



Τμήμα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ Τ.Τ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΜΑΡΑ ENTIT Α.Μ 8197

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΑΡΟΥΦΑΛΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΑΘΗΝΑ, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	7
1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ	7
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	12
1.4 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	17
2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	17
2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	24
2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	28
2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	29
2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	31
2.5.1 ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	32
2.5.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	32
2.5.3 ΑΙΤΙΕΣ ΜΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	34
2.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	37
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	39

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μας σε όλους αυτούς τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στο να φέρω εις πέρας την παρούσα πτυχιακή εργασία.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Γαρουφάλη Κωνσταντίνο για την πολύτιμη βοήθειά του και τις εύστοχες παρατηρήσεις του και στη συνέχεια την οικογένεια και τους φίλους μου για την υλική και ηθική υποστήριξή τους καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Μάρα Έντιτ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η παρατεταμένη οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με το αβέβαιο μέλλον, έχει οδηγήσει αρκετούς οργανισμούς σε δύσκολες και πολλές φορές επώδυνες αλλαγές, έτσι ώστε να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους ή να ενισχύσουν την αποδοτικότητα του προσωπικού τους. Καθημερινά παρακολουθούμε αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές, αυτοματοποιήσεις, μειώσεις προσωπικού κ.α.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των στόχων της αλλαγής. Η διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών μελετά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή, δίνει έμφαση στην ανάλυση της προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά που ορίζουν την αντίσταση στην αλλαγή που εκφράζει ο άνθρωπος, στις αιτίες που εμφανίζεται αντίσταση στην αλλαγή, ο ρόλος της δομής της οργανωσιακής κουλτούρας ως την αποτροπή ή την ενίσχυση της πορείας προς την αλλαγή. Ενώ από την άλλη συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας καθώς διαχειρίζεται το άγχος που δημιουργεί μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο σε κάθε περίπτωση, πόσο περισσότερο σε περίπτωση συγχωνεύσεων και εξαγωγές.

Η παρούσα εργασία αναλύει τα θεωρητικά μοντέλα της διοίκησης των αλλαγών που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς και την επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές που εμφανίζονται, παρουσιάζοντας εργαλεία και τεχνικές για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατά την διαδικασία της αλλαγής.

ABSTRACT

The constantly changing environment and prolonged economic recession coupled with the uncertain future, has led several organizations in difficult and sometimes painful changes, so as to ensure their viability or to enhance the efficiency of their staff. Daily in business world meet restructuring, mergers, acquisitions, automation, redundancies etc.

In such an environment, the proper and efficient management of the organizations human resources is a key factor in achieving the goals of change. The management of organizational change is studying the reactions of employees in organizational change, emphasizing the analysis of personality and characteristics that define the resistance to change is man, the causes shown resistance to change, the role of the structure of organizational culture as prevent or strengthen the path towards change. While on the other help to build confidence, strengthen the leadership role as managing the stress that creates a change in the workplace in any case, how much more in the case of mergers and exports.

This paper analyzes theoretical models in management of change that can be implemented in a business environment and the impact of human capital on the changes that occur, presenting tools and techniques for effective management of human resources in the process of change.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί σημαντικό τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς υποστηρίζει την πετυχημένη μετάβαση της επιχείρησης από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια μελλοντική επιθυμητή κατάσταση. Χρησιμοποιεί θεωρίες και μοντέλα τα οποία έχει υιοθετήσει από άλλους τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων, όπως είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία, η στρατηγική, η ψυχολογία, η οργανωσιακή συμπεριφορά κλπ.

Η σημαντικότητά της έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μετά την βιομηχανική επανάσταση συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ως τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής και καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και ανάπτυξη της εταιρείας. Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης αποτελούν το σημαντικότερο «κεφάλαιό» της αλλά και τον παράγοντα που θα καθορίσει την πορεία της στο μέλλον.

Η διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών μελετά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή, δίνει έμφαση στην ανάλυση της προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά που ορίζουν την αντίσταση στην αλλαγή, ο ρόλος της δομής της οργανωσιακής κουλτούρας ως την αποτροπή ή την ενίσχυση της πορείας προς την αλλαγή. Ενώ από την άλλη συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας καθώς διαχειρίζεται το άγχος που δημιουργεί μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο σε κάθε περίπτωση, πόσο περισσότερο σε περίπτωση συγχωνεύσεων και εξαγωγών.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται τα μοντέλα της διοίκησης των αλλαγών που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς και η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές που εμφανίζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ

Η επιχείρηση είναι σύνολο ατόμων και μέσων που εμπλέκονται μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο για να φθάσουν σε συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό. Η έννοια της παραγωγικότητας συνδέεται με τον όγκο της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε σχέση με τα μέσα που καταναλώθηκαν ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί κέρδος, σε σύγκριση με το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε. Ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελεί τη διαδικασία επιλογής στόχων, καταμερισμού ανθρώπινων πόρων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και τη διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των καταναμημένων πόρων. Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές λειτουργίες :

Προγραμματισμός: καθορίζονται στόχοι και σχεδιάζεται η δράση

Οργάνωση: διαμορφώνονται οι δομές

Έλεγχος: μετρά επιτεύγματα και κατευθύνει την προσπάθεια πάνω σε επιλεγμένη πορεία.

Συντονισμός: συντονισμός εργασιών για την επίτευξη των στόχων. (Μανουσόπουλο, 2014).

Η έννοια της οργάνωσης των επιχειρήσεων ταυτίζεται με αυτή του οργανισμού και εμπεριέχει τα εξής στοιχεία: (Σαϊτής, 1992)

- Ανθρώπινο δυναμικό: αποτελείται από ανθρώπους οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Στόχους: κάθε οργάνωση θα πρέπει να διαθέτει στόχους που θα πρέπει να πετύχει και οράματα που θέλει να εκπληρώσει.
- Συστήματα: εκτός από υλικούς και άυλους πόρους η επιχείρηση διαθέτει και συνειδητή διάθρωση των ρόλων των μελών της μέσα στα πλαίσια διαμόρφωσης ενός συστήματος.

- Όρια αρμοδιοτήτων: αντίστοιχα με τον καθορισμό των θέσεων εργασίας καθορίζονται και τα όρια δράσης και αρμοδιοτήτων.
- Χρονική διάρκεια: κάθε επιχείρηση έχει χρονική διάρκεια δράσης, ορισμένη ή επ' αόριστο, όπως ορίζεται από το καταστατικό της.

Η οργάνωση περιλαμβάνει τη διαδικασία κατά την οποία κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει κάποιο συγκεκριμένο έργο μέσα στα πλαίσια των στόχων του οργανισμού που έχουν τεθεί με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός ορίζει αυτό που πρέπει να γίνει και η οργάνωση τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα επιτευχθεί. Η διαδικασία για την οργάνωση ενός οργανισμού είναι:

- Καθορισμός των εργασιών που θα πρέπει να γίνουν. Μετά από τη διαδικασία του προγραμματισμού καθορίζονται οι εργασίες που θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν.
- Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων
- Στελέχωση των θέσεων εργασίας με το κατάλληλο προσωπικό: ανάλογα με τις θέσεις εργασίας θα πρέπει να καθορισθούν και τα άτομα που αναλάβουν αυτές τις εργασίες.
- Η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής και ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας με τους εργαζομένους, ώστε να οριστούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η εξουσία, οι αρμοδιότητες που έχουν. (Βασιλειάδη & Ακριβούλη, 2014)

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η σημασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι πολυδιάστατη και ο ρόλος της καθοριστικός για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο γίγνεσθαι. Η επίτευξη του στόχου της επιχείρησης επέρχεται μέσα από την αποδοτική λειτουργία της. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η επάνδρωση της με σύγχρονες υλικοτεχνικές υποδομές, την υλοποίηση σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και την στελέχωση από υψηλής ποιότητας προσωπικό, συνεχώς καταρτιζόμενο. Ο σημερινός διευθυντής κάθε οργανισμού καλείται να διοικήσει έναν οργανισμό εστιασμένο τόσο στον άνθρωπο όσο και την παραγωγή. Αυτό καθιστά το ρόλο του ακόμα πιο απαιτητικό όσο αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ο ίδιος και λόγω του ότι πολλές αρμοδιότητες και καθήκοντα ορίζονται από τη θέση, καθώς καλείται να συμμορφωθεί και να λειτουργήσει σε ένα πλαίσιο κανόνων, άνωθεν οριοθετημένο. Ο σύγχρονος διευθυντής καλείται από τη μια να ανταποκριθεί στις ανάγκες του οργανισμού που έχουν τεθεί από την ηγεσία του και από την άλλη να δίνει τις κατάλληλες κατευθύνσεις ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν τη μέγιστη απόδοση. Η απόκτηση δεξιοτήτων τόσο ηγετικών όσο και διοικητικών από τον διευθυντή αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Από την άλλη όμως αυτό και μόνο δεν αρκεί. Η δυναμική ενός οργανισμού είναι το ίδιο το προσωπικό που εργάζεται. Όσο και οργανωμένη να είναι επιχείρηση και όσο καταρτισμένος να είναι ο διευθυντής, να ακολουθεί σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης, να εφαρμόζει σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους στο προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων, δεν είναι αρκετό. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι καταρτισμένα, κατάλληλα για τη θέση που έχουν και να αναπτύσσουν συνεχώς τις δεξιότητές τους μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα, σύμφωνα με τις εξατομικευμένες επιμορφωτικές ανάγκες.

Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά. (Trainor, 2009)

Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι οι ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν στην κάθε επιχείρηση. (Caudron, 1994)

Επιπλέον, φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από την πλευρά τους τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων. Η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. (Jackson & Schuler, 1996)

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

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

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμ-

βούλων Korn / Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται, έδειξε ότι 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής. (Kosminsky & Cannon, 2014)

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων.

1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν ως πρωταρχικό ρόλο την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη ενός καλού εργασιακού κλίματος με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συγκεκριμένα η διοίκηση του προσωπικού περιλαμβάνει τόσο την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος, προτάσεις βελτίωσης και μοντέλα επιχειρησιακής δράσης τα οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Τα συστήματα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- Τον προγραμματισμό του προσωπικού προσωπικού.
- Τα συστήματα επιλογής (προσέλκυσης), πρόσληψης (επιλογής) και τοποθέτησης του κατάλληλου εργαζόμενου στη κατάλληλη θέση (εισαγωγή και εξοικείωση).
- Τα συστήματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης γνώσεων και διαχείρισης δεξιοτήτων.
- Δημιουργία και τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας και ηθικής.
- Το σύστημα διοίκησης του προσωπικού, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, τα ωράρια, το σύστημα αμοιβών κλπ.
- Το σύστημα κινήτρων που σχετίζεται με τις προαγωγές, το σύστημα επιπλέον αποδοχών ή έξτρα παροχών
- Το σύστημα αξιολόγησης, επίπληξης ή επιβράβευσης, και τέλος
- Το σύστημα κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, ανοδικής καθοδικής ή οριζόντιας σε αντίστοιχες θέσεις σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στη συλλογή της γνώσης και την κατανομή της μέσα στην επιχείρηση. Όταν ο σχεδιασμός τους γίνει με κατάλληλο τρόπο και εφαρμοστούν με συνέπεια και ορθότητα, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Στόχος μιας σύγχρονης εταιρείας πρέπει να είναι η δημιουργία αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης με τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτή στο μικρο και μακρο περιβάλλον της, ενώ παράλληλα επιθυμεί να εξασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά που δραστηριοποιείται. Σημαντικό ρόλο σε

αυτήν τη επίτευξη διαδραματίζουν τα κατάλληλα οργανωμένα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που η εταιρεία εφαρμόζει. Οι σύγχρονες έρευνες τονίζουν τη καθοριστική συμβολή της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στη διοίκηση της γνώσης και την οργανωσιακή μάθηση.

Όπως διατυπώνεται από τους Soliman και Spooner (2000), η επιτυχής εφαρμογή των νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Στην έρευνά τους δείχνουν ότι οι πόροι μιας εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολύ πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά εάν η επιχείρηση ακολουθήσει την υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η οποία μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία στα προγράμματα διαχείρισης γνώσης και να δημιουργήσει μια κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή των γνώσεων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ο στρατηγικός ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μιας εταιρείας πρέπει να εντοπίζει τα κενά γνώσης και στρατηγικής, μέσα από την χαρτογράφηση της γνώσης και τα κατάλληλα προγράμματα διαχείρισης αυτής. Οι Yahya και Goh, (2002) διατυπώνουν τις διασυνδέσεις μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της διοίκησης γνώσης. Έχουν διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τομέων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κατάρτιση, λήψη αποφάσεων, αξιολόγηση των επιδόσεων και ανταμοιβής) με τους πέντε τομείς της διαχείρισης της γνώσης (απόκτηση γνώσης, τεκμηρίωση γνώσης, μεταφορά γνώσης, δημιουργία γνώσης, εφαρμογή της γνώσης). Η διοίκηση της γνώσης απαιτεί μια προσέγγιση διαφορετική από οργανισμό σε οργανισμό και για αυτό ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι μοναδικός. Όσον αφορά την ανάπτυξη των εργαζομένων, η έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην επίτευξη ποιότητας, δημιουργικότητας και ηγεσίας, καθώς και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος ανταμοιβής και αποζημίωσης πρέπει να συμβάλλει στην προώθηση της απόδοσης της ομάδας, στην ανταλλαγή γνώσεων, και στην καινοτόμο σκέψη. Η αξιολόγηση των επιδόσεων πρέπει να είναι η βάση της αξιολόγησης του εργαζομένου και να διευθύνει τη διαχείριση γνώσης. (Αρακά, 2014)

Ο Hislop (2003) υποστηρίζει ότι η διαχείριση γνώσης και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με ισχυρή σχέση μεταξύ τους. Όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η επιτυχία στις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης

ουσιαστικά στηρίζεται στη δυνατότητα των εργαζομένων, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Το κίνητρο των εργαζομένων να μοιραστούν τις γνώσεις τους μπορεί να διαμορφωθεί από το επίπεδο οργανωσιακής μάθησης και δέσμευσης.

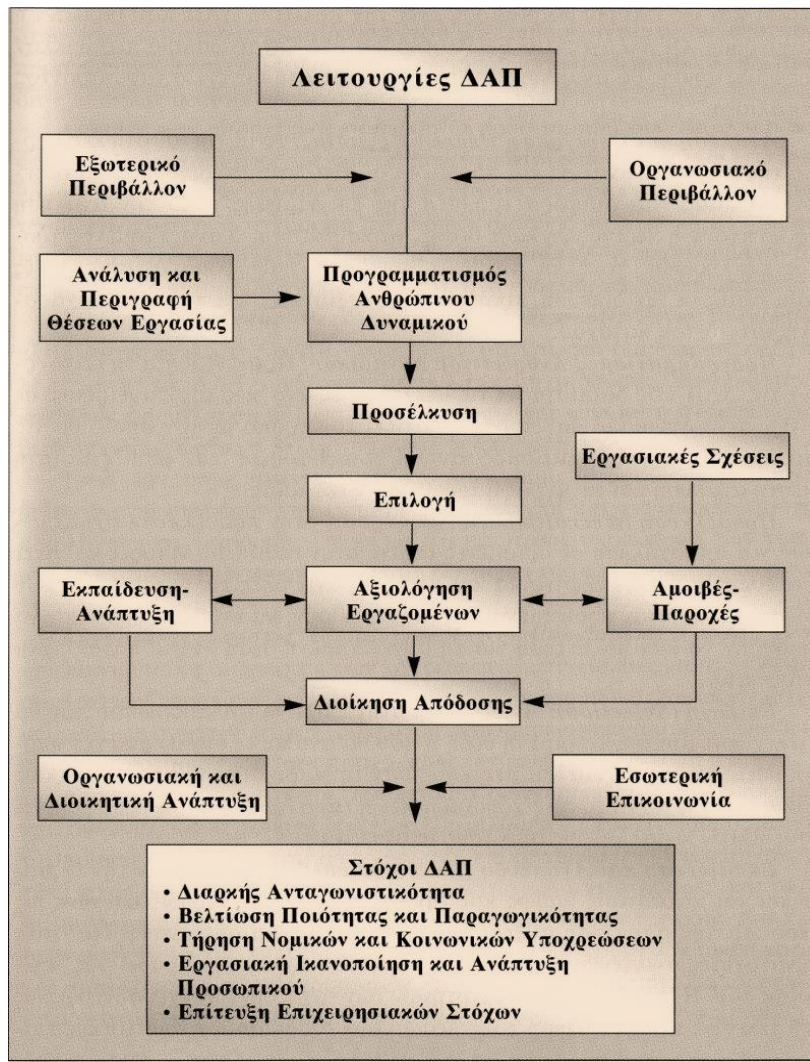
Συμπεραίνουμε ότι η συμβολή των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή μάθηση και τη διοίκηση γνώσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι σημαντική για τη υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

1.4 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Κυριότερες λειτουργίες είναι οι:

- Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιλαμβάνει προσλήψεις, απολύσεις κλπ
- Μέθοδοι προσέλκυσης του κατάλληλου προσωπικού
- Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για το κάθε τμήμα
- Αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού και τεχνικές βελτίωσης της απόδοσής του. Στο πλαίσιο αυτά συμπεριλαμβάνονται μέθοδοι εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, συστήματα αμοιβών και αποδοχών κλπ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.



Εικόνα 1

Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι πολιτικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εστιάζονται στην στρατολόγηση και την επιλογή του προσωπικού καθώς και στη λειτουργία του συστήματος αμοιβών, κινήτρων και πρόσθετων παροχών. (Ξηροτύρη, 2001)

Ο ρόλος της ηγεσίας, της πολιτικής και της ευρύτερης στρατηγικής της εταιρείας και της λειτουργίας του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τα αποτελέσματα που φέρει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Ηγεσία

Ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι Διευθυντές διαμορφώνουν την αποστολή μιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος. Ο τρόπος επίσης με τον οποίο εξασφαλίζουν την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών για μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησής τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών. Τέλος, ο τρόπος εξασφάλισης της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

- Η ηγεσία δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, αναπτύσσει και γνωστοποιεί στο προσωπικό το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας. Οι περιοχές στις οποίες αναπτύσσουν δράση οι ηγέτες είναι :
 - i. αποσαφήνιση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας (π.χ. μέσω των γραπτών εγγράφων και δηλώσεων)
 - ii. ανάπτυξη και παραγωγή της στρατηγικής μέσω του λογότυπου της εταιρείας και άλλων τεχνικών
 - iii. συνεργασία με τους εμπλεκόμενους στο αντικείμενο της εταιρείας κατά την διαμόρφωση της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων

- iv. διάδοση και ερμηνεία της αποστολής, του οράματος και των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας στο προσωπικό
 - v. μετάφραση του στρατηγικού οράματος και των προσανατολισμών σε λειτουργικούς στόχους
 - vi. δημιουργία ενός αισθήματος «ανήκειν» και ταύτισης του προσωπικού με την υπηρεσία (π.χ. μέσω της προώθησης της συμμετοχής σε κοινωνικές δραστηριότητες κ.ά.)
 - vii. ενθάρρυνση μιας κουλτούρας συνεργασίας και συναίνεσης
- Οι ηγέτες επιδεικνύουν προσωπική δέσμευση και συνεχή προσπάθεια για βελτίωση και δρουν ως πρότυπα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Οι περιοχές στις οποίες αναπτύσσουν δράση οι ηγέτες είναι:
 - i. ανάπτυξη και επικοινωνία του συστήματος διαχείρισης της εταιρείας και εφαρμογή του από τους ίδιους πρώτα από όλους
 - ii. ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής επικοινωνίας της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης
 - iii. διάδοση μιας κουλτούρας υποκίνησης, προσδιορίζοντας, προγραμματίζοντας και εφαρμόζοντας την καινοτομία στην εταιρεία
 - iv. προσανατολισμός και καθοδήγηση προς τις εκροές και τα αποτελέσματα της εταιρείας εξισορροπώντας τα με τις ανάγκες και προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων
 - v. συμμετοχή στις δραστηριότητες βελτίωσης και υποστήριξη της δυνατότητας συμμετοχής των μελών της εταιρείας στη διαχείριση και βελτίωση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας της
 - vi. ενθάρρυνση και υποστήριξη της ανάληψης δράσεων σύμφωνα με τα συμπεράσματα που έχουν αναχθεί από προηγούμενες δραστηριότητες της υπηρεσίας
 - vii. στοχοθεσία και επικοινωνία των στόχων στους άλλους
 - viii. διαβίβαση των δραστηριοτήτων και των πληροφοριών στα μέλη προσωπικού
 - ix. μακροπρόθεσμη χρήση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

- Οι ηγέτες παρακινούν και υποστηρίζουν το προσωπικό τους, πρέπει να:
 - i. βοηθούν τους ανθρώπους τους ώστε να επιτύχουν την υλοποίηση των σχεδίων, σκοπών και στόχων τους
 - ii. καθοδηγούν μέσα από το παράδειγμα που δίνουν οι ίδιοι
 - iii. ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να αναλάβουν κινδύνους και καινοτομίες
 - iv. αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των ατόμων και ομάδων τους και το αποδεικνύουν με την ανάμειξη αυτών σε στρατηγικές συζητήσεις και διαδικασίες λήψης αποφάσεων της διοίκησης
 - v. υποκινούν τους ανθρώπους τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και τους ενδυναμώνουν ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις στον τομέα αρμοδιότητάς τους
 - vi. προσπαθούν να κατανοήσουν τα ατομικά προβλήματα και βοηθούν στην επίλυσή τους καθώς και στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων τους
 - vii. αφιερώνουν χρόνο για την επένδυση στη γνώση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
 - viii. αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις προσπάθειες των ομάδων και των ατόμων
 - ix. ενθαρρύνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον σεβασμό
 - x. αντιμετωπίζουν επαρκώς τις ατομικές ανάγκες και καταστάσεις των υπαλλήλων.

- Οι ηγέτες ασχολούνται με την διαχείριση των σχέσεων με άλλες εταιρείες, φορείς, προμηθευτές και ομάδες συμφερόντων στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης:
 - i. προσπαθούν να προσδιορίσουν, να ικανοποιήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και των συνεργατών της υπηρεσίας
 - ii. συμμετέχουν σε δραστηριότητες σχετικών δικτύων και ομάδων
 - iii. οργανώνουν και ασχολούνται με την δόμηση σχέσεων με τους πελάτες και με τους συνεργάτες
 - iv. αναπτύσσουν συνεργασία με τους πελάτες και τους συνεργάτες για τον καθορισμό σχεδίων και στρατηγικών καθώς και για την βελτίωση των δραστηριοτήτων τους

- v. εμπλέκουν το προσωπικό τους στις δραστηριότητές τους σχετικά με τους πελάτες και τους συνεργάτες και επικοινωνούν τα αποτελέσματα της συνεργασίας αυτής
- vi. ενθαρρύνουν το προσωπικό ώστε να συμμετέχει κατά την επικοινωνία με πελάτες και λοιπούς συνεργάτες

Πολιτική και Στρατηγική

Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες και οι Διευθυντές αναπτύσσουν και διευκολύνουν την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της οργάνωσης μέσα από τον προσδιορισμό μίας στρατηγικής και την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών, ενεργειών και συμπεριφορών ώστε να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της. Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο επενδύουν προσωπικά οι ηγέτες στο σύστημα διοίκησης της οργάνωσης είναι καθοριστικός για την επιτυχία της επιχείρησης:

- i. αναπτύσσει και επικοινωνεί τα στρατηγικά επιχειρησιακά σχέδιά της για όλη την οργάνωση, τις διευθύνσεις και τα επιμέρους τμήματα
 - ii. προσδιορίζει, επικοινωνεί, παρακολουθεί και εξισορροπεί τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πιέσεις που δέχεται από την κοινωνία, οικονομία, από το νομικό και πολιτιστικό πλαίσιο
 - iii. προσδιορίζει επικοινωνεί και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των βασικών δομών και διαδικασιών της
 - iv. επεξεργάζεται προγράμματα ανάπτυξης και σαφώς διευκρινίζει τις ανάγκες αναδιοργάνωσης και τις προτεινόμενες μεθόδους βελτίωσης
 - v. δρα κυριότερα προληπτικά απέναντι στα προβλήματα και λιγότερο κατασταλτικά
- Η εταιρεία αναθεωρεί και επικαιροποιεί την στρατηγική και τον σχεδιασμό της σύμφωνα με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων ομάδων, εντός και εκτός της επιχείρησης. Η εταιρεία ασχολείται με:

- i. την οργάνωση και διεξαγωγή κατάλληλων ερευνών σχετικά με αναγνώριση των αναγκών και τις προσδοκίες των πελατών, των υπαλλήλων και των προμηθετών, συνεργατών της επιχείρησης
 - ii. την ανάλυση των κινδύνων και ευκαιριών και με την επισήμανση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης
 - iii. την παρακολούθηση και ανάλυση των πολιτικών και στρατηγικών που εφαρμόζουν οι συνεργάτες και πελάτες
 - iv. συγκέντρωση πληροφοριών για τη διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής της
 - v. ανάπτυξη εσωτερικών καναλιών για την διαβίβαση και διάδοση των πληροφοριών, των σχεδίων και στόχων
 - vi. συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της οργάνωσης
- Η εταιρεία εφαρμόζει την στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη την οργάνωση μέσα από την ευθυγράμμιση και την ιεράρχηση των στόχων καθώς και μέσα από την κατάρτιση επικοινωνιακών σχεδίων. Η εταιρεία :
 - i. σταδιακά εφαρμόζει την πολιτική και την στρατηγική της
 - ii. αναπτύσσει και ανακοινώνει τα σχέδια και τους στόχους της έπειτα από συμφωνία με τα άμεσα εμπλεκόμενων μερών
 - iii. θέτει σαφείς στόχους και προτεραιότητες και εξασφαλίζει ότι αυτοί έχουν την απαραίτητη προσοχή και τους απαιτούμενους πόρους
 - iv. συγκροτεί και παρακολουθεί τα συμβουλευτικά όργανα της διοίκησης

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

- Ο τρόπος με τον οποίο μια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και διαβιβάζει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της καθώς και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της. Το

τμήμα αυτό προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική, τους στόχους και το όραμα, έτσι:

- i. εφαρμόζει μία πολιτική προσέλκυσης προσωπικού βασισμένη στις ειδικές της ανάγκες και στην στρατηγική της
 - ii. προβλέπει τις αλλαγές στις θέσεις εργασίας
 - iii. αναπτύσσει σύστημα διοίκησης και ηγεσίας
 - iv. προσδιορίζει την πολιτική και τις αρχές διοίκησής της, εφαρμόζει κριτήρια κατά την προσέλκυση, πρόσληψη, ανάπτυξη ης καριέρας των υπαλλήλων και κατά τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων
 - v. ενθαρρύνει την αξιολόγηση και αποτίμηση της πορείας του έργου της από το προσωπικό
 - vi. προτρέπει ευελιξία στην πολιτική των αμοιβών ώστε να πετύχει το μέγιστο βαθμό απόδοσης
 - vii. εξασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας
- Η εταιρεία προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης. Συγκεκριμένα:
 - i. αναπτύσσει και εφαρμόζει τις πολιτικές της για την εξασφάλιση ίσης μεταχείρισης μεταξύ των μελών όλων των ομάδων ή των ατόμων των ίδιων (π.χ. άνδρες/γυναίκες, προσωπικό με αναπηρία, άνθρωποι που ανήκουν σε φυλετικές μειονότητες ή εθνικές μειονότητες)
 - ii. διαμορφώνει και γνωστοποιεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης που βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες (π.χ. είτε υποχρεωτικά είτε εθελοντικά)
 - iii. προωθεί την ανάγκη ευαισθητοποίησης των εργαζομένων ως προς τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και ως προς την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη
 - Η εταιρεία μεριμνά για την ανάπτυξη του προσωπικού και προαγωγή του εταιρικού διαλόγου:

- i. διαμορφώνει ένα κλίμα και μια κουλτούρα ανοιχτή, μη ιεραρχική που προωθεί την επικοινωνία και τον διάλογο
- ii. αναπτύσσει και επικοινωνεί μία πολιτική εκπαίδευσης
- iii. αναλύει συστηματικά τις ανάγκες εκπαίδευσης και εξασφαλίζει ότι οι ικανότητες του προσωπικού καλύπτουν τις παρούσες και μελλοντικές απαιτήσεις της εργασίας
- iv. αναπτύσσει σχέδια και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού βασισμένες στις έρευνες υπαλλήλων ή/και τις μεμονωμένες αξιολογήσεις
- v. ενθαρρύνει την απόκτηση νέων δεξιοτήτων
- vi. επενδύει πόρους στην εσωτερική κατάρτιση και στην αναγνώριση της σπουδαιότητάς της

Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

- Δείκτες αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Η εταιρεία μετρά και αξιολογεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού ώστε να λάβει πληροφορίες τις οποίες και θα αξιολογήσει για να βελτιώσει την αποδοτικότητα αλλά και την αίσθηση συμμετοχικότητας και ομαδικότητας του προσωπικού. Τα αποτελέσματα αφορούν :
 - i. αριθμό απουσιών, παραπόνων, απεργιών
 - ii. αξιολόγηση, κινητικότητα, παραγωγικότητα, σύστημα αξιολόγησης, αποτελέσματα από την χρήση δεικτών απόδοσης των ατόμων
 - iii. ποσοστά συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης
 - iv. συμμετοχή σε ομάδες εσωτερικού διαλόγου, προθυμία, διαθεσιμότητα για υπερωριακή απασχόληση χωρίς διαπραγμάτευση

2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στόχος της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι:

(α) να μάθει ο εργαζόμενος

(β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και

(γ) να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι εταιρικοί & ατομικοί στόχοι.

Για αυτό το λόγο θα πρέπει ν' αντιμετωπιστεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. (Chris, 1994).

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, αποτελείται από 4 στάδια:

1. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου
4. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

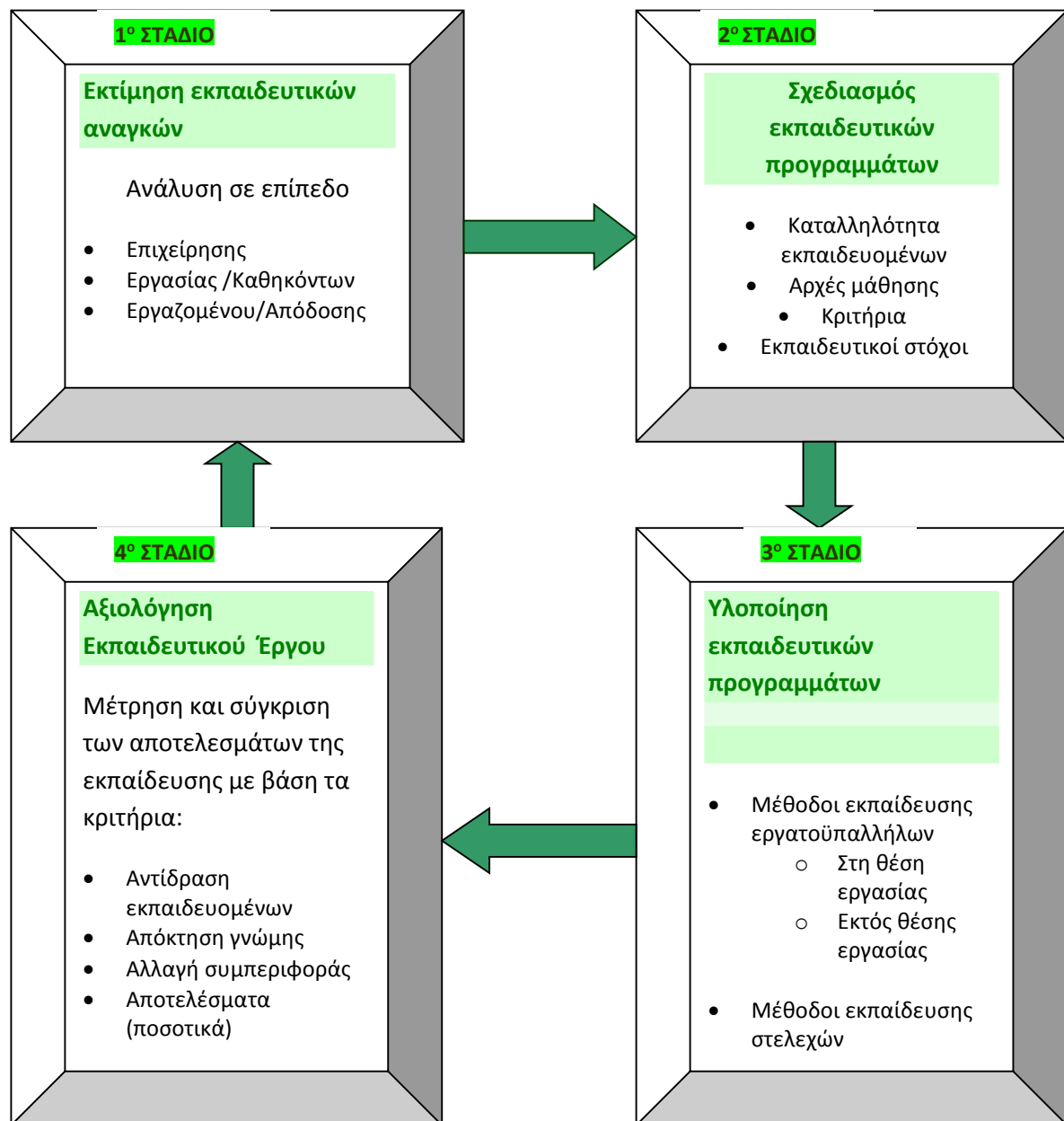
Το πρώτο στάδιο της Εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνει τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε.

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στάδιο, είναι να σχεδιαστούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, (δεύτερο στάδιο), κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Το τρίτο στάδιο της υλοποίησης, αναφέρεται στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες εντός ή εκτός της θέσης εργασίας του.

Τέλος, το τέταρτο στάδιο, της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πρέπει απαραίτητα να πραγματοποιείται μετά το πέρας της

σχετικής διαδικασίας. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Ο προσδιορισμός δηλαδή της αποτελεσματικότητάς της. (Χυτήρης, 2001)



Παρά το γεγονός ότι γίνεται πολύ συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια χρηματικά ποσά, εν τούτοις λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για την συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών / προγραμμάτων. (Sherman & Snell, 1998)

Πρέπει να αναφέρουμε όμως ορισμένες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζοντας συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, εκτιμούν και το ανάλογο αποτέλεσμα, όπως π.χ. η Motorola, για να προσδιορίσει ποια αποτελέσματα είχε η εκπαίδευση του προσωπικού της, διαπίστωσε ότι για κάθε ένα δολάριο που ξοδεύει στην εκπαίδευση κερδίζει 30 δολάρια σε αυξημένη παραγωγικότητα. (Stewart, 1994)

Στην διαδικασία εκπαίδευσης – ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν:

1. Τα στελέχη πρώτης γραμμής:

- Συνεργάζονται με το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τους εργαζόμενους για να προσδιορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Βοηθούν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν το προσωπικό τους πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη διάδοσης της φιλοσοφίας που διέπει την διοίκηση της επιχείρησης και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Λειτουργούν ως «σύμβουλοι» (mentor) προς τους εργαζόμενους.
- Συμμετέχουν, αν χρειαστεί στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

2. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Συντονίζει τη διαδικασία εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Αναπτύσσει προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Ενημερώνει τους εργαζόμενους για τα προγράμματα.
- Αξιολογεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Διαδίδει τη φιλοσοφία και οργανωσιακή κουλτούρα.(Ξηροτύρη, 2001)

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η έννοια της επικοινωνίας είναι πολυσημική με ευρεία χρήση τόσο στον επιστημονικό όσο και στον εξωεπιστημονικό χώρο. Η επικοινωνία ορίζει ένα ευρύτατο πεδίο φαινομένων που παίρνουν όλο και σημαντικότερες διαστάσεις στις σύγχρονες κοινωνίες και που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, νέων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, νέων αξιών και ιδεών, νέων μεθόδων κοινωνικού ελέγχου.

Η μελέτη της επικοινωνίας δεν μπορεί να κάνει αφαίρεση του συνόλου των μεταβλητών που περιβάλλουν την επικοινωνιακή διαδικασία, πράγμα που εξηγεί την όλο και συχνότερη επικράτηση στον χώρο αυτό, διεπιστημονικών ή πολυεπιστημονικών προσεγγίσεων. (Σακαλάκη, 1994)

Στοιχεία επικοινωνίας:

- Πηγή, Ομιλητής, Πομπός
- Αποδέκτης, ακροατής, θεατής, κοινό
- Κώδικας, κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση
- Μέσο, κανάλι
- Μήνυμα
- Ανατροφοδότηση

Προσεγγίσεις και Μοντέλα Επικοινωνίας:

- Μονομερής γραμμική επικοινωνία, όπου δεν υπάρχει αντίδραση από τον δέκτη
- Αμφίπλευρη επικοινωνία, η οποία είναι άμεση, υπάρχουν δυνατότητες ελέγχου, διόρθωσης και αντιμετώπισης παρεξηγήσεων και προωθεί την ανάπτυξη διαλόγου και με τη χρήση μεθόδων πειθούς, αποσκοπεί στην αλλαγή συμπεριφορών και στάσεων.

2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Μέσα στο πέρασα των ετών έχουν δημιουργεί διάφορα συστήματα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων όπου αποτελούν μέρος της ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής μιας εταιρείας. Στόχος κάθε συστήματος είναι η συγκέντρωση της εταιρικής γνώσης, της διαχείρισής της και της κατανομής της μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον ανταγωνισμό στην αγορά όπου δραστηριοποιείται.

Η έννοια της γνώσης είναι πολυσύνθετη αλλά στα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος ο προσδιορισμός της και η διοίκησή της αποτελεί πρώτιστη σημασίας παράγοντα ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις συνεχείς αλλαγές που απαιτεί η ανταγωνιστική και παγκόσμια αγορά που δραστηριοποιείται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνολογική εξέλιξη και οι συνεχείς αλλαγές του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιουργούν μια αγορά που οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να απαιτείται η κατάλληλη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που μπορεί να επιτευχθεί επιτυχώς μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση της επιχειρηματικής γνώσης.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν μια διπλή πρόκληση, από τη μία να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να

αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς και από την άλλη να διαμορφώσει σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές και όσους βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον της, βασισμένες σε αξίες, με επίκεντρο την ποιότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας δεν είναι πια αρκετές καθώς η επιχείρηση καλείται να αναπτύσσει συνεχώς νέες επιχειρηματικές πρακτικές, με έμφαση στη καινοτομία, τη δημιουργικότητα κλπ. Η γνώση που έχει η επιχείρηση συγκεντρώνει από την αγορά και τους πελάτες της καθώς και από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν πολύτιμο παραγωγικό συντελεστή. Το κεφάλαιο της επιχείρησης πλέον δεν αποτελείται μόνο από τα στοιχεία του ενεργητικού της (μηχανήματα, εγκαταστάσεις, ταμειακά διαθέσιμα κλπ) αλλά και από το γνωσιακό της ενεργητικό (knowledge asset).

Ο όρος "διαχείριση γνώσης" (knowledge management) χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια, για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία και στη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας.

Η εταιρική γνώση ορίζεται ως τη πληροφορία η οποία συνδυάζεται με την εμπειρία, το περιεχόμενο, την ερμηνεία και την παρατήρηση. (Davenport, et al., 1998)

Η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται με την απόκτηση γνώσης και τη διάδοσή της μέσα στην επιχείρηση με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ περιβάλλοντος και ατόμων, επηρεάζει τη δημιουργία, ανάπτυξη και τη χρήση όλων των ειδών της γνώσης και απαιτεί κουλτούρα που να ευνοεί τη μάθηση (Αρακά, 2014).

Η συμβολή της σε έναν οργανισμό είναι καθοριστική καθώς αναπτύσσει αποτελεσματικούς τρόπους σκέψης, συμπεριφοράς και επίλυσης προβλημάτων και σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, καλλιεργεί την ουσιαστική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και ενισχύει τη δέσμευση απέναντι στην εταιρεία (Malhotra, et al., 2008).

Συνοψίζοντας μπορούμε να ορίσουμε τη Διοίκηση της γνώσης ως τη διαδικασία της δημιουργίας, συλλογής και εφαρμογής της γνώσης για τη βελτίωση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Άρα οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και της διοίκησης της γνώσης είναι άρρηκτα δεμένες με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και αποτελούν καταλυτικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση στη σύγχρονη ανταγωνιστική επιχειρηματική πραγματικότητα.

2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή είναι έννοια συνυφασμένη με τις επιχειρήσεις καθώς όσο υπάρχει αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο και όσο υπάρχει εξέλιξη, θα υπάρχει και αλλαγή. Οι επιχειρήσεις έχουν τον δικό τους κύκλο ζωής, ο οποίος ξεκινά με την δημιουργία, συνεχίζει με την ανάπτυξη, στη συνέχεια επέρχεται η ωριμότητα και τέλος η παρακμή. Ο κύκλος αυτός επιμηκύνεται και ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση η οποία καλείται να αλλάξει για να αντιμετωπίσει και τον αντίστοιχο κύκλο ζωής που έχουν τα προϊόντα της σε μια αγορά.

Η επιχείρηση λοιπόν καλείται να ακολουθήσει μια στρατηγική για να διαχειριστεί τις αλλαγές. Σκοπός της στρατηγικής αλλαγής είναι η αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού, η προσαρμογή του στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, η εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική αλλαγή απαιτεί έντονο ρυθμό δραστηριοποίησης και εμπλοκή όλων των τμημάτων. (Μανωλόπουλος, 2014)

2.5.1 ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους στρατηγική ανάλογα και με το είδος της αλλαγής, καθώς μπορεί η αλλαγή να είναι προγραμματισμένη ή έκτακτη, μη οργανωμένη, καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει ένα έκτακτο γεγονός.

Προγραμματισμένη είναι η αλλαγή όπου:

- Τα στάδια είναι προγραμματισμένα και αναμενόμενα στάδια
- Η υλοποίηση των διαδικασιών προς την αλλαγή ακολουθεί συγκεκριμένη στρατηγική
- Η αλλαγή είναι προκαθορισμένη για αυτούς που την υλοποιούν

Έκτακτη είναι η αλλαγή όπου:

- Αποτελεί μια έκτακτη, ανοικτή και αβέβαιη διαδικασία
- Απαιτείται ταυτόχρονος σχεδιασμός της στρατηγικής αλλά και υλοποίησής της
- Η αλλαγή αυτή περιλαμβάνει πειραματισμό και συνεχόμενη συμβουλευτική από αυτούς που την υλοποιούν (Μανωλόπουλος, 2014)

Κοινά σημεία και των δύο προσεγγίσεων στρατηγικής της αλλαγής είναι:

- Και οι δύο προσεγγίσεις είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας
- Δίνουν έμφαση στο ρόλο των στελεχών μιας
- Θεωρούν ότι η αλλαγή δεν είναι μια διαδικασία γραμμική αλλά σύνθετη

2.5.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

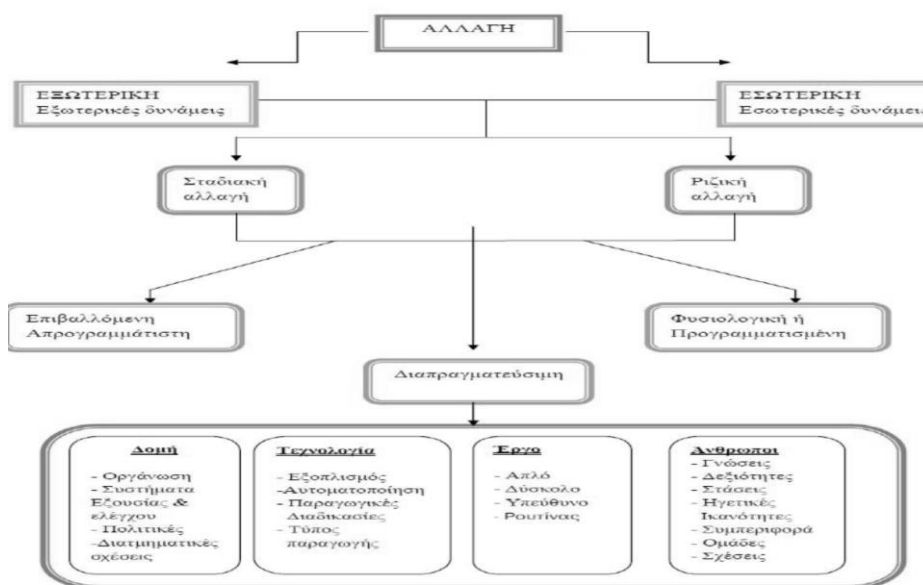
Σύμφωνα με το πεδίο εφαρμογής της μπορούμε να διακρίνουμε 3 είδη στρατηγικής αλλαγών:

1. Επανασχεδίαση: Προσπάθεια δημιουργίας ή ανανέωσης επιχειρηματικών διαδικασιών, όπου στόχος είναι η απόδοση και απαιτείται η ανάπτυξη στόχων.

2. Αναδιάρθρωση: Προσπάθεια αλλαγής στη δομή και το μέγεθος της επιχείρησης, όπου στόχος η αποτελεσματικότητα και η μείωση του κόστους και απαιτείται μείωση των ιεραρχικών δομών, τμημάτων και προσωπικού
3. Στρατηγική καινοτομία: Προσπάθεια δημιουργίας νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών όπου στόχος είναι η καινοτομία και απαιτείται ο έλεγχος της αβεβαιότητας στην αγορά και το οικονομικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με το εύρος εφαρμογής της μπορούμε να διακρίνουμε 2 είδη στρατηγικής αλλαγών:

1. Βασικές: Βασίζονται στις ικανότητες, αξίες και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η αλλαγή αναμένεται να είναι αποτελεσματική και να επιτύχει τη δέσμευση των εργαζόμενων. Η στρατηγική της επιχείρησης απαιτείται να αναπροσαρμοστεί σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση.
2. Μετασχηματιστικές: Η αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί με τον τρόπο που λειτουργεί ήδη η επιχείρηση και η αλλαγή προϋποθέτει ότι θα αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο τα τμήματα λειτουργούν και συνεργάζονται



Εικόνα 3

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Πηγή: (Χυτήρης, 2001)

2.5.3 ΑΙΤΙΕΣ ΜΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή από φύση της αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, όπου οι επιχειρήσεις όσο καλά και να προετοιμαστούν και να συντονίσουν τη στρατηγική τους προς αυτή την κατεύθυνση, συχνά αποτυγχάνουν να αλλάξουν. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των ανθρώπων που καλούνται να υλοποιήσουν τις διαδικασίες για την αλλαγή και θεωρούν την οργανωσιακή αλλαγή, ως μια απόφαση της κεντρικής διοίκησης που θα ακολουθήσει πορεία χωρίς προβλήματα. Κάθε ανθρώπινο σύστημα έχει τις δικές του συμπεριφορές που σαμποτάρουν συνειδητά ή ασυνείδητα αυτή τη διαδικασία. Σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, υπάρχουν τα στελέχη που θα ηγηθούν και θα διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής αλλά και ένα ευρύτερο σύστημα ανθρώπων και σχέσεων που θα βιώσουν την αλλαγή. Κάθε μέλος του οργανισμού θα λειτουργήσει ως υποκείμενο αλλά και ως αντικείμενο της αλλαγής και για αυτό το κάθε άτομο, σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα θα αποφασίσει, θα αποδεχτεί και θα αποτελέσει μέρος της αλλαγής ως έναν βαθμό. (Πετράς, 2014)

2.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και την συμμετοχή του στην οργανωσιακή αλλαγή.

Μπορεί να οριστεί ως μια θετική ή αρνητική υποκειμενική αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσδοκιών που ο εργαζόμενος έχει από αυτή (Bush & Middlewood, 2005)

Φαίνεται να υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής επικοινωνίας, σημαντική για τη διαχείριση των αλλαγών.

- Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη συνολική οργανωσιακή επικοινωνία και με όλους τους επιμέρους τομείς της επικοινωνίας.
- Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού
- Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Ιωάννης, 2013)

Σύμφωνα με το μοντέλο «Person – Environment Fit Model» η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συνάρτηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται. (Πομάκη & Αναγνωστοπούλου, 2001)

Το μοντέλο των «χαρακτηριστικών της εργασίας» (Job Characteristics Model), ορίζει ότι οι εργασίες που περιέχουν εσωτερικά παρωθητικά χαρακτηριστικά οδηγούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. (Judge & Klinger, 2008)

Η αίσθηση της ικανοποίησης συνδέεται με την αίσθηση της αυτό αποτελεσματικότητας η οποία αναπτυχθεί από ένα πλήθος παραγόντων. Ο Bandura (1997) πιστεύει ότι αυτές οι πηγές είναι:

1. Προσωπικές εμπειρίες και βιώματα επιτυχίας ή αποτυχίας σταθεροποιούν ή αποδομούν, την αίσθηση αποτελεσματικότητας του ατόμου.
2. Πρότυπα ή αντιπροσωπευτικές εμπειρίες. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς των άλλων και των συνεπειών που συνεπάγονται, πλουτίζουν την εμπειρία του ατόμου και έμμεσα επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

3. Κοινωνική πειθώ. Η αποτελεσματικότητα του ατόμου αντλείται τόσο από την πειθώ του ιδίου όσο και των άλλων. Η αποδοχή του ατόμου από κάποιον ανώτερο ή της ίδιας βαθμίδας επαγγελματία του χώρου, συμπεριλαμβάνεται σε αυτή την κατηγορία.
4. Η σωματική και ψυχολογική κατάσταση. Η αυτό-αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη σωματική και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, όπως η υγεία, η αντιμετώπιση του άγχους κλπ. (Bandura, 1997)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αλλαγή από φύση της αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία. Η Διαχείριση της Αλλαγής (Change Management) έχει αποτελέσει ένα από τα πιο διαδεδομένα ζητήματα μελέτης των τελευταίων χρόνων στην Διοίκηση Επιχειρήσεων και στην Οργανωσιακή Ψυχολογία. Η στροφή των ερευνών ως προς τις διεργασίες της Οργανωσιακής Αλλαγής (Organizational Change Process) είναι σημαντική γιατί:

- Η αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας για τους όλους τους Οργανισμούς για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος, την επιβίωση και ανάπτυξη τους. Οι επιχειρήσεις μέσα από την αλλαγή επιδιώκουν να μείνουν ανταγωνιστικές και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- Από την άλλη μια στις τρεις επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να αλλάξουν (Barnard & Stoll., 2010)

Οι λόγοι που οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν αλλά τελικά αυτό δεν επιτυγχάνεται είναι ποικίλοι. Ένα σημαντικός λόγος είναι ότι τα στελέχη που σχεδιάζουν την αλλαγή δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των ανθρώπων που θα υλοποιήσουν την αλλαγή. Θεωρούν δηλαδή την οργανωσιακή αλλαγή, απλώς μια απόφαση της κεντρικής διοίκησης που θα να ακολουθήσουν τα κατώτερα στελέχη. Όμως μέσα σε κάθε επιχείρηση υπάρχει μια κουλτούρα, ένα ανθρώπινο σύστημα έχει διαμορφώσει τις δικές του συμπεριφορές που συνειδητά ή ασυνείδητα μπορούν να εμποδίσουν τη διαδικασία μετάβασης από το παλιό στο νέο καθεστώς. Κάθε εργαζόμενος εντός του οργανισμού καλείται να λειτουργήσει τόσο ως υποκείμενο όσο και ως αντικείμενο της αλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, θα αποφασίσει, θα αποδεχτεί και θα αποτελέσει μέρος της αλλαγής σε ένα μεγάλο ή μικρό βαθμό.

Η αλλαγή αποτελεί μια φάση μετασχηματισμού που οδηγεί από το προηγούμενο καθεστώς στο επόμενο, από ένα προηγούμενο σημείο ισορροπίας σε ένα καινούριο, διαφορετικό. Η αλλαγή στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορεί να προκληθεί τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Εξωτερικοί

παράγοντες είναι οι κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί που γίνονται στην ευρύτερη αγορά και βέβαια οι αλλαγές που γίνονται από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Από την άλλη, ως εσωτερικοί παράγοντες θεωρούνται οι αλλαγές στην διοίκηση ή στην ηγεσία της επιχείρησης που σχετίζονται με θέματα στοχοθεσίας στην αγορά, ζητήματα στρατηγικής, κοστολόγησης, εισαγωγής σε νέες αγορές κλπ. Ανεξάρτητα από τις αιτίες η διαδικασία μετασχηματισμού που βιώνει ο οργανισμός, είναι συνδεδεμένη με αλλαγές τόσο στη νοοτροπία και τις συμπεριφορές όσο και σε πρακτικές και διαδικασίες.

Ένα οργανισμός που βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής καλείται να λειτουργεί σε δυο ταχύτητες καθώς η μια είναι εκτέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων και από την άλλη είναι το πλαίσιο των αλλαγών που πρέπει να γίνουν ώστε το παλιό να αντικατασταθεί από το νέο ή να το συμπληρώσει ώστε η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης να γίνεται απρόσκοπτα. Η διαχείριση της αλλαγής σημαίνει να κατανοήσουμε, να σχεδιάσουμε και να δρομολογήσουμε τις συμπεριφορικές αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν ώστε ο οργανισμός να μεταβεί την νέα κατάσταση. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο επικοινωνίας για τον μετασχηματισμό και τη συναισθηματική διαχείριση των αλλαγών που ορίζει η ίδια η διαδικασία της αλλαγής.

Ο ρόλος των υπεύθυνων για τη διαχείριση της αλλαγής είναι να αναδείξουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και την ανάγκη για την υλοποίηση της διαδικασίας.

Δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο που θα εξασφαλίσει την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής παρά μόνο κάποιοι βασικοί άξονες τους οποίους θα πρέπει να λάβουν υπόψη κατά το σχεδιασμό.

ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

1. Bandura, A., 1997. Self-efficacy: The exercise of control. p. New York: Freeman.
2. Bush, T. & Middlewood, D., 2005. Leading and Managing people in education. *London: Sage publications.*
3. Chris, A., 1994. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review.*
4. Jackson, S. & Schuler, R., 1996. *Human Resource Management: A Critical Text.* s.l.:s.n.
5. Judge, T. & Klinger, R., 2008. Job satisfaction, Subjective Well - Being at Work,. Στο: *In The science of subjective well-being edited.* s.l.:s.n.
6. Malhotra, N., Peterson, M. & Kleiser, S., 2008. Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century. *Journal of the Academy of Marketing Science .*
7. Sherman, A. & Snell, A., 1998. *Managing Human Resources.* s.l.:s.n.
8. Stewart, T., 1994. Reengineering: The Hot New Managing Tool. *Fortune.*

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

9. Μανωλόπουλος, Δ., 2014. Διοίκηση Στρατηγικών Αλλαγών Διοίκηση Στρατηγικών Αλλαγών.
10. Ξηροτύρη, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* s.l.:Ανίκουλα.
11. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* s.l.:Μπένου.
12. Πομάκη, Γ. & Αναγνωστοπούλου, Τ., 2001. Το στρες στον εργασιακό χώρο. Στο: *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους.* s.l.:Ελληνικά Γράμματα.
13. Σαϊτης, Χ., 1992. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη.

14. Σακαλάκη, Μ., 1994. *Ψυχολογία της επικοινωνίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
15. Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. s.l.:Interbooks.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

16. Barnard, M. & Stoll, N., 2010. Organisational change management. <http://trove.nla.gov.au/work/152810354?q&versionId=166532857>.
17. Caudron, S., 1994. <http://www.workforce.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.workforce.com/1994/08/01/hr-leaders-brainstorm-the-professions-future/>
[Πρόσβαση 18 08 2016].
18. Trainor, P., 2009. <http://hr.blr.com>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/Workplace-Ethics/Jack-Welch-Says-HR-Managers-Have-the-Most-Importan/#>
[Πρόσβαση 15 07 2016].
19. Αρακά, Μ., 2014. Η Συμβολή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Οργανωσιακή Μάθηση και τη Διοίκηση Γνώσης. <http://www.hrpro.gr>, p. <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=4970>.
20. Αρακά, Μ., 2014. Η Συμβολή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Οργανωσιακή Μάθηση και τη Διοίκηση Γνώσης. <http://www.hrpro.gr>.
21. Βασιλειάδη, Α. & Ακριβούλη, Ζ., 2014. Γενικές Αρχές Διοίκησης. <http://eclass.uoa.gr>.
22. Ιωάννης, Π., 2013. Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. <http://mibes.teilar.gr>.
23. Μανουσόπουλο, Γ., 2014. Βασικές Εννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων. http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_dioikisi_epixiriseon.pdf.
24. Πετράς, Χ., 2014. Πώς να διαχειριστείτε την αλλαγή στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. <http://www.epixeiro.gr/%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1-management/%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1/17772-%CF%80%CF%8E%CF%82-%CE%BD%CE%B1->

%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%AF%CF%84%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B.