικά στα τμήματα της παραγωγής και εμπορίας. Οι νέοι εργαζόμενοι προέρχονται από αντίστοιχες εταιρείες του κλάδου ή είναι απόφοιτοι αντίστοιχων σχολών. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εργοδότες προτιμούν να προσλαμβάνουν άτομα τα οποία ήδη διαθέτουν εμπειρία ή έχουν την ανάλογη κατάρτιση.

Οι περισσότερες εταιρίες είναι μέλη επαγγελματικών συνδέσμων και μόνο ένας μικρός αριθμός από αυτές είναι μέλη σε οργανισμούς συγκέντρωσης πληροφόρησης (στατιστικές υπηρεσίες, επιμελητήρια κλπ)

Η εκτίμηση είναι ότι θα υπάρξει στην αγορά ζήτηση για συμβούλους στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και στην προώθηση και εφαρμογή Νέων τεχνολογιών και Καινοτομίας.

Κατά γενική ομολογία ένας έμπειρος σύμβουλος, εσωτερικός ή εξωτερικός, συμβάλλει σημαντικά στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη και των υπολοίπων τμημάτων της εταιρείας. Όσον αφορά το θέμα των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος, υπάρχει μια μικρή σύγχυση δεδομένου ότι οι ερωτηθέντες πρότειναν ένα συνδυασμό προσόντων από όλα τα πεδία.

3.6.2 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δείγμα επιλέχθηκε με την μέθοδο της «σταδιακής ή πολυσταδιακής δειγματοληψίας ή δειγματοληψία κατά επίπεδα». Αυτή διακρίνεται από δείγματα *πιθανοτήτων* και αναλυτικότερα από *τυχαία* και *μη ενιαία* δείγματα. Πρέπει να διευκρινισθεί ότι λέγοντας «τυχαίο δείγμα» δεν υποδηλώνεται ότι επιλέγεται στη τύχη, αλλά με βάση τη θεωρία των πιθανοτήτων, σύμφωνα με την οποία κάθε μέλος του πλήθους έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί⁴⁶.

⁴⁶ Δημητρόπουλου Γ. Ευσταθίου, «Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας», εκδ. Ελλην, Αθήνα 2004, σελ. 52.

3.6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά την διάρκεια της έρευνας τέθηκαν διάφοροι μεθοδολογικοί και μη περιορισμοί, οι οποίοι οπωσδήποτε έχουν επηρεάσει το αποτέλεσμα της έρευνας.

Οι κύριοι εξ αυτών είναι:

1. Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε ως τρόπος συλλογής δεδομένων
2. Το δείγμα, το οποίο επιλέχθηκε, από μικρά καταστήματα και τουριστικές επιχειρήσεις στο κέντρο της Αθήνας.
3. Το ποσοστό των απαντηθέντων ερωτηματολογίων, που επέστρεψε τελικώς, είναι πολύ πληρέστατο και με σαφή εικόνα συμπερασμάτων.
4. Τέλος, μέσα από την ενδελεχή παρατήρηση ανακαλύφθηκε μέτρια διοίκηση στις επιχειρήσεις σχετικά με το επίπεδο των Ελληνικών επιχειρήσεων .

3.6.4 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ»

Προσωπικό της Εταιρείας

1: Πόσο καιρό διαθέτει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού η εταιρεία σας:

- κάτω του 1 έτους 1-3 έτη περισσότερα από 3 έτη

2 : Κατά προσέγγιση κατανομή των πελατών σας(%):

- τοπικοί..... εθνικοί περιφερειακοί..... εξωτερικό.....

3 : Σας φάνηκε δύσκολη και χρονοβόρα η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού:

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

4 Σε ποιους τομείς δραστηριότητας λειτούργησε το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού?

- Ανθρώπινοι Πόροι, Κατάρτιση Αγορές & Σχέσεις με προμηθευτές
 Διοίκηση - Λογιστική Στρατηγικός Σχεδιασμός

5 Κατά τη γνώμη σας, ποιες δεξιότητες ανταποκρίνονται περισσότερο σε μελλοντικές απαιτήσεις ?

- Βασικές δεξιότητες Κατασκευές Τεχνικές – επαγγελματικές δεξιότητες
 Κομβικές δεξιότητες

6 Ποιες είναι οι κύριες μεταβλητές που καθορίζουν τις ανάγκες καινοτομίας και οι νέες τεχνολογίες παίζουν σπουδαίο ρόλο?

- Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος
- Αλλαγές στην εξυπηρέτηση πελατών ή στην αγορά
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Εισαγωγή νέων τρόπων Διοίκησης

7 Κατά τη γνώμη σας ποιο είναι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, για να ασχοληθεί με τις νέες τεχνολογίες?

- Διοικητικοί
- Εξειδικευμένο Προσωπικό
- Εμπορικό Τμήμα
- Managers

8. Έχει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια προβεί σε ενέργειες με σκοπό τον προσδιορισμό επικοινωνιακών αλλαγών σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες?

- ΝΑΙ ΟΧΙ

9. Συμφωνεί η επιχείρηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της και στην επίτευξη των στόχων της όσον αφορά και τις νέες τεχνολογίες?

- ΝΑΙ ΟΧΙ

10. Μέσω ποιας διαδικασίας έγινε η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού?

- Σύμβουλοι, Πρακτορεία
- Χωρίς ειδική διαδικασία
- Μέσω ειδικών διαδικασιών.

12. Λαμβάνοντας όλους τους παράγοντες είστε ικανοποιημένοι από την λειτουργία της διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες?

- ΝΑΙ ΟΧΙ

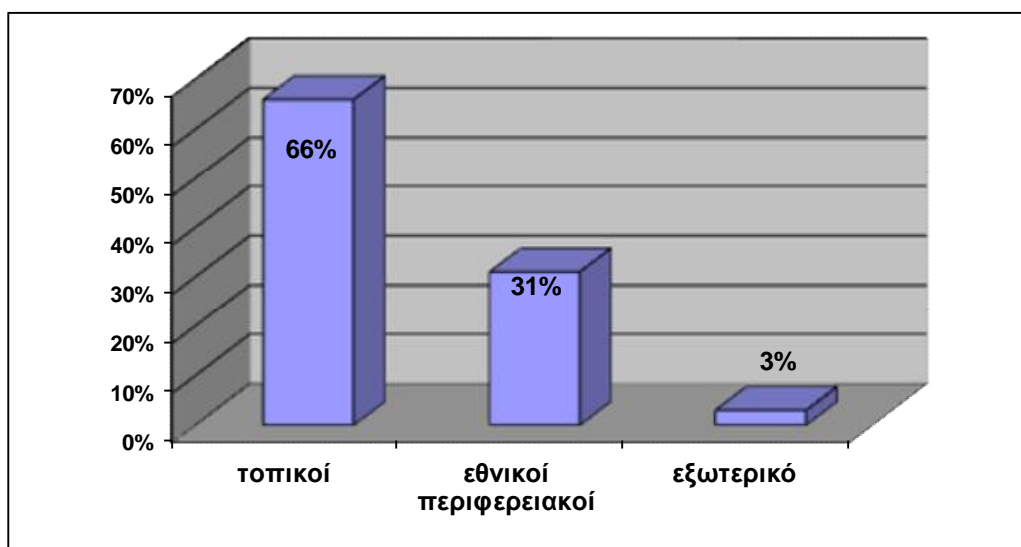
3.6.5 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1) Πόσο καιρό διαθέτει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού η εταιρεία σας:

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις κάτω του ενός έτους (62%) άνω του ενός έτους (8%) και άνω των τριών ετών (30%).

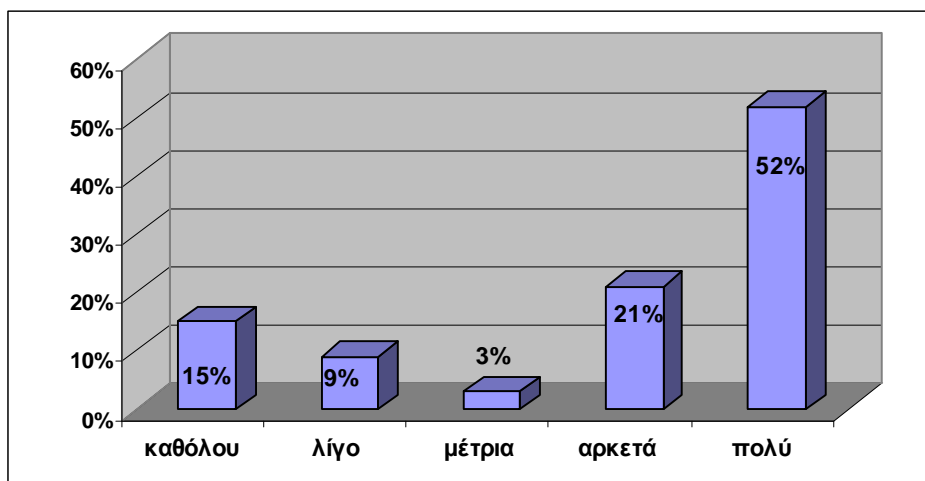
2) Κατά προσέγγιση κατανομή των πελατών σας(%):

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις Τοπικοί (66%), Εθνικοί Περιφερειακοί (31%) και Εξωτερικό (3%).



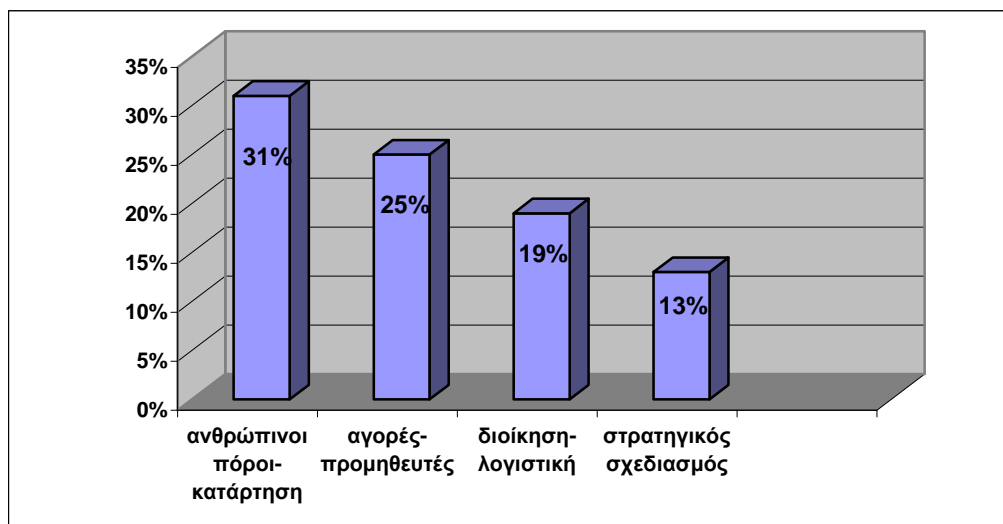
3) Σας φάνηκε δύσκολη και χρονοβόρα η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού:

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις, πολύ (52%) αρκετά (21%), καθόλου (15%), λίγο (9%), μέτρια (3%).



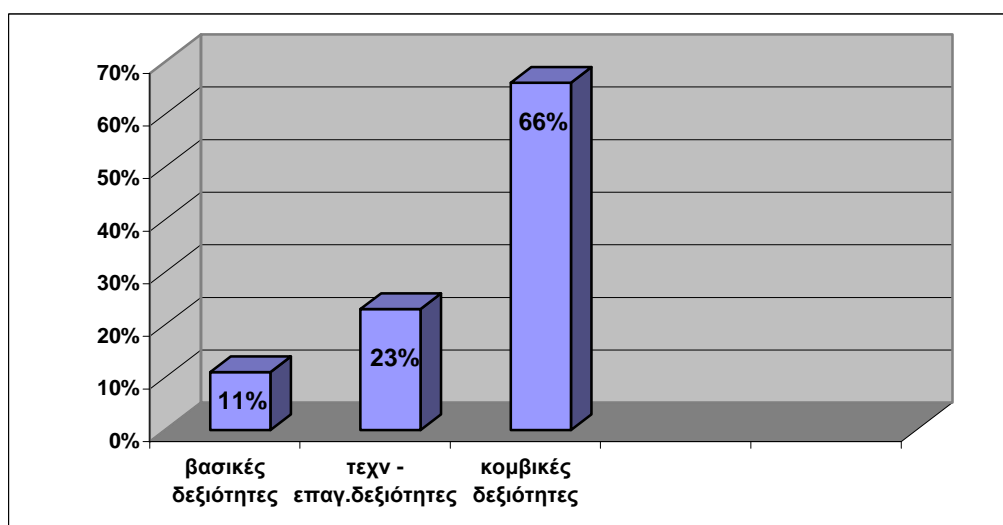
4) Σε ποιους τομείς δραστηριότητας λειτούργησε το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις, Ανθρώπινοι πόροι, κατάρτιση (31%), αγορές και σχέσεις με προμηθευτές (25%), διοίκηση- λογιστική (19%), στρατηγικός σχεδιασμός (13%) .



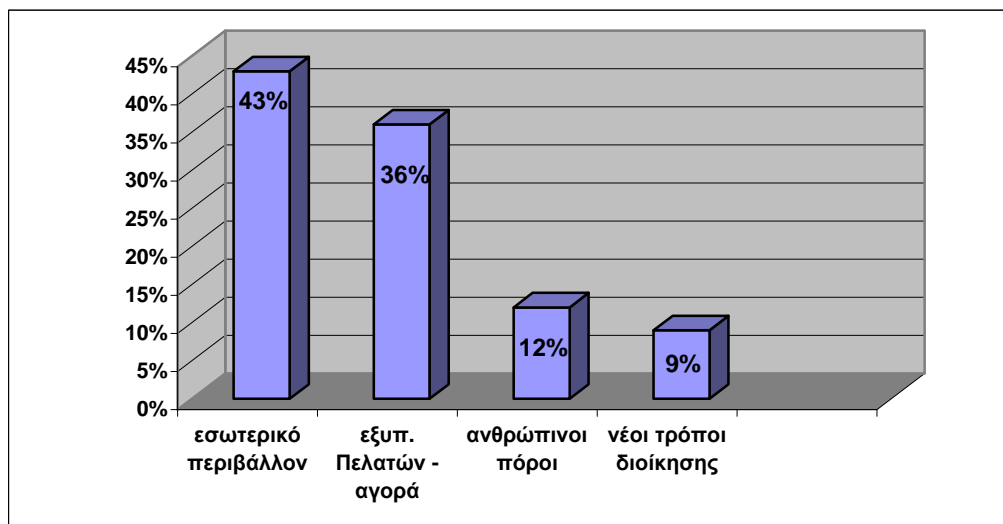
5) Κατά τη γνώμη σας, ποιες δεξιότητες ανταποκρίνονται περισσότερο σε μελλοντικές απαιτήσεις ?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις Βασικές δεξιότητες (11%), Τεχνικές – επαγγελματικές δεξιότητες (23%), Κομβικές δεξιότητες (66%)



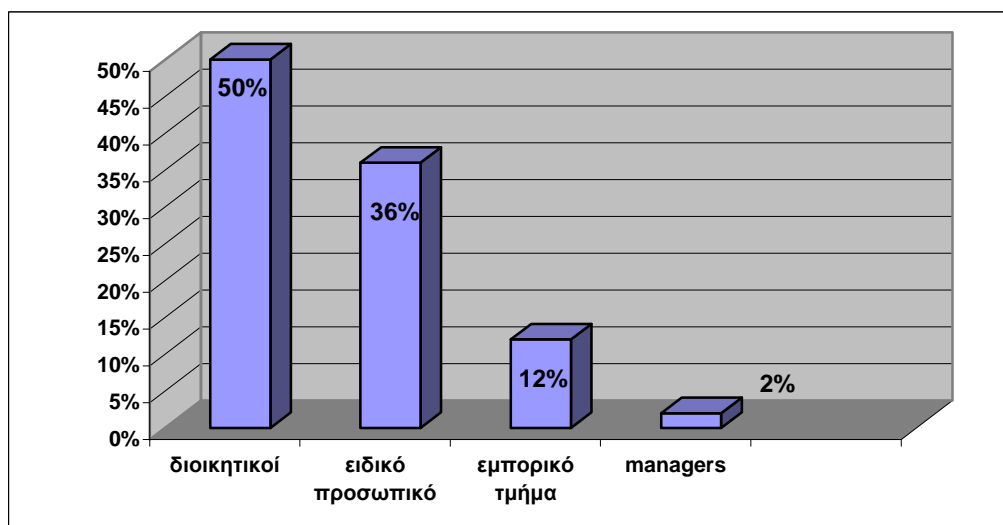
6) Ποιες είναι οι κύριες μεταβλητές που καθορίζουν τις ανάγκες καινοτομίας και οι νέες τεχνολογίες παίζουν σπουδαίο ρόλο?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (43%), Αλλαγές στην εξυπηρέτηση πελατών ή στην αγορά (36%), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων(12%), Εισαγωγή νέων τρόπων Διοίκησης (9%).



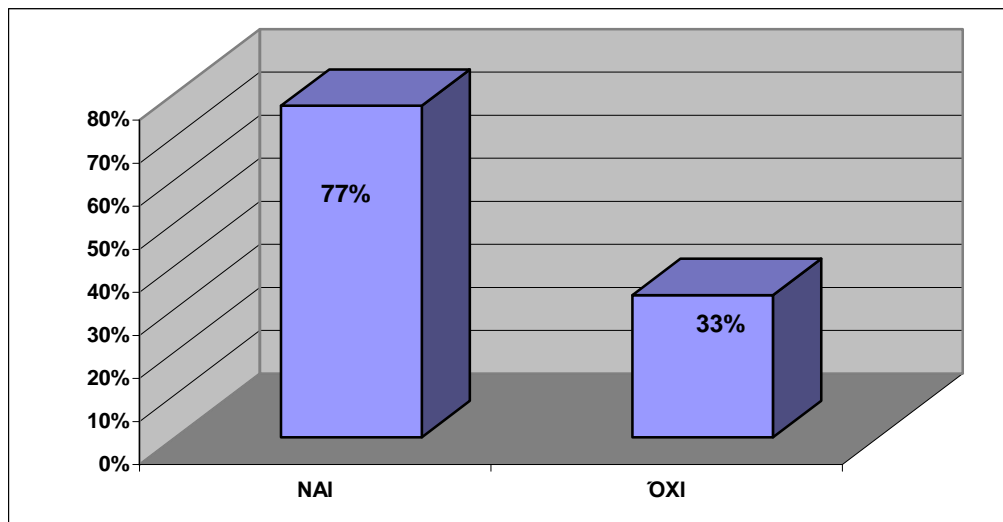
7) Κατά τη γνώμη σας ποιο είναι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, για να ασχοληθεί με τις νέες τεχνολογίες?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις Διοικητικοί (50%), ειδικευμένο προσωπικό (36%), Εμπορικό τμήμα (12%), Managers (2%),



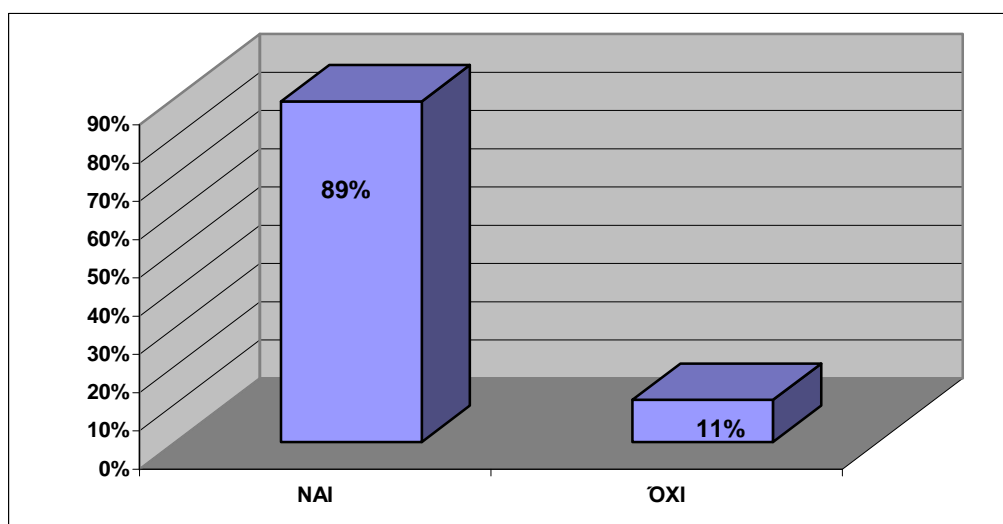
8) Έχει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια προβεί σε ενέργειες με σκοπό τον προσδιορισμό εποικοδομητικών αλλαγών σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις ΝΑΙ (77%) και ΟΧΙ (33%)



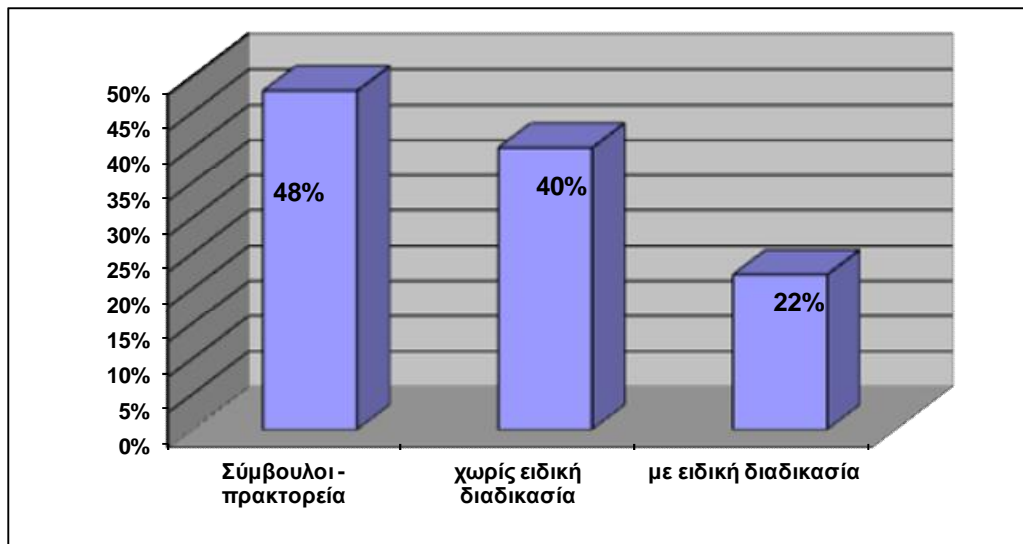
9) Συμφωνεί η επιχείρηση ότι το ανθρωπινό δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της και στην επίτευξη των στόχων της όσον αφορά και τις νέες τεχνολογίες?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις ΝΑΙ (89%) και ΟΧΙ (11%)



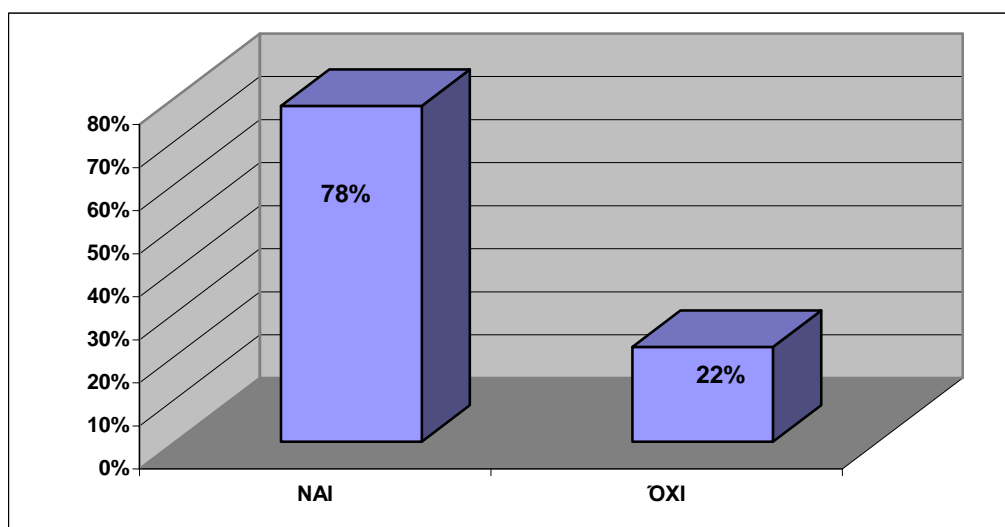
10) Μέσω ποιας διαδικασίας έγινε η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις Μέσο συμβούλων, πρακτορείων (48%), Χωρίς χρήση ειδικής διαδικασίας(40%), Μέσο ειδικών διαδικασιών(22%).



11) Λαμβάνοντας όλους τους παράγοντες είστε ικανοποιημένοι από την λειτουργία της διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες?

Στην παραπάνω ερώτηση λάβαμε απαντήσεις **ΝΑΙ (78%)** και **ΟΧΙ (22%)**.



ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, οι περισσότερες εταιρίες διαθέτουν τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για διάστημα περισσότερο από 1 έτος αλλά λιγότερο από 3 έτη, καθώς μόλις το 40% ξεπερνά το διάστημα αυτό των τριών ετών. Οι περισσότερες από τις εταιρίες απευθύνονται σε τοπικούς πελάτες, και δηλώνουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία χρονοβόρα και δύσκολη. Εκεί που οι περισσότεροι πιστεύουν ότι λειτούργησε το συγκεκριμένο τμήμα είναι στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και στην κατάρτιση τους.

Οι κομβικές δεξιότητες των τόμων θεωρούνται πιο σημαντικές από τους περισσότερους για τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον φαίνεται να παίζει πιο σημαντικό ρόλο για τις καινοτομίες και τις νέες τεχνολογίες, τις οποίες κατά την γνώμη πάντα των ερωτώμενων θα έπρεπε να χειρίζονται περισσότερο οι διοικητικοί υπάλληλοι, στη συνέχεια οι εξειδικευμένοι επιστήμονες, και τελευταία οι managers.

Τέλος οι περισσότερες εταιρίες δήλωσαν ότι τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει σημαντικές αλλαγές ως προς τις νέες τεχνολογίες, παραδέχτηκαν δε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρίας, και δηλώνουν ικανοποιημένοι από την μέχρι τώρα λειτουργία του.

Να αναφέρουμε εδώ πως οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται αφορούν στο μεγαλύτερο μέρος τους την εκπαίδευση με την χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, την χρήση προβολέα διαφανειών, καθώς και την προβολή ειδικών επιμορφωτικών ταινιών. Ακόμη σε κάποιες περιπτώσεις έχουν χρησιμοποιηθεί και οι τηλεδιασκέψεις

Στο μεγαλύτερο μέρος τους οι εταιρίες επέλεξαν το ανθρώπινο δυναμικό τους από πρακτορεία και ειδικούς συμβούλους και χωρίς ειδικές διαδικασίες.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι έχουμε λάβει αποτελέσματα από τις εξής εταιρίες: MARINE TOURS SA, AIR & PLO TRAVEL, POSIDON

EXPRESS, ETAM A.E., AMERICAN TOURS SERVICE ΕΛΛΑΣ ITALIA E.Π.Ε., GELASAKIS SHIPPING & TRAVEL CENTER / MYTRAVELNET.GR, TOP KINISIS TRAVEL, NORSTAR A.E., SARONIC TOURS, MUNDO TRAVEL ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, EARTHSCAPE TRAVEL, ARMA TRAVEL, FREEWAY TRAVEL, ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ Α. & ΣΙΑ Ε.Ε., ANASSA TRAVEL

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Οι οργανώσεις μπορούν να μάθουν περισσότερα πράγματα από κοινού, αν υιοθετούν στρατηγικές συνεργασίας με υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δεκτικότητας. Παρ' όλα αυτά, διάφορα εμπόδια όπως ο φόβος εκμετάλλευσης από πιο ανταγωνιστικούς εταίρους, τα χαμηλά επίπεδα απορρόφησης της ξένης τεχνολογίας, η κουλτούρα των μάνατζερ, πολιτισμικές διαφορές κ.ά., έχουν σαν αποτέλεσμα την μη υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής.
- Σαν αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση στη δημιουργία ή μεταφορά τεχνογνωσίας και πληροφοριών γενικότερα. Γενικά οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν εναλλακτικές στρατηγικές όπως ο συμβιβασμός, η ανοχή κτλ. Κάποιες από αυτές συμβάλλουν σε μικρότερο βαθμό στην ανταλλαγή γνώσης, οι πιο πολλές όμως έχουν σαν αποτέλεσμα τη διάλυση της συμμαχίας.
- Η βιβλιογραφία του μάνατζμεντ έχει ένα ευρύ πεδίο έρευνας για αυτό το ταχέως αναπτυσσόμενο θέμα. Πολλά άλλα θέματα μπορούν να εξεταστούν όπως η συμμετοχή στη συμμαχία περισσότερων από δύο οργανισμών, υιοθέτηση δικλείδων ασφαλείας για την αποφυγή εκμετάλλευσης από οργανώσεις με στρατηγική ανταγωνισμού, σύνδεση των συμμαχιών με το ευρύτερο περιβάλλον των οργανισμών και της μαθησιακής τους στρατηγικής, κτλ.

- Το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης. Αυτό διότι κάτω από τις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, είναι οι δύο σημαντικοί παράγοντες που βοηθούν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει.
- Ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό στην επιχείρηση είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ως μέσο της οργάνωσης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.
- Δεδομένου, λοιπόν, ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στο γίνεσθαι της επιχείρησης πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτόν τον παράγοντα, μέσω της αξιολόγησής τους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα.
- Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται σημασία στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα η οποία συνεπάγεται την σωστή επιλογή του σωστού πληροφοριακού συστήματος, την σωστή αξιολόγησή του, που θα συμβάλλει αποτελεσματικά στον καθορισμό του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.
- Ένα άλλο γεγονός, που ανταποκρίνεται στις παραγωγικές συνθήκες και τις νέες τεχνολογίες που παίζουν σημαντικό ρόλο, είναι η διαπίστωση ότι η ανεύρεση ανθρώπινου δυναμικού με επαγγελματικά προσόντα και κατάλληλες δεξιότητες γίνεται από αποφοίτους σχολών επαγγελματικής κατάρτισης ή από άτομα που ήδη έχουν απασχοληθεί σε εταιρείες του ίδιου κλάδου και διαθέτουν γνώση και εμπειρία.

Διαβάζοντας τα δεδομένα , εκείνο που διαφαίνεται είναι ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης δηλ των στόχων που θα προσπαθήσει να πετύχει στα πλαίσια του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει.

- Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε υπογραμμίζει την ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στη αυξανόμενη ζήτηση για στελέχη με γνώσεις Management και χρήση νέων τεχνολογιών, Σχεδιασμού και Τεχνολογικών Καινοτομιών που να μπορεί να χρησιμοποιήσει τα πληροφοριακά συστήματα με σύνεση. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε δίνεται έμφαση δίδεται περισσότερο στις λεγόμενες εγκάρσιες δεξιότητες του πληροφοριακού συστήματος και συνεπώς χρήση νέων τεχνολογιών, που παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Δηλ τονίζεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης. Σημειωτέον ότι οι επιχειρηματίες τονίζουν τη σημασία του ορθού management αλλά και του self management. Στον τομέα της παραγωγής τα συμπεράσματα συμβαδίζουν με αυτά της Ευρωπαϊκής αντίληψης για την κατάρτιση, η οποία θεωρεί το άτομο τον κεντρικό άξονα της διαδικασίας της κατάρτισης για το πληροφοριακό σύστημα ως μέσο της οποίας αυτοπροσδιορίζεται και αναγνωρίζεται.
- Όπως έδειξε η έρευνα στον παράγοντα άτομο σε σχέση με την κατάρτιση δεν δόθηκε ιδιαίτερη σημασία από πλευράς επιχειρήσεων. Η ανταπόκριση και εκμετάλλευση από πλευράς επιχειρήσεων των ευκαιριών και εργαλείων που παρείχε το κράτος σε τοπικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπήρξε σημαντική. Ενέργειες σ αυτόν τον τομέα έγιναν μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Όσον αφορά τη δομή και τη φύση των προϊόντων κατάρτισης που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις ενδιαφέρουσα είναι η ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων

- Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε μια ποικιλία όσον αφορά τη σημασία που δίδεται από τις επιχειρήσεις σε τεχνικές και επαγγελματικές δεξιότητες των ατόμων που θα χειρίζονται τα πληροφοριακά συστήματα και συνεπώς χρήση νέων τεχνολογιών, έστω και αν εκείνο που είναι κοινό είναι η σημασία που δίδεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα του management. Από την άλλη είναι ευρύτατα διαδεδομένη η πεποίθηση ότι για να αναζωογονήσεις και να προωθήσεις την απόδοση και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, πρέπει να στηριχθείς στο ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να εκμεταλλευτεί σωστά τις δυνατότητες που δίνουν τα πληροφοριακά συστήματα και συνεπώς χρήση νέων τεχνολογιών.
- Όλες οι επιχειρήσεις έψαχναν για βελτιωμένες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των διαφόρων τμημάτων. Οι μάνατζερ των τμημάτων συνεχώς παραπονιόνταν για πολλαπλές πιέσεις για την εκπλήρωση βραχυχρόνιων οικονομικών στόχων σε επιχειρήσεις που απαιτούσαν επενδύσεις με μεγάλο ρίσκο και απόδοση σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Η ιδέα των πληροφοριακών συστημάτων και συνεπώς χρήση νέων τεχνολογιών τους φάνηκε σαν εποικοδομητικός τρόπος αντιστάθμισης βραχυχρόνιων οικονομικών στόχων με την μακροχρόνια απόδοση της εταιρίας.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ

- Διαχείριση του χαρτοφυλακίου επενδύσεων του, ελαχιστοποίηση του κόστους, μεγιστοποίηση του μερίσματος/εσόδων σε όλο το επενδεδυμένο κεφάλαιο, επενδύσεις στην ανακάλυψη νέων συστατικών.
- Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Να μεταβιβαστεί η υπευθυνότητα και στις κατώτατες βαθμίδες, ελαχιστοποίηση των συγκεντρωμένων εξόδων προσωπικού.
- Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, εκπαίδευση στη βιομηχανία, μοναδικό μίγμα τεχνικών και εμπορικών δυνατοτήτων.
- Στρατηγική Πληροφόρησης για τα Αγαθά.
- Αναγνώριση και επεξεργασία του πλούτου πληροφόρησης που υπάρχει.
- Ικανότητα των τμημάτων της επιχείρησης να αναγνωρίζει ποιες και πόσες πληροφορίες είναι ικανές να οδηγήσουν με σιγουριά στην λήψη σωστών αποφάσεων.
- Βελτίωση της χρήσης, πρόσβασης και χρόνου επεξεργασίας της πληροφορίας.
- Επανεκπαίδευση
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών και να προωθήσουν τα προϊόντα. Ευρύτερες γνώσεις πάνω στα προϊόντα, ώστε να επιτευχθεί η ζητούμενη αύξηση των εσόδων.
- Κινητοποίηση, ενδυνάμωση, υποκίνηση υπαλλήλων και επιβράβευσή τους για συμπεριφορές σύμφωνες με τα πληροφοριακά συστήματα.

Οι low level managers (χαμηλού επιπέδου στελέχη), παρατήρησαν ότι ουσιαστικά όλα τα παραπάνω μέτρα στοχεύουν προς τρεις κατευθύνσεις: τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη βελτίωση των υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης.

Για παράδειγμα, αν εφαρμοστούν τα μέτρα που έχουν να κάνουν με τις εσωτερικές διαδικασίες, μοιραία οδηγούν και στα μέτρα του Learning Growth. Εφαρμόζοντας τα μέτρα για το Learning & Growth, οι υπάλληλοι γίνονται κάτοχοι της γνώσης και πιο εξειδικευμένοι και έτσι, μπορούν οι ίδιοι να γίνουν φορείς των εσωτερικών αλλαγών.

Όλοι οι ερωτηθέντες επισήμαναν τα θετικά των κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό αναφερόμενοι στην αρνητική κατάληξη παλαιότερων προσπαθειών επιβολής παρόμοιων αλλαγών στην επιχείρηση και στις αντιδράσεις που υπήρχαν τότε. Παρατήρησαν ότι με τη βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος γίνονταν ορατά τα πλεονεκτήματα ορισμένων αλλαγών με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αμφισβητήσεις και αντιδράσεις.

Παράλληλα, οι διευθυντές προσωπικού, συμφώνησαν στις θετικές επιδράσεις των κινήτρων, επισήμαναν όμως τη δυσκολία που υπήρχε αρχικά στην εφαρμογή τους καθώς η κουλτούρα και η συμπεριφορά των διαφόρων υπαλλήλων ήταν διαφορετικές. Υπήρχαν όμως και άλλοι μάνατζερ που θεώρησαν τη χρήση νέων τεχνολογιών απόλυτα θετικό όπως ο ιδιοκτήτης, υπεύθυνος διευθυντής για τους πελάτες της επιχείρησης. Παρατήρησε ότι ενώ η τακτική ήταν ως τώρα να τείθονται βραχυχρόνιοι (π.χ. ανά μήνα) κίνητρα και να επιτυγχάνονται συνήθως, δεν υπήρχε η δυνατότητα εύκολης θεώρησης των μακροχρόνιων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Στέλλα Ξυροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ιωάννης Λαϊνός, (1999), *Αεροπορικοί ναύλοι. Έκδοση αεροπορικού εισιτηρίου*, Interbooks

R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Παπαζήσης. .

Παναγιώτης, Παππάς, (2002), *Η συγκριτική ανάλυση στις κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες ενόψει του 21^{ου} αιώνα: Προβλήματα και προοπτικές*, Τόμος Γ', Παπαζήσης, Αθήνα

Κωνσταντίνος Ανδριώτης, (2002), *Ο εναλλακτικός τουρισμός και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του*, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος

Ξένα Βιβλιογραφία

R. A. Brealey and S. C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill.

R. B. Chase, N. J. Aquilano and F. R. Jacobs, *Operations Management for Competitive Advantage*, Mc Graw-Hill, 2001.

G. Dessler, *Human Resource Management, 8th Edition*, Prentice Hall, 2000.

R. Heath, Crisis Management for Managers and Executives, Financial Times Pitman Publishing, 1998.

J. M. Inancevich and M. T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, 1999.

P. Kotler, A Framework for Marketing Management, Prentice Hall, 2001.

R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart and P. M. Wright, Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, 2000.

J. Strauss and R. D. Frost, Prentice Hall's e-Marketing Guide, 2001 Edition, Prentice Hall, 2001.

C. B. M Van Riel, Principles of Corporate Communication, Prentice Hall, 1992.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=274

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=757

www.wto.com

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

1. **[MARINE TOURS SA](#)**

Πανδρόσου 7 Αθήνα, Τ.Κ. 105 56

(Δ. Αθηναίων, Ν. Αττικής)

2. **[AIR & PLO TRAVEL](#)**

Γράμμου 24 - 26 (Ισόγειο, πλησίον πλ. Αναλήψεως) Βριλήσσια, Τ.Κ. 152 35

(Δ. Βριλησίων, Ν. Αττικής)

3. **POSIDON EXPRESS**
Ακτή Τζελέπη 3 Πειραιάς, Τ.Κ. 185 31
(Δ. Πειραιά, Ν. Αττικής)
4. **ETAM A.E.**
Λ. Θηβών 387 Αιγάλεω, Τ.Κ. 122 44
(Δ. Αιγάλεω, Ν. Αττικής)
5. **AMERICAN TOURS SERVICE ΕΛΛΑΣ ΙΤΑΛΙΑ Ε.Π.Ε.**
Πατησίων 37 Αθήνα, Τ.Κ. 104 32
(Δ. Αθηναίων, Ν. Αττικής)
6. **GELASAKIS SHIPPING & TRAVEL CENTER / MYTRAVELNET.GR**
Ακτή Κονδύλη 26 - 28 Πειραιάς, Τ.Κ. 185 45
(Δ. Πειραιά, Ν. Αττικής)
7. **TOP KINISIS TRAVEL**
Απόλλωνος 4 Αθήνα, Τ.Κ. 105 57
(Δ. Αθηναίων, Ν. Αττικής)
8. **NORSTAR A.E.**
Λεωφ. Ποσειδώνος 73 Παλαιό Φάληρο, Τ.Κ. 175 62
(Δ. Παλαιού Φαλήρου, Ν. Αττικής)
9. **SARONIC TOURS**
Λεωφόρος Αθηνών - Σουνίου 68 Κερατέα, Τ.Κ. 190 01
(Δ. Κερατέας, Ν. Αττικής)
10. **MUNDO TRAVEL ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**
Κρήτης 75 Νέα Ιωνία, Τ.Κ. 142 31
(Δ. Νέας Ιωνίας, Ν. Αττικής)
11. **EARTHSCAPE TRAVEL**
Λαζαράκη 2 Γλυφάδα, Τ.Κ. 166 75
(Δ. Γλυφάδας, Ν. Αττικής)
12. **ARMA TRAVEL**
Καραγιώργη Σερβίας 10 Αθήνα, Τ.Κ. 105 62
(Δ. Αθηναίων, Ν. Αττικής)
13. **FREEWAY TRAVEL**
Λεωφ. Πεντέλης 34 Βριλήσσια, Τ.Κ. 152 35
(Δ. Βριλησίων, Ν. Αττικής)

14. ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ Α. & ΣΙΑ Ε.Ε.

Μαυρομιχάλη 2 Πειραιάς, Τ.Κ. 185 38

(Δ. Πειραιά, Ν. Αττικής)

15. ANASSA TRAVEL

Ηρώων Πολυτεχνείου 45 Άγιος Στέφανος, Τ.Κ. 145 65

(Δ. Αγίου Στεφάνου, Ν. Αττικής)