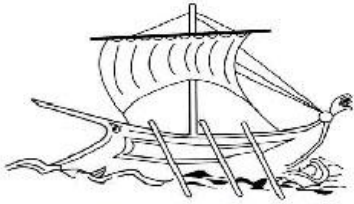


2016



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Εκπαιδευτικών
Μονάδων (Master of Science in Management of Educational
Organisations)

Διπλωματική Εργασία

Καθηγητής/Επιβλέπων: Σαλμόν Ιωάννης

Τράντου Ευαγγελία Α.Μ. ΔΕΜ04

Χαρίτου Μαρία Α.Μ. ΔΕΜ26

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ MANAGEMENT ΤΗΣ
ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
Ευχαριστίες.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.Εισαγωγικές έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.....	7
1.1.Η ιστορική εξέλιξη της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.....	9
1.1.1 Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στο management	10
1.1.2 Ρόλοι ενός manager	11
1.2.Βασικές θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης	13
1.3.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον κόσμο των επιχειρήσεων	17
1.4.Η ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον επιχειρησιακό κόσμο	19
1.4.1 Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	22
1.4.2 Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος του	23
1.5.Συμπεράσματα	25
2.Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων- Σύγχρονες Προσεγγίσεις.....	28
2.1.Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σήμερα.....	28
2.2.Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
2.3.Προσέλκυση Υποψηφίων και Επιλογή.....	37
2.3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων Εργαζόμενων	37
2.3.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
2.4.Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	43
2.5.Συστήματα Αμοιβής και Αξιολόγησης.....	47
2.5.1 Συστήματα Αμοιβής Εργαζόμενων.....	47
2.5.2 Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	49
2.6.Παρακίνηση και Ενδυνάμωση.....	53
2.7.Συμπεράσματα	57
3. Μελέτες περίπτωσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	59
3.1.Μελέτες περίπτωσης ξένων εταιρειών	59
3.2.Συμπεράσματα	84
4. Συστημική θεωρία.....	86
4.1.Η Συστημική θεωρία και η αξιοποίησή της	89
4.2. Τα εργαλεία της Συστημικής θεωρίας.....	91
4.3.Μελέτη Περίπτωσης – Nestlé	96
4.3.1.S.W.O.T. Analysis.....	99

4.3.2.Balanced Scorecard	101
Τελικά Συμπεράσματα	107
Βιβλιογραφία	109
Παράρτημα.....	116

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία που ασχολείται με το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να τροποποιούν τις στρατηγικές και πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζόμενων, ώστε να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Μέσω της εργασίας αυτής θέλουμε να αναδείξουμε την αξία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στοχεύουν να εξασφαλίσουν την ανώτερη απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη των στόχων τους. Έτσι η ΔΑΔ ασχολείται με την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζόμενων ώστε: Να υπάρχουν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Λέξεις κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, απόδοση, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Balanced Scorecard.

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή και επιβλέπων αυτής της διπλωματικής κύριο Ιωάννη Σαλμόν για την πολύτιμη και ιδιαίτερα σημαντική βοήθειά του στην εκπόνηση της εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ΔΑΔ ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων/ΔΑΠ (Human Resources Management) συγκαταλέγεται πλέον στο διακριτό επιστημολογικό και επαγγελματικό πεδίο της διοίκησης (management) της σημερινής εποχής, στην οποία όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, βρίσκονται μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (ως πιο βαρυσήμαντου από τους άλλους πόρους, υλικούς και οικονομικούς). Η σημασία και η αξία της διαπιστώνεται μέσα από την αξιοποίηση κάθε εργαζόμενου ως του πιο σημαντικού πλεονεκτήματος στον ανταγωνισμό (ιδιωτικός τομέας) και στην αποτελεσματικότητα (δημόσιος τομέας).

Τα οικονομικά δεδομένα της τελευταίας δεκαπενταετίας οδήγησαν τις περισσότερες εταιρείες να επανεξετάσουν τις επιχειρηματικές τους προτεραιότητες και να εστιάσουν στην αξία των πελατών, των μετόχων και των υπαλλήλων. Από την παραδοσιακή έννοια της αξίας (Λογιστική και Χρηματοοικονομική) οδηγούμαστε στη Διαχείριση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων ως ουσιαστική παράμετρο επιβίωσης της εκάστοτε επιχείρησης. Η ικανοποίηση των πελατών (Εσωτερικών & Εξωτερικών), οι πρόσθετες ευκαιρίες απασχόλησης, η προστασία του περιβάλλοντος και η συνεισφορά σε προγράμματα των τοπικών κοινωνιών, προσδίδουν μία νέα 'πνοή' στην καρδιά κάθε επιχείρησης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία σκοπός μας είναι να αναλύσουμε την αξία και τη σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις. Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να αναπτύξει διακριτές ικανότητες οι οποίες θα τις επιτρέψουν να αποκτήσει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Για τον λόγο αυτό ενώνει τους παραγωγικούς πόρους που έχει με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει εκείνα τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα αναδείξουν την εταιρεία.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρατίθενται μερικές εισαγωγικές έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων, αλλά και η ιστορική διαδρομή και εξέλιξη του management μέσα στα χρόνια. Αναλύονται βασικές θεωρίες της Οργάνωσης και Διοίκησης, ώστε να αποτυπωθούν οι οικονομικές βάσεις, αλλά και η

σημασία και η λειτουργία που έχει το management στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η διαχείριση τη Ολικής Ποιότητας αποτελεί πυλώνα εξέλιξης και ανάδειξης των επιχειρήσεων. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** περιγράφεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η σημασία του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης είναι αδιαμφισβήτητη. Οι επιχειρήσεις αποτελούν συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί αντανάκλαση μιας επιχείρησης ως προς την επιτυχία ή αποτυχία της.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύονται ορισμένες μελέτες περίπτωσης ξένων εταιρειών με σκοπό να αναδεχθεί το γεγονός ότι η ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ικανοποίησης βοηθούν ώστε ο εργαζόμενος να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί. Επιδιώκει τα βέλτιστα εργασιακά αποτελέσματα τόσο προσωπικά όσο και ως προς την εταιρεία, με σκοπό την απόδοση και την παραγωγικότητα. Τέλος, στο **τέταρτο κεφάλαιο**, ειδικεύουμε τη γνώση μας στις μελέτες περίπτωσης και αναφερόμαστε σε μία μελέτη περίπτωσης για την εταιρεία της Nestle. Μέσω της Συστημικής θεωρίας και των εργαλείων της (Swot και Balanced Scorecard), διατυπώνουμε τους στρατηγικούς στόχους και την οικονομική διαδρομή που ακολουθεί η εταιρεία για να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

1.Εισαγωγικές έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η Διοίκηση είναι διαδικασία με την οποία εκπληρώνεται η επιλογή στόχων και η κατανομή τεχνολογικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων σε δραστηριότητες που επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης/ηγεσίας (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι ορίζουν την ευρύτερη έννοια του όρου management¹.

Οι λειτουργίες που αναφέραμε παραπάνω έχουν η κάθε μία ξεχωριστό και εξίσου σημαντικό ρόλο:

Ο Προγραμματισμός: Με τον προγραμματισμό θέτονται οι στόχοι και διαμορφώνεται η δράση, λαμβάνοντας πάντα όμως υπόψη τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που καταγράφονται στο εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

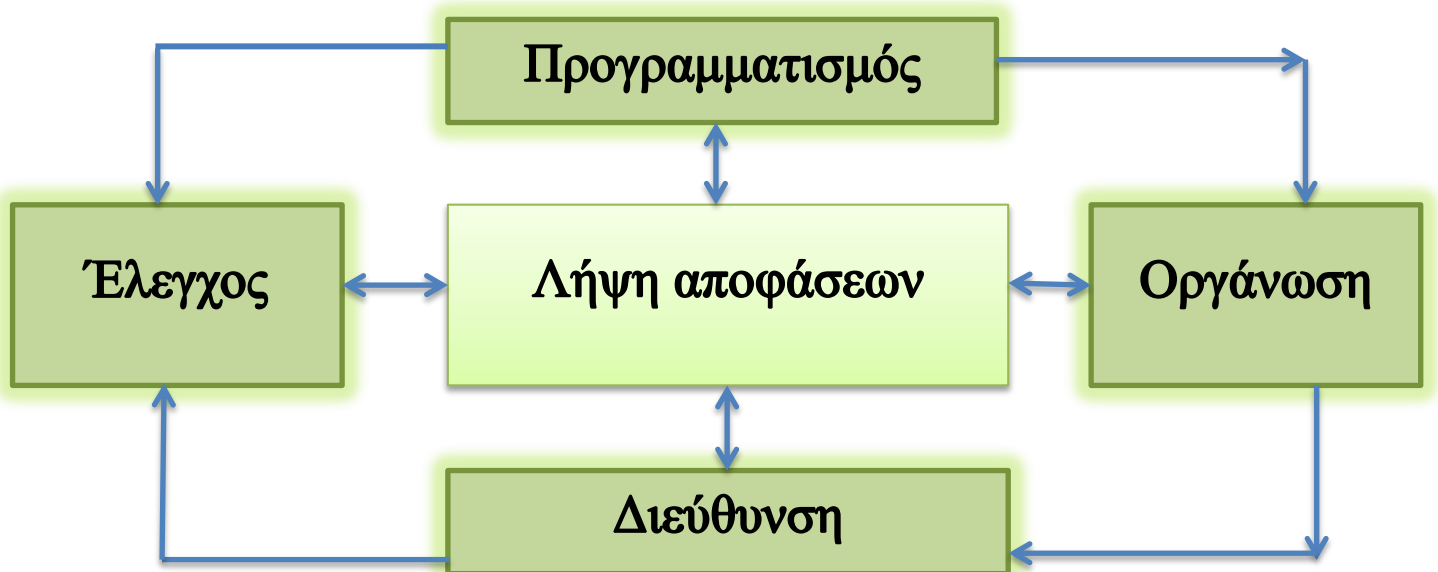
Η Οργάνωση: Μέσω της οργάνωσης καταμερίζεται η εργασία, εκτιμώνται οι υλικοί πόροι, πραγματοποιείται η ανάθεση εργασιών στο προσωπικό και δημιουργούνται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης.

Η Διεύθυνση/ηγεσία: Η ηγεσία είναι η κυριότερη λειτουργία για τη σωστή πορεία και λειτουργία των εργαζόμενων, αλλά και του καθορισμού της συμπεριφοράς όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών του οργανισμού.

Ο Έλεγχος: Μέσω της διαδικασίας του ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, σημειώνεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων και ορίζεται η σειρά των διορθωτικών δράσεων που πρέπει να γίνουν².

¹ Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999

² Χυτήρης, 2006



Σχήμα 1. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Επομένως, οι στόχοι και η εφαρμογή όλων των διαδικασιών για την επίτευξή τους, χρειάζονται τη διοίκηση (management), δηλαδή μια σειρά ενεργειών ώστε να γίνουν πραγματικότητα οι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας όλους τους συντελεστές παραγωγής. Στην αμερικανική ορολογία ως παράγοντες που ορίζουν το Management αναφέρονται τα «Six M» :

- (1) Men (άνθρωποι - εργασία),
- (2) Materials (υλικά),
- (3) Machines (μηχανές),
- (4) Managers (οργανωτικά - διοικητικά στελέχη),
- (5) Money (κεφάλαια) και
- (6) Market (αγορά)³.

Υπάρχει ωστόσο, διαφορά μεταξύ του management και της ηγεσίας. Το management είναι μια συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας μέσω της οποίας πραγματοποιούνται οι σκοποί που έχουν οριστεί από την εταιρεία. Είναι, επιπλέον, μια κοινωνική διαδικασία, γιατί αφογκράζεται τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και διαδικασία γιατί καλείται να αντιμετωπίσει και να χειριστεί ένα σύνολο

³ Χυτήρης, 2006

συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι⁴.

1.1.Η ιστορική εξέλιξη της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Από την αρχαιότητα κιάλας εκτιμάται η αξία του management στον κόσμο της Διοίκησης. Ο *Fraderich Taylor* (1856 - 1915) αποκαλείται ένας από τους μεγαλύτερους θεμελιωτές και ιδρυτές της Οργάνωσης και Διοίκησης, μέσα κυρίως από το έργο του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ. Θεωρούσε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ήταν η μόνη λύση για να αποφέρει την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Ωστόσο, η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων μπορούσε να προάγει την αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να χρειαστεί η ανθρώπινη εργασία. Επιπρόσθετα, πίστευε ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να επικεντρωθούν στην αύξηση των κερδών, μέσα όμως σε κλίμα πλήρους κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο *Henri Fayol* (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται πως έπειτα από τον Taylor υπήρξε σπουδαίος θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ήταν αυτός που εστίασε στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και στα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Οι διάφορες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα σε μία επιχείρηση, παρά τις διαφορές που μπορεί να υπάρξουν, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζόμενων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω⁵.

Ο *Max Weber* (1864 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Το ενδιαφέρον του αφορούσε καθαρά τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, με μεγαλύτερη ενασχόληση στο φαινόμενο της διοίκησης. Θεωρούσε ότι η γραφειοκρατία είναι ένα αρνητικό στοιχείο άσκησης ελέγχου πάνω στον κόσμο που

⁴ Πετρίδου, 1998

⁵ Μπουραντάς, Βάθης, Παλακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999

ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας αυτής ορίζει τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή ενός ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης⁶.

Ο *Gantt* συνεργάτης του Taylor, ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων. Ήταν υποστηρικτής της καλής συνεργασίας μεταξύ των ατόμων και της κατανόησης που χτίζεται μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Δεν παρέλειψε να ασχοληθεί με τη σημασία που έχει η εκπαίδευση σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Το έργο του είχε ως κεντρικό σημείο αναφοράς τον διοικητικό έλεγχο, για αυτό και προσπαθούσε να το πετύχει μέσω γραφικών μεθόδων απεικόνισης σχεδίων. Ο χρόνος και το κόστος για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας ήταν αντικείμενο της μελέτης του.

Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων: Το 1920 έκανε την εμφάνισή του το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων θέτοντας σε αμφισβήτηση τη θεωρία του Taylor. Θεωρούσε ότι το επιστημονικό management μεταχειριζόταν και εκμεταλλευόταν τους εργαζόμενους. Η θεωρία του κινήματος βασιζόταν στο γεγονός πως αν οι επιχειρήσεις έδιναν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε όλα εκείνα τα θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες, τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, τότε το ηθικό τους αλλά και η απόδοσή τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία και θέληση για συνεργασία. Κυριότεροι εκπρόσωποι του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberg. Τα στοιχεία που αναδείχθηκαν από έρευνες που έκαναν το 1920 σε επιχειρήσεις απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι εκφράζοντας τη προσωπική τους γνώμη, τα συναισθήματα τους και τις επιθυμίες τους θα βοηθούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις συνθήκες που μπορεί να επικρατούσαν στον χώρο εργασίας⁷.

1.1.1 Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στο management

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στο management αποτελούν τον κύριο στόχο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Η χρήση πόρων λόγω της σπανιότητάς τους αλλά και της μεγάλης ζήτησής τους κοστίζουν, για αυτό και κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί να συλλέξει μέσα από αυτούς το μεγαλύτερο δυνατό

⁶ Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999

⁷ Χολέβας, 1995

αποτέλεσμα, το οποίο ονομάζεται *αποδοτικότητα (efficiency)*. Η *αποτελεσματικότητα (effectiveness)* είναι το δεύτερο σημαντικό στοιχείο που χρειάζεται μια επιχείρηση ώστε να θεωρείται πετυχημένη. Ορίζεται ως ο βαθμός ικανότητας του manager στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του. Άρα, η εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία της επιχείρησης επηρεάζεται ουσιαστικά από την καλή και ισορροπημένη σχέση μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας⁸.

ΣΧΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟΝ ΠΑΡΟΝΟΜΑΣΤΗ ΤΟΥ ΚΛΑΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ = ΠΟΡΟΙ ΠΟΥ ΑΝΑΜΕΝΕΤΑΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ/ΠΟΡΟΙ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΗΤΗ ΤΟΥ ΚΛΑΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ = ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ/ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Πίνακας 1. Σχέση παραγωγικότητας-αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας.

1.1.2 Ρόλοι ενός manager

Ο ρόλος και οι ευθύνες ενός manager είναι να είναι ο διαχειριστής και αυτός που διαμορφώνει όλες τις αξίες και τις αρχές που διέπουν μία επιχείρηση. Πρέπει να είναι ικανός να πετυχαίνει στόχους και να εκπληρώνει τους σκοπούς της ομάδας του, μιας ομάδας που βασίζεται στην παραγωγική εργασία. Ο εργαζόμενος είναι αυτός

⁸ Theriou, 2000

που προσπαθεί να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τους σκοπούς της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος είναι από τα βασικά καθήκοντα του manager.

Επομένως, ένας *manager*:

- Είναι αυτός ο οποίος ρυθμίζει και οργανώνει όλες τις διαδικασίες και αποφάσεις, έχοντας δώσει τα κατάλληλα εφόδια στο προσωπικό του για να τις πραγματοποιήσουν από κοινού. Ασχολείται με την επίλυση των προβλημάτων και με την κατανομή των πόρων.
- Είναι αυτός που κατέχει την ηγεσία/εξουσία ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.
- Η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων που δημιουργεί ο manager αποτελεί τον κρίκο με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον⁹.

Ένας manager κατά την άσκηση των καθηκόντων του, είναι σημαντικό να είναι αυτός που έχει ρόλο λήπτη πληροφοριών για το τι συμβαίνει, να είναι πομπός πληροφοριών παρέχοντας πληροφορίες στους συνεργάτες του, αλλά να είναι και εκπρόσωπος όλων των απόψεων της ομάδας που ανήκει. Πρέπει να ορίζει και να ελέγχει τις διαπροσωπικές σχέσεις της επιχείρησης και να αποτελεί σύμβολο ηγέτη, αλλά κυρίως συνδετικό κομμάτι όλου του δικτύου των προσωπικών σχέσεων μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι διαφωνίες και οι διαμάχες είναι αναμενόμενες, για αυτόν τον λόγο πρέπει να είναι αυτός που διευθετεί και αντιμετωπίζει κάθε «προβληματική» κατάσταση.

Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο κατανέμεται όλο το διοικητικό έργο ο manager καθορίζει την διαδικασία για την εκτέλεσή του. Για αυτόν ακριβώς το λόγο υπάρχει μια ιεραρχία διοίκησης μέσω μιας πυραμίδας, με φθίνοντα βαθμό εξουσίας από πάνω προς τα κάτω¹⁰. Το ανώτατο επίπεδο management ή τα ανώτατα στελέχη βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, είναι υπεύθυνα για όλες τις διαδικασίες της

⁹ Μπουραντάς, 2005

¹⁰ Χυτήρης, 2006

επιχείρησης και είναι συνήθως στελέχη όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Αντιπρόεδρος και ο Γενικός Διευθυντής. Τα μεσαία στελέχη βρίσκονται στο μέσο της διοικητικής πυραμίδας και φέρουν τους τίτλους του Διευθυντή πωλήσεων, του Διευθυντή παραγωγής, του Υποδιευθυντή και του Τμηματάρχη. Εκτελούν εντολές, διευθύνουν δραστηριότητες κατώτερων στελεχών και λειτουργούν με βάση την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί. Τέλος, τα κατώτερα στελέχη είναι άτομα που έχουν τίτλους όπως εργοδηγός, επιβλέπων, τομεάρχης και αναλαμβάνουν την παραγωγή και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών¹¹.



Σχήμα 2. Διοικητική πυραμίδα.

1.2.Βασικές θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Οι θεωρίες του management έχουν ως βάση τους πολλούς παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν μαζί με την εμπειρία και την γνώση το μέλλον του επιχειρησιακού

¹¹ Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999

κόσμου. Η εμφάνιση των επιχειρήσεων ως οργανώσεων στην αρχαία εποχή είχε την μορφή του Κράτους, του Στρατού ή της Εκκλησίας. Σκοπός τους ήταν η κατασκευή δρόμων, πολεμικών πλοίων, η διεξαγωγή εμπορίου, η σημασία της δικαιοσύνης, η εκδήλωση πολεμικών δραστηριοτήτων, η είσπραξη φόρων και η ενίσχυση της πίστης¹².

Βασικές θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης μπορεί να μελετήσει κανείς και στις συλλογές έργων πολλών φιλοσόφων, ρητόρων, αυτοκρατόρων ή αρχηγών κρατών. Ωστόσο, κατά την βιομηχανική επανάσταση η πρακτική της Οργάνωσης και Διοίκησης δημιουργεί έναν τομέα βασιζόμενο στην συστηματοποίηση της γνώσης, μέσα από την έρευνα και τη θεωρία. Καθώς τα χρόνια περνούσαν, προς το τέλος του 18^{ου} αιώνα η πρόοδος της τεχνολογίας οδηγεί στην αντικατάσταση του ανθρώπου από την μηχανή. Η απαίτηση ενός επιστημονικού τρόπου δράσης, με περισσότερη εξειδίκευση των εργαζόμενων με ομαδικό πνεύμα και πρόθεση για συνεργασία, οδήγησε στις ακόλουθες θεωρίες της Οργάνωσης και Διοίκησης:

- **Η Ενδεχομενική Θεωρία του Μάνατζμεντ (δεκαετία 1970)**
- **Η Συστημική Θεωρία του Μάνατζμεντ (δεκαετία 1950)**
- **Η θεωρία των αποφάσεων (παιγνίων)**
- **Η Θεωρία Z του Management (δεκαετία 1980)**¹³

Η ενδεχομενική/απρόβλεπτη/τυχαία προσέγγιση (contingency approach) του Fiedler ανέφερε ότι δεν υπάρχει ένας μόνο τρόπος προσέγγισης του management και ότι εξαρτάται κάθε φορά από τις συνθήκες που παρουσιάζονται στην κάθε περίπτωση. Η Διοίκηση του οργανισμού επιλέγει οποιοδήποτε τρόπο θεωρεί κάθε φορά σωστό για εφαρμογή, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Υποστήριζε ότι ο τρόπος διοίκησης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, την πληθώρα των καθηκόντων, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζόμενων, τον βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας, τις σχέσεις διοίκησης με τους εργαζόμενους, αλλά και το μέγεθος του οργανισμού ή της εταιρείας.

Κατά τον Fiedler το στυλ του ηγέτη θεωρείται δεδομένο και υποστηρίζει ότι ο τρόπος καταμερισμού των καθηκόντων και διαδικασιών μέσα στον οργανισμό, αλλά και καταστάσεων ή συνθηκών του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που

¹² Γ. Γρυντάκης, Γ. Δάλκος, Α. Χόρτης, 2007

¹³ Ζαβλανός, 2002

διαμορφώνουν το στυλ του ηγέτη, και όχι ότι ο ηγέτης αλλάζει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον εντάξει στις ανάλογες καταστάσεις. Σημαντική αναφορά του είναι ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει βάση μόνο στα άτομα, ούτε αυτός που δίνει έμφαση κυρίως στον οργανισμό/εταιρεία είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικός. Ως προς το ίδιο το άτομο όμως, η συμπεριφορά του εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου, δηλαδή τις ανάγκες και τα κίνητρα του και των συνθηκών του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα.

Η Συστημική θεωρία του management έχει ως στόχο την ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους μέρη και την μελέτη των σχέσεων μεταξύ αυτών. Με τη γενική θεωρία των συστημάτων (General System Theory) δημιουργείται μια θεωρία, η οποία έχει την δυνατότητα να συνδέσει τις διάφορες επιστήμες, μέσω της μεταφοράς της γνώσης από τον ένα κλάδο στον άλλον. Σύστημα επομένως μπορεί να θεωρηθεί ένα σύνολο με συγκεκριμένη συμπεριφορά, που αποτελείται από διάφορα μέρη (στοιχεία), τα οποία βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους¹⁴.

Στόχος της θεωρίας αυτής είναι η περιγραφή των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μερών τα οποία απαρτίζουν τον εμπειρικό κόσμο, ώστε με αυτόν τον τρόπο να επιδιώκεται η εμφάνιση μιας αληθινής εικόνας όσο είναι αυτό δυνατό. Τα πλεονεκτήματα της συστημικής θεωρίας της διοίκησης είναι τα εξής:

- ✓ Να φαίνονται ξεκάθαρα οι συνέπειες μιας απόφασης ή ενέργειας στα διαφορετικά υποσυστήματα, αλλά και η αξία καθενός υποσυστήματος στην επιτυχία των κοινών στόχων.
- ✓ Να καθορίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποσυστημάτων, αλλά και οι σχέσεις αλληλεξάρτησης του οικονομικού οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντός του.
- ✓ Να προωθείται η λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε πολύπλοκα προβλήματα και έτσι να επιτυγχάνεται η σταθερότητα, η ανάπτυξη και η ευελιξία της οργάνωσης.

Η θεωρία των αποφάσεων αφορά τη συμπεριφορά είτε των εργαζόμενων στην επιχείρηση είτε μιας ομάδας εργαζόμενων είτε ενός ατόμου, ή μπορεί να σχετίζεται με τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τις σχέσεις της επιχείρησης με εξωτερικούς παράγοντες. Η θεωρία των αποφάσεων εδραιώθηκε με την ανάπτυξη και

¹⁴ Μπουραντάς, 2002

εξέλιξη των νέων τεχνολογιών για οικονομικά ζητήματα. Ωστόσο, είναι καλή στην πρόβλεψη, στη δημιουργία πιθανών σεναρίων και σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων.

Η θεωρία των παιγνίων είναι μια μέθοδος ανάλυσης καταστάσεων μεταξύ μιας ομάδας ατόμων η οποία βασίζεται στον ανταγωνισμό με σκοπό ο κάθε ένας να αποκτήσει τα περισσότερα κέρδη. Στόχος της είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τις ποικίλες καταστάσεις στις οποίες δρουν δύο ή περισσότερα άτομα, που συμπεριφέρονται με τακτική και στρατηγική. Ο κάθε παίκτης, όπως ορίζεται το άτομο στις περιπτώσεις αυτές, πρέπει να είναι ικανός να αυξήσει το κέρδος του, το οποίο μετράται σε επίπεδα ωφέλειας¹⁵.

Κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1950 ο Αμερικανός μαθηματικός και οικονομολόγος **John Nash** μίλησε για την ισορροπία παιχνιδιών μη-μηδενικού αθροίσματος, η λεγόμενη ισορροπία Nash, που βασιζόταν στη συνεργασία και όχι στη λογική του κερδίζω εγώ και χάνεις εσύ. Το θεώρημά του είχε να κάνει με το γεγονός πως κάθε παίγνιο με συγκεκριμένο πλήθος παικτών και ενεργειών έχει τουλάχιστον ένα σημείο ισορροπίας, σύμφωνα με το οποίο όλοι οι παίκτες διαλέγουν τις πιο επικερδείς για αυτούς ενέργειες, γνωρίζοντας όμως και τις επιλογές των αντιπάλων τους. Οι παίκτες κάνουν υποθέσεις για το τι μπορεί να διαλέξει ο αντίπαλος τους, ώστε να κατανοήσουν τη συμπεριφορά τους και έτσι να διαλέξουν τη δική τους στρατηγική¹⁶.

Η θεωρία Z ή το λεγόμενο ιαπωνικό management ξεκίνησε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο (1945 - 1955) όταν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των βιομηχανικών κρατών της Δύσης. Το Ιαπωνικό management, όταν εφαρμόστηκε σε ιαπωνικές εταιρίες εντός των ΗΠΑ, προκάλεσε το ενδιαφέρον πολλών μελετητών. Θεωρείται το πιο δημοκρατικό πρότυπο διοίκησης γιατί είναι βασισμένο σε οκτώ σημαντικούς κανόνες και λέγεται και συμμετοχικό, καθώς μία από τις βασικές του αρχές προωθεί την έννοια της ομάδας στην παραγωγή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι 8 κανόνες που ακολουθεί είναι οι εξής:

- 1) η μόνιμη απασχόληση (life-time employment),
- 2) η στρατολόγηση,
- 3) η εκπαίδευση (training),

¹⁵ Μαγείρου, 2012

¹⁶ Osborne, 2010

- 4) η αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία (senioritybased payments),
- 5) οι κύκλοι ποιότητας (quality circles),
- 6) οι συλλογικές αποφάσεις (collective decisions),
- 7) η ευημερία (welfarism),
- 8) ο συνδικαλισμός (enterprise unionism).

Οι κύκλοι ποιότητας αποτέλεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία ‘χτίστηκε’ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Γίνεται λόγος για μια θεώρηση που δεν θα παραμεριστεί απλά θα διευρύνεται και θα βελτιώνεται, καθώς απαρτίζεται από πολλές θεωρίες¹⁷.

Σύστημα Α (αμερικανικό)	Σύστημα Ζ	Ιαπωνικό Σύστημα
Σύντομη απασχόληση	Μακροχρόνια απασχόληση	Απασχόληση εφ'όρου ζωής
Ατομική λήψη αποφάσεων	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων
Ατομική ευθύνη	Ατομική ευθύνη	Συνολική ευθύνη
Γρήγορη αξιολόγηση και προώθηση	Αργή αξιολόγηση και προώθηση	Αργή αξιολόγηση και προώθηση
Τυποποιημένος έλεγχος	Μη τυποποιημένος έλεγχος	Μη τυποποιημένος έλεγχος
Εξειδικευμένη καριέρα	Μέτρια εξειδικευμένη καριέρα	Μη εξειδικευμένη καριέρα
Αναλυτική προσέγγιση	Ολιστική προσέγγιση	Ολιστική προσέγγιση

Πίνακας 2. Συστήματα Management.

1.3.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον κόσμο των επιχειρήσεων

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύνολο αρχών που λειτουργούν με βάση τη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού/μιας επιχείρησης. Η ολική ποιότητα ασχολείται με την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων μέσω ανθρωπίνων πηγών. Στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των υλικών πόρων και των υπηρεσιών που παρέχονται, για να μπορέσει να επιτύχει την αύξηση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση των πελατών.

¹⁷ Pascale and Athos, 1982

Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) εφαρμόστηκε το 1949, από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η σύγχρονη πραγματικότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων, έχοντας πάντα ως γνώμονα τις παραδοσιακές θεωρίες, ενστερνίζεται εξολοκλήρου τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αποκαλείται «Ολική» γιατί εμπλέκονται όλα τα στελέχη της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών, εξαρτώμενη πάντα από τις επιθυμίες του πελάτη¹⁸.

Οι αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω και διέπουν το σύστημα της Διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελούν τη βάση της και λειτουργούν υπέρ της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού. Πρώτο βασικό στοιχείο είναι **η ηγεσία**, η οποία και έχει εξέχον ρόλο στις διαδικασίες της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να είναι αυτός που έχει ένα όραμα και πρέπει να είναι ικανός να διαμορφώνει ένα περιβάλλον, όπου το κάθε άτομο που εργάζεται θα μπορεί να αναπτύξει όλες τις ικανότητές του. **Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού** αποτελεί ένα άλλο στοιχείο απαραίτητο για τη Διοίκηση ολικής ποιότητας. Τα άτομα είναι αυτά που δείχνουν την αξία που έχει η κάθε επιχείρηση. Πρέπει να είναι οι εργαζόμενοι ικανοί να αποκτήσουν αξίες, αρχές και δεξιότητες ομαδικής εργασίας, αλλά και να είναι έτοιμοι να λύσουν κάθε πρόβλημα που θα εμφανιστεί¹⁹.

Η επικοινωνία είναι μεγάλης σημασίας στοιχείο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η επικοινωνία δεν πρέπει να γίνεται μόνο μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση, αλλά και μεταξύ αυτών και των πελατών τους, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι ανάγκες τους και να γίνουν οι αναγκαίες προσπάθειες για την εκπλήρωση αυτών. Τέλος, **τα κίνητρα και η αναγνώριση** προωθούν την συνεργασία και αποδοκιμάζουν τον ανταγωνισμό. Μέσω των κινήτρων ενθαρρύνεται η ευημερία και η εξέλιξη της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους κύριους στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη Διοίκηση ολικής ποιότητας παρατίθενται παρακάτω:

¹⁸ Δερβιτσιώτης, 1993

¹⁹ Λογοθέτης, 1993

Ποιότητα. Η μέγιστη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι την εξυπηρέτηση του πελάτη, αποτελούν την ουσία της ποιότητας και τον πρώτο στόχο του κάθε οργανισμού.

Ικανοποίηση του πελάτη. Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι οι απαιτήσεις που έχει για το προϊόν που παράγει για να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη. Είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές οι επιθυμίες του πελάτη, όχι μόνο για τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και για την καλύτερη λειτουργία των διαδικασιών παραγωγής και εξυπηρέτησης.

Μηδέν ελαττωματικά. Η προσπάθεια για να αποτραπεί η εμφάνιση ελαττωματικών είναι βασικός στόχος με κύριο μέλημα της επιχείρησης τη μείωση του κόστους παραγωγής και την ικανοποίηση των πελατών της.

Συμμετοχή προσωπικού. Η συμμετοχή και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ο καθοδηγητής του συστήματος. Πρέπει η διοίκηση, με την κατάλληλη και μεθοδευμένη εκπαίδευση του προσωπικού της, να παροτρύνει όλο το δυναμικό της να εξελίξει τη δημιουργικότητα που έχει και να βασιστεί στις δυνατότητες του καθενός.

Τεχνολογία. Η αξία που έχεις στις μέρες μας η τεχνολογία δίνει το κίνητρο σε κάθε επιχείρηση να εξελιχθεί ραγδαία. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, επιδιώκουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης όλων των ενεργειών και διαδικασιών που συντελούνται σε ένα οργανισμό, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κόσμου²⁰.

1.4.Η ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον επιχειρησιακό κόσμο

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία που έχει ως πεδίο δράσης τις δραστηριότητες που έχουν οριστεί να πραγματοποιηθούν για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι Ανθρώπινοι Πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν μια από τις πιο ουσιαστικές επενδύσεις ενός οργανισμού και είναι εκείνη η διαδικασία που

²⁰ Λογοθέτης, 1993

διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων-υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί. Παραδείγματα σημαντικών ενεργειών ενός οργανισμού σε Ανθρώπινους Πόρους αποτελούν οι μισθοί, η προσέλκυση, η πρόσληψη και η εκπαίδευση στελεχών. Οι δράσεις και η απόδοση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να εκτιμούνται και να αξιολογούνται. Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύγχρονο όρο για τη Διοίκηση Προσωπικού. Κάποιοι ειδικοί στον τομέα αυτό θεωρούν ότι ο όρος Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα πιο σαφή όρο σε σύγκριση με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων²¹.

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι μία ολοκληρωμένη και συλλογική διαδικασία που συμμετέχει στη στρατηγική της κάθε επιχείρησης με στόχο την εξασφάλιση ενός έμπιστου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να εφαρμόζει και να εποπτεύει μια σειρά από λειτουργίες που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα στους οργανισμούς ή στις επιχειρήσεις. Κινούμενοι γύρω από την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, σκοπός των στελεχών είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης²².

Η αξία της λειτουργίας των Ανθρωπίνων Πόρων στους οργανισμούς έχει ιστορία, η οποία έχει περάσει μέσα από πολλά στάδια. Η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς έχει αναλυθεί και επιδοκιμαστεί πολλές φορές κατά τη διάρκεια των περίπου 100 χρόνων ύπαρξής της. Η σημασία και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ή ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αλλάξει σημαντικά κατά τη διάρκεια των ετών. Ξεκίνησε με το κίνημα των βιομηχανικών σχέσεων η Διοίκηση Προσωπικού και μελετήθηκε πρωτίστως το 1920 από τους Tead and Metcalf.

Στο στάδιο εμφάνισής της η Διοίκηση Προσωπικού αποτέλεσε περισσότερο ένα εργαλείο για την αύξηση της παραγωγής. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, οι οργανισμοί ξεκίνησαν την αξιολόγηση των συστημάτων που είχαν για τις αμοιβές στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση της εργασιακής προσπάθειας και

²¹ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003

²² Χυτήρης, 2001

στην αξιολόγηση των εργαζόμενων. Η διαδικασία αυτή παρουσιάστηκε ως μια προσεκτική αναζήτηση των ταλέντων των υπαλλήλων.

Παράλληλα, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εύρυθμη λειτουργία στο χώρο εργασίας απέκτησε μεγάλη σημασία για τους οργανισμούς, με αποτέλεσμα να ενδιαφέρονται για την εργασιακή και προσωπική ζωή του προσωπικού τους. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί εγκατέστησαν αίθουσες φαγητού, παρείχαν ιατρικές υπηρεσίες, δημιούργησαν εγκαταστάσεις διασκέδασης και προσέφεραν οικονομική βοήθεια σε πολλά νοικοκυριά.

Ενώ η Διοίκηση Προσωπικού έδινε έμφαση στους εργαζόμενους, τα πρώτα συστήματα διοίκησης που βασίζονταν στον Τειλορισμό (Taylorism) προσπάθησαν να εντάξουν τον εργαζόμενο στις ανάγκες της δουλειάς παρά να προσφέρουν θέσεις εργασίας κατάλληλες και προσαρμοσμένες στον κάθε εργαζόμενο. Αυτές οι ενέργειες έφεραν μια νέα προσέγγιση για τους ανθρώπινους πόρους. Ο Lewisohn (1926) είχε αναφέρει ότι τα εργασιακά προβλήματα μεταξύ εργαζόμενων και επιχειρήσεων αποτελούσαν μια ασυμφωνία διοικητικών πρακτικών. Άρα το σημαντικότερο ήταν η εξασφάλιση μιας καλής σχέσης μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενων και η αναγνώριση των αμοιβαίων οικονομικών κερδών. Η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση μεταξύ των εργαζόμενων, μπορούσε να τους οδηγήσει ολοκληρωτικά στην επιτυχία της εταιρείας²³.

Αποτέλεσμα της παραπάνω προσέγγισης ήταν να δείξει η Διοίκηση Προσωπικού ενδιαφέρον για τη ψυχολογία των ατόμων, εμβαθύνοντας στην ικανότητα των ηγετών να δρουν ομαλά με τους υπαλλήλους σε κλίμα αφοσίωσης και υποστήριξης. Με την εδραίωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η ίση και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζόμενων ήταν επιτακτική ανάγκη. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τα τελευταία 15 χρόνια θεωρείται ένας βασικός κρίκος στις επιχειρησιακές στρατηγικές. Εφόσον οι άνθρωποι πόροι έχουν τομέα διοίκησης που λειτουργεί με σωστό τρόπο, συνδυάζοντας εσωτερικές διαδικασίες με ευκαιρίες και ανάγκες, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε οργανισμό.

²³ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003

1.4.1 Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital theory) κινείται στο φάσμα των επιχειρήσεων και θεωρεί ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τους επενδύονται μέσω της εκπαίδευσης και της εξέλιξης. Η αξία των εργαζόμενων για την εταιρία συνδέεται με τη μοναδικότητα και την αξία των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων που έχουν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διασφαλίζεται όταν οι οργανισμοί κατέχουν δεξιότητες που είναι μοναδικές και δύσκολες να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων (Strategic human resource development) προωθεί τη δημιουργία συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εταιρία όταν είναι συντονισμένη στους στρατηγικούς στόχους τους οργανισμού. Η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει τον οργανισμό να συνδυάσει διαφορετικά στοιχεία γνώσης, να ενώσει την παλαιότερη με τη νέα γνώση και να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²⁴.

Η Leonard-Barton (1995) προτείνει τέσσερις διαστάσεις των βασικών ικανοτήτων: α) γνώση και δεξιότητες, β) φυσικά και τεχνικά συστήματα, γ) διοικητικά συστήματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης και δ) οργανωσιακές αξίες και πρότυπα. Επιπλέον, η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων βοηθάει τον οργανισμό να κάνει την καλύτερη χρήση των ήδη υπάρχουσών ικανοτήτων του καθώς και να αναπτύξει νέες ικανότητες και δεξιότητες έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ενδεχόμενες αλλαγές που θα επιφέρει η συνεχής μεταβαλλόμενη επιχειρησιακή 'ρόδα'²⁵.

Η πρακτική εφαρμογή της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν μαθησιακό οργανισμό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των εργαζόμενων με κύριο στόχο την παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Οι νέες γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να οδηγήσουν σε οφέλη για τον οργανισμό, αλλά και σε προσωπικά οφέλη για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Το βασικό εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιήσει κάθε στέλεχος είναι η γερές διαπροσωπικές σχέσεις η δεκτικότητα στην αλλαγή. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων καθοδηγούνται από

²⁴ Κανελλόπουλος, 1990

²⁵ Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997

μοντέλα, θεωρίες και εργαλεία, αλλά παράλληλα συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να προκαλέσουν την αναγκαία αλλαγή στον οργανισμό. Επιπλέον, εκπαιδεύουν το νέο ανθρώπινο δυναμικό για την απόκτηση δεξιοτήτων και συντονίζουν άλλους εργαζόμενους. Για τους παραπάνω λόγους, οι δεξιότητες διαπροσωπικής υποστήριξης είναι βασικές για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.

Επιπρόσθετα, καίριο θέμα για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων είναι η θέση που έχει στη δομή του οργανισμού. Τα τμήματα Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων που βρίσκονται μέσα σε λειτουργικές μονάδες δεν είναι τοποθετημένα με τον σωστό και κατάλληλο τρόπο για να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναδιοργανωθεί για να επέλθει η ουσιαστική αλλαγή που χρειάζεται. Αντιθέτως, τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, τα οποία μπορούν να συνεργαστούν με την ανώτατη διοίκηση μπορούν να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών. Τα ανώτατα στελέχη μπορούν να αλλάξουν την νοοτροπία και τη δομή του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η ανώτατη διοίκηση δημιουργεί το όραμα και τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων συγκεντρώνουν όλη τη γνώση που υποστηρίζει τα παραπάνω²⁶.

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων:

- 1) η ανάγκη για μάθηση και αλλαγή
- 2) τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων δρουν με την διαπροσωπική υποστήριξη
- 3) η θέση της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων στη δομή του οργανισμού που ορίζει το ρόλο και το πεδίο εφαρμογής.

1.4.2 Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος του

Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται πάνω στις εξής διαδικασίες²⁷:

- ❖ Οργάνωση
- ❖ Εξεύρεση ανθρώπινων πόρων
- ❖ Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

²⁶ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003

²⁷ Χυτήρης, 2001

- ❖ Επιλογή προσωπικού
- ❖ Παρακολούθηση – αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- ❖ Αμοιβές – κίνητρα
- ❖ Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (Προαγωγές-Μεταθέσεις-Απολύσεις)
- ❖ Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης
- ❖ Παράπονα - Πειθαρχία
- ❖ Εργασιακές σχέσεις
- ❖ Υγιεινή και ασφάλεια

Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι να σχεδιάζει, να εφαρμόζει και να βελτιώνει αυτό το σύστημα. Για αυτόν το λόγο υπάρχουν κάποιες λειτουργίες που ορίζει και ακολουθεί ο κάθε οργανισμός. Πρώτα από κάθε άλλη δραστηριότητα συντάσσει τον Κανονισμό Προσωπικού. Στον Κανονισμό καταγράφονται οι αρχές, οι κανόνες και οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση σε θέματα Ανθρωπίνων Πόρων. Στην αρχή της εργασιακής συνεργασίας με την εταιρεία, κάθε εργαζόμενος μελετά τον Κανονισμό, ώστε να ξέρει ποιες είναι οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του. Για πολλά από τα ζητήματα που περιέχει ο Κανονισμός (όπως το ωράριο και η αξιολόγηση του προσωπικού), υπεύθυνοι είναι οι επόπτες. Επομένως, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μεριμνά για την κατάλληλη εκπαίδευση των εποπτών²⁸.

Ένα αναλόγως σημαντικό έργο του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η τήρηση του αρχείου του προσωπικού. Τα αρχεία αυτά είναι ατομικοί φάκελοι, στους οποίους τοποθετούνται όλα τα έγγραφα και τα στοιχεία που αφορούν τους υπαλλήλους. Τέτοιου είδους έγγραφα είναι η αίτηση πρόσληψης, η ατομική σύμβαση εργασίας, το βιογραφικό σημείωμα κλπ. Οι φάκελοι ενημερώνονται διαρκώς και τα στοιχεία τους χρησιμοποιούνται για κάθε σημαντική απόφαση όπως οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η χορήγηση επιδομάτων κ.ά. Για πιο γρήγορη και αποτελεσματική διαδικασία υπάρχουν επίσης οι καρτέλες προσωπικού, στις οποίες καταχωρούνται τα στοιχεία πρώτης ζήτησης όπως η θέση του υπαλλήλου, η ειδικότητα, τα χρόνια υπηρεσίας, ο μισθός κ.ά. Σήμερα οι καρτέλες προσωπικού έχουν, συνήθως, ηλεκτρονική μορφή.

²⁸ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003

Όλες οι λειτουργίες, επομένως, που πραγματοποιούνται στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων έχουν στόχο την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Μεγάλο μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της είναι οι εξής ενέργειες:

- Η πρόσληψη ταλαντούχων εργαζόμενων που διαθέτουν κίνητρα
- Η ενίσχυση των ικανών ατόμων
- Οι ικανοποιητικές αμοιβές
- Η εξέλιξη και η πρόοδος των εργαζόμενων
- Η παρότρυνση και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους
- Η αξιολογή και η επίτευξη των στόχων

Προκύπτει λοιπόν, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων:

A) Συνδέει τη λειτουργία του τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική πρακτική.

B) Διευκολύνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους.

Γ) Καινοτομεί και εξελίσσεται²⁹.

1.5.Συμπεράσματα

Ο κλάδος της Οργάνωσης και Διοίκησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους

²⁹ Τερζίδης, Τζωρτάκης, 2004

στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι θεωρίες της Οργάνωσης και Διοίκησης, αλλά και η ιστορική εξέλιξη που έχει ο τομέας αυτός, αποτελούν το σκαλοπάτι για την εξέλιξη και πρόοδο μιας εταιρείας. Στηριζόμενοι στις θεωρίες της Διοίκησης οι ηγέτες (managers) μαζί με το προσωπικό κάθε οργανισμού λειτουργούν ομαδικά και συνεργατικά με σκοπό το κοινό όφελος, αλλά και την προσωπική ανέλιξη του καθενός. Η αποτελεσματική, αποδοτική και εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης μπορεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, αλλά και να αυξήσει την δύναμή της στον επιχειρησιακό κόσμο της σύγχρονης και συνάμα δύσκολης οικονομικά εποχής.

Με τη σειρά της η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Στηρίζεται στην επίτευξη του ελέγχου ποιότητας σαν αυτοσκοπό κάθε οργανισμού και θεωρεί ότι ο καθένας πρέπει να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η επιτυχία εξαρτάται από την επίτευξη του άρτιου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη που κατευθύνει το παρόν και το μέλλον.

Ο τομέας, λοιπόν, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της παραγωγικότητας της επιχείρησης μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικό στοιχείο είναι και η τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων που υπάρχουν, ώστε να διευκολύνεται το αίσθημα της αφοσίωσης όλων στο κοινό καλό του οργανισμού. Επομένως, η ικανοποίηση των εργαζόμενων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης αποδεικνύουν την επιτυχημένη δράση του τομέα Ανθρώπινων Πόρων.

«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η "διαρροή" εργαζόμενων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».

-Edward Lawler

«Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας».

-Arie De Geus

2. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων- Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Ο όρος «Ανθρώπινοι Πόροι» είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» σύμφωνα με τον ορισμό των Jackson & Schuler³⁰.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management-HRM) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, νοείται το σύνολο των στρατηγικών, ενεργειών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση, να διατηρήσει ή να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους³¹. Για να διαφοροποιηθεί, επομένως, μια εταιρεία θα πρέπει μέσω ορθών πολιτικών να επιλέξει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό αλλά και να το συνδέσει με τις δράσεις και τα σχέδιά της, οργανώνοντας και διοικώντας το συστηματικά και μακροχρόνια, προς διαμόρφωση μιας κοινής αποστολής αλλά και για την επίτευξη του κοινού οράματος. Οι εργαζόμενοι αποτελούν όχι μια δαπάνη της επιχείρησης, αλλά μια επένδυση, που διαχρονικά μπορεί να προσφέρει όφελος για την εταιρεία, και λόγω αυτού καλό είναι να θεωρούνται «συνεργάτες» και όχι «υφιστάμενοι» έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

2.1. Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σήμερα

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει αδιαμφισβήτητα την γέννηση, ανάπτυξη, διατήρηση ακόμα και την παύση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μια σειρά σύνθετων ζητημάτων όπως, η παγκοσμιοποίηση με αποτέλεσμα τον παγκόσμιο εταιρικό ανταγωνισμό, η οικονομική αστάθεια, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και οι εξελίξεις στις επικοινωνίες, οι δημογραφικές μετατοπίσεις και η πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρησιακού περιβάλλοντος δημιουργούν ένα σύνολο προκλήσεων αλλά και

³⁰ Jackson & Schuler, 2000

³¹ Χυτήρης Λεωνίδας Σ., 2001

ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ της παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας (Πίνακας)³².

ΠΑΛΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Πίνακας 3. Διαφορές μεταξύ της παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Οι στόχοι των επιχειρήσεων για κερδοφορία και ανάπτυξη αποτελούν συλλογική προσπάθεια των εργαζόμενων και των στελεχών. Επομένως, η δράση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μετατοπίζεται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχοντας πλέον ως στόχους την απόδοση, την ανταγωνιστικότητα, την εργασιακή ευελιξία και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος³³.

Η κατάλληλη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης μιας επιχείρησης αλλά συχνά οι άνθρωποι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως. Για να γίνει αυτό πρέπει να το επιτρέπει η κουλτούρα της εταιρείας που να διέπεται από αυτονομία, καινοτομία και πειραματισμό με νέες ιδέες, σεβασμό και παροχή ίσων ευκαιριών και γενικά οι ατομικοί και οι συλλογικοί στόχοι θα πρέπει να συγκλίνουν. Από έρευνες και μελέτες που επικαλούνται μελετητές όπως οι L.W. Porter, E.E. Lawler III και J.R. Hackman³⁴, συνήθως αυτό δεν συμβαίνει αλλά δεν είναι ακατόρθωτο, ενώ όταν συμβαίνει τα αποτελέσματα θεωρούνται εντυπωσιακά. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Χαλκιά και Παναγιωτοπούλου³⁵ η

³² Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001

³³ Luthans & Youssef, 2004

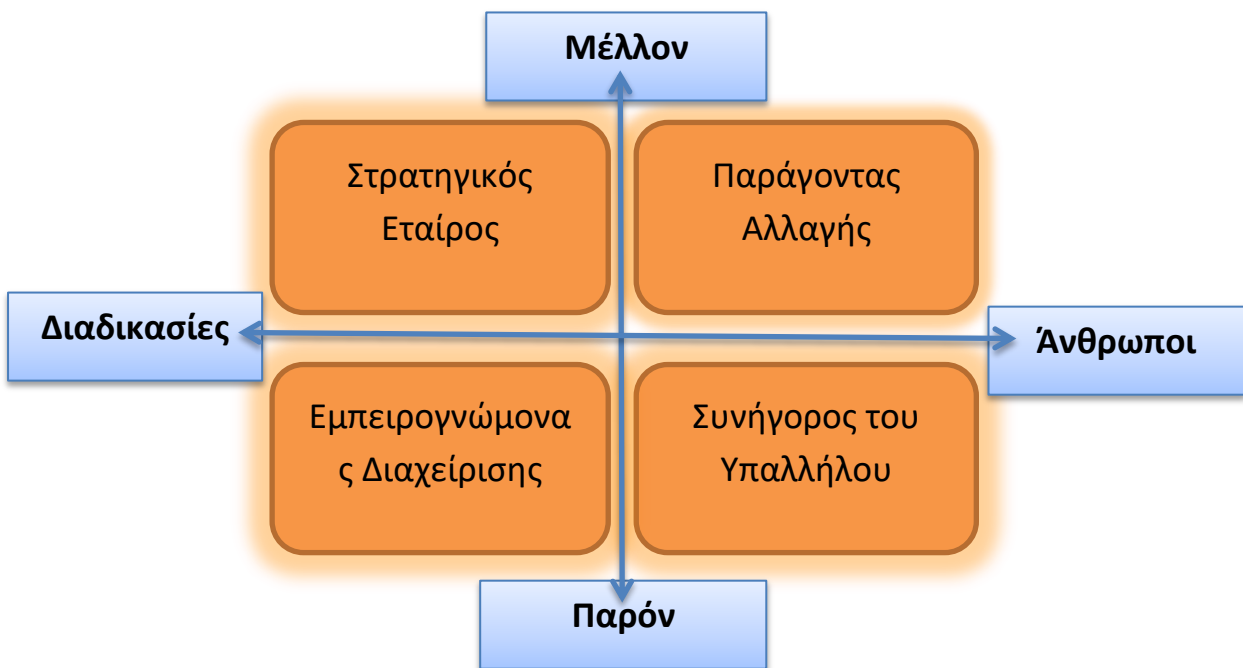
³⁴ L.W. Porter, E.E. Lawler III και J.R. Hackman, 1975

³⁵ Παπαλεξανδρή, Χαλκιά και Παναγιωτοπούλου, 2001

στρατηγική της επιχείρησης με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται όλο και πιο άμεσα και έντονα, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό με την εκπαίδευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη εποχή, έχουν χάσει τη μοναδικότητα και την ισχύ τους και αποτελούν εύκολο αντικείμενο μίμησης. Άρα συμπεραίνουμε ότι η τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, διαμορφώνουν τη συγκριτική υπεροχή της κάθε επιχείρησης. Κάθε πρακτική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να λειτουργεί παράλληλα, ταυτόχρονα και υποστηρικτικά στην εταιρική στρατηγική.

Οι ρόλοι που στις μέρες μας καλείται να παίξει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σχήμα, Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ) πρέπει να ακολουθούν μια εναρμόνιση του παρόντος και του μέλλοντος με ταυτόχρονη έμφαση στις διαδικασίες αλλά και στους ανθρώπους³⁶. Ο ρόλος του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως «**Στρατηγικός Εταίρος**» (Strategic partner) εκπληρώνεται μέσω της επίτευξης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ως «**Παράγοντας Αλλαγής**» (Change agent) μέσω του μετασχηματισμού της επιχείρησης ώστε να ανταποκριθεί στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, ως «**Εμπειρογνώμονας Διαχείρισης**» (Administrative expert) μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών και αποδοτικών διαδικασιών και μεθόδων και, τέλος, ως «**Συνήγορος του Υπαλλήλου**» (Employee champion) μέσω της διαχείρισης της συνεισφοράς των υπαλλήλων και εξασφάλισης της αφοσίωσής τους.

³⁶ Ulrich, 1997



Σχήμα 3. Οι Σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν, αλλά και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει στο μέλλον³⁷.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ

³⁷ Ιορδάνογλου, 2008

Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζόμενων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής-προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Συστήματα ενδυνάμωσης	Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Σχέσεις εξουσίας
	Παγκοσμιοποίηση
	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

Πίνακας 4. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν.

Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από τέσσερις παραμέτρους κατά τους Boddy, Ding et al και Kamoche³⁸ :

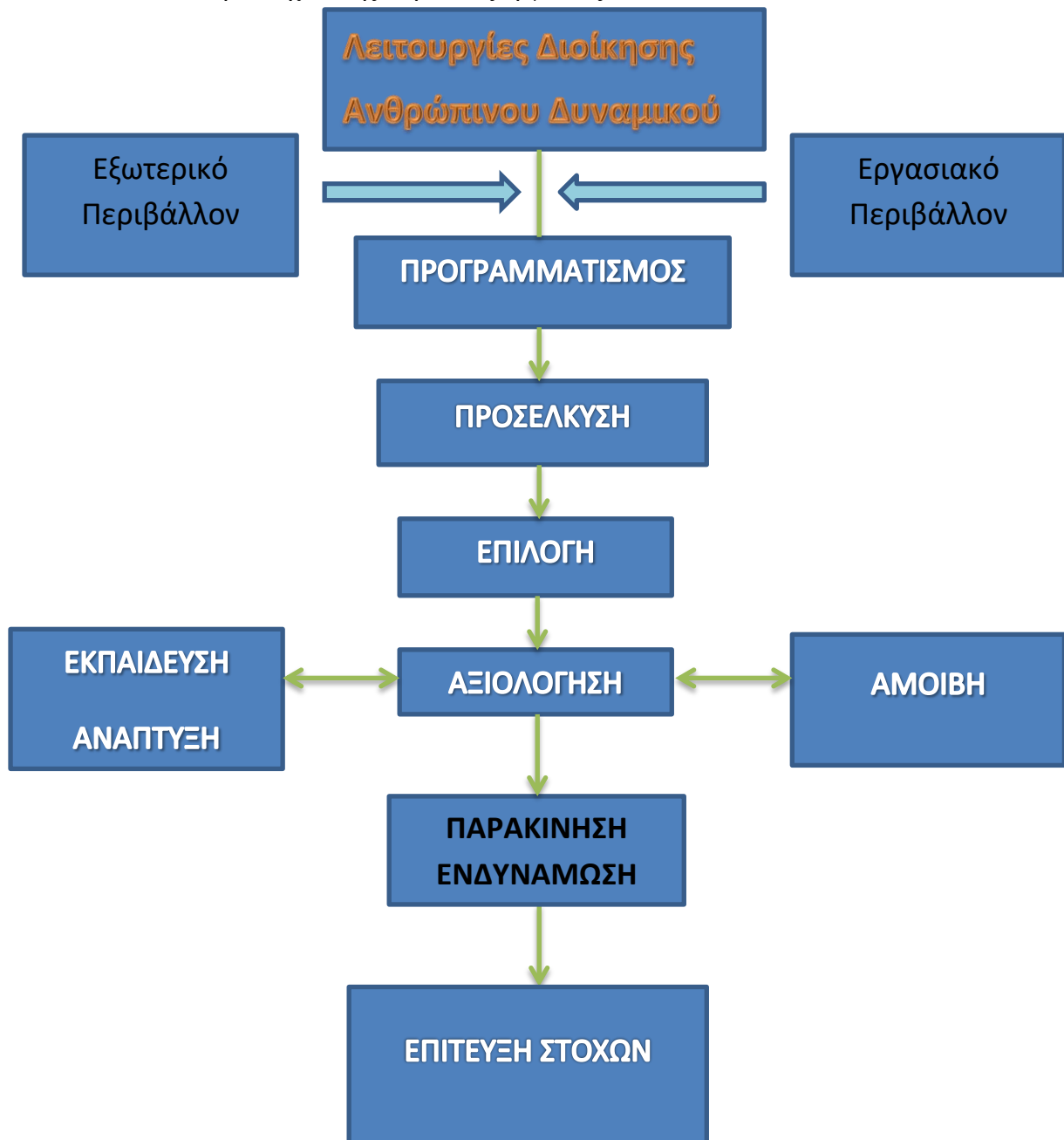
1. Στελέχωση (Staffing)
2. Συμμετοχή (Involvement)
3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
4. Ανταμοιβή (Rewarding)

Συγκεκριμένα, η στελέχωση αφορά τη μείωση ή όχι του αριθμού των εργαζόμενων της επιχείρησης. Η συμμετοχή αναφέρεται στο βαθμό συμμετοχής των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση αλλά και την παροχή από την εταιρεία της αυτονομίας, ώστε να είναι πιο ενεργά μέλη. Η συνειδητοποίηση ότι η απόδοση της επιχείρησης έχει απόλυτη σχέση με το βαθμό απόδοσης των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζόμενων στο εσωτερικό της εταιρείας γίνεται μέσω της παροχής ευκαιριών αλλά και εξόδων προς αυτή την

³⁸ Boddy (2002), Ding et al (2004), Kamoche (2003)

κατεύθυνση. Τέλος, η ανταμοιβή των εργαζόμενων αφορά όχι μόνο την χρηματική αμοιβή αλλά ταυτόχρονα και την εργασιακή ικανοποίηση και ασφάλεια που λαμβάνει από το εργασιακό περιβάλλον.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που οδηγούν στην αποτελεσματική της λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων της, οι παράμετροι των οποίων θα παρουσιαστούν και αναλυθούν στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.



Σχήμα 4. οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

2.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Την πρώτη λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, που στη σύγχρονη εποχή του ανταγωνιστικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της παγκοσμιοποίησης θεωρείται επιτακτική και επιβεβλημένη. Κατά τον Ulrich³⁹ πρέπει να είναι το μέσο για ένα τέλος, δηλαδή η αρχή επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και πραγματοποίησης του οράματος ενός οργανισμού.

Ο Torrington⁴⁰ τόνιζε τη σημασία του αριθμού των εργαζόμενων και της εναρμόνισης προσφοράς και ζήτησης, καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων, με έμφαση στην εξειδίκευση, στην επιχείρηση, έτσι ώστε ο σωστός αριθμός εργαζόμενων να είναι στην κατάλληλη θέση στον κατάλληλο χρόνο, παραδοχή που σχηματικά απεικονίζεται στον παρακάτω σχεδιασμό.

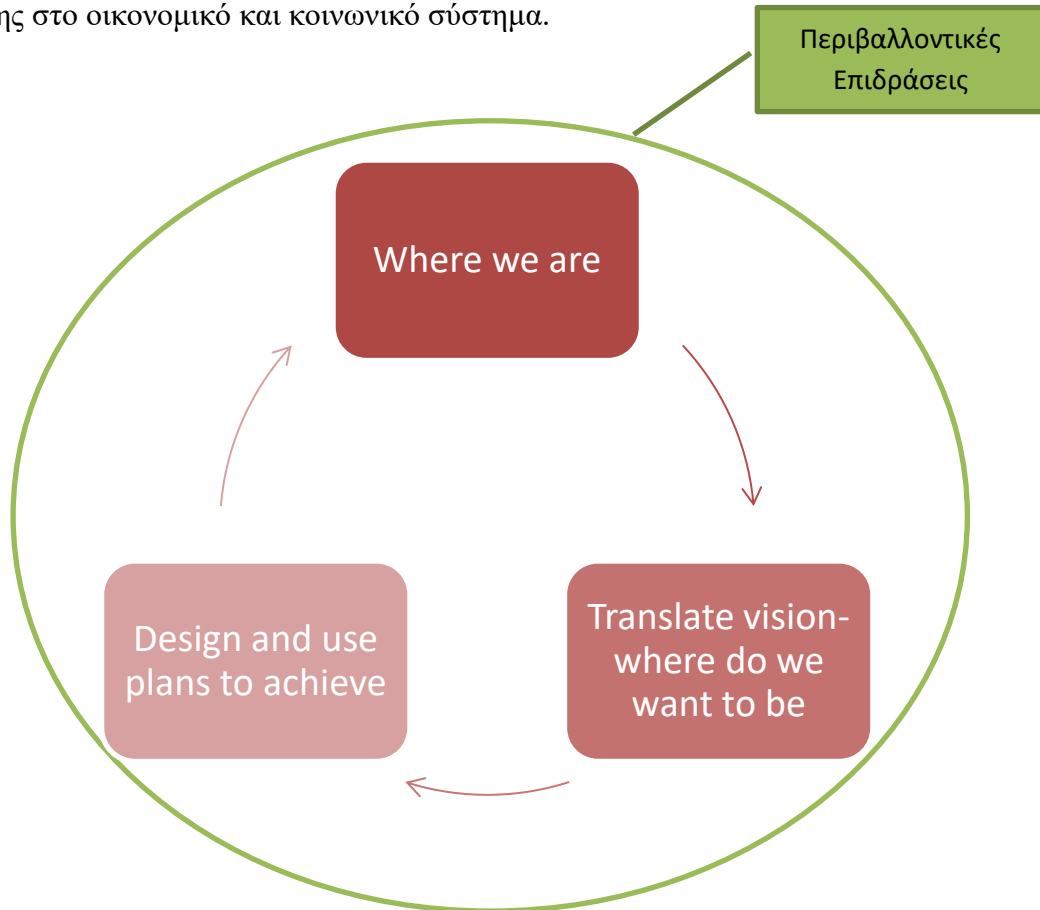


³⁹ Ulrich, 1989

⁴⁰ Torrington, 1989

Σχήμα 5. Εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης.

Από την άλλη ο Torrington παρουσίασε κι ένα εξελιγμένο μοντέλο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζοντας «που βρισκόμαστε, που θέλουμε να φτάσουμε με βάση το στρατηγικό μας όραμα και τι χρειάζεται να κάνουμε για να φτάσουμε ως εκεί», εντάσσοντας στο σύστημα της επιχείρησης, την κουλτούρα της και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, εξακριβώνοντας όμως και τη θέση της στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα.



Σχήμα 6. Εξελιγμένο μοντέλο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση και ο διευθυντής της ορίζουν το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της και διαμορφώνουν ένα πρόγραμμα προς αυτή την κατεύθυνση, χρησιμοποιώντας το απαιτούμενο κεφάλαιο, τον εξοπλισμό και τους ανθρώπινους πόρους⁴¹. Ένα όραμα, σωστά διατυπωμένο, στηρίζεται σε δυο παράγοντες: από τη μία σε μια θεμελιώδη ιδεολογία, τον χαρακτήρα της επιχείρησης,

⁴¹ Hersey et al, 1996

και από την άλλη σε μια αποστολή, τον συνδυαστικό κρίκο όλων των προσπαθειών, που διαμορφώνει την στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό το όραμα πρέπει να το κατανοούν και να ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Διαμορφώνονται επομένως σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διεργασιών σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και την εξυπηρέτηση των αναγκών του οργανισμού μακροχρόνια ή εποχιακά⁴².

Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός είναι διαδικασίες που αποτελούν μόνο την αρχή στην εφαρμογή μιας στρατηγικής που μπορεί να οδηγήσει στο θετικό αποτέλεσμα, που αποτελεί τον τελικό και επιθυμητό στόχο και οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος, αν όχι ο μοναδικός, παράγοντας, που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αυτό, μέσω αλλαγής ή όχι της συμπεριφοράς τους. Κατά τον Armstrong⁴³, τα βήματα που ακολουθεί ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα παρακάτω:

- Μελέτη Υφισταμένης Κατάστασης
 - Μελέτη Αγοράς Εργασίας (Νόμος Προσφοράς-Ζήτησης)
 - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
 - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος (προσφορά και ζήτηση στο εσωτερικό της επιχείρησης)
- Πρόβλεψη Μεταβολών στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Αποχωρήσεις, Συνταξιοδοτήσεις, Προαγωγές, Εσωτερικές Μετακινήσεις)
- Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων (σύνταξη προϋπολογισμού σύμφωνα με τη σχέση Κόστους-Ωφέλειας)
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες για αναπροσαρμογή του Σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων (επανασχεδιασμός, τροποποιήσεις, βελτιώσεις).

Τέλος, μετά τον σχεδιασμό του προγράμματος θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεως εργασίας⁴⁴, μέσα από τη συγκέντρωση, την καταγραφή και τον καθορισμό

⁴² Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008

⁴³ Armstrong, 2000

⁴⁴ Χυτήρης, 2001

των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων του κάθε εργαζόμενου αλλά των γνώσεων, των ικανοτήτων και των προσόντων που απαιτούνται για αυτά, θα οριστούν οι ελλείψεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η διαδικασία της στελέχωσης θα προχωρήσει στο δεύτερο στάδιο, την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζόμενων.

2.3. Προσέλκυση Υποψηφίων και Επιλογή

2.3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων Εργαζόμενων

Η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης ατόμων που πληρούν τα κριτήρια για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης, ονομάζεται Προσέλκυση Υποψηφίων⁴⁵. Από τη μία, πρέπει να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και γενικότερα το προφίλ του οργανισμού, από την άλλη όμως στόχος είναι οι θέσεις να καλύπτουν και τις δικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες. Σημαντικό είναι, επίσης, η διαδικασία προσέλκυσης να γίνει με το μικρότερο δυνατό κόστος και όσο πιο σύντομα γίνεται.

Κομβικό σημείο αποτελεί η επιλογή από την πλευρά της επιχείρησης κατά πόσο η προσέλκυση θα γίνει από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της, επιλογή που από κάθε μεριά έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της (Πίνακας)⁴⁶. Συνήθως ο συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης ανά περίπτωση έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων, άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή • Βελτίωση ηθικού προαγόμενων • Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας • Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού όσων δεν προήχθησαν • Πολιτικές διαμάχες για προώθηση • Απαιτήση δυνατού προγράμματος ανάπτυξης στελεχών

⁴⁵ Χυτήρης, 2001

⁴⁶ Mathis & Jackson, 1994

<p>εργασίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρο για καλύτερη απόδοση • Γνώση κουλτούρα επιχείρησης • Δημιουργία συστήματος διαδοχής • Περιορισμός της ανάγκης προσλήψεων στις κατώτερες βαθμίδες 	
Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες προοπτικές λόγω της διαφορετικής κουλτούρας των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων • Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση • Μηδενική πίεση από ομάδες συμφερόντων • Εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή κάποιου που δεν ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση • Πιθανή πρόκληση προβλημάτων στους εσωτερικούς υπαλλήλους που δεν επιλέχθηκαν • Απαίτηση για μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής

Πίνακας 5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα προσέλκυσης.

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας, οι φίλοι και συγγενείς του, πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας». Επιπλέον χρησιμοποιούνται διαφορετικοί μέθοδοι προσέλκυσης για διαφορετικά πεδία απασχόλησης. Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι προσέλκυσης είναι:

1. **Ανακοίνωση Θέσεων Εργασίας (Job Posting)**, η ανακοίνωση μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, τις εφημερίδας, του περιοδικού της επιχείρησης ή των προϊσταμένων των υπαλλήλων και αίτηση των ενδιαφερομένων.
2. **Βάση Δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού**, η επιλογή από την ηλεκτρονική βάση δεδομένων της επιχείρησης όπου καταγράφονται οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα στοιχεία του χαρακτήρα όλων των νυν και πρώην εργαζόμενων.
3. **Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό**, η παροχή εξωτερικής πηγής υποψηφίων μέσω εσωτερικής πληροφόρησης. Οι εργαζόμενοι αυτοί επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους⁴⁷.

⁴⁷ Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

4. **Προαγωγές και Μεταθέσεις**, η κάλυψη θέσεων ευθύνης ή διοίκησης με υπαλλήλους της επιχείρησης. Έτσι μένουν κενές θέσεις εργασίας για εξωτερικούς εργαζόμενους.
5. **Πρώην εργαζόμενοι ή υποψήφιοι «πόρτας»**, η ενδεχόμενη επαναπρόσληψη πρώην υπαλλήλων, που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους ή ήταν εποχικό προσωπικό και άτομα που υποβάλλουν αιτήσεις ή στέλνουν βιογραφικά σε περίπτωση που θα υπάρξει κενή θέση. Αυτή η διαδικασία προσέλκυσης απαιτεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού⁴⁸.
6. **Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσης εργασίας (Job bidding)**, η οικειοθελής αίτηση κάποιου εργαζομένου για μια θέση όταν θεωρεί ότι έχει τις ικανότητες, τις εμπειρίες ή την προϋπηρεσία και καλύπτει τα κριτήρια για αυτήν.

Παρατηρούμε ότι η εσωτερική προσέλκυση και στρατολόγηση γίνεται για μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων ενώ το χαμηλότερο ιεραρχικά επίπεδο καλύπτεται από την εξωτερική προσέλκυση⁴⁹. Οι πιο συνηθισμένες πηγές εξωτερικής προσέλκυσης αποτελούν οι παρακάτω:

1. **Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα**
2. **Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας**
3. **Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία**
4. **Ηλεκτρονική Στρατολόγηση (e-recruitment)**
5. **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης**
6. **Ανώτερα και Ανώτατα Επαγγελματικά Ιδρύματα**
7. **Επαγγελματικές Σχολές**
8. **Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών ή «Κυνηγοί Κεφαλών»**
9. **Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις**
10. **Εταιρείες Leasing Εργαζόμενων**
11. **Μεγαλύτερης Ηλικίας Εργαζόμενοι**

Το σημαντικότερο ζήτημα στην προσέλκυση εργαζόμενων είναι «ο πόλεμος των ταλέντων» που λαμβάνει χώρα στις μέρες μας και οδηγεί τις επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους σε πέντε τομείς⁵⁰: στη δημιουργία κουλτούρας

⁴⁸ Χυτήρης, 2001

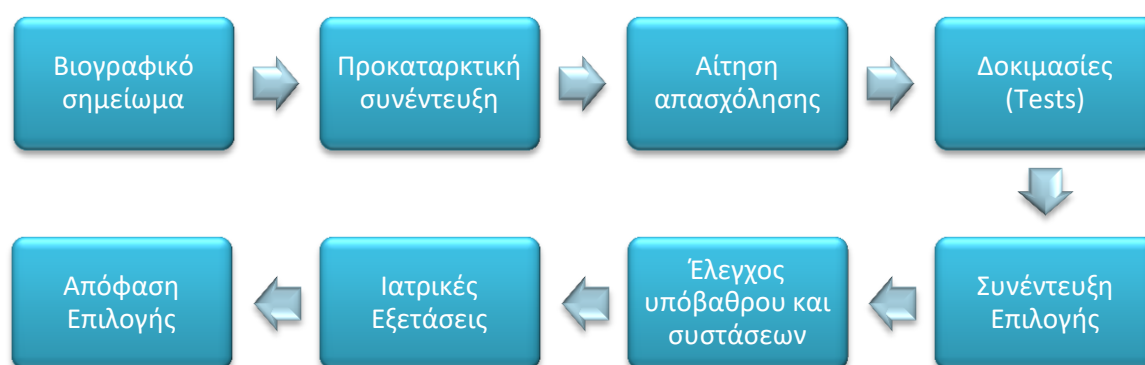
⁴⁹ Nobble & Bozionelos, 2001

⁵⁰ Michaels, Handfield-Jones & Axerlod, 2001

ταλέντων, στην πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους, στην αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων, στην ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων. Επομένως η αναζήτηση και κυρίως διατήρηση σωστών ανθρώπων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

2.3.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφού συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων μέσω της προσέλκυσης ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής, μια σημαντική παράμετρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για να καλυφθούν οι θέσεις που έχουν καθοριστεί. Την επιλογή αποτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες συγκέντρωσης αλλά και αξιολόγησης πληροφοριών για όλους τους υποψηφίους, για την κάλυψη μιας θέσης⁵¹. Η επιχείρηση επιλέγει μέσα από έναν κατάλογο υποψηφίων το άτομο που ανταποκρίθηκε καλύτερα στα κριτήρια επιλογής που ορίστηκαν για αυτή τη θέση εργασίας, στις τρέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες⁵². Ανάλογα με το σύνολο των υποψηφίων, τις απαιτήσεις της θέσης και το μέγεθος της επιχείρησης η διαδικασία έχει διαφορετική χρονική διάρκεια. Η λανθασμένη επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων αποτελεί κόστος για την επιχείρηση με σοβαρές συνέπειες, επομένως πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και με ιδιαίτερη προσοχή. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα συνήθη βήματα μιας διαδικασίας επιλογής.



Σχήμα 7. Διαδικασία επιλογής υποψηφίων.

⁵¹ Mathis R.L. & Jackson J.H., 1994

⁵² Κανελλόπουλος, 2002

1) Βιογραφικό σημείωμα

Αποτελεί την πρώτη επαφή με τον υποψήφιο εργαζόμενο και η λεπτομερής ανάλυση βιογραφικών σημειωμάτων οδηγούν στην κατάρτιση μιας λίστας υποψηφίων κατάλληλων για περαιτέρω επαφή⁵³. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε ένα βιογραφικό είναι **Ατομικά στοιχεία, Στοιχεία επικοινωνίας, Σπουδές, Επαγγελματική Εμπειρία** (προϋπηρεσία), **Επιμόρφωση, άλλες ασχολίες, Κοινωνικές δραστηριότητες, Συστάσεις** και τυχόν **Επισυνάψεις**.

2) Προκαταρκτική Συνέντευξη

Είναι μιας βραχείας διάρκειας συνέντευξη, όπου δίνεται μια εικόνα της επιχείρησης και της θέσης εργασίας αλλά διαπιστώνονται και οι τυπικές προδιαγραφές του υποψηφίου και τα θετικά του στοιχεία, ώστε να αξιολογηθούν στη συνέχεια τα προσόντα του ή να απορριφθεί. Ένας διαδεδομένος τύπος προκαταρκτικής συνέντευξης είναι η τηλεφωνική όπου σχηματίζεται μια πρώτη εντύπωση για το λεκτικό, επικοινωνιακό και μορφωτικό επίπεδο του ατόμου.

3) Αίτηση Απασχόλησης

Είναι ο πιο αντικειμενικός τρόπος άντλησης πληροφοριών. Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις κατά συστηματικό τρόπο, που αφορούν τη θέση εργασίας και τις απαιτήσεις της. Σε σχέση με το βιογραφικό συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους⁵⁴.

4) Δοκιμασίες (Tests)

Αποτελούν γραπτές, προφορικές ή πρακτικές δοκιμασίες και θεωρούνται ο επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού, για τη διαπίστωση και αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του υποψήφιου εργαζόμενου. Υπάρχουν διάφορα tests και χρησιμοποιούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις τις προσφερόμενης θέσεις. Τα σημαντικότερα από αυτά και ευρέως διαδεδομένα είναι :

- **Τεστ Νοημοσύνης και Γνωστικών Ικανοτήτων** (Cognitive Ability Test)
- **Τεστ Γνώσεων για την Εργασία** (Achievement Test)

⁵³ Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003

⁵⁴ Snell & Bohlander, 2007

- **Τεστ Εκτέλεσης εργασίας (Job Sample Test)**
- **Τεστ Μαθησιακής Ικανότητας (Trainability Test)**
- **Τεστ Φυσικών και Τεχνικών Ικανοτήτων (Test of motor and physical abilities)**
- **Τεστ προσωπικότητας (Personality Test)**
- **Τεστ Ενδιαφερόντων (Interest Inventories Test)**
- **Κέντρα επιλογής, αξιολόγησης και ανάπτυξης (Assessment and Development Centers)**
- **Ανάλυση Γραφικού Χαρακτήρα (Graphology Test)**
- **Ανιχνευτής Αλήθειας (Lie Detector)**
- **Τεστ Τιμιότητας και Ακεραιότητας (Honestly Testing)**

5) Συνέντευξη Επιλογής

Είναι το πιο διαδεδομένο μέσο για την επιλογή προσωπικού⁵⁵, ορίζεται ως η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία του υποψήφιου εργαζομένου με τον υπεύθυνο επιλογής, για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του ατόμου για τη θέση και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη συνεντεύξεων με κάποια πιο αποτελεσματικά από άλλα και τα πιο συνηθισμένα που χρησιμοποιούνται είναι η **Μη Σχεδιασμένη, Μη Κατευθυνόμενη, Ελεύθερη Συνέντευξη (Unstructured Interview)**, η **Τυπική, Σχεδιασμένη, Δομημένη Συνέντευξη (Structured Interview)**, η **Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)**, η **Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς (Situational Interview)** και η **Συνέντευξη από Επιτροπή (Panel Interview)**.

6) Έλεγχος Υπόβαθρου και Συστάσεων

Το βήμα αυτό αποτελεί την επιβεβαίωση και εξακρίβωση ορθότητας των στοιχείων του βιογραφικού του υποψήφιου εργαζομένου. Το ηθικό και νομικό αυτό δικαίωμα της επιχείρησης γίνεται με ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο και οι πληροφορίες που ελέγχονται αφορούν αυστηρά το βιογραφικό και τις συστατικές επιστολές, όσον αφορά τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας⁵⁶. Γίνεται λοιπόν επικοινωνία με

⁵⁵ Rosse & Levin, 1997

⁵⁶ Χυτήρης, 2001

παλαιότερους εργοδότες ή αξιόπιστα άτομα που θα διαμορφώσουν μια σαφή εικόνα για το εργασιακό προφίλ του ατόμου, την προσωπικότητα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

7) Ιατρικές Εξετάσεις

Αν το απαιτεί η προσφερόμενη θέση η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει ιατρικές βεβαιώσεις ή διενέργεια ιατρικών εξετάσεων. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιατρικές εξετάσεις μόνο όταν υπάρξει σοβαρός λόγος και για την απόρριψη ενός υποψηφίου μόνο όταν τα αποτελέσματα δείξουν ότι επηρεάζεται αρνητικά η απόδοση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πρέπει με κάθε τρόπο να λαμβάνονται υπ' όψιν οι νόμοι για την προστασία και τα δικαιώματα ατόμων με ειδικές ανάγκες ή προβλήματα, για να μην κατηγορηθεί η εταιρεία ότι απορρίπτει ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες⁵⁷.

8) Απόφαση Επιλογής

Είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής και γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο απασχόλησης του εργαζομένου. Οι υπεύθυνοι μπορούν να ακολουθήσουν δυο τρόπου επιλογής. Ο πιο **υποκειμενικός τρόπος** βασίζεται σε προσωπική εκτίμηση και λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στις παραπάνω διαδικασίες και τις απαιτήσεις τις θέσεις που θα καλύψει. Ο πιο **αντικειμενικός τρόπος** είναι αποτέλεσμα στατιστικής ανάλυσης και βασίζεται σε πιο αντικειμενικά δεδομένα, όπως οι βαθμοί στα τεστ. Τα δεδομένα ποσοτικοποιούνται και συνδυάζονται ώστε να προκύψει ο τελικός βαθμός.

2.4.Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Μια από τις θεμελιώδης λειτουργίες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η εκπαίδευση και συνεχής ανάπτυξη των εργαζόμενων και αποτελεί επένδυση της επιχείρησης για το μέλλον. Στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιήθηκε ο όρος «εκπαίδευση προσωπικού»⁵⁸, σαν απόδοση του όρου training. Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκε με το πέρασμα των

⁵⁷ Schuler & Jackson, 1996

⁵⁸ Κάντας, 1998

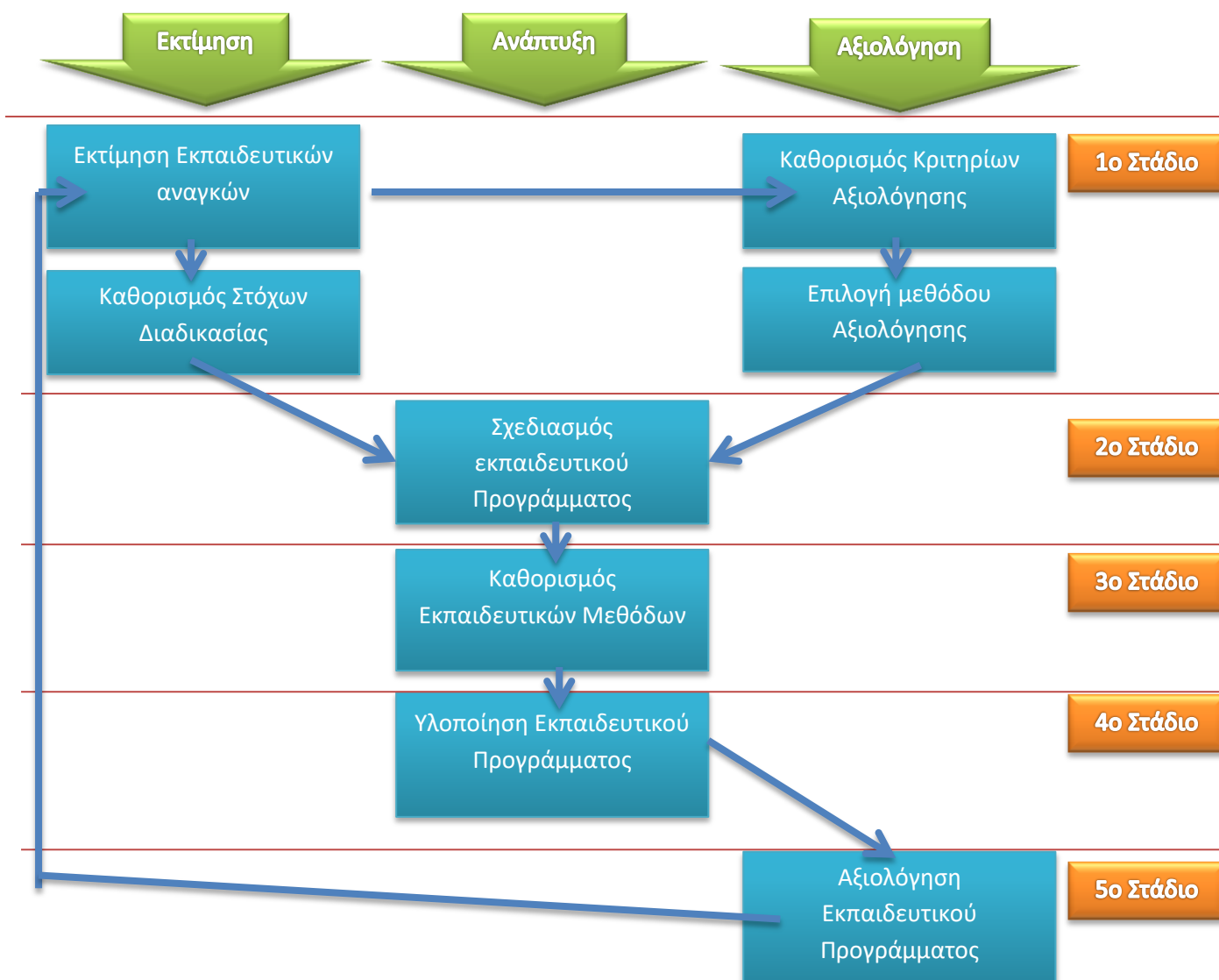
χρόνων λόγω των ταχύτατων αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της έντονης ανταγωνιστικότητας που κυμαίνεται σε διεθνή πλέον επίπεδα. Η εκπαίδευση σε επίπεδο επιχείρησης περιλαμβάνει την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την ανάπτυξη ευκαιριών προς όλους τους εργαζόμενους, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ατομικής απόδοσης τους, ώστε να ανταποκριθούν στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης⁵⁹. Από την άλλη, η έννοια της ανάπτυξης σε σχέση με τον όρο εκπαίδευση αποτελεί διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και προσανατολισμό προς το μέλλον της επιχείρησης και κάλυψη τυχόν αναγκών που θα προκύψουν σε βάθος χρόνου.

Η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στη βελτίωση τεσσάρων τομέων που είναι οι **Γνώσεις** (Knowledge), οι **Ικανότητες** (Skills), οι **Στάσεις** (Attitudes) και οι **Επαγγελματικές Δεξιότητες** (Competencies) που μέσα από διαδικασίες μάθησης μπορούν να βελτιωθούν και να αλλάξουν προς το καλύτερο. Η βελτίωση αυτών των τομέων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, προσαρμοστικότητα, ευελιξία και ελαστικότητα της επιχείρησης, αύξηση της αφοσίωσης και ανύψωση του ηθικού των εργαζόμενων, μείωση της ανάγκης εποπτείας του προσωπικού και μείωση των ατυχημάτων και κυρίως δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού ακολουθεί πέντε στάδια οργάνωσης, που πρέπει να υλοποιούνται με τη συμμετοχή των διοικητικών και ανώτερων στελεχών της εταιρείας, ώστε να καλυφθούν τις ανάγκες και τα κενά των εργαζόμενων και να οδηγήσει η εκπαίδευσή τους στα επιθυμητά αποτελέσματα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται σχηματικά τα στάδια αυτά⁶⁰ και θα αναλυθούν ακολούθως.

⁵⁹ Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003

⁶⁰ Bernadin & Russel, 2003



Σχήμα 8. Στάδια Εκπαίδευσης.

1. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών και Στόχοι Προγράμματος

Στο πρώτο αυτό στάδιο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία καθορίζουν της ικανότητες, τις ανάγκες και τις δεξιότητες που απαιτεί μια θέση εργασίας, εντοπίζουν πιθανές αποκλίσεις αλλά και γενικότερες ελλείψεις που παρατηρούνται ανάμεσα στο επίπεδο των εργαζόμενων και στα επιθυμητά πρότυπα της επιχείρησης.

2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι προχωρούν στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος με κάθε λεπτομέρεια του περιεχομένου, του τρόπου και χρόνου υλοποίησης, των συμμετεχόντων και των εκπαιδευτών τους αλλά και με καθορισμό των στόχων του.

3. Καθορισμός Μεθόδων Εκπαίδευσης

Σε αυτό το στάδιο επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί για να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πιο συχνές και σύγχρονες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις⁶¹ είναι οι ακόλουθοι:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας
- Επιδείξεις (κυρίως για νέους υπαλλήλους)
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα
- Συμμετοχή σε Επιτροπές
- Πραγματοποίηση Διαλέξεων
- Σεμινάρια- Εργαστήρια (για μικρό αριθμό συμμετεχόντων)
- Μελέτη Περιπτώσεων
- Προσομοιώσεις Συνθηκών
- Υπόδυση Ρόλων
- Επιχειρηματικά Παιχνίδια
- Πρακτική Άσκηση (χρήση κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα)
- Ερευνητικές Εργασίες και Projects
- Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα ανάπτυξης ικανοτήτων
- Ηλεκτρονική και εξ' αποστάσεως Εκπαίδευση

4. Υλοποίηση Εκπαιδευτικού προγράμματος

Το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή του επιλεγόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος σύμφωνα με το σχεδιασμό που προηγήθηκε και μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5. Αξιολόγηση Προγράμματος Εκπαίδευσης

Το τελικό και πιο σημαντικό στάδιο είναι η αξιολόγηση της διαδικασίας και σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους αρχικούς επιδιωκόμενους στόχους με τη χρήση εργαλείων όπως ερωτηματολόγια τους εκπαιδευόμενους μετά την εκπαίδευση αλλά και μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, εξετάσεις, συνεντεύξεις και σύγκριση απόδοσης στην εργασία.

⁶¹ Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003), Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), Χυτήρης, (2001)

2.5.Συστήματα Αμοιβής και Αξιολόγησης

2.5.1 Συστήματα Αμοιβής Εργαζόμενων

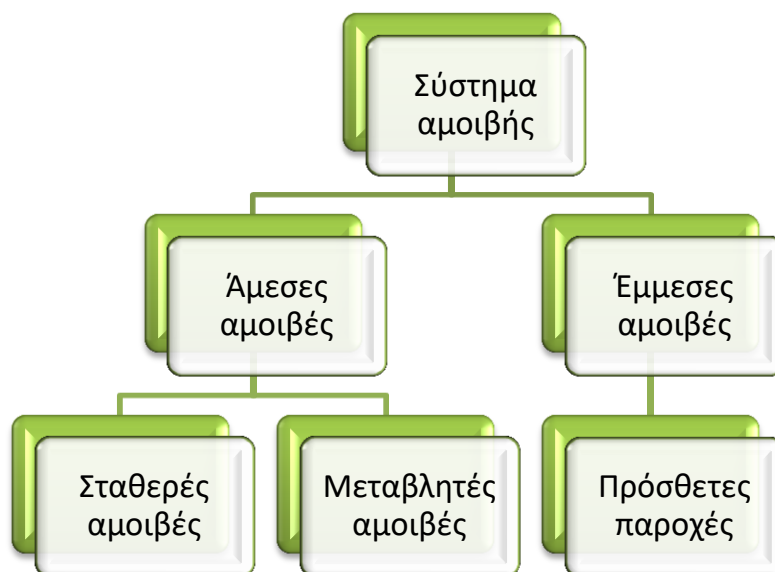
Αμοιβή ονομάζεται κάθε είδους παροχή και πληρωμή μιας επιχείρησης προς ένα εργαζόμενο. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποφασίζει και οργανώνει το σύστημα αμοιβών και την πολιτική μισθών ως ανταπόδοση της προσφοράς των εργαζόμενων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών επικεντρώνονται επιγραμματικά στα παρακάτω⁶²:

- Απόκτηση εργαζόμενων με εμπειρία και προσόντα μέσω της προσέλκυσης του ενδιαφέροντός τους για τη θέση εργασίας.
- Συγκράτηση εργαζόμενων με ανταγωνιστικά επίπεδα αμοιβών.
- Δικαιοσύνη αμοιβών μέσω της αναλογίας ικανότητας και αποδοχών.
- Ανταπόδοση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς μέσω της μισθολογικής αναγνώρισης για την επιδιωκόμενη εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων.
- Ορθό κόστος αμοιβών μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του συστήματος πληρωμών.
- Κατανοητό σύστημα τόσο από τους υπεύθυνους, όσο και από τους υπαλλήλους.
- Διοικητική λειτουργικότητα μέσω της σωστής σχεδίασης και, επομένως, εφαρμογής του προγράμματος.
- Νομική κατοχύρωση μέσα από νόμους και κυβερνητικές αποφάσεις.

Οι αμοιβές των εργαζόμενων διακρίνονται σε **άμεσες οικονομικές παροχές** (μισθός, ημερομίσθιο, βραβεία και bonus), που σχετίζονται με την απόδοση στη θέση εργασίας και την επίτευξη των εργασιακών στόχων, και σε **έμμεσες οικονομικές παροχές** (επιδόματα αδειών, ασφάλιση, εταιρικό αυτοκίνητο, εστίαση, οικογενειακές παροχές, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλειες ζωής), που δεν εξαρτώνται άμεσα με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων αλλά αποτελούν πρόσθετες παροχές μιας

⁶² Werther & Davis, 1996

εργασίας⁶³. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.



Σχήμα 9. Στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.

Τις σταθερές αμοιβές ενός εργαζομένου αποτελούν ο κύριος μισθός του, το ύψος του οποίου κυμαίνεται ανάλογα με τα δεδομένα της αγοράς και τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες που παρατηρούνται, αυξάνεται και ανάλογα με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα προσόντα και τα καθήκοντα που επιτάσσει η θέση εργασίας του. Στις μεταβλητές αμοιβές εντάσσονται:

1. η αμοιβή με το κομμάτι (δηλαδή αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα)
2. η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο (για εργασίες που πρέπει να γίνουν με τήρηση χρονοδιαγράμματος και αν ολοκληρωθούν σε λιγότερο χρόνο, οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με τις ώρες του πρότυπου χρόνου)
3. τα βραβεία (είναι τα ατομικά ή ομαδικά bonus που δίνονται με την επίτευξη ενός στόχου και προσφέρουν κίνητρα και ικανοποίηση στους εργαζόμενους, αλλά και ευελιξία στην επιχείρηση⁶⁴. Λόγω του ότι απαιτείται συνεργασία και ορθή επικοινωνία ενός τμήματος, τα συλλογικά βραβεία συνδέονται με μεγαλύτερη προσπάθεια.)

⁶³ Χυτήρης, 2001

⁶⁴ Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003

4. οι προμήθειες (όπου υπάρχει άμεση σύνδεση απόδοσης και αμοιβής, καθώς λειτουργεί ως κίνητρο στους εργαζόμενους. Αυτό το σύστημα παρατηρείται κυρίως στις πωλήσεις⁶⁵.)
5. τα επιδόματα βάσει αξιοκρατικών κρίσεων (χορηγούνται κάθε μήνα ή για τον περασμένο χρόνο ως προσαύξηση σε σχέση με την ατομική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη θέση εργασίας.)
6. η συμμετοχή στα κέρδη (είναι ένα σύστημα συνδεδεμένο με την κερδοφορία της επιχείρησης και μεγιστοποιεί το αίσθημα συνεργασίας και ασφάλειας των εργαζόμενων. Τα κέρδη της μοιράζονται εξίσου σε όλους ή ανάλογα με την προϋπηρεσία ή την αποδοτικότητα⁶⁶.)
7. η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο (αποτελεί την απόκτηση μετοχών της επιχείρησης από τους εργαζόμενους, σε χαμηλότερη συνήθως τιμή, και έτσι δημιουργείται αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, μέσα από το αίσθημα συνιδιοκτησίας.)

Επομένως, συνοψίζοντας, παρατηρούμε ότι τηρούνται ορισμένα κριτήρια ως προς τον υπολογισμό των αμοιβών των εργαζόμενων. Ο χρόνος εργασίας αποτελεί κριτήριο για μη μετρήσιμες ποσότητες και όταν δεν δίνεται σημασία στην ποσότητα και την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Από την άλλη, για μετρήσιμες ποσότητες χρησιμοποιείται το κριτήριο της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η γνώση και οι δεξιότητες ενός εργαζομένου αποτελούν παράγοντα αύξησης του μισθού του, όταν απαιτούνται για να ανταποκριθεί στη θέση εργασίας του και στα καθήκοντά του. Ο βαθμός δυσκολίας και οι συνθήκες εργασίας λόγω της αυξημένης προσπάθειας ,που οφείλει να καταβάλλει για την επίτευξη του αποτελέσματος ο εργαζόμενος, αλλά και της επικινδυνότητας για την υγεία του αποτελούν κριτήρια υψηλότερων αμοιβών. Τέλος, όσο πιο νευραλγικό και σπουδαίο ρόλο επιτελεί ως προς τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερη μισθολογική αξία θα έχει η θέση εργασίας του.

2.5.2 Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια δομημένη διαδικασία κατά την οποία ελέγχεται η εργασιακή απόδοση, κατά ποιότητα

⁶⁵ Χυτήρης, 2001

⁶⁶ Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003

και ποσότητα, κάθε συμμετέχοντα στην παραγωγική διαδικασία και μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να οργανώσει αποτελεσματικά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού⁶⁷. Αποτελεί μια διαδικασία αποτίμησης ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων ενός εργαζομένου κατά την εκτέλεση μιας εργασίας αλλά και ένα σύστημα που λειτουργεί σύμφωνα με τη στρατηγική και την κουλτούρα κάθε επιχείρησης. Η δικαιοσύνη και η ίση μεταχείριση σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να υπεισέρχονται σε μεγάλο βαθμό, λόγω του υποκειμενικού στοιχείου που έχει η αξιολόγηση, καθώς γίνεται κυρίως από τα στελέχη του οργανισμού προς τους υφιστάμενους⁶⁸. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζόμενων της εξαρτάται η μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης.

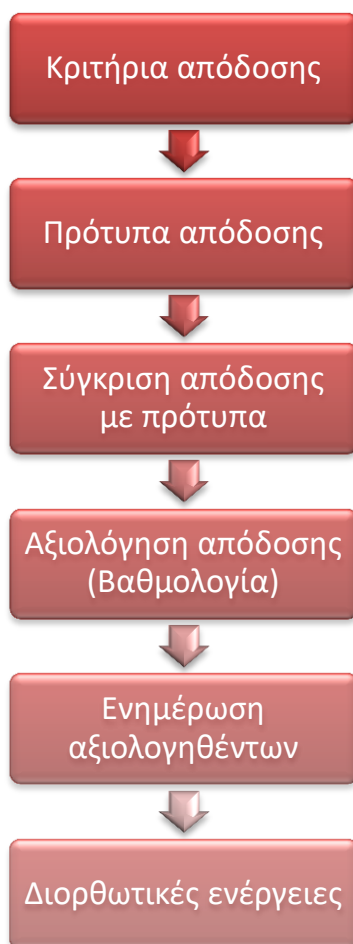
Αν και θεωρείται ότι η αξιολόγηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αμοιβή των εργαζόμενων, και αποτελεί ελεγκτικό μηχανισμό, όμως είναι σημαντικό στοιχείο ανατροφοδότησης, τόσο για τον υπάλληλο, όσο και για την ίδια την επιχείρηση⁶⁹. Μέσω της αξιολόγησης μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο σε μια θέση εργασίας αξιοποιούνται επιτυχώς όλες οι ικανότητες ενός εργαζόμενου, αν αξίζει να παραμείνει σε αυτή ή να οριστεί η μελλοντική του απασχόληση. Δίνεται επομένως η δυνατότητα ανακάλυψης αφανούς εργατικού δυναμικού. Επιπλέον σημαντικά έργα μιας περιόδου έρχονται στην επιφάνεια, όμως και άλλα με χαμηλή απόδοση παρουσιάζουν μια ανάγκη για βελτίωση, ίσως και μέσω της εκπαίδευσης. Έτσι εντοπίζονται και οι ιδιαίτερες ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε στελέχους, αλλά και οι δυσκολίες κάθε θέσης εργασίας. Η αξιολόγηση αποτελεί και κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και ενίσχυσης της διαπροσωπικής επικοινωνίας των εργαζόμενων. Σημαντικό στοιχείο αποτελούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας για τα στελέχη ως προς το ύψος και τις αυξομειώσεις μισθών που πρέπει να προταθούν. Τελικά, διαφαίνεται η μεγάλη συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ορισμό των στοιχείων που καθιστούν αποτελεσματική μια επιχείρηση αλλά και στην αλλαγή και αναθεώρηση δεδομένων που πρέπει να γίνουν μέσα στον οργανισμό.

⁶⁷ Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001

⁶⁸ Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

⁶⁹ Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004

Είναι συγκεκριμένα τα κύρια βήματα που ακολουθούνται σε μια διαδικασία αξιολόγησης για να θεωρηθεί επιτυχημένη⁷⁰. Αρχικά πρέπει να καθοριστούν τα Κριτήρια Απόδοσης, δηλαδή τα στοιχεία που είναι σημαντικά για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, όπως ο χαρακτήρας, η συμπεριφορά και η εργασιακή αποτελεσματικότητα του εργαζομένου, μέσω της ανάλυσης εργασίας. Στη συνέχεια, ορίζονται τα Πρότυπα Απόδοσης, για τον βαθμό ικανοποιητικής απόδοσης του εργαζομένου, ως προς την ποιότητα, την ποσότητα, το χρόνο, τον τρόπο και την ορθότητα. Στο επόμενο στάδιο γίνεται η Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα όπου καθορίζεται η Βαθμολογία ή το επίπεδο της απόδοσης. Τέλος, γίνεται η Ενημέρωση του εργαζομένου από τον προϊστάμενό του και ορίζονται οι Διορθωτικές ενέργειες, που προκύπτει ότι πρέπει να γίνουν. Ακολούθως, παρουσιάζεται σχηματικά η Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης⁷¹.



[Σχήμα 10](#). Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης.

⁷⁰ Χυτήρης, 2001

⁷¹ Mathis & Jackson, 1994

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση της μεθόδους σύγκρισης, με βάση τα απόλυτα κριτήρια, βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας⁷², που παρουσιάζονται επιγραμματικά στη συνέχεια μαζί με τις μεθόδους ή τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν:

1. **Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures)**, αξιολογείται ένα πρόσωπο μέσω της σύγκρισής του με άλλα.
 - Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)
 - Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)
 - Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)
 - Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)
 - Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)
2. **Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards)**, αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, σύμφωνα με την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων, με τη χρήση ερωτηματολογίων.
 - Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)
 - Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)
 - Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)
 - Μέθοδος με έκθεση (essay)
 - Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)
 - Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)
 - Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales)
 - Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale)
 - Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales)
3. **Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives)**, αξιολογείται η αποδοτική συμπεριφορά του

⁷² Μούζα-Λαζαρίδη, 2006

ατόμου, έτσι ώστε να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του για κάλυψη των ελλείψεών του. Η διαδικασία που χρησιμοποιείται είναι⁷³:

- Καθορισμός αρμοδιοτήτων της εργασίας του εργαζόμενου από κοινού με τον προϊστάμενό του.
 - Ορισμός στόχων εργασίας
 - Δημιουργία σχεδίου δράσης από τον εργαζόμενο
 - Έλεγχος προόδου εργασίας από τον προϊστάμενο
 - Αξιολόγηση επίτευξης στόχων από τον προϊστάμενο, συζήτηση για τα αποτελέσματα με τον εργαζόμενο και εξεύρεση τρόπων βελτίωσης
 - Προγραμματισμός νέων στόχων
4. **Τρόπος αξιολόγησης με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements)**, αξιολογούνται τα ποσοτικά εργασιακά αποτελέσματα, ως προς τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα παραγωγής ή πώλησης, του κάθε εργαζόμενου.

2.6. Παρακίνηση και Ενδυνάμωση

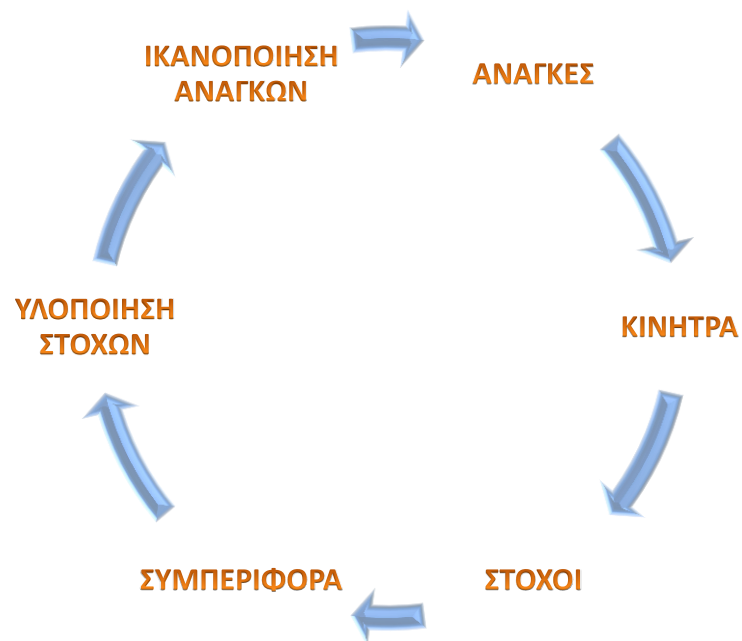
Μία κύρια λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η Παρακίνηση των εργαζόμενων. Ο όρος προέρχεται από το αγγλικό motivation που μεταφράζεται ως υποκίνηση ή παρακίνηση και παράγεται από τη λέξη motive που σημαίνει κίνητρο. Επομένως Παρακίνηση ονομάζουμε την ψυχολογική διαδικασία κατά την οποία επέρχεται επηρεασμός στην συμπεριφορά του ανθρώπου, ενώ κίνητρο την δραστηριότητα κατά την οποία ενεργοποιείται η συμπεριφορά προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει το άτομο. Παρακίνηση κατά τους Erven & Milligan⁷⁴ είναι μια εσωτερική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Είναι μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία καθώς οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν μένουν στάσιμοι στο χρόνο.

Επομένως, οι ανάγκες του ανθρώπου δημιουργούν κίνητρα, τα οποία οδηγούν σε στόχους και οι στόχοι προκαλούν και επηρεάζουν συμπεριφορές για να

⁷³ Μούζα-Λαζαρίδη, 2006

⁷⁴ Erven & Milligan, 2000

επιτευχθούν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες. Αυτό δημιουργεί μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη κυκλική διαδικασία, που σχηματικά παρουσιάζεται στη συνέχεια.



Σχήμα 11. Παρακίνηση και Ενδυνάμωση.

Κάθε κίνητρο υπάρχει λόγω της ύπαρξης μιας ανάγκης, καθώς με την ικανοποίηση της ανάγκης, μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Ο Maslow⁷⁵ όρισε πέντε κατηγορίες αναγκών και τις ιεράρχησε σύμφωνα με το ποια σειρά τις καλύπτει ο άνθρωπος. Κάθε κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο όταν δεν έχει καλυφθεί, αλλά και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία κατά την ιεραρχία. Σχηματικά παρουσιάζουμε την ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με το Maslow και στη συνέχεια επιγραμματικά την ανάλυσή τους.

⁷⁵ Maslow, 1970



Σχήμα 12. Ιεράρχηση των αναγκών.

- **Φυσιολογικές ανάγκες :** Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου, όπως τροφή, στέγη, ένδυση και πρέπει να ικανοποιηθούν για να αισθανθεί ο άνθρωπος ανάγκες υψηλότερου επιπέδου.
- **Ανάγκες ασφάλειας :** Είναι η ανάγκη για προστασία από φυσικούς κινδύνους και αποτελούν απόρροια του αισθήματος αυτοσυντήρησης του ανθρώπου.
- **Κοινωνικές ανάγκες :** Είναι οι ανάγκες που προκύπτουν λόγω της κοινωνικής φύσης του ανθρώπου, για συναναστροφή με τους συναθρώπους του, ένταξη σε κοινωνικές ομάδες και ύπαρξη συναισθημάτων όπως φιλία, αγάπη, κατανόηση.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης :** Είναι η ανάγκη για αίσθημα εκτίμησης, αναγνώρισης και σεβασμού από τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει κάποιος.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης :** Είναι η ανάγκη για επίτευξη των προσωπικών στόχων του ανθρώπου και των ιδεώδη που θέλει να ικανοποιήσει. Είναι οι στόχοι ζωής κάθε ανθρώπου, και αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου τότε δημιουργείται η ανάγκη για ικανοποίηση των ανωτέρων αξιών στη ζωή του ανθρώπου.

Στη σημερινή κοινωνία οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που οι άνθρωποι και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των ανώτερων επιπέδων αναγκών, επομένως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην ενδυνάμωση

(empowerment) αυτών των ανώτερων αναγκών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητες και δεξιότητες του για την ικανοποίησή τους. Μέσω της ενδυνάμωσης επιδιώκεται η υψηλότερη απόδοση και η μεγαλύτερη ικανοποίησή τους από την εργασία. Συγκεκριμένα η αίσθηση νοήματος στην εργασία, η αίσθηση ικανότητας, αυτοπροσδιορισμού και επιρροής είναι οι τέσσερις διαστάσεις που συνθέτουν την έννοια της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων⁷⁶.

Για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης θα παρουσιάσουμε τους τέσσερις βασικούς άξονες των Quinn & Spreitzer⁷⁷.

1. Δημιουργία οράματος και πρόκλησης, ώστε έχοντας καλή γνώση οι εργαζόμενοι της αποστολής και του οράματος της εταιρείας και του προϊσταμένου τους θα ενστερνιστούν αυτές τις ιδέες και θα προσπαθούν για προσωπική και συλλογική βελτίωση.
2. Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, έτσι ώστε να λαμβάνονται από κοινού αποφάσεις οι οποίες όχι μόνο αξιολογούνται αλλά και επιδρούν στην επιχείρηση.
3. Έλεγχος και πειθαρχία, ώστε να προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες του κάθε εργαζόμενου και έτσι να μειώνονται τυχόν ασάφειες και διαφωνίες.
4. Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς, ώστε να γίνεται ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, χωρίς αίσθημα φόβου για την ύπαρξη λάθους, μέσω της υποστήριξης που τους παρέχει η επιχείρηση, καθοδηγώντας και εκπαιδεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό της.

Γενικότερα ο ρόλος της ενδυνάμωσης είναι πολύ σημαντικός με πολλές και θετικές συνέπειες. Η ενδυνάμωση μειώνει την ένταση στους εργαζόμενους και προκαλεί αίσθημα ικανοποίησης και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων, η πρόταση καινοτόμων ιδεών και λύσεων από το προσωπικό είναι αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας. Οι εργαζόμενοι γίνονται αποτελεσματικοί, υπεύθυνοι, με αίσθημα δέσμευσης προς την επιχείρηση και επιδιώκουν το κοινό καλό μέσω της βελτίωσης

⁷⁶ Μπουραντάς, 2002

⁷⁷ Quinn & Spreitzer, 1996

και των ιδίων αλλά και του οργανισμού. Αναζητούν την κριτική για τις κινήσεις τους και την μάθηση, διακατέχονται από ιδέες συνεργασίας, προσαρμογής στις εξελίξεις με θετική στάση στις αλλαγές, έχουν σαφείς στόχους και εργασιακή ικανοποίηση. Το υψηλό ηθικό, η αυτοκυριαρχία και η αυτοεκτίμηση που αποκτά ο εργαζόμενος μέσω της ενδυνάμωσης εκφράζουν την αναγκαιότητά της στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις⁷⁸.

2.7.Συμπεράσματα

Ο ρόλος του προσωπικού στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, καθώς όσο και αν στηρίζεται η λειτουργία του σε άριστα και σύγχρονα μέσα, μεθόδους και στρατηγικές διοίκησης, χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους και την υποκίνησή τους δεν μπορεί να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και την ανάπτυξή του στο μέγιστο βαθμό. Οι επιχειρήσεις αποτελούν συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, επομένως η συμπεριφορά κάθε εργαζόμενου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αρχές και τους σκοπούς του οργανισμού. Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να συνεργάζεται σωστά με τους εργαζόμενους του τμήματός του για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Από την άλλη, ο εργαζόμενος πρέπει να ικανοποιήσει τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες για να επιδιώξει και να μάχεται ακολούθως για το συμφέρον της επιχείρησης. Τότε μόνο μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει την αποστολή της. Μέσω της ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών των εργαζόμενων και της εργασιακής ποσοτικής και ποιοτικής τους απόδοσης δημιουργείται το βασικό κριτήριο επιτυχίας ενός οργανισμού, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.

Η σωστή διαδικασία στελέχωσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία μεγάλης σημασίας για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη ενός οργανισμού. Αλλά μετά από αυτή τη διαδικασία η εκπαίδευση, η παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνουν το πλαίσιο της ανάπτυξης κάθε ορθής επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού καθώς

⁷⁸ Μπουραντάς, 2002

μπορεί να βασίσει τις μελλοντικές κινήσεις και τις βλέψεις του σε ένα ικανοποιημένο, έμπειρο, εκπαιδευμένο και έντονα συνειδητοποιημένο εργατικό δυναμικό.

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση κάλλιστα μπορεί να αποτελέσει τον καθρέφτη μιας οργανωμένης και επιτυχημένης επιχείρησης, αν λειτουργεί αρχικά προς ικανοποίηση και όφελος του εργαζομένου, και κατά συνέπεια επέρχεται ή συνεχίζεται η συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

3. Μελέτες περίπτωσης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

3.1. Μελέτες περίπτωσης ξένων εταιρειών

Η Διοίκηση του προσωπικού μετασηματίστηκε σε Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, επισφραγίζοντας την άξια πλέον αντιμετώπιση του ανθρώπινου προσωπικού ως βασικό πόρο κέρδους, ο οποίος μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για πολλά χρόνια ακαδημαϊκοί και στελέχη επιχειρήσεων συζητούσαν για το πώς θα μπορούσαν να επαληθεύσουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η επιχείρηση να λαμβάνει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος από τις ικανότητες και δυνατότητες τους, αλλά και οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν υλικές και ψυχολογικές αμοιβές από την εργασία τους⁷⁹. Όλες αυτές οι συζητήσεις οδήγησαν στη διατύπωση θεωριών ή μοντέλων σχετικά με τη Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία μπορεί να συσχετίσει τις πρακτικές και τα συστήματα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων με όλη τη στρατηγική της επιχείρησης⁸⁰. Πρόσφατες έρευνες στρέφουν την προσοχή τους στη διατύπωση θεωριών και μοντέλων που αξιολογούν και επιβραβεύουν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις πρακτικές και στα συστήματα Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση της επιχείρησης.

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί βασίζεται σε Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και στις επιδόσεις της οργανωτικής ικανότητας της εταιρείας Libya. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει προληπτικές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επωφεληθεί μέσω του έντονου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σημερινή εποχή της οικονομίας. Η μελέτη αυτή βασίζεται στη σχέση του ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση των εργαζόμενων. Μέσω σωστού σχεδιασμού, κινήτρων, ευκαιριών και οργάνωσης, το ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την εταιρεία, αποφέροντας και προσωπικό όφελος για τον κάθε εργαζόμενο. Η μελέτη αυτή χρησιμοποίησε ένα μικρό αριθμό των δεικτών απόδοσης, όπως την ικανοποίηση των εργαζόμενων και τις εργασιακές σχέσεις.

⁷⁹ Graham, 1978

⁸⁰ Miles and Snow, 1984

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις αυτές θα πρέπει να βασίζονται στην αποτελεσματική επικοινωνία και απόδοση. Οι εύρυθμες σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων αποτελούν επίσης και δίοδο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης της εταιρείας. Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι η δημιουργία καλά καθορισμένων σκοπών και στόχων επηρεάζουν τη διατήρηση του ιεραρχικού σχήματος των εργαζόμενων και της παραγωγικότητας της εργασίας. Για παράδειγμα η οργανωτική κατεύθυνση και υποστήριξη είχε σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και τη συνολική δέσμευση της εταιρείας⁸¹.

Η διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε από τη Διοίκηση για να βοηθήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας και για να γαλουχήσει τους υφισταμένους ως προς τη συμπεριφορά τους, αλλά και ως προς τη βελτίωση της συνεργασίας με τους εταίρους τους. Αυτή η διαδικασία, ορίζει τα καθήκοντα, τους στόχους και τις ευθύνες που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική διαδικασία της αποζημίωσης και της ανταμοιβής βοήθησε στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στη βελτίωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και του εργατικού δυναμικού και μείωσε τα ποσοστά των ατυχημάτων βελτιώνοντας έτσι την οργανωτική απόδοση⁸².

Η επόμενη μελέτη αναφέρεται στις Εργασιακές Σχέσεις Απασχόλησης για το 2004 στη Βρετανία. Είναι μια εθνική έρευνα στο χώρο εργασίας με πέντε ή περισσότερους υπαλλήλους, που αποτελείται από πρόσωπο-με-πρόσωπο συνεντεύξεις με τον ανώτατο διευθυντή. Οι πρόσωπο-με-πρόσωπο συνεντεύξεις διαρκούν κατά μέσο όρο 118 λεπτά (η μέση τιμή είναι 115 λεπτά). Η έρευνα διεξήχθη σε 1.967 θέσεις εργασίας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε ένα τυχαίο δείγμα 25 εργαζόμενων σε χώρους εργασίας με περισσότερους από 25 εργαζόμενους. Η παρούσα μελέτη περιορίζεται σε χώρους εργασίας στον τομέα της αγοράς και τα αποτελεσματικά δείγματα ήταν 1140 θέσεις εργασίας, με 11.854 ερωτηθέντες εργαζόμενους. Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν μέσα από την έρευνά τους το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας, το Συμβούλιο Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας, το Ινστιτούτο Πολιτικών Μελετών και τους δημιουργούς των δεδομένων αυτών στο χώρο εργασίας για τη μελέτη των εργασιακών σχέσεων το 2004, αλλά και το Αρχείο

⁸¹ Susskind et al., 2000

⁸² Delaney & Huselid, 1996

Δεδομένων στο Πανεπιστήμιο του Essex ως διανομέα των δεδομένων. Το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών ανέλαβε να διεξάγει την εποπτεία της έρευνας εκ μέρους των χορηγών⁸³.

Οι διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα είναι η παρακίνηση των εργαζόμενων, η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία. Η έρευνα εστίασε σε επτά τομείς πρακτικής που συνήθως θεωρούνται ως στοιχεία ενός συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η κατανομή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε τομείς ήταν συμβατική και ακολούθησε σε μεγάλο βαθμό την ομαδοποίηση των ερωτήσεων HRM στα ερωτηματολόγια της έρευνας η οποία με τη σειρά της αντανακλά την κοινή κατανόηση της πρακτικής στη Βρετανία. Τα στοιχεία που είχαν αρχικά ομαδοποιούνται σε αυτή τη βάση σε επτά περιοχές: τη συμμετοχή, την ανάπτυξη, τις ομάδες, τα κίνητρα, τις προσλήψεις, τις ίσες ευκαιρίες, και τις φιλικές προς την οικογένεια πρακτικές. Τα πρώτα πέντε από αυτά εμφανίζονται επανειλημμένα στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ίσες ευκαιρίες εκπροσωπούν τη δίκαιη μεταχείριση και ομοίως οι φιλικές προς την οικογένεια πρακτικές αντιπροσωπεύουν τη στάση του εργοδότη. Αν και δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοση, αυτοί οι δύο τομείς της πρακτικής είναι ευρέως αναγνωρισμένοι ως μέρος της πρακτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στη Βρετανία και θα πρέπει να συμβάλλουν θετικά προς το γενικότερο κλίμα των HRM.

Οι μεταβλητές ελέγχου που περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους αναλύσεις είναι: η διοικητική περιφέρεια, η κατάταξη του ποσοστού ανεργίας στη ζώνη της εργασίας το 2004, ο φυσικός λογάριθμος του αριθμού των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας, η βιομηχανία, το ποσοστό των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας σε «υψηλότερες» (επαγγελματικές και διευθυντικές) θέσεις, το ποσοστό σε «ενδιάμεσα» (διοικητικό, τεχνικό προσωπικό) επαγγέλματα, το ποσοστό των γυναικών εργαζόμενων και το ποσοστό εργαζόμενων σε μη μόνιμες θέσεις εργασίας⁸⁴.

Τα αποτελέσματα μέσα από αυτήν την έρευνα για τους τρεις τομείς: την ανάπτυξη, τη συμμετοχή και τα κίνητρα είχαν μια «υψηλή» βαθμολογία. Για τον τομέα των ομάδων, τα αποτελέσματα σημειώνονται ανάμεσα σε ένα «υψηλό» και

⁸³ Wright et al. 2005

⁸⁴ Cappelli and Neumark 2001

«μέτριο» σκορ, προς μια αρνητική όμως κατεύθυνση. Μπορεί επίσης να υποστηριχθεί ότι οι φιλικές προς την οικογένεια πρακτικές, οι προσλήψεις και οι πρακτικές των ίσων ευκαιριών δεν θεωρούνται συνήθως στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στα επίπεδα «υψηλής απόδοσης».

Εν ολίγοις, τα θεωρητικά επιχειρήματα που θέτονται από τον τομέα των HRM για τους εργαζόμενους θα εξαρτηθούν από πολλούς παράγοντες. Από συγκεκριμένες ευκαιρίες για τη συμμετοχή και την προσωπική ανάπτυξη, αλλά και από το κατά πόσον οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο σύνολο ευνοούν μια μετασχηματιστική ανάπτυξη. Αυτή με τη σειρά της θα πρέπει να προκαλεί και την ανέλιξη των εργαζόμενων με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, αλλά και το προσωπικό όφελος του καθενός⁸⁵.

Η μελέτη που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε το 2015 και ασχολείται με την υπόθεση «Royal Bank of Canada»: Μετασχηματίζοντας τους Διευθυντές. Η έρευνα ασχολείται με προγράμματα που η τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή μεταξύ του 2011 και του 2013 για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διευθυντών. Η υπόθεση εξετάζει τα χαρακτηριστικά που κάνουν καλό στους managers, πώς να χρησιμοποιούν τα δεδομένα, τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου σχεδίου δράσης παρέμβασης, καθώς και πώς να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις.

Η Royal Bank of Canada (RBC) είναι μία από τις κορυφαίες διαφοροποιημένες εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της Βόρειας Αμερικής, παρέχοντας τραπεζική διαχείριση περιουσίας, ασφάλιση και υπηρεσίες κεφαλαιαγοράς σε παγκόσμια βάση. Η RBC είναι η μεγαλύτερη τράπεζα του Καναδά, και μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στον κόσμο, με βάση την κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Απασχολεί 78.000 υπαλλήλους και εξυπηρετεί περισσότερους από 16 εκατομμύρια πελάτες μέσω των γραφείων στον Καναδά, τις ΗΠΑ και σε άλλες 39 χώρες.

Συγκεκριμένα, η υπόθεση που μελετάμε επικεντρώνεται σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα παρέμβασης που σχεδιάστηκε από το Ανθρώπινο Δυναμικό σε συνεργασία με κορυφαίους ηγέτες της καναδικής τράπεζας. Το πρόγραμμα είχε πολλαπλά τμήματα: 1) Χρησιμοποίησε ένα μοντέλο ανάλυσης με βάση τη δημοσκόπηση, όπου οι εργαζόμενοι έπρεπε να κατατάξουν όλα τα διευθυντικά

⁸⁵ Osterman 1987

στελέχη στο τμήμα με βάση την αποτελεσματικότητά τους. 2) Διαίρεσε όλα τα στελέχη σε τέσσερις ομάδες αποτελεσματικότητας. 3) Προσδιόρισε στους ηγέτες πως θα επωφεληθούν από την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και 4) δημιούργησε τα σχέδια δράσης.

Τα σχέδια δράσης που λήφθηκαν είχαν επίσημη καθοδήγηση από κάθε έναν από τους διαχειριστές, είχαν την κατάλληλη ανατροφοδότηση και την τυπική εκπαίδευση. Μέσα σε ένα χρόνο που έτρεξε το πρόγραμμα, η Τράπεζα του Καναδά παρατήρησε σημαντική βελτίωση σε όλες σχεδόν τις διαδικασίες και στην εκπαίδευση των ηγετών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Η αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος έθεσε οράματα και νέους στόχους για το Ανθρώπινο Δυναμικό και τους ηγέτες της εταιρείας⁸⁶.

Όσον αφορά τη μελέτη που θα αναφέρουμε παρακάτω χρειάζεται να αναφερθεί ότι εστιάζει σε ένα σύστημα επιλογής το λεγόμενο Fast track, το οποίο είναι ένα πρόγραμμα με στόχο την παροχή μιας μοναδικής ευκαιρίας για τους εργαζόμενους. Ο επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία αυτοκινήτων που βρίσκεται στην Ινδία, είχε να αντιμετωπίσει προβλήματα σχετικά με το υψηλό ποσοστό ανανέωσης των εργαζόμενων της εταιρείας. Είχε την ευκαιρία λοιπόν να θέσει σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα για την επανεξέταση της αποτελεσματικότητας και της καταλληλότητας των υψηλών δυνατοτήτων και ταλέντων των εργαζόμενων. Η πρόκληση ήταν να ευθυγραμμιστεί το σχέδιο με τις οργανωτικές στρατηγικές της επιχείρησης, καλλιεργώντας την αφοσίωση και την ηγετική ικανότητα των εργαζόμενων. Με αυτόν τον τρόπο μπορούσε να δημιουργήσει έναν αγωγό των διαδόχων, οι οποίοι θα είναι προετοιμασμένοι για ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Το πρόγραμμα αξιολογεί τα άτομα με βάση τις διευθυντικές τους και ηγετικές τους ικανότητες, παρέχοντας μια πλατφόρμα για την ανάπτυξη και εξερεύνηση νέων δεδομένων. Το πρόγραμμα απαρτίζεται από εντατική εκπαίδευση και αναθέσεις ποικίλων καθηκόντων. Το σχέδιο επιλογής διευθυντών με ταλέντο είναι μια διαδικασία διαχείρισης δεξιοτήτων, ώστε να αναπτύξει νέους και ικανούς διευθυντές. Η πλατφόρμα που διαχειρίζονται οι managers τους δίνει τη δυνατότητα

⁸⁶ <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/royal-bank-canada-transforming-managers>

να παρακολουθούν γρήγορα το ρυθμό της σταδιοδρομίας τους μέσω πολλαπλών διαδικασιών επιλογής, αντιμετωπίζοντας ωστόσο και αρκετά εμπόδια⁸⁷.

Οι Tata Motors, δηλαδή οι διευθυντές που είναι σε θέση να περάσουν από το σύστημα επιλογής fast track (A) απαντούν σε ορισμένες ερωτήσεις. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων βασίζεται στους εξής άξονες:

1. Να μπορούν να ορίσουν σε τι επίπεδο είναι υψηλό το ταλέντο τους και να περιγράψουν τα οφέλη από τον εντοπισμό των υψηλών δυνατοτήτων τους.
2. Σε ποιο βαθμό είναι το πρόγραμμα Tata Motors FTSS (Fast Track Selection Scheme) ευθυγραμμισμένο με την επιχειρηματική στρατηγική της κάθε εταιρείας.
3. Πώς μπορούν οι διαχειριστές της διαδικασίας FTSS να εξασφαλίσουν ότι οι αλλαγές που έγιναν με βάση το πρόγραμμα Tata Motors τους οδήγησαν ώστε να επιτύχουν τους στόχους του.
4. Ποιες είναι οι δεξιότητες Tata Motors που πρέπει να αναπτυχθούν.
5. Ποια είναι τα βήματα που εμπλέκονται στο σχεδιασμό ενός υψηλού δυναμικού προγράμματος ταυτοποίησης ταλέντων.
6. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι της εφαρμογής σε έναν οργανισμό.

Η διαδικασία επιλογής είναι αυστηρή, δεδομένου ότι συνεπάγεται μια σειρά μεθόδων αξιολόγησης που κυμαίνονται από μια γνωστική αξιολόγηση των δεξιοτήτων στις ομαδικές ασκήσεις για συνεντεύξεις σε κέντρα αξιολόγησης. Το αποτέλεσμα έχει να κάνει με το βαθμό αύξησης των μισθών συμπεριλαμβανομένων της ευκαιρίας των ατόμων να ακονίσουν τη λειτουργική μάθηση μέσα από θέματα ηγεσίας και διαχείρισης, ασκήσεις που αφορούν τον αναπτυξιακό σχεδιασμό, την καθοδήγηση και την υποστήριξη αλλά και το επίπεδο οργάνωσης του καθενός.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού, σκοπός είναι να υλοποιηθούν πρωτοβουλίες με σκοπό την καλύτερη οργανωτική ικανότητα που θα μας επιτρέψει να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια αγορά. Ζήτημα του επιχειρησιακού κόσμου είναι να προσελκύσει τα ταλέντα, να διατηρήσει το καλύτερο και να προωθήσει τα ταλέντα και τις ικανότητες των εργαζόμενων⁸⁸.

⁸⁷ [Tripti Singh](#); [Ritu Waila](#); [Gayatri Phadke](#), 2015

⁸⁸ Huselid and Becker, 1999; MacDuffie, 1995

Η έρευνα που ακολουθεί στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Rutgers της Νέας Υόρκης. Αφορά την αξιολόγηση της επιρροής των ικανοτήτων των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, καθώς και την επίδραση της διοίκησης στην οικονομική απόδοση της εταιρείας. Η αποτελεσματικότητα συνδέθηκε με τις ικανότητες και τα προσόντα του προσωπικού διοίκησης και των επιπτώσεων της διοίκησης στην εταιρική χρηματοοικονομική απόδοση. Υπάρχουν επίσης σχέσεις μεταξύ της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγικότητας, των ταμειακών ροών και της αξίας της αγοράς.

Η στρατηγική προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας σειράς πρακτικών που διασφαλίζουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης (συλλογική γνώση των εργαζόμενων, δεξιότητες και ικανότητες) συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.

Η προκαταρκτική εμπειρική έρευνα, έδειξε ότι υπάρχει ελάχιστη διάκριση μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών που αντικατοπτρίζουν την πιο παραδοσιακή, τεχνική, ή προσωπική προοπτική και εκείνων που αντανακλούν την υιοθέτηση της προοπτικής της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα επαγγελματικά κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων αυτών, καθώς και τα προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης για αυτούς που τις πραγματοποιούν, αντανακλούν το υψηλό επίπεδο γνώσης και τεχνογνωσίας των επαγγελματικών ειδικοτήτων που εκτελούν τις δραστηριότητες αυτές.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένου ότι υπάρχει ανομοιογένεια μεταξύ των επιχειρήσεων και οι άνθρωποι της κάθε επιχείρησης προσθέτουν αξία στις διαδικασίες παραγωγής της και είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν δραστηριότητες τεχνικού HRM για να επιλέγουν εργαζόμενους με υψηλές ικανότητες και για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους έτσι ώστε να έχουν τις μοναδικές δεξιότητες που απαιτούνται. Ένας τρόπος για να αυξηθεί η πιθανότητα της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διασφάλιση ότι τα μέλη που αποτελούν το λειτουργικό HRM έχουν τις κατάλληλες ικανότητες (ή δεξιότητες). Συγκεκριμένα, δύο τύποι των δυνατοτήτων του προσωπικού ΔΑΔ έχουν

αναγνωριστεί ως σημαντικοί: οι επαγγελματικές ικανότητες ΔΑΔ και οι ικανότητες που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις⁸⁹.

Η υπόθεση της μελέτης έχει να κάνει με τις επαγγελματικές ικανότητες HRM που είναι αναγκαίες για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των πρακτικών της ΔΑΔ. Το δείγμα της έρευνας ήταν ανώτερα στελέχη στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προϊστάμενοι. Οι απαντήσεις στην έρευνα αντιστοιχήθηκαν με δημόσια διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία που ελήφθησαν για τα έτη 1991 και 1992.

Η έρευνα περιλαμβάνει στοιχεία που αξιολόγησαν την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ σε ένα ευρύ φάσμα πρακτικών και στοιχεία που αξιολόγησαν τις δυνατότητες των μελών του προσωπικού του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ερευνήθηκε η διάσταση αυτών των αντικειμένων, ως ένα ενιαίο σύνολο⁹⁰. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι οι δομές της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ΔΑΔ, η αποτελεσματικότητα της τεχνικής ΔΑΔ, οι ικανότητες που αφορούν τις επιχειρήσεις και οι επαγγελματικές ικανότητες ΔΑΔ θα μπορούσαν να εκπροσωπούνται σε τέσσερις παράγοντες.

Μια ποικιλία συνθηκών στα εξωτερικά και εσωτερικά οργανωτικά περιβάλλοντα επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες της ΔΑΔ και την σταθερή απόδοση. Οι όροι αυτοί αποτελούν πηγές των πιθανών εξωτερικών μεταβλητών. Για να μειωθεί η πιθανότητα εσφαλμένων αποτελεσμάτων που προκαλούνται από συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και τις δομές, συμπεριλήφθηκαν τα εξής μέτρα ελέγχου στις στατιστικές αναλύσεις: η κάλυψη των εργαζόμενων από ενώσεις, το μέγεθος της επιχείρησης, η ένταση κεφαλαίου, η συγκέντρωση της βιομηχανίας, το κέρδος των πωλήσεων, οι δαπάνες, η μεταβλητότητα των τιμών των μετοχών (beta), και η βιομηχανία της επιχείρησης⁹¹.

Όπως είχε προβλεφθεί, οι ερωτηθέντες περιέγραψαν τις δραστηριότητες της τεχνικής ΔΑΔ ως πιο αποτελεσματικές από δραστηριότητες της στρατηγικής ΔΑΔ. Αυτά τα ευρήματα είναι συνεπή με το επιχείρημα ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι πιο ικανές στην τεχνική ΔΑΔ σε σχέση με τις στρατηγικές ικανότητες ΔΑΔ. Έτσι, όσο περνάει ο καιρός, το ανώτατο όριο μπορεί να αρχίζει να περιορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων των ΗΠΑ να αποκτήσει ανταγωνιστικό

⁸⁹ Tolbert and Zucker, 1983

⁹⁰ Wright, McMahan and McWilliams, 1992

⁹¹ Schuler and Jackson, 1987

πλεονέκτημα μέσω της συνεχούς βελτίωσης των τεχνικών δραστηριοτήτων HRM. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ΔΑΔ συσχετίστηκε σημαντικά με απόδοση της επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματικότητά της τεχνικής ΔΑΔ δεν συνδέθηκε με την απόδοση της επιχείρησης. Οι ερωτηθέντες επίσης περιέγραψαν τις επαγγελματικές ικανότητες ΔΑΔ των μελών του προσωπικού των επιχειρήσεών τους ως υψηλότερες από τις ικανότητες που αφορούν τις επιχειρήσεις.

Στο σύνολό τους, αυτές οι εκτιμήσεις δείχνουν την επίδραση της αποτελεσματικής ΔΑΔ σε τρία ευρέως ακολουθούμενα μέτρα της απόδοσης μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η συνέπεια στο μέγεθος αυτών των εκτιμήσεων είναι αξιοσημείωτη, δεδομένου των περιορισμένων συσχετίσεων μεταξύ των τριών μέτρων απόδοσης⁹².

Η έρευνα που τίθεται στο εξής συνθέτει ευρήματα από περιπτώσιολογικές μελέτες που διεξάχθηκαν σε επιχειρήσεις με γνωστούς ηγέτες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρατίθενται τρία γενικά συμπεράσματα:

1. Η ίδρυση μιας λειτουργίας ΔΑΔ με προστιθέμενη αξία είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στους ανθρώπους σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μια κουλτούρας διαχείρισης που ενισχύει αυτή την πεποίθηση.
2. Μια λειτουργία ΔΑΔ προστιθέμενης αξίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από λειτουργική αρτιότητα, με έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη για μεμονωμένους εργαζόμενους και στελέχη, και την παράδοση αυτών των υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
3. Μια λειτουργία ΔΑΔ προστιθέμενης αξίας απαιτεί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που κατανοούν τις επιπτώσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου των προβλημάτων των επιχειρήσεων και μπορούν να έχουν πρόσβαση ή να τροποποιήσουν το σύστημα ΔΑΔ για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν διευρύνει ολοένα και περισσότερο την εστίασή τους από το περιεχόμενο της στρατηγικής στην εφαρμογή της στρατηγικής. Η ταχύτητα, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα αντανάκλουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει ως θεμέλιο το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης. Αυτό έχει άμεσες συνέπειες στο σύστημα ΔΑΔ μιας

⁹² Cohen, 1994

επιχείρησης και στη λειτουργία της. Παραδοσιακά επικεντρωμένη στις συναλλαγές, τις πρακτικές, και τη συμμόρφωση, η λειτουργία της ΔΑΔ ήταν και συχνά εξακολουθεί να είναι, κέντρο κόστους. Αντίθετα, το σύστημα ΔΑΔ που αναπτύσσει και διατηρεί στρατηγικές υποδομές μιας επιχείρησης θα πρέπει να θεωρείται μια επένδυση⁹³.

Στο βαθμό που οι περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τις ίδιες τις ικανότητες, η ζήτηση για τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά θα αυξηθεί, αυξάνοντας σε υψηλά επίπεδα τους μισθούς και διαβρώνοντας τα αρχικά κέρδη από την μετάβαση στα πρότυπα ικανοτήτων. Με λίγα λόγια, μπορούμε να ελπίζουμε να "χτυπήσουν την αγορά", με βάση τις ικανότητες, εάν η εταιρεία έχει πληροφορίες που οι άλλοι δεν έχουν σχετικά με τις πιο κατάλληλες ικανότητες και αν οι ανταγωνιστές συναντούν δυσκολίες να αναπαράγουν το σύστημα που υποστηρίζει το πρότυπο ικανοτήτων. Για να γίνει αυτό η κάθε εταιρεία θα διακινδυνεύσει την ποιότητα του εργατικού δυναμικού, όπως τη μείωση της συχνότητας των απαραίτητων πολύτιμων δεξιοτήτων και την πληθώρα των αιτούντων, ενώ οι άλλες επιχειρήσεις ήδη προσλαμβάνουν ένα δυσανάλογο μερίδιο ατόμων με αυτά τα χαρακτηριστικά.

Μια κοινή γραμμή περνά μέσα από την προσέγγιση της διαχείρισης των ανθρώπων σε εταιρείες υψηλής απόδοσης. Τα συστήματα ΔΑΔ στις οργανώσεις αυτές χαρακτηρίζονται από την ασφάλεια των εργαζόμενων, την επιλεκτική πρόσληψη, την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, τις καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας, την εκτεταμένη ανάπτυξη, την μειωμένη διαφοροποίηση κατάστασης και την εκτεταμένη επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών. Η στρατηγική επιρροή ενός συστήματος ΔΑΔ απαιτεί να εφαρμοστεί μια εσωτερική συνοχή του συστήματος που είναι ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους και τους στόχους της οργάνωσης. Υπενθυμίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι η λογική για το νέο στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ καθοδηγείται από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς που τονίζουν τη σπουδαιότητα των θεμάτων του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών είναι η Quantum, η οποία ως νεοσύστατη επιχείρηση το 1980 εγκαθίδρυσε τη στρατηγική «άνθρωποι» ως το πρώτο βήμα στο

⁹³ Hodgetts, 1996

επιχειρηματικό της σχέδιο. Η αγορά (Buy-in) σημαίνει επίσης ότι οι προϊστάμενοι λογοδοτούν για θέματα ανθρώπινου δυναμικού στις αξιολογήσεις των επιδόσεων τους. Οι περισσότερες από τις ομόρρυθμες εταιρίες έχουν αρχίσει να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά ακόμα αυτό παραμένει ένα από τα πιο προκλητικά σημεία αλλαγής. Η Quantum, προσπαθεί να βασιστεί στην «οικοδόμηση μιας εταιρείας με ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας» όπου είναι ένας και από τους τρεις στρατηγικούς της στόχους. Για το σκοπό αυτό έχουν αναγνωρισθεί Εννέα Συμπεριφορές Αξίας που συμβάλλουν στην ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας, καθώς και στους στόχους της για την αύξηση του μεριδίου αγοράς, αλλά και της αξία της εταιρείας.

Άλλη εταιρεία η Praxair έχει αναγνωρίσει ξεκάθαρα αυτή την πρόκληση που συνδέεται με τη διατήρηση των καλύτερων ανθρώπων, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας και ευκαιρίες καριέρας που θα ενθαρρύνουν τους «καλύτερους» ανθρώπους τους για να μείνουν. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπει στην εταιρεία να αποφύγει την εμπλοκή της σε ένα "πόλεμο προσφορών" για το καλύτερο διαθέσιμο ταλέντο. Το αρχικό ερώτημα για πολλές επιχειρήσεις είναι η απόφαση «να κάνει ή να αγοράσει». Δηλαδή, ποιές ικανότητες μπορούμε να αναπτύξουμε και ποιες πρέπει να αποκτήσουμε από την αγορά. Οι ομόρρυθμες εταιρίες τείνουν να χωρίζονται σε δύο ομάδες. Κάποιες, όπως η Quantum, πάντα έκαναν προσλήψεις με βάση ένα σύνολο χαρακτηριστικών που πιστεύεται ότι είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία στους οργανισμούς τους, και συνεχίζουν ακόμη να το κάνουν. Η Quantum, για παράδειγμα, βασίζεται τόσο πολύ στην ανάπτυξη προϊόντος με βάση την ομάδα που σημαίνει ότι εάν οι αιτούντες δεν μπορούν να εργαστούν σε ομάδες, "δεν μπορούν να εργαστούν στην Quantum".

Αρκετές από αυτές τις εταιρείες έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένες προσπάθειες όπως ακόμα και το Πανεπιστήμιο Sears. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο Sears σήμερα εξυπηρετεί 20.000 στελέχη ετησίως και δίνει έμφαση στην εγγραφή ανέπαφων ομάδων για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων, μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Δεν αποτελεί έκπληξη, ότι η επιτυχία του προγράμματος έχει ως προϋπόθεση την ισχυρή υποστήριξη από ανώτερα διευθυντικά στελέχη της ομάδας που είναι πρόθυμοι να χρηματοδοτήσουν πλήρως την πρωτοβουλία μέχρι σήμερα. Πιο στοχευμένη εξέλιξη, που ευθυγραμμίζεται με μια μεγαλύτερη στρατηγική ΔΑΔ αντανάκλαται στις προσπάθειες για τη στήριξη της από

την Herman Miller στη συμμετοχή των εργαζόμενων της, την οποία η εταιρεία θεωρεί τόσο ευκαιρία όσο και υποχρέωση. Ένα σημαντικό μέρος της προσπάθειας δαπανάται για την κατάρτιση των εργαζόμενων στις διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργούνται αξίες, όπου η εταιρεία εξετάζει την υιοθέτηση κάποιας μορφής προσέγγισης Ισόρροπων Δελτίων Επιδόσεων (Balanced Scorecard) σε πιο εξελιγμένη μορφή.

Οι περισσότερες από τις αυτές τις εταιρίες, ωστόσο, είναι σε μια θέση όπου η ανταγωνιστική στρατηγική τους έχει αλλάξει, οι απαιτήσεις της αγοράς έχουν αυξηθεί και χρειάζονται ένα εργατικό δυναμικό με ένα διαφορετικό σύνολο ικανοτήτων από αυτές που κατέχουν σήμερα. Κατ'ανάγκη, υπάρχει άμεση εξάρτηση στην εξέλιξη των ανθρώπων, που συνήθως αρχίζει από τα διευθυντικά στελέχη και τα ανώτερα ηγετικά σε όλη την επιχείρηση. Το "κενό ηγεσίας" είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε επιχειρήσεις που έχουν πρόσφατη ιστορία συρρίκνωσης σε συνδυασμό με λίγες νέες προσλήψεις ή σε εταιρίες που προσπαθούν να μετατοπίσουν σημαντικά την εστίαση της στρατηγικής τους.⁹⁴

Στην ακόλουθη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζεται η εταιρεία Hennes & Mauritz (H&M), που ασχολείται με τον σχεδιασμό και τη λιανική πώληση ενδυμάτων μόδας και αξεσουάρ για άντρες, γυναίκες, παιδιά και εφήβους, από τη σκοπιά της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και σύμφωνα με στοιχεία και λεπτομέρειες διαθέσιμα προς το κοινό. Η H&M έχει έδρα τη Στοκχόλμη και δραστηριοποιείται σε Ασία, Ευρώπη και Βόρεια Αμερική, απασχολώντας μόνιμα 53.430 εργαζόμενους πλήρους ωραρίου.⁹⁵

Η στρατηγική της Διοίκησης του Ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι να προσλαμβάνει εργαζόμενους της τοπικής κοινωνίας σε κάθε νέο κατάστημα που ανοίγει, οπότε αφού η εταιρεία έχει εξαπλωθεί σε 33 χώρες αναφερόμαστε και σε διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Η H&M έχει ως βασικό στόχο το να θεωρείται από τους εργαζόμενους της καλός και ελκυστικός εργοδότης και για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους, η εταιρεία αναπτύσσει σε παγκόσμιο επίπεδο κοινές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη διαφορετικότητα και την ισότητα των δικαιωμάτων, και κυρίως κατά των διακρίσεων με σεβασμό προς το άτομο, καθώς

⁹⁴ Becker and Huselid, 1998

⁹⁵ Datamonitor, 2009

προέχουν η υγεία και η ασφάλεια. Αυτό εμφανίζεται σε διάφορα σημεία της λειτουργίας της εταιρείας από τους μισθούς, τις ώρες εργασίας, την σύνδεση της εργασίας με τις ευκαιρίες για ανάπτυξη αλλά και την κινητικότητα της εργασιακής ανάπτυξης στο εσωτερικό της⁹⁶.

Όσον αφορά τη προώθηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο επικεφαλής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην H&M, Pär Darj, αναφέρει ότι οι εσωτερικές μετακινήσεις και η εναλλαγή θέσεων εργασίας επιτρέπει στην εταιρεία να αναπτυχθεί πιο γρήγορα. Επίσης, στρατηγική της Διοίκησης είναι η επιβράβευση των ανθρώπων μέσα από την παροχή νέων ευκαιριών και ευθυνών και όχι μέσω των τίτλων εργασίας, να νιώθουν δηλαδή οι εργαζόμενοι σαν μέρος της επιτυχίας της εταιρείας και να είναι λόγω αυτού αφοσιωμένοι. Η σχέση της διοίκησης και των εργαζόμενων παρουσιάζεται ότι χαρακτηρίζονται από ισορροπία και αμοιβαία κατανόηση και η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της H&M φαίνεται ότι ακολουθεί το μοντέλο κινήτρων του Herzberg, καθώς η πρόοδος, η ευθύνη και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν τα κίνητρα και η δυσαρέσκεια αποτρέπεται μέσα από τα οφέλη και τη δίκαιη μεταχείριση⁹⁷.

Η H&M δεν σχεδιάζει τη σταδιοδρομία των εργαζόμενων της αλλά τους παρέχει τα εργαλεία που χρειάζονται για να οδηγήσουν οι ίδιοι τη δική τους ανάπτυξη. Επομένως ή ατομική και η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες στην εταιρεία. Η επιλογή των εργαζόμενων γίνεται με βάση την προσωπικότητα και δευτερευόντως με βάση τα τυπικά προσόντα, καθώς οι δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν αλλά όχι οι αξίες και η προσωπικότητα. Γι' αυτό το λόγο παρατηρούμε ότι κύρια μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη και στη συνέχεια οι εργαζόμενοι ελέγχονται σε κάθε στάδιο της εργασιακής διαδικασίας⁹⁸.

Στο στάδιο της εκπαίδευσης των εργαζόμενων η H&M επικεντρώνεται στη βιωματική αυτοκατευθυνόμενη μάθηση αλλά ενσωματώνει και μια μεικτή προσέγγιση με προσομοίωση και e- learning⁹⁹. Η H&M είναι σήμερα μια εξαιρετικά επιτυχημένη πολυεθνική εταιρεία, έχοντας εξισορροπήσει τον συντονισμό, τον

⁹⁶ H&M's Annual report, 2008

⁹⁷ Herzberg και Snyderman, 1957

⁹⁸ Armstrong, 2006

⁹⁹ Armstrong, 2006

έλεγχο και την αυτονομία και διατηρεί κατάλληλα αυτή την ισορροπία, στοιχεία που την καθιερώνουν ως μια επιτυχημένη εταιρεία.

Στη συνέχεια αναφερόμαστε σε ένα πολύ σημαντικό και παγκοσμίου φήμης εμπορικό σήμα, το Harrods. Το κατάστημα στο Knightsbridge αποτελείται από ένα εκατομμύριο τετραγωνικά μέτρα με 330 διαφορετικά τμήματα λιανικής πώλησης. Όμως μεγάλη σημασία δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ως συνεχιστή των αξιών του brand, καθώς αποτελούν το δημόσιο πρόσωπο προς το κοινό, λόγω της αλληλεπίδρασής του με τους ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους καθημερινούς πελάτες. Η σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί στην ικανοποίηση τόσο των πελατών όσο και των ίδιων των εργαζόμενων, που αριθμούνται περίπου 4000 μόνιμοι και 3500 μέσω παραχώρησης από άλλους οργανισμούς.

Σημαντικό σημείο στην ιστορική πορεία του brand αποτέλεσε το 2010 όταν η Qatar Holdings αγόρασε το Harrods από τον Mohamed Al-Fayed, λόγω του ότι επήλθε μια αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό, αλλά οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι, όντας απαραίτητοι για τη συνεχή επιτυχία της εταιρείας και τη διατήρηση των επί σειρά 160 ετών αξιών του Harrods.

Η Διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού ήταν νευραλγικός παράγοντας στη συνοχή των εργαζόμενων, την κάλυψη των αναγκών τους, την αποτίμηση της αξίας τους και κατά συνέπεια στην ανάπτυξή τους μέσα στην εταιρεία. Μέσω της πρόσληψης, της επιλογής, της προσέλκυσης, της βελτίωσης απόδοσης και της ανάπτυξης καλύπτει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Harrods όλα τα στάδια καθημερινής ανέλιξης των εργαζόμενων τους. Οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε όλες της πτυχές λήψης μιας απόφασης¹⁰⁰ και έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Harrods χρησιμοποιεί την διενέργεια έρευνας στους εργαζόμενους έτσι ώστε με τα αποτελέσματα που απορρέουν να υλοποιηθεί ένα στρατηγικό σχέδιο αλλαγής προς την βελτίωση και ανάπτυξη, βασισμένο στην εμπιστοσύνη και τη δέσμευση.

Επομένως ένας βασικός λόγος της επιτυχίας των Harrods είναι η «φωνή» των εργαζόμενων προς την αλλαγή και την ανάπτυξη. Δίνεται η ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων και διαμορφώνεται έτσι μια εργασιακή

¹⁰⁰ Mac Leod, 2009

κουλτούρα, με κοινές στάσεις και πεποιθήσεις που αποτελεί το στήριγμα αλλά και την εικόνα της εταιρείας προς το κοινό. Στα Harrods αναφερόμαστε σε μια δημοκρατική ηγεσία που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να πάρουν αποφάσεις, να επιλέξουν και να αναπτυχθούν. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός είναι το κλειδί της επιτυχίας και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Harrods φαίνεται να επιμένει σε αυτή την άποψη κάνοντας χρήση τριών διαδικασιών που οδηγούν στη διαφορά και αποτιμάται έτσι η συνεισφορά κάποιου:

1. Εντοπισμός ταλέντων
2. Χρήση συμβούλων και καθοδηγητών
3. Δίκτυα Υποστήριξης

Οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους μέσα από έρευνα που έγινε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάγκη να αισθάνονται ότι μπορούν να κάνουν κάτι καλά, η ανάγκη να είναι μέρος μιας ομάδας και η ανάγκη για σεβασμό και ενθάρρυνση από τους άλλους. Οι ανάγκες αυτές καλύπτονται όχι μόνο από την οικονομική ανταμοιβή αλλά την προώθηση των εργαζόμενων, την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων, τη συμβολή τους στην ομάδα και το να αναλαμβάνουν ποικίλες εργασίες. Σε αυτή την έρευνα προκύπτει ότι στα Harrods το 91% των εργαζόμενων δήλωσε εργασιακή ικανοποίηση γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι μόνο ένα βασικό μέρος της οπτικής αναπαράστασης της οργάνωσης αλλά η ίδια η οργάνωση του brand. Άρα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι στρατηγικό σημείο στη λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού και σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ακολουθεί μια μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζει το επιχειρηματικό πνεύμα αλλά και επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, μιας ισχυρής βιομηχανία που εξελίσσεται σε αδιαμφισβήτητο ηγέτη και που έχει ήδη αφήσει έντονο το στίγμα της στο μεταβαλλόμενο κόσμο της βιομηχανίας, τη Google. Η εταιρεία ακολουθεί πρότυπες βέλτιστες πρακτικές που διασφαλίζουν ότι η εσωτερική αναπτυξιακή στρατηγική είναι ευθυγραμμισμένη απόλυτα με την ανάπτυξη και την καινοτομία και έχει ως επίκεντρο τα νέα προϊόντα, την ανάπτυξη

στην αγορά, την καινοτομία και τις κοινοπραξίες¹⁰¹. Και για να το πετύχει αυτό η Google προσελκύει και αξιοποιεί ταλαντούχους τεχνολόγους και ανθρώπους των επιχειρήσεων.

Η εταιρεία είναι παγκοσμίως γνωστή ως ο πλέον καινοτόμος και καλύτερος εργοδότης και οι παροχές που προσφέρει στους εργαζόμενους αποτελούν το ελκυστικότερο πακέτο συνθηκών εργασίας, που είναι και παράγοντας έλξης για ταλαντούχους επιστήμονες. Εκτός από τα καινοτόμα οφέλη που προσφέρει, η Google έχει υλοποιήσει περισσότερες από τις δραστηριότητες που αφορούν την υγεία, την οικογένεια και το περιβάλλον του εργαζόμενου, οι οποίες είναι εντελώς διαφορετικές από τις άλλες, ίδιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, εταιρείες¹⁰².

Το καινοτόμο μοντέλο της κουλτούρας εργασίας της Google δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να διαθέτουν το 20% του χρόνου εργασίας τους σε καινοτόμες ιδέες και προγράμματα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιτυχία των προϊόντων και των υπηρεσιών της Google να απορρέει από αυτή τη δυνατότητα των εργαζόμενων. Είναι προφανές ότι η δραστηριότητα και η πολιτική του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει οδηγήσει την Google στην απόλυτη επιχειρηματική επιτυχία.

Η Google είναι περήφανη για τις προσλήψεις και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού μόνο από τα αναγνωρισμένα ταλέντα σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να επιτευχθούν τα οφέλη από μια ιδιαίτερα καινοτόμο και παραγωγική ομάδα. Χρησιμοποιούνται μια σειρά από εργαλεία, όπως η σύσταση εργαζόμενων, μια ακόμα στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία με πρακτική να προτείνουν οι εργαζόμενοι νέους απασχολούμενους, στρατηγική που έχει ερευνηθεί ως βέλτιστη πρακτική συστάσεων. Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συστήσουν υποψηφίους, έχοντας ορίσει το ποσό μπόνους των 2000\$ ως κίνητρο, αν η σύσταση γίνει αποδεκτή και ο υποψήφιος παραμείνει στην εργασία του για τουλάχιστον 60 μέρες. Ένα ακόμα εργαλείο πρόσληψης είναι η άμεση επαφή της εταιρείας με μεγάλα και αναγνωρισμένα παγκοσμίως πανεπιστήμια, όπου προσελκύουν διδακτορικούς φοιτητές προσφέροντάς τους τη δυνατότητα σε περιοχές έρευνας που κανείς άλλος δεν έχει διερευνήσει. Επίσης χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και

¹⁰¹ Nel, Werner, Poistat Sano, Du Plesis, Ngalo, Van Hoer, 2012

¹⁰² Nightingale, 2008

επαγγελματικές εκδηλώσεις για να γνωρίσει νέους ταλαντούχους ανθρώπους, ενώ με διαγωνισμούς και εγκεφαλικά τεστ επιχειρεί να αναγνωρίσει ιδιοφυείς υποψηφίους. Τέλος, η Google είναι μεταξύ των λίγων εργοδοτών που απαιτούν μια εκτενή κατάρτιση και εκπαίδευση για τη θέση εργασίας πριν την πρόσληψη¹⁰³.

Η κουλτούρα της Google με σαφήνεια στηρίζει και προωθεί τη διαχείριση της σταδιοδρομίας. Αυτό περαιτέρω ενισχύεται από τις πρακτικές που εφαρμόζονται καθημερινά και είναι εμφανής μέσα στην επιχείρηση και από τις επιτυχίες που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι γρήγορα αντιλαμβάνονται ότι εμπράκτως αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην επιχείρηση και εκτιμούν το γεγονός ότι συνδέονται οι απολαβές τους με αυτή τη συνεισφορά. Η κουλτούρα υπεροχής που υπάρχει στη Google βιώνεται από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό της μέσω της συνεχιζόμενης ανάπτυξης που ακολουθούν μαζί της. Επίσης η ισορροπία προσωπικής ζωής και εργασίας που προσφέρεται βοηθάει στο να διατηρηθεί ο εργαζόμενος και επομένως να έχει μια καλή απόδοση η επένδυση της εταιρείας προς αυτόν. Το γεγονός ότι οι επιστήμονες έλκονται από την εργασιακή κουλτούρα της Google εκφράζει και την ελπίδα οι επιχειρηματίες να μάθουν και να ακολουθήσουν τα πρότυπα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί για να υπάρξουν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πιο φιλικές προς τον εργαζόμενο.

Μια από τις μεθόδους εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η χρήση της πληροφορικής και του διαδικτύου με τη μέθοδο e-learning¹⁰⁴. Θα παρουσιάσουμε την εμπειρία μιας ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών, της Telefonica, που σχεδίασε ένα μοντέλο εκπαίδευσης για να αντιμετωπίσει τα νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα, τις δράσεις είχαν μεγαλύτερο αντίκτυπο, τα μειονεκτήματα αλλά και τους παράγοντες επιτυχίας. Η Telefonica αποτελεί το μεγαλύτερο τηλεφωνικό φορέα της Ισπανίας και της Πορτογαλίας με 65 εκατομμύρια πελάτες σε μια αγορά 550 εκατομμυρίων ανθρώπων. Είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως και η μεγαλύτερη πολυεθνική στη χώρα της. Οι υπηρεσίες της μέσω θυγατρικών εκτείνονται σε 41 χώρες.

Η Telefonica θέλοντας να αναπτύξει τις δεξιότητες των στελεχών της εφάρμοσε ένα μοντέλο συνεργατικής εκπαίδευσης αναθεωρώντας τα παλιά πρότυπα.

¹⁰³ Sullivan, 2007

¹⁰⁴ Ehrlich, 1997

Τα βασικά χαρακτηριστικά του εγχειρήματος είναι η διαδραστικότητα, η διευκόλυνση μέσω του εκπαιδευτή, η προσβασιμότητα, η προσαρμογή στις πραγματικές ανάγκες και η ευελιξία στις αλλαγές σε περίπτωση ύπαρξης νέων αναγκών και, τέλος, η εκπαίδευση των συμμετεχόντων για διατήρηση της απασχόλησης σε περιόδους αλλαγών. Η εταιρεία επέλεξε ένα Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης που ονομάζεται Red Teledidáctica, που ήταν το αποτέλεσμα της συνεργασίας με δύο άλλους ευρωπαϊκούς φορείς τη Deutsche Telekom και τη Swisscom στο πλαίσιο της Global Teach Association. Η Red Teledidáctica είναι μια υπηρεσία εξ' αποστάσεως κατάρτισης, διαθέσιμη σε όλους τους υπαλλήλους, για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και να υποστηρίξει το συμφέρον των εργαζόμενων, που θέλουν να ολοκληρώσουν, να αυξήσουν και να ανανεώσουν την κατάρτισή τους σε θέματα επιχειρηματικότητας.

Οι τρεις τρόποι μάθησης που χρησιμοποίησε η Red Teledidáctica είναι :

1. Προσωπική μελέτη μέσω της δωρεάν πρόσβασης σε μαθήματα αναρτημένα στο διαδίκτυο, όπου οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να επιλέξουν αυτό που τους ενδιαφέρει.
2. Εκπαιδευτικά μαθήματα, διάρκειας μικρότερης των 100 ωρών, που δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να υποστηρίξει, να προσανατολίσει και να εποπτεύσει τον εκπαιδευόμενο και σε περίπτωση καλής βαθμολόγησης θα δίνεται αναγνωρισμένη πιστοποίηση στον εκπαιδευόμενο.
3. Telfonet, δίκτυο τηλεδιάσκεψης με διαμορφωτικές ή ενημερωτικές συνεδρίες για τρέχοντα ζητήματα ενδιαφέροντος μέσω του δικτύου τηλεδιάσκεψης. Αυτά τα μαθήματα προσφέρονται από ειδικούς και εμπειρογνώμονες και καθώς οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν, μπορούν να θέτουν σε πραγματικό χρόνο ερωτήσεις.

Το πρόγραμμα αυτό είχε το 2001 εντυπωσιακά αποτελέσματα καθώς ο αριθμός των χρηστών του RTD είχε τριπλασιαστεί σε ένα μόλις χρόνο και ο αριθμός των εγγεγραμμένων εργαζόμενων έφτασε στις 22.000. Τα σημαντικά χαρακτηριστικά της χρήσης της τεχνολογίας στην εκπαίδευση, που ήρθαν στο προσκήνιο με αυτή την πλατφόρμα είναι η ευελιξία στη διαχείριση του χρόνου μάθησης, η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, η ανάπτυξη των μηχανισμών ελέγχου που

εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, η προετοιμασία του περιεχομένου υψηλής ποιότητας, η ενίσχυση των στοιχείων της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκπαιδευτών με τους εκπαιδευομένους, η χρήση τυποποιημένων τρόπων τεχνολογίας και η σταδιακή εφαρμογή αυτών των εμπειριών στο χώρο εργασίας¹⁰⁵. Τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα συμπληρώνονται και από το γεγονός ότι διαμορφώθηκε ένα πολιτιστικό εργαλείο που επηρέασε την εταιρική κουλτούρα της Telefonica, μιας εταιρείας που έχει ως στόχο να κινείται με το βλέμμα στο μέλλον.

Η διαχείριση ταλέντων έχει απασχολήσει τόσο ακαδημαϊκούς όσο και επαγγελματίες τα τελευταία χρόνια. Σε άρθρο που αναφέρεται σε πολυεθνικές εταιρείες του Πεκίνου ερευνάται αλλά και παρουσιάζονται αποτελέσματα με βάση τρεις πτυχές. Από τη μία, η υπάρχουσα βιβλιογραφία που ορίζει με τέσσερις τρόπους τον όρο ταλέντο:

1. αποκλειστικά ως προς τον άνθρωπο, χωρίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε κατηγορίες ανάλογα με την απόδοση, την ικανότητα, τις δυνατότητές τους ή άλλα χαρακτηριστικά. Χωρίς τμηματοποίηση η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγείται σε αδικαιολόγητα υψηλό κόστος για την πρόσληψη, την πρόσληψη, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, και την αποζημίωση των εργαζόμενων. Είναι γεγονός ότι μια εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει λιγότερο αναπτυξιακές εργασίες και πόρους για τα πιο ελπιδοφόρα ταλέντα, όμως αυτό θα πρέπει να μην είναι σε βάρος με παραμέληση των άλλων εργαζόμενων¹⁰⁶.
2. αποκλειστικά ως προς την καταλληλότητα για τη θέση εργασίας, υποστηρίζεται ότι δεδομένων των περιορισμένων οικονομικών και διαχειριστικών πόρων που διατίθενται για την προσέλκυση, επιλογή, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν κορυφαίες επιδόσεις, οι εταιρείες απλά δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά να έχουν οι παίκτες «Α» σε όλες τις θέσεις. Μια προσέγγιση που συνιστάται, είναι να τοποθετούνται οι καλύτεροι υπάλληλοι σε στρατηγικές θέσεις¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Dawson, 1998

¹⁰⁶ Walker, 2002

¹⁰⁷ Huselid et al.,2005

3. με την ανθρωπιστική προσέγγιση ότι όλοι έχουν κάποιου είδους ταλέντο που τους καθιστά κατάλληλους για κάτι. Το ταλέντο είναι κάτι εγγενές σε κάθε άτομο και ο πιο βασικός ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αυξήσει των απόδοσή του. Και για την επιτυχία μιας εταιρείας πρέπει να επικεντρώνεται στο κάθε ξεχωριστό ταλέντο κάθε εργαζόμενου¹⁰⁸.
4. με τον ατομικιστικό προσανατολισμό που βλέπει το ταλέντο ως μια μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου. Πρέπει επομένως να προσέχει κάθε εταιρεία στους τρόπους με τους οποίους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η οργανωτική απόδοση απορρέουν μέσα από τα πολύπλοκα συστήματα οργάνωσης τα οποία λειτουργούν οι άνθρωποι.

Από την άλλη, μελετούνται 6 εταιρίες του Πεκίνου ως προς τη διαχείριση των ταλέντων. Η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας έχει απολαύσει σχεδόν τρεις δεκαετίες οικονομικής ανάπτυξης, με κατά μέσο όρο γύρω στο 10 τοις εκατό αύξηση ετησίως, και άρχισε πρόσφατα να επιβραδύνει λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.¹⁰⁹ Η έλλειψη ταλέντων σε διευθυντικές θέσεις και η πίεση του έντονου ανταγωνισμού συνέβαλλε στο να αναπτυχθεί ενδιαφέρον για τη διαχείριση των ταλέντων. Η αυξανόμενη ανάγκη για ταλαντούχους διευθυντές είναι μια σημαντική πρόκληση τόσο για πολυεθνικές και τις τοπικές επιχειρήσεις¹¹⁰. Με έρευνα διαπιστώθηκε ότι το 43% των στελεχών αναμένει το ποσοστό των ξένων διαχειριστών σε ανώτερα επίπεδα για να αυξηθεί τα επόμενα τρία χρόνια. Το 72% των ερωτηθέντων στην Κίνα ισχυρίστηκε ότι η κύρια πρόκληση για το προσωπικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν η έλλειψη υποψηφίων με προσόντα στην αγορά εργασίας. Μια άλλη βασική πρόκληση ήταν πώς να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το υπάρχον προσωπικό, καθιστώντας ως προτεραιότητα την ανάπτυξη της διαχείρισης και της ηγεσίας του τοπικού προσωπικού¹¹¹. Πολυεθνικές εταιρείες στην Κίνα (ABB, BenQ, Lenovo και Motorola) επιβεβαιώνουν αυτή τη γενική εικόνα.

Επιπλέον το άρθρο συγκρίνει και αντιπαραβάλλει την υπάρχουσα βιβλιογραφία με τα ευρήματα που προέκυψαν. Για τις περισσότερες, αν όχι όλες, εταιρείες που μελετήθηκαν η Διαχείριση Ταλέντων φαίνεται να υπόσχεται νέο μέλλον και

¹⁰⁸ Buckingham & Vosburgh, 2001

¹⁰⁹ Newton & Subbaraman, 2002

¹¹⁰ Lane & Pollner, 2008

¹¹¹ Wilson, 2008

διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, και δεν αποτελεί μια απλή αναμόχλευση των παλαιών τεχνικών και τις ιδέες με μια νέα ονομασία. Οι τρεις εννοιολογήσεις της διαχείρισης ταλέντων που προέρχονται από τη βιβλιογραφία ήταν όλοι παρόντες στις πολυεθνικές που μελετήθηκαν. Από την άποψη των διαχειριστικών επιπτώσεων, η μελέτη δείχνει ότι υιοθετώντας μια συγκεκριμένη προοπτική για τις σχέσεις Διαχείρισης Ταλέντων με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται ολοκληρωμένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, με επιλεκτική εστίαση. Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα σχετικά με το πώς εταιρείες καθορίζουν το ταλέντο και τη διαχείριση ταλέντων, τι διαφορές βλέπουν μεταξύ Διαχείρισης Ταλέντων και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, και τι τους οδήγησε να υιοθετήσουν και τη Διαχείριση Ταλέντων θα πρέπει να επαναλαμβάνονται σε άλλες εταιρείες, κυρίως πολυεθνικές.

Η οργανωτική καινοτομία έχει προβληθεί ως ένα ουσιαστικό όπλο για τους οργανισμούς για να είναι βιώσιμες και να αναπτύσσονται σε αυτό το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ένας από τους τρόπους για να αυξηθεί η οργανωτική καινοτομία σε μια εταιρεία είναι μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Με δεδομένα που προέρχονται από ένα δείγμα 171 μεγάλων επιχειρήσεων παραγωγής στη Μαλαισία, εξετάστηκαν η άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (αξιολόγηση απόδοσης, διαχείριση καριέρας, εκπαίδευση, σύστημα ανταμοιβής και προσλήψεις) και της οργανωτικής καινοτομίας (καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας και διοικητική καινοτομία). Επιπλέον, εξετάστηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αποτελεσματικότητας Διαχείρισης της γνώσης σχετικά με την άμεση σχέση και φάνηκε ότι η κατάρτιση και αξιολόγηση των επιδόσεων, σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της γνώσης.

Για να επιβιώσουν στη μάχη του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η Μαλαισία έχει προωθήσει το νέο μοντέλο της οικονομίας της, η οποία στοχεύει στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων μεταποίησης που βασίζονταν καθαρά στο παραγόμενο προϊόν, να βασίζονται πλέον στη γνώση. Οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της γνώσης, τα κίνητρα, τη συνέργεια και τη δέσμευση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα μια πηγή συνεχούς

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση¹¹². Οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σημαντική και θετική σχέση στην οργανωτική καινοτομία, μέσω της διαχείρισης της γνώσης. Ο στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει το ρόλο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της γνώσης που μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και οργανωτικής καινοτομίας εντός της Μαλαισίας μεταποιητικής βιομηχανίας.

Τα στατιστικά δεδομένα που προέκυψαν από αυτή τη μελέτη έδειξαν ότι οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική καινοτομία. Επίσης, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της γνώσης ασκεί επίδραση στις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και την οργανωτική καινοτομία. Μόνο μία από τις πέντε πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή η κατάρτιση βρέθηκε να έχει άμεση και έμμεση επίδραση και στις τρεις διαστάσεις της οργανωτικής καινοτομίας (καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας και διοικητική καινοτομία). Αυτό φανερώνει ότι οι εταιρείες προωθεί την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων των εργαζόμενων και των δυνατοτήτων τους και εμφανίζουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης. Επομένως, προσπάθειες που λαμβάνονται για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις μεταποίησης θα είναι χρήσιμες στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης της καινοτομίας.

Τέλος ακολουθούν και προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα στη μεταποιητική βιομηχανία της Μαλαισίας. Από τη μία, οι διαχειριστές μπορούν να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την καινοτομία των προϊόντων με την παροχή επαρκούς προγράμματος κατάρτισης που σχετίζεται με τη γνώση της τεχνολογίας του προϊόντος σε συνεχή βάση. Από την άλλη, είναι σημαντικό να τους παρέχεται καλή αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλους τους. Η δίκαιη απόδοση αξιολόγησης ενισχύει το κίνητρο των εργαζόμενων που οδηγεί σε αύξηση της διοικητικής καινοτομίας.

Η παρουσίαση που ακολουθεί αναφέρεται σε μια έρευνα που έγινε σε πολυεθνικούς οργανισμούς για το πώς διαχειρίζονται το Ανθρώπινο Δυναμικό τους

¹¹² Harter, Schmidt, και Hayes, 2002

σε δομές που είναι διαφορετικές από γεωγραφική, πολιτισμική και ορισμένες περιπτώσεις, στρατηγική άποψη. Ένα κεντρικό ζήτημα όλων των εταιρειών του δείγματος είναι πως ελέγχουν την οργάνωση, τόσο από την μεριά της δομής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο από την μεριά προσδιορισμού των πρακτικών της. Για παράδειγμα, η Oracle αντιπροσωπεύει υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού με λίγη τοπική εξουσία σε αντίθεση με τη SANYO που επιτρέπει εξαιρετικά αυτόνομες τοπικές επιχειρήσεις. Μια μέση διάσταση αντιπροσωπεύεται από εταιρείες όπως η Rolls Royce και η BAE Systems, που προωθούν ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό στο σχεδιασμό και την κοινών διαδικασιών, αλλά με την τοπική δυνατότητα να προσαρμόσει αυτές τις διαδικασίες. Η IKEA ξεχωρίζει στο δείγμα με γνώμονα τον πολιτισμό στη φιλοσοφία του, ενώ στην πραγματικότητα οι πρακτικές παρακολουθούνται ή ελέγχονται από το κέντρο αποκάλυπτα, αλλά μέσα από την εμφύσηση ισχυρών πολιτιστικών και συμπεριφοριστικών πρότυπων.

Ολοένα και περισσότερο, οι επιχειρήσεις βλέπουν την ικανότητα να διαχειριστούν τα ταλέντα αποτελεσματικά ως προτεραιότητας στρατηγικής σημασίας, και υπήρχε ένας υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας για αυτή την δραστηριότητα μεταξύ των εταιρειών στο δείγμα. Οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει πολλαπλές προσεγγίσεις για να διατηρήσουν τα ταλέντα, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών κινήτρων, εξατομικευμένων σχεδίων καριέρας, προγράμματα καθοδήγησης και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, και δίνουν μεγάλη έμφαση στη διαφορετικότητα και την εργασιακή ισορροπία, προκειμένου να ανταγωνιστούν για το καλύτερο ταλέντο και να διατηρούν υψηλή τη δυναμικότητα των εργαζόμενων τους. Επιπλέον, η συνεχής διαδικασία ανάπτυξης μιας «δεξαμενής ταλέντων» και τη χρήση των αποθεμάτων της αποτελεί μια από τις βέλτιστες πρακτικές, που χρησιμοποιούνται τόσο για σκοπούς επιλογής, όσο και διαδοχής. Για παράδειγμα, το σύστημα ανάπτυξης ταλέντων της Procter & Gamble κατέχει τα ονόματα των 3.000 στελεχών μαζί με λεπτομέρειες για υπόβαθρό τους, έτσι ώστε να βοηθήσει στον εντοπισμό του σωστού προσώπου για την κατάλληλη θέση.

Η απόδοση γενικά θεωρείται ότι είναι συνάρτηση της ικανότητας, των κινήτρων εργασίας, και των ευκαιριών. Η διαχείριση της απόδοσης αφορά τη σκοπιμότητα της ευθυγράμμισης των εργαζόμενων και των αναγκών τους με οργανωτικές ανάγκες και την εξασφάλιση ότι η ρύθμιση των εργασιών θα παράγει αποτελέσματα που θα αποτιμηθούν για τους εργαζόμενους, εάν ολοκληρωθούν

επιτυχώς, καθώς και θα συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης έδειξε ισχυρές ομοιότητες όσον αφορά το συνολικό σχεδιασμό των διαδικασιών μεταξύ των εταιρειών και των χωρών.

Στον τομέα των εργασιακών σχέσεων, υπάρχει δυνατότητα τόσο για τη σύγκλιση και απόκλιση μεταξύ των πρακτικών, που συνδέονται με την αύξηση του βαθμού της παγκοσμιοποίησης. Μεταξύ των εταιρειών που ερωτήθηκαν, υπήρχαν ενδείξεις διαφόρων άμεσων μεθόδων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούνται, ιδίως εκείνων που διευκολύνονται από προηγμένες τεχνολογικές μεθόδους. Ειδικότερα, οι μέθοδοι επικοινωνίας που πιο συχνά αναφέρονται είναι :

- ευρεία χρήση από τη διοίκηση του intranet ως πίνακες ανακοινώσεων (Oracle, Infosys, Rolls Royce, Siemens, TCL)
- συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων και παροχής πληροφοριών (Infosys, Siemens, P & G)
- εκτύπωση περιοδικών και ενημερωτικών δελτίων (Siemens, TCL).

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ευρέως για να συγκεντρώσει ανατροφοδότηση των εργαζόμενων είναι μέσω ερευνών ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Siemens, Infosys, ETA, TCL, IKEA, P & G) ή συστήματα πρότασης (ETA, IKEA, P & G).

Οι παγκόσμιες εταιρείες στο δείγμα έχουν υιοθετήσει μια ποικιλία μηχανισμών και εργαλείων για την ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας που είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Οι περισσότερες από αυτές τις πρακτικές είναι στους τομείς της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και την ηγεσία. Βρήκαμε ότι οι εταιρείες υψηλής απόδοσης έχουν ενσωματωθεί πυρήνα τους αξιών σε κάθε διαδικασία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι μέθοδοι για την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας ισχυρής κουλτούρας που χρησιμοποιήθηκαν συστηματικά στις εταιρείες που μελετήσαμε στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία είναι οι ακόλουθες:

- Έμφαση στις στάσεις και πολιτιστική προσαρμογή στη διαδικασία επιλογής
- Δευτεροβάθμια κοινωνικοποίηση και εκπαίδευση

- Επιβράβευση των εργαζόμενων για την εμφάνιση κοινών αξιών
- Ηγεσία που βασίζεται στο συμβολισμό και τις αξίες

Είναι κεντρικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των αξιών μιας εταιρείας από την ηγεσία είτε σε σχέση με την αποφασιστικότητα της πολιτικής, είτε όσον αφορά τη σχέση με τον εργαζόμενο στη γραμμική λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι η ποιότητα της ηγεσίας που έχει την τελική ευθύνη για την διασφάλιση ηρεμίας ανάμεσα στο περιβάλλον, στην οργάνωση, της στρατηγική και τις δομές ενός οργανισμού και τις εγγενής εντάσεις που προκύπτουν σε μεγάλους πολυεθνικής εμβέλειας οργανισμούς.

Ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Διοίκησης Επιχειρήσεων και οι λειτουργίες του, είναι νευραλγικό σημείο στη μελέτη της πορείας και ανάπτυξης μιας εταιρείας. Το γεγονός αυτό έχει γίνει αντιληπτό τα τελευταία κυρίως χρόνια από μελετητές και ακαδημαϊκούς του είδους και λόγω αυτού προκύπτουν πλήθος ερευνών και μελετών περίπτωσης, ως χρήσιμο εργαλείο όχι μόνο σε πανεπιστημιακού επιπέδου αναλύσεις αλλά και στις ίδιες της επιχειρήσεις, που ενδιαφέρονται και μάχονται για την εξέλιξή τους στο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ύπαρξη αυτών των μελετών παρουσιάζει παραδείγματα οργανισμών και των δραστηριοτήτων τους, με βιβλιογραφικές αναφορές και ερευνητικά δεδομένα, που μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο μίμησης ή αποφυγής για κάθε επιχείρηση στην διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

3.2.Συμπεράσματα

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και δυναμικά μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ακαδημαϊκοί και στελέχη των επιχειρήσεων λόγω των δύσκολων αυτών οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών έχουν τονίσει την ανάγκη διασύνδεσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Μέσα από την ερευνητική μελέτη άρθρων διεθνούς αναγνώρισης που μελέτησαν τομείς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε πολυεθνικές και παγκοσμίου δράσης εταιρείες οδηγούμαστε σε ποίκιλα συμπεράσματα που αναφέρονται ακολούθως.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις καθώς αποδεικνύεται ερευνητικά αλλά και εκ του αποτελέσματος στην ανάπτυξη της επιχείρησης ότι εκπαιδύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ενισχύεις ή διαμορφώνεις την εταιρική κουλτούρα, βελτιώνεις την συμπεριφορά των εργαζόμενων αλλά επιτυγχάνεις και άριστα εργασιακά αποτελέσματα με σωστά εκπαιδευμένους εργαζόμενους.

Η οργανωτική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύεται μέσω της αξιολόγησης, που οδηγεί σε βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, στη συνεργασία με τους προϊσταμένους, αλλά και μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη της ίδιας της εταιρείας. Μέσα από προγράμματα και διαδικασίες αξιολόγησης εξασφαλίζεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπαιδευτούν σε θέματα διαχείρισης αλλά και ηγεσίας, όταν πρόκειται για στελέχη επιχειρήσεων. Επιπλέον διαμορφώνεται οργανωτική ικανότητα μέσα στην επιχείρηση που οδηγεί σε οργανωτική ετοιμότητα σε κρίσιμες καταστάσεις. Διαπιστώνουμε ότι προγράμματα παρέμβασης βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό, όχι μόνο να συμμετέχει σε κρίσιμα ζητήματα μιας εταιρείας μέσω λήψης αποφάσεων αλλά εκπαιδεύουν τους συμμετέχοντες και τους παρέχουν κίνητρα για βελτίωση και ανάπτυξη.

Επιπλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανάπτυξη κουλτούρας μιας εταιρείας προκύπτει από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, κυρίως μέσω της παροχής ευκαιριών στους εργαζόμενους για ανάπτυξη και βελτίωση μέσω της εκπαίδευσης αλλά και μέσω της ενεργούς συμμετοχής και συμμετοχής στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Γενικότερα το προσωπικό όφελος και η

εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων συμβαδίζουν με το όφελος και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό πρέπει να γίνεται αντιληπτό όχι μόνο από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά γενικότερα από τους διευθυντές. Επίσης οι διευθυντές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να μεταβάλλουν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αν παρατηρηθούν αδυναμίες.

Η σχέση των διευθυντικών στελεχών με το ανθρώπινο δυναμικό και η ύπαρξη ισορροπίας σε αυτή βοηθάει στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οδηγεί σε ανάπτυξη της εταιρείας μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει. Η σημασία της δράσης και του ρόλου των διευθυντών εμφανίζεται έντονα στην ανάπτυξη μιας εταιρείας και επηρεάζει άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό, επομένως τυχόν «κενά» στην ηγεσία θα πρέπει να καλύπτονται επιτυχώς. Σε αυτό βοηθάει το πρόγραμμα ανάπτυξης ταλέντων που ακολουθούν πολλές επιχειρήσεις και οδηγούν σε βέλτιστα αποτελέσματα.

Τέλος η ισόρροπη ανάπτυξη προσωπικής και εργασιακής ικανοποίησης βοηθούν ώστε ο εργαζόμενος να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί και να είναι μια καλή επένδυση για την εταιρεία η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η διατήρησή του. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος σε εργασιακό αλλά κι προσωπικό επίπεδο επιδιώκει τα βέλτιστα εργασιακά αποτελέσματα γιατί έχει ενστερνιστεί την εταιρική κουλτούρα και μέσω της προσωπικής του βελτίωσης, οδηγεί και στην ανάπτυξη της επιχείρησης, μέσω των ευκαιριών που το προσφέρονται.

4. Συστημική θεωρία

Η συστημική θεωρία είναι ο τρόπος σκέψης και η μέθοδος μελέτης φαινομένων και οργανισμών. Θεμέλιο της συστημικής θεωρίας είναι η γενική θεωρία συστημάτων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 κυρίως από το βιολόγο Bertalanffy, τον οικονομολόγο Boulding, τον βιο-μαθηματικό Rapoport και τον φυσικό Gerar. Στόχος της γενικής θεωρίας συστημάτων είναι η ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων. Έτσι θα μπορούσε να αναπτυχθεί η συνεργασία των διάφορων επιστημονικών κλάδων και να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση. Η συστημική προσέγγιση ως θεώρηση των κοινωνικών οργανώσεων έχει επιφέρει "επανάσταση" στη διοικητική επιστήμη όμοια με εκείνη που προκάλεσε ο Taylor με την Επιστημονική Οργάνωση Εργασίας¹¹³.

Η συστημική προσέγγιση αφορά βασικά προβλήματα σχέσεων, προβλήματα διαρθρώσεων, και αλληλεξαρτήσεων. Επικεντρώνεται στην αιτιότητα των σχέσεων, των ιδιοτήτων, και των αναδυόμενων ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν την δομή και λειτουργία του συστήματος. Η συστημική προσέγγιση χρησιμοποιείται ως τρόπος μελέτης σε διάφορα επιστημονικά πεδία που ασχολούνται με έμβιους οργανισμούς, υλικά αντικείμενα, κοινωνικά συστήματα, επιχειρήσεις, οικονομίες κλπ. και εφαρμόζεται κυρίως στη μελέτη πολύπλοκων ζητημάτων. Μέσω αυτής της προσέγγισης μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας των κοινωνικών συστημάτων και να τα βελτιώσουμε. Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης χρησιμοποιείται η ολιστική μεθοδολογία όπου η σύνθεση προηγείται της ανάλυσης. Η Γενική λοιπόν θεωρία των συστημάτων, που έχει σαν σκοπό τη διατύπωση ενός θεωρητικού πλαισίου με στόχο την περιγραφή των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μερών τα οποία αποτελούν τον εμπειρικό κόσμο. Επιδιώκεται με αυτόν τον τρόπο, η προσπάθεια παρουσίασης μιας αληθινής εικόνας όσο είναι αυτό δυνατό, μέσω της ολοκλήρωσης του εμπειρικού κόσμου¹¹⁴.

Το Σύστημα τώρα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα/οντότητα και

¹¹³ Δεκλερής, 1986

¹¹⁴ Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999

έχουν καθορισμένη συμπεριφορά. Κάθε σύστημα βρίσκεται μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα. Κάθε σύστημα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του, ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους είτε ως εκροές είτε ως εισροές. Από τον ορισμό του συστήματος προκύπτει ότι αυτό αποτελείται από μέρη. Αυτά τα μέρη ουσιαστικά αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του. Μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, δηλαδή ότι και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεδεμένα μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις.

Τα συστήματα, διακρίνονται από ορισμένες ιδιότητες οι οποίες προσδιορίζουν το χαρακτήρα τους. Η μελέτη αυτών των ιδιοτήτων, είναι αναγκαία για την κατανόηση, εξήγηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους. Έτσι τα συστήματα μπορούν να είναι:

- Ανοιχτά ή κλειστά - Δυναμικά ή στατικά - Πολύπλοκα ή απλά.

Ανοιχτά / Κλειστά Συστήματα. Ανοιχτό είναι το σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ενώ κλειστό είναι εκείνο το οποίο δεν έχει καμιά σχέση αλληλεπίδρασης ή αλληλεξάρτησης με το περιβάλλον. Σχέσεις αλληλεπίδρασης είναι οι σχέσεις ανταλλαγών, εισροών-εκροών μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος. Τα κλειστά συστήματα δεν υφίστανται καμία επίδραση από το περιβάλλον και δεν ασκούν καμιά επίδραση σε αυτό. Στα «ανοικτά» συστήματα η σχέση εξάρτησης και αλληλεπίδρασης εκδηλώνεται με τη δυνατότητα λήψης από το περιβάλλον εισροών (υλικά, ενέργεια, πληροφορίες κτλ.), όπως και με τη δυνατότητα παροχής προς το περιβάλλον διαφόρων εκροών (προϊόντων ή υπηρεσιών). Με αυτό τον τρόπο η επίδραση αυτή αποτελεί κατά κανόνα τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος προς την επιχείρηση και της επιχείρησης προς το περιβάλλον. Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ένα απολύτως κλειστό σύστημα, όπως άλλωστε και ένα σύστημα απολύτως ανοιχτό. Σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές οργανώσεις και κυρίως τις επιχειρήσεις, έχει ιδιαίτερη σημασία το πόσο ανοιχτό σύστημα αποτελούν, γιατί: Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η οργάνωση να λαμβάνει υπόψη τις ευκαιρίες, απειλές, περιορισμούς, ιδιαιτερότητες, κτλ. του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτό, αλλά και το βαθμό στον οποίο η ίδια επηρεάζει το περιβάλλον. Οι λιγότερο ανοιχτές ή περισσότερο κλειστές οργανώσεις αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στην επιβίωσή τους.

Δυναμικά / Στατικά. Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων αποδίδει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, στα δομικά δηλαδή χαρακτηριστικά και στη λειτουργία του συστήματος είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον. Με βάση αυτήν την ιδιότητα των συστημάτων υπάρχουν συστήματα λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά, αλλά και το αντίθετο. Ο βαθμός δυναμικότητας ενός συστήματος εκδηλώνεται με τη συχνότητα εναλλαγής ενέργειας και πληροφοριών (εκροών – εισροών) με το υπερσύστημά του, δηλαδή το φυσικό του περιβάλλον, γεγονός το οποίο εκφράζει την εξωτερική δυναμικότητα του συστήματος. Αντίθετα η εσωτερική δυναμικότητα εκδηλώνεται με τις διάφορες δραστηριότητες ή διεργασίες των στοιχείων ή των υποσυστημάτων, οι οποίες γίνονται μέσα στο σύστημα.

Πολύπλοκα / απλά. Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος περιγράφει την ποσότητα των μερών ή υποσυστημάτων που το αποτελούν και την ποσότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Όσο μεγαλύτερες είναι αυτές οι ποσότητες τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα. Επομένως, ο βαθμός πολυπλοκότητας ενός συστήματος δεν εξαρτάται μόνο από τον αριθμό των στοιχείων τα οποία το απαρτίζουν, αλλά και από τον αριθμό των μεταξύ τους σχέσεων. Στα συστήματα με «στατική» μορφή, είναι εύκολο να καθοριστεί ο βαθμός πολυπλοκότητας. Στις περιπτώσεις όμως των δυναμικών συστημάτων, οι οποίες αποτελούν και τον κανόνα, το θέμα καθορισμού της πολυπλοκότητας είναι δύσκολο. Αυτή η ιδιότητα έχει ενδιαφέρον για τη μελέτη του συστήματος, αφού η δυνατότητα μελέτης συστημάτων υψηλής πολυπλοκότητας οδηγεί σε αφαιρέσεις και απλουστεύσεις, που μπορεί να είναι επικίνδυνες¹¹⁵.

‘Η συστημική σκέψη είναι μια μέθοδος που επιτρέπει να διακρίνεις το σύνολο. Αποτελεί ένα πλαίσιο αναγνώρισης σχέσεων αντί μεμονωμένων πραγμάτων, προτύπων/μοτίβων αλλαγής αντί στατικών «φωτογραφιών». Η υψηλή πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουμε σήμερα, καθιστά τη συστημική σκέψη ακόμα πιο απαραίτητη. Ίσως είναι η πρώτη φορά στην ιστορία που η ανθρωπότητα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει περισσότερο όγκο πληροφορίας από αυτόν που μπορεί κάποιος να επεξεργαστεί, να αναπτύξει πολύ μεγαλύτερο βαθμό αλληλεπίδρασης από αυτόν που

¹¹⁵ Αλεξόπουλος, Αδαμίδης, 2008

μπορεί κάποιος να διαχειριστεί και να επιταχύνει τις αλλαγές σε πολύ ταχύτερο ρυθμό από αυτόν που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει.' *Peter Senge, The Fifth Discipline*

4.1.Η Συστημική θεωρία και η αξιοποίησή της

Η συστημική προσέγγιση μπορεί να μελετήσει κάθε κοινωνική οργάνωση που αποτελεί ένα σύστημα, το οποίο είναι μια οντότητα που αποτελείται από αλληλεπιδρώντα μέρη στο πλαίσιο ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι εισροές της θεωρίας όπως έχει αναφερθεί από το περιβάλλον είναι συνήθως άνθρωποι και υλικοί πόροι, πληροφορίες και γνώσεις, ενώ οι εκροές της είναι χρήσιμες υπηρεσίες και προϊόντα. Σε ό,τι αφορά το εσωτερικό της οργάνωσης με βάση τη συστημική προσέγγιση, τα αλληλεπιδρώντα μέρη της οργάνωσης είναι οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, οι εγκαταστάσεις και οι πληροφορίες. Μέσω λοιπόν αυτής της προσέγγισης, η λειτουργία και η εξήγηση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των οργανώσεων δεν είναι ζήτημα ούτε μόνον των κοινωνικών επιστημών ούτε των τεχνολογικών ούτε των πληροφορικών, αλλά όλων αυτών μαζί. Έτσι είναι επιτακτική η ανάγκη μιας διεπιστημονικής προσέγγισης. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης απαιτεί την αρμονία ή καλή προσαρμογή μεταξύ όλων αυτών των συντελεστών της οργάνωσης.

Ο Karl Weick, ένας από τους πρωτοπόρους συστημικούς επιστήμονες στο πεδίο των Οργανωσιακών σπουδών, έχει καταφέρει μέσα από το διεπιστημονικό έργο του να αναδείξει τις προσεγγίσεις μεταξύ της Κοινωνικής Ψυχολογίας, της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και της Επιστήμης των Συστημάτων. Έχει τιμηθεί από την Αμερικανική Ψυχολογική Ένωση (American Psychological Association) για τη μεγάλη του προσφορά στα θέματα Οργανωσιακής Ψυχολογίας και διαχείρισης πληροφορίας στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον.

Ο Weick είναι αυτός που ορίζει τη διαδικασία της οργάνωσης ως *“την επίλυση της αμφισημίας σε ένα θεσμοθετημένο περιβάλλον μέσω των αλληλοσυνδεδεμένων συμπεριφορών που ενσωματώνονται σε υπό όρους σχετιζόμενες διαδικασίες”*.¹¹⁶ Στο επίκεντρο της οργανωτικής θεωρίας του δημιουργείται η ιδέα ότι οι οργανισμοί υπάρχουν σε ένα περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό δεν είναι μόνο φυσικό αλλά είναι

¹¹⁶ Weick, 2011

κατά κύριο λόγο “πληροφοριακό”. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού του πληροφοριακού περιβάλλοντος είναι ότι δε γίνεται από όλους το ίδιο αντιληπτό και κατανοητό.

Τα άτομα δημιουργούν το περιβάλλον που αντιμετωπίζουν μέσω της διαδικασίας της “θεσμοθέτησης”. Η διαδικασία της “θεσμοθέτησης” αναφέρει ότι διάφορα άτομα του οργανισμού θα δώσουν στις πληροφοριακές εισροές με διαφορετικά νοήματα και συνεπώς θα δημιουργήσουν διαφορετικά περιβάλλοντα πληροφοριών. Ο βασικός και καθοριστικός στόχος της οργάνωσης κατά τη θεωρία του Weick είναι να μειωθεί στο ελάχιστο η αμφισημία του πληροφοριακού περιβάλλοντος. Ένας οργανισμός/επιχείρηση δυσλειτουργεί και αντιμετωπίζει δυσκολίες όταν η ερμηνεία των πληροφοριών είναι διφορούμενη. Το νόημα και η ουσία από μια πληροφορία βρίσκεται στο κέντρο της οργανωτικής διαδικασίας. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα μέλη του οργανισμού “νομοθετικούς κανόνες” και “κύκλους επικοινωνίας”.

Οι “νομοθετικοί κανόνες” είναι διαδικασίες που μπορεί να καθοδηγήσουν τα μέλη ενός οργανισμού σε δεδομένα σχήματα εξαγωγής νοήματος και είναι χρήσιμοι για την εξαγωγή νοήματος όταν το πληροφοριακό περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα διφορούμενο. Όταν όμως η αμφισημία του περιβάλλοντος είναι σε υψηλό επίπεδο τότε τα μέλη του οργανισμού μπορούν να βασιστούν στη διαδικασία των “κύκλων επικοινωνίας”. Στη διαδικασία αυτή παρατίθενται ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν στην εξαγωγή μιας ‘καθαρής’ πληροφορίας και στην αξιοπιστία του νοήματος ¹¹⁷.

Επομένως, είναι ιδιαίτερα βασικό για μια οργάνωση ή μια επιχείρηση όταν η αμφισημία νοήματος είναι περιορισμένη, τα μέλη του οργανισμού να βασιστούν σε καθιερωμένους τρόπους δράσης και σκέψης για τα γεγονότα. Όμως, είναι πιθανόν να υπάρξουν στιγμές που επέρχεται “νοητική σύγχυση” ή “νοητικός κλονισμός” στη λειτουργία της επιχείρησης. Τότε οι ιδέες που θεωρούμε ως δεδομένες για το πώς πρέπει να λειτουργούν τα πράγματα τίθενται σε σοβαρή αμφισβήτηση. Τότε η ανάγκη για εξαγωγή κοινού νοήματος καθίσταται αναγκαία και επιτακτική. Με αυτή την έννοια, η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον αποκτά ένα πρακτικό περιεχόμενο, αλλά ταυτόχρονα και μια θεωρητική

¹¹⁷ Weick, 2012

υποδομή και συνδέεται άμεσα με τις συνθήκες πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και ασάφειας που επικρατούν γύρω μας¹¹⁸.

4.2. Τα εργαλεία της Συστημικής Θεωρίας

Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν σε μελέτη περίπτωσης στην συγκεκριμένη μελέτη είναι η SWOT Analysis και το Balanced Scorecard, που αποτελούν εργαλεία της συστημικής λειτουργίας μιας επιχείρησης και αποτελούν και μεθόδους μέτρησης της απόδοσής της.

Μια επιχείρηση για το σχεδιασμό μιας πιο αποτελεσματικής στρατηγικής, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να επικεντρωθεί στη μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών της στο εσωτερικό της, αλλά και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να εναρμονιστούν με τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής¹¹⁹.

Η **SWOT Analysis** αναπτύχθηκε από τον Albert Humphrey, που επιτέλεσε καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Stanford τη δεκαετία του 1960 με 1970. Αν και πέρασαν περισσότερα από 40 χρόνια από την ανάπτυξή της, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Δυνατά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και τις **Απειλές** (Threats) από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Από τη μία γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία, και από την άλλη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες και οι απειλές. Η SWOT Analysis βασίζεται κυρίως σε δυο θεμελιώδη ερωτήματα: Α) που βρίσκεται επιχείρηση και Β) που θέλει να πάει. Επιπρόσθετα η SWOT, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς¹²⁰, από τη μία για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός

¹¹⁸ Κεκές, 2007

¹¹⁹ Θερίου, 2005

¹²⁰ Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002

προϊόντος ή υπηρεσίας και από την άλλη για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης.

Αρχικά αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον (internal) της επιχείρησης.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να αποτελούν:

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Η υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Η σωστή οικονομική διαχείριση.
- Η ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Η καλή φήμη και το brand name.
- Το ότι είναι ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ότι έχει εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος!

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.

- Τα προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”

Στη συνέχεια μελετάται το Εξωτερικό Περιβάλλον (External) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες).

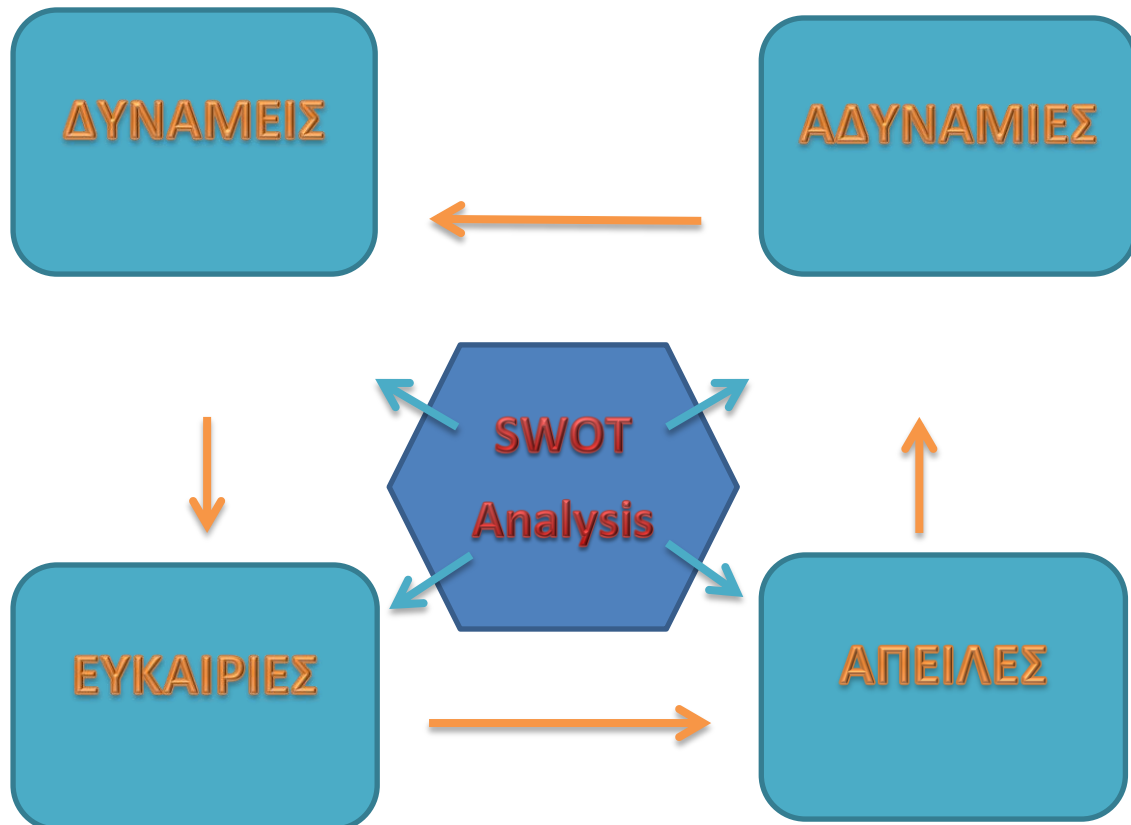
Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να αποτελούν:

- Οι νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).



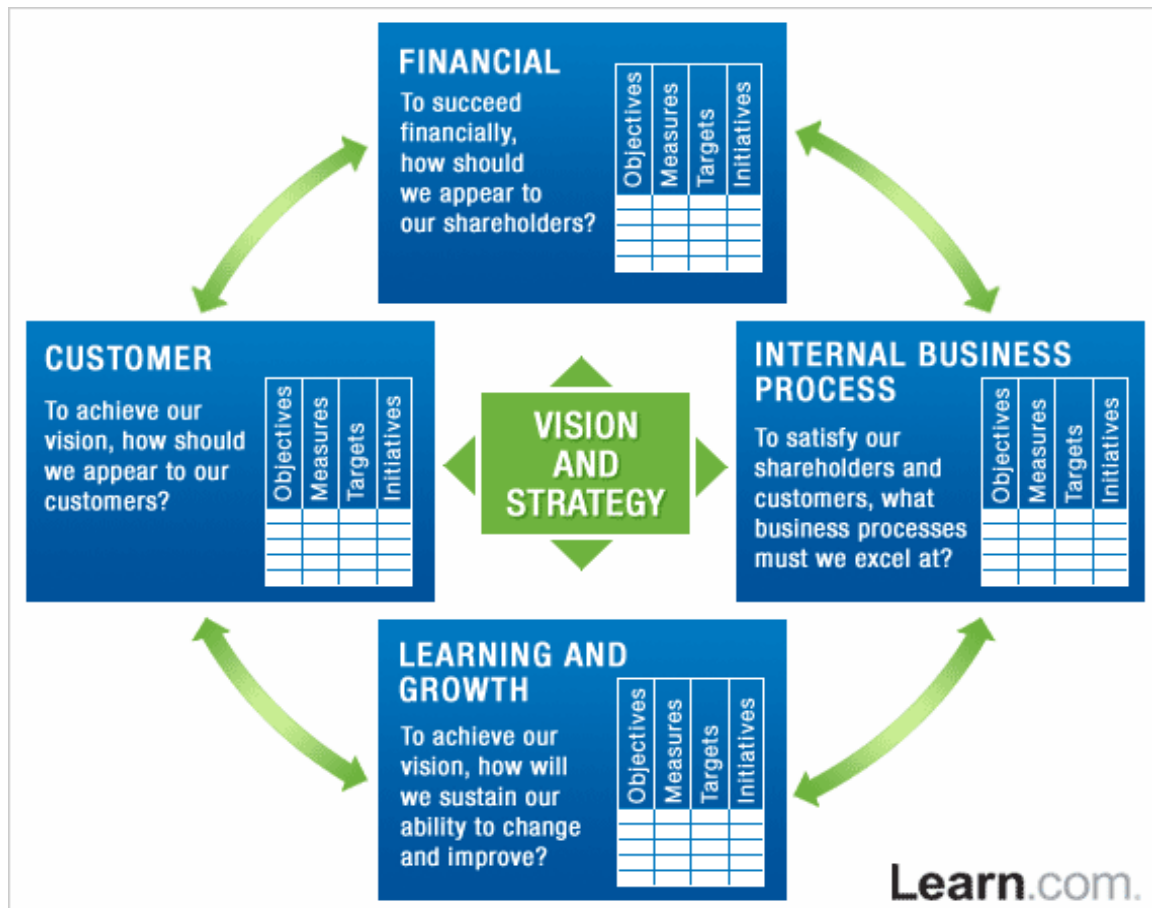
[Σχήμα 13.](#) Swot Analysis.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων η αλλιώς **Balanced Scorecard** ξεκίνησε το 1990 και αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1996 με αφορμή την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από άυλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση και οι ικανότητες των εργαζόμενων, η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στις τάσεις της εποχής κλπ.¹²¹ Αρχικά απευθύνθηκε και χρησιμοποιήθηκε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά στη συνέχεια δοκιμάστηκε και εφαρμόζεται και σε δημόσιους οργανισμούς. Αποτελεί ένα

¹²¹ Kaplan, R. and D. Norton, 1996

μέσο μέτρησης της απόδοσης και χρησιμοποιείται στη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης για να βελτιώσει εσωτερικές λειτουργίες και εξωτερικά αποτελέσματα.

Μέσα από τις τέσσερις κύριες προσεγγίσεις-κάρτες, το Balanced Scorecard εξισορροπεί τη λογιστική – **Χρηματοοικονομική Αποτίμηση** (financial perspective), την καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διοικητική μονάδα, **Προοπτική των εσωτερικών διεργασιών** (internal process perspective), την ικανότητα διαρκούς επιμόρφωσης και εκσυγχρονισμού, **Προοπτική Καινοτομίας και μάθησης** (learning and growth perspective) και τέλος, την ανάλυση της πελατειακής βάσης της, **Πελατειακή Προοπτική** (customer perspective). Οι τέσσερις συνιστώσες παρουσιάζονται σχηματικά παρακάτω¹²²:



Σχήμα 14. Συνιστώσες Balanced Scorecard.

¹²² <http://www.vectorstudy.com>

Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα: σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. Οι προϋποθέσεις για την επιτυχή χρήση του Balanced Scorecard αποτελούν:

- η προγενέστερη εμπειρία εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας –αποδοτικότητας.
- η διαθεσιμότητα έγκυρων και πραγματικών δεδομένων.
- η επιθυμία συνεχούς εξέλιξης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρησιακής μονάδας.
- η ανεμπόδιστη επικοινωνία των εργαζόμενων όλων των βαθμίδων και τμημάτων των διοικητικών μονάδων για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών.
- ο προσανατολισμός του οργανισμού προς την ικανοποίηση των πολιτών.

Η ικανότητα του Balanced Scorecard να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος του οποίου η συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι πως αποφεύγει την υπερπληροφόρηση, περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. "Έτσι οδηγούμαστε σε αποτέλεσμα με την πιο ακριβή ανάλυση. Με την εφαρμογή του, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται ευρύτερα γνωστοί σε όλο το προσωπικό και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζόμενων της επιχείρησης για την υλοποίησή τους¹²³.

4.3.Μελέτη Περίπτωσης - Nestlé

Οι επιχειρήσεις δρουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις και αλλαγές έχουν επηρεάσει τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση στοχεύει στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την αποδοτικότητα.

¹²³ Partridge and Perrens, 1997

εξαιτίας της συνεχούς αλλαγής και εξέλιξης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος η διαχείριση των δεδομένων και πληροφοριών από την πλευρά των επιχειρήσεων θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη τους. Οι επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζουν την στρατηγική και τη δομή τους, επενδύοντας στην τεχνολογία, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών. Από την άλλη, τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης έχουν ελλείψεις και αδυναμίες ως προς τις σύγχρονες απαιτήσεις επομένως χρειάζονται οι εξής στόχοι:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα διαιρεθεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη για την επίτευξη τους.
3. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους.



Good Food, Good Life

Η ιστορία της εταιρείας Nestlé ξεκινάει το 1867, όταν ο Henri Nestlé δημιούργησε τη Farine Lactée, την πρώτη τροφή για βρέφη. Περίπου 150 χρόνια από το γεγονός που σηματοδότησε την ίδρυσή της, η Nestlé S.A. είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα της διατροφής, της υγείας και της ευεξίας. Με έδρα στο Vevey της Ελβετίας, η εταιρεία διαθέτει εγκαταστάσεις σε 197 χώρες, λειτουργεί 442 εργοστάσια σε 86 χώρες και απασχολεί 339.000 υπαλλήλους παγκοσμίως¹²⁴.

Τα πρώτα προϊόντα της Nestlé στη Ελλάδα εμφανίζονται στα τέλη του 19ου αιώνα σε απευθείας εισαγωγή από την Ελβετία. Το 1914 η Nestlé εμφανίζεται επισήμως στην Ελλάδα με την επωνυμία “Εταιρεία Nestlé & Anglo – Swiss

¹²⁴ <http://www.nestle.gr/aboutus/aboutnestle>

Condensed Milk Co., Cham & Vevey (Ελβετία)”. Το 1973 ιδρύεται η Nestlé Ελλάς Α.Β.Ε., με συμμετοχή κατά ποσοστό 51% της Nestlé S.A. και κατά ποσοστό 49% της Προβγάλ Α.Ε. Το 1998 δημιουργείται η Nestlé Ελλάς Α.Ε και πλέον στην οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα ανήκουν οι εταιρείες Nestlé Ελλάς, CPW Hellas και Nespresso Ελλάς.

Τα βασικά προϊόντα της εταιρείας στην ελληνική αγορά είναι: προϊόντα βρεφικής διατροφής, καφέ, σοκολάτες, προϊόντα μαγειρικής, δημητριακά πρωινού, φυσικό μεταλλικό νερό, παγωτά, στιγμιαία σοκολατούχα ροφήματα, προϊόντα για επαγγελματική χρήση και προϊόντα διατροφής κατοικίδιων ζώων. Επίσης, η Nestlé εξάγει μερικές από τις πιο αγαπημένες ελληνικές μάρκες στις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου. Συγκεκριμένα, τα εργοστάσιά της στην Ελλάδα εξάγουν πάνω από 1.500 τόνους καφέ (Λουμίδης Παπαγάλος και Nescafé) σε 9 χώρες μεταξύ των οποίων οι ΗΠΑ, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία, ενώ το εργοστάσιο παγωτού εξάγει στον Καναδά, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ισπανία και τα Βαλκάνια.

Η αποστολή- όραμα της εταιρείας είναι η Δημιουργία Αμοιβαίου Οφέλους. Για να επιτύχει μακροπρόθεσμα προς όφελος των μετόχων της, δεν αρκεί να συμμορφώνονται τα στελέχη της εταιρείας και οι δραστηριότητές της με την ισχύουσα νομοθεσία και να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων της. Επιπλέον οφείλει να δημιουργεί αξία για την κοινωνία.

Οι στόχοι της εταιρείας είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η δημιουργία ανταγωνιστικού και συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας και μέσω της έρευνας, της ανάπτυξης και της τεχνολογίας των προϊόντων της. Το κίνητρο και ο στόχος της εταιρείας από την ίδρυσή της παραμένει η ικανοποίηση και το όφελος των καταναλωτών¹²⁵.

¹²⁵ <http://www.nestle.gr/aboutus/randd>

4.3.1.S.W.O.T. Analysis



Δυνατά σημεία της Nestlé

- Το εμπορικό σήμα της εταιρείας και η αξία που το ακολουθεί έχουν παγιωθεί στο μυαλό των καταναλωτών.
- Αναγνωρίζεται ως μια εξαιρετικά διαφοροποιημένη εταιρεία που δραστηριοποιείται σε πολλές διαφορετικές αγορές και κλάδους.
- Η ποικιλία των σημάτων της Nestlé και η ποικιλία των προϊόντων της δίνει μια ισχυρή ικανότητα να αντεπεξέλθει οικονομικά επειδή εξυπηρετεί πολλούς διαφορετικούς τομείς της αγοράς.
- Περιλαμβάνει καθιερωμένες μάρκες με ένα μεγάλο μέρος του μεριδίου αγοράς.
- Έχει ισχυρές δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης που αναπτύσσονται.
- Έχει πολλά κανάλια διανομής που συνεχώς τα αυξάνει και η γεωγραφική της παρουσία είναι μεγάλη.
- Παρουσιάζει ικανότητα συγχωνεύσεων αλλά και εξαγορών με πολλές εταιρείες τροφίμων.

Αδύνατα σημεία της Nestlé

- Ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεών της εξαρτάται από καλά αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα. Αυτό κάνει την εταιρεία ευάλωτη σε τυχόν απότομες αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

- Μερικά brands, όπως το γάλα Carnation, δεν είναι προσαρμοσμένες στο σύγχρονο τρόπο ζωής και θεωρούνται ξεπερασμένα από ορισμένους πελάτες.
- Παρατηρείται ένα υψηλό κόστος για την έναρξη νέων brands για να συμπληρώσουν τα μεγαλύτερα, λιγότερο μοντέρνα προϊόντα διατροφής.
- Η εταιρεία σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη διαφήμιση για να διαμορφώσει τη γνώμη του καταναλωτή και βασίζεται στις παραδοσιακές πωλήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό κόστος μάρκετινγκ με μια αμφισβητήσιμη απόδοση της επένδυσης.
- Εμφανίζεται αδυναμία να παρέχει σταθερή ποιότητα στα προϊόντα διατροφής, λόγω του πλήθους των προϊόντων αλλά και του μεγέθους της αγοράς που καλύπτουν.

Ευκαιρίες της Nestlé

- Αυξανόμενη ζήτηση για πιο υγιεινά προϊόντα διατροφής. Η τάση της αγοράς είναι η κατανάλωση μόνο υγιεινών προϊόντων διατροφής. Αποτελεί μια σημαντική στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και ανοίγει μια τεράστια αγορά για τις εταιρείες.
- Αυξημένο ενδιαφέρον για την υγεία και τη διατροφή θα μπορούσε να αυξήσει τη ζήτηση για ορισμένα προϊόντα της Nestlé, όπως τα ενεργειακά ποτά.
- Αλλαγές στον τρόπο ζωής, όπως οι επιπλέον ώρες εργασίας, περισσότερες γυναίκες στο εργατικό δυναμικό, και πιο μονοπρόσωπα νοικοκυριά, αυξάνουν τη ζήτηση για προσυσκευασμένα τρόφιμα.
- Η οικονομική κρίση στη χώρα μας ωθεί τους καταναλωτές προς value for money αγορές και στρέφονται κυρίως προς τη δαπάνη εισοδήματος κυρίως για βιοπορισμό και διατροφή, αλλά και για μικρές καθημερινές απολαύσεις.

Απειλές της Nestlé

- Η παγκόσμια οικονομική ύφεση και κυρίως η οικονομική κρίση της χώρας μας οδηγεί σε μείωση της αγοραστικής ζήτησης.
- Η μείωση της ρευστότητας και η ανασφάλεια που υπάρχει στην ελληνική στην αγορά παρατηρείται όχι μόνο στους καταναλωτές αλλά και στους εμπόρους.

- Η αύξηση ΦΠΑ τροφίμων – ποτών μείωσε κατά πολύ την αγορά προϊόντων που δεν θεωρούνται τρόφιμα για βασική σίτιση αλλά μέσο απόλαυσης ή γλυκά και επιδόρπια.
- Η ανάπτυξη των ιδιωτικών σημάτων. Ο αυξανόμενος αριθμός των σούπερ μάρκετ και άλλων καταστημάτων λιανικής που εισάγουν τα δικά τους προϊόντα που κοστίζουν λιγότερο και μπορούν εύκολα να ανταγωνιστούν με τα προϊόντα της Nestlé.
- Τάση προς την υγιεινή διατροφή. Η Nestlé είναι ένας σημαντικός προμηθευτής της σοκολάτας και σοκολατούχων ποτών που έχουν υψηλό επίπεδο θερμίδων και λόγω αλλαγής των συνηθειών των πελατών, θα βιώσουν μείωση της ζήτησης.
- Μια αυξανόμενη καχυποψία για τα προσυσκευασμένα τρόφιμα ως αφύσικα και ανθυγιεινά αυξάνει τη ζήτηση για φρέσκα και φυσικά τρόφιμα. Επίσης, αυξάνει τη ζήτηση για τα βιολογικά προϊόντα και άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Μετά από τη S.W.O.T. analysis προκύπτουν οι στρατηγικοί στόχοι της Nestlé:

- Παραγωγή πιο υγιεινών προϊόντων διατροφής για την αντιμετώπιση της τάσης της αγοράς για κατανάλωση υγιεινών προϊόντων διατροφής.
- Χρήση βιολογικών πρώτων υλών για την παραγωγή προϊόντων και χρήση υποκατάστατων της ζάχαρης για μείωση θερμίδων στα γλυκίσματα.
- Συνεχής έρευνα και καινοτομία σε κάθε πτυχή της εταιρείας, από τη διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της .
- Διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών.
- Προβολή των προϊόντων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στο διαδίκτυο για να κυριαρχήσει στο υποσυνείδητο των καταναλωτών.
- Παροχή κινήτρου αγοράς προϊόντων , κυρίως αυτών που μόλις παρήχθησαν, μέσω προσφορών και δώρων.
- Ενίσχυση της πολιτικής παροχής εκπτώσεων επί των τιμολογίων για διατήρηση και αύξηση των σημείων διανομής και πώλησης.

4.3.2.Balanced Scorecard

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης αποτελούν εργαλεία καίριας σημασίας για το μάνατζμεντ, καθώς στην επίτευξη των αντικειμενικών

στόχων. Ο Kaplan και Norton μέσω του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC), αξιολόγησαν την επίδοση μιας εταιρείας σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι «Πίνακες Ισορροπημένης Στοχοθέτησης», είναι οργανωμένοι γύρω από τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις – οικονομική (financial), πελατειακή (customer), εσωτερική (internal) και καινοτομία/εκπαίδευση (innovation/learning). Η ονομασία απεικονίζει την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να παρακολουθεί τα οικονομικά της αποτελέσματα και παράλληλα την πρόοδο στη θεμελίωση των ικανοτήτων της. Κατ' επέκταση συνεισφέρει στην απόκτηση άυλων περιουσιακών στοιχείων που θα χρειαστεί για τη δυνητική της ανάπτυξη.

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητάς της. Αυτές είναι:

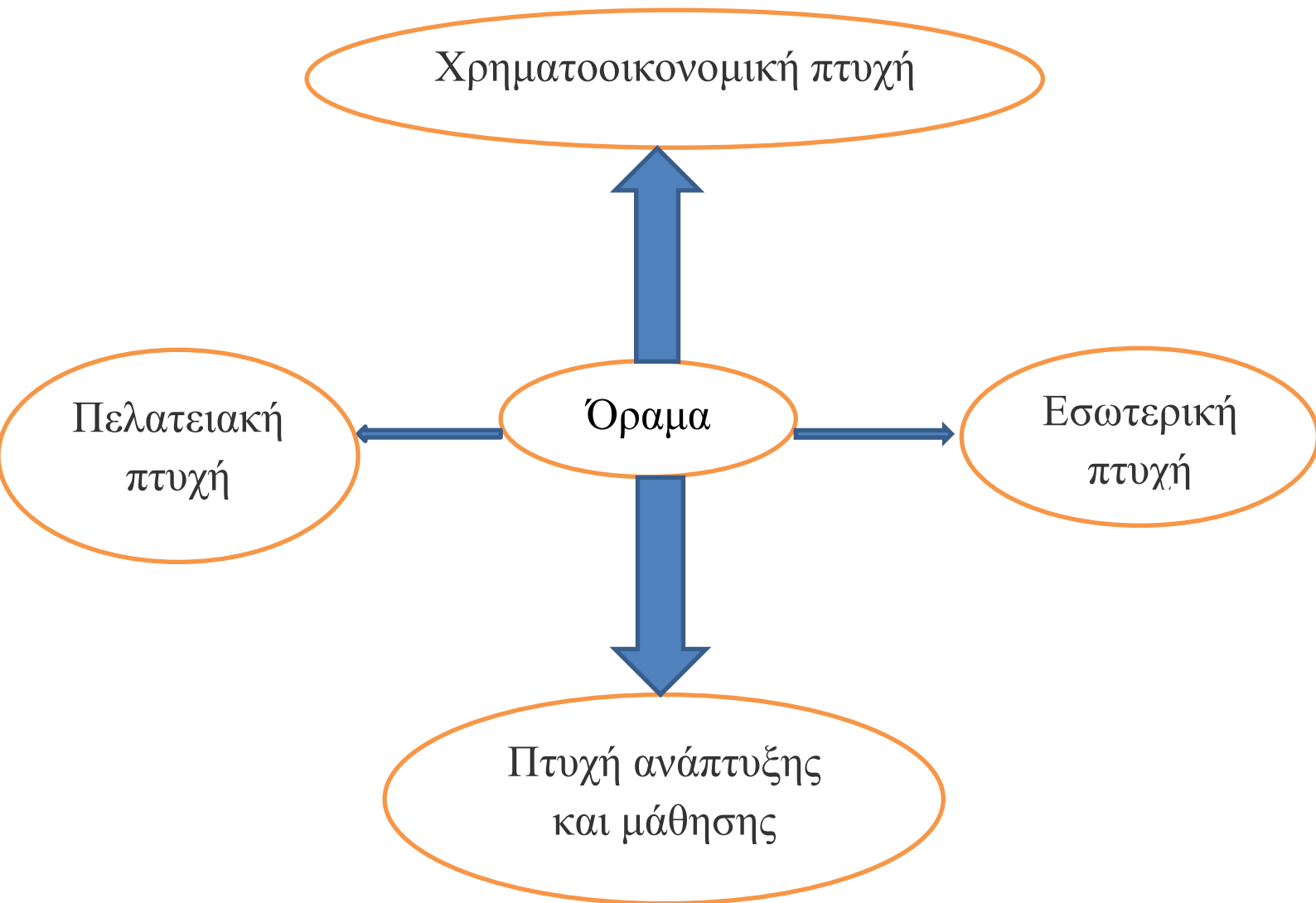
- α. Η χρηματοοικονομική πτυχή,
- β. Η πελατειακή πτυχή η οποία βλέπει την επιχείρηση από την σκοπιά των πελατών της.
- γ. Η εσωτερική πτυχή, η οποία επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών.
- δ. Η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης, η οποία απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει».

Το BSC δίνει απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

1. Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας; (πελατειακή διάσταση)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι; (ενδοεπιχειρησιακή διάσταση)
3. Μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (διάσταση μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πως μας θεωρούν οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική διάσταση)
 - Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συμπεριληφθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, την ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων, και την απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής.

- Στην πελατειακή διάσταση του BSC, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς και πελατών στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν με σκοπό την απόκτηση εσόδων που ικανοποιούν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Από τη στιγμή που η εταιρία εντοπίζει και στοχεύει τα τμήματα αγοράς στα οποία ευελπιστεί να δραστηριοποιηθεί, μπορεί να ορίσει τους στόχους και τα μέτρα.
- Με την διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών, μια επιχείρηση αναγνωρίζει ποιες διαδικασίες θα πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της, προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς και πελατειακούς σκοπούς της. Η επιχείρηση αφού έχει θέσει τους πελατειακούς και οικονομικούς της σκοπούς, εν συνεχεία οριοθετεί τους σκοπούς και τους δείκτες για αυτή τη διάσταση (οικονομικοί σκοποί, πελατειακοί σκοποί, σκοποί ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών), εστιάζοντας σε εκείνες τις ενέργειες που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών.
- Στόχος των τριών προηγούμενων συνιστωσών ήταν να εντοπίσει σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις. Σκοπός της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των παραπάνω επιδόσεων. Επιχειρήσεις οι οποίες επιζητούν την επιτυχία θα πρέπει να επενδύσουν στην εσωτερική τους δομή (άνθρωποι, συστήματα, διαδικασίες)¹²⁶.

¹²⁶ <http://agribusinessexpert.blogspot.gr/2012/09/balanced-scorecard.html>



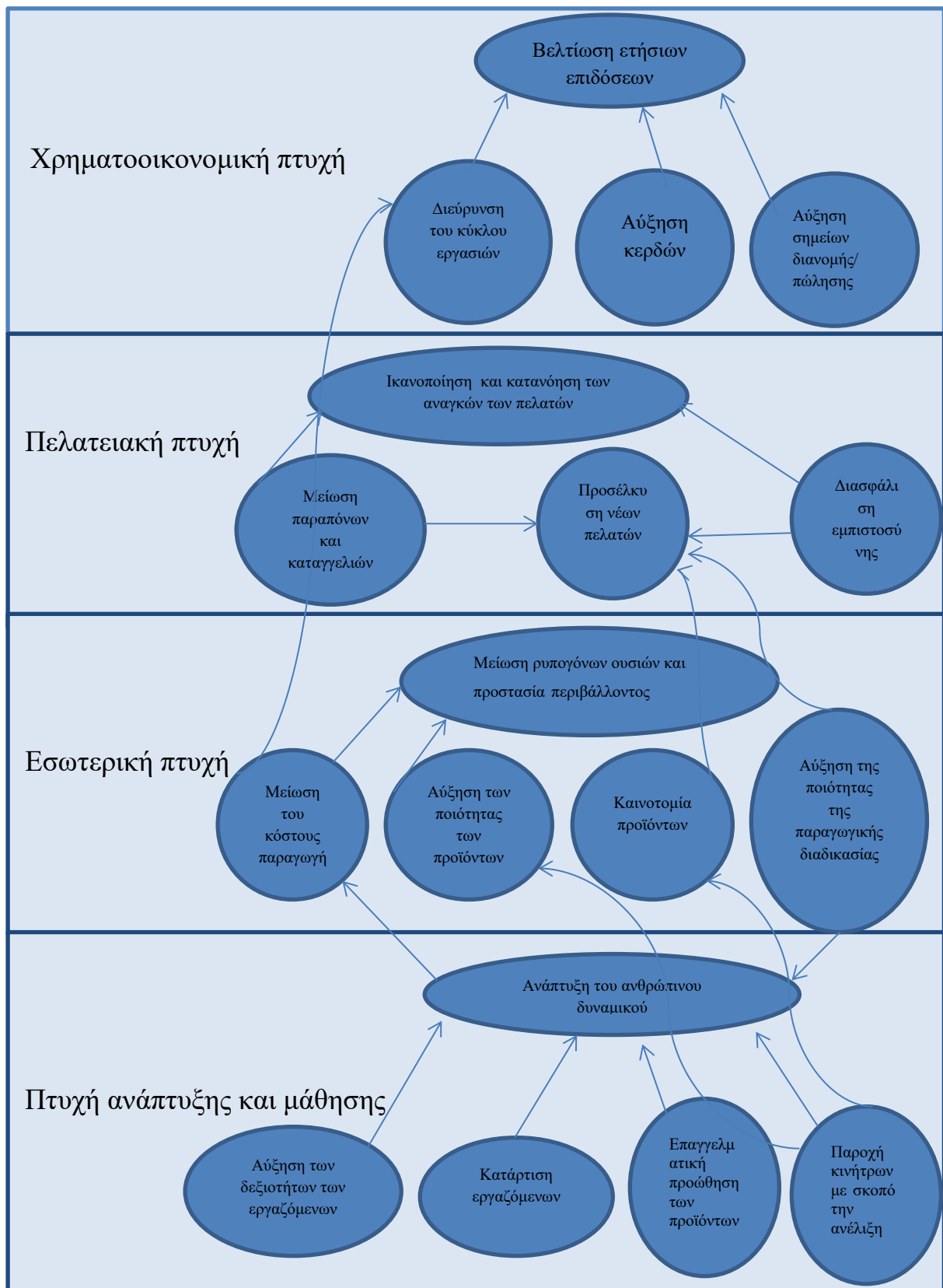
Σχήμα 15. Πτυχές Balanced Scorecard.

- **Χρηματοοικονομική πτυχή:** 1) Βελτίωση ετήσιων επιδόσεων
 - 2) Διεύρυνση του κύκλου εργασιών
 - 3) Αύξηση κερδών
 - 4) Αύξηση σημείων διανομής και πώλησης

- **Πελατειακή πτυχή:** 1) Ικανοποίηση και κατανόηση των αναγκών των πελατών
 - 2) Μείωση παραπόνων και καταγγελιών
 - 3) Προσέλκυση νέων πελατών
 - 4) Διασφάλιση εμπιστοσύνης

- **Εσωτερική πτυχή:** 1) Μείωση ρυπογόνων ουσιών και προστασία περιβάλλοντος
 - 2) Μείωση του κόστους παραγωγής
 - 3) Αύξηση των ποιότητας των προϊόντων
 - 4) Καινοτομία προϊόντων
 - 5) Αύξηση της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας

- **Πτυχή ανάπτυξης και μάθησης:**
 - 1) Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
 - 2) Αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων
 - 3) Κατάρτιση εργαζόμενων
 - 4) Επαγγελματική προώθηση των προϊόντων στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
 - 5) Παροχή κινήτρων με σκοπό την ανέλιξη



Σχήμα 16. Balanced Scorecard Nestle.

Τελικά Συμπεράσματα

Η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων έχει ως κύριο στόχο την παραγωγικότητα της επιχείρησης και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το μικρότερο δυνατό κόστος και την εξέλιξη μιας εταιρείας να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ιστορική εξέλιξη των θεωριών της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Από την άλλη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μιας επιχείρησης και το γεγονός αυτό καθιστά κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού το ανθρώπινο δυναμικό του. Επομένως η επιτυχημένη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οδηγεί σε ικανοποίηση των εργαζόμενων αλλά και στα βέλτιστα αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση.

Η διαδικασία της στελέχωσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί νευραλγικό παράγοντα όχι μόνο για την εξέλιξη και ανάπτυξη της αλλά και για την ίδια την επιβίωση της στις μέρες μας. Κριτήριο επιτυχίας μιας εταιρείας είναι η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των εργαζόμενων που οδηγεί σε ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση. Η εκπαίδευση, η παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνουν το πλαίσιο της ανάπτυξης και των εργαζόμενων μιας εταιρείας αλλά κατά συνέπεια και της ίδιας της εταιρείας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει την εικόνα της ίδιας της επιχείρησης και παρουσιάζει το αν υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξής της.

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων πρέπει να συνδεθεί για μια επιτυχημένη επιχείρηση με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λόγω του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που επικρατεί στην εποχή μας. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν στην εκπαίδευση των εργαζόμενων τους αν θέλουν να θεωρούνται επιτυχημένες αλλά και να αξιολογούν σε βάθος το ανθρώπινο δυναμικό τους για να τους παρέχουν και κίνητρα ανάπτυξης. Επιπλέον η ανάπτυξη της κουλτούρας μιας επιχείρησης διαφαίνεται μέσα από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της και την παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους της. Επίσης η ισορροπημένη σχέση των εργαζόμενων με τα διευθυντικά στελέχη οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος ενστερνίζεται την εταιρική κουλτούρα και καθώς επιδιώκει την προσωπική του βελτίωση οδηγεί σε ανάπτυξη και την ίδια την εταιρεία.

Η Συστημική Θεωρία μας βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα την οργάνωση και ανάπτυξη μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, καθώς σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων που συνδέονται με σχέσεις αλληλεπίδρασης, έτσι και μια επιχείρηση αποτελείται από μέρη των οποίων η δράση τους έχει συγκεκριμένο στόχο, στην ανάπτυξη και βελτίωση του συνόλου της. Οι εργαζόμενοι, τα μηχανήματα, οι εγκαταστάσεις και οι πληροφορίες αποτελούν συντελεστές της οργάνωσης μιας επιχείρησης, ενώ η διαχείριση της γνώσης δημιουργεί ένα πρακτικό και θεωρητικό υπόβαθρο.

Οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης που αποτελούν και εργαλεία της συστημικής λειτουργίας της, η SWOT Analysis και το Balanced Scorecard, μπορούν να προβάλουν στοιχεία χρήσιμα προς αξιοποίηση, με στόχο τη διατήρηση της πορείας μιας εταιρείας ή την αλλαγή κατεύθυνσης σε περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων. Η οριοθέτηση οράματος και ο ορισμός στρατηγικών στόχων, οι ενέργειες των στελεχών που οδηγούν σε επίτευξη των στόχων αλλά και η ύπαρξη ενός συστήματος παρακολούθησης των ενεργειών που οδηγούν σε βελτίωση είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που παρουσιάζουν και αξιολογούν οι μέθοδοι αυτοί. Σε αυτά επομένως πρέπει να επικεντρώνονται οι εταιρείες όταν θέλουν να αξιολογήσουν την πορεία και την ανάπτυξή τους.

Βιβλιογραφία

- Armstrong M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human resource management practice*, 10th
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. *Overview: strategic human resource management in five leading firms*.
- Bernadin H.J., Russel J.E.A. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw Hill Publishing Co UK.
- Boxall P., Purcell J., and Wright P. M. (2005). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. (2001). *The 21st century human resources function: It's the talent, stupid*. *Human Resource Planning*, 24(4): 17–23.
- Cappelli, P., Neumark, D. (2001). *Do "High Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?*
- Cheng Ling, T. and Aizzat Mohd, N. (2011). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*. *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 2.
- Cohen, J. (1994). *The earth is round*. (P< .05). *American Psychologist*, 49: 997-1003.
- Datamonitor (2009). *H&M Hennes and Mauritz AB SWOT analysis*.
- Dawson, S. J. (1998). *Closing the gap: Lowering program costs and increasing perceived value with employee self-service*. *Compensation and Benefits Management*, 14(2), 59-63.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996). *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance*. *Academy of Management Journal*, 39: 949–969.
- Ehrlich, C. J. (1997). *Human resource management: A changing script for a changing world*. *Human Resource Management*, 36 (1), 85-89.

Erven, B. and Milligan, R. (2000). Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture.

Fathi M. A., ALDamoe1, Mohamd & Kamal (2013). *Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Libya Firm*. College of Business, Universiti Utara Malaysia, Malaysia. Public Administration Research; Vol. 2, No. 1.

Gasc, J., Llopis, J. & Gonzalez, M.R. (2004) *The use of information technology in training human resources: An E-learning case study*. Department of Firm Organization, University of Alicante, Spain.

Graham, G. (1978). *The Human Factor*. Avon Books, New York, NY, U.S.A.
Harrods, Increasing employee engagement through HRM. The Times 100, Business Case Studies. Available on www.businesscasestudies.co.uk.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). *Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.

Harvard Business Publishing (2016). *Human Resource Management*.

Hennes & Mauritz (H&M), an HRM case study (2009). Available on <http://ideasthoughts.errupackal.com/2009/09/hennes-mauritz-hm-an-hrm-casestudy>.

Hersey P., Blanchard H.K., Johnson E.D. (1996). *Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 7th edition, New Jersey: Prentice Hall.

Herzberg, F. W. , Mausner, B. and Snyderman, B. (1957). *The Motivation to Work*. Wiley.

Hodgetts, R .M. (1996) . *A conversation with Steve Kerr*. Organizational Dynamics, 24, 68-79 .

Huselid, M. A, Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). *Technical and Strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*. Academy of Management Journal, 1997. Vol 40, No 1, 171-188.

Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005). *A players or A positions? The strategic logic of workforce management*. Harvard Business Review, 83(12): 110–117.

Huselid, M.A. and Becker, B.E. (1996). *Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource–Firm Performance Link*. *Industrial Relations*, 35: 400–422.

Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2009). *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*. *Journal of World Business*. Elsevier Inc.

Jackson S., Schuler R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th edition, International Thomson Publishing Company.

Kaplan, R. and D. Norton (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*.

Lane, K., & Pollner, F. (2008). *How to address China's growing talent shortages*. *The McKinsey Quarterly*, 3: 33–40.

Luthans F., Youssef C.M. (2004). *Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, *Organizational Dynamics*, 33, 2, 143-160.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Relations and Labour Review*, 48: 197–221.

Maslow, (1970). *Motivation and Personality*. N.Y. : Harper & Row.

Mathis R.L. & Jackson J.H. (1994). *Human Resource Management*, 1994, Published by South-Western.

McShane L.S., Glinow Von M. (2008). *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill, International Edition.

Michaels E., Handfield- Jones H., Axerlod B. (2001). *The war for talent*, Published by Harvard Business School Press.

Miles, R.E. and Snow, S.S. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Nel P.S., Werner A., Poistat P., Sano T., Du Plesis A., Ngalo O., Van Hoek L., (2011). *Human Resource Management*. 8th Ed. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

Newton, A., & Subbaraman, R. (2002). *China: Gigantic possibilities, present realities*. London: Lehman Brothers.

Nielsen P.R. (1996). *The politics of ethics- Methods for acting, learning, and sometimes fighting, with others in addressing ethics problems in organizational life*, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, New York.

Nightingale, F. (2008). *Google's HR Practices: A Strategic Edge [online]*. Available on <http://www.ecch.com/google/HRpractices.html>.

Nobble C. A., Bozionelos N. (2001). *The utilisation of "sophisticated" selection techniques: Results from a case study in a large organization*, Selection and development review, Vol 17, No 5, pp 12-14.

Osborne, M. J. (2012). *Εισαγωγή στη θεωρία παιγνίων*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Osterman, P. (1987). *Choice of Employment Systems in Internal Labour Markets*. *Industrial Relations*, 26: 46–67.

Partridge M and L. Perren (1997). *"Winning ways with the Balanced Scorecard"*, Accountancy.

Pascale, R. T., Athos, A. G. (1982). *The art of Japanese management*. USA: Better world books.

Porter W. Lyman, Lawler E. Edward III, Hackman J. Richard (1975). *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company, New York. Published by Canadian Center of Science and Education.

Rosse J., Levin R. (1997). *High - Impact Hiring, a comprehensive guide to Performance based hiring*, San Francisco: Jossey Bass.

Schuler R., Jackson S. (1996). *Human Resource Management, Positioning for the 21st century*, West Publishing Company, Minneapolis.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987) *Organisational Strategy and Organisational Level as Determinants of Human Resource Management Practices*. *Human Resource Planning*, 10(3): 125–141.

- Shaw, K., Schifrin, D. (2015). *Royal Bank of Canada: Transforming Managers*.
- Snell S., Bohlander G. (2007). *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company.
- Stanton, T. and Anis Mahomed, K. (2014). *Human Resources in Google in terms of some management perspectives : exploring the entrepreneurial spirit*. Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2, No. 3.
- Stiles, P. and Trevor, J., et al. (2006). *Best practice and key themes in global human resource management: project report*. Cambridge University.
- Sullivan, J. (2007). *A look inside the Google talent machine [online]*. Available on http://www.ere.net/2013/08/11/a/look/inside/the/Google/talent_machine.html.
- Susskind Et Al. (2000). *The Consensus-Building Handbook, 1999*, 6 Dispute Resolution Magazine 28-31 (Winter 2000).
- Theriou, N.G. (2000). *The effect of productivity on profitability: A case study at firm level.*, Derby University, PhD dissertation thesis.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1983). *Institutional sources of change in organizational structure: The diffusion of civil service reform*. Administrative Science Quarterly, 23: 22-39.
- Tripti Singh, T., Waila, R., Phadke, G.(2015). *Tata Motors' Talent Management Fast Track Selection Scheme (A)*.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005). *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ulrich, D. (1997). “Judge Me More by my Future than my Past”, Human Resource Management, Harvard Business School Press, 36, 1, 5-8.
- Walker, J. (2002). *Perspectives: Talent pools: the best and the rest*. Human Resource Planning, 25(3): 12–14.
- Weick K. E. (2012). *Making Sense of the Organization, Volume 2: The Impermanent Organization*. Εκδόσεις: John Wiley & Sons.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2011). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Εκδόσεις: John Wiley & Sons.
- Werther, W., Davis, K. (1996). *Human resources and Personnel Management*, McGraw – Hill, Inc., N.Y.
- White, M. and Bryson, A. (2011). *HRM and Workplace Motivation: Incremental and Threshold Effect*. The London School of Economics and Political Science.

Wilson, B. (2008). *Hidden dragons. People Management*, August: 18–23.

Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A resource-based perspective. International Journal of Human Resource Management*, 5: 301–326.

Αλεξόπουλος Α. Β., Αδαμίδης Ε. Δ. (2008). *Συστημική θεωρία και πρακτική*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός.

Γρυντάκης Γ., Δάλκος Γ., Χόρτης Α. *Κοινωνική και πολιτική οργάνωση στην Αρχαία Ελλάδα*. Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων.

Δεκλερής, Μ. (1986). *Συστημική θεωρία*. Εκδόσεις: Σακκούλας.

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (1993). *Διοίκηση Παραγωγής*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Θερίου Ν. (2005). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. 2ή εκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού*. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Ιδιωτική Έκδοση 6.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*, Τόμοι Α & Β. 3η έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά.

Κεκές Ι. (2007). *Η διαχείριση της γνώσης στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον*. Αθήνα: Ατραπός.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις: Interbooks.

Μαγείρου, Ε. Φ. (2012). *Παίγνια και αποφάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ- Θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Αφ. Κυριακίδη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση-Μανατζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rossili.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση*. 2ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.
- Χολέβας, Γ. Κ. (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*. Εκδόσεις: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). *Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

Πίνακας 1. Σχέση παραγωγικότητας-αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας.

Πίνακας 2. Συστήματα Management.

Πίνακας 3. Διαφορές μεταξύ της παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Πίνακας 4. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν.

Πίνακας 5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα προσέλκυσης.

Σχήμα 1. Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Σχήμα 2. Διοικητική πυραμίδα.

Σχήμα 3. Οι Σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ.

Σχήμα 4. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Σχήμα 5. Εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης.

Σχήμα 6. Εξελιγμένο μοντέλο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχήμα 7. Διαδικασία επιλογής υποψηφίων.

Σχήμα 8. Στάδια Εκπαίδευσης.

Σχήμα 9. Στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.

Σχήμα 10. Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Σχήμα 11. Παρακίνηση και Ενδυνάμωση.

Σχήμα 12. Ιεράρχηση των αναγκών.

Σχήμα 13. Swot Analysis.

Σχήμα 14. Συνιστώσες Balanced Scorecard.

Σχήμα 15. Πτυχές Balanced Scorecard.

Σχήμα 16. Balanced Scorecard Nestle.