



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για  
τις επιχειρήσεις**

**Χριστίνα Χ. Καδά**

**Επιβλέπων: Νικόλαος Λιωνής, Λέκτορας**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις

**Χριστίνα Χ. Καδά**

**A.M.: 256**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Νικόλας Λιωνής, Λέκτορας**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Νικόλας Λιωνής, Λέκτορας**

Οκτώβριος 2011

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της αποτελεσματικότητας τους. Στόχος τους είναι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών και να αντιμετωπίσουν τον μεγάλο ανταγωνισμό. Η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, λοιπόν, ώθησε τις επιχειρήσεις να ενεργοποιήσουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, έχοντας κατανοήσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερο στρατηγικό ρόλο. Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιχειρεί, επίσης, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα μέσα από τις λειτουργίες της, όπως την προσέλευση και την επιλογή, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το σύνολο των δραστηριοτήτων του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτό επιδρά για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, γίνεται μια λεπτομερής αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως στο ρόλο της, στους στόχους της και στις αρμοδιότητες της. Έμφαση δίνεται στις διαδικασίες ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, μελετώνται η υποδοχή και η ένταξη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή, η παρακίνηση, οι συνθήκες εργασίας και η ανάπτυξη ομάδων. Επιπροσθέτως, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης στην εταιρεία «Vodafone» όπου εξετάζεται η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή, οι παροχές, η ανάπτυξη ομάδων και η επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο τέλος της εργασίας αναφέρονται κάποιες προτροπές που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι επικεφαλές μιας επιχείρησης και τέλος γίνεται μια σύνοψη των όσων έχουν προηγηθεί. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση.

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:** Ανθρώπινο Δυναμικό

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική

## **ABSTRACT**

The ongoing changing conditions have forced companies to switch to more efficient methods of increasing their effectiveness. Their goal is to be able to satisfy the needs of consumers and to face the competition. The need for competitiveness, therefore, urged the companies to enable the effective management of human resources, because they understand that human capital is the driving force of the firm. Nowadays, human resources are considered the most important asset of a firm and they are treated more as an opportunity for profit and success rather than a cost. The firm must attach its plans and its actions with the human resources. The Board of Management of Human Resources no longer focuses only on the selection and the recruitment of the appropriate manpower, but has a special strategic role. The goal of Human Resource Management is to staff the company with the most efficient manpower to give the company a competitive advantage. It tries, also, to strengthen the loyalty, facilitate communication, enhance teamwork through some functions such as the recruitment and the selection, the development and the training and the evaluation of human resources. All the activities of the Board of Management of Human Resources play an important role for the firm to achieve its goals and to acquire and maintain competitive advantage.

Scope of this thesis is the human factor and how it impacts on a company to acquire competitive advantage. Initially, shows the importance of human resources. Then, there is a detailed report on Human Resource Management, such as its role, objectives and responsibilities. Emphasis is given on activation processes of human resources. Specifically, it is examined the reception and the integration, the education, the evaluation, the remuneration, the motivation, the working conditions and the development teams. In addition, it is studied a case study of company Vodafone where the education, the evaluation, the compensation, the benefits, the development teams and the rewarding of human resources are tested. At the end of the thesis some prompts are referred that they could be followed by the heads of the firm and there is a summary of what preceded. In conclusion, we could say that there is a positive relationship between human development and competitive advantage acquirement in a firm.

**SUBJECT AREA:** Human Resources

**KEYWORDS:** Human resource management, competitive advantage, strategic human resource management, human resource development, strategy

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b> .....  | <b>14</b> |
| 1.1 Εισαγωγή .....   | 14        |
| 1.2 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....                                  | 14        |
| 1.3 Η Σημαντικότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....                           | 15        |
| 1.4 Η Αξία και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....                                     | 15        |
| <b>2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> ..... | <b>16</b> |
| 2.1 Η Εποχή του Ανθρώπου .....   | 16        |
| 2.2 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού.....  | 17        |
| 2.3 Η Ανάγκη των Στελεχών να Γνωρίζονται Μεταξύ τους .....                           | 18        |
| 2.4 Οι Επιπτώσεις του Περιβάλλοντος στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....                     | 18        |
| 2.4.1 Η Νέα Κουλτούρα της Επιχείρησης .....  | 18        |
| 2.4.2 Η Νέα Νοοτροπία Ευελιξίας και Μάθησης.....                                     | 19        |
| 2.4.3 Η Σημασία της Ομαδικής Δουλειάς .....  | 19        |
| 2.4.4 Η Σημασία των Αναλυτικών Ικανοτήτων .....                                      | 20        |
| 2.4.5 Η Αλλαγή του Ρόλου των Στελεχών .....  | 20        |
| 2.4.6 Η Εξασθένιση της Έννοιας της Ιεραρχίας.....                                    | 20        |
| 2.4.7 Ο Ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου.....  | 21        |
| 2.4.8 Η Σημασία των Διαπροσωπικών Ικανοτήτων .....                                   | 21        |
| <b>3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....  | <b>22</b> |
| 3.1 Εισαγωγή .....   | 22        |
| 3.2 Οι Ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....                                   | 23        |
| 3.3 Οι Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....               | 24        |
| 3.3.1 Η Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....                              | 24        |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 3.3.2       | Η Ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 24        |
| 3.3.3       | Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....   | 24        |
| 3.3.4       | Η Παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 25        |
| <b>3.4</b>  | <b>Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και το Μάρκετινγκ .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>3.5</b>  | <b>Η Χάραξη της Στρατηγικής.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>3.6</b>  | <b>Η Εφαρμογή της Στρατηγικής .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>3.7</b>  | <b>Η Δημιουργία του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Προσανατολισμένου στη Στρατηγική της Επιχείρησης .....</b> | <b>28</b> |
| 3.7.1       | Φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....   | 28        |
| 3.7.2       | Στρατηγική που θα Ακολουθηθεί για να Διοικηθεί το Ανθρώπινο Δυναμικό .....   | 28        |
| 3.7.3       | Πολιτικές με τις οποίες θα Υλοποιηθούν οι Στρατηγικές .....  | 29        |
| 3.7.4       | Μέθοδοι – Πρακτικές – Ενέργειες .....  | 29        |
| 3.7.5       | Διαδικασίες .....  | 30        |
| <b>3.8</b>  | <b>Η Σημασία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>3.9</b>  | <b>Οι Στόχοι του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.10</b> | <b>Οι Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>3.11</b> | <b>Οι Σπουδαιότερες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>4.</b>   | <b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>4.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>4.2</b>  | <b>Οι Ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>4.3</b>  | <b>Η Προσέγγιση του Guest .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.</b>   | <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>5.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>5.2</b>  | <b>Οι Ορισμοί της Ανάπτυξης Στελεχών .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>5.3</b>  | <b>Οι Στόχοι της Ανάπτυξης Στελεχών.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>5.4</b>  | <b>Οι Αρχές της Ανάπτυξης Στελεχών.....</b>  | <b>44</b> |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.5       | Τα Στάδια της Ανάπτυξης Στελεχών.....  | 45        |
| <b>6.</b> | <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>                                      | <b>46</b> |
| 6.1       | Η Προσέλκυση και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                    | 46        |
| 6.2       | Οι Διαδικασίες Ενεργοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                     | 46        |
| <b>7.</b> | <b>ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>                            | <b>48</b> |
| 7.1       | Εισαγωγή.....  | 48        |
| 7.2       | Το Αποτελεσματικό Πρόγραμμα της Υποδοχής και της Ένταξης Νεοπροσληφθέντων..... | 49        |
| <b>8.</b> | <b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>                                    | <b>50</b> |
| 8.1       | Οι Βασικές Έννοιες Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης – Μετεκπαίδευσης.....             | 50        |
| 8.2       | Οι Παράγοντες για Διάρκη Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....              | 50        |
| 8.3       | Η Σημασία Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                            | 50        |
| 8.4       | Η Σημασία του Σωστού Προσδιορισμού των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....              | 52        |
| 8.5       | Η Αποτελεσματική Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                      | 52        |
| 8.6       | Το Σύστημα Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                       | 54        |
| 8.7       | Οι Κατηγορίες του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                    | 54        |
| 8.7.1     | Η Εκπαίδευση Νέου Ανθρώπινου Δυναμικού Χωρίς Πείρα.....                        | 55        |
| 8.7.2     | Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού που Διαθέτει Πείρα.....                      | 55        |
| 8.7.3     | Η Εκπαίδευση Κανονικού Ανθρώπινου Δυναμικού.....                               | 55        |
| 8.8       | Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                           | 55        |
| 8.8.1     | Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης για το Εκπαιδευόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό.....            | 55        |
| 8.8.2     | Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης Διοικητικών και Ανώτερων Ηγετικών Στελεχών.....         | 57        |
| 8.9       | Η Εκπαίδευση ως Αντιμετώπιση του Εργασιακού Άγχους.....                        | 58        |
| 8.10      | Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                     | 59        |
| <b>9.</b> | <b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>                                    | <b>60</b> |
| 9.1       | Εισαγωγή.....  | 60        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 9.2        | Οι Διαδικασίες Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                    | 61        |
| 9.3        | Η Μέτρηση της Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων [29] ..... | 61        |
| 9.4        | Παράδειγμα Αξιολόγησης Απόδοσης Προϊσταμένου .....                          | 63        |
| <b>10.</b> | <b>ΑΜΟΙΒΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....</b>                                    | <b>66</b> |
| 10.1       | Εισαγωγή .....  | 66        |
| 10.2       | Οι Στόχοι ενός Προγράμματος Αμοιβής του Ανθρώπινου Δυναμικού .....          | 66        |
| 10.3       | Η Πολιτική Ανταμοιβών .....   | 66        |
| 10.4       | Οι Μέθοδοι Υλοποίησης της Πολιτικής Ανταμοιβών .....                        | 66        |
| 10.5       | Οι Κατηγορίες Αμοιβών του Ανθρώπινου Δυναμικού .....                        | 67        |
| <b>11.</b> | <b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>                                 | <b>68</b> |
| 11.1       | Εισαγωγή .....  | 68        |
| 11.2       | Οι Αντικειμενικοί Στόχοι της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....     | 69        |
| 11.3       | Τα Κίνητρα της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.....                                 | 70        |
| 11.4       | Η Προσέγγιση της Παροχής Κινήτρων με Βάση το Περιεχόμενο .....              | 71        |
| 11.5       | Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg.....                               | 72        |
| 11.6       | Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McClelland.....                        | 73        |
| 11.7       | Η Θεωρία της Προσδοκίας .....   | 73        |
| 11.8       | Οι Θεωρίες των Ανταμοιβών .....   | 74        |
| 11.9       | Το Πρότυπο των L. W. Porter & E. E. Lawler .....                            | 74        |
| 11.10      | Οι Διακρίσεις των Παρεχομένων Κινήτρων .....                                | 75        |
| 11.11      | Τα Βασικά Συστήματα Κινήτρων του Ανθρώπινου Δυναμικού.....                  | 75        |
| 11.11.1    | Τα Ατομικά Κίνητρα .....  | 75        |
| 11.11.2    | Τα Ομαδικά Κίνητρα .....  | 77        |
| 11.12      | Τα Σχέδια Οικονομικών Βραβείων .....  | 78        |



|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 11.12.1      | Το Σχέδιο Scanlon.....  | 78        |
| 11.12.2      | Το Σχέδιο Rucker .....  | 78        |
| 11.12.3      | Το Σχέδιο Βελτίωση Παραγωγικότητας .....                              | 79        |
| <b>11.13</b> | <b>Η Συμμετοχή στα Κέρδη και η Παραγωγικότητα .....</b>               | <b>79</b> |
| <b>11.14</b> | <b>Οι Πρόσθετες Παροχές .....</b>                                     | <b>81</b> |
| <b>11.15</b> | <b>Οι Τρόποι Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>           | <b>82</b> |
| <b>11.16</b> | <b>Οι Χρηματικές και οι Συμβολικές Αμοιβές.....</b>                   | <b>83</b> |
| <b>11.17</b> | <b>Η Κατάσχεση ενός Προγράμματος Κινήτρων.....</b>                    | <b>84</b> |
| <b>11.18</b> | <b>Η Πρακτική Εφαρμογή Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b> | <b>85</b> |
| <b>11.19</b> | <b>Η Διατήρηση Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>         | <b>85</b> |
| <b>12.</b>   | <b>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>  | <b>86</b> |
| <b>12.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>   | <b>86</b> |
| <b>12.2</b>  | <b>Ο Κανονισμός Εργασίας .....</b>                                    | <b>86</b> |
| <b>12.3</b>  | <b>Η Έννοια και ο Ορισμός της Δυσaréσκειας .....</b>                  | <b>87</b> |
| <b>12.4</b>  | <b>Η Αντιμετώπιση της Δυσaréσκειας .....</b>                          | <b>88</b> |
| <b>13.</b>   | <b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ.....</b>                                       | <b>89</b> |
| <b>14.</b>   | <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....</b>    | <b>91</b> |
| <b>15.</b>   | <b>ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>   | <b>92</b> |
| <b>16.</b>   | <b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....</b>                                  | <b>93</b> |
| <b>16.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>   | <b>93</b> |
| <b>16.2</b>  | <b>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και το Εργασιακό Κεφάλαιο .....</b>     | <b>93</b> |
| <b>17.</b>   | <b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....</b>                              | <b>95</b> |
| <b>17.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>   | <b>95</b> |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>17.2</b>  | <b>Η Προσέλκυση και η Επιλογή Πωλητών .....</b>                            | <b>95</b>  |
| 17.2.1       | Οι Διαδικασίες της Προσέλκυσης Υποψηφίων .....                             | 95         |
| 17.2.2       | Οι Διαδικασίες της Αξιολόγησης και της Επιλογής Υποψηφίων .....            | 95         |
| <b>17.3</b>  | <b>Η Εκπαίδευση των Πωλητών .....</b>                                      | <b>96</b>  |
| <b>17.4</b>  | <b>Η Παρακίνηση των Πωλητών .....</b>                                      | <b>96</b>  |
| 17.4.1       | Συμπληρωματικά Μέσα Παρακίνησης .....                                      | 97         |
| <b>17.5</b>  | <b>Η Αξιολόγηση των Πωλητών .....</b>                                      | <b>97</b>  |
| <b>18.</b>   | <b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ VODAFONE.....</b>                                     | <b>99</b>  |
| <b>18.1</b>  | <b>Εισαγωγή .....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>18.2</b>  | <b>Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>           | <b>100</b> |
| <b>18.3</b>  | <b>Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>                         | <b>101</b> |
| <b>18.4</b>  | <b>Οι Αμοιβές του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>                           | <b>101</b> |
| 18.4.1       | Οι Μισθολογικές Αποδοχές .....   | 101        |
| 18.4.2       | Η Σύνδεση των Αμοιβών με την Απόδοση .....                                 | 101        |
| <b>18.5</b>  | <b>Οι Παροχές του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>                           | <b>101</b> |
| <b>18.6</b>  | <b>Το Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα του Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>          | <b>102</b> |
| <b>18.7</b>  | <b>Η Επιβράβευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                         | <b>102</b> |
| <b>18.8</b>  | <b>Η Ανάπτυξη Ομάδων Εργασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>            | <b>102</b> |
| <b>18.9</b>  | <b>Η Επικοινωνία και η Ανταλλαγή Απόψεων του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b> | <b>103</b> |
| <b>18.10</b> | <b>Η Συνεργασία με Πανεπιστήμια .....</b>                                  | <b>103</b> |
| <b>19.</b>   | <b>ΠΡΟΤΡΟΠΕΣ .....</b>   | <b>105</b> |
|              | <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>   | <b>106</b> |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [22]..... | 37 |
|--|----|

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1: Συγκριτική κατάταξη των δέκα κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το έτος 2003 .....   | 35 |
| Πίνακας 2: Συγκριτική κατάταξη των δέκα κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το έτος 2007 .....   | 35 |
| Πίνακας 3: Το υπόδειγμα των Schuler & Jackson (1987) για τη συμπεριφορά ρόλων των εργαζομένων και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζονται με συγκεκριμένες επιχειρησιακές στρατηγικές (Storey & Sisson, 1993, p.66, προσαρμογή από Schuler & Jackson, 1987, p. 209-213) ..... | 38 |
| Πίνακας 4: Σύνδεση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απόδοσης (Guest, 1997).....  | 40 |
| Πίνακας 5: Λειτουργικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....   | 41 |
| Πίνακας 6: Η προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο.....   | 72 |

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση και Οικονομική των Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων» του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών το έτος 2010 – 2011.

# 1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

## 1.1 Εισαγωγή

Στο σημερινό ρευστό αβέβαιο και μεταβλητό επιχειρησιακό περιβάλλον ένα ευρύ και πανίσχυρο φάσμα δυνάμεων που συνδέονται με τις τεχνολογικές αλλαγές, τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, την ωρίμανση των εγχώριων αγορών των πλέον ανεπτυγμένων χωρών οδηγούν στη παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού. Συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και της έξαρσης του ανταγωνισμού που αυτή συνεπάγεται είναι η εμφάνιση αφενός μεν περισσότερων κινδύνων αφετέρου δε μεγαλύτερων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Είναι επόμενο, λοιπόν, με ένταση και αγωνία να αναζητούν οι επιχειρήσεις τα ανταγωνιστικά εκείνα πλεονεκτήματα που θα τις επιτρέψουν κατά αρχήν να επιβιώσουν και στην συνέχεια να αναπτυχθούν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι αμφίβολη. Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει στην ουσία μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών. Επιπλέον, απαντήσεις σε ερωτήματα όπως σε ποιά βάση, πού και εναντίον ποιών ανταγωνίζεται η επιχείρηση, αποτελούν εκτός από την στρατηγική της επιπρόσθετους παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία μέσω της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται είναι ο παράγοντας που περιλαμβάνει τις διάφορες στρατηγικές. Η βάση του ανταγωνισμού, ως άλλος παράγοντας, αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες της επιχείρησης. Το πού ανταγωνίζεται η επιχείρηση αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων – αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται. Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιών ανταγωνίζεται η επιχείρηση, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της. Γενικά, τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά ώστε να κάνουν κάποια διαφορά. Εννοείται, επίσης, ότι θα πρέπει να είναι διατηρήσιμα ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι ενέργειες των ανταγωνιστών [19].

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Ορισμένοι τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους είναι το μερίδιο αγοράς, η διαχείριση του εμπορικού σήματος, η δικτύωση, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η αποτελεσματικότητα του κόστους, καθώς και το υψηλό κόστος αλλαγής.

## 1.2 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν

ανώτερο των ανταγωνιστικών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο. Για να είναι ένα τέτοιο πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει συχνά να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις των προϊόντων.

### **1.3 Η Σημαντικότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητα της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης και συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της είναι η αιτία ύπαρξης της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει. Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται [19].

### **1.4 Η Αξία και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Μία επιχείρηση μπορεί να βρει τη θέση της, με τη μόχλευση των πλεονεκτημάτων της. Ο Michael Porter υποστήριξε ότι οι δυνάμεις της επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίηση, τα οποία ονομάζονται πλεονεκτήματα θέσης, δεδομένου ότι εκφράζουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο, ως ηγέτη κόστους ή διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας.

## 2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1 Η Εποχή του Ανθρώπου

Οι προηγούμενες ιστορικές εποχές στην αρχή πήραν το όνομα τους από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποίησε ο άνθρωπος (Εποχή του Λίθου, του Χαλκού και του Σιδήρου) και στη συνέχεια από τα πεδία τα οποία κατέκτησε ο άνθρωπος με τη βοήθεια της τεχνολογίας (η Βιομηχανική Εποχή, η Εποχή του Διαστήματος και, τέλος, η Εποχή της Πληροφορίας). Σήμερα βρισκόμαστε μπροστά στην ανατολή μίας Νέας Εποχής, της Εποχής του Ανθρώπου, στην οποία ο βασικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης πρόκειται να είναι οι δυνατότητες του ανθρώπου και μάλιστα η απελευθέρωση τους.

Το πέρασμα στην Εποχή του Ανθρώπου επιταχύνεται από μία σειρά παγκόσμιων γεγονότων και τάσεων. Η ύφεση, η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας, οι δημογραφικές αλλαγές και η αυξανόμενη ισχύς των αναδυόμενων αγορών αποτελούν μερικές από αυτές. Η επίδραση αυτών των τάσεων είναι αισθητή σε όλο τον κόσμο και φυσικά και στην Ελλάδα. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού τους με γνώμονα όχι απλώς τη μείωση του κόστους, αλλά την αύξηση της παραγωγικότητας. Διαπιστώνουν πως ξεκλειδώνοντας τις δυνατότητες των ταλαντούχων ανθρώπων τους μπορούν να επιτύχουν περισσότερα από όσα φανταζόντουσαν. Οι επιχειρήσεις αναζητούν ανθρώπους που τολμούν και έχουν πάθος για αυτό που κάνουν. Είναι γεγονός ότι η εύρεση των σωστών ανθρώπων, τη σωστή στιγμή, στο σωστό μέρος αποτελεί πρόκληση και για τους εργοδότες.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα οικονομικά κεφάλαια είναι πλέον άφθονα και αναζητούν ιδέες και γνώσεις για να επενδυθούν, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans & Youssef, 2004). Όταν αναφερόμαστε στο ταλέντο εννοούμε το άτομο που ανταποκρίνεται σε αυτό που έχει ανάγκη η επιχείρηση σε μία δεδομένη στιγμή, δηλαδή εκτός από τα τυπικά προσόντα, τις συμπεριφορές και την ικανότητα να λειτουργεί σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Αυτό που συμβαίνει σήμερα είναι ότι προκειμένου να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν αμεσότερη πρόσβαση στο ταλέντο, όχι μόνο σε χρηματικά διαθέσιμα. Καθώς αυτή η πραγματικότητα θα γίνεται όλο και περισσότερο αισθητή, θα βιώσουμε το πέρασμα από τον καπιταλισμό στον «ταλεντισμό», μια εποχή στην οποία συγκριτικό πλεονέκτημα θα είναι το άτομο και οι δυνατότητες του, και όχι το κεφάλαιο.

Στην Εποχή του Ανθρώπου θα είναι σημαντικότερο παρά ποτέ για τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν επακριβώς τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και να τις συνδέσουν με τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Με βάση αυτήν τη σύνδεση θα μπορέσουν να σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα τους βοηθήσει να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τους ταλαντούχους ανθρώπους, η συνεισφορά των οποίων θα είναι καθοριστική για την επιτυχία τους. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνουν πιο εύστροφοι και ταχείς και να εναρμονίσουν τις πρακτικές και τα εργασιακά μοντέλα τους με την πραγματικότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ξεκλειδώσουν το πάθος, την πνευματική περιέργεια και την καινοτόμο σκέψη των εργαζομένων τους, θα πρέπει να υιοθετήσουν μια εξατομικευμένη προσέγγιση και να συνδεθούν μαζί τους με άμεσο, ανθρώπινο τρόπο. Η εξέλιξη της τεχνολογίας όχι μόνο επιτρέπει αλλά και ενισχύει αυτής της μορφής ανθρώπινη, άμεση, διάφανη επικοινωνία [9].



Η Εποχή του Ανθρώπου θέτει στις επιχειρήσεις μία σημαντική πρόκληση: να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των ανθρώπων τους προκειμένου να επιτύχουν. Ωστόσο, καθώς οι επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά στο ξεκίνημα αυτής της νέας εποχής, η προσπάθεια να δοθεί νόημα στο καινούριο και να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που συντελούνται στο ευρύτερο περιβάλλον, θα πρέπει να είναι συλλογική.

## 2.2 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Όσο πιο πολύ ευχάριστη και ενδιαφέρουσα είναι η εργασία που αναλαμβάνουν και όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαμόρφωση των αποφάσεων, αλλά και στα κέρδη, τόσο πιο ουσιαστικά θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης [33].

Όπως διδάσκει ο Αριστοτέλης: «Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση». Και ο Περικλής: «ζητούσε από τους Αθηναίους να μη θρηνούν τα σπίτια και τα κτήματά τους αλλά τους ανθρώπους. Γιατί δεν κάνουν αυτά τους ανθρώπους, αλλά οι άνθρωποι αυτά». Αλλά και ο Πλάτωνας υποστήριζε πως για να ευημερήσει κάθε πολιτεία (οργάνωση) τα μέρη της πρέπει να αισθάνονται «τό φίλον και τό κοινόν» (φιλικά και συναδελφικά μεταξύ τους, ότι η πορεία είναι κοινή).

Όπως πιστεύει και ο τέως πρόεδρος της General Electric, Jack Welch: «Τα τρία πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να μετράει μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ταμειακές ροές. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, αυξάνει και το μερίδιο αγοράς. Με ικανοποιημένους εργαζόμενους βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η περηφάνια και η δημιουργικότητα. Οι ταμειακές ροές είναι ο σφυγμός της επιχείρησης» [2].

Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αξιολογούνται, αλλά και να αμείβονται σωστά. Οι πιο ικανοί μπορούν να παράγουν καλύτερο αποτέλεσμα από τους λιγότερο ικανούς, γιατί μπορούν να αξιοποιήσουν και τις δικές τους δυνατότητες αλλά και των συνεργατών τους. Οι πιο ικανοί θα βρουν λύσεις και διεξόδους στα θέματα και θα μπορέσουν να οδηγήσουν προς τα εμπρός ακόμα και τους λιγότερο ικανούς. Όταν δεν κυριαρχούν συνθήκες αξιοκρατίας, είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, για μια επιχείρηση να προσελκύσει και να διατηρήσει αξιόλογα στελέχη. Έτσι όμως θα της είναι αδύνατο να ανταγωνιστεί αυτές που λειτουργούν αξιοκρατικά και να αναπτυχθεί. Όπως δίδασκε και ο Αριστοτέλης: «Πρέπει κάθε αρχή να την κατέχει όποιος είναι άξιος, ακόμα και αν δεν το επιδιώκει (με ή χωρίς τη θέλησή του)». «Τα καλύτερα υλικά και όργανα πρέπει να δίνονται σε αυτούς που είναι ικανοί να παράγουν το καλύτερο δυνατό έργο» (γιατί αυτοί θα τα αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά από τους λιγότερο καλούς).

Συχνά, διατυπώνεται η άποψη ότι οι άνθρωποι αποτελούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο που διαθέτουν οι επιχειρήσεις και ότι σε αυτούς οφείλεται η επιτυχία. Αυτοί κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στην πρωτοπορία και στην αποτυχία, στη διάκριση και στη μετριότητα, στην επιβίωση και στον αφανισμό [36]. Η καθ' όλα προφανής αυτή άποψη κινδυνεύει να μείνει γράμμα κενό αν δεν συνοδεύεται από μια σειρά γενικότερων αντιλήψεων και μεθοδικών ενεργειών, μέσω των οποίων ο άνθρωπος θα καταλαμβάνει πράγματι την κεντρική θέση που του αρμόζει στο σχεδιασμό και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η άποψη ότι ο άνθρωπος είναι ο παράγοντας που κάνει τη διαφορά και αποτελεί την κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χρειάζεται συνεχή επιβεβαίωση και δεν πρέπει να θεωρείται απλώς αυτονόητη, γιατί έτσι ουσιαστικά απαξιώνεται με όλες τις δυσμενείς συνέπειες. Να ακυρώνονται, δηλαδή, ουσιαστικά όλες οι δυνατότητες για την πραγματική αξιοποίηση

του και να χάνονται οι μοναδικές και ανεπανάληπτες ευκαιρίες που εμφανίζονται από τον ανταγωνισμό.

Οι άνθρωποι αποτελούν τη μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαρκής ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων εντοπίζεται στο πώς θα μπορέσουν να μεταφράσουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων [35]. Για αυτό, παράλληλα με την εκτίμηση της πρωταρχικής συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρησιακή επιτυχία και αποτελεσματικότητα, είναι επιβεβλημένο όσο ποτέ άλλοτε να ενσωματωθεί η πολιτική διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στη γενικότερη στρατηγική, έτσι ώστε να είναι συμβατή και ευθυγραμμισμένη με την υλοποίηση των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων.

### **2.3 Η Ανάγκη των Στελεχών να Γνωρίζονται Μεταξύ τους**

Για να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν οι ικανότεροι πρέπει να υπάρχουν οι αντίστοιχες γνώσεις για την αξία και την προσφορά του καθενός. Όταν τα στελέχη γνωρίζονται μεταξύ τους, είναι πιο εύκολο να ανταλλάσσουν γνώσεις, να στηρίζουν ο ένας την προσπάθεια του άλλου, να κρίνουν ο ένας την αξία και την προσφορά του άλλου, υπό την προϋπόθεση ότι το περιβάλλον δεν θα είναι τέτοιο που, αντί να εμποδίζει, να ενθαρρύνει την αλληλοϋπονόμηση. Μάλιστα ο Πλάτωνας υποστήριζε πως «είναι ωφέλιμο για τους πολίτες (τα στελέχη κάθε οργανισμού) το να γνωρίζονται και να έχουν οικειότητα μεταξύ τους γιατί έτσι γνωρίζουν και ποιοί είναι οι καλύτεροι και οι πιο ικανοί για κάθε δουλειά (και γίνεται πιο δύσκολο το να εξαπατηθούν ο ένας από τον άλλο). Όταν όμως όλα γίνονται στα κρυφά τότε κανένας πολίτης δεν θα καταφέρει να τιμηθεί ανάλογα με την προσφορά του, να αποκτήσει τα αξιώματα που του αρμόζουν ή να βρει το δίκιο του.

Τα ίδια υποστήριζε και ο Αριστοτέλης. Δηλαδή ότι «για να γίνεται σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων και των αξιωμάτων, πρέπει ο ένας να γνωρίζει τον άλλο. Εκεί που οι οργανισμοί είναι μεγάλοι, οι άνθρωποι (οι πολίτες, τα στελέχη) δεν γνωρίζονται τόσο καλά (ή και καθόλου) μεταξύ τους. Έτσι οι αποφάσεις πολλές φορές λαμβάνονται πιο πρόχειρα (χωρίς πλήρη γνώση της αξίας και των αδυναμιών του καθενός) και αναπόφευκτα γίνονται λάθη (αδικίες) στην απονομή των αξιωμάτων και στην απονομή της δικαιοσύνης» [2].

### **2.4 Οι Επιπτώσεις του Περιβάλλοντος στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

Όλες οι αλλαγές έχουν άμεση επίδραση στα άτομα ενός οργανισμού, στο ρόλο τους και στην εργασία τους μέσα στον οργανισμό, καθώς και στις ικανότητες που αναμένεται να έχουν. Στην πραγματικότητα, η επίδραση της κοινωνίας της πληροφορίας στους ρόλους και τις ικανότητες των ατόμων είναι εξίσου σημαντική αν όχι περισσότερο από αυτήν που αναμένεται να υπάρξει στο επαγγελματικό περιβάλλον. Οι σημαντικότερες τάσεις στο θέμα αυτό αναλύονται στη συνέχεια [17].

#### **2.4.1 Η Νέα Κουλτούρα της Επιχείρησης**

Η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι από τις βασικότερες αλλαγές που πρέπει να επέλθουν ενσωματώνοντας το νόημα της νέας εποχής. Η αλλαγή αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντιλαμβάνονται το ρόλο τους και το είδος

της συμπεριφοράς τους απέναντι στους συνεργάτες τους και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

Ορίζοντας ως κουλτούρα το σύνολο από τις κοινές αξίες, τα πιστεύω, τις βασικές παραδοχές και τους άγραφους κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σκέφτονται, συμπεριφέρονται, κάνουν τη δουλειά τους και επικοινωνούν μεταξύ τους καθώς και με τους εκτός οργανισμού, γίνεται σαφές ότι καμιά οργανωτική αλλαγή ή αλλαγή στρατηγικής, διαδικασιών ή συστημάτων δεν μπορεί να πετύχει αν δεν αντιμετωπίσουμε ευθέως αυτές τις νόρμες με στόχο να τις αλλάξουμε με άλλες πιο κατάλληλες.

#### **2.4.2 Η Νέα Νοοτροπία Ευελιξίας και Μάθησης**

Σε συνάφεια με την αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας υπάρχουν τρεις ακόμα σημαντικές αλλαγές στη νοοτροπία των εργαζομένων και των μάνατζερς.

Πρώτον, καθώς οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο «προς τη μάθηση», ενδιαφέρονται περισσότερο για άτομα που διαθέτουν μια πνευματική περιέργεια, που αξιολογούν και μαθαίνουν από την προηγούμενη συμπεριφορά τους, όπως επίσης και από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους και βέβαια από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μια κουλτούρα αναζήτησης, μάθησης και ευελιξίας θεωρείται ιδιαίτερα ζωτική για τις σημερινές επιχειρήσεις.

Δεύτερον, είναι σημαντική η ανάγκη για ευελιξία στις ικανότητες των ατόμων. Στην κοινωνία της πληροφορίας αυξάνονται οι απαιτήσεις για πολλαπλές ικανότητες, καθώς αντίστοιχα και οι εργασίες βασίζονται σε πολλαπλές λειτουργίες. Η προαγωγή σε έναν οργανισμό τείνει να γίνει και οριζόντια, δίνοντας έτσι σε κάθε άτομο τη δυνατότητα να εμπλουτίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις του και σε άλλους συγγενείς χώρους και να βελτιώνει την απασχολησιμότητα του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα να αρχίζουν να βλέπουν τις εργασίες τους ως διαδικασίες συνεχώς εξελισσόμενες που διαρκώς επιζητούν νέες διαφορετικές ικανότητες, κάτι που αποτελεί σημαντική αλλαγή έναντι μιας παραδοσιακής κουλτούρας.

Τρίτον, μια άλλη σημαντική αλλαγή κουλτούρας που ισχυροποιείται στη κοινωνία της πληροφορίας είναι η ανάγκη για διά – βίου – μάθηση. Δοθέντος του γρήγορου ρυθμού αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον, οι γνώσεις γρήγορα απαξιώνονται και τα στελέχη χρειάζονται συνεχή ενημέρωση. Απαιτείται, επομένως, μια συνεχής εκπαίδευση, η οποία θα έχει ως στόχο την ανάπτυξη του εργαζόμενου ώστε να μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στους επιχειρησιακούς στόχους ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνει τις δυνατότητες του για απασχόληση. Η έντονη εμφάνιση των προγραμμάτων ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις, που εμφανίζεται τελευταία, είναι προς αυτή την κατεύθυνση και υπογραμμίζει την ανάγκη για διαρκή μάθηση και για μάθηση τη σωστή στιγμή.

#### **2.4.3 Η Σημασία της Ομαδικής Δουλειάς**

Η ικανότητα ενός στελέχους να λειτουργεί στα πλαίσια ομάδας ήταν πάντα μια από τις κυριότερες ανθρώπινες – διοικητικές ικανότητες των στελεχών μιας επιχείρησης. Στην κοινωνία της πληροφορίας η σημασία αυτής της ικανότητας αυξάνεται κατακόρυφα.

Ο πρώτος και κύριος λόγος που συντείνει προς αυτό είναι η ανάγκη για ευελιξία των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι δυναμικές αλλαγές και προκλήσεις

του περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια λειτουργία που βασίζεται κυρίως σε ομάδες που απαιτούν τη συνεργασία διαφόρων τομέων. Είναι απαραίτητο τα άτομα αυτά να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά και αποτελεσματικά προς επίτευξη του κοινού στόχου. Δεύτερον, η τάση των επιχειρήσεων για διοίκηση μέσω ικανοτήτων προϋποθέτει την ικανότητα συνεργασίας των στελεχών. Τρίτον, η μεγάλη εξέλιξη της τεχνολογίας προσφέρει τη δυνατότητα για αύξηση της συνεργασίας και βελτίωση της παραγωγικότητας των ομάδων.

#### **2.4.4 Η Σημασία των Αναλυτικών Ικανοτήτων**

Στην κοινωνία της πληροφορίας η αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών αλλάζει τη φύση της δουλειάς για τους εργαζομένους και για τους μάνατζερς. Ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό του εργατικού δυναμικού πραγματοποιεί εργασίες που απαιτούν σύνθετες και υψηλού επιπέδου νοητικές και αναλυτικές ικανότητες για την επίλυση κρίσιμων προβλημάτων στηριζόμενο σε μεγάλο αριθμό δεδομένων. Με άλλα λόγια, όσο πιο πολύ το εργασιακό περιβάλλον διαποτίζεται με πληροφορίες, τόσο πιο πολύ η φύση της δουλειάς γίνεται περισσότερο πνευματική, διανοητική και αναλυτική. Το περιβάλλον αυτό επιβάλλει την ανάπτυξη αναλυτικών μεθόδων που είναι απαραίτητες για την ανάλυση αυτών των δεδομένων. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν τις απαραίτητες αναλυτικές ικανότητες που δίνουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται σύμβολα, σχέσεις, διαδικασίες.

#### **2.4.5 Η Αλλαγή του Ρόλου των Στελεχών**

Ένα χαρακτηριστικό της διοίκησης στην κοινωνία της πληροφορίας είναι ότι ο ρόλος των στελεχών αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Τώρα ασχολούνται περισσότερο με το να ηγούνται παρά με το να ελέγχουν. Καθήκοντα, όπως η υποβοήθηση, η ενθάρρυνση και η καθοδήγηση, η διατήρηση της πίστης και της εμπιστοσύνης στην ομάδα, η καινοτομικότητα, η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και η διαχείριση των αβεβαιοτήτων και της πολυπλοκότητας, γίνονται καθήκοντα για το στέλεχος της κοινωνίας των πληροφοριών. Ένας από τους λόγους που οδηγούν σε αυτή την αλλαγή είναι η γενικότερη αύξηση της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, αλλά και μια παρατηρούμενη τάση προς μείωση της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας Cosmote. Στα αρχικά χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης, η διοίκηση της εταιρείας αυτή κατάφερε, έχοντας εμψύσει το εταιρικό όραμα στα στελέχη της και μέσα σε τελείως αντίξοες συνθήκες, να ανατρέψει πλήρως τη πορεία της εταιρείας και να επιτύχει εντυπωσιακά αποτελέσματα παραγωγικότητας, ποιότητας και οικονομικής αποτελεσματικότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι η διοίκηση αποκαλούσε τα στελέχη της εταιρείας ως «mutzahidin» για να δείξει το βαθμό του ηρωισμού της πρωτοβουλίας και της αποφασιστικότητας τους, προκειμένου να υλοποιηθεί το εταιρικό όραμα και να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

#### **2.4.6 Η Εξασθένιση της Έννοιας της Ιεραρχίας**

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι προσανατολισμένο στην πληροφόρηση και τη γνώση, οι παραδοσιακές έννοιες της ιεραρχίας τείνουν να εξασθενούν. Με την

εγκατάσταση σε μια επιχείρηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων που παρέχουν πληθώρα πληροφόρησης, καθώς και με τη χρήση του Internet και των Intranets, όλο και περισσότεροι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες, ανεξάρτητα από τη συμβατική τους θέση στην ιεραρχία. Αποτέλεσμα είναι ότι όσοι δεν έχουν ή δεν μπορούν να αξιοποιούν αυτή τη πρόσβαση, να υστερούν σε δυνατότητες στην εργασία τους. Και δεν είναι σπάνιο φαινόμενο κάποιοι διευθυντές να μην μπορούν να ελέγξουν αποδοτικά τους υφισταμένους τους μη έχοντας τις απαραίτητες σύγχρονες τεχνικές γνώσεις και μη κατέχοντας τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας.

#### **2.4.7 Ο Ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου**

Ο ελεγκτικός ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου διευκολύνεται λόγω του ότι μέρος της ευθύνης για την διοίκηση της επιχείρησης μεταφέρεται σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και, επίσης, διότι η εργασία αυτή απλουστεύεται από τα νέα συστήματα πληροφορικής. Από την άλλη μεριά, ο ρόλος του ως επιχειρηματία, λόγω της ανάγκης να αναγνωρίζει και να αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, αυξάνεται.

Παράλληλα, έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίζει σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, τον καθορισμό και την προώθηση του οράματος και ως αρχιτέκτονα του οργανισμού στην επιλογή προσωπικού και στις αποφάσεις προαγωγών, κυρίως σε ανώτερο επίπεδο. Το ενδιαφέρον του να γνωρίζει τα νέα στελέχη αρκετά καλά και η συμμετοχή του στην επιλογή των καταλληλότερων για τις αντίστοιχες ανώτερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικά, αφού αυτοί θα αναλάβουν τους τομείς των ευθυνών και του ελέγχου. Η δραστηριότητα αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για επιχειρήσεις στις οποίες κυριαρχούν οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως οι τηλεπικοινωνίες, όπου και ο μέσος όρος ηλικίας είναι σχετικά χαμηλός και παρατηρείται μεγάλη κινητικότητα στελεχών λόγω της έκρηξης του κλάδου.

#### **2.4.8 Η Σημασία των Διαπροσωπικών Ικανοτήτων**

Παρά τη μεγάλη ανάπτυξη στην ηλεκτρονική επικοινωνία, η προσωπική, δηλαδή η «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία θα συνεχίσει να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση της νέας εποχής. Στην πραγματικότητα, τα στοιχεία δείχνουν ότι η προσωπική επικοινωνία θα παίζει ένα αυξανόμενο σημαντικό ρόλο, καθώς οι τεχνολογικές υποδομές θα χρησιμοποιηθούν κυρίως για τη μεταφορά πληροφοριών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες. Παρόλο που οι τελευταίες εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες επιτρέπουν γρηγορότερη και καλύτερη μεταφορά των πληροφοριών, θα παραμείνει δύσκολο να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη, απόδειξη ικανότητας και αξιοπιστίας μόνο μέσω τεχνολογικών υποδομών.

Η «προσωπική χημεία» και οι καλές επαφές ήταν πάντα και θα συνεχίσουν να είναι δύο από τους κύριους παράγοντες προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την εμπιστοσύνη ενός μεγάλου πελάτη και να πετύχει μια σημαντική επιχειρηματική συνεργασία. Βεβαίως, στην κοινωνία της πληροφορίας οι διαπροσωπικές ικανότητες δεν περιορίζονται στο θέμα της επικοινωνίας. Η ικανότητα ομαδικής συνεργασίας, η ικανότητα επιρροής και γενικότερα το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

### 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στις αναπτυγμένες οικονομίες ανά την υφήλιο όσο και στην Ελλάδα, παρατηρείται μια έντονη ανάπτυξη ενδιαφέροντος για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και τα σχετιζόμενα με αυτή θέματα. Στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων και οργανισμών, σε επαγγελματικές συναντήσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ακαδημαϊκές ή άλλες εκδόσεις, δημοσιεύσεις, επιστημονικές έρευνες, διεθνή συνέδρια, ημερίδες και άλλες παρεμφερείς δραστηριότητες κατακτά όλο και περισσότερο έδαφος η αντίληψη ότι τα θέματα των ανθρώπινων πόρων αξίζουν να τύχουν της προσοχής που αρμόζει στην κρισιμότητα τους και να καταλάβουν σημαντική θέση στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [16].

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κατά συνέπεια, δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Κατά συνέπεια, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα [13].

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι τη πρόσκαιρη απασχόληση τους [27].

Αυτό σημαίνει ότι:

- Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται, ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στη επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich, 1998, Sullivan, 1998).

### 3.2 Οι Ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις [15]:

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
  - Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
  - Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
  - Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### **3.3 Οι Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τα τελευταία χρόνια πολλά μοντέλα έχουν ελεγχθεί εμπειρικά μέσω διεξοδικών μελετών και ερευνών. Για την καλύτερη κατανόηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από τις μελέτες που έχουν γίνει προκύπτουν τέσσερις ξεχωριστές προσεγγίσεις που ορίζουν το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτές μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής: η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού [15].

#### **3.3.1 Η Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τις ρίζες της στη διοίκηση προσωπικού και εστιάζει το ενδιαφέρον της κυρίως στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσω σαφώς προσδιορισμένων πρακτικών, όπως η επιλογή, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και τα συστήματα χρηματικών κινήτρων. Στην παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η εμπειρική έρευνα ενδιαφέρεται κυρίως για τη σχέση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την παραγωγικότητα.

#### **3.3.2 Η Ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, επίσης, ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις που έχουν οι διάφορες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με τη διαφορά ότι ενδιαφέρεται να διασαφηνίσει και την μεταξύ τους συνάφεια ή τον βαθμό του εσωτερικού τους συνταιριάζματος. Η ιδέα της δέσμευσης των εργαζομένων είναι μια από τις πρώτες και πιο σημαντικές θεωρήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρείται σαν αξίωμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ότι η δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω της παραδοσιακής ιδέας των εσωτερικών και των εξωτερικών ανταμοιβών. Οπότε η σπουδαιότητα της θεωρίας των ανταμοιβών δεν μπορεί να παραγνωριστεί από κανένα μοντέλο διοίκησης εργαζομένων. Παρομοίως, η αυτονομία και ο αυτοέλεγχος, σε αντίθεση με την ιεραρχία και το διοικητικό έλεγχο, είναι από τις προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, το σύστημα ανταμοιβών θεωρείται ως ένας τρόπος για να επιτύχει κανείς τον στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για δέσμευση των υπαλλήλων με παράλληλη επιχειρησιακή απόδοση.

#### **3.3.3 Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται και ως μια συγκυριακή, πιθανολογική προσέγγιση που εξετάζει το καλύτερο ταίριασμα ή το εξωτερικό ταίριασμα σε μια επιχείρηση, με τη λογική, ότι όσο πιο κοντά είναι το εξωτερικό ταίριασμα ή πάντρεμα των πολιτικών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης με τη συνολική ανταγωνιστική στρατηγική της ή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η επιχείρηση. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις στρατηγικές τυπολογίες που αναπτύχθηκαν κατά την δεκαετία του 70' και του 80' από θεωρητικούς όπως οι Miles & Snow (1978), ο Porter (1980, 1990), ο Miler (1987) και οι Schuler & Jackson (1987).



Προτείνουν λοιπόν ότι, όταν οι επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική μείωσης κόστους/ αξιοποίησης, επιδιώκουν να μειώσουν στο ελάχιστο το συνολικό κόστος εργασίας και δίνουν πολύ μικρή έμφαση στις προαγωγές των υπαλλήλων ή στην εκπαίδευσή τους. Οι επιχειρήσεις που έχουν τέτοια στρατηγική προσελκύουν το δυναμικό τους από την εξωτερική αγορά εργασίας, σχεδιάζουν πολύ προσεκτικά τις θέσεις εργασίας, εστιάζουν στο ατομικό και άμεσο εργασιακό αποτέλεσμα και παρέχουν ελάχιστο επίπεδο εργασιακής ασφάλειας (Huang, 2001).

Σε αντιδιαστολή, οι επιχειρήσεις που επιχειρούν στρατηγική καινοτομίας/ διευκόλυνσης δίνουν μεγάλη έμφαση στην έννοια της δημιουργικότητας και της συνεργασίας. Αναζητούν, λοιπόν, εργαζόμενους που είναι δημιουργικοί, που συνεργάζονται εύκολα, που είναι ευέλικτοι και αφοσιωμένοι στους σκοπούς της επιχείρησης, αλλά και που μπορούν να τα καταφέρουν με την αβεβαιότητα και την ασάφεια. Τέτοιες επιχειρήσεις παρέχουν θέσεις εργασίας με λιγότερο καθορισμένα όρια, μεγάλη ευχέρεια στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση, προαγωγές εκ των έσω, υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εκτιμήσεις απόδοσης των εργαζομένων που τονίζουν την ομαδική εργασία και την μακροπρόθεσμη προοπτική, και άριστες συνθήκες εργασιακής ασφάλειας (Huang, 2001).

Τέλος, μια στρατηγική που βασίζεται στην ποιότητα/ συσσώρευση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσεκτική επιλογή καλών υποψηφίων που βασίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους παρά στις τεχνικές δεξιότητές τους (Bin Othman, 1996). Μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα, η επιχείρηση περιμένει από τους εργαζόμενους της να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα στις εναλλασσόμενες ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων που προκύπτουν. Επίσης, έμφαση δίδεται στην εκπαίδευση, στην κοινωνική ευθύνη, στις ίσες ευκαιρίες. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εργάζονται βάσει προβλεπόμενης και επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς, σε στενή συνεργασία με άλλους εργαζόμενους, δίδοντας ξεχωριστή έμφαση στην ποιότητα του παραγόμενου είδους και αποδεικνύοντας την ισχυρή δέσμευσή τους στους σκοπούς της επιχείρησης (Huang, 2001).

### **3.3.4 Η Παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η παγκόσμια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει το ενδιαφέρον της στο να επιτύχει επιχειρησιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάπτυξη ενός πολύ αφοσιωμένου, ικανού και πρόθυμου ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της δημιουργίας μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που βασίζεται σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και που χρησιμοποιεί πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υψηλής δέσμευσης και ανάμειξης των υπαλλήλων (Appleby & Mavin, 2000). Σύμφωνα με τους Bamberger & Meshoulam (2000) οι ερευνητές που υιοθετούν την προοπτική της παγκοσμιοποιημένης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζουν ότι όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα δραστηριότητας ή στρατηγικής που ακολουθούν, θα πρέπει να υιοθετήσουν αυτό που ονομάζεται «άριστες πρακτικές».

### **3.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και το Μάρκετινγκ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως το εσωτερικό μάρκετινγκ του οργανισμού για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι ότι συμβάλλει, με τον τρόπο της, στην εφαρμογή του σύγχρονου μάρκετινγκ. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και το μάρκετινγκ μοιάζουν σε κάποια σημεία και επιπλέον, έχουν έναν κοινό στόχο: τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θέλει να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων, που με κοινή προσπάθεια αποβλέπουν στην επίτευξη στόχων και σκοπών. Το κάθε συγκεκριμένο άτομο αποτελεί τη βασική μονάδα, τον πυρήνα των σχέσεων που δημιουργούνται και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα στον κάθε οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για το επίπεδο έντασης αυτής της προσπάθειας, καθώς και για τη δημιουργία αυτής της προσπάθειας, όταν αυτή δεν υπάρχει.

Το ανθρώπινο δυναμικό με τη σειρά του, αφού επιλεγθεί προσεκτικά, εκπαιδευτεί ανάλογα και εξοικειωθεί με τις νέες τεχνολογίες, αλλά παράλληλα νιώθει ικανοποιημένο από το κλίμα του οργανισμού, ηθικά έτοιμο και γενικότερα νιώθει ότι είναι σημαντικό για τον οργανισμό, τότε θα γίνει παραγωγικότερο και αποδοτικότερο, δημιουργώντας νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό. Θα δημιουργήσει νέα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα χαρακτηρίζονται από καινοτομία και ποιότητα.

Αυτή η σχέση υποκίνησης, παραγωγικότητας και ποιότητας ενισχύεται και από τη θεωρία της παραγωγικότητας του R. Sutermeister. Ο Sutermeister θεωρεί ως παραγωγικότητα την απόδοση ανά εργαζόμενο λαμβανομένης υπόψη της ποιότητας. Η απόδοση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της ικανότητας και της υποκίνησης τους. Η ικανότητα του εργαζομένου είναι ένα προϊόν της γνώσης και της επιδεξιότητας. Η παρακίνηση προκύπτει από τις επιδράσεις των φυσικών συνθηκών, των ατομικών αναγκών και των κοινωνικών συνθηκών. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες προκαλείται από άλλους και επηρεάζει άλλους παράγοντες.

Αφού η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιλέξει τους κατάλληλους, για τις κατάλληλες θέσεις και τους καλύτερους για τον οργανισμό, ο επόμενος της στόχος είναι να διατηρήσει αυτούς τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκπαιδεύει και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό και φροντίζει να ικανοποιεί τις υφιστάμενες ανάγκες του. Επιπλέον, προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορέσει να τις ικανοποιήσει και αυτές. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αμείβει τους εργαζόμενους ανάλογα με την απόδοσή τους, είτε με χρηματικές αμοιβές είτε με συμβολικές αμοιβές για να ανταμείψει το έργο τους και την προσπάθειά τους. Φροντίζει να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να εξασφαλίσει την συνεχή και αυξανόμενη παραγωγικότητά τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων φροντίζει ο κάθε εργαζόμενος να νιώθει σημαντικό μέλος του οργανισμού και να είναι περήφανος για αυτόν. Αυτό ενισχύει την ατομική πρωτοβουλία και έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων ιδεών που εξελίσσουν και αναπτύσσουν ακόμα περισσότερο τον οργανισμό και τη λειτουργία του.

### **3.5 Η Χάραξη της Στρατηγικής**

Ο οξύς ανταγωνισμός, επιβάλλει στις επιχειρήσεις, όχι μόνο να μειώνουν το λειτουργικό τους κόστος και να βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους, αλλά και να επινοούν διαρκώς νέες πηγές άντλησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τους εξασφαλίσει την επιτυχία. Έτσι, ζωτική σημασία για κάθε επιχείρηση αποκτούν παράγοντες, όπως η υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η διαφοροποίηση τους έναντι αυτών που παράγουν οι ανταγωνιστές τους, η καινοτομία, η ευελιξία, η ταχύτητα, κ.ά.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα πρέπει να δημιουργήσουν θα επικεντρώνεται είτε στην ποιότητα (ικανοποίηση πελάτη), είτε στο χρόνο (ταχύτητα), είτε στο κόστος (συνεχής βελτίωση), είτε στην τεχνολογία (καινοτομία). Τα κριτήρια με τα οποία θα κριθεί η επιτυχία της επιχείρησης στην αγορά είναι η αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος –

υψηλή παραγωγικότητα), η αποτελεσματικότητα (αξιόπιστη και γρήγορη εξυπηρέτηση), η ποιότητα (υψηλή και συνεπής) και η ευελιξία (νέες αγορές, νέα προϊόντα).

Η χάραξη της στρατηγικής περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό για να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους που έχει θέσει. Ειδικότερα, οι στρατηγικές αναφέρονται σε κρίσιμα θέματα, όπως πού, πώς και με ποιά μέσα θα ανταγωνισθεί. Μολονότι τα θέματα αυτά είναι πολύ σημαντικά, εν τούτοις συχνά δεν αποδίδεται η δέουσα προσοχή στο πώς θα ανταγωνισθεί, με αποτέλεσμα οι στρατηγικές αποφάσεις να είναι ελλιπείς και να υστερούν στο πρακτικό σκέλος της υλοποίησης. Με άλλα λόγια, η πτυχή αυτή της στρατηγικής έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί πρέπει να εντοπισθούν πλήρως οι πόροι (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, οργανωτικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί) που θα χρειασθούν για να διασφαλισθεί η επιτυχής υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού [18].

Η εσωτερική ανάλυση θα εντοπίσει τα ισχυρά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης σε όλη της την έκταση. Σήμερα, γίνεται ολοένα και περισσότερο αντιληπτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικότερο στοιχείο που δεν πρέπει με κανένα τρόπο να αγνοηθεί. Τυχόν παράλειψη ή αποτυχία στην εκτίμηση των ισχυρών και αδυνάτων σημείων του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη χάραξη στρατηγικών που δεν θα μπορούν να πραγματοποιηθούν. Είναι επιβεβλημένο να υπάρξει μια συνολική προσέγγιση που θα συμπεριλάβει στο στρατηγικό σχεδιασμό όλα τα θέματα που συνδέονται, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, με το ανθρώπινο δυναμικό, πριν ληφθεί οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση. Έτσι, ενισχύονται σημαντικά οι προοπτικές επιτυχίας της στρατηγικής.

### 3.6 Η Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η επιτυχία της στρατηγικής δεν κρίνεται από το σχεδιασμό, αλλά από την εκτέλεση. Η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να εφαρμόσει τη στρατηγική της, διαπιστώνει τη σημασία που έχουν μια σειρά από προϋποθέσεις, οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της. Πρωτεύουσα θέση μεταξύ αυτών κατέχει η εξασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο να διαθέτει σαφή κατεύθυνση, ικανότητες αλλά και δέσμευση, ώστε να υλοποιεί τους τιθέμενους στόχους και να επιτυγχάνει την επιθυμητή απόδοση της επιχείρησης, κάτω από ενισχυτικές οργανωτικές συνθήκες και μέσα σε ευνοϊκό περιβάλλον διοίκησης.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία οργανωτικών και διαδικαστικών μέσων, από τα οποία μπορεί να επιλέξει κάθε επιχείρηση ποια θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση της στρατηγικής και η απόφαση της αυτή θα έχει και τις αντίστοιχες διαφοροποιήσεις και οικονομικές επιπτώσεις [18].

Πέντε είναι τα στοιχεία που προσδιορίζουν το βαθμό επιτυχίας της υλοποίησης:

- Οργανωτική δομή.
- Σχεδιασμός των έργων.
- Επιλογή – εκπαίδευση – ανάπτυξη των ανθρώπων.
- Συστήματα αμοιβών.
- Συστήματα πληροφόρησης.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει κύρια υπευθυνότητα για τα τρία από τα πέντε στοιχεία, δηλαδή τα έργα, τα σχετικά με τη στελέχωση – ανάπτυξη – εξέλιξη των ανθρώπων και τα συστήματα αξιολόγησης – αμοιβών. Ειδικότερα:

- Τα έργα που εκτελούνται πρέπει να σχεδιασθούν και να ομαδοποιηθούν για κάθε θέση εργασίας, κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.
- Η επιχείρηση πρέπει να στελεχωθεί με άτομα που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να φέρουν σε πέρας το δικό τους μερίδιο υλοποίησης της στρατηγικής. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την κατάλληλη αναζήτηση, επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού.
- Πρέπει να δημιουργηθούν συστήματα ελέγχου που θα εξασφαλίζουν ότι η συμπεριφορά του προσωπικού επιτυγχάνει την επιθυμητή απόδοση, προάγει την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδίου σε όλους τους επί μέρους τομείς. Η αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης είναι μια κυκλική διαδικασία που έχει τέσσερα κύρια στάδια: προγραμματισμό, διεύθυνση και καθοδήγηση, αξιολόγηση και ανταμοιβή. Σε συνεχή βάση, στελέχη και υπάλληλοι συνεργάζονται για να καθορίζουν στόχους, δείκτες μέτρησης και πρότυπα, να παρακολουθούν την πρόοδο, να αξιολογούν τα αποτελέσματα και να παρέχουν αμοιβές και αναγνώριση για τα επιτεύγματα.

Με τη διοίκηση της απόδοσης, που βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής δραστηριότητας συνδέεται η καθοδήγηση. Η τελευταία, αποτελεί μια σημαντικότερη μέθοδο ανάπτυξης των εργαζομένων, της οποίας τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελή για την επιχείρηση. Εντάσσεται στην πολιτική ανάπτυξης των εργαζομένων μαζί με μια σειρά άλλων μεθόδων, όπως η εναλλαγή και ο εμπλουτισμός καθηκόντων, η απόκτηση δεύτερης ειδίκευσης, η ενεργητική μάθηση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η συγκρότηση ομάδων έργου, κ.ά.

### **3.7 Η Δημιουργία του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Προσανατολισμένου στη Στρατηγική της Επιχείρησης**

Αυτό σημαίνει το τμήμα να μπορεί να μεταφράσει την στρατηγική της επιχείρησης σε πολιτικές και πρακτικές διοίκησης των ανθρώπων προκειμένου να την υλοποιήσουν. Με βάση την εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης δημιουργούνται τα στρατηγικά πλάνα (σχέδια), τα οποία απαιτούν συγκεκριμένες ικανότητες από το προσωπικό. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για δημιουργία συστημάτων υψηλής απόδοσης π.χ. νέες μέθοδοι επιλογής, νέοι τρόποι εκπαίδευσης, νέους τρόπους αξιολόγησης, κλπ. προκειμένου να δημιουργηθούν συμπεριφορές εργαζομένων που θα υλοποιήσουν την ακολουθούμενη στρατηγική και να αναπτύξει τρόπους μέτρησης αποτελεσμάτων δηλαδή ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι συγκεκριμένες ικανότητες και συμπεριφορές [28].

Είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν και να εκφραστούν γραπτά τα παρακάτω [12]:

#### **3.7.1 Φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι μια γενική δήλωση για την αξία που δίνουμε στον ανθρώπινο παράγοντα και το βαθμό στον οποίο πιστεύουμε ότι αυτός είναι όντως σημαντικός.

#### **3.7.2 Στρατηγική που θα Ακολουθηθεί για να Διοικηθεί το Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η στρατηγική αυτή προσδιορίζει το πως σκέπτεται να διοικήσει τους ανθρώπους της η επιχείρηση, προκειμένου αυτοί να συμβάλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Δηλαδή πως σκοπεύει να διαμορφώσει τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αφορούν στελέχωση, εκπαίδευση – ανάπτυξη – διαχείριση γνώσης εργαζομένων, αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων – ανταμοιβές, εργασιακές σχέσεις, ώστε να υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να συνδέονται μεταξύ τους. Αυτό αντίστοιχα σημαίνει ότι και όλη η επιχείρηση θα στηρίξει τη στρατηγική διοίκησης των ανθρώπων και όχι μόνο το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

### 3.7.3 Πολιτικές με τις οποίες θα Υλοποιηθούν οι Στρατηγικές

Καθοδηγούν τα στελέχη τί πρέπει/ επιτρέπεται να κάνουν και τί όχι. Ειδικότερα στον τομέα του προσωπικού αυτό σημαίνουν ότι με βάση την ακολουθούμενη λειτουργική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων η οποία απορρέει από την εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης καταγράφονται οι οδηγίες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και κατα επέκταση τα στελέχη, για να διοικήσουν τους ανθρώπους τους.

α) Όσον αφορά τη στελέχωση: προσελκύει και διατηρεί προσωπικό που είναι ικανό να υλοποιήσει τη στρατηγική και τους στόχους της, τις αξίες, να μαθαίνει, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο αξιοποιεί πρώτα το προσωπικό που ήδη απασχολεί (πραγωγή/ στρατολόγηση εκ των έσω).

β) Όσον αφορά την εκπαίδευση: Προσφέρει περιβάλλον όπου το προσωπικό ενθαρρύνεται να μαθαίνει και να αναπτύσσει ικανότητες απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

γ) Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης: Προσδιορίζει και ξεκαθαρίζει στο προσωπικό τα επίπεδα απόδοσης και τις συμπεριφορές που περιμένει, παρακολουθεί τη συμπεριφορά και την πρόοδο του καθενός, τον εκπαιδεύει και τον υποστηρίζει, για να τα πετύχει και αναπληροφορεί τον καθένα για το πώς πάει.

δ) Όσον αφορά τις αμοιβές – ανταμοιβές: Επιλέγει να είναι ανταγωνιστική στην αγορά όσον αφορά τις αμοιβές εάν θέλει να προσελκύει ικανό κόσμο και συνδέει ατομικές αμοιβές με απόδοση προκειμένου να έχει καλύτερη αποδοτικότητα. Συμπληρωματικά προσφέρει και ευέλικτα πακέτα πρόσθετων παροχών τα οποία συνδέει με την απόδοση των εργαζομένων.

ε) Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις η συνεργασία της με τα σωματεία βασίζεται σε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τήρησης του λόγου και των συμφωνιών, καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να υπάρχει δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο, ίσες ευκαιρίες και αναπληροφόρηση των εργαζομένων, προστασία της υγείας τους και συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων σεβασμός δικαιωμάτων των εργαζομένων κλπ.

### 3.7.4 Μέθοδοι – Πρακτικές – Ενέργειες

Συγκεκριμένα, για τη διοίκηση των ανθρώπων με ποιές μεθόδους προσδιορίζει τις απαιτήσεις των θέσεων, με ποιούς τρόπους επιλέγεται το προσωπικό, με ποιές μεθόδους εκπαιδεύει τους ανθρώπους της/ αξιοποιεί τη γνώση και εμπειρία του, με ποιό τρόπο προσδιορίζει τις αμοιβές για να επιτευχθεί δικαιοσύνη και ανταγωνιστικότητα, κ.λ.π. (Schuler, 1992, Armstrong, 2006, Dessler, 2005).

### 3.7.5 Διαδικασίες

Οι συγκεκριμένες ενέργειες που κάνει για να υλοποιηθούν οι μέθοδοι. Π.χ. οι ενέργειες που κάνει για να συντάξει μια περιγραφή καθηκόντων, να κάνει μια συνέντευξη, να διαχειριστεί απολύσεις, ένα παράπονο, την ανεπαρκή απόδοση, κ.λ.π.

### 3.8 Η Σημασία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι προάγει νέες προσεγγίσεις διοίκησης και οργάνωσης, στις οποίες η δέσμευση και η ευελιξία του προσωπικού μαζί με την προσπάθεια γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αναγνωρίζονται ως κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επί μέρους πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διασφαλίζουν ότι η κουλτούρα, οι αξίες και η δομή των επιχειρήσεων μαζί με την ποιότητα την υποκίνηση και τη δέσμευση των μελών τους συμβάλλουν πλήρως στην επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών. Ειδικότερα, οι πολιτικές αυτές αντιμετωπίζουν από τη σκοπιά της διοίκησης των ανθρώπων τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και ρυθμίζουν τα κύρια θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση της απόδοσης και της ποιότητας, εξασφαλίζοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και αναπτύσσοντας εσωτερικό περιβάλλον αρμονικών σχέσεων [24].

Στη φάση της χάραξης της στρατηγικής προβάλλει η ανάγκη της συμμετοχής της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να επηρεάσει θετικά την όλη στρατηγική διαδικασία. Έχει τη δυνατότητα είτε να προτείνει περιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών είτε να επισημάνει στη διοίκηση την ανάγκη προβληματισμού για το πώς και με ποιο κόστος η επιχείρηση θα αποκτήσει ή θα αναπτύξει τους απαραίτητους ανθρώπους για την επιτυχία της στρατηγικής της. Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, συνήθως, πραγματοποιείται στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης. Κάθε συστατικό στοιχείο της διαδικασίας ασχολείται με επιχειρησιακά θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους. Για το λόγο αυτό η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εμπλέκεται σε καθένα από αυτά τα στοιχεία.

Στη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής ο ρόλος της διεύθυνσης υλοποιείται μέσω της διαμόρφωσης και εφαρμογής των κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων. Για να υλοποιηθεί η στρατηγική επιλογή θα πρέπει να εξετασθεί σε σχέση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που εγείρει ως προς τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα των ανθρώπων. Εφόσον υπάρχει κενό ανάμεσα στην παρούσα και στην επιθυμητή κατάσταση, καλείται η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ώστε μέσω κατάλληλων πολιτικών να συμβάλει στην κάλυψη του κενού και να υποκινήσει το προσωπικό στην εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Ο βαθμός επιτυχίας της παρέμβασης θα κριθεί από τις επιδόσεις της επιχείρησης στα θέματα παραγωγικότητας, ποιότητας και οικονομικών αποτελεσμάτων [18].

Με την κατάλληλη διαμόρφωση, οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με την κατάλληλη μεθοδολογία μπορεί να διαμορφωθεί το περιεχόμενο κάθε επί μέρους πολιτικής κατά τρόπο συμβατό και υποστηρικτικό προς τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Για να γίνει όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεσματική η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να εμπλέκεται ολοκληρωτικά στην όλη στρατηγική διαδικασία [30]. Το επικεφαλής διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει:

- Να συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό και για τα θέματα που συνδέονται με τους ανθρώπους και για τη συμβολή του στην εφαρμογή της στρατηγικής.
- Να έχει σαφή γνώση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

- Να γνωρίζει ποιού τύπου ικανότητες και συμπεριφορά του προσωπικού χρειάζονται για να υποστηρίξουν το στρατηγικό σχέδιο.
- Να δημιουργεί τα καταλληλα προγράμματα, ώστε να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και την επιθυμητή συμπεριφορά.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό της κοινωνίας των πληροφοριών με ευρύτατες επιπτώσεις στη στρατηγική και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και το ρόλο των στελεχών, είναι η αυξανόμενη σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό. Αυτό το χαρακτηριστικό εξηγεί, σύμφωνα με τον Peter Drucker, την αυξανόμενη σημασία που θα έχει στην επιχείρηση το πνευματικό κεφάλαιο. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουν και οι ειδικοί του μάνατζμεντ. «Το να βρεί και να κρατήσει μια επιχείρηση τους καλύτερους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, καθώς και η διαχείριση της γνώσης, θα είναι τα βασικά προβλήματα του μάνατζμεντ στη νέα εποχή».

Σήμερα, η ανάπτυξη και η διατήρηση του ανθρώπινου ή πνευματικού κεφαλαίου γίνεται ένα βασικό μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Κι αυτό οφείλεται στο ότι ένας σημαντικός τρόπος για την απόκτηση και διατήρηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης είναι μέσα από τη συνεχή δημιουργία γνώσης. Η γνώση δημιουργείται αφενός μεν από την καθιέρωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης, αφετέρου δε μέσω της σωστής διαχείρισης και διοίκησης της αλυσίδας αξίας της πληροφορίας, κάτι ανάλογο της αλυσίδας αξίας του Michael Porter εφαρμοζόμενο στο μετασχηματισμό των δεδομένων σε γνώση.

### 3.9 Οι Στόχοι του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται (Schuler et al. 1993) [11]:

α) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Pfeffer, 1994). Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

β) Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτήν το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους:

- Συμμετέχοντας στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.
- Αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

γ) Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των

οποίων οι εργαζομένοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

δ) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/ προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει, επίσης, να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

ε) Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

### 3.10 Οι Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι αρμοδιότητες του τμήματος των ανθρώπινων πόρων είναι οι παρακάτω [11]:

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

- Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού.
- Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

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

- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιονδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών, ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.



- Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.
- Διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.
- Εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

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

- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.
- Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.
- Το σχεδιασμό, το συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

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

- Καθορίζει τους αξιολογητές.
- Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.
- Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει λάθη.

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

- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας.
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
- Διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.
- Οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφελήματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.

- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα επιπλέον παροχών στους εργαζομένους.

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

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.
- Διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.
- Εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

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

- Διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.
- Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό.
- Χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία.
- Επιλύει τις συγκρούσεις.
- Χειρίζεται τις απολύσεις.
- Εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών.
- Συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο.

### 3.11 Οι Σπουδαιότερες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Από τα πιο βασικά καθήκοντα της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων θεωρείται η ανάλυση κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της, προκειμένου αυτή να εκτελεσθεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας και, με βάση αυτά, ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργασθεί σε αυτή. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει το είδος των εργαζομένων που απασχολεί, να εκτιμήσει το είδος των ανθρώπων που ενδεχομένως θα χρειασθεί και να διοικήσει τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αμοιβής του προσωπικού της, καθώς και τις σχέσεις της με τα εργατικά σωματεία. Στο πλαίσιο αυτών των καθηκόντων η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες επιλογές που είναι στρατηγικής σημασίας.

Στην ανάλυση που ακολουθεί επιχειρείται η συγκριτική εξέταση των δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος σε έρευνες του 2003 και του 2007. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δέκα σπουδαιότερες λειτουργίες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το 2003 και το 2007 [7].

**Πίνακας 1: Συγκριτική κατάταξη των δέκα κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το έτος 2003**

| <b>A/A</b> | <b>Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</b> |
|------------|--|
| 1          | Πρόσληψη   |
| 2          | Επιλογή  |
| 3          | Αξιολόγηση Απόδοσης                                  |
| 4          | Εκπαίδευση Προσωπικού                                |
| 5          | Υγεία/ Ασφάλεια                                      |
| 6          | Πολιτική Μισθών                                      |
| 7          | Εκπαίδευση/ Ανάπτυξη Στελεχών                        |
| 8          | Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού                 |
| 9          | Πολιτική Πρόσληψης/ Εσωτερικός Κανονισμός            |
| 10         | Πολιτική Ωραρίου                                     |

**Πίνακας 2: Συγκριτική κατάταξη των δέκα κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το έτος 2007**

| <b>A/A</b> | <b>Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</b> |
|------------|--|
| 1          | Αξιολόγηση Απόδοσης                                  |
| 2          | Εκπαίδευση Προσωπικού                                |
| 3          | Πολιτική Μισθών                                      |
| 4          | Εργασιακές Σχέσεις                                   |
| 5          | Πρόσληψη   |
| 6          | Εκπαίδευση Στελεχών                                  |
| 7          | Επιλογή  |
| 8          | Υγεία/ Ασφάλεια                                      |
| 9          | Προσέλκυση   |
| 10         | Αξιολόγηση Εργασίας                                  |

Από την εξέταση του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι από τις δέκα κυριότερες δραστηριότητες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της έρευνας του 2003 μόνο οι τρεις τελευταίες στην κατάταξη (προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική προσωπικού/ εσωτερικός κανονισμός και πολιτική ωραρίου) δεν βρίσκονται στην νέα κατάταξη των δέκα κυριότερων δραστηριοτήτων της έρευνας του 2007. Απεναντίας στην έρευνα του 2007, στην πρώτη δεκάδα των κυριότερων δραστηριοτήτων των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζονται οι εργασιακές σχέσεις, η προσέλκυση και η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.

Στην δεύτερη θέση της κατάταξης του 2007 εμφανίζεται η εκπαίδευση του προσωπικού που σημειώνει και αυτή άνοδο θέσης. Σημαντική άνοδο θέσης εμφανίζεται να έχει και η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, καθώς από την έκτη θέση που ήταν το 2003 έφτασε στην τρίτη θέση το 2007. Πάντως, τη μεγαλύτερη άνοδο θέσης όσον αφορά τις δέκα κυριότερες δραστηριότητες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρουσιάζει το θέμα των εργασιακών σχέσεων. Στην αμέσως επόμενη θέση στην έρευνα του 2007 βρίσκεται η πρόσληψη των εργαζομένων που σημειώνει σημαντική πτώση θέσης σε σχέση με το 2003. Στα ίδια περίπου επίπεδα της κατάταξης σε σχέση με το 2003 βρίσκεται η εκπαίδευση των στελεχών.

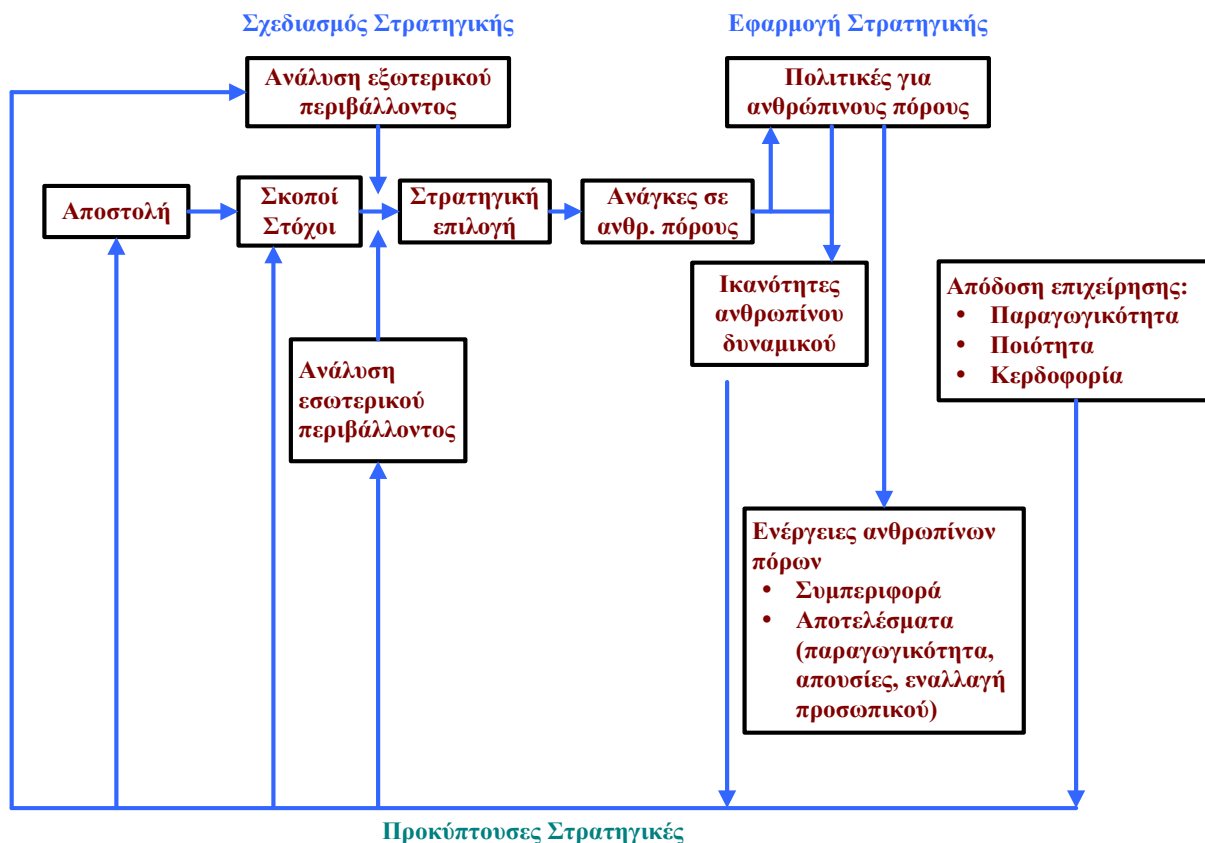
Εκτός από την πρόσληψη, σημαντική πτώση θέσης παρουσιάζουν και άλλες δύο δραστηριότητες της πρώτης δεκάδας: η επιλογή και η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Η επιλογή ενώ στην έρευνα του 2003 βρισκόταν στη δεύτερη θέση ο ρόλος της φαίνεται να έχει υποχωρήσει, καθώς κατατάσσεται στην έβδομη θέση. Όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων από την πέμπτη θέση έπεσε στην όγδοη. Την πρώτη δεκάδα στην έρευνα του 2007 συμπληρώνει η άνοδος δύο άλλων σημαντικών δραστηριοτήτων, δηλαδή της προσέλκυσης και της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση σημειώνει πολύ σημαντική άνοδο θέσης και πιθανώς υποδηλώνει την αγωνία των επιχειρήσεων για εξεύρεση κατάλληλων ταλέντων.

## 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 4.1 Εισαγωγή

Για να μπορέσει να γίνει αποτελεσματική η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι σημαντικό να οργανωθούν όλα τα σχετικά ζητήματα με τα οποία ασχολείται. Εκείνο που παρατηρείται ως νέα τάση είναι η σύνδεση των πολιτικών προσωπικού με τους στόχους της επιχείρησης, η ενασχόληση με τις επιπτώσεις των στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι απλά η ενασχόληση με τα λειτουργικά προβλήματα. Τα στελέχη υποκινούνται και εμπυχώνουν τους εργαζομένους προκειμένου όλοι να αφοσιωθούν στην επιχείρηση και τους στόχους της. Για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού [22].

Με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του. Αφού μελετηθούν τα παραπάνω, πρέπει να οριστούν οι ανάγκες που προέκυψαν στην επιχείρηση, και να προγραμματιστεί η διαδικασία αντιμετώπισης και ικανοποίησης των προαναφερθέντων αναγκών. Η εικόνα που ακολουθεί απεικονίζει τα βήματα που ακολουθούνται για μια σωστή και αποτελεσματική δημιουργία στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:



Εικόνα 1: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [22]

## 4.2 Οι Ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στη επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της (Noe, 1996) [11]. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική στρατηγική και ορίζεται ως το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά μεταλλάσσει το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από αντανεκλαστικό και διαδικαστικό σε προληπτικό και επιτελικό (Boxall, 1992). Για τους Bamberger & Meshoulam (2000), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Οι Schuler & Jackson (1987), βασιζόμενοι στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού του Porter, δηλαδή τη στρατηγική καινοτομίας, τη στρατηγική μείωσης κόστους και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, προτείνουν τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους ρόλους – συμπεριφορές που χρειάζεται να αναπτύξουν και να επιδείξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί η κάθε στρατηγική [4].

**Πίνακας 3: Το υπόδειγμα των Schuler & Jackson (1987) για τη συμπεριφορά ρόλων των εργαζομένων και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζονται με συγκεκριμένες επιχειρησιακές στρατηγικές (Storey & Sisson, 1993, p.66, προσαρμογή από Schuler & Jackson, 1987, p. 209 – 213)**

| Στρατηγική | Συμπεριφορά Εργαζομένων  | Πολιτικές ΔΑΔ  |
|------------|--|--|
| Καινοτομία | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλός βαθμός δημιουργικής συμπεριφοράς</li> <li>• Μακροπρόθεσμο επίκεντρο</li> <li>• Σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών</li> <li>• Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για ποιότητα</li> <li>• Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για ποσότητα</li> <li>• Ίσος βαθμός ενδιαφέροντος για διαδικασίες και αποτελέσματα</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολογήσεις απόδοσης που είναι πιθανότερο να ανακλούν μακροπρόθεσμο και ομαδικά επιτεύγματα</li> <li>• Εργασίες οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση</li> <li>• Συστήματα αμοιβής που δίνουν έμφαση στην εσωτερική δικαιοσύνη από ότι στην εξωτερική ή τη δικαιοσύνη της αγοράς</li> </ul> |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέτριο επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλά επίπεδα συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη</li> </ul>  |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| <p>Βελτίωση ποιότητας</p> | <p>συμπεριφορών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για ποιότητα</li> <li>• Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για διαδικασίες</li> <li>• Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου</li> <li>• Αφοσίωση στους στόχους της οργάνωσης</li> </ul>   | <p>αποφάσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείγμα από ατομικά και ομαδικά κριτήρια για την αξιολόγηση απόδοσης</li> <li>• Σχετικά ίση μεταχείριση των εργαζομένων και ορισμένες εγγυήσεις εξασφάλισης της εργασίας</li> <li>• Εκτεταμένη και συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων</li> </ul>  |
| <p>Μείωση κόστους</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές</li> <li>• Περισσότερο βραχυπρόθεσμο επίκεντρο</li> <li>• Πρωταρχικά αυτόνομες ή ατομικές δραστηριότητες</li> <li>• Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για ποιότητα</li> <li>• Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα της εκροής</li> <li>• Πρωταρχικά ενδιαφέρον για αποτελέσματα</li> <li>• Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχετικά καθορισμένες και ρητές περιγραφές εργασίας που επιτρέπουν μικρό βαθμό αμφιβολίας</li> <li>• Αξιολογήσεις απόδοσης οι οποίες προσανατολίζονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα</li> <li>• Στενή παρακολούθηση επιπέδων αμοιβής της αγοράς που χρησιμεύει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές</li> <li>• Κατώτατα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων</li> </ul> |

### 4.3 Η Προσέγγιση του Guest

Ο Guest προτείνει τη διερεύνηση τεσσάρων μεταβλητών που όπως υποστηρίζει δημιουργούν αποτελεσματικές οργανώσεις (Beardwell & Holden, 1997) [12]:

- Στρατηγική ολοκλήρωση: που δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα στρατηγικά της σχέδια ώστε να υπάρχει συνάφεια, αλλά και δυνατότητα από τα στελέχη γραμμής να λαμβάνουν υπόψη τους τα θέματα ανθρωπίνων πόρων όταν σχεδιάζουν τις αποφάσεις τους.
- Υψηλού βαθμού αφοσίωση: που σημαίνει όχι μόνο αφοσίωση στην επιδίωξη των αποφασισθέντων στόχων, αλλά και ταύτιση με την επιχείρηση.
- Υψηλού βαθμού ποιότητα: που αφορά όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα στη διοίκηση των εργαζομένων και στην επένδυση σε

υψηλής ποιότητας εργαζομένους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα συμβάλουν στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ευελιξία: που αφορά τη λειτουργική κυρίως ευελιξία δηλαδή τη δυνατότητα εκτέλεσης διαφόρων έργων από ένα εργαζόμενο και οριζόντιας ή κάθετης μετακίνησης του. Αφορά, επίσης, την ευελιξία οργανωτικής δομής της οργάνωσης ώστε να μπορεί να υιοθετεί καινοτομίες.

Ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών οδηγεί σε σύνδεση των σκοπών, πολιτικών και αποτελεσμάτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, εάν επιδιώκεται αφοσίωση, ποιότητα, ευελιξία, θα πρέπει να επιλεγούν άτομα που είναι σε θέση να υιοθετήσουν τις αρχές αυτές. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί με τις κατάλληλες μεθόδους στρατολόγησης, επιλογής και ανταμοιβής να βοηθήσει την οργάνωση να στελεχωθεί με τέτοιου είδους άτομα. Το αποτέλεσμα θα είναι χαμηλός δείκτης εναλλαγής προσωπικού λόγω αποχωρήσεων και αφοσίωση προς την επιχείρηση.

Πίνακας 4: Σύνδεση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απόδοσης (Guest, 1997)

| Στρατηγική Δ.Α.Π.          | Μέθοδος Δ.Α.Π.     | Αποτελέσματα Δ.Α.Π. | Αποτελέσματα συμπεριφοράς | Αποτελέσματα απόδοσης   | Οικονομικά αποτελέσματα |
|----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|---|-------------------------|
| Διαφοροποίηση (καινοτομία) | Επιλογή            | Αφοσίωση            | Προσπάθεια/ υποκίνηση     | Υψηλή: Παραγωγικότητα<br>Ποιότητα<br>Καινοτομία                 | Κέρδη<br><br>ROI        |
| Έμφαση (ποιότητα)          | Εκπαίδευση         |                     | Συνεργασία                | Χαμηλή:<br>Απουσιασμός<br>Εναλλαγή<br>προσωπικού<br>Συγκρούσεις |                         |
| Κόστος (μείωση κόστους)    | Αξιολόγηση         | Ποιότητα            | Συμμετοχή                 |   |                         |
|                            | Ανταμοιβές         | Ευελιξία            | Οργανωτική υπηκοότητα     |   |                         |
|                            | Σχεδιασμός έργου   |                     |                           |   |                         |
|                            | Συμμετοχή          |                     |                           |   |                         |
|                            | Κύρος και Ασφάλεια |                     |                           |   |                         |



**Πίνακας 5: Λειτουργικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

**Σύνδεση με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές επιχείρησης [25]**

| Ανταγωνιστική στρατηγική  | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων   |  |  |
|---|--|--|--|
|   | Στελέχωση  | Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων  | Ανταμοιβή  |
| Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω καινοτομίας   | Προσελκύω/ κρατώ εργαζόμενους με υψηλού επιπέδου ικανότητες, εμπειρία καινοτομίας                                  | Ενθαρρύνω μάθηση/ δημιουργία νοητικού κεφαλαίου                          | Παρέχω κίνητρα και ανταμοιβές για τη συμβολή στην επίτευξη καινοτομίας                                 |
| Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ποιότητας   | Προσελκύω/ κρατώ εργαζόμενους που μπορούν να προσφέρουν ποιότητα/ υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση                      | Στοχεύω στη διαχείριση γνώσης, πελατοκεντρική προσέγγιση στην εκπαίδευση | Συνδέω ανταμοιβές με υψηλή εξυπηρέτηση πελάτη και συμβολή στη βελτίωση ποιότητας                       |
| Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ηγεσίας κόστους   | Ακολουθώ ευέλικτες μορφές απασχόλησης, διατηρώ πυρήνα/ περιφερειακούς εργαζόμενους, χειρίζομαι απολύσεις ανθρώπινα | Εκπαίδευση επικεντρωμένη στα τρέχοντα προβλήματα της επιχείρησης         | Συνδέω ανταμοιβές με μείωση κόστους, πολύ στενή παρακολούθηση, κατάργηση κάθε μη αναγκαίας ανταμοιβής  |
| Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απασχολώντας εργαζόμενους που είναι υψηλότερου επιπέδου από των ανταγωνιστών μου | Προσελκύω/ κρατώ τους καλύτερους   | Ενθαρρύνω αυτομάθηση, ατομικά πλάνα ανάπτυξης                            | Αναπτύσω ανταγωνιστικές δομές αμοιβών/ διοίκηση απόδοσης που συνδέει ανταμοιβές με ανάπτυξη ικανοτήτων |

## 5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 5.1 Εισαγωγή

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στις βιομηχανικά προηγμένες χώρες άρχισαν να καταβάλουν έντονες και συστηματικές προσπάθειες για την βελτίωση των μεθόδων διοίκησης και την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Σημαντικό μέρος από αυτές τις προσπάθειες στράφηκε στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό συνετέλεσε στο να αναπτυχθεί σταδιακά ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και μεθόδων εκπαιδευτικού κυρίως χαρακτήρα. Στο σύνολο τους οι τεχνικές και οι μέθοδοι αυτοί έχουν ενταχθεί και εξετάζονται κάτω από τον γενικό τίτλο «Ανάπτυξη Στελεχών» [5].

Υποστηρίζεται ότι στην κοινωνία της πληροφορίας οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών (Beardwell & Holden, 1994). Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών.

Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Pfefer, 1994), ενώ δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού περιβάλλοντος γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση (Schuler & Jackson, 1996). Έτσι, σήμερα, μιλούμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση και εννοούμε τη διδασκαλία και αφοσίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης (Schuler & Jackson, 1996).

### 5.2 Οι Ορισμοί της Ανάπτυξης Στελεχών

Η Ανάπτυξη Στελεχών όπως έχει επικρατήσει να λέγεται στην ελληνική γλώσσα προέρχεται από μετάφραση του όρου Management Development και έχει αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων. Ανάπτυξη Στελεχών, είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών εμπειριών και ευκαιριών που σχεδιάζει και προσφέρει η επιχείρηση στα στελέχη της με άμεσο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους και με απώτερο σκοπό την ομαλή ροή και κάλυψη εκ των έσω των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη (Papalexandris, 1986) [5].

Η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την συνεχή εκπαίδευση ή επιμόρφωση των μάντζερς σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας τους με στόχο τη βελτίωση τους, άσχετα από τις συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάζει η εργασία τους ή τις δυνατότητες εξέλιξης τους. Η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των μάντζερς σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της εργασίας τους και τις ευκαιρίες για άνοδο και ανάληψη περισσότερων καθηκόντων που τους προσφέρει η επιχείρηση στα πλαίσια μιας προγραμματισμένης σταδιοδρομίας.

Αυτή η εννοιολογική ποικιλία που χαρακτηρίζει τον ευρύτερο χώρο της ανάπτυξης στελεχών αντανάκλαται και στους ορισμούς που έχουν προταθεί για το περιεχόμενο του κλάδου. Μερικοί από τους ορισμούς μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν πιο ευρείς γιατί δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένους τρόπους ανάπτυξης όπως: Ανάπτυξη Στελεχών

είναι η συστηματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ (Morris, 1971). Ανάπτυξη Στελεχών είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και στρατηγικών του οργανισμού (Ashton & Taylor, 1974). Ανάπτυξη Στελεχών είναι ο σχεδιασμός και προγραμματισμός για την βελτίωση των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση (Black, 1974).

Άλλοι ορισμοί είναι πιο περιοριστικοί δίνοντας έμφαση στην διαδικασία μάθησης που αποτελεί την βασική μέθοδο ανάπτυξης στελεχών όπως: Ανάπτυξη Στελεχών είναι η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ με τη βοήθεια μιας οικειοθελούς από πλευράς στελεχών διαδικασίας μάθησης. (H.C. de Bettignies, 1975). Ανάπτυξη Στελεχών είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα που επιβλέπουν ή διοικούν άλλους. (Manpower Services Commision, 1981).

Ανάλογη με την ποικιλία των ορισμών είναι και η ποικιλία των μεθόδων ή πρακτικών που αποτελούν το περιεχόμενο της Ανάπτυξης Στελεχών. Οι απόψεις των διαφόρων συγγραφέων θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα. Στην μία άκρη τοποθετούνται οι συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη στελεχών ξεκινά με την πρόσληψη και περιλαμβάνει την αξιολόγηση, προαγωγή, εκπαίδευση μέσα και έξω από την εργασία ακόμη και συνταξιοδότηση των στελεχών (Handy 1974, Markwell, 1975, Ashton & Easterby – Smith, 1979).

Στην άλλη άκρη της κλίμακας τοποθετούνται οι συγγραφείς που περιλαμβάνουν μόνο την εκπαίδευση και την επιμόρφωση σαν δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών (Bettigniec, 1975, Newbigging, 1980, Cascio & Awad, 1981, Flippo, 1984). Τέλος, στο μέσον της κλίμακας τοποθετούνται οι συγγραφείς που πιστεύουν ότι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης που αποβλέπουν στην εξέλιξη του στελέχους όπως ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας, η αξιολόγηση και φυσικά η εκπαίδευση και επιμόρφωση, πρέπει να συγκαταλέγονται στις δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών (Attwood, 1979, Sayles & Straus, 1981).

Οι συγγραφείς στην μεγάλη πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι μπορεί η ανάπτυξη στελεχών να είναι στενά συνυφασμένη με άλλες δραστηριότητες της στελέχωσης όπως η πρόσληψη και η αξιολόγηση, όμως σαν πρωταρχικό μέλημα της έχει την βελτίωση της απόδοσης των στελεχών στην παρούσα ή στην μελλοντική τους εργασία, μέσα στην επιχείρηση, όπως αυτή επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση.

### **5.3 Οι Στόχοι της Ανάπτυξης Στελεχών**

Οι στόχοι Ανάπτυξης Στελεχών μπορεί να είναι [5]:

- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για την λήψη αποφάσεων και την βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών.

- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Για να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους τα προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών επιδιώκουν να επισημάνουν ορισμένους τομείς όπου τα στελέχη πρέπει να βελτιωθούν για να επιτελέσουν με επιτυχία το έργο τους. Αυτοί οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- Γνώσεις: Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο στη περίπτωση του μάνατζμεντ περιλαμβάνει γνώσεις σχετικές με την οικονομία και τον τρόπο λειτουργίας της, την τεχνολογία, τις αρχές της διοίκησης κ.λπ.
- Επιδεξιότητες: Οι επιδεξιότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των επιδεξιοτήτων περιλαμβάνει την βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του στελέχους.
- Συμπεριφορά: Αυτή περιλαμβάνει την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η Ανάπτυξη Στελεχών αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία κινήτρων του περιβάλλοντος.

#### 5.4 Οι Αρχές της Ανάπτυξης Στελεχών

Για να επιτύχει ο στόχος της Ανάπτυξης Στελεχών έχουν διατυπωθεί ορισμένες αρχές που βοηθούν σημαντικά στην επιλογή των απαραίτητων τεχνικών και μεθόδων ανάπτυξης. Οι αρχές αυτές που αποτελούν και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος Ανάπτυξης Στελεχών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής [20]:

- Η πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης και να έχει την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας της.
- Η πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και τις εργασιακές ανάγκες του στελέχους.
- Η Ανάπτυξη Στελεχών είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τις διάφορες επιμέρους δραστηριότητες της στελέχωσης αλλά κυρίως με την επιλογή των στελεχών.
- Η ανάπτυξη των Στελεχών είναι αποτέλεσμα του επιτυχούς μάνατζμεντ. Το πνεύμα και η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η σχέση υφισταμένων – προϊσταμένων και ο βαθμός συγκεντρωτισμού επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη των μάνατζερς.

Γενικά, έχει αποδειχθεί ότι μεμονωμένες προσπάθειες ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των στελεχών δεν φέρνουν κανένα αποτέλεσμα εάν το όλο κλίμα της επιχείρησης δεν βελτιώνεται. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης θα επηρεαστεί από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους.

## 5.5 Τα Στάδια της Ανάπτυξης Στελεχών

Έχοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης και τις αρχές και τους στόχους που διέπουν την ανάπτυξη στελεχών, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναλάβουν τις σχετικές δραστηριότητες που είναι κυρίως εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια. Τα στάδια αυτά σε γενικές γραμμές μπορεί να είναι τα ακόλουθα [5]:

- Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει την σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.
- Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ των διάφορων εξωεπιχειρησιακών και η ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στην θέση εργασίας.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων, όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελεχών, τμήματος ή επιχείρησης καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη στελεχών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθούν τα στάδια για την ορθή και μεθοδευμένη εφαρμογή ενός προγράμματος, να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση και να είναι ενημερωμένοι πάνω στις διάφορες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **6.1 Η Προσέλκυση και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις.

Κατά τον Schweyer (2006), πολλές επιχειρήσεις δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στην πρόκληση του πολέμου των ταλέντων και θα οδηγηθούν σε παταγώδη αποτυχία. Κάποιοι θα εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές ακολουθώντας την πεπατημένη και κατά πάσα πιθανότητα θα επιβιώσουν, αλλά δεν θα κυριαρχήσουν. Πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να καινοτομήσουν και από αυτές κάποιες θα ακολουθήσουν λανθασμένους τρόπους, αλλά θα έχουν πιθανότητες να βελτιωθούν στη συνέχεια και ελάχιστες θα καινοτομήσουν με επιτυχία. Αυτές θα κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ηγηθούν για αρκετά χρόνια στο χώρο τους.

Κατά τον Stewart (1997), ο όρος διανοητικό κεφάλαιο δεν περιγράφει μόνο κάποιους έξυπνους επιστήμονες με διδακτορικά που εργάζονται κλεισμένοι σε ένα εργαστήριο. Αντίθετα, είναι το σύνολο όλων όσοι γνωρίζουν, όλων όσοι συμμετέχουν σε μια επιχείρηση, που της εξασφαλίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση εάν καταφέρει να προσελκύσει και να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους τόσο σε σχέση με τη θέση όσο και σε σχέση με την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού, αλλά και να καταφέρει να τους κρατήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όπως είπε και ο Collins (2001), οι άνθρωποι δεν είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, οι σωστοί άνθρωποι είναι.

Το προφίλ του ιδανικού ατόμου καθορίζεται από τις τεχνικές γνώσεις και από τα ακαδημαϊκά του προσόντα που θα πρέπει να είναι ανάλογα της θέσης που θα καλύψει, αλλά και από γενικές ικανότητες που καθορίζονται από τον κάθε οργανισμό ως σημαντικές και επιθυμητές. Οι σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί που ξέρουν, θέλουν, μπορούν, δηλαδή κατέχουν τα τρία συστατικά της εργασιακής ωριμότητας. Κατά τους Ulrich & Brockbank (2005), σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για το παρόν και το μέλλον, αλλά και τη δέσμευση να τις επιδεικνύουν στην πράξη με τρόπο συστηματικό και προβλέψιμο [20].

### **6.2 Οι Διαδικασίες Ενεργοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία. Για να αποδώσουν οι άνθρωποι αυτοί, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί μία επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσης ενός εργαζομένου, εάν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι, δηλαδή, αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει.

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε [11].

Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις

Οι διαδικασίες αυτές είναι:

- Η υποδοχή και η ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.

## 7. ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 7.1 Εισαγωγή

Από τη στιγμή που έγινε η επιλογή του υποψηφίου για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ο νεοπροσληφθείς θα πρέπει να γνωρίσει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας ονομάζεται ένταξη του προσωπικού. Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει όσο είναι δυνατό το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος. Επίσης, να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του και με ολόκληρη την επιχείρηση. Κατά το στάδιο αυτό της στελέχωσης ο προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληφθέντος καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετράται η απόδοσή του. Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοί είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τί μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Το χαμηλό ηθικό, η μειωμένη διάθεση για απόδοση και οι παραιτήσεις/ αποχωρήσεις εργαζομένων, γιατί δεν εκπληρώθηκαν οι προσδοκίες τους ή γιατί δεν εντάχθηκαν στο κλίμα και την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι συνηθισμένο φαινόμενο στις επιχειρήσεις. Το κόστος από τις αποχωρήσεις είναι πολύ υψηλό, π.χ. δαπάνη προσέλευσης και επιλογής νέων υποψηφίων, μείωση παραγωγικότητας, κ.ά. Για τη μείωση του φαινομένου των αποχωρήσεων αφενός και τη δημιουργία προϋποθέσεων και συνθηκών γρήγορης ένταξης στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης αφετέρου, είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα, μια σειρά ενεργειών, υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων.

Οι ενέργειες αυτές έχουν ως πρωταρχικό στόχο την κοινωνικοποίηση του νέου υπαλλήλου. Είναι πολύ σημαντικό, όλη αυτή κοινωνικοποίηση να κάνει σαφές και κατανοητό στους νέους υπαλλήλους, ότι οι βασικές αξίες και πρότυπες συμπεριφορές θα πρέπει οπωσδήποτε να υιοθετηθούν και να γίνουν αποδεκτές. Χρειάζεται να τονισθεί πως η αλλαγή, το διαφορετικό στις αξίες και τη συμπεριφορά, σε θέματα που δεν αλλάζουν τη φυσιογνωμία και την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι αποδεκτά και επιθυμητά. Έτσι, οι νέοι υπάλληλοι θα καταλάβουν γρήγορα αν το νέο κοινωνικό περιβάλλον είναι αυτό που τους ταιριάζει ή όχι ή τί πρέπει να κάνουν για να ενταχθούν πλήρως και αποτελεσματικά σε αυτό. Αν βέβαια έχουν γίνει λάθος επιλογές υποψηφίων τότε πολύ δύσκολα ή και καθόλου μπορεί ένα πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης να βοηθήσει στην προσαρμογή των νέων υπαλλήλων.

Ο δεύτερος στόχος, που επιδιώκεται με το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης, είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνουν και το τμήμα/ διεύθυνση στο οποίο θα εργασθούν. Στην ουσία, το πρόγραμμα αυτό είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο αναμένονται ορισμένα αποτελέσματα όπως:

- Διαμόρφωση θετικής στάσης του νέου υπαλλήλου για την επιχείρηση.
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας.
- Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης.
- Λιγότερες παραιτήσεις/ αποχωρήσεις.
- Λιγότερα κόστη για προσέλευση κι επιλογή νέων υποψηφίων.
- Λιγότερες απουσίες.



- Μείωση άγχους.
- Υψηλό ηθικό.
- Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να κάνει την ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντος όσο το δυνατόν πιο ομαλή και χωρίς φόβους. Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα του θέση, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοση του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψη τους.

## **7.2 Το Αποτελεσματικό Πρόγραμμα της Υποδοχής και της Ένταξης Νεοπροσληφθέντων**

Για να έχει τα επιδιωκόμενα οφέλα το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νέων υπαλλήλων πρέπει να γίνει σε τρεις φάσεις:

α) Η φάση της προετοιμασίας: Στη φάση αυτή πρέπει εκ των προτέρων να ορισθεί ο χρόνος κι ο χώρος που θα γίνουν δεκτοί οι νεοπροσληφθέντες, να ορισθούν τα άτομα που θα αναλάβουν την υποδοχή κι ενημέρωση τους, να προετοιμασθεί το έντυπο υλικό που πρέπει να τους δοθεί, να καταρτισθεί αναλυτικό ημερήσιο ωριαίο πρόγραμμα ενεργειών, να ετοιμασθεί φύλλο ελέγχου για τις ενέργειες που είναι να γίνουν από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και τον άμεσο προϊστάμενο, να καθορισθεί πότε και πώς θα γίνει η αξιολόγηση του όλου προγράμματος για να διαπιστωθεί αν γνωρίζει όσα πρέπει να γνωρίζει και να ενημερωθούν και να προετοιμασθούν οι εργαζόμενοι στο τμήμα, για την ανάγκη της πρόσληψης και τις αρμοδιότητες του νέου συναδέλφου τους.

β) Η φάση της εκτέλεσης: Στη φάση αυτή γίνεται η ενημέρωση και παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες, συμβουλές και υποδείξεις, από τους υπεύθυνους της υποδοχής και ένταξης. Είναι σημαντικό να τονισθούν, στο σημείο αυτό τα εξής:

- Οι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται σε μια λογική ποσότητα, ώστε ο νέος υπάλληλος να προλαβαίνει να τις αφομοιώνει και να μην αγχώνεται.
- Να παρέχονται όσες πληροφορίες είναι απαραίτητες και χρήσιμες για τον νέο υπάλληλο.
- Να απαντώνται όλες οι ερωτήσεις, του νεοπροσληφθέντα, με την απαραίτητη σοβαρότητα και λεπτομέρεια
- Κατά το διάστημα της υποδοχής και ένταξης ο νέος υπάλληλος να αξιολογείται περισσότερο για τις ικανότητες του, να μαθαίνει, να προσαρμόζεται, να συνεργάζεται και για το ενδιαφέρον του για μάθηση και λιγότερο για την απόδοση του.

γ) Η φάση της αξιολόγησης: Η φάση αυτή γίνεται δύο – τρεις εβδομάδες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος υποδοχής και ένταξης. Ο στόχος είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος έλαβε και σε τί βαθμό τις απαραίτητες πληροφορίες, τί κενά έχει, τί πληροφορίες θα ήθελε ακόμη, ποιιά πράγματα τον απασχολούν, κά. Αυτή την αξιολόγηση την κάνει είτε κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είτε ο άμεσος προϊστάμενος, παίρνοντας συνέντευξη από τον νέο υπάλληλο ή ζητώντας του να συμπληρώσει ένα ειδικό ερωτηματολόγιο ή ακόμη και να απαντήσει σε ένα γραπτό τεστ.

## **8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **8.1 Οι Βασικές Έννοιες Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης – Μετεκπαίδευσης**

Το βασικότερο μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιμόρφωση ή εκπαίδευση του. Αν και πολλές φορές οι όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ υπάρχει μια διαφορά στο εύρος που καλύπτουν. Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα πλατύτερο αντικείμενο γνώσεων τόσο πρακτικών όσο και θεωρητικών καθώς και για κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Αντίθετα, η επιμόρφωση προϋποθέτει ένα επίπεδο μόρφωσης που έχει προηγηθεί και, συνήθως, περιλαμβάνει λιγότερο πρακτικά και περισσότερο επιστημονικά θέματα. Παράλληλα, πρέπει να σημειωθεί και ένας άλλος όρος παρεμφερής με την επιμόρφωση, η μετεκπαίδευση. Η μετεκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι συμπληρωματική εκπαίδευση, η οποία παρέχεται μετά το τέλος μιας άλλης γενικής εκπαίδευσης. Είναι όμως μακρύτερης διάρκειας και, συνήθως, συνεπάγεται την απόκτηση επίσημου τίτλου μεταπτυχιακών ή ακαδημαϊκών σπουδών [6].

### **8.2 Οι Παράγοντες για Διαρκή Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων προέρχεται από [5]:

- Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Την αλλαγή του αντικείμενου εργασίας ορισμένων εργαζομένων, που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε διάφορα θέματα.
- Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.
- Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικροοικονομικό, μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

### **8.3 Η Σημασία Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε [23]:

- Αυξημένη παραγωγικότητα: Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της

παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας.

- Ανύψωση του ηθικού: Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό – ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow.
- Μειωμένη επίβλεψη: Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη.
- Μείωση ατυχημάτων: Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από τη ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: Η σταθερότητα δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

#### **8.4 Η Σημασία του Σωστού Προσδιορισμού των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματικότητα των επόμενων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου [10].

Η λανθασμένη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών συνεπάγεται ανεπαρκή εκπαιδευτικά αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική ομάδα ή για μια ολόκληρη επαγγελματική κατηγορία, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της διαδικασίας του ελέγχου και της επαναπληροφόρησης. Αυτή μπορεί να οδηγήσει σε έγκαιρη ή μη επανεκτίμηση των στοιχείων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πρώτα από όλα σε επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι σίγουρο ότι θα είναι πενιχρά αν δεν έχει γίνει λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε η στόχευση θα είναι οπωσδήποτε λανθασμένη.

Σε αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η επιλογή και διάρθρωση της ύλης, ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι εκπαιδευτικές σημειώσεις, η μέθοδος διδασκαλίας και τα χρησιμοποιούμενα εκπαιδευτικά μέσα δεν θα ανταποκρίνονται απόλυτα στις ελλείψεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων. Η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών δεν θα πρέπει, βέβαια, να επιτυγχάνεται μόνο με τα διαθέσιμα ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά να συμπληρώνεται με τη συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την διαδικασία μάθησης και προσαρμογής, δηλαδή την κοινωνικοποίηση του εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον ή την εκπαίδευση που συντελείται καθημερινά μέσω των κατευθύνσεων και της καθοδήγησης των υφισταμένων από κάθε προϊστάμενο.

Επίσης, δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση μέσω λαθών, αλλά αφορά κυρίως τη συστηματική και προγραμματισμένη εκπαίδευση κάθε κατηγορίας εργαζομένων μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας πρέπει να έχει προκαθορισμένους εκπαιδευτικούς στόχους για κάθε εκπαιδευτική ενότητα με συγκεκριμένα μέτρα ποσότητας, ταχύτητας και ποιότητας και ελεγχόμενο αποτέλεσμα βάσει του βαθμού επίτευξης τους. Για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές ανάγκες πρέπει πάντα η θεωρητική εκπαίδευση να ακολουθείται από τη συστηματική εκπαίδευση για κάθε θέση εργασίας στο χώρο εργασίας και να ολοκληρώνεται με την προγραμματισμένη περιοδική εναλλαγή θέσεων.

#### **8.5 Η Αποτελεσματική Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Με την αύξηση της απόδοσης, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασης τους. Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να μεγιστοποιήσουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, που αποτελεί στόχο της επιχείρησης. Για να είναι αποδοτικό και λειτουργικό ένα τέτοιο πρόγραμμα, θα πρέπει αρχικά να καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, δηλαδή σε ποιούς θα απευθύνεται, ποιές θα είναι οι απαραίτητες γνώσεις που ενδείκνυται να μεταδοθούν και ποιές είναι οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι που θα εφαρμοστούν στη διαδικασία αυτή. Σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό μπορεί να

προσφέρει η προσεκτική μελέτη της ανάλυσης εργασίας αναφορικά με τις θέσεις για τις οποίες γίνεται η εκπαίδευση. Ειδικότερα, η περιγραφή της θέσης θα μπορέσει να δώσει σημαντικά στοιχεία, τα οποία θα βοηθήσουν και θα καθοδηγήσουν ανάλογα το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στην προδιαγραφή της θέσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της ανάλογης εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, μπορεί ο εκπαιδευτής να εντοπίσει τα σημεία που είναι καίρια και στα οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Τέλος, τα πρότυπα εργασίας παρέχουν καθοριστικά στοιχεία, από τα οποία συμπεραίνεται αν θα πρέπει να ξεκινήσει ή όχι η διαδικασία της εκπαίδευσης. Έτσι, το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του, θα πρέπει:

- Να είναι ενημερωτικό και να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις.
- Να έχει ως στόχο του την ανάπτυξη των ικανοτήτων του εκπαιδευόμενου.
- Να αποβλέπει στη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής του συμπεριφοράς.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία εκμάθησης, θα πρέπει αρχικά να γίνει μια περιληπτική παρουσίαση των θεμάτων που θα εξεταστούν, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να έχουν μια γενική εικόνα. Κατά την παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, ενδείκνυται η χρησιμοποίηση πολλών συναφών παραδειγμάτων. Το χρησιμοποιούμενο υλικό θα πρέπει να είναι το κατάλληλο και να υπάρχει λογική σειρά στην εξέτασή του. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει πάντα να χρησιμοποιούν έννοιες και ορισμούς που είναι ήδη γνωστά στους εκπαιδευόμενους.

Αναφορικά με την εκπαίδευση και τον τρόπο μετάδοσης των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, δεν θα πρέπει να υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των συνθηκών εκπαίδευσης και των πραγματικών συνθηκών εργασίας. Ως προς το θέμα των μεθόδων εκπαίδευσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες, που βοηθούν την απομνημόνευση και εκμάθηση, όπως η πρακτική εξάσκηση, η παρατήρηση, η επανάληψη και η άμεση εφαρμογή των διδασκομένων τεχνικών. Η πρακτική εκπαίδευση θα πρέπει να είναι ρεαλιστική και να βασίζεται, όσο είναι δυνατό, στα πραγματικά δεδομένα. Οι εκπαιδευόμενοι, τέλος, θα πρέπει να ενθαρρύνονται για να έχουν σωστές αντιδράσεις.

Σχετικά με τους εκπαιδευόμενους, αυτοί θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον για την εκπαίδευση μέσω της οποίας θα δίνεται έμφαση στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Αν ο εκπαιδευόμενος δεν θέλει να παρακολουθήσει τη διαδικασία ή τα θέματα της εκπαίδευσης δεν είναι σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα, τότε σίγουρα η εκπαίδευση δεν θα έχει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα. Επομένως, βασική προϋπόθεση είναι η επιλογή εκπαιδευόμενων με δεδηλωμένη διάθεση να εκπαιδευτούν σε θέματα που άπτονται των ενδιαφερόντων τους. Η εκ των προτέρων προετοιμασία των εκπαιδευόμενων, αναφορικά με τη σημασία, την αναγκαιότητα και τους σκοπούς που μπορούν να εξυπηρετήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη διαδικασία της κατάρτισης. Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, αυτοί θα πρέπει να είναι οι πλέον κατάλληλοι, άριστα προετοιμασμένοι για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, να είναι σε θέση να κρατούν έντονο το ενδιαφέρον του ακροατηρίου, βοηθώντας παράλληλα αυτούς που έχουν κάποιες αδυναμίες, να απαντούν ευγενικά στις ερωτήσεις και να είναι σαφείς και κατανοητοί.

Δεν θα ήταν άσκοπο, στο στάδιο αυτό, να πραγματοποιηθεί μια εκτίμηση του κόστους εφαρμογής της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μεθόδου που θέλει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτές που γίνονται εκτός των εγκαταστάσεων του εργασιακού χώρου είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και χρονοβόρες. Για τους λόγους αυτούς,

παίρνει μάλλον υποχρεωτικό χαρακτήρα η κατάρτιση σχετικής μελέτης, αναφορικά με το συνεπαγόμενο κόστος, σε σχέση με τις ωφέλειες που θα αποκομίσει η επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θα πρέπει, δηλαδή, να τεκμηριωθεί ότι τα οφέλη που αναμένονται από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για ορισμένες εργασίες είναι μεγαλύτερα από το κόστος του. Παρατηρείται, επίσης, ότι για ορισμένες εργασίες η βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών μπορεί να αποτελεί έναν λιγότερο δαπανηρό και πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων, σε σύγκριση με ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι για τους οποίους γίνεται η εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα συμμετάσχουν σε αυτή, θα πρέπει να γίνει η επιλογή των θεμάτων στα οποία θα εξειδικευτούν. Φυσικά, ανάλογα και με τη φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος, διαφοροποιούνται και οι μέθοδοι εκπαίδευσης. Θα πρέπει λοιπόν να αποφασιστεί αν η διαδικασία θα γίνει κατά το ωράριο εργασίας, ή εκτός ωραρίου, όπως επίσης και η χρονική διάρκεια και ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί [23].

## 8.6 Το Σύστημα Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών. Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- Η συμμετοχή σε ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.
- Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο τμήμα.
- Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα.
- Η διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών ή η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών διευθυντών διαφόρων υπηρεσιών και διευθύνσεων για ορισμένο χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό, πάλι, με αντίστοιχη εκπαίδευση.
- Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων.
- Η συμμετοχή σε επιτροπές και κατώτερα συμβούλια.

## 8.7 Οι Κατηγορίες του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις πιο κάτω κατηγορίες [6]:

- Στο νέο ανθρώπινο δυναμικό χωρίς πείρα.
- Στο νέο ανθρώπινο δυναμικό με πείρα.
- Στο κανονικό ανθρώπινο δυναμικό.

### **8.7.1 Η Εκπαίδευση Νέου Ανθρώπινου Δυναμικού Χωρίς Πείρα**

Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται πρώτα προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή, να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης. Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης του. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης του, αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

### **8.7.2 Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού που Διαθέτει Πείρα**

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα, δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης, την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα.

### **8.7.3 Η Εκπαίδευση Κανονικού Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση σε όλο το προσωπικό της ή σε ένα μέρος του, εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή, για παράδειγμα μέρους του προσωπικού της για να παρακολουθήσει ένα σχετικό σεμινάριο, να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι ή να επισκεφθεί μια έκθεση, κ.λπ. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζομένου, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου.

Είναι πολύ δύσκολο να μετρήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που, κατά κάποιον τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι, μπορεί να συγκριθεί, π.χ., ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευσή του. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού, σε τελική ανάλυση, μπορεί να μετρηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

## **8.8 Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένες από τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για το εκπαιδευόμενο προσωπικό των επιχειρήσεων [6].

### **8.8.1 Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης για το Εκπαιδευόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό**

α) Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας: Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας τη. Σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης και όλοι οι υπάλληλοι, ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν από αυτή την εκπαίδευση. Τη θέση

του εκπαιδευτή την παίρνει έμπειρος προϊστάμενος, που καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Κατόπιν, ο εργαζόμενος καλείται να τις εκτελέσει, επαναλαμβάνοντάς τις, ώστε να μάθει να τις διεκπεραιώνει άψογα και αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντά του μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία. Συνηθίζεται για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους, όπως επίσης και για αυτούς που πρόκειται να αλλάξουν θέση η εργασίας.

β) Η προκαταρκτική εκπαίδευση – εκπαίδευση προσομοίωσης: Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί μια πρακτική, μέσω της οποίας εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι αφού προσληφθούν, αλλά πριν αναλάβουν τη συγκεκριμένη εργασία τους, με στόχο την ανάπτυξη κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ειδικά εξοπλισμένο χώρο, που είναι ίδιος με τον πραγματικό εργασιακό του χώρο. Βασική επιδίωξη είναι να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος τα πλεονεκτήματα που του παρέχει η εκπαίδευση για τη θεωρούμενη θέση εργασίας, χωρίς όμως να βρίσκεται στον πραγματικό χώρο εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, ο εκπαιδευόμενος είναι απαλλαγμένος από αρνητικές επιδράσεις. Επίσης, συγκεντρώνεται καλύτερα, μαθαίνει και κατανοεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα την όλη διαδικασία. Η εκπαίδευση προσομοίωσης απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και προϋποθέτει μεγάλο κόστος, δεδομένου ότι η αντίστοιχη δαπάνη επιβαρύνει τις επιχειρήσεις.

γ) Η εκπαίδευση με μαθητεία: Από τις παλαιότερες μεθόδους εκπαίδευσης είναι αυτή της μαθητείας. Είναι μια μέθοδος εκμάθησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν ικανότητες μέσω της συνδυαστικής διαδικασίας της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και σε αίθουσες διδασκαλίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο μαθητευόμενος εκπαιδεύεται με την καθοδήγηση ατόμων που είναι ήδη έμπειροι στην εργασία τους. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σε αίθουσες διδασκαλίας, τα οποία επικεντρώνονται στη θεωρία, καθώς και στις βοηθητικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας. Με την πάροδο του χρόνου και καθώς αυξάνονται οι εμπειρίες και οι ικανότητες τους, αναλαμβάνουν όλο και περισσότερο πολύπλοκες και σύνθετες εργασίες.

δ) Η θεωρητική εκπαίδευση: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων, χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα. Εφαρμόζεται παραλληλα με τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης και πολλά από αυτά ξεκινούν με θεωρητική κατάρτιση. Αποτελεί γρήγορη και απλή μέθοδο εκμάθησης, ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων είναι μεγάλος. Η θεωρητική εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσα ή έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

ε) Η προγραμματισμένη εκπαίδευση με τη χρήση Η/Υ: Η εκπαίδευση αυτή διεξάγεται με την καθοδήγηση ενός Η/Υ. Κατά τη διάρκεια της συστηματικής αυτής μεθόδου, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απαντά σε ερωτήσεις και να προβαίνει στη λύση προβλημάτων που του δίνονται, ενώ παράλληλα έχει τη σχετική επαναπληροφόρηση που χρειάζεται αναφορικά με την ορθότητα των απαντήσεων που έδωσε. Έτσι, ο χρήστης ενός Η/Υ μπορεί να διαβάσει τις ερωτήσεις κατευθείαν από την οθόνη του υπολογιστή του, να τις απαντήσει με τη χρήση του πληκτρολογίου και στη συνέχεια να πάρει μια βαθμολογία ή/ και τις σωστές απαντήσεις.

στ) Η εκπαίδευση με τη βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων: Η εκπαίδευση αυτή γίνεται με τη χρήση ειδικών μέσων, όπως είναι οι ταινίες. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της διεξαγωγής των σεμιναρίων και των διαλέξεων, ή ακόμα και μεμονωμένα. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταινίες που έχουν γίνει από τους καλύτερους εκπαιδευτές τους, ή χρησιμοποιούν έτοιμο υλικό που πωλείται στην αγορά, το οποίο



διακρίνεται για την ποικιλομορφία ως προς την εξειδίκευση των θεμάτων που περιέχει, δίνοντας υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και μειώνοντας το κόστος που συνεπάγεται η μετακίνηση εξειδικευμένου εκπαιδευτικού προσωπικού.

ζ) Η εκπαίδευση μέσω Internet: Η μέθοδος αυτή θεωρείται επίσης μία από τις πλέον διαδεδομένες και η εφαρμογή της υλοποιείται μέσω της σύνδεσης του εκπαιδευόμενου με το διαδίκτυο. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν σειρά μαθημάτων, τα οποία παρακολουθούν από τις οθόνες των υπολογιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω των μηνυμάτων που δέχονται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Κατά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης, μπορεί να συμμετέχουν σε κάποιες ομαδικές εργασίες ή να απαντούν σε ερωτήσεις τις οποίες λαμβάνει ο εκπαιδευτής για να βαθμολογήσει με τη σειρά του την πρόοδο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

### **8.8.2 Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης Διοικητικών και Ανώτερων Ηγετικών Στελεχών**

Η εκπαίδευση των διοικητικών και ανώτερων στελεχών περιλαμβάνει αυτούς που πρόκειται να αναλάβουν διοικητικές και ηγετικές θέσεις, καθώς και αυτούς που ήδη ασκούν καθήκοντα της μορφής αυτής. Παρέχει γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν επιτυχώς στα τωρινά και τα μελλοντικά τους καθήκοντα. Για την εκπαίδευση των στελεχών αυτών, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία διενεργούνται κατά τις ώρες εργασίας και εκτός ωραρίου.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης που γίνονται εντός των ωρών εργασίας.

α) Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας: Ο εκπαιδευόμενος μετακινείται σε αντίστοιχη θέση, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, για αρκετούς μήνες, ώστε να αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να αντιμετωπίζει ποικιλία προβλημάτων. Έτσι, θα αποκτήσει τις απαραίτητες εκείνες γνώσεις και εμπειρίες για την αντιμετώπιση των πραγματικών προβλημάτων στα άλλα τμήματα της επιχείρησης, που θα τον καταστήσουν ικανό να αναλάβει ανώτερη θέση. Το χρονικό διάστημα παραμονής σε κάποια από τις θέσεις που μετακινείται καθορίζεται από την ικανότητα και την ταχύτητα εκμάθησης που διακρίνουν τον εκπαιδευόμενο.

β) Καθοδήγηση – Κηδεμονία: Σε αυτή τη μέθοδο ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος εθελοντικά αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα άπειρο νεαρό στέλεχος, χωρίς όμως ο πρώτος να είναι ο άμεσα προϊστάμενος του δεύτερου. Ο μέντορας τους διδάσκει, τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει, υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντας τους παράλληλα. Θα πρέπει αρχικά οι προϊστάμενοι των εκπαιδευομένων να είναι ενήμεροι, έτσι ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία. Επίσης, η συμμετοχή των εκπαιδευτών θα πρέπει να γίνεται κατόπιν ειδικής επιλογής και εθελοντικά, αφού θα έχει προηγηθεί η σχετική ενημέρωση αναφορικά με το ρόλο και τις αρμοδιότητες που θα έχουν, με παράλληλη επισήμανση που σχετίζεται με την αναγνώριση της συμβολής τους.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης που γίνονται εκτός των ωρών εργασίας.

α) Η υπόδυση ρόλων: Η μέθοδος της εκπαίδευσης αυτής χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων και αποφάσεων που έχουν άμεση σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις. Στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζεται αρχικά μια συγκεκριμένη κατάσταση, την οποία θα πρέπει να αναλύσουν. Στη συνέχεια, υποδύονται συγκεκριμένους ρόλους, με σκοπό να αντιμετωπίσουν κατά τον καλύτερο τρόπο το

συγκεκριμένο υποθετικό γεγονός, που αναφέρεται σε προβλήματα της επιχείρησης, και φυσικά θα πρέπει να το επιλύσουν. Με τον τρόπο αυτό, κατανοούν το μέγεθος των ευθυνών και των απαιτήσεων που θα συναντήσουν.

β) Τα επιχειρηματικά παιχνίδια: Τα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες πέντε ή έξι ατόμων. Η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση, η οποία είναι ανταγωνίστρια με τις υπόλοιπες. Επιδίωξη είναι η ομαδική συνεργασία και η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων, που συντελούν στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών εκείνων, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λήψη των ενδεικνυόμενων αποφάσεων, σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης.

γ) Η πρακτική εξάσκηση: Σε χώρο ίδιο με αυτόν του εργασιακού του περιβάλλοντος, ο εκπαιδευόμενος προσπαθεί να αντιμετωπίσει διάφορα εργασιακά ζητήματα και στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλογη αξιολόγηση. Στόχος της μεθόδου αυτής είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους, αναφορικά με τις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, ποιές δηλαδή είναι της άμεσης αρμοδιότητάς τους και ποιές αποφάσεις δεν είναι της αρμοδιότητάς τους, αλλά αποτελούν αντικείμενο άλλων εργαζομένων. Θα πρέπει στη συνέχεια να αποφασίσει ποιά από τα παραπάνω θα προωθήσει και τί αποφάσεις θα πάρει, ποιά θα πρέπει να αφήσει για αργότερα και ποιά να προωθήσει σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, που είναι πιο αρμόδια.

δ) Η εκπαίδευση ευαισθησίας: Βασίζεται στη συζήτηση μιας ομάδας εκπαιδευομένων, με συντονιστή τον εκπαιδευτή. Στόχος είναι το κάθε στέλεχος να μπορέσει να κατανοήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των συναδέλφων του, να μάθει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις γνώμες των άλλων και να ασκεί αυτοκριτική και αυτοέλεγχο. Η μέθοδος αυτή βοηθάει στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, αφού κύριο θέμα της είναι η αυτογνωσία και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

ε) Τα περιπετειώδη ταξίδια: Σε αυτή την περίπτωση, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις στέλνουν τα στελέχη τους σε περιπετειώδη ταξίδια, με στόχο να δοκιμάσουν τις ικανότητες τους κάτω από δυσμενείς και επικίνδυνες συνθήκες. Βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου εκπαίδευσης, προβλέπονται διάφορες δραστηριότητες, όπως η αναρρίχηση στα βουνά, η ιστιοπλοΐα κ.ά. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται να βελτιωθεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης, της ομαδικότητας, της αλληλοβοήθειας, της λήψης ριψοκίνδυνων αποφάσεων και της ηγεσίας.

## **8.9 Η Εκπαίδευση ως Αντιμετώπιση του Εργασιακού Άγχους**

Οι σύγχρονες τεχνολογικές και γενικότερα επιστημονικές και οι κοινωνικές εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες που μπορούν να καλύπτονται μόνο με την συνεχή επιμόρφωση που διεξάγεται μέσω σεμιναρίων. Οι κοινωνίες και τα σχήματα ζωής μας αλλάζουν γρήγορα και πολλές φορές τα άτομα παρακολουθούν μόνο αυτές τις αλλαγές χωρίς να προλαβαίνουν να κατανοήσουν τις αιτίες τους. Οι επιπτώσεις βέβαια όλων των κοινωνικών μετασχηματισμών φαίνονται στις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτές οι κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, άσχετα με το πόσο θετικές είναι για την ανθρωπότητα, απαιτούν όποια προσαρμογή και κατανόηση των αιτιών τους για να μπορούν τα άτομα να λειτουργούν και να δημιουργούν ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Αν υπάρξει κατανόηση των αιτιών θα μπορεί πιο εύκολα το άτομο να προσαρμόζεται και να βρίσκει τρόπους αντιμετώπισης για τα προβλήματα του όπως τις χρονικές πιέσεις. Διαφορετικά, το άγχος και το στρες θα επικρατούν και θα δηλητηριάζουν την συμπεριφορά του ατόμου και τις διαπροσωπικές σχέσεις του. Οι αρνητικές επιπτώσεις φυσικά των κακών διαπροσωπικών σχέσεων στην παραγωγικότητα είναι πολλές και μεγάλες. Η κατανόηση των αιτιών των κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων και η

προσαρμογή του ατόμου στις μεγάλες αυτές αλλαγές διευκολύνεται με την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, μέσω των επιμορφωτικών σεμιναρίων παρέχεται σημαντική πληροφόρηση, ανάμεσα σε άλλα θέματα, και στο θέμα των ανθρωπίνων σχέσεων. Αν τα άτομα δουλέψουν μέσα τους τα θέματα για τα οποία πληροφορούνται, που είναι οι ανθρωπίνες σχέσεις και το στρες, καταλήγουν να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις γενικά, και καλύτερες εργασιακές σχέσεις ειδικότερα. Επομένως, λιγότερο στρες και καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, προϊσταμένους και υφισταμένους. Όλα αυτά μπορούν να μεταφραστούν σε αυξημένη παραγωγικότητα (Σταθάτου, 1989).

### **8.10 Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η ευρεία εξάπλωση της εκπαίδευσης στελεχών κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, αναπόφευκτα φέρνει τα ερωτηματικά κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που ξοδεύτηκαν για εκπαίδευση, εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων, εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση οι επιχειρήσεις, εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και τέλος αν θα πρέπει να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται, γιατί τις περισσότερες φορές, δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της. Και όπου υπάρχουν δεν συνδέονται με το ευρύτερο περιβάλλον που λειτουργεί ή δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται. Τα αίτια της αμφισβήτησης της αξίας της εκπαίδευσης, είναι δυνατόν να αποδοθούν κυρίως στην έλλειψη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης καθώς επίσης στη μη ύπαρξη μιας ενιαίας και κοινά παραδεκτής διαδικασίας ελέγχου της αποτελεσματικότητας της. Η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη χρησιμότητα του προγράμματος κατάρτισης. Ο μόνος τρόπος για να διαπιστωθεί αν η κατάρτιση των εργαζομένων επέφερε κάποια διαφορά στην απόδοσή τους είναι η αξιολόγηση [6].

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του προγράμματος κατάρτισης και ύστερα από την επιστροφή των εκπαιδευθέντων στις εργασίες τους ξεκινάει η διαδικασία της αξιολόγησης. Οι πηγές για συγκέντρωση πληροφοριών πρέπει να περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις σχετικές με τις αντιδράσεις και εκτιμήσεις των εκπαιδευθέντων, διαπιστώσεις για τη συμπεριφορά των εργαζομένων μετά την κατάρτιση και συνεντεύξεις. Οι αλλαγές που πρέπει να εντοπιστούν στους χώρους εργασίας μετά το πέρας της κατάρτισης αφορούν βελτίωση παραγωγικότητας, μείωση κόστους, ποιοτική βελτίωση και μείωση της συχνότητας απουσιών. Πάντως πρέπει κατά την αξιολόγηση να μετρηθούν όλοι οι σχετικοί παράγοντες. Η μέτρηση μόνο ενός παράγοντα δε θα επιφέρει ανατροφοδότηση ακριβείας.

Ο τελικός στόχος της εκπαίδευσης πρέπει να είναι η βελτίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού και κατα επέκταση η βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Επομένως, η προσπάθεια της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των όποιων αποτελεσμάτων δείχνουν ότι επηρεάστηκαν από την εκπαίδευση. Θεωρείται σχετικά ευκολότερο να μετρηθούν τα αποτελέσματα της τεχνικής εκπαίδευσης, δηλαδή της εκπαίδευσης που στοχεύει στην βελτίωση τεχνικών ικανοτήτων ή του τρόπου με τον οποίο γίνεται μία εργασία, παρά τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που στοχεύει στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε περιοδικά χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται αν οι στόχοι του προγράμματος εκτελούνται. Εξίσου σημαντική είναι η παρακολούθηση και εποπτεία του προγράμματος που παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με την καθημερινή πορεία της κατάρτισης. Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως από άτομα που έχουν ειδική εκπαίδευση για το αντικείμενο αυτό [15].

## 9. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 9.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση καθώς και ένα από τα βασικότερα εργαλεία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοση του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο έλεγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει.

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο έλεγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο [10].

Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι προϊστάμενοι καθοδηγούν και βοηθούν το έργο των υφισταμένων τους, έχοντας άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσης τους, καταγράφοντας παράλληλα τα αδύνατα σημεία και τα κενά που πρέπει να καλυφθούν. Οι πληροφορίες που παρέχει η διαδικασία αυτή βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη των ενδεικνυόμενων διορθωτικών αποφάσεων, σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω ειδικών κινήτρων, όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών κλπ. Έτσι, αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες, όπως επίσης και τα προβλήματα που εμφανίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ομαδική συνεργασία. Τέλος, γίνεται και η απαραίτητη πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με τη λήψη των μέτρων που πρόκειται να ληφθούν για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές, που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως:

- Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποιά είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όσον αφορά στην εκτέλεση της εργασίας τους.
- Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, κ.τ.λ.
- Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις.
- Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Για παράδειγμα, το ύψος των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Πρέπει όμως κατά την εκτίμηση να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι

παρακάτω παράγοντες: η ικανότητα του εργαζομένου, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση του προς την επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται κάθε χρόνο. Ειδικά για το νέο προσωπικό που βρίσκεται στο δοκιμαστικό στάδιο, αυτό δέχεται περισσότερες αξιολογήσεις κατά το στάδιο αυτό.

## 9.2 Οι Διαδικασίες Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διενεργείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες [20].

- Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης. Θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων.
- Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες. Καταγράφεται δηλαδή η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε λαμβάνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση.
- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

## 9.3 Η Μέτρηση της Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων [29]

### 1. Ποσοτικά κριτήρια

#### Οργανωσιακά

- Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο.
- Κέρδη ανά εργαζόμενο.
- Κόστος ανά εργαζόμενο.

#### Συμπεριφορικά, δηλαδή συμπεριφορά εργαζομένων

- Δείκτες αποχωρήσεων.
- Δείκτες παραμονής.
- Δείκτες απουσιών.
- Δείκτες ασθενειών.
- Δείκτες ατυχημάτων.
- Δείκτες παραπόνων.

#### Παροχής υπηρεσιών

- Χρόνος κάλυψης κενών θέσεων.

- Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις υποψηφίων.
- Δείκτης αποδοχής θέσεων από επιλεγέντες υποψηφίους.
- Κόστος διαχείρισης απαντήσεων σε προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος από υποψηφίους.
- Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.
- Χρόνος επίλυσης συγκρούσεων.
- Μέτρηση βελτίωσης οργανωσιακής απόδοσης ως αποτέλεσμα εφαρμογής πρακτικών διοίκησης των ανθρώπων.
- Σχέση κόστους διοίκησης ανθρώπων/ συνολικό κόστος.
- Σχέση αριθμού εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων προς το σύνολο των εργαζομένων.
- Βαθμός επίτευξης συγκεκριμένων στόχων του τμήματος.

## 2. Αντιδράσεις χρηστών (διοίκησης, στελεχών γραμμής, εργαζομένων)

Οι χρήστες των υπηρεσιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Οι πληροφορίες συλλέγονται με ερωτηματολόγια και αφορούν:

### Για διοίκηση και στελέχη

- Βαθμό κατανόησης της επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής ανταγωνισμού.
- Βαθμό αντίληψης και γνώσης των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό.
- Βαθμό παροχής ρεαλιστικών προγραμμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
- Βαθμό έγκαιρης ανταπόκρισης σε προθεσμίες.
- Βαθμό παροχής αξιόπιστων και σαφών συμβουλών.
- Επίπεδο ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.
- Επίπεδο απόδοσης και επίτευξης στόχων.

### Για εργαζόμενους αφορούν το επίπεδο της ικανοποίησης τους σχετικά με:

- Συμπεριφορές διοίκησης και στελεχών.
- Απόψεις των εργαζομένων για την επιχείρηση.
- Απόψεις των εργαζομένων για τον τρόπο διοίκησης των στελεχών.
- Επίπεδο πληροφόρησης που έχουν και τους τρόπους επικοινωνίας.
- Δυνατότητες μάθησης.
- Συνθήκες εργασίας.
- Επίπεδο δικαιοσύνης, ίσης μεταχείρισης, αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

## 3. Συγκρίσεις (benchmarking)

Σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και της περιοχής σε συγκρίσιμα στοιχεία.

## 4. Εξισσοροπημένη κάρτα (Human resource scorecard)

Περιλαμβάνει:

- Ικανότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Πρακτικές.
- Συστήματα.
- Παραδοτέα αποτελέσματα.

#### 5. Ανάλυση κόστους – ωφέλειας (cost – benefit analysis)

Για να γίνει πειστική κάθε πρόταση του τμήματος από τη διοίκηση θα πρέπει να επισημαίνει τα πιθανά και πραγματικά κόστη και τα ωφέλη από την εφαρμογή της, δηλαδή το κέρδος της επιχείρησης. Άρα, οι απαντήσεις που πρέπει να δοθούν αφορούν:

- Ποιό πρόβλημα θα λύσει η συγκεκριμένη πρόταση.
- Ποιές οι αρνητικές επιπτώσεις του προβλήματος για την επιχείρηση.
- Ποιό το κόστος του προβλήματος για την επιχείρηση.
- Ποιές οι αιτίες του προβλήματος.
- Ποιά τα ωφέλη από την πρόταση.
- Τα ωφέλη από την πρόταση είναι μεγαλύτερα από το κόστος εφαρμογής της.

### 9.4 Παράδειγμα Αξιολόγησης Απόδοσης Προϊσταμένου

#### Προγραμματισμός

- Θέτει ρεαλιστικούς στόχους.
- Θέτει προτεραιότητες.
- Σχεδιάζει ρεαλιστικά προγράμματα.
- Τηρεί προθεσμίες.
- Σχεδιάζει ρεαλιστικά χρονοπρογράμματα.
- Εκτιμά/ προβλέπει πιθανά εμπόδια στην υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Προγραμματίζει/ προβλέπει εναλλακτικές λύσεις για τα πιθανά εμπόδια που θα συναντήσει.
- Προϋπολογίζει σωστά τα σχέδια δράσης.
- Σχεδιάζει διαδικασίες (αν δεν υπάρχουν ήδη).

#### Οργανωτική ικανότητα

- Αναλύει τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν στο τμήμα/ ομάδα του.
- Αναθέτει τις δραστηριότητες αυτές στους κατάλληλους.
- Ξεκαθαρίζει τις αρμοδιότητες στους υφισταμένους.
- Οριοθετεί τα όρια εξουσίας του καθενός.
- Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που δημιουργούνται.
- Επιλύει αποτελεσματικά τις δυσλειτουργίες/ προβλήματα που προκύπτουν στο τμήμα/ ομάδα του.

### Ανάπτυξη εργαζομένων

- Αναπτύσσει υφισταμένους μέσω άμεσης αναπληροφόρησης για την απόδοση τους.
- Αναπτύσσει υφισταμένους μέσω αποτελεσματικής καθοδήγησης.
- Επικοινωνεί συχνά με υφισταμένους για να σχολιάσει τη δουλειά τους, δηλαδή δίνει αναπληροφόρηση σε κάθε φάση ολοκλήρωσης μιας εργασίας.
- Διορθώνει άμεσα τους υφισταμένους όταν κάνουν κάποιο λάθος.
- Ενθαρρύνει/ υποστηρίζει/ επιδιώκει την εκπαίδευση των υφισταμένων.
- Επιλύει προβλήματα υφισταμένων.
- Εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών.

### Επικοινωνία

- Εκφράζει τις ιδέες του/ προτάσεις του με σαφή τρόπο.
- Πείθει για ιδέες/ προτάσεις.
- Ακούει τις ιδέες/ προτάσεις των άλλων.
- Λαμβάνει υπόψη του ιδέες/ προτάσεις άλλων εφόσον είναι αποτελεσματικές.

### Ηγεσία/ εποπτεία προσωπικού

- Βοηθά/ κατευθύνει υφισταμένους στο να βελτιώνουν την απόδοσή τους.
- Εκπαιδεύει τους υφισταμένους του.
- Εξηγεί με σαφήνεια στους υφισταμένους τί ακριβώς περιμένει από αυτούς.
- Ζητά τη γνώμη τους/ τις προτάσεις τους προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο δουλεύουν.
- Ζητά τη γνώμη τους/ προτάσεις για τυχόν προβλήματα που παρατηρούνται σχετικά με τη δουλειά τους.
- Αν εξυπηρετούν εξωτερικό πελάτη/ χρήστη ζητά τις προτάσεις τους για βελτίωση της εξυπηρέτησης του.
- Δίνει στους υφισταμένους του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους.
- Επαινεί τους υφισταμένους όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους.
- Υποστηρίζει τους υφισταμένους του προς τους ανωτέρους.
- Εκτιμά τις καινούργιες ιδέες των υφισταμένων του.
- Εμπνέει την ομάδα του για επιτεύγματα – βελτιώσεις.

### Άσκηση ελέγχου

- Σχεδιάζει/ υιοθετεί αποτελεσματικές διαδικασίες προκειμένου να πληροφορείται την πορεία εργασιών των υφισταμένων του.
- Αντιλαμβάνεται αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα.
- Βρίσκει λύσεις ώστε οι αποκλίσεις να αντιμετωπιστούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Τηρεί με αποτελεσματικό τρόπο τα απαραίτητα αρχεία/ δείκτες.



- Παρακολουθεί τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της ομάδας του.

#### Εισαγωγή αλλαγών

- Ενημερώνει τους υφισταμένους για τις αλλαγές.
- Εξασφαλίζει τη συμμετοχή τους.
- Υποστηρίζει τους υφισταμένους επιλύοντας προβλήματα.
- Ενθαρρύνει τη δράση.
- Ενθαρρύνει δίνοντας απαραίτητες εξηγήσεις.
- Παρακολουθεί τη νέα εφαρμογή.
- Ενημερώνεται για την πορεία της νέας εφαρμογής.

## **10. ΑΜΟΙΒΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **10.1 Εισαγωγή**

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους. Οπωσδήποτε, όμως, είναι δύσκολο να βρει κανείς μια μέθοδο που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους, όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρους τους [1].

### **10.2 Οι Στόχοι ενός Προγράμματος Αμοιβής του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής, πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω:

- Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση.
- Να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία και να επιβραβεύει την προσπάθεια.
- Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας.

### **10.3 Η Πολιτική Ανταμοιβών**

Η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι η πολιτική ανταμοιβών [11]:

- Υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής των στόχων ανταμείβοντας για αυτό τους εργαζόμενους, δηλαδή αξιολογεί και ανταμείβει συμπεριφορές που οδηγούν στην επίτευξη στρατηγικής και στόχων.
- Εξασφαλίζει δίκαιο σύστημα ανταμοιβών.
- Εξασφαλίζει ίση αμοιβή για ίση εργασία.
- Συνδέει την αμοιβή με την απόδοση και τις ικανότητες που έχει ή και αποκτά ο εργαζόμενος.
- Διερευνά τη σχέση μεταξύ επιπέδου αμοιβών της επιχείρησης και επιπέδων αμοιβών της αγοράς/ κλάδου κλπ. (δηλαδή ανταγωνιστικότητα αμοιβών).
- Εξασφαλίζει πρόσθετες παροχές.
- Προσελκύει, διακρατά υποκινεί εργαζόμενους αναπτύσσοντας κουλτούρα υψηλής απόδοσης.
- Προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη γραμμής έχουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων για θέματα αμοιβών, προαγωγών, αυξήσεων, κ.τ.λ.

### **10.4 Οι Μέθοδοι Υλοποίησης της Πολιτικής Ανταμοιβών**

- Αξιολόγηση έργου θέσης.
- Έρευνα αγοράς αμοιβών.

- Συστήματα προαγωγών.
- Συστήματα ανταμοιβής με βάση τη συμβολή του εργαζομένου στην επίτευξη στρατηγικής/ στόχων δηλαδή σύνδεση αμοιβής με απόδοση και εξέλιξη εργαζομένου.
- Συστήματα κινήτρων:
  - Ατομικά (αμοιβή με κομμάτι, χρόνο, προμήθεια/ πωλητές).
  - Ομαδικά που βασίζονται στην ομαδική απόδοση, παραγωγικότητα, δηλαδή επιτεύγματα σε επίπεδο ομάδας, τμήματος, επιχείρησης: για παράδειγμα ανταμοιβή για μείωση κόστους και λοιπές οικονομίες, βελτιώσεις, αύξηση κερδών, συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, διανομή μετοχών κλπ.
  - Αμοιβή με βάση την αξία, δηλαδή βελτίωση της ατομικής απόδοσης ή των προσωπικών ικανοτήτων.
- Συστήματα πρόσθετων παροχών.

## 10.5 Οι Κατηγορίες Αμοιβών του Αθρώπινου Δυναμικού

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες:

- Αμοιβή σε μετρητά: Στην κατηγορία αυτή αμοιβής, περιλαμβάνεται καθένας από τους παρακάτω τρόπους πληρωμής: μισθός (τα χρήματα που εισπράττει ο εργαζόμενος για τη χρονική περίοδο που εργάστηκε), ημερομίσθιο, αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, μισθός και προμήθεια κ.ά.
- Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη: Είναι ένα μεικτό σύστημα αμοιβής, δηλαδή, ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του ή το ημερομίσθιο του και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση.
- Αμοιβή με μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών: Ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα, όμως, τα προγράμματα αυτά κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέραν των μισθών και ημερομισθίων που πληρώνει. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να είναι: Οι διάφορες ομαδικές ασφάλειες ζωής, η φύλαξη και η φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, η πληρωμή χρόνου αναρρωτικής άδειας, τοκετού, τα ειδικά προγράμματα για βραβεία στους εργαζομένους, τα διάφορα συμπληρωματικά προγράμματα σύνταξης, επιδόματα κ.λπ.

## 11. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 11.1 Εισαγωγή

Το ρήμα παρακινώ σχετίζεται με την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Ο όρος παρακίνηση καθορίζεται ως η εσωτερική ώθηση που κατευθύνει το άτομο στην επίτευξη ενός στόχου προκειμένου να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη. Ο ίδιος, λοιπόν, ο ορισμός δηλώνει ότι δεν υπάρχει παρακίνηση που να συντελείται από εξωτερικούς παράγοντες. Υπάρχει μόνο η αυτό – παρακίνηση. Εντάσσοντας τον ορισμό στα πλαίσια του σημερινού εργασιακού περιβάλλοντος, γίνεται αντιληπτό ότι αποτελεί προσωπική απόφαση του ατόμου να εργαστεί αποδοτικά. Εξωτερικοί παράγοντες που να παρακινούν προς αυτή την κατεύθυνση δεν υπάρχουν. Μόνο ορισμένες συνθήκες μπορούν να δημιουργηθούν που θα βοηθήσουν κάποιον να αναπτυχθεί εργασιακά [8].

Η υποκίνηση είναι η συναισθηματική κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο [3].

Πολλοί θεωρούν ότι η εργασία αυτή καθ' αυτή δεν αποτελεί κίνητρο, άλλοι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες προσδοκίες που παρακινούν έναν άνθρωπο να εργαστεί. Οι προσδοκίες μπορεί να αφορούν την ανάγκη του για προσωπική επιτυχία, την ανάγκη να αισθάνεται ότι συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης, να αναγνωρίζεται η συμμετοχή του, την ανάγκη για αυξημένη υπευθυνότητα, για συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, για αυτονομία και ελευθερία να προγραμματίζει την εργασία του. Οι άνθρωποι για να αποδώσουν πρέπει συγχρόνως να μπορούν να κάνουν τη δουλειά και να θέλουν. Για να ικανοποιηθεί το θέλω, το άτομο πρέπει να νιώθει ότι από την προσπάθεια αυτή θα έχει κάποιο όφελος, υποκειμενικά προσδιορισμένο.

Μέχρι πρόσφατα υπήρχε η κυρίαρχη αντίληψη ότι η παρακίνηση προσεγγίζεται μέσα από την αναγνώριση των προσωπικών αναγκών του κάθε εργαζόμενου χωριστά. Παρέπεμπε το όλο ζητημα σε καλύτερη επικοινωνία με το προσωπικό, ώστε να γίνουν αντιληπτές στον προϊστάμενο οι ειδικές ανάγκες του καθένα και προφανώς μετά ο δρόμος για παρακίνηση. Σήμερα, πέρα από την παραπάνω μέθοδο που εξακολουθεί να είναι σωστή, το θέμα προσεγγίζεται και από μια πιο γενική πλευρά που μοιάζει να αφορά όλους τους εργαζόμενους. Φαίνεται πως υπάρχουν τρόποι παρακίνησης που ισχύουν για όλους και αυτοί είναι οι μέθοδοι που γεμίζουν σε κάθε έναν την δεξαμενή της αυτό – εκτίμησης του. Αυτή η δεξαμενή περιέχει στοιχεία όπως: θέλω να με υπολογίζουν, να με σέβονται, να κάνω κάτι με νόημα, να είμαι κοινωνικά χρήσιμος, κλπ. Συμπερασματικά χρειάζεται ένας συνδυασμός γενικών και ειδικών μεθόδων για κάθε εργαζόμενο.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στόχους για τον εργοδότη είναι άλλο θέμα. Και όμως η παρακίνηση είναι το κλειδί. Μολονότι η περηφάνια για την ποιότητα της εργασίας, η ικανοποίηση από τη δουλειά και άλλα κίνητρα είναι σημαντικά, το πιο ισχυρό κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης στη δουλειά είναι το χρήμα. Πρέπει οι προϊστάμενοι να δείχνουν στους υφιστάμενους τους πως μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα στις ίδιες ώρες, και να τους μεταδώσουν την ιδέα της παραγωγικότητας δυνατά και καθαρά.

Η απάντηση για συνδυασμό της αύξησης της παραγωγικότητας με την ανταμοιβή των εργαζομένων μπορεί να είναι τα προγράμματα κινήτρων. Θα πρέπει να είναι εύκολο να γίνει, αφού όλοι κερδίζουν από αυξημένη παραγωγικότητα. Όμως οι εργαζόμενοι, περιλαμβανομένης και της διοίκησης, πιστεύουν συχνά ότι η αύξηση της

παραγωγικότητας είναι ενάντια στα βραχυχρόνια συμφέροντα τους. Έτσι έχουν την τάση να αντιστέκονται, ιδίως όταν διακυβεύονται θέσεις εργασίας [14].

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων και ομάδων συμμετοχής εργαζομένων βασίζονται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά αν ανταμειφθούν για την καλή τους απόδοση. Οι ανταμοιβές (κίνητρα) δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομικές. Μπορεί να πάρουν τη μορφή επαίνων, επίσημης αναγνώρισης, προαγωγής ή περισσότερων ευκαιριών διεξαγωγής πιο ευχάριστης δουλειάς. Η ιδέα ότι η προσπάθεια και η εξαιρετική απόδοση πρέπει να ανταμείβονται είναι τόσο ευρέως αποδεκτή που ακούγεται κοινή. Αλλά στην πραγματικότητα πολλές εταιρείες ανταμείβουν ανθρώπους για κακή εργασία, π.χ. όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αργά για να δημιουργήσουν δουλειά για υπερωρίες. Για να χρησιμοποιηθούν ανταμοιβές για αύξηση παραγωγικότητας πρέπει να δίνονται μόνο όταν είναι βέβαιο ότι θα ενεργήσουν σαν κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια, να βασίζονται σε αύξηση της απόδοσης που να μπορεί να μετρηθεί, να δίνονται κάθε φορά που οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά και να δίνονται γρήγορα.

Ένα βήμα είναι η δυνατότητα να μετρηθεί η απόδοση. Και είναι πάντα δυνατό να μετρηθεί, ακόμα και όταν μια δουλειά απαιτεί μεγάλο βαθμό δημιουργικότητας, αν και αυτό μπορεί να απαιτήσει τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου. Όταν η απόδοση έχει μετρηθεί και έχει τεθεί βασικό πρότυπο που καθορίζει και την ποσότητα και την ποιότητα, οι εργαζόμενοι μπορούν να μετρήσουν τη δική τους απόδοση και να την συγκρίνουν με τα πρότυπα. Πρέπει πάντα να λέγεται στους εργαζομένους πόσο σημαντικές είναι οι ατομικές τους προσπάθειες για τα κέρδη της εταιρείας. Αυτή η πληροφόρηση θεωρείται ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία στη διάθεση της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η καθημερινή καταγραφή της απόδοσης της ατομικής και των ομάδων, βοηθά τους εργαζομένους και τους προϊστάμενους να αναγνωρίσουν τις μακροχρόνιες τάσεις. Όσο οι εργαζόμενοι βλέπουν πως η απόδοσή τους αντιστοιχεί σε καθιερωμένους στόχους και πρότυπα, η απόδοση αυτή θα αυξηθεί. Η διοίκηση πρέπει, επίσης, να εφαρμόσει θετική ενίσχυση για να ενθαρρύνει και να διατηρήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Κάθε φορά που μια ομάδα φθάνει ή υπερβαίνει τους στόχους, ο μάνατζερ ή ο προϊστάμενος επαινεί την απόδοση και παρέχονται ανταμοιβές, όσο μικρές και να είναι, για να ενισχύσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Υπάρχουν τρεις έννοιες – κλειδιά για την αύξηση της απόδοσης μέσω ομαδικών κινήτρων ή και ομάδων συμμετοχής εργαζομένων. Αυτές είναι [15]:

- Προσεκτική μέτρηση της παραγωγής σε τομείς όπου γίνεται η προσπάθεια για βελτίωση.
- Δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος πληροφόρησης.
- Απονομή θετικών ενισχύσεων, μέσω κάποιου προγράμματος κινήτρων, αμέσως μετά την επιθυμητή απόδοση.

## 11.2 Οι Αντικειμενικοί Στόχοι της Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο μεγάλος βαθμός της ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια τέτοια δομή της εργασίας, που μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Γενικά [3]:

- Οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν προς ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους.
- Κοντά στις οικονομικές ανάγκες, που όλοι τις αναγνωρίζουν, οι άνθρωποι έχουν επίσης ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές κι αυτό – ολοκλήρωσης.

- Προκειμένου να επιτευχθεί υποκίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μια ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές.
- Μερικά από τα πιο δυνατά κίνητρα για εργασία είναι η αίσθηση της επίτευξης, η ευκαιρία να υποθέσει κανείς ότι είναι υπεύθυνος, η επίτευξη ενός έργου και το αίσθημα ότι ασχολείται κανείς με μια σημαντική και αξιόλογη εργασία.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι οι οποίοι οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες, το πρώτο και βασικό είναι να υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί. Γιατί αν δεν συμφωνήθηκε πού θα φτάσει, μπορεί να υποστεί κριτική, επειδή δεν έφτασε στο σημείο, που άλλοι αποφάσισαν για λογαριασμό του ότι πρέπει να φτάσει. Αυτό φαίνεται άδικο, ανέντιμο και είναι πολλές φορές υπεύθυνο για την πτώση του ηθικού του εργαζόμενου.

Από την άλλη μεριά, όταν έχουν εγκαθιδρυθεί σαφείς αντικειμενικοί στόχοι ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο εποικοδομητικό σκοπό στη δουλειά του, με αποτέλεσμα να βρίσκεται ψηλά το προσωπικό του ηθικό. Λογικοί και σαφείς αντικειμενικοί στόχοι συμπορεύονται με μια υψηλή υποκίνηση. Σαφείς αντικειμενικοί στόχοι δίνουν σκοπό, νόημα, εμψύχωση και κατεύθυνση στην εργασία, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συγκινησιακή εμπλοκή του εργαζόμενου στο έργο του και κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής ανάθεσης.

### 11.3 Τα Κίνητρα της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στη ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Αν μια επιχείρηση, επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Ορισμένοι πιστεύουν πως υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό στη χώρα μας, που μπορεί να αποδώσει έργο, αλλά μένει αναξιοποίητο γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για εργασία. Η αιτία αυτή ίσως να αποτελεί την τροχοπέδη για μια συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Θα πρέπει, λοιπόν, να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό. Χρειάζεται, λοιπόν, να δημιουργηθούν στη χώρα μας οι προϋποθέσεις για θέληση, επιθυμία και ενθουσιασμό των εργαζομένων. Το σύγχρονο μάνατζμεντ πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν. Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Έτσι, η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους.

Οι ανάγκες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις βιογενετικές και τις ψυχογενετικές. Το κίνητρο είναι μία εξωτερική επιρροή που, όταν εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη της, δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Για να επιτευχθούν, επομένως, οι στόχοι της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέληση τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της υποκίνησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, καθώς και από την προσπάθεια του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες [21].

Η δημιουργία κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις

σήμερα. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους παίζει μεγάλο ρόλο, και αυτό γιατί:

- Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Από τη στιγμή που θα προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθεια τους. Επίσης, πρέπει να τους δοθούν κίνητρα εξέλιξης τους.

Είναι, επομένως, σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η πλήρης κατανόηση της παροχής κινήτρων απαιτεί να εκτιμήσουμε τόσο το περιεχόμενο όσο και τη διαδικασία, δηλαδή, να έχουμε μια εκτίμηση του τι αποτελεί κίνητρο και του πώς μπορεί να δοθούν κίνητρα στους ανθρώπους. Για το σκοπό αυτό, θα αναφερθούν κάποιες βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τα κίνητρα των ανθρώπων.

#### 11.4 Η Προσέγγιση της Παροχής Κινήτρων με Βάση το Περιεχόμενο

Η προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα τί παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται. Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, πρέπει να καθοριστούν οι ανάγκες των ανθρώπων. Η θεωρία με βάση το περιεχόμενο, που έχει προκαλέσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, είναι η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών. Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών είναι από τις πιο δημοφιλείς και γνωστές θεωρίες για την παροχή κινήτρων. Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών [21]:

Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό και αέρα.

- Ανάγκες ασφάλειας: περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές.
- Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης: περιλαμβάνουν τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

Ο Maslow υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες σχηματίζουν μια ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από τα κάτω προς τα πάνω. Επίσης, ισχυρίζεται ότι μια «κατώτερη» ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό, προτού η επόμενη «ανώτερη» ανάγκη αποτελέσει κίνητρο συμπεριφοράς. Έτσι, η δύναμη της κάθε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνον από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από το βαθμό στον οποίο έχει ικανοποιηθεί αυτή. Ωστόσο, η σχετική ικανοποίηση μιας ανάγκης δημιουργεί αίσθημα μη ικανοποίησης για το επόμενο υψηλότερο επίπεδο. Ο Maslow θεωρεί ότι ένα άτομο μπορεί να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει το διάφορο επίπεδο αναγκών. Αν σε ένα μεταγενέστερο σημείο του χρόνου απειληθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο αναγκών, τότε αυτό θα ξαναγίνει κυρίαρχο και θα αποκτήσει σημαντική θέση στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου.

**Πίνακας 6: Η προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο Προσαρμογή απο το έργο του F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970**

| Ανθρώπινες Ανάγκες                        | Παραδείγματα θετικών κινήτρων  | Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων   |
|---|--|---|
| Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές</li> <li>• Σταθερότητα στους όρους εργασίας</li> <li>• Σωστή συμπεριφορά</li> <li>• Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του</li> <li>• Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά</li> <li>• Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> </ul> |
| Ανάγκες κοινωνικές                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους</li> <li>• Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>• Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου</li> </ul>  |
| Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>• Εμπιστοσύνη προς τον εργαζόμενο</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>• Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου</li> </ul>   |

### 11.5 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Με βάση τη θεωρία του Maslow, ο Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων είναι εκείνη που έχει σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προϊστάμενους και συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια που τους παρέχεται, την κοινωνική θέση, κ.ά. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες υγιεινής, κατά τον Herzberg, δεν υποκινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους, όμως, είναι δυνατόν να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους, πάλι, συντελεί μόνο σε μικρή απόδοση των εργαζομένων, για αυτό και οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ο Herzberg κατέταξε ορισμένους παράγοντες ικανοποίησης, που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, κ.ά. Αυτή την κατηγορία παραγόντων ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης, επειδή έχουν τη δυνατότητα να προκαλούν ένα αίσθημα. Η ύπαρξη τους κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Από τη σύγκριση της θεωρίας του Maslow με εκείνη του Herzberg προκύπτει πως η θεωρία του Herzberg είναι βασικά μια επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις



ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης [34].

### 11.6 Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McClelland

Με τις έρευνες που έκανε, ο David McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρία του ασχολείται με τρία κίνητρα, την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για συναδελφικότητα και με τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας. Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτά τα κίνητρα σε διαφορετικό, όμως, βαθμό, και καθεμιά από αυτές τις ανάγκες τείνει να χαρακτηρίζει καθε άτομο περισσότερο από τις άλλες δύο. Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα, αποδίδουν ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία μπορούν να πραγματοποιούν επιτυχίες, χάρη στις προσπάθειες τους και όχι κατά τύχη. Έρευνες σχετικά με την υποκίνηση για διοίκηση καταλήγουν σε συμπεράσματα που συμφωνούν με τις ιδέες του McClelland, δηλαδή, έχει διαπιστωθεί ότι στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην κλίμακα της ιεραρχίας. Από την άλλη πλευρά, ο McClelland θεωρεί την υποκίνηση από την ανάγκη για συναδελφικότητα αρνητικό παράγοντα για την απόδοση ενός στελέχους, επειδή παρασύρει το στέλεχος να ενδιαφέρεται πολύ και υποκειμενικά για τα άτομα, γεγονός που παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα και τον ορθολογισμό του. Οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε θα υποκινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες [10].

### 11.7 Η Θεωρία της Προσδοκίας

Ο Victor Vroom δεν προσπαθεί να περιγράψει τί ακριβώς παρακινεί τους εργαζομένους, αλλά τη διαδικασία, δηλαδή με ποιόν τρόπο παρακινείται το άτομο. Η παρακίνηση ενός ατόμου προσδιορίζεται από την επιθυμία του να έχει ένα αποτέλεσμα, όπως επίσης και από την πίστη του ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επιτευχθεί. Διακρίνονται οι ακόλουθες τρεις βασικές υποθέσεις, πάνω στις οποίες στηρίζει ο Vroom τη θεωρία του.

- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν κατά πόσο το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται έμμεσα ή άμεσα με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή, παροχές) και εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, κύρος) ανταμοιβές τους.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν το επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία που έχουν για αυτούς οι αμοιβές που προσφέρονται από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι αυξάνοντας τις προσπάθειες του θα έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η προσδοκία του στη συνέχεια είναι ότι η αύξηση της αποδοτικότητας του θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών που απολαμβάνει. Κατά τον Vroom, λοιπόν, υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το άτομο. Η επιθυμία των ανταμοιβών, η προσδοκία των ανταμοιβών και η προσδοκία της απόδοσης.

Η επιθυμία των ανταμοιβών αποτελεί μέτρο της επιδίωξης των εργαζομένων για ορισμένες ανταμοιβές. Η ένταση της επιθυμίας μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιδιώκει την απόκτησή της, ενώ είναι αρνητική ή μηδενική όταν προσπαθεί να την αποφύγει ή δεν την επιζητά. Η προσδοκία των ανταμοιβών αναφέρεται ουσιαστικά στην πιθανότητα βάσει της οποίας υπολογίζει το άτομο να αποκτήσει κάποιες ανταμοιβές

έχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Η προσδοκία της απόδοσης σχετίζεται ουσιαστικά με την πιθανότητα που υπολογίζει να έχει το άτομο για μια συγκεκριμένη απόδοση, αφού καταβάλει μια ορισμένη προσπάθεια [10].

Αν λοιπόν θεωρήσουμε ότι οι επιδιώξεις συνδέονται άμεσα με τις ορθολογικές προσδοκίες του ατόμου, και η επιθυμία των ανταμοιβών αντανακλά την αποδιδόμενη αξία των επιδιώξεων αυτών, τότε η παρακίνηση του ατόμου μπορεί να αποδοθεί από τη σχέση:

$$\text{Προσδοκίες} * \text{Αποδιδόμενη αξία} = \text{Παρακίνηση}$$

### 11.8 Οι Θεωρίες των Ανταμοιβών

Αυτή η κατηγορία των θεωριών εξετάζει την επιβράβευση ή την τιμωρία των εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Η ανταμοιβή είναι οι κάθε είδους παροχές που χορηγούνται στους εργαζόμενους όταν αυξάνουν την αποδοτικότητα τους και έχουν σωστή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η ανταμοιβή έχει σκοπό την ενθάρρυνση του εργαζόμενου ώστε αυτός να συνεχίσει να έχει την επιθυμητή συμπεριφορά. Η τιμωρία, στην αντίθετη περίπτωση, είναι ένας τρόπος για να σταματήσουν οι εργαζόμενοι κάποια μη παραδεκτή συμπεριφορά και πραγματοποιείται με την επιβολή ποινών. Η τιμωρία θα πρέπει να επιβάλλεται όταν η μη επιθυμητή συμπεριφορά επαναλαμβάνεται, και αφού αρχικά έχουν γίνει οι απαραίτητες συστάσεις [10].

Οι ανταμοιβές δίνονται σε συνεχή ή σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Για να αποδοθούν, θα πρέπει να έχει προηγηθεί έλεγχος από την πλευρά του προϊστάμενου, ο οποίος κάθε φορά θα αξιολογεί το έργο των υφισταμένων. Στις ανταμοιβές που χορηγούνται κατά περιοδικά χρονικά διαστήματα παρατηρούμε ότι:

- Στην περίπτωση όπου υπάρχει σταθερό χρονοδιάγραμμα για την αξιολόγηση τους, οι υφιστάμενοι εντείνουν τις εργασιακές τους προσπάθειες λίγο καιρό πριν από την αξιολόγηση. Έτσι, δίνουν τις καλύτερες εντυπώσεις στους προϊστάμενους τους για να επιτύχουν την παροχή των ανταμοιβών.
- Στην περίπτωση όπου το χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησής τους είναι μεταβλητό, οι υφιστάμενοι είναι πιο αποδοτικοί, αφού δεν γνωρίζουν την ακριβή ημερομηνία κατά την οποία θα αξιολογηθούν.
- Στην περίπτωση που οι ανταμοιβές χορηγούνται ανάλογα με την αποδοτικότητα που έχει ο καθένας, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν από πριν ότι το μέγεθος των αποδοχών που θα λάβουν θα είναι ανάλογο με την αποδοτικότητα που θα επιτύχουν.

### 11.9 Το Πρότυπο των L. W. Porter & E. E. Lawler

Όπως φαίνεται στο πρότυπο, η προσπάθεια, που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου, εξαρτάται [34]:

- Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές.
- Από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου, που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές, που είναι εσωτερικές αλλά κι εξωτερικές. Εάν οι ανταμοιβές, που δίνονται εκ μέρους της επιχείρησης, είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία, που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

## 11.10 Οι Διακρίσεις των Παρεχομένων Κινήτρων

Οι επιχειρήσεις, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ώστε να παράγουν το μεγαλύτερο και καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, παρέχουν, εκτός από τους μισθούς, κίνητρα και οικονομικές επιβραβεύσεις, καθώς και ειδικής μορφής ηθικές επιβραβεύσεις. Με αυτό τον τρόπο, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην παραγωγική διαδικασία, δίνοντάς τους παράλληλα την ευκαιρία να διακρίνονται για τις επιτυχίες τους, οπότε με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Τα κριτήρια παραγωγικότητας θα πρέπει να είναι ποσοτικά και να συσχετίζονται άμεσα με τα επίπεδα απόδοσης.

Το σύστημα αυτό δεν έχει επιτυχία στην περίπτωση που τα χορηγούμενα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και ιδιαίτερα τις προσδοκίες των εργαζομένων. Για να είναι πετυχημένο ένα σύστημα κινήτρων, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα, να είναι κατανοητό, μετρήσιμο, σαφές και εφαρμόσιμο στην πράξη, να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και ανάγκες των εργαζομένων, προνοώντας ικανοποιητικές αποδοχές, και φυσικά θα πρέπει να είναι αντικειμενικό, ώστε να αποφεύγονται οι όποιες δυσμενείς παρενέργειες.

## 11.11 Τα Βασικά Συστήματα Κινήτρων του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, τα κίνητρα που παρέχει μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά. Τα ατομικά κίνητρα συμβάλλουν συνήθως στη μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας, σε σχέση με τα ομαδικά. Αυτό συμβαίνει γιατί η σύνδεση των ατομικών απολαβών με την ομαδική απόδοση δεν μπορεί πάντοτε να εκτιμηθεί σωστά, γιατί υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν την τάση να είναι αδιάφοροι, αφήνοντας κάποιους άλλους να εκτελέσουν την εργασία τους. Παρόλα αυτά, τα ομαδικά κίνητρα έχουν κάποια πλεονεκτήματα, τα οποία δεν συναντούμε στα ατομικά. Υπάρχει υψηλό επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού, που δεν ευνοούν την ανάπτυξη αισθημάτων αντιζηλίας και ανταγωνισμού, σε αντίθεση με τα ατομικά κίνητρα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν ορισμένα από τα πλέον συνήθη κίνητρα της μορφής αυτής, τα οποία συμβάλλουν ανάλογα στη διαμόρφωση των αποδοχών [10].

### 11.11.1 Τα Ατομικά Κίνητρα

Από τη στιγμή που η ατομική παραγωγικότητα είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι πιο πετυχημένα για την αύξηση της απόδοσης. Θα πρέπει να υπάρχει δίκαιη και άμεση σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και στις ανταμοιβές. Στη συνέχεια, θα δούμε τα κυριότερα ατομικά κίνητρα, όπως την αμοιβή με το κομμάτι, την ώρα, τον πρότυπο χρόνο ολοκλήρωσής της, τις προμήθειες, τις ατομικές επιβραβεύσεις και την αμοιβή βάση των αξιοκρατικών κρίσεων.

α) Η αμοιβή με το κομμάτι: Η αμοιβή με το κομμάτι αποτελεί το πλέον σύνθηρες σύστημα κινήτρων. Οι εργαζόμενοι αμείβονται για την παροχή υπηρεσιών τους με το κομμάτι. Ο υπολογισμός του ποσού με το οποίο θα αμειφθεί ο εργαζόμενος ανά τεμάχιο υπολογίζεται διαιρώντας τον μέσο όρο της αξίας της ημερήσιας εργασίας δια του αριθμού των τεμαχίων του προϊόντος που αναμένεται να παραχθεί ημερησίως. Σε άλλες περιπτώσεις, η αμοιβή των εργαζομένων δεν διαφοροποιείται μέχρι ενός αριθμού τεμαχίων του παραγόμενου προϊόντος. Όταν όμως ξεπεράσουν τον επιθυμητό αριθμό των παραγόμενων μονάδων, τότε ανταμείβονται με μεγαλύτερες αποδοχές. Με αυτό τον τρόπο, προστατεύεται το βασικό εισόδημα του εργαζόμενου.

Θα πρέπει να επισημανθεί, πάντως, ότι τα αποτελέσματα αυτού του συστήματος μπορεί να είναι και αρνητικά, δεδομένου ότι ενθαρρύνονται συμπεριφορές αντίθετες από τις αναμενόμενες. Το συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων έχει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η

ευκολία που παρέχει στη μέτρηση των αμοιβών και στην κατανόηση της λειτουργίας του από μέρους των εργαζομένων. Οι αρχές που το διέπουν είναι αντικειμενικές και δίκαιες, δεδομένου ότι συνδέει άμεσα την παραγωγή με τη χορηγούμενη ανταμοιβή.

β) Η αμοιβή με την ώρα: Το σύστημα αυτό είναι παραπλήσιο με το προηγούμενο και προνοεί μια εγγυημένη ελάχιστη αμοιβή. Η διαφορά είναι ότι οι υπολογισμοί γίνονται με βάση το χρόνο.

γ) Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο: Διευκρινίζεται ότι πρότυπος χρόνος θεωρείται η απαιτούμενη χρονική διάρκεια για να πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό το σύστημα κινήτρων χρησιμοποιείται σε επαγγέλματα που δεν έχουν επαναλαμβανόμενες δράσεις. Ο υπολογισμός της τελικής αμοιβής γίνεται με βάση την αξία της ωριαίας αμοιβής τους, σε συνδυασμό με τις εργατοώρες που πρέπει να αφιερωθούν για την εκτέλεση της εργασίας.

δ) Οι προμήθειες: Ο εργαζόμενος παίρνει μια σταθερή αμοιβή και προμήθεια πέραν της αμοιβής αυτής ή πληρώνεται εξ' ολοκλήρου με προμήθεια, η οποία υπολογίζεται από το ύψος των πωλήσεων που επιτυγχάνει, όπως επίσης και από τον αριθμό των νέων πελατών που προσελκύει.

Το σύστημα των προμηθειών έχει αρκετά μειονεκτήματα, καθώς μειώνει την ομαδική συνεργασία και αυξάνει τα αισθήματα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Οι πωλητές που πληρώνονται αποκλειστικά με προμήθειες έχουν στόχο την αύξηση των πωλήσεων, χωρίς όμως να ενδιαφέρονται για την απόκτηση μόνιμης πελατείας και να υπολογίζουν τη φήμη της επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν, με αποτέλεσμα να μην παρέχουν πάντα τις υπηρεσίες που θα έπρεπε, για τη σωστή ανάπτυξη της. Εντούτοις, προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις με την άμεση σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις δε που οι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί οι αμοιβές είναι πολύ μεγαλύτερες από έναν μέσο μισθό.

Παίρνοντας υπόψη τα μειονεκτήματα που προαναφέρθηκαν και για να αναπτύξουν το αίσθημα της οικονομικής ασφάλειας των πωλητών, αρκετές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα μικτό σύστημα πληρωμής, με μισθό και προμήθειες. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις, οι πωλητές πληρώνονται μόνο με σταθερό μισθό και παράλληλα λαμβάνουν επιπλέον κάποια βραβεία, μπόνους κ.ά., κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, χωρίς να υπάρχει η παράλληλη χορήγηση προμήθειας επί των πωλήσεων.

ε) Η ατομική οικονομική επιβράβευση: Συμπληρωματικό της βασικής αμοιβής είναι η οικονομική επιβράβευση, η οποία χορηγείται σε χρηματική μορφή ως κίνητρο για τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης. Η ατομική οικονομική επιβράβευση χορηγείται ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, είτε όταν επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι τους, είτε όταν η απόδοση των εργαζομένων είναι ικανοποιητική. Η υιοθέτηση του συστήματος αυτού έχει θετικά αποτελέσματα, αφού ικανοποιεί τους εργαζόμενους και αυξάνει την αποδοτικότητά τους.

Είναι ικανοποιητικός θεσμός για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ελέγχουν τις πρόσθετες παροχές, αλλά και για τους εργαζόμενους, επειδή το ετήσιο ποσό είναι περισσότερο εμφανές, παρά αν το έπαιρναν σε μηνιαία βάση. Είναι εύκολη στη χρήση και τον υπολογισμό της, καθώς στηρίζεται στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

στ) Η αμοιβή βάσει αξιοκρατικών κρίσεων: Η αμοιβή βάσει των αξιοκρατικών κρίσεων είναι η διαδικασία κατά την οποία η αύξηση της βασίζεται στην ατομική αποδοτικότητα. Η διαφοροποίηση της από την ατομική οικονομική επιβράβευση συνίσταται στο ότι χορηγείται κάθε μήνα, υπολογίζεται με βάση το βασικό μισθό και προστίθεται σε αυτόν. Το ποσοστό όμως επί του βασικού μισθού που θα διατεθεί στον εργαζόμενο υπολογίζεται ανά έτος ανάλογα με τις αποδόσεις του.

Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει σχετικά με τη χορήγηση μεγάλων αμοιβών, μετά την υιοθέτηση του συστήματος αυτού για μερικά χρόνια, καθώς είναι πολύ πιθανόν κάποιοι εργαζόμενοι να έχουν φτάσει και στα ανώτερα όρια πληρωμών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν μερικές αρχές. Πιο συγκεκριμένα,

επιβάλλεται η ύπαρξη υψηλών άτυπων απόδοσης, η ανάπτυξη σωστών πολιτικών των αμοιβών, η άμεση σύνδεση της απόδοσης με τα κίνητρα και, τέλος, η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων από εκπαιδευμένους προϊσταμένους, καθώς και η ενημέρωσή τους αναφορικά με την απόδοσή τους.

### 11.11.2 Τα Ομαδικά Κίνητρα

Τα ομαδικά βραβεία αποτελούν κίνητρα, τα οποία βασίζονται στα αποτελέσματα που έχει μια ομάδα εργαζομένων. Επομένως, η απόδοση εκτιμάται από τη συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας και όχι από την ατομική προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, ο καθένας ξεχωριστά. Στην περίπτωση αυτή, τίθενται κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι για το κάθε μέλος μιας ομάδας, τους οποίους και θα πρέπει να εκπληρώσουν για την εκτέλεση ενός έργου. Υπάρχουν επιχειρήσεις που υιοθετούν παράλληλα και τα ατομικά και τα ομαδικά κίνητρα, για καλύτερη αποδοτικότητα. Τα πιο γνωστά ομαδικά κίνητρα είναι η ομαδική επιβράβευση και το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

α) Η ομαδική επιβράβευση: Τα ομαδικά βραβεία έχουν όλο και μεγαλύτερη εφαρμογή στις επιχειρήσεις όπου η συνεργασία και η ομαδικότητα παίζουν μεγάλο ρόλο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι ομαδικές επιβραβεύσεις αυξάνουν τα επίπεδα συνεισφοράς των εργαζομένων, ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και καλλιεργούν το πνεύμα για καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι αμοιβές των εργαζομένων στην ομαδική επιβράβευση υπολογίζονται ανάλογα με την αποτελεσματικότητα που παρουσιάζει μια ομάδα, μετά από αξιολόγηση της, λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια. Επίσης, μπορεί να γίνει και με την άμεση σύνδεση των στόχων που θέτει μια επιχείρηση και την επίτευξη των ζητούμενων αποτελεσμάτων από κάθε ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση, οι ομάδες θα αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων και θα μοιραστούν ένα ποσοστό επί των κερδών, αφού φυσικά έχει επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα. Σημειώνεται ότι εφαρμόζεται κι ένας μικτός τρόπος υπολογισμού των παρεχομένων αμοιβών, που είναι ένας συνδυασμός των ομαδικών αποτελεσμάτων και των ατομικών αξιολογήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο την ομαδική επιβράβευση, δεδομένου ότι αρκετές εργασίες απαιτούν συλλογική προσπάθεια και συνεργασία για να επιτευχθούν. Σε αυτή την περίπτωση, φυσικά, θα πρέπει να ενθαρρύνεται το πνεύμα της συνεργασίας, από μέρους των ανώτατων στελεχών.

β) Το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη: Η συμμετοχή των εργαζομένων στα οφέλη, στα κέρδη δηλαδή και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, δε μεγιστοποιεί μόνο την αποδοτικότητα και το αίσθημα της συνεργασίας, αλλά παρακινεί για βελτιστοποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών, δεδομένου ότι αυξάνουν την ηθική τους ικανοποίηση, το αίσθημα ασφάλειας και τα προσωπικά τους συμφέροντα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στα κέρδη της επιχείρησης.

Ένα μεγάλο μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι δεν υλοποιείται όταν τα κέρδη της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητικά. Δεδομένου, λοιπόν ότι υπάρχουν και πολλοί εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανοδική πορεία μιας επιχείρησης, καθώς και την παράλληλη απόδοση των εργαζομένων για τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν είναι υπεύθυνοι και δεν μπορούν να τους ελέγξουν, δεν είναι σίγουρο ότι θα ανταμειφθούν τελικά οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητά τους. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι τα κίνητρα δεν καταβάλλονται άμεσα στους εργαζόμενους και σε πολλές περιπτώσεις ο χρόνος πληρωμής τους απέχει πολύ από το χρόνο της ικανοποιητικής απόδοσης τους, οπότε είναι φυσικό να ελαττώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για αυξημένη αποδοτικότητα.

Η παροχή του συγκεκριμένου κινήτρου γίνεται για όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ισότιμα ή βάσει του μισθού που παίρνουν. Δεν παρέχεται δηλαδή με βάση την καταβαλλόμενη ατομική ή ομαδική προσπάθεια, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας χαλαρός δεσμός ανάμεσα στις αμοιβές που χορηγούνται και στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι [1].

### **11.12 Τα Σχέδια Οικονομικών Βραβείων**

Υπάρχουν τρία, σχετικά ευρέως εφαρμοζόμενα, σχέδια οικονομικών βραβείων τα οποία ενθαρρύνουν για μέγιστη δυνατή προσπάθεια και συνεργασία και επιπλέον είναι αποδεδειγμένα από τυχόν διακυμάνσεις των κερδών. Τα δύο ανήκουν στην πρώτη γενιά σχεδίων και είναι γνωστά ως «σχέδιο Scanlon» και «σχέδιο Rucker». Τα δύο αυτά σχέδια έχουν την ίδια φιλοσοφία και δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχική διοίκηση. Βασική επιδίωξη τους είναι η μείωση του εργατικού, κυρίως, κόστους. Το τρίτο σχέδιο ανήκει στη δεύτερη γενιά σχεδίων, είναι γνωστό ως «Βελτίωση Παραγωγικότητας» και δίνει έμφαση στην εξοικονόμηση ωρών εργασίας. Ακόμη, σε αντίθεση με τα δύο πρώτα, το τρίτο σχέδιο περιλαμβάνει και όσους εργαζομένους έμμεσα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του εργατικού κόστους [14].

#### **11.12.1 Το Σχέδιο Scanlon**

Η φιλοσοφία του σχεδίου Scanlon είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποδεικνύουν ιδέες και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας και σε αντάλλαγμα να ανταμείβονται για τις εποικοδομητικές προσπάθειες τους. Το σχέδιο αυτό απαιτεί ικανή ηγεσία, εμπιστοσύνη και σεβασμό ανάμεσα στους διοικούντες και τους εργαζομένους και ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που λαμβάνει υπεύθυνες αποφάσεις. Αν υλοποιηθεί σωστά, το σχέδιο Scanlon μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία για την επιχείρηση, σε σταθερότητα στην εργασία και σε υψηλές ανταμοιβές για τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του σχεδίου αυτού, η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, που πραγματώνεται μέσα από επιτροπές αντιπροσώπων τους, είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στους εργαζομένους να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους αλλά και να ασκήσουν επιρροή πάνω στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν την εργασία και την ευημερία τους μέσα στην επιχείρηση. Το σχέδιο Scanlon ενθαρρύνει, στα κατώτερα επίπεδα, την εντονότερη ομαδική δουλειά και τη συμμετοχή όλων στη γνώση. Στο σχέδιο Scanlon δίδονται οικονομικά κίνητρα σε όλους τους υπαλλήλους. Το ύψος των κινήτρων βασίζεται στις αυξήσεις της παραγωγικότητας, όπως αυτές προσδιορίζονται με βάση ένα πρότυπο που έχει υπολογιστεί για το εργατικό κόστος.

#### **11.12.2 Το Σχέδιο Rucker**

Όπως και στο σχέδιο Scanlon, δημιουργούνται επιτροπές με σκοπό να εκμαιεύσουν και να αξιολογήσουν ιδέες των εργαζομένων. Το σχέδιο Rucker είναι πολύ απλό και χρησιμοποιείται σαν εναλλακτική λύση αντί του σχεδίου Scanlon σε επιχειρήσεις που επιχειρούν να μεταφερθούν από ένα παραδοσιακό στυλ διοίκησης, προς ένα υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής των υπαλλήλων και στοχεύουν στην εξοικονόμηση υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα, από τη μελέτη των δύο αυτών σχεδίων, ίσως, είναι ότι οποιαδήποτε διοίκηση επιδιώκει να κερδίσει τη συνεργασία των υπαλλήλων της στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, πρέπει να τους επιτρέψει πρώτα να συμμετάσχουν, τόσο ψυχολογικά όσο και οικονομικά. Για να καταβάλουν οι εργαζόμενοι

τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, θα πρέπει να έχουν το συναίσθημα της συμμετοχής και αναγνώρισης, κάτι το οποίο δεν προκύπτει από την παραδοσιακή σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις ότι ενώ η συνεργασία είναι αναγκαία για την επιτυχημένη διαχείριση και των δύο σχεδίων, δεν είναι ικανά τα σχέδια από μόνα τους να επιφέρουν μια τέτοια συνεργασία. Ακόμη, η συμπεριφορά της διοίκησης έχει μέγιστη σημασία στην επιτυχία καθενός από τα δύο σχέδια.

### 11.12.3 Το Σχέδιο Βελτίωση Παραγωγικότητας

Η βελτίωση παραγωγικότητας, μέσα από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ή ομάδας εργαζομένων (Improshare), είναι ένα πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη, που αναπτύχθηκε από τον Mitchell Fain, ένα μηχανικό εργοστασίου. Ενώ τα βραβεία της ατομικής παραγωγής βασίζονται τυπικά στο πόσο περισσότερο παράγει ο υπάλληλος, πάνω από το πρότυπο, τα βραβεία Improshare βασίζονται στη συνολική παραγωγή της ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, η παραγωγή μετριέται από τον αριθμό έτοιμων προϊόντων που παράγει η ομάδα, μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τόσο οι υπάλληλοι παραγωγής όσο και οι υπάλληλοι που δεν απασχολούνται στην παραγωγή, συμμετέχουν στα βραβεία. Καθώς ένα συνεργατικό περιβάλλον ωφελεί όλους, το πρόγραμμα αυτό προωθεί την αλληλεπίδραση και υποστήριξη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Το βραβείο Improshare δεν βασίζεται σε άμεσα οικονομικά οφέλη, αλλά σε οφέλη στην παραγωγικότητα, που δημιουργούνται από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την ολοκλήρωση του έργου.

### 11.13 Η Συμμετοχή στα Κέρδη και η Παραγωγικότητα

Στο Green Paper (1986) της βρετανικής κυβέρνησης αναφέρεται ότι η εισαγωγή ενός συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τα κέρδη θα οδηγήσει σε μία βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας και σε καλύτερες επιδόσεις. Αυτό ήταν και το βασικό επιχείρημα για την εφαρμογή του συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τα κέρδη, γιατί στην ουσία είναι σύστημα παροχής κινήτρων. Ένας εργαζόμενος που αμείβεται με ένα σταθερό μισθό, δεν έχει άμεσο οικονομικό ενδιαφέρον για την ποιότητα ή ένταση της εργασίας και λόγω αυτού οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν ένα περίπλοκο σύστημα ελέγχων, για να είναι σίγουρες ότι τηρούνται τα επίπεδα προσπάθειας. Συνδέοντας την αμοιβή άμεσα με την επίδοση, το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη αποτελεί κίνητρο για την καταβολή προσπάθειας.

Όπως έχει υποστηριχθεί από τους Jensen & Meckling (1979), ένα σύστημα σταθερού μισθού χωρίς αναφορά στην παραγωγικότητα ενθαρρύνει τη φυγοπονία. Σε αντίθεση, το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη, με τα σχήματα εξατομικευμένων κινήτρων, προάγει την παραγωγικότητα. Έτσι, ενώ τα ατομικά συστήματα παροχής κινήτρων ανταμείβουν κάθε ένα εργαζόμενο σύμφωνα με το οριακό προϊόν της εργασίας του, τα ομαδικά συστήματα παροχής κινήτρων, όπως και τα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, παρέχουν σε κάθε ένα εργαζόμενο μόνο ένα μικρό μέρος των επιπλέον κερδών που οφείλονται στην προσπάθειά του. Η συσχέτιση μεταξύ φυγοπονίας και αμοιβής διαταράσσεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η προσπάθεια. Υποστηρίζεται, λοιπόν, ότι είναι απαραίτητη η άσκηση ελέγχου επί των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών, ώστε να διατηρούνται τα επίπεδα προσπάθειας. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος αυτός θα πρέπει και τα στελέχη αυτά να έχουν δικαιώματα

ιδιοκτησίας, συμπεριλαμβανομένου και του δικαιώματος οικειοποίησης του εναπομένου πλεονάσματος.

Θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι τα οφέλη από τα εξατομικευμένα συστήματα παροχής κινήτρων είναι δυνατόν να υπεραντισταθμίζονται πολλές φορές μέσα στην επιχείρηση από τις ζημιές που προκαλούνται από την αντιπαλότητα, που στοχεύει στην αναζήτηση ατομικών ωφελειών (Cable & FitzRoy, 1980). Τα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη παρέχουν κίνητρα ενάντια σε αυτή την ανταγωνιστική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας και υποστηρίζουν συμφωνίες μεταξύ των ατόμων για αύξηση της προσπάθειας και της παραγωγικότητας. Στις περιπτώσεις αυτές θετικές ισότιμες ομαδικές πιέσεις για αύξηση της εργατικής προσπάθειας είναι δυνατόν να αρχίσουν να αντικαθιστούν την παραδοσιακή τάση των εργαζόμενων να παραβλέπουν ή ακόμα και να υποστηρίζουν τη φυγοπονία των συναδέλφων τους.

Στο Green Paper (1986) αναφέρεται επίσης ότι ο λόγος για τον οποίο προτείνεται η εφαρμογή του συστήματος σύνδεσης της αμοιβής με τα επιχειρηματικά κέρδη είναι ότι η νοοτροπία του εμείς εναντίον αυτών παραμένει ακόμα πολύ ισχυρή. Το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη βοηθά τους εργαζόμενους και τους εργοδότες να αναγνωρίσουν τα εμφανή κοινά τους συμφέροντα και οι εργαζόμενοι θα είναι πιο πρόθυμοι να συνεργασθούν στη μεταβολή των συνθηκών εργασίας, όπως είναι η εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

Όπως αναφέρουν οι Cable & FitzRoy (1980) οι συμμετοχικές επιχειρήσεις θα παρέχουν καλύτερα αποτελέσματα από όσο οι παραδοσιακές επιχειρήσεις, αν οι αρνητικές συνεργασίες στη μεγιστοποίηση του μεριδίου της μιας πλευράς μπορούν να αντικατασταθούν από θετικές συμφωνίες για τη μεγιστοποίηση της κοινής ευημερίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να αντιληφθεί κανείς αυτή την επίδραση. Είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να μην επιθυμούν να απεργήσουν ή να αναλάβουν την διενέργεια καταστρεπτικών για την επιχείρηση πράξεων, εν μέρει λόγω της επίδρασης που θα έχουν οι ενέργειες αυτές στην αμοιβή τους και εν μέρει λόγω των βελτιωμένων σχέσεων εργαζομένων – διοίκησης. Το βελτιωμένο εργασιακό ηθικό θα εμφανισθεί στους χαμηλότερους ρυθμούς της σχέσης μεταβολής προσλαμβανομένων ή απερχομένων υπαλλήλων προς το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού και, επομένως, στα έξοδα επιμόρφωσης, στο μειωμένο αριθμό απουσιών, στη μεγαλύτερη επιθυμία για συνεργασία στη δουλειά και βελτιωμένη εργασιακή ελαστικότητα, όσον αφορά τις εργασιακές μεθόδους και πρακτικές.

Τα πλεονεκτήματα, όμως, αυτά δεν είναι απαραίτητα να αφορούν όλες τις επιχειρήσεις που υιοθετούν συμμετοχικά συστήματα, άσχετα από τη μορφή που παίρνουν αυτά. Για παράδειγμα, το σχήμα της συμμετοχής στα κέρδη, επειδή λειτουργεί ως σχήμα παροχής κινήτρων σε ομάδες εργαζομένων, από μόνο του πιθανόν να έχει μία αρκετά μικρή επίδραση στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση, συγκριτικά με τα σχήματα εκείνα που δυνητικά βασίζονται στην αμοιβή. Οι ψυχολόγοι παρατηρούν ότι το αίσθημα της ιδιοκτησίας θα μπορούσε να έχει μία πιο σημαντική επίδραση στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι δυνατόν, εξάλλου, να υπάρχουν ισχυρές αλληλοεπιδράσεις, ώστε η επίδραση του συστήματος συμμετοχής στα κέρδη και του συστήματος χορήγησης μετοχών στους εργαζόμενους, συνδυαζόμενα, να έχουν καλύτερα αποτελέσματα από ό,τι κάθε ένα από μόνο του.

Ο Meade (1986) υποστηρίζει ότι το σύστημα της σύνδεσης της αμοιβής με τα κέρδη θα μπορούσε στην ουσία να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αντιπαλότητα, αντί σε μεγαλύτερη συνεργασία έναντι κοινών συμφερόντων. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι πιθανόν εργοδότες και εργαζόμενοι να διαφωνούν όσον αφορά το ύψος απασχόλησης και επενδύσεων. Για να προληφθούν οι διαφωνίες αυτές ο Meade πρότεινε την εφαρμογή ενός σχήματος επιλεκτικής διάρθρωσης των αμοιβών, που στοχεύει στην αποφυγή της σύγκρουσης για αποφάσεις σε θέματα απασχόλησης και στην υποβοήθηση των εργαζομένων να αναγνωρίζουν τα κοινά τους συμφέροντα.



Από θεωρητική άποψη, έχουν διατυπωθεί επιχειρήματα τόσο υπέρ όσο και κατά της εφαρμογής των συστημάτων αυτών. Οι υποστηρικτές τους επισημαίνουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα. Πρώτο, συμβάλλουν στη στενότερη επαφή των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται, στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και στη μεγαλύτερη συνεργασία των εργαζομένων για τον εκσυγχρονισμό των εργασιακών πρακτικών και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Δεύτερο, η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων – εργοδοτών συμβάλλει μακροχρόνια στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην εργασιακή ειρήνη και στη μείωση των πληθωριστικών πιέσεων, που προέρχονται από την αύξηση του κόστους, και της ανεργίας. Η μείωση του εργατικού κόστους σε περίοδο ύφεσης θα τείνει να περιορίζει τις απολύσεις, ενώ σε περιόδους ευημερίας θα υπάρχουν ισχυρότερα κίνητρα για νέες προσλήψεις (Weitzman). Τρίτο, οι αμοιβές αντικατοπτρίζουν πληρέστερα την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, οι διαφωνούντες υποστηρίζουν ότι τα συστήματα αυτά μπορούν να προκαλέσουν περισσότερες προστριβές μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Ακόμη, δεν συμβάλλουν στην ενθάρρυνση νέων προσλήψεων σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και παρέχουν στους ήδη απασχολούμενους ένα σημαντικό κίνητρο για να παρεμποδίζουν την πρόσληψη νέων εργαζομένων [1].

#### 11.14 Οι Πρόσθετες Παροχές

Οι παροχές αυτές δίνονται σε είδος ή χρήμα. Δε συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά αποτελούν κίνητρο για την προσέλκυση ικανών στελεχών και την παραμονή τους στην επιχείρηση, καθώς ενισχύουν το αίσθημα της αφοσίωσης και αναβαθμίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Αποτελούν μη φορολογούμενες αποδοχές και καλύπτουν ανάγκες άμεσης μορφής (ασφάλειες, ιατρικές παροχές κ.ά.), ή έμμεσης μορφής (αναγνώρισης και γοήτρου). Οι παροχές αυτές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό έξοδο για τις επιχειρήσεις.

Οι συνηθέστερες παροχές της μορφής αυτής είναι οι αμοιβές για το χρόνο που δεν εργάστηκαν οι υπάλληλοι, οι ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές καλύψεις και άλλες συναφείς παροχές. Ειδικότερα [14]:

- Η πληρωμή για το χρονικό διάστημα που δεν εργάστηκαν οι υπάλληλοι αφορά τις διακοπές, τις αργίες, τις άδειες για την άσκηση στρατιωτικών υποχρεώσεων, τις άδειες για την άσκηση των εκλογικών τους καθηκόντων, τις άδειες λόγω ασθενείας, τις εκπαιδευτικές άδειες, τις άδειες μητρότητας, τα επιδόματα ανεργίας και τις αποζημιώσεις των απολύσεων.
- Οι ασφαλιστικές καλύψεις παρέχουν νοσοκομειακή περίθαλψη και φαρμακευτική κάλυψη στους εργαζομένους, που είναι απαραίτητα λόγω ατυχήματος στο χώρο εργασίας ή κάποιας ασθένειας. Οι επιχειρήσεις επίσης ασφαλίζουν σε πολλές περιπτώσεις όλους τους εργαζομένους, άσχετα από τη φυσική τους κατάσταση, με ομαδικά ασφαλιστικά προγράμματα, επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές από ό,τι θα είχαν οι εργαζόμενοι αν ασφαλιζόνταν ιδιωτικά.
- Οι συνταξιοδοτικές καλύψεις αφορούν την κοινωνική κάλυψη των εργαζομένων και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα. Αυτές γίνονται με πληρωμές των επιχειρήσεων στα κρατικά ταμεία που καλύπτουν τους εργαζόμενους, αλλά και μέσω άλλων συνταξιοδοτικών και ασφαλιστικών προγραμμάτων.
- Υπηρεσίες και προνόμια που αφορούν τη δωρεάν εκπαίδευση, τη χρήση αυτοκινήτου και κινητού τηλεφώνου, το επίδομα στέγης, τα μειωμένα ωράρια, τα προγράμματα ψυχαγωγίας, τη δωρεάν σίτιση κ.ά.

Υπάρχει σαφής ποικιλομορφία των πρόσθετων παροχών, ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν και να καλύψουν βασικές ανάγκες των εργαζομένων, δεδομένου ότι

διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία ή την οικογενειακή κατάσταση τους. Για να είναι επιτυχημένο ένα τέτοιο πακέτο παροχών, θα πρέπει η επιχείρηση να καθορίζει τους στόχους της και να λαμβάνει υπόψη τις προτιμήσεις των εργαζομένων, οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες τους. Θα πρέπει δηλαδή να είναι ευέλικτο και να διαμορφώνεται με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων και των οικογενειών τους.

### 11.15 Οι Τρόποι Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- Οι αυξήσεις μισθών και η χορήγηση περισσότερων αδειών, είναι παραδοσιακές αμοιβές οι οποίες είναι πάντα αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων.
- Οι υπάλληλοι κάνουν το καλύτερο, αν στις επιχειρήσεις τους πιστεύουν, ότι μετράει αυτό που κάνουν, οι ιδέες τους υπολογίζονται και νιώθουν ότι έχουν καταφέρει κάτι όταν ολοκληρώνουν ένα έργο.
- Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους.
- Οι πρίστάμενοι πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για να επαινούν τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι που προωθεί τους στόχους του τμήματος.
- Οι πρίστάμενοι πρέπει να είναι ειλικρινής με τους υπαλλήλους όταν ζητούν τη γνώμη τους.

Η ίδια η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της αν [8]:

- Παρέχει ευχάριστο, ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας.
- Έχει καθιερώσει ένα σύγχρονο και παρακινητικό σύστημα διοίκησης μέσα από στόχους.
- Έχει ένα σύστημα ανάδειξης στελεχών που εξασφαλίζει αξιοκρατία και ικανούς μάνατζερ.
- Έχει μακροχρόνιους στόχους και όραμα.
- Έχει συστήματα αμοιβών που παρακινούν.
- Έχει σύστημα καριέρας που δημιουργεί προοπτικές σε όλους ανεξαιρέτως.
- Έχει παρακινητικό σύστημα αξιολόγησης και το χρησιμοποιεί κατάλληλα.
- Έχει επικοινωνιακή πολιτική για το προσωπικό.

Ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να βοηθήσει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αν [8]:

- Αναθέτει εργασίες εκχωρώντας εξουσία.
- Το κρατάει ενήμερο για όλα.
- Του αναθέτει εργασίες που ταιριάζουν με τις ικανότητές του.
- Του δίνει αναπληροφόρηση για το αποτέλεσμα της δουλειάς του.
- Προωθεί την ομαδική συνεργασία και αποφεύγει τους ανταγωνισμούς.
- Εκπαιδεύει το προσωπικό του.
- Είναι διαθέσιμος και ορατός.
- Μοιράζει δουλειά με σύνεση αξιοποιώντας όλους.

- Δίνει αξία στο περιεχόμενο και τονίζει τη σπουδαιότητα κάθε εργασίας.
- Δίνει αξία στα άτομα με έπαινο και προσωπικό ενδιαφέρον.
- Εκφράζει την εκτίμηση του και αναγνωρίζει.
- Ακούει όταν του μιλούν.
- Τους κάνει όλους να νιώθουν σαν ομάδα.

### 11.16 Οι Χρηματικές και οι Συμβολικές Αμοιβές

#### α) Αμοιβές και πριμ απόδοσης

- Ελάχιστος μισθός Χ% υπεράνω της συλλογικής σύμβασης.
- Εφαρμογή αντικειμενικού συστήματος αμοιβών.
- Μισθός βασισμένος στην αποδοτικότητα.
- Μεριδίο από τα κέρδη.
- Μπόνους για ομαδική αποδοτικότητα.
- Έκτακτη αμοιβή (πέραν της υπερωριακής) για έκτακτη προσέλευση.
- Επιβράβευση πολύχρονης υπηρεσίας.
- Προγράμματα αγοράς μετοχών από υπαλλήλους.
- Άτοκα ή/ και χαμηλού επιτοκίου δάνεια.

#### β) Συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλιση και υγεία

- Συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Δυνατότητα πρόωρης συνταξιοδότησης.
- Ομαδική ασφάλιση υγείας.
- Οδοντιατρική ασφάλεια.
- Ασφάλεια ζωής, αναπηρίας και ατυχήματος.

#### γ) Ανάπτυξη καριέρας

- Χρηματοδότηση ατομικής εκπαίδευσης, επιδόματα σπουδών.
- Εσωτερική εκπαίδευση και σεμινάρια.
- Επιπρόσθετη άδεια για μεταπτυχιακές σπουδές.
- Επαγγελματική καθοδήγηση.

#### δ) Ευελιξία υπαλλήλων και ποιότητα ζωής

- Εταιρικός παιδικός σταθμός ή κάλυψη εξόδων.
- Ευέλικτο ωράριο.
- Αναχώρηση κάποιες ώρες νωρίτερα την Παρασκευή.
- Κουπόνια φαγητού.
- Μεταφορά από και προς την εταιρεία.
- Εταιρικός γιατρός και νοσοκόμα.
- Κέντρο φυσικής κατάστασης.
- Έκτακτη οικονομική υποστήριξη/ βοήθεια για προσωπικά ζητήματα.

ε) Διακοπές και παροχές σχετικές με άδειες και αργίες

- Επιπρόσθετες ημέρες άδειας για νέους πατέρες.
- Επιπρόσθετες ημέρες άδειας για νέες μητέρες.
- Ημέρες άδειας για ασθένεια ανά έτος.
- Κάποιες επιπλέον ημέρες έμμισθων διακοπών ανά έτος.
- Πρόγραμμα παρατεταμένης άδειας (άνευ αποδοχών).
- Επιπλέον άμισθες ημέρες διακοπών.
- Ευέλικτο ημερήσιο πρόγραμμα για νέες μητέρες.
- Διάφορες εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις και γιορτές.
- Δωρεάν ταξίδια και εταιρικές επιδρομές.

στ) Επιπρόσθετες παροχές

- Αποζημίωση υπαλλήλων για φυσικές καταστροφές.
- Βραβεία/ Αναγνώριση.
- Σχολικά είδη στα παιδιά των εργαζομένων.
- Εταιρικές εκπτώσεις - Εκπτώτικές κάρτες - Εταιρικά προϊόντα.
- Εισιτήρια για αθλητικές εκδηλώσεις, ταινίες, θέατρα.

### 11.17 Η Κατάστρωση ενός Προγράμματος Κινήτρων

Ένα πετυχημένο πρόγραμμα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται, συνήθως, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων [14].

- Διοίκηση, εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατωτέρων βαθμίδων κατά την κατάστρωση και εξέλιξη του προγράμματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης, που χρειάζεται για την επιτυχία.
- Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Και οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.
- Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχτούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους και όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι, που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν, αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι, που έκαναν μια δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια, τιμωρούνται με το να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια.
- Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο πρόγραμμα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή, που πρέπει να δίδεται αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά, αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές, ανάλογα με τη δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας.

- Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, η διοίκηση, με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές, μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θα πρέπει να έχει το δικαίωμα της επαλήθευσης στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.
- Μια αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών και παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων.

### **11.18 Η Πρακτική Εφαρμογή Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πράγματι, είναι χρήσιμο για κάθε διοικητικό στέλεχος να γνωρίζει τις διάφορες θεωρίες που έχουν σχέση με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Η γνώση, όμως, της θεωρίας αυτής καθαυτής δεν είναι αρκετή για ένα διοικητικό στέλεχος. Θα πρέπει να προχωρεί στην εφαρμογή της, συνδυάζοντας και τη δική του διορατικότητα και ικανότητα για μια σωστή διοίκηση. Έτσι, στην περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων, εκείνο που μετρά για ένα διοικητικό στέλεχος είναι όχι εκείνο που κάνει αυτός, αλλά το τι κάνουν οι υφιστάμενοι του. Εάν, δηλαδή, τους ενεργοποιεί να κινηθούν με θέληση για να υλοποιήσουν τον κοινό στόχο που τους έχει ανατεθεί.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει ένα διοικητικό στέλεχος, χωρίς κατά ανάγκη να είναι γνώστης όλων των θεωριών περί παρακίνησης, είναι πως ο υφιστάμενος του έχει ανάγκες, όπως και ο ίδιος. Όπως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία προς ικανοποίηση των συγκεκριμένων αυτών αναγκών τους, έτσι και το διοικητικό στέλεχος πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Γιατί, έτσι μόνο θα έχει συνεργάτες που θα μπορούν και θα θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης [24].

Οι ανάγκες από άτομο σε άτομο διαφέρουν. Τα άτομα παραμένουν το ίδιο και ως εργαζόμενοι. Καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο το ίδιο το διοικητικό στέλεχος. Αυτό γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε υφισταμένου του. Εάν δεν τις γνωρίζει, θα πρέπει να τις μάθει, για να εφαρμόσει τη δική του πολιτική παρακίνησης.

### **11.19 Η Διατήρηση Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη συνέχεια, προκύπτει το ερώτημα: πώς θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή. Όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση κι είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται, βέβαια, από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του και σκέπτεται ότι, εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει κι έναν ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως.

## 12. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 12.1 Εισαγωγή

Η εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος από τον χρόνο του καθημερινά, για αυτό και η ποιότητα της διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες. Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό, δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα, ιδίως εκείνα που είναι περισσότερο κοινωνικά, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται έχει μεγάλη σημασία. Επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Τα άτομα αυτά είναι πολλές φορές διατεθειμένα να αποδεχθούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα εργασίας.

Κατά τον Stone (2002), αν επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητα του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον. Κατά τον Pfeffer (1994), προκειμένου οι επιχειρήσεις να διεκδικήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου δεν αρκεί απλά να διευρύνουν το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά να επενδύσουν στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους πελάτες τους. Οι Sharpley & Forster (2003) βρίσκουν το κλειδί για την επιτυχία της διοίκησης στην ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διευθυντών και πελατών για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Για να πετύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά, επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλευση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων, κ.λπ. Επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο [6].

### 12.2 Ο Κανονισμός Εργασίας

Ο κανονισμός εργασίας ρυθμίζει κυρίως τις σχέσεις που δημιουργεί η συλλογική και κοινωνική διάρθρωση της επιχείρησης. Δηλαδή τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον εργοδότη και τους μισθωτούς από την πλοκή των εργασιακών σχέσεων και τον αλληλεπηρεασμό τους, τις σχέσεις ανάμεσα στους μισθωτούς από τη μεταξύ τους συνεργασία στην οριζόντια και κάθετη ιεραρχική διάταξη, καθώς και αυτές μεταξύ κάθε μέλους της εργασιακής κοινότητας χωριστά με την ίδια κοινότητα.

Οι βασικοί όροι που συνήθως περιλαμβάνει ένας κανονισμός εργασίας αφορούν [26]:

- Προϋποθέσεις εξέλιξης/ προαγωγής των εργαζομένων.
- Τοποθετήσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις.

- Επιδόματα, πέραν αυτών που ορίζει ο νόμος.
- Διάρκεια – έναρξη και λήξη ωραρίου.
- Διακοπές εργασίας, άδειες, απουσίες.
- Δικαίωμα και υποχρέωση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.
- Σωματική έρευνα/ έλεγχο εργαζομένων.
- Κλοπή και καταστροφή περιουσιακών στοιχείων.
- Παρουσία και ένδυση των εργαζομένων.
- Συμπεριφορά προς πελάτες, προϊσταμένους και συναδέλφους.
- Αντιμετώπιση παραπόνων/ επίλυση διάφορων.
- Πειθαρχικά αδικήματα και πειθαρχικές ποινές.

Η τήρηση των όρων της σύμβασης εργασίας καθώς και αυτών του κανονισμού εργασίας εξασφαλίζει τα διαφορετικά συμφέροντα, τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων και συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη και διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων. Η αποτυχία και των δύο πλευρών να τηρήσουν αυτούς τους όρους οδηγεί στην μια περίπτωση σε απειθαρχία και στην άλλη περίπτωση στη δημιουργία δυσaréσκειας και παραπόνων. Η επίτευξη των διαφορετικών συμφερόντων, εργοδοτών και εργαζομένων, αλλά και η ανάπτυξη και διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων είναι δυνατή μέσα από συστήματα και διαδικασίες αποτελεσματικού χειρισμού φαινομένων/ περιπτώσεων απειθαρχίας και αντιμετώπισης/ ικανοποίησης παραπόνων.

### 12.3 Η Έννοια και ο Ορισμός της Δυσaréσκειας

Η αντιμετώπιση δυσारेσθημένων εργαζομένων είναι σημαντική υπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για τη δημιουργία και διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος. Είναι επίσης από τα σημαντικά στοιχεία του διοικητικού έργου των στελεχών και απαιτεί ικανότητες επικοινωνίας, πειθούς και διαπραγματεύσεως. Αν η κάθε εκδηλούμενη δυσaréσκεια (είτε είναι ατομική είτε ομαδική) δεν αντιμετωπισθεί κατάλληλα, τότε αυτή μπορεί να εξελιχθεί σε συλλογική διαφορά και να εμπλακεί ο σύλλογος των εργαζομένων.

Η δυσaréσκεια είναι ένα παράπονο, ένα αρνητικό και δυσάρεστο συναίσθημα, ατομικό ή συλλογικό των εργαζομένων, απέναντι στη συμπεριφορά και τις διοικητικές πρακτικές των διοικούντων. Τα παράπονα των εργαζομένων μπορεί να είναι λογικά, δίκαια, αντικειμενικά ή να είναι υπερβολικά και αδικαιολόγητα.

Η δυσaréσκεια ενός εργαζομένου μπορεί να οφείλεται στο χαμηλό μισθό που παίρνει, στον προϊστάμενό του, στη διεύθυνση, στους συναδέλφους, στην καθαριότητα του χώρου εργασίας, στο σύστημα αξιολόγησης, στις διαδικασίες επιβολής πειθαρχικών ποινών κ.λπ. Σε πολλές περιπτώσεις, τα παράπονα αποτελούν συμπτώματα κάποιου τελείως διαφορετικού προβλήματος, σε σχέση με εκείνο το οποίο εκφράζεται. Ο εργαζόμενος είναι δυνατό να παραπονείται για το μισθό του ή τον υπερβολικό όγκο εργασίας, η πραγματική όμως αιτία αυτών των παραπόνων μπορεί να είναι η δυσaréσκεια που έχει από την ίδια του την εργασία [4].

Για την επιχείρηση, η έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων έχει πολλές και διάφορες αρνητικές συνέπειες όπως:

- Απογοητευμένοι εργαζόμενοι.

- Άσχημες διαπροσωπικές σχέσεις/ συγκρούσεις.
- Χαμηλό ηθικό.
- Χαμηλή παραγωγικότητα.
- Χαμηλή ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών.
- Αυξημένος αριθμός αποχωρήσεων/ παραιτήσεων.
- Αυξημένος αριθμός απουσιών.
- Αρνητική φήμη στην αγορά εργασίας.

Τα παράπονα πρέπει να αντιμετωπίζονται συστηματικά από την επιχείρηση. Αυτό απαιτεί μια διαδικασία μέσα από την οποία ο εργαζόμενος θα έχει τη δυνατότητα και το δικαίωμα να εκφράσει το παράπονο του. Για τους διοικούντες η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και επικοινωνιακά απαιτητική. Πολλοί εργαζόμενοι δεν εκφράζουν πάντα τη δυσαρέσκεια τους μέσα από μια τυπικά διαδικασία, είτε γιατί φοβούνται την αντίδραση της διοίκησης, είτε γιατί πιστεύουν πως τίποτε δεν θα γίνει για το πρόβλημα τους, είτε γιατί νομίζουν πως η διοίκηση θα υποστηρίξει τους προϊσταμένους. Πέρα λοιπόν από την ύπαρξη μιας τυπικής διαδικασίας, μέσω της οποίας θα διατυπώνονται τα παράπονα και θα ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα – ενέργειες, θα πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να παρατηρεί για τυχόν δυσαρέσκειες μεταξύ των υφισταμένων του και να ενθαρρύνει την έκφρασή τους.

#### **12.4 Η Αντιμετώπιση της Δυσαρέσκειας**

Η αντιμετώπιση των παραπόνων των υφισταμένων θα πρέπει να γίνεται πάντα με σοβαρότητα. Ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος πιστεύει, πάντα, ότι αυτό για το οποίο παραπονείται είναι σοβαρό και θα πρέπει να αντιμετωπισθεί από τη διοίκηση με προσοχή. Πολλές φορές, επίσης, μπορεί να πέσουν στην αντίληψη του προϊσταμένου, κάποια παράπονα των εργαζομένων. Οι ενέργειες τους και οι λέξεις που χρησιμοποιούν θα πρέπει να είναι ερεθίσματα ώστε να διαπιστωθούν τα αισθήματα τους. Χρειάζεται παρατήρηση για ξαφνικές αλλαγές, σε καθιερωμένες πρακτικές, μέσα στην επιχείρηση. Εάν τα παράπονα δεν αντιμετωπίζονται γρήγορα και μάλιστα τη στιγμή που διαπιστώνονται ή διατυπώνονται, είναι δυνατό να παραπονεθούν και άλλοι εργαζόμενοι και τελικά να υπάρξουν επιπτώσεις στο βαθμό συνεργασίας, στην παραγωγικότητα και στο ηθικό του τμήματος ή της επιχείρησης.

Ο καλύτερος προληπτικός τρόπος για την αντιμετώπιση περαιτέρω δυσαρεσκειών – παραπόνων είναι να βρίσκεται η πόρτα του γραφείου του προϊσταμένου ανοικτή στην διατύπωση οποιουδήποτε παραπόνου. Εάν οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους προσέχει και ταυτόχρονα έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση του, θα τους βρει πρόθυμους να μοιραστούν μαζί του αυτό που τους ενοχλεί [4].



### 13. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Το να εμπνέει κανείς ανθρώπους να κάνουν κάτι με δική τους διάθεση και κέφι, πάντα έφερνε καλύτερα αποτελέσματα από το να τους διατάζει. Καθοδήγηση είναι να είναι κανείς δίπλα σε κάποιον και να τον βοηθά. Είναι α ξεκλειδώνει την φυσική ικανότητα ενός ατόμου ώστε να μαθαίνει, να αποδίδει, να πετυχαίνει, να μεγαλώνει η αυτό – ευθύνη και η αίσθηση της ιδιοκτησιακής αντιμετώπισης της εργασίας. Είναι να απομακρύνει κανείς τα εσωτερικά εμπόδια που μπορεί να έχει κάποιος για απόδοση. Καθοδήγηση είναι η διοικητική ικανότητα που χρειάζεται να αναπτύξει ένας προϊστάμενος μέσω της οποίας σχετίζεται με ένα ανθρώπινο πρόσωπο, με τους υφιστάμενους του και να αντιμετωπίζει μαζί τους απλά καθημερινά προβλήματα, όπως το να δίνει εντολές, οδηγίες, να χειρίζεται τα παράπονα τους, να αντιμετωπίζει θετικά τα δύσκολα άτομα, να παρεμβαίνει για επιβολή πειθαρχίας ακόμη και με επιπληξείς ή τιμωρίες.

Σαν βασικές αρχές ενός συστήματος καθοδήγησης θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής [31]:

- Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς: Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους. αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Η αποτελεσματική καθοδήγηση, όμως, απαιτεί κατά τον προσδιορισμό της εργασίας να καθορίζονται και τα αποτελέσματα που αναμένονται. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για το ποιές είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και, συγκεκριμένα, τί αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε καθεμία από αυτές.
- Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενό του την ευκαιρία να κάνει κάτι: Ένα δεύτερο κριτήριο αποτελεσματικής καθοδήγησης είναι η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία στον υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και το πότε πρέπει να γίνει το καθετί, τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες του υφιστάμενου. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια. πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία, καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να μπλέκεται στις λεπτομέρειες του πώς θα γίνει κάτι, αλλά πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του στον έλεγχο. Ακόμη και τα σφάλματα, που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στη μελλοντική ανάπτυξη του υφιστάμενου. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να δίνει έμφαση στο ίδιο το λάθος, αλλά στην αιτία που το προκάλεσε, η οποία, αν επισημανθεί μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον.
- Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει «πώς τα πάει»: Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοση του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχει την πρόοδο του και εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης, απαλλάσσεται από το να εκτελεί καθήκοντα ελέγχου της επίδοσης. Αρχίζει, έτσι, πραγματικά να αποδίδει έργο, που θα τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.
- Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη: Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια κι υποστήριξη από πολλές πηγές και, φυσικά, από τους άμεσους προϊσταμένους τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του με εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των

δυσκολιών, που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους. Γενικά, πρέπει να είναι σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων.

- Ο προϊστάμενος πρέπει να ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει: Η τελευταία αυτή αρχή αφορά στο σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτα δε μπορεί να καταστρέψει πιο γρήγορα μια μέθοδο με προσανατολισμό τα αποτελέσματα, όσο μπορεί να το κάνει η κατανομή των αμοιβών.

## 14. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα. Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις αποτελούν αν το καθένα λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις παρακάτω τέσσερες ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά.

Πρώτο, στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυασθούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

Δεύτερο, η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθώς και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν σαν συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επί μέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Εκτός όμως των παραπάνω, τρίτη σημαντική δυνατότητα της ομάδας είναι η ουσιαστική συμβολή της στην ικανοποίηση των ατόμων, πράγμα απαραίτητο για τη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και της αυτό – ολοκλήρωσης.

Τέταρτο, η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συνλειτουργίας με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.

Παρά όμως αυτή τη σπουδαιότητα των ομάδων που οδήγησε την ευρεία χρησιμοποίησή τους στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς υπάρχουν πολλά και σημαντικά προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με την αποτελεσματική τους λειτουργία. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων προσδιορίζονται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος, εκτός των άλλων, πρέπει να βοηθήσει και να αναπτύξει τους υφιστάμενους τους να λειτουργούν αποτελεσματικά σαν μέλη ώριμων ομάδων. Μόνο όταν οι υφιστάμενοι λειτουργήσουν μέσα σε ώριμες, υπεύθυνες και αφοσιωμένες ομάδες είναι δυνατό να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας [5].

## 15. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια μέθοδος συμμετοχής εργαζομένων στις αποφάσεις που άμεσα αφορούν την εργασία τους και ιδιαίτερα ποιότητα του προϊόντος τους ή της υπηρεσίας που προσφέρουν. Οι κύκλοι ποιότητας δεν είναι μία ανεξάρτητη ενότητα, η οποία μόνη της φέρνει σημαντικά αποτελέσματα. Είναι αναπόσπαστο του ολικού συμμετοχικού κλίματος μίας οργάνωσης, ένα αδιαίρετο τμήμα του ολικού συστήματος ποιότητας και μια συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης. Κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί και συναντιούνται συχνά, στις ώρες εργασίας κάτω από την ηγεσία του επόπτη, για να [5]:

- Ανακαλύψουν, αναγνωρίσουν, αναλύσουν και όπου είναι δυνατόν να λύσουν μερικά από τα προβλήματα της εργασίας τους.
- Να κάνουν προτάσεις στη διοίκηση και όπου είναι δυνατόν, να εφαρμόσουν τις λύσεις τους.

Ομάδες που δεν ικανοποιούν τους παραπάνω όρους δεν είναι κύκλοι ποιότητας. Έστω και αν έχουν επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα, δεν θα είναι συνεχώς και μακροχρόνια εξίσου ικανοποιητικές με τους πραγματικούς κύκλους ποιότητας. Οι ικανοποιητικά χρησιμοποιούμενοι κύκλοι ποιότητας:

- Δημιουργούν την αίσθηση ενότητας μεταξύ όλων των εργατοϋπαλλήλων.
- Βελτιώνουν την παρακίνηση και με αυτό τον τρόπο και την παραγωγικότητα διαμέσου της συμμετοχής.
- Αυξάνουν την παραγωγικότητα πολύ περισσότερο από κάθε σύστημα αμοιβών, μπόνους ή κινήτρων.
- Καλύτερεύουν την ποιότητα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

## 16. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 16.1 Εισαγωγή

Οι άνθρωποι ως πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης διαφέρουν σημαντικά από την τεχνολογία και τα χρήματα στο ότι έχουν ψυχή, με την οποία εμπιστεύονται, δεσμεύονται, ονειρεύονται. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, ανασφάλεια, απογοήτευση και ποικίλα άλλα συναισθήματα, τα οποία είτε τους βοηθούν να είναι αποδοτικοί και ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους ζωή, είτε τους δυσκολεύουν προκαλώντας δυσαρέσκεια, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους και ακόμη περισσότερο ψυχοσωματικά συμπτώματα και στρές.

Τα συναισθήματα των εργαζομένων είναι από τη μία προσωπική τους υπόθεση και από την άλλη υπόθεση όλου του οργανισμού, καθώς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων να συνεισφέρουν τις γνώσεις και τα ταλέντα τους για το καλό της επιχείρησης. Επίσης, καθορίζουν και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και άρα την ομαδική συνεργασία, την επικοινωνία και το κλίμα που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό [4].

### 16.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και το Εργασιακό Κεφάλαιο

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του (Goleman, 1997). Έρευνες που έγιναν σε όλο τον κόσμο υποστηρίζουν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διακεκριμένη εργασιακή επίδοση.

Ο McClelland (1998) μελέτησε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα σε μεγάλες επιχειρήσεις, στην Αμερική, στην Ευρώπη και στην Ασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη που είχαν υψηλό βαθμό σε συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες κατάφεραν να υπερκαλύψουν κατά 20% τους ετήσιους στόχους τους, ενώ τα στελέχη που στερούνταν τέτοιων ικανοτήτων παρουσίασαν μειωμένη επίτευξη των στόχων σε ανάλογο ποσοστό. Επίσης, αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί και συνεχίζουν να διεξάγονται σε μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ποιές ικανότητες είναι πιο σημαντικές σε συγκεκριμένα επαγγέλματα. Στο χώρο των πωλήσεων, η επίτευξη, η αυτοπεποίθηση, η ευσυνειδησία και η ενσυναίσθηση διαπιστώθηκε ότι συνεισφέρουν σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων (Barrick, Mount & Straus, 1993, Pilling & Eroglu, 1994, Schulman, 1995). Συγκεκριμένα, οι διευθυντές πωλήσεων με ιδιαίτερα ανεπτυγμένες τις συναισθηματικές ικανότητες ήταν αυτοί που έφταναν στην κορυφή (Spencer & Spencer, 1993).

Άλλες έρευνες μελέτησαν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποδοτικότητα σε ηγετικά στελέχη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη που είχαν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν αυξημένα επίπεδα απόδοσης σε δείγμα ανωτέρων στελεχών του δημόσιου τομέα στο Ισραήλ (Carmeli, 2003), καθώς και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα σε ασφαλιστικές εταιρείες στην Αμερική (Williams, 1994). Επίσης, οι συναισθηματικές ικανότητες συνεισέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό από το δείκτη νοημοσύνης στην ιεραρχική άνοδο εκατό μανάτζερ που μελετήθηκαν για επτά χρόνια. Βέβαια, τη μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα φάνηκε να έχει ο συνδυασμός συναισθηματικής νοημοσύνης, δείκτη νοημοσύνης και ενός δείκτη διοικητικότητας (Bibnerman & McKeage, 2002).

Οι Wolff, Pescosolido & Druskat (2002) μελέτησαν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάδειξη ηγετών σε αυτοδιοικούμενες ομάδες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ενσυναίσθηση παίζει σημαντικό ρόλο επειδή, όπως εξηγούν οι ερευνητές,

«οι ηγέτες που αναδείχθηκαν πρέπει να κατανοήσουν, να συντονίσουν και να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας χωρίς τη χρήση επίσημων αμοιβών και ποινών».

Τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ομαδική συνεργασία κατέδειξε και η έρευνα των Williams & Strenberg (1988) που διαπίστωσαν ότι τα μέλη της ομάδας με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη ήταν λιγότερο επιθυμητά από τους υπόλοιπους καθώς δυσκόλευαν την ομαδική εργασία. Ο Sweeney (1999) ανακάλυψε ότι ο πιο συνηθισμένος λόγος απόλυσης των μάντζερ από την εργασία τους ήταν η έλλειψη της ικανότητας για ομαδική συνεργασία. Οι Sosik & Megerian (1999) τόνισαν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αυτοαποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αισθάνονται ασφαλείς με τον εαυτό τους, πιστεύουν ότι έχουν έλεγχο πάνω στα γεγονότα της ζωής τους και τα αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη σιγουριά. Αυτό το αίσθημα αποτελεσματικότητας είναι πολύ σημαντικό στην άσκηση ηγεσίας σε ομάδες [4].

## **17. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

### **17.1 Εισαγωγή**

Το προσωπικό των πωλήσεων είναι ο προσωπικός σύνδεσμος της εταιρείας με τους πελάτες. Ο πωλητής είναι η ίδια εταιρεία για πολλούς πελάτες της, ενώ παράλληλα φέρνει στην εταιρεία πληροφορίες που χρειάζεται για τον πελάτη. Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να σκεφτεί πολύ καλά ζητήματα όπως ο σχεδιασμός της δύναμης των πωλήσεων, δηλαδή ποιοι θα είναι οι στόχοι της δύναμης πωλήσεων, η στρατηγική, η δομή, το μέγεθος και η αμοιβή της. Από τη στιγμή που η εταιρεία ξεκαθαρίσει τη στρατηγική και τη δομή της δύναμης πωλήσεων είναι έτοιμη να σκεφτεί το μέγεθός της. Οι πωλητές είναι ένα από τα πλέον παραγωγικά και δαπανηρά στοιχεία της εταιρείας. Η αύξηση του αριθμού τους θα αυξήσει και τις πωλήσεις και το κόστος.

Για να προσελκύσει η εταιρεία πωλητές άριστης ποιότητας πρέπει να παρουσιάσει ένα ελκυστικό πακέτο αμοιβών. Οι πωλητές θα ήθελαν να υπάρχει μια κανονικότητα όσον αφορά το εισόδημα, μια επιπλέον ανταμοιβή για απόδοση που υπερβαίνει το μέσο όρο και μια λογική αμοιβή για την εμπειρία και την προϋπηρεσία. Το μάνατζμεντ θα ήθελε να επιτύχει έλεγχο, οικονομία και απλότητα. Μερικοί στόχοι του μάνατζμεντ, όπως η οικονομία, θα έρθουν σε σύγκρουση με τους στόχους των πωλητών, όπως είναι η οικονομική εξασφάλιση.

Αφού καθορίσει τους στόχους, τη στρατηγική, τη δομή, το μέγεθος και την αμοιβή της δύναμης των πωλήσεων, η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει στην προσέλκυση, στην επιλογή, την εκπαίδευση, τη διοίκηση, την υποκίνηση και την αξιολόγηση των πωλητών [32].

### **17.2 Η Προσέλκυση και η Επιλογή Πωλητών**

Στην καρδιά μιας επιτυχημένης δύναμης πωλήσεων βρίσκεται η επιλογή των αποτελεσματικών πωλητών. Η διαφορά απόδοσης ανάμεσα σε ένα μέσης αξίας και ένα πολύ μεγάλης αξίας πωλητή μπορεί να είναι σημαντική. Πέρα από τις διαφορές στην παραγωγικότητα των πωλήσεων είναι οι μεγάλες απώλειες λόγω της πρόσληψης μη ενδεδειγμένων ατόμων. Όταν ένας πωλητής παραιτείται, το κόστος εξεύρεσης και εκπαίδευσης ενός νέου πωλητή συν το κόστος των πωλήσεων που χάθηκαν μπορεί να ανέλθει σε 50.000 – 75.000 δολάρια. Επίσης, μια δύναμη πωλήσεων που έχει πολλά νέα πρόσωπα είναι λιγότερο παραγωγική.

#### **17.2.1 Οι Διαδικασίες της Προσέλκυσης Υποψηφίων**

Αφού το μάνατζμεντ καταρτίσει τα κριτήρια επιλογής που θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να προχωρήσει στην προσέλκυση υποψηφίων πωλητών. Το τμήμα προσωπικού αναζητεί υποψήφιους με διάφορα μέσα, μεταξύ των οποίων είναι η συγκέντρωση ονομάτων από υφιστάμενους πωλητές, τα γραφεία εργασίας, η δημοσίευση αγγελιών και η επαφή με σπουδαστές πανεπιστημίων.

#### **17.2.2 Οι Διαδικασίες της Αξιολόγησης και της Επιλογής Υποψηφίων**

Οι διαδικασίες προσέλκυσης, αν είναι επιτυχημένες, θ προσελκύσουν πολλούς υποψηφίους και η εταιρεία θα κληθεί να επιλέξει τους καλύτερους. Οι διαδικασίες επιλογής μπορούν να είναι από μια ανεπίσημη συνέντευξη μέχρι και μια μακράς

διάρκειας συνέντευξη και εξέταση. Πολλές εταιρείες υποβάλλουν τους υποψηφίους πωλητές σε τεστ. Παρόλο που η βαθμολογία στα τεστ αυτά είναι απλώς ένα στοιχείο πληροφόρησης μέσα σε ένα σύνολο το οποίο εμπεριέχει προσωπικά χαρακτηριστικά, συστάσεις, προϋπηρεσία και αντιδράσεις του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις εταιρείες.

### 17.3 Η Εκπαίδευση των Πωλητών

Πολλές εταιρείες στέλνουν στην αγορά τους νέους πωλητές σχεδόν αμέσως μετά την πρόσληψή τους. Τους εφοδιάζουν με δείγματα, μπλοκ παραγγελιών και ένα χάρτη της περιφέρειας στην οποία είναι αρμόδιοι. Φυσικά το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων τους είναι αναποτελεσματικό. Σήμερα, οι πελάτες που είναι πιο απαιτητικοί και ασχολούνται με πολλούς προμηθευτές, δεν θέλουν να συνεργάζονται με τους όχι καλά ενημερωμένους πωλητές. Οι πελάτες περιμένουν από τους πωλητές να έχουν βαθιά γνώση του προϊόντος, να καταθέτουν ιδέες που να βελτιώνουν τη λειτουργία της εταιρείας του πελάτη και να είναι αποτελεσματικά και αξιόπιστα άτομα. Αυτά όλα έχουν συμβάλει ώστε οι εταιρείες να επενδύουν πολύ περισσότερα στην εκπαίδευση των πωλητών. Οι σημερινοί νέοι πωλητές μπορούν να αφιερώνουν μερικές εβδομάδες μέχρι και πολλούς μήνες για εκπαίδευση. Ο χρόνος εκπαίδευσης ποικίλλει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του καθήκοντος πώλησης και τον τύπο του ατόμου που προσλήφθηκε στην εταιρεία.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης πωλητών έχουν πολλούς στόχους:

- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν την εταιρεία και να ταυτίζονται με αυτή: Οι περισσότερες εταιρείες αφιερώνουν το πρώτο μέρος του εκπαιδευτικού τους προγράμματος στο να περιγράψουν την ιστορία της εταιρείας και τους στόχους της, την οργάνωση και τα κλιμάκια εξουσίας, τα ηγετικά στελέχη, την οικονομική δομή και τις εγκαταστάσεις της εταιρείας καθώς και το ύψος των πωλήσεων.
- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των πελατών και των ανταγωνιστών: Οι πωλητές ενημερώνονται για τους διαφορετικούς τύπους πελατών και τις ανάγκες τους, τα αγοραστικά κίνητρα και τις αγοραστικές συνήθειες. Ενημερώνονται για τις στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρείας και των ανταγωνιστών.
- Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν πώς να κάνουν αποτελεσματικές παρουσιάσεις πωλήσεων: Οι πωλητές εκπαιδεύονται στις αρχές της πώλησης. Εκτός αυτού η εταιρεία περιγράφει τα βασικά επιχειρήματα πώλησης για κάθε προϊόν και ενδεχομένως να παρουσιάσει ένα «σενάριο» πώλησης.
- Οι πωλητές πρέπει να κατανοούν τις διαδικασίες πώλησης και τις ευθύνες: Οι πωλητές μαθαίνουν πώς να κατανέμουν το χρόνο τους ανάμεσα στους ενεργούς και τους πιθανούς πελάτες, πώς να συντάσσουν εκθέσεις και πώς να σχεδιάζουν αποτελεσματικά τα δρομολόγια τους.

### 17.4 Η Παρακίνηση των Πωλητών

Μερικοί πωλητές θα καταβάλουν τις καλύτερες προσπάθειες τους χωρίς να χρειαστεί κάποια ιδιαίτερη καθοδήγηση από το μάνατζμεντ. Για αυτά τα άτομα η πώληση είναι η πιο συναρπαστική δουλειά που υπάρχει στον κόσμο. Είναι φιλόδοξοι και αυτοδημιούργητοι. Όμως η πλειοψηφία των πωλητών χρειάζεται ενθάρρυνση και παροχή ειδικών κινήτρων για να εργαστούν όσο το δυνατόν καλύτερα. Το πρόβλημα της παρακίνησης των πωλητών έχει μελετηθεί από τους Churchill, Ford και Walker.



Το μοντέλο αυτό λέει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η παρακίνηση του πωλητή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια την οποία θα καταβάλει. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η απόδοση. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ανταμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταμοιβή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίηση. Και, τέλος, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση, τόσο μεγαλύτερη παρακίνηση θα δημιουργείται.

Οι παραπάνω ερευνητές προσπάθησαν να μετρήσουν τη σπουδαιότητα των διαφόρων πιθανών αμοιβών. Η αμοιβή με τη μεγαλύτερη αξία ήταν η χρηματική. Στη συνέχεια ακολούθησαν η προαγωγή, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση της επιτυχίας. Οι αμοιβές με τη λιγότερη αξία ήταν η αρέσκεια και ο σεβασμός, η ασφάλεια και η αναγνώριση. Με άλλα λόγια, οι πωλητές παρακινούνται πάρα πολύ από τα χρήματα και την ευκαιρία να προχωρήσουν μπροστά και να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες, ενώ παρακινούνται λιγότερο από την ασφάλεια και τις φιλοφρονήσεις.

### 17.4.1 Συμπληρωματικά Μέσα Παρακίνησης

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν συμπληρωματικά μέσα παρακίνησης για να ενισχύσουν την προσπάθεια της δύναμης των πωλητών. Οι περιοδικές συσκέψεις πωλήσεων προσφέρουν μια κοινωνική εκδήλωση, μια διακοπή της ρουτίνας, μια ευκαιρία για να συναντηθούν οι πωλητές με τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας και μια ευκαιρία για να διατυπώσουν οι πωλητές τα αισθήματά τους ή να ταυτιστούν με μια μεγαλύτερη ομάδα. Οι συσκέψεις πωλήσεων είναι ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας και παρακίνησης.

Επίσης, οι εταιρείες αναλαμβάνουν τη διενέργεια διαγωνισμών πωλήσεων προκειμένου να παρακινήσουν τη δύναμη πωλήσεων και καταβάλει ιδιαίτερες προσπάθειες πάνω από αυτές που κανονικά μπορεί κανείς να περιμένει. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι κάποιο αυτοκίνητο, δωρεάν διακοπές, μετρητά χρήματα ή αναγνώριση. Ο διαγωνισμός πρέπει να δίνει την ευκαιρία να κερδίζουν αρκετοί πωλητές. Αν μόνο μερικοί πωλητές μπορούν να κερδίσουν ή σχεδόν ο καθένας μπορεί να κερδίσει, ο διαγωνισμός αυτός δεν θα είναι σε θέση να παρακινήσει για την καταβολή της πρόσθετης προσπάθειας. Η περίοδος του διαγωνισμού πωλήσεων δεν πρέπει να ανακοινώνεται εκ των προτέρων γιατί έτσι μερικοί πωλητές θα αναβάλουν μερικές πωλήσεις για να τις πραγματοποιήσουν στην αρχή της περιόδου.

## 17.5 Η Αξιολόγηση των Πωλητών

Οι εκθέσεις της δύναμης πωλήσεων μαζί με άλλες παρατηρήσεις παρέχουν τα πρωτογενή στοιχεία για την αξιολόγηση των μελών της δύναμης πωλήσεων. Οι επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης οδηγούν σε τρία τουλάχιστον πλεονεκτήματα. Πρώτον, το μάνατζμεντ καλείται να μεταδώσει τα πρότυπα με τα οποία κρίνεται η απόδοση πωλήσεων. Δεύτερον, το μάνατζμεντ πρέπει να συγκεντρώσει αρκετές πληροφορίες για κάθε πωλητή και τρίτον, οι πωλητές γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να συναντηθούν με τον διευθυντή πωλήσεων και να του εξηγήσουν την απόδοσή τους.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης:

- Συγκρίσεις ανάμεσα στο παρόν και στο παρελθόν: Ένα είδος αξιολόγησης είναι να συγκριθεί η σημερινή απόδοσή του και η απόδοσή του κατά το παρελθόν.
- Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών: Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών μετράει την ικανοποίηση των πελατών όχι μόνο με το προϊόν τους και την υπηρεσία υποστήριξης πελατών, αλλά με τους πωλητές τους. Η γνώμη των πελατών για έναν πωλητή, το προϊόν και την εξυπηρέτηση μπορεί να μετρηθεί με

ερωτηματολόγια που στέλνονται ταχυδρομικά ή με κάποιο τηλεφώνημα. Οι πωλητές της εταιρείας που παίρνουν υψηλή βαθμολογία από άποψη ικανοποίησης των πελατών τους παίρνουν ειδική αναγνώριση, βραβεία ή bonus.

- Ποιοτική αξιολόγηση των πωλητών: Οι αξιολογήσεις παίρνουν, επίσης, υπόψη τους το πόσο γνωρίζει ο πωλητής την εταιρεία, τα προϊόντα, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, την περιφέρεια και τα καθήκοντα του.. Επίσης, μπορούν να βαθμολογηθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός πωλητή όπως είναι η γενική συμπεριφορά του, η εμφάνιση, ο τρόπος με τον οποίο μιλάει και η ιδιοσυγκρασία του. Κάθε εταιρεία πρέπει να αποφασίσει τι θα ήταν πιο χρήσιμο να γνωρίζει. Πρέπει να μεταδώσει αυτά τα κριτήρια στους πωλητές για να γνωρίζουν με ποιο τρόπο κρίνεται η απόδοσή τους και με ποιο τρόπο μπορούν να κάνουν προσπάθεια για να την βελτιώσουν.

## 18. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ VODAFONE

### 18.1 Εισαγωγή

Η Vodafone είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί τεχνολογία αιχμής και η εξειδίκευση της γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της. Η διεθνής δραστηριότητα και οι υψηλοί στρατηγικοί στόχοι υπαγορεύουν την στελέχωση της με άτομα ευέλικτα, φιλόδοξα, δημιουργικά, με αναλυτική και συστημική σκέψη, με ικανότητες διαχείρισης και διοίκησης, με ομαδικό πνεύμα και ατομική υπευθυνότητα.

Η επιχειρηματική επιτυχία και η ανάπτυξη της Vodafone βασίζεται στους ανθρώπους της, οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο της. Σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας, προσπαθεί να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους ικανότερους ανθρώπους, ώστε να διασφαλίζει τη συνεχή επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων και προτεραιοτήτων. Στόχος της είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει τις αξίες της Vodafone και βασίζεται στο σεβασμό του ατόμου και την παροχή ίσων ευκαιριών για όλους. Κανένα περιστατικό που να αφορά σε φυλετικές ή άλλης μορφής διακρίσεις δεν έχει τεθεί και ουδεμίας μορφής διάκριση δεν πραγματοποιείται όσον αφορά στις αμοιβές των εργαζομένων.

Αυτό που διαφοροποιεί σημαντικά τη Vodafone από τις υπόλοιπες εταιρείες είναι η αξία και το πάθος της για τους ανθρώπους της. Αναπτύσσει διεξοδικά τη σημασία που επιδεικνύει στην επιλογή, την κατάρτιση και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της και στη δύναμη της ομαδικότητας και της συνέργειας. Από την παρουσίαση των θέσεων της είναι εμφανές το ψυχολογικό συμβόλαιο που συνάπτει ένας εργαζόμενος της Vodafone. Είναι ξεκάθαρα διατυπωμένο τί προσδοκά και τί προσφέρει η εταιρεία και σε τί δεσμεύονται και οι δυο πλευρές. Ειδικότερα, προσδοκάται ο ενστερνισμός της κουλτούρας ότι τα πάντα είναι εφικτά στη Vodafone και απαιτείται επιμονή, αξιοπιστία, ενεργητικότητα, διάθεση για εποικοδομητική αμφισβήτηση και βελτίωση, επίτευξη στόχου, ευρύτητα αντιλήψεων, ήθος και εντιμότητα.

Η Vodafone καλύπτει σε όλες του τις διαστάσεις το ψυχολογικό συμβόλαιο και μέσω της διοίκησης ομάδας επιτυγχάνει υψηλές αποδόσεις και υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση από το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, καλλιεργεί μια κουλτούρα για το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε πολλές δραστηριότητες με στόχο να αναπτύσσουν τις ιδιότητες που προαναφέρθηκαν, για παράδειγμα αθλητικές διοργανώσεις και τουρνουά με άλλες επιχειρήσεις, events εθελοντισμού όπως αναδασώσεις, ώστε να ενισχυθεί η συνοχή της ομάδας και να αναπτυχθούν οι δεσμοί που θα τους βοηθήσουν να δουλέψουν καλύτερα μαζί. Η αφοσίωση των εργαζομένων, λοιπόν, δεν επιτυγχάνεται μόνο με τις παροχές και τις δυνατότητες εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης αλλά επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας.

Οι αξίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό συνοψίζονται παρακάτω:

- Η υψηλή επαγγελματική κατάρτιση και η συνεχής διάθεση για μάθηση, ανάπτυξη, εξέλιξη για απόκτηση τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων που θα παρέχουν πρωτοποριακές λύσεις και καινοτόμες ιδέες και θα εξελίσσουν τα στελέχη της. Η εταιρεία υποστηρίζει την αξία αυτή παρέχοντας υψηλού επιπέδου συντονισμένη εκπαίδευση.
- Σκληρή δουλειά, πείσμα για άριστη απόδοση και επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Στοχοθέτηση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και ανταμοιβή βάσει επίτευξης αποτελεσμάτων και όχι προσπαθειών. Η παρούσα αξία ενισχύει τη θεωρία των προσδοκιών. Το άτομο δεσμεύεται στους στόχους του και προσδοκά μέσα από

ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης την αμοιβή του βάσει των αποτελεσμάτων του. Η Vodafone δεσμεύεται να παρέχει στο έπακρο την αμοιβή αυτή, οπότε σε αντίθετη περίπτωση το κενό που δημιουργείται στο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μεγάλο και η απογοήτευση και δυσαρέσκεια εξίσου σημαντική.

Ο σεβασμός στην ιδιωτική ζωή και την οικογένεια δείχνει ένα ανθρώπινο πρόσωπο που οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους το υποβαθμίζουν και το πολεμούν. Η απόδοση αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος διαθέτει ψυχική υγεία και ισορροπία, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την αξιοποίηση προσωπικού ελεύθερου χρόνου, τη συναισθηματική ολοκλήρωση και την ασφάλεια της οικογένειας.

Δηλώνεται ξεκάθαρα η έμφαση που δίνεται στην ατομική και ομαδική εργασία, δίχως να ευνοεί ιδιαίτερα μία από τις δύο κατευθύνσεις. Το άτομο έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει την αυτονομία του και να αποδείξει την προσωπική υπευθυνότητα και αξία στην εργασία του. Οι στόχοι ορίζονται και σε ατομικό επίπεδο, επικοινωνούνται στον εργαζόμενο ο οποίος γνωρίζει με σαφήνεια τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ως μονάδα.

Η Vodafone προσφέρει σε όλους τους εργαζόμενους, ανταγωνιστικές αμοιβές, οι οποίες είναι υπέρτερες των εκάστοτε ισχυόντων κατωτάτων ορίων των συλλογικών συμβάσεων εργασίας βάσει ειδικότητας εργαζομένου, καθώς επίσης και πρόσθετες παροχές. Εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι και τα αποτελέσματα, ο εργαζόμενος απολαμβάνει ένα πακέτο οικονομικών και ασφαλιστικών παροχών το οποίο καλύπτει τις προσδοκίες για μισθό, ασφάλεια εργασίας και οφέλη ικανοποιώντας έτσι τους παράγοντες υγιεινής και διατήρησης. Επιπλέον, διαθέτει προγράμματα χορήγησης μετοχών για συγκεκριμένα ιεραρχικά επίπεδα και, στο πλαίσιο της πολιτικής αναγνώρισης και επιβράβευσης, το πρόγραμμα επιβράβευσης για όλους τους εργαζόμενους, μέσω του οποίου αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται καινοτόμες ιδέες και πρωτοβουλίες, με σκοπό την ενδυνάμωση του ηθικού και την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία. Πολιτική, δε, της εταιρείας είναι η συσχέτιση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

## **18.2 Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η στρατηγική και η κουλτούρα της εταιρείας εστιάζει στους ανθρώπους της καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη της. Επιθυμεί να έχει το θαυμασμό και την εκτίμηση των πελατών της και για αυτό χρειάζεται εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στον πελάτη και στις ανάγκες του, αναζητούν την καινοτομία και επιζητούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη ώστε να είναι συνεχώς ανταγωνιστικοί. Στη Vodafone, η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη δεν αποτελεί μόνο το υπόβαθρο για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων λύσεων επικοινωνίας, αλλά και ηθική δέσμευση απέναντι στους ανθρώπους της.

Η παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο παρέχει τη δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για περαιτέρω επαγγελματική καταξίωση εντός ή και εκτός οργάνωσης, η οποία διασφαλίζεται από την ύπαρξη αξιολογικών συστημάτων αξιολόγησης. Η Vodafone επενδύει συστηματικά στη διαρκή εξέλιξη και γνώση των στελεχών της δίνοντας δυνατότητες μετακίνησης σε άλλους ρόλους τοπικά και σε διεθνές επίπεδο, καθώς και συμμετοχής σε παγκόσμιες ομάδες εργασίας. Παράλληλα, σχεδιάζει στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα διασφαλίζοντας συνεργασίες με καταξιωμένες εταιρείες συμβούλων, εκπαιδευτικούς φορείς και πανεπιστήμια [38].

### **18.3 Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η σκληρή δουλειά και η επίτευξη αποτελεσμάτων είναι μονόδρομος για την επιτυχία στο διεθνή ανταγωνισμό. Η αναγνώριση της προσφοράς και της δέσμευσης του ανθρώπινου παράγοντα ως προς τους στόχους της οργάνωσης είναι εξίσου σημαντική και η μέτρηση της γίνεται πιο αντικειμενική όταν αξιολογούνται τα αποτελέσματα. Επιπλέον, η προσήλωση στα νούμερα των αποτελεσμάτων ελλοχεύει τον κίνδυνο να μην αξιολογηθούν σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά στην απόδοση του ατόμου. Στα ανοικτά συστήματα, το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα προβλέψιμο ακόμα και αν έχει δώσει κάποιος τον καλύτερό του εαυτό. Οι αλληλεπιδράσεις των μερών του συστήματος μπορούν να αλλάξουν το αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό, στην αξιολόγηση της απόδοσης να συμπεριλαμβάνονται και δείκτες μέτρησης ποιοτικών χαρακτηριστικών το οποίο αποτελεί και τη μεγάλη πρόκληση για το σύστημα υποκίνησης της Vodafone.

### **18.4 Οι Αμοιβές του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη Vodafone εργάζονται άνθρωποι με πάθος και ενέργεια και είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων. Για αυτό φροντίζει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται ανάλογα μέσω ενός ανταγωνιστικού πακέτου αμοιβών και παροχών [38].

#### **18.4.1 Οι Μισθολογικές Αποδοχές**

Οι εργαζόμενοι με τις ικανότητες και τη σημαντική εμπειρία τους, κρατούν το κλειδί για το μέλλον. Η Vodafone επιδιώκει, λοιπόν, να στελεχωσει τις θέσεις εργασίας της με τους καλύτερους υποψηφίους και τους προσφέρει ανταγωνιστικούς μισθούς. Με συστηματική έρευνα, φροντίζει να είναι πάντα ενήμερη για το τι προσφέρει η αγορά και χρησιμοποιεί την πληροφορία αυτή για να προσαρμόζει ανάλογα την πολιτική αμοιβών και παροχών της.

#### **18.4.2 Η Σύνδεση των Αμοιβών με την Απόδοση**

Η Vodafone εφαρμόζει επιπλέον συστήματα μεταβλητών αμοιβών που έχουν άμεση σχέση τόσο με την ατομική απόδοση, όσο και με την απόδοση της ομάδας και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Η παρακολούθηση και μέτρηση των στόχων που τίθενται σε όλα τα επίπεδα γίνεται με τρόπο συστηματικό και διαφανή, έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν το πώς και σε ποιο βαθμό επηρεάζει η απόδοση τους την ανταμοιβή που λαμβάνουν.

### **18.5 Οι Παροχές του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τις βασικές και μεταβλητές αποδοχές συμπληρώνει μια σειρά από επιπλέον παροχές που προσφέρει η εταιρεία ως μέρος του συνολικού πακέτου των εργαζομένων [38]:

- Ασφάλιση νοσοκομειακής περίθαλψης/ ζωής και ατυχημάτων για όλους τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους.
- Προνομιακή χρήση κινητού.
- Σειρά εκπτώσεων/ προσφορών σε προϊόντα της εταιρείας

- Επίδομα διατροφής, κουπόνια.

### **18.6 Το Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα είναι στην πραγματικότητα ένας εγγυημένα κερδοφόρος και ασφαλής τρόπος αποταμίευσης. Το πρόγραμμα λειτουργεί όπως ένας αποταμιευτικός λογαριασμός τραπεζής με εγγυημένη απόδοση. Ο εργαζόμενος επιλέγει το ποσό που θέλει να επενδύσει και η εταιρεία συμμετέχει στην επένδυση αυτή. Σε σύγκριση με τη διατήρηση ενός αποταμιευτικού λογαριασμού, η χρήση του εν λόγω προγράμματος έχει μια πιο μακροπρόθεσμη διάσταση

### **18.7 Η Επιβράβευση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το πρόγραμμα «Make a Difference» επιβραβεύει το ομαδικό πνεύμα και την ατομική προσπάθεια που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι. Τους παροτρύνει να πάρουν πρωτοβουλίες, να επιδείξουν πρωτοτυπία ιδεών και δημιουργικότητα πέρα από τα όρια του ρόλου και του τμήματος τους. Η Vodafone στοχεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη και εστιάζει στους εργαζομένους που παρέχουν εξαιρετικού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες. Για αυτό το σκοπό, έχει δημιουργήσει εξειδικευμένα προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης για τους υπαλλήλους που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, καθώς και ειδικά προγράμματα προμηθειών που επιβραβεύουν την επίτευξη στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στα αποτελέσματα της εταιρείας [38].

### **18.8 Η Ανάπτυξη Ομάδων Εργασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η πολυπλοκότητα των στόχων της οργάνωσης υπερβαίνει πολλές φορές τις δυνατότητες του ατόμου και απαιτείται συνεργασία, συνδυασμός ατομικών και συλλογικών προσπαθειών. Η πολυπλοκότητα της πραγματοποίησης μιας ιδέας είναι τόσο μεγάλη και η εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα είναι επίσης μεγάλη, που χρειάζεται σε κάθε έργο να υπάρχει ένας αντιπρόσωπος τουλάχιστον από όλα τα τμήματα της εταιρείας, είτε πρόκειται για κάτι που φαίνεται αμιγώς τεχνικό, είτε για κάτι που φαίνεται αμιγώς οικονομικό.

Έτσι, δεν υπάρχει περίπτωση να μην δημιουργούνται συνεχώς διαλειτουργικές ομάδες εργασίας. Είναι πολύ σύνηθες το φαινόμενο ένας εργαζόμενος να αναφέρει αποτελέσματα σε δύο άτομα για διαφορετικά πεδία του έργου. Οι ομάδες εργάζονται με ισχυρή ηγεσία, αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Η επίτευξη των ομαδικών στόχων είναι αποτέλεσμα συνέργειας. Η συμμετοχή σε ομάδες εργασίες προσφέρουν τη δυνατότητα στο άτομο να αναπτύξει δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, συντονισμού, ενεργητικής ακοής και επικοινωνίας και πιθανότατα να αναδείξει ηγετικές ικανότητες. Καλύπτονται με αυτό τον τρόπο οι ανάγκες για καριέρα, για προαγωγή και κοινωνική καταξίωση, για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Στη Vodafone οι ομάδες δημιουργούνται για τους εξής λόγους:

- Για την αξιοποίηση των ταλέντων όλων των εργαζομένων και την καλύτερη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων.
- Την καλύτερη κατανομή εργασίας, ώστε να επιτυγχάνεται μεγάλη ταχύτητα απόκρισης και παροχή λύσης υψηλής ποιότητας.
- Για να μπορέσει η οργάνωση να φέρει σε πέρας τα έργα που αναλαμβάνει και να πραγματοποιήσει τα προϊόντα που θέλει να δώσει στον πελάτη επωφελούμενη από τη συνέργεια της ομάδας.

- Για συνεχή βελτίωση, το οποίο αποτελεί ένα από τα τρία σημεία της εταιρικής κουλτούρας της Vodafone.

Οι λόγοι αποτελεσματικότητας των ομάδων στη Vodafone είναι:

- Η συνοχή: τα άτομα έχουν ανάλογες σπουδές και αξίες και μοιράζονται κοινούς οργανωσιακούς στόχους και κοινό όραμα.
- Η αλληλοϋποστήριξη: τα μέλη υποστηρίζουν ολόψυχα τις αποφάσεις της ομάδας.
- Η ισχυρή ηγεσία και οι ρόλοι: οι ομάδες εργάζονται με ισχυρή ηγεσία γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχει εσωτερικός μηχανισμός που μπορεί να διακρίνει και να διανείμει τους αναγκαίους ρόλους.
- Η ενεργητική ακοή των μελών της ομάδας.

### **18.9 Η Επικοινωνία και η Ανταλλαγή Απόψεων του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το σύνολο των ενεργειών, που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της Vodafone, διέπεται από συγκεκριμένες εργασιακές αρχές που ενθαρρύνουν το σεβασμό και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Στόχος είναι να δημιουργήσει κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στην εταιρεία και τους εργαζομένους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί διάφορα μέσα επικοινωνίας όπως:

- Το εσωτερικό διαδίκτυο της εταιρείας (intranet).
- Τον ΑΙΟΛΟ, την εξατομικευμένη ηλεκτρονική ενημέρωση προς όλους τους εργαζομένους σε καθημερινή βάση.
- Το εταιρικό περιοδικό.

Τα συγκεκριμένα μέσα έχουν στόχο τόσο την ενημέρωση των εργαζομένων για εταιρικά θέματα για παράδειγμα στρατηγική, εξελίξεις, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, πρωτοβουλίες της εταιρείας και τη σωστή και έγκυρη πληροφόρηση για τις πολιτικές και τα συστήματα της εταιρείας, όσο και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας. Επίσης, η γραμμή άμεσης εξυπηρέτησης ενοποιεί τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των εργαζομένων μιας σειράς τμημάτων, που σκοπό έχουν να διευκολύνουν την καθημερινή εργασία. Ουσιαστικά, μέσα σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον, που συνδυάζει τηλέφωνο και εσωτερικό διαδίκτυο, έχουν οι εργαζόμενοι της Vodafone τη δυνατότητα να έρχονται ευκολότερα σε επαφή με διάφορα τμήματα της εταιρείας.

### **18.10 Η Συνεργασία με Πανεπιστήμια**

Οι ολοένα αυξανόμενες δραστηριότητες της Vodafone καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της με νέα talέντα. Η συνεργασία με τα πανεπιστήμια και την ακαδημαϊκή κοινότητα μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική λύση τόσο για άμεσες όσο και για μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες στελέχωσης.

Προς αυτήν την κατεύθυνση η Vodafone έχει από καιρό προχωρήσει σε σειρά ενεργειών και πρωτοβουλιών όπως [38]:

- Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό για την προσέλκυση αποφοίτων με υψηλό επίπεδο κατάρτισης.
- Συμμετοχή σε ημέρες καριέρας των πανεπιστημίων.
- Χορηγίες και υποτροφίες σε αριστούχους φοιτητές.

- Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές ημερίδες πανεπιστημίων και διοργάνωση ημερίδων στα γραφεία της εταιρείας.
- Απασχόληση μεγάλου αριθμού φοιτητών που επιλέγουν την Vodafone για πρακτική άσκηση, καθώς και φοιτητών που επιθυμούν να εργασθούν με μερική απασχόληση.
- Συνεργασία με τα πανεπιστήμια για τη διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών που αναλαμβάνουν οι σπουδαστές.
- Στήριξη των σπουδαστών με καθοδήγηση και χορήγηση στοιχείων στις εκπαιδευτικές τους εργασίες.



## 19. ΠΡΟΤΡΟΠΕΣ

Οι επικεφαλής κάθε επιχείρησης και κάθε τομέα θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τα εξής [18]:

- Να μη συζητούν και να μη συσκέπτονται μόνο με τους άμεσα υφισταμένους τους αλλά να γνωρίζουν, να συζητούν, να αντλούν πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και στην αγορά, να αντλούν γνώσεις, ιδέες και προτάσεις από όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη της επιχείρησης, άσχετα με το αν είναι πιο νεαρά ή χαμηλόβαθμα.
- Να ασχολούνται περισσότερο και πιο ουσιαστικά με την προσέλκυση και ανάδειξη νέων ταλέντων και να επενδύουν σε αυτούς. Να τους καλούν σε συσκέψεις και σε συναντήσεις με πελάτες έστω και αν αρχικά δεν έχουν να προσφέρουν πολλά, να ασχολούνται με την καλυτέρευση της καθημερινότητάς τους, έτσι ώστε να αποκτούν γνώσεις και εμπειρία, να νιώθουν ότι διδάσκονται από τους πιο έμπειρους και να καλλιεργούν ένα αίσθημα αφοσίωσης.
- Να καθιερώνουν κάποιο σύστημα αναδοχής όπου οι πιο παλαιοί και έμπειροι συνεργάτες θα αναλαμβάνουν να παρακολουθούν από κοντά την πρόοδο κάποιων από τους νεαρότερους.
- Οι μάνατζερς πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη του τί απαιτήσεις έχει η επιχείρηση από αυτούς και σαφείς στόχους που να τους έχουν εξηγηθεί. Η αβεβαιότητα αποθαρρύνει την προσπάθεια για τελειότητα.
- Όταν τα στελέχη κάνουν σωστά τη δουλειά τους θέλουν να ακούνε κάποιο «εύγε». Να φαίνεται ότι αναγνωρίζεται η προσφορά τους με τρόπο συστηματικό και προβεβλημένο.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν το ενδιαφέρον τους κυρίως στο πώς θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες και θα αποκτήσουν κέρδη και λησμονούν ότι η επιχείρηση είναι κατά βάση μια κοινωνία ανθρώπων με σκοπό να μείνει ζωντανή. Η αίσθηση των ανθρώπων ότι ανήκουν σε μια επιχείρηση και ταυτίζονται με τα επιτεύγματα της συχνά απορρίπτεται ως δευτερεύουσα. Όμως, πολλά παραδείγματα δείχνουν ότι αυτή η αίσθηση συμμετοχής είναι αναγκαία για τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.

Συνεχώς και περισσότερο γίνεται εμφανής ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στην ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να διατηρούν και να αυξάνουν το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα. Η κατανόηση της σημασίας του και η διαμόρφωση της κατάλληλης πολιτικής διοίκησης του συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην παραδοσιακή άποψη ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η τεχνολογία και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις είναι οι κύριοι παράγοντες που παράγουν αξία σε μια επιχείρηση, έρχεται να αντιπαρατεθεί η σύγχρονη αντίληψη, η οποία αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο της πολιτικής ανθρώπινων πόρων. Η στελέχωση, η εκπαίδευση – ανάπτυξη, η αξιολόγηση, η αμοιβή και οι άλλες εφαρμοζόμενες επιμέρους πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ιδιαίτερα κρίσιμες επενδύσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την υποκίνηση των εργαζόμενων. Μολονότι είναι προφανής η κρίσιμη σημασία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, παρόλα αυτά η θέση και η λειτουργία της βρίσκεται σε μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων σε χαμηλό ή ακόμη και υποτυπώδες έως ανύπαρκτο επίπεδο στρατηγικής εμπλοκής.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δέχονται τη μεγάλη πρόκληση της έμπρακτης αναγνώρισης της κρισιμότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Το επιχειρηματικό συμφέρον είναι πλέον συνυφασμένο με την υιοθέτηση των κατάλληλων πολιτικών διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που θα επιτρέψουν και θα διευκολύνουν την επιχειρηματική επιτυχία. Οι διοικήσεις είναι αυτές που πρέπει να δώσουν την αναγκαία υποστήριξη στα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στο ρόλο τους. Μεγάλο μερίδιο, όμως, της ευθύνης ανήκει στα ίδια τα στελέχη της διεύθυνσης. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν είναι να αποδείξουν ότι έχουν την ετοιμότητα αλλά και την ικανότητα να αναλάβουν στρατηγικό ρόλο. Σε ένα κόσμο συχνών και θεμελιακών αλλαγών, όσοι δεν αντιδρούν θετικά στις προκλήσεις περιθωριοποιούνται και γίνονται θεατές των εξελίξεων.

Για να είναι μια επιχείρηση κερδοφόρα και να έχει μακροχρόνια προοπτική στο μέλλον πρέπει να δημιουργηθεί μια εταιρεία – κοινωνία. Οι διαδικασίες που θα εφαρμόζονται και ο καθημερινός τρόπος λειτουργίας θα επιβεβαιώνουν σε όλους τους εργαζόμενους την ιδιότητα του μέλους, θα καθιερώνουν κοινές αξίες, θα προγραμματίζουν, θα στρατολογούν, θα επιλέγουν, θα αξιολογούν, θα ανταμείβουν, θα εκπαιδεύουν, θα αναπτύσσουν και θα αποχωρίζονται τους εργαζομένους με μια σχέση συμβολαίου απασχόλησης που θα έχει πραγματικά ανθρώπινο πρόσωπο. Έτσι, πάνω από όλα, όλοι μέσα στην επιχείρηση μπορούν να γνωρίζουν και να απαντούν με σιγουριά τα ερωτήματα «ποιοί είμαστε», «πού πάμε» και να αντιλαμβάνονται ότι έχουν κοινές αξίες και κοινό προορισμό. Όποιος δεν ενστερνίζεται αυτές τις αξίες δεν μπορεί και δεν πρέπει να είναι μέλος. Η αίσθηση αυτή της ταυτότητας είναι τόσο ισχυρή, ώστε κρατά μαζί ακόμη και τα πιο ετερόκλητα μέλη μιας εταιρείας.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] Π. Αλαξάκης, Λ. Ζαραγκάς, Κ. Κιουλάφας, Γ. Κυπραίος, Μ. Ξανθάκης, «Σύνδεση Αμοιβής με Παραγωγικότητα, Χρηματοοικονομικά Συστήματα Συμμετοχής: Εμπειρική Διερεύνηση για την Ελλάδα», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1996.
- [2] Π. Δούκας, «Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη», 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2007.
- [3] Σ. Ζευγαρίδης, Γ. Σταματίδης, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997.
- [4] Δ. Ιορδάνογλου, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008.
- [5] Χ. Κανελλόπουλος, Ν. Παπαλεξανδρή, «Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990.
- [6] Χ. Κανελλόπουλος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις International Training ΕΠΕ, Αθήνα, 1991.
- [7] Χ. Κανελλόπουλος, «Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Icon International Training, Αθήνα, 2008.
- [8] Α. Κατσαλής, «Αποτελεσματική Διοίκηση: Σκέψεις και Συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2001.
- [9] Θ. Κατσανέβας, «Ο Χρυσός Κανόνας για Επιλογές Σταδιοδρομίας: Σύγχρονος Επαγγελματικός Προσανατολισμός», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα, 2009.
- [10] Α. Μούζα – Λαζαρίδη, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006.
- [11] Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον», 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001.
- [12] Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών Επιστημών και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2009.
- [13] Β. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- [14] Ν. Παπαδόπουλος, Γ. Μάντες, «Ομαδικά Κίνητρα και Παραγωγικότητα», Εκδόσεις Ν. Σ. Γαλαίος και ΣΙΑ ΟΕ, Αθήνα, 1987.
- [15] Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2002.
- [16] Γ. Πραστάκος, «Διοικητική Επιστήμη στην Πράξη: Εφαρμογές στη Σύγχρονη Επιχείρηση», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
- [17] Γ. Πραστάκος, «Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2006.
- [18] Χ. Πρωτόπαπας, «Το Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων: Ο ρόλος και η Σημασία του Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στη Χάραξη και Εφαρμογή της Στρατηγικής, στην Ανάπτυξη/ Αποδοτικότητα της Επιχείρησης», Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών Επιστημών και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2009.
- [19] Χ. Σιγάλας, Β. Πέκκα – Οικονόμου, «Τι πραγματικά είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», Σελίδα 39, 5 Μαΐου 2010, Ναυτεμπορική.
- [20] Ν. Σκουλάς, Κ. Οικονομάκη, «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα, 1998.
- [21] Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ, Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002.
- [22] Λ. Τσιρώνης, «Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς II», Σημειώσεις Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- [23] Σ. Χατζηδήμα, Π. Παπαγεωργίου, «Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2003.
- [24] Λ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.
- [25] Μ. Armstrong, «Strategic Human Resources Management: A Guide to Action», 2<sup>nd</sup> Edition, Kogan Page, London, 2000.
- [26] G. Borjas, «Τα Οικονομικά της Εργασίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2003.
- [27] A. Clardy, «Strategy, Core Competencies and Human Resource Development», Human Resource Development International, Vol. 10, No. 3, pp. 339 – 349, 2007.
- [28] G. Dessler, «Human Resources Management», 9<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2002.

- [29] J. Fitz-enz, B. Davison, «How to Measure Human Resources Management», New York: McGraw-Hill, 2002.
- [30] M. Foot, C. Hook, «Introducing Human Resource Management», 2<sup>nd</sup> Edition, Addison Wesley Congman, London, 1999.
- [31] J. Fox, «Γίνε ο Καλύτερος Προϊστάμενος», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2003.
- [32] P. Kotler, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», 9<sup>η</sup> Έκδοση, Διεθνής Έκδοση, EMI/ INTERBOOKS, Αθήνα, 2000.
- [33] J. Leopold, «Human Resources in Organisations», Prentice Hall, London, 2002.
- [34] P. Montana, B. Charnov, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
- [35] M. Memon, R. Mangi, C. Rohra «Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership», Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3, No. 4, pp. 4182 – 4189, 2009.
- [36] R. Torraco, R. Swanson, «The Strategic Roles of Human Resources Development», Human Resource Planning, Vol. 18, No. 4, pp. 10 – 21.
- [37] Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Αμοιβές – Παροχές – Επιβράβευση, Συνεργασία με Πανεπιστήμια, <http://www.vodafone.gr> [Προσπελάστηκε 20/8/11].