

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΒΡΥΩΝΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ (ΑΜ: 14669)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : ΚΟΥΤΣΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα τη «Διαχείριση πολιτισμικής πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο». Στην παγκόσμια οικονομία συντελούνται σήμερα σημαντικές αλλαγές προς όλες τις κατευθύνσεις. Οι επιχειρήσεις, για να έχουν τη δυνατότητα επιβίωσης, θα πρέπει έγκαιρα να αντιλαμβάνονται και πολλές φορές να προβλέπουν τις αλλαγές που συμβαίνουν. Επιβάλλεται, επομένως, να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία. Ένα από τα σημαντικότερα μέρη μιας τέτοιας οντότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που στην τωρινή εποχή λόγω της οικονομικής κρίσης και της παγκοσμιοποίησης, παρατηρείται να μεταβάλλεται συνεχώς. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναλυθούν ορισμοί και έννοιες σχετικά με την εξέλιξη της ανθρώπινης εργασίας. Επίσης, θα αναλυθεί η δομή και η χρησιμότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση και τέλος επισημαίνεται σε πόσο μεγάλο βαθμό έχει αυξηθεί το φαινόμενο της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	8
1.1 Η έννοια και οι ιστορικές μεταβολές της εργασίας.....	8
1.2 Θεωρίες κινήτρων & Παρακίνηση.....	10
1.3 Κίνητρα σε ομάδες και άτομα.....	12
1.4 Οφέλη της εργασίας στον άνθρωπο και κατ' επέκταση στην οικονομική οντότητα.....	13
1.5 Σύγχρονες Δεξιότητες για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & MANAGEMENT.....	19
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	19
2.2 Ορισμός και δομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.3 Στόχοι και αρμοδιότητες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.4 Σύγχρονες προκλήσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο των επιχειρήσεων.....	28
2.6 Τι είναι το Management και οι λειτουργίες του (Προγραμματισμός, Οργάνωση – Διεύθυνση, Ηγεσία – Έλεγχος).....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....35

3.1 Ορισμός της πολιτισμικής πολυμορφίας.....35

3.2 Ελληνική πολυπολιτισμική κοινωνία και η επιρροή της στον εργασιακό χώρο.....37

3.3 Παγκοσμιοποίηση.....41

3.4 Η επίδραση της Παγκοσμιοποίησης στην Εργασία.....43

3.5 Στρατηγικές Διαχείρισης της Οργανωσιακής Πολυμορφίας.....45

ΠΗΓΕΣ

I. Ελληνική & Ξένη Βιβλιογραφία.....49

II. Άρθρα.....51

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 - Management. Montana Patrick - Charnov H. Bruce.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 - Δείκτης αξιοποίησης δεξιοτήτων μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.....	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 - Λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 - Οργανόγραμμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανακτήθηκε στις 21/08/2018 από www.co.pinellas.fl.us/persnl/pdf/orgchart.pdf	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 - Η μεταναστευτική πολιτική των Ελλήνων προς άλλες χώρες του εξωτερικού.....	39

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ασχολείται με τη διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο. Ο άνθρωπος πάντα ένιωθε την ανάγκη να δημιουργήσει και να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσής του. Αποτέλεσμα αυτής της ανάγκης αποτελεί η εργασία, όπου είναι ο κυριότερος παράγοντας δημιουργίας και εξέλιξης του παγκόσμιου πολιτισμού.

Μπορούμε να πούμε πως η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία απαρτίζεται από δύο μέρη. Στο πρώτο σκέλος αναφέρεται γενικότερα η φύση της ανθρώπινης εργασίας και για το πόσο σημαντική είναι στην εξέλιξη μιας κοινωνίας. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική αναφορά στην έννοια της εργασίας. Παρουσιάζονται δηλαδή αναλυτικά, εννοιολογικά και ουσιαστικά στοιχεία που αφορούν στο πόσο σημαντικό είναι να εργάζεται ένας άνθρωπος, τι αντίκτυπο έχει αυτό στη δική του ζωή αλλά και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ιστορική πορεία της λειτουργίας του τμήματος προσωπικού, στη δομή του, τη σημασία του και την χρησιμότητα που έχει στη σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού διότι, αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και προσδοκίες της επιχείρησης, καθώς και να ικανοποιηθούν οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.

Στο δεύτερο σκέλος της εργασίας, αναλύονται οι συνθήκες που επικρατούν στις μέρες μας στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο διαβάζουμε για την πολιτισμική πολυμορφία που παρατηρείται στους χώρους αυτούς λόγω της οικονομικής κρίσης, της παγκοσμιοποίησης και της ευκολίας του εργατικού δυναμικού να μεταναστεύει λόγω των εκάστοτε προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στις πατρίδες τους.

Κλείνοντας, γίνεται μία παρουσίαση της σημερινής πραγματικότητας στις σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και του

εργαζομένου. Πως, δηλαδή, συνυπάρχουν και συνεργάζονται αυτά τα δύο μέρη με σκοπό την γενικότερη ευημερία της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και του κάθε ανθρώπου ξεχωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Η έννοια και οι ιστορικές μεταβολές της ανθρώπινης εργασίας

Ο άνθρωπος πάντα ένιωθε την ανάγκη να δημιουργήσει και να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσής του. Αποτέλεσμα αυτής της ανάγκης αποτελεί η εργασία. Με τον όρο εργασία εννοούμε τη συνειδητή καταβολή υλικής ή πνευματικής προσπάθειας του ανθρώπου που έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των υλικών και πνευματικών του αναγκών. (Λιάντας, 2000) Η εργασία είναι δικαίωμα και επιλογή του κάθε ανθρώπου. Η δυνατότητα απόκτησης αγαθών προϋποθέτει την ένταξη στην αγορά εργασίας. Για να αποκτήσει τα αγαθά που χρειάζεται ο άνθρωπος πρέπει να εργάζεται. Οι εργαζόμενοι κατέχουν καίρια θέση στην ιστορία της οικονομίας, διότι χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχε «εργασία» στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, εργασία είναι η κάθε είδους επαγγελματική απασχόληση. Συμβάλλει στην καλή και ομαλή λειτουργία της κοινωνίας, κοινωνικοποιείται το άτομο κερδίζοντας με αξιοπρέπεια χρήματα που του είναι άκρως απαραίτητα για να επιβιώσει. Όλες οι βασικές του ανάγκες (τροφή, ένδυση) όπως και δευτερεύουσες (ψυχαγωγία) εξασφαλίζονται από την εξάσκηση κάποιου επαγγέλματος. Επίσης, να τονιστεί σε αυτό το σημείο πως διαφέρει εντελώς από τον όρο της δουλείας διότι αυτή χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ελευθερίας, βούλησης και τυφλή υπακοή στις υποδείξεις του προϊσταμένου.

Από την εποχή που υπάρχει η ανθρώπινη φύση, υπάρχει και η ανθρώπινη εργασία. Στις κοινωνίες που υπήρχαν στους αρχαίους χρόνους δεν υπήρχαν οργανωμένα θεσμικά πλαίσια και νομοθεσία για την απασχόληση. Οι άνθρωποι ασχολούνταν κατά κύριο λόγο με τη γη και την κτηνοτροφία έτσι ώστε να καλύπτονται οι βασικές βιοποριστικές τους ανάγκες.

Στα νεότερα χρόνια οι άνθρωποι εργάζονται ατομικά αλλά υπάρχει και σε μεγάλο βαθμό η ομαδική εργασία. Είναι σκόπιμο να τονιστεί πως όσο εξελίσσεται η ανθρώπινη κοινωνία δημιουργούνται νομοθετικά πλαίσια τα οποία καλύπτουν και ασφαλίζουν τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις, τόσο των εργοδοτών προς τους εργαζομένους αλλά και των εργαζομένων προς τους εργοδότες.

Τα τελευταία 30 χρόνια, ειδικότερα, παρατηρούνται και άλλες ευέλικτες μορφές εργασίας που παλαιότερα δεν εμφανίζονταν. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής :

- Μερική και προσωρινή απασχόληση
- Δανεισμός εργαζομένων μέσω πρακτορείων απασχόλησης
- Εργασία σε βάρδιες
- Εργασία από το σπίτι ή άλλο χώρο
- Τηλεργασία
- Μερική συνταξιοδότηση
- Κυκλική εργασία

Πέρα από το παρελθόν και το παρόν υπάρχει και το μέλλον. Ο χώρος της επαγγελματικής απασχόλησης εναλλάσσεται και εξελίσσεται με τους ίδιους ραγδαίους ρυθμούς που εξελίσσεται η κοινωνία και η τεχνολογία. Η επανάσταση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας έχει φέρει για ακόμη μια φορά στο προσκήνιο τις μεγάλες αλλαγές στο χώρο της απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ρομποτικές μηχανές πρόκειται να αντικαταστήσουν στο κοντινό μέλλον την ανθρώπινη εργασία σε πάρα πολλές δραστηριότητες, κάτι που μέχρι πρότινος δεν συνέβαινε. Κάποιες από αυτές τις εργασίες είναι: η εργασία παραγωγής σε εργοστάσια και εγκαταστάσεις, οι βασικές λογιστικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, καθώς και οι υπηρεσίες στην υγεία και την εστίαση. (Brynjolfsson κ.α. , 2014) Στην ιστορική εξέλιξη της ανθρωπότητας, πάντοτε η είσοδος νέας μορφής τεχνολογίας στον τομέα αυτόν προκαλούσε βραχυπρόθεσμες ανακατατάξεις στις ήδη υπάρχουσες εργασιακές σχέσεις, στις θέσεις εργασίας καθώς και στους μισθούς. Με τη σταδιακή εφαρμογή στο

παραγωγικό σύστημα της νέας τεχνολογίας επιτυγχάνεται και μια νέα συνθήκη, η οποία έως τώρα δεν προκαλούσε τη μείωση της ανθρώπινης απασχόλησης κάτι που στο μέλλον είναι πιθανό να συμβεί.

1.2 Θεωρίες κινήτρων & Παρακίνηση

Είναι ζωτικής σημασίας να τονιστεί η σημαντικότητα που έχουν τα κίνητρα για την απόδοση αλλά και την ικανοποίηση που έχουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Ένα βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να υπάρχει στον σύγχρονο επαγγελματικό χώρο για να μπορέσει να επιβιώσει στον υψηλό ανταγωνισμό είναι η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό. Κίνητρο είναι η οποιαδήποτε δύναμη – ενέργεια που δημιουργείται εντός αλλά και εκτός μιας ανθρώπινης ύπαρξης που τον παρακινεί για να ενεργήσει. (Maslow, 2011)

Τα κίνητρα τα χρειάζονται όλοι διότι χωρίς αυτά δεν μπορεί να επιβιώσει ούτε ατομικά ένας άνθρωπος μόνος του αλλά και κατ' επέκταση ούτε μία επιχείρηση. Οι υπάλληλοι που στερούνται κινήτρων αποδίδουν λιγότερο με φυσικό επακόλουθο να μην βγάζει η επιχείρηση τα επιθυμητά κέρδη. Επίσης, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και στην εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά εργασίας, τα κίνητρα και γενικότερα η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ακόμα πιο σημαντικά και ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη και επιτυχία της οικονομικής οντότητας.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης να δώσει επιτυχημένα κίνητρα στους εργαζομένους κρίνεται από τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, αν η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται από διάφορους άλλους παράγοντες (π.χ. μισθός, ικανότητα) και η Διοίκηση δεν έχει μεριμνήσει για αυτά, είναι φυσικό επακόλουθο η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να είναι πολύ μειωμένη. Για αυτό τον λόγο είναι εξαιρετικά σημαντικό να «διαβάζουν» εγκαίρως οι επιχειρήσεις αυτές τις ανάγκες, να τις κατανοούν και να

επανακαθορίζουν πιο ουσιαστικά κίνητρα, τα οποία θα εφαρμόζονται κατάλληλα πάνω στις τρέχουσες ανάγκες. Έτσι, θα επιτυγχάνεται η βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων και θα είναι και οι ίδιοι πιο ευχαριστημένοι αφού θα έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες τους.

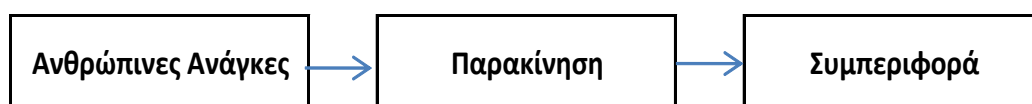
Επιπλέον, είναι σκόπιμο να τονιστεί η αλληλεξάρτηση μεταξύ των κινήτρων παρακίνησης και της κουλτούρας των εργαζομένων. (Κωσταρίδου,1995) Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η σημασία το να δίνονται σωστά κίνητρα στα πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα. Τα κίνητρα που είναι αποτελεσματικά σε μία χώρα, σε μία εταιρεία, δεν σημαίνει πως θα είναι το ίδιο αποτελεσματικά σε μία άλλη εταιρεία που θα έχει εργαζομένους με διαφορετικό φυλετικό υπόβαθρο. Η επιλογή και η προτίμηση κινήτρου πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να έχουν επίγνωση της σημαντικής επιρροής που έχει η εθνική κουλτούρα στις προτιμήσεις των συστημάτων κινήτρων. Οι αρμόδιοι εκάστοτε εργοδότες πρέπει να συνειδητοποιούν και να προλαβαίνουν τις εξελίξεις αυτές στο εργασιακό γίνεσθαι.

Τέλος, τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. (Kehr, 2004) Τα εξωτερικά ή αλλιώς και υλικά μπορεί να είναι κάποια χρηματική ανταμοιβή, η ιδιοκατανάλωση κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύτερες καθημερινές συνθήκες εργασίας (σύγχρονες εγκαταστάσεις, τεχνική υποστήριξη). Αντίθετα, τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη (Higgins, 1998). Πιο συγκεκριμένα, αυτά διακρίνονται στο φυσικό αίσθημα της εσωτερικής παρακίνησης του κάθε ατόμου που μπορεί να έχει, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας όπως είναι ο φόβος, η ματαιοδοξία, η αισιοδοξία κ.α. καθώς και στην κουλτούρα και ιδιοσυγκρασία του καθενός.

Είναι αναγκαίο να τονιστεί πως όσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για τους εργαζομένους άλλο τόσο είναι και η «παρακίνηση». Παρακίνηση είναι μία πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων έχουν επίδραση και φαίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η παρακίνηση δημιουργείται από

όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες και ευχές. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. (Ζαβλανός, 1999)

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, θα μπορούσε να οριστεί σαν παρακίνηση «η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Η ανάλυση της παρακίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μία εσωτερική διαδικασία η οποία είναι ξεχωριστή για κάθε άτομο.



Πηγή : Patrick Montana και Bruce H. Charnov : Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

1.3 Κίνητρα σε ομάδες και άτομα

Στην τωρινή εποχή παρατηρείται στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα όλο και περισσότερο το φαινόμενο του επιμερισμού της εργασίας σε μικρές ομάδες. Στο εσωτερικό μιας ομάδας δημιουργούνται αλλές σχέσεις, άλλοι δεσμοί που δεν υπάρχουν τόσο στην ατομική εργασία. Είναι λογικό πως σε αυτές τις περιπτώσεις η παροχή κινήτρων από την διοίκηση προς τους εργαζομένους πρέπει να υποστεί σε αλλαγές διότι οι ανάγκες έχουν αλλάξει. Αυτή η αποστολή όμως δεν είναι καθόλου εύκολη. Αρχικά, όσο ευδιάκριτοι και αν είναι οι ρόλοι μέσα σε μία ομάδα δεν είναι εύκολο να κρίνει σωστά ο αρμόδιος ποιος αποδίδει καλύτερα σύμφωνα με τις αρχές και τις οδηγίες που του έχουν δοθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί εύστοχα και γρήγορα να επαναπροσδιορίσει τους στόχους και τα κίνητρα στον κάθε

εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά και ομαδικά με απότερο σκοπό την επιτυχία. Επίσης, όταν δεν μπορεί να διαπιστωθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση και η συνεισφορά του κάθε ανθρώπου στο κοινό στόχο, η απόδοση των ατόμων και κατ' επέκταση του συνόλου είναι μειωμένη. (Κάντας, 1998)

Ακόμη, υπάρχει και η περίπτωση ένα άτομο όταν εργάζεται συλλογικά και κάνει κάτι που γνωρίζει καλά να αποδώσει πολύ καλύτερα, επειδή θα έχει υψηλή αυτοπεποίθηση γνωρίζοντας και δέχοντας την γενική αποδοχή και θαυμασμό των υπολοίπων. Αντίστοιχα, όμως, όταν έχει μπροστά του μία δύσκολη και άγνωστη αποστολή, αυτό είναι πιθανό να του γυρίσει εντελώς αντίστροφα και να παρουσιαστούν στοιχεία μειωμένης απόδοσης.

Οι δυσκολίες που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιλυθούν. Η προσπάθεια της διοίκησης να ανταμείψει και να δώσει νέα κίνητρα στο κάθε μέλος ξεχωριστά μιας ομάδας πρέπει να γίνεται συνδυαστικά της ομαδικής εργασίας με εκείνη της ατομικής. Δηλαδή, στο εσωτερικό της ομάδας, το κάθε μέλος να αξιολογείται ξεχωριστά για το έργο του σε πρώτη φάση αλλά και ομαδικά σε δεύτερη. Είναι κατανοητό πως πλέον υπάρχει μια πολλαπλή διάσταση της παροχής κινήτρων τόσο σε ομάδες ατόμων όσο και ατομικά στον κάθε άνθρωπο μόνο του.

1.4 Οφέλη της εργασίας στον άνθρωπο και κατ' επέκταση στην οικονομική οντότητα

Από την εποχή που ο άνθρωπος οργανώθηκε και εισχώρησε μέσα σε κοινωνικά σύνολα, συνειδητοποίησε ότι για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τις πολύμορφες ανάγκες του, εφόσον δεν είναι εφικτό να τα κάνει όλα μόνος του και για να συμβάλει στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου, χρειαζόταν να ασκήσει κάποιο συγκεκριμένο επάγγελμα. Να αγωνιστεί με επιμονή και υπομονή, να εργαστεί. Δίχως μόχθο, τίποτε βιώσιμο και ωφέλιμο δεν μπορεί να γίνει. Με την εργασία ο άνθρωπος μπορεί να ευημερήσει και να προοδεύσει. Η

επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το 1/3 περίπου από τον χρόνο του ημερησίως για να εργάζεται. Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική πραγματικότητα αφού αποτελείται από ανθρώπους. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις και συγκρούονται διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων (εργαζόμενοι – εργοδότες).

Η σημασία της εργασίας στον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά αλλά και κατ' επέκταση στο κοινωνικό σύνολο και την οικονομική οντότητα είναι πολύπλευρη και διακρίνεται στις παρακάτω υποκατηγορίες (Cox, 1993) :

- Οικονομικός παράγοντας: Η εργασία εξασφαλίζει σε απόλυτο βαθμό την επιβίωση του φυσικού προσώπου και του δίνει τη δυνατότητα να ζει ανεξάρτητο, με ασφάλεια και να καλύπτει την κάθε του ανάγκη. Με αυτόν τον τρόπο ο άνθρωπος απαλλάσσεται σταδιακά από τη φυσική εξάρτηση, αποκτά μεγαλύτερο και πληρέστερο βαθμό ελευθερίας, η σκέψη του απελευθερώνεται εξαιτίας της κάλυψης των βιοποριστικών του αναγκών και οδηγείται στην κοινωνική ευημερία. Όταν καλύπτονται όλα τα παραπάνω ο άνθρωπος γίνεται πιο ικανός και αποδοτικός μέσα σε ένα σύνολο στον επαγγελματικό χώρο.
- Πνευματικός παράγοντας: Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η δημιουργική ικανότητα, οξύνεται ο νους, διευρύνονται σε τεράστιο βαθμό οι πνευματικοί ορίζοντες με την επιστράτευση των πνευματικών του δυνάμεων. Το άτομο οργανώνεται αρτιότερα καθώς κάνει τον απαραίτητο προγραμματισμό για τη διεκπεραίωση του έργου του. Επιπλέον, οδηγείται στην αυτογνωσία καθώς ανακαλύπτει άγνωστες πτυχές του εαυτού του, ικανότητες και αδυναμίες και ολοκληρώνεται γενικότερα ως προσωπικότητα. Όταν φτάσει σε τέτοιο επίπεδο ο κάθε υφιστάμενος μέσα σε μία οικονομική οντότητα είναι φυσικό επακόλουθο να λειτουργήσει η τελευταία πολύ πιο σωστά ξεπερνώντας κάθε δυσκολία φτάνοντας έτσι στον απώτερο στόχο που έχει θέσει η διοίκηση.

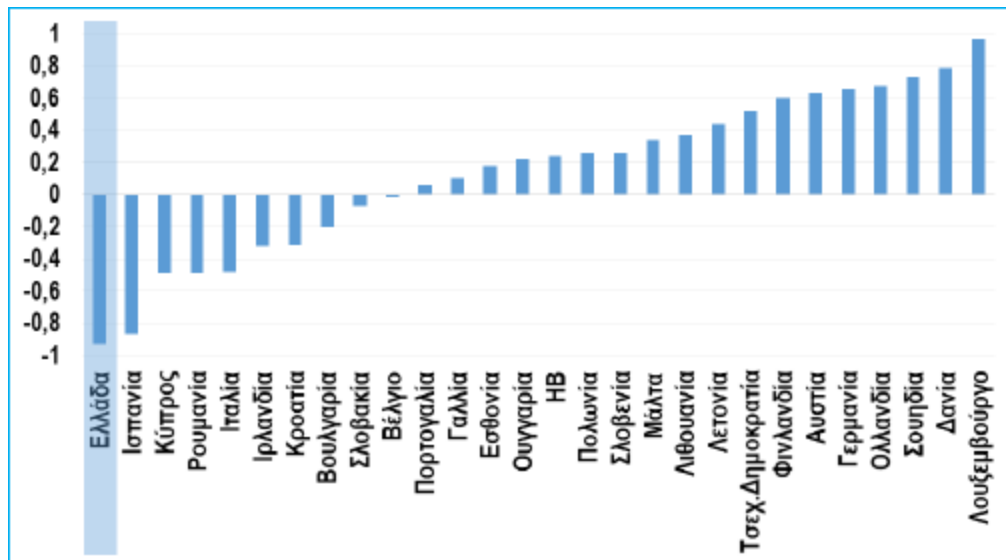
- Ηθικός παράγοντας: Το άτομο ηθικοποιείται καθώς καλλιεργεί την ειλικρίνεια, τη θέληση, την πειθαρχία, τον αυτοσεβασμό και το αίσθημα το να παλεύεις συλλογικά για έναν κοινό στόχο. Ο μόχθος που καταβάλλει για την επίτευξη του στόχου του, τον οδηγεί στο σεβασμό του μόχθου των άλλων και του δίνει ηθική ικανοποίηση και χαρά που πηγάζει από το γεγονός ότι παράγει έργο και δημιουργεί. Επομένως, λόγω της ύπαρξης όλων των παραπάνω δεν καταφεύγει σε αντικοινωνικές και παράνομες πράξεις, καθώς μπορεί και καλύπτει τις βιοποριστικές του ανάγκες.
- Ψυχολογικός παράγοντας: Ο άνθρωπος αισθάνεται εσωτερική ικανοποίηση και πληρότητα. Νιώθει «γεμάτος», ευτυχισμένος καθώς μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους που έχει οριοθετήσει και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο και κατ' επέκταση στην οικονομική οντότητα. Γεμίζει αυτοπεποίθηση και σιγουριά για το μέλλον και παύει να αισθάνεται ανασφαλής. Επιπλέον, η κοινωνική καταξίωση και αναγνώριση που του προσφέρει η εργασία ενισχύουν τη διάθεσή του για δημιουργία τόσο στον επαγγελματικό τομέα της ζωής του όσο και στον προσωπικό. Η εργασία αποτελεί, τέλος, το αντίδοτο σε προσωπικά προβλήματα και δυσκολίες, ενώ τον βοηθά να ξεφύγει από την πλήξη και την καθημερινή ρουτίνα.
- Κοινωνικός παράγοντας: Το άτομο κοινωνικοποιείται, καθώς αντιλαμβάνεται την ανάγκη της συνεργασίας και της συναδελφικότητας. Με τον καταμερισμό της εργασίας και των πραγμάτων που έχει να κάνει, συνειδητοποιεί τις σχέσεις αλληλεξάρτησης με τα άλλα μέλη της οικονομικής οντότητας και κατανοεί την κοινωνική φύση του. Μέσω της εργασίας καλλιεργείται η συνέπεια, ο διάλογος, η συλλογικότητα, η αλληλοβοήθεια και ο άνθρωπος εξυψώνεται κοινωνικά και επαγγελματικά, ζει με αξιοπρέπεια και εξασφαλίζει την εκτίμηση των συνανθρώπων και συναδέλφων του. Αισθάνεται ενεργό μέλος της κοινωνίας, αφού το αποτέλεσμα της εργασίας του συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου.

1.5 Σύγχρονες Δεξιότητες για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις

Η εποχή σήμερα χαρακτηρίζεται από την εξαιρετικά μεγάλη άνθηση της τεχνολογίας στη βιομηχανική παραγωγή και της παγκοσμιοποίησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα και σε πολύ μεγάλο βαθμό ο διεθνής ανταγωνισμός στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι απαιτήσεις γίνονται όλο και δυσκολότερες για το ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις βαθμίδες. Η Ελλάδα της οικονομικής κρίσης πρέπει να μείνει στο ίδιο μήκος κύματος με τα διεθνή τεκταινόμενα, διότι μόνο με αυτόν τον τρόπο δεν θα θεωρηθεί ξεπερασμένη επαγγελματικά χώρα με όλες τις αρνητικές συνέπειες που ακολουθούν (ανεργία, χαμηλό βιοτικό επίπεδο, πληθωρισμός κλπ).

Οι λεγόμενες προηγμένες χώρες στην Ευρώπη, αντιμετωπίζουν το ζήτημα της κατάρτισης και εξέλιξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από νωρίς, σε συνεργασία της εκάστοτε κυβέρνησης με τις ακαδημαϊκές κοινότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι νέοι που φοιτούν προετοιμάζονται κατάλληλα έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές εργασιακές συνθήκες. Υπάρχει, δηλαδή, ένα συγκεκριμένο σύστημα σπουδών και μία συγκεκριμένη κατεύθυνση στην εκπαίδευση, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της πετυχημένης σύνδεσης μεταξύ εκπαιδευτικού συστήματος και αγοράς εργασίας. Στην Ελλάδα, παρατηρείται πως «χωλαίνει» το κομμάτι αυτό, διότι αφενός η χώρα μαστίζεται από εξαιρετικά μεγάλα ποσοστά ανεργίας και αφετέρου παρατηρείται δυσκολία στο να επανδρωθούν επάξια οι εξειδικευμένες θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται σύμφωνα με τον δείκτη «Making Skills Work Index» του CEDEFOP, που δείχνει πως η Ελλάδα είναι ουραγός στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Πηγή : Δείκτης Making Skills Work Index 2015, CEDEFOP

Ο στόχος θα πρέπει να είναι η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα ο επιχειρηματικός κόσμος να τους απορροφά. Πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει η σχολική και ακαδημαϊκή ζωή του κάθε ανθρώπου. Είναι βασικό να τίθενται από νωρίς κατευθυντήριες αρχές ώστε ο σκοπός του ακαδημαϊκού συστήματος να είναι η κατάρτιση των νέων στις νέες τεχνολογίες. Με αυτόν τον τρόπο θα τους δίνονται στο μέλλον καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες με καλύτερες προοπτικές για μία αξιόλογη καριέρα. Με άλλα λόγια, η επένδυση στην εκπαίδευση της νέας γενιάς Ελλήνων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του εκσυγχρονισμού των δεξιοτήτων με απώτερο στόχο να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο εγχώριο ανταγωνισμό πρωτίτως και στον διεθνή δευτερευόντως.

Βέβαια, πρέπει να τονιστεί πως η επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι καθόλου εύκολη. Το να αλλάξει ριζικά ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που επηρεάζει πολλούς και διαφορετικούς τομείς μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο δεν είναι εύκολο. Απαιτείται σταθερός και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, διότι τα αποτελέσματα που με βάση αυτά θα κριθούν οι αλλαγές, θα έρθουν μετά από πολλά χρόνια. Η θέληση και η επιμονή των πολιτικών αυτών θα πρέπει να είναι μεγάλη έτσι ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να αρχίσουν ξανά να γίνονται ανταγωνιστικές σε σχέση με τις

επιχειρήσεις του εξωτερικού. Να παρέχουν δηλαδή πιο ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, καθώς και καλύτερες παροχές και συνθήκες εργασίες στους εργαζομένους τους.

Επιπλέον, ιδιαίτερη βάση δεν πρέπει να δοθεί μόνο στην κατάρτιση των Ελλήνων επιστημόνων που θα καλύψουν υψηλές και εξειδικευμένες θέσεις στις ιεραρχίες των επιχειρήσεων. Το ίδιο σημαντικό είναι να επενδύσει η πολιτεία και στην κατάλληλη κατάρτιση των πιο βασικών επαγγελματικών θέσεων. Λέγοντας «επαγγελματικές θέσεις» θεωρείται η απασχόληση με τη βασική βιομηχανία, τη γεωργία, τη ναυτιλία, τα τουριστικά, τις βασικές δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες κ.λ.π. Το χτίσιμο της νέας επαγγελματικής πραγματικότητας πρέπει να ξεκινήσει από χαμηλά, να δημιουργηθούν στέρεες βάσεις με καλούς επαγγελματίες, που θα έχουν πλέον τις δυνατότητες και το όραμα να σταθούν και να επιβιώσουν στις διεθνείς συνθήκες, που επιτάσσει η σύγχρονη κοινωνία.

Τέλος, πρέπει να μεριμνήσει η πολιτεία και για την πληθυσμιακή ομάδα που δεν έχει άμεση πρόσβαση στην πλήρη εκπαίδευση καθώς και για τους μετανάστες δεύτερης και τρίτης γενιάς. Πιο συγκεκριμένα, και αυτό γιατί είναι πιθανό να παρατηρηθεί ένα τεράστιο χάσμα στο ανθρώπινο δυναμικό σε μία κοινωνία που δεν θα έχουν όλοι τη δυνατότητα της μόρφωσης – εκπαίδευσης και κατά συνέπεια την ευκαιρία σε μία πιο εύστοχη επαγγελματική επιλογή, άρα σε ποιοτικότερο τρόπο ζωής. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο σε αυτήν την ομάδα ανθρώπων είναι αναγκαίο να χορηγούνται επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια έτσι ώστε να τους δίνονται τα εφόδια να μπορούν να απορροφηθούν επιτυχώς από μία επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & MANAGEMENT

2.1 Ιστορική αναδρομή

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα και κυρίως βασισμένη στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων. Αρχικά, η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση για εκείνη την εποχή των δυσμενών συνθηκών εργασίας. (Williams, 1995)

Έπειτα, τις δεκαετίες του 1960 και 1970 το HR ήταν υποτιμημένο ως λειτουργία. Οι διαδικασίες του αναθέτονταν σε υπαλλήλους γραφείου οι οποίοι καθώς έκαναν την όλη διαδικασία πιο επαγγελματική ανελίχτηκαν στις τάξεις της επιχείρησης. Αυτό που δεν είχαν όμως ήταν ταλέντα επιχειρηματικού σχεδιασμού, την ικανότητα δηλαδή να σκεφτούν και να παρουσιάσουν πώς τα προγράμματα διαχείρισης προσωπικού θα μπορούσαν να υποστηρίξουν και να ενδυναμώσουν τους εταιρικούς στόχους. Τις δεκαετίες του 80' και του 90' αυτό άρχισε να αλλάζει. Αν και ακόμα δεν το έβλεπαν σαν πηγή πλεονεκτήματος το κομμάτι του HR, του αναγνώριζαν ότι άξιζε την εφαρμογή των προγραμμάτων HR σε συνάρτηση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Έτσι ουσιαστικά προέκυψε η ανάγκη να εναρμονιστούν οι στόχοι των υπαλλήλων με αυτούς της εταιρίας το οποίο εμπίπτει στις αρμοδιότητες του τμήματος HR. Άλλες αρμοδιότητες είναι η εξέταση της αξίας των προγραμμάτων HR και ο καθορισμός του αν συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην κερδοφορία της εταιρίας ή αν κάποια αλλαγή σε αυτά θα ήταν πιο αποτελεσματική.

Έτσι, ενώ ξεκίνησε σαν μία επιπλέον ή προαιρετική λειτουργία και οι εργαζόμενοι στο τμήμα HR ήταν οι πρώτοι που θα έφευγαν σε περίπτωση απολύσεων στο τέλος της δεκαετίας του 90' αυτό άλλαξε. Αν και οι υπάλληλοι του HR δεν θεωρούνται το ίδιο σημαντικοί στην επιτυχία της επιχείρησης όσο οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, η διοίκηση πλέον αναγνωρίζει την στρατηγική τους σημασία. Η δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει στην

επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων, την διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος, και την επακόλουθη μείωση σε εναλλαγή προσωπικού (και του κόστους που αυτή συνεπάγεται) και την αύξηση σε παραγωγικότητα.

2.2 Ορισμός και δομή της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι ένας γενικός όρος ο οποίος καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων και αφορά την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων με σκοπό να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης - οργανισμού και ταυτόχρονα να ικανοποιηθούν οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων. Κάποια από τα καθήκοντα των εργαζομένων σε αυτό το τμήμα είναι η πρόσληψη και απόλυση εργαζομένων, η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, η διευθέτηση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, η συμμόρφωση της εταιρίας με την εργασιακή νομοθεσία, η διαχείριση καταγγελιών από τους εργαζομένους, η συμμόρφωση της εταιρίας με τις προδιαγραφές ασφαλείας, η πληρωμή επιβράβευση και εκπαίδευση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια το HR δεν αποτελείται από μια δραστηριότητα ή λειτουργία αλλά ένα τεράστιο δίκτυο από αυτές. Βασικά, ο όρος HR αναφέρεται σε όλα όσα έχουν να κάνουν με την σχέση εργοδότη - εργαζόμενου (Μουζά.-Λαζαρίδη, 2006).

Αν και για πολλά χρόνια θεωρούνται υποστηρικτική λειτουργία, τα τελευταία χρόνια το HR παίρνει μια πιο στρατηγική μορφή στον εταιρικό κόσμο καθώς τα διευθυντικά στελέχη αναγνώρισαν τους υπαλλήλους σαν πηγή της επιτυχίας. Αποτελεί μία βασική επιχειρησιακή λειτουργία, διότι οι άνθρωποι αποτελούν το πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Εταιρίες που εφάρμοσαν πρακτικές HR οι οποίες δημιουργούν ισχυρή εταιρική κουλτούρα και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον πέτυχαν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα καθώς είχαν αυξημένη καινοτομία, επίτευξη στόχων, και

αποδοτικότητα από πλευράς υπαλλήλων. Φυσικά οι ευθύνες και δραστηριότητες των ανθρώπων του HR διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας. Σε μία μικρή επιχείρηση ο υπεύθυνος ανθρωπίνων δυναμικού έχει γενικά καθήκοντα ενώ σε μεγάλες εταιρίες θα συναντήσει κανείς πολλούς και διαφορετικούς ρόλους HR. Για παράδειγμα, οι μεγάλες εταιρίες κάνουν διάκριση του τμήματος HR σε εταιρικό το οποίο είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση στρατηγικής, και πρακτικό το οποίο εφαρμόζει τα προγράμματα και χειρίζεται το λειτουργικό κομμάτι του HR. Πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις καταφεύγουν στην συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες για κάποιες λειτουργίες ή το σύνολο του τμήματος HR.

Ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά ενός τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού είναι η ίδια του η δομή. Εφόσον το τμήμα είναι σωστά καταρτισμένο από έμπειρους και εξειδικευμένους επαγγελματίες αλλά και σωστά δομημένο, τότε παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης στην οποία ανήκει. Το συγκεκριμένο τμήμα δομείται στις εξής κατηγορίες (Haak, 2016) :

- HR Advice
- HR Operations

Ο ρόλος του HR Advice έχει ένα ρόλο συμβουλευτικό και αποτελείται από αρκετά υψηλού επιπέδου στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού τα οποία συμβάλλουν στην διαμόρφωση της «ατζέντας» του HR τμήματος. Επιπλέον, διαμορφώνει την στρατηγική του τμήματος, τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, διαμορφώνει τις θέσεις κλειδιά στην επιχείρηση, την διαχείριση της επιτυχίας του δυναμικού αλλά και τον τρόπο ανάπτυξης αυτού. Παρόλα αυτά, αξίζει να τονιστεί ιδιαίτερος ότι το κομμάτι αυτό δεν ασχολείται με τυχόν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ούτε με προσωπική συμβουλευτική του κάθε υπαλλήλου.

Ο ρόλος του HR Operations καταλαμβάνει το μεγαλύτερο εύρος λειτουργίας του τμήματος αφού περιλαμβάνει τον τομέα του HR που «τρέχει» τις καθημερινές διαδικασίες του τμήματος, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην έρρυθμη λειτουργία αυτού. Πιο συγκεκριμένα, ένα πλαίσιο αυτού του τομέα είναι το HR Specialists που περιλαμβάνει πολλές πτυχές όπως το κομμάτι της στρατολόγησης

(recruitment), της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (training & development), της θέσπισης των κινήτρων, την αναζήτηση ταλέντων και φυσικά την ανάλυση όλων των στοιχείων που αφορούν το προσωπικό. Ένα δεύτερο κομμάτι είναι το HRCallcenter. Είναι η πρώτη επαφή που έχει ο κάθε εργαζόμενος ο οποίος θέλει να επικοινωνήσει με το τμήμα αυτό. Σκοπός του τηλεφωνικού κέντρου είναι να κατευθύνει και να ενημερώσει σε πρώτο επίπεδο τον εργαζόμενο στο ερώτημα που πιθανώς να υποβάλλει. Αξιοσημείωτο είναι η ύπαρξη μιας διαδικτυακής πύλης (HRIS) όπου μπορεί επίσης να αλληλοεπιδράσει με το συγκεκριμένο τμήμα, να δει υλικό, να ενημερωθεί σχετικά αλλά και να υποβάλει ηλεκτρονικώς κάποιο ερώτημα που τον αφορά. Τέλος, το κομμάτι της μισθοδοσίας είναι και αυτό μέρος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού το οποίο αποτελεί σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα αυτού. (Haak, 2016)

Η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού ή επιχείρησης καθώς είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό των πολιτικών και των συστημάτων. Προκειμένου να υλοποιήσει τις πολιτικές και τους στόχους του, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διέπεται από λειτουργίες (βλ. Παρακάτω πίνακα), είτε διοικητικές είτε λειτουργικές, που υποβοηθούν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:

Ανθρώπινο Δυναμικό	Workplace	Organization	Strategy
Απόκτηση και διατήρηση ταλέντων	HR στο παγκόσμιο πλαίσιο	Δομή Λειτουργιών HR	Επιχειρησιακή & HR Στρατηγική
Συμμετοχή εργαζομένων	Ποικιλομορφία & ενσωμάτωση	Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα & Ανάπτυξη	
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Risk Management	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	
Σύστημα ανταμοιβών	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR)	Σχέσεις εργαζομένων	
	Εργατικό Δίκαιο και νομοθεσία	Τεχνολογία	

Πηγή : The SHRM Body of Competency and Knowledge, 2014

2.3 Στόχοι και αρμοδιότητες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Η βελτίωση της ανθρώπινη συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους (Παπάνης, 2005).

Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Οργανωτικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
2. Λειτουργικοί στόχοι. Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
3. Κοινωνικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

4. Προσωπικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

Στα πλαίσια της πραγματοποίησης των στόχων της η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί κάποιους κανόνες από αρμοδιότητες. Κάποιους από αυτούς είναι οι παρακάτω :

- Προγραμματισμός: Προβλέπει βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες απαιτήσεις του οργανισμού. Με βάση το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Στελέχωση: Μεριμνά σχετικά με ορισμένους οργανωτικούς παράγοντες και εφοδιάζει την εταιρεία με ανθρώπινο δυναμικό που πληρούν τις προϋποθέσεις για αντίστοιχες θέσεις εργασίας.
- Ανάπτυξη Προσωπικού: Ερευνά εάν το εργατικό δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για αποδοτικό αποτέλεσμα και εάν αισθάνεται ικανοποίηση. Μεριμνά για τις προοπτικές ανέλιξης κάθε εργαζομένου βάση της απόδοσης του. Η σταδιακή αύξηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου οδηγεί και σε προαγωγή.
- Παρακίνηση: Εφαρμόζει διάφορες θεωρίες κινήτρων που λειτουργούν ως συστήματα ανταμοιβής (π.χ. απόκτηση επιπλέον

γνώσεων) συμβάλλοντας έτσι στη διοίκηση με γνώμονα τους στόχους που καλείται ο εργαζόμενος να πετύχει.

- Διατήρηση Προσωπικού: Η Διοίκηση ανθρώπινου πόρου οφείλει να παρέχει σε όλα τα μέλη του οργανισμού της την απαραίτητη προστασία μέσω της υγείας και ασφάλειας και να πραγματοποιεί εκπαιδεύσεις με αντίστοιχο περιεχόμενο
- Διαπραγμάτευση εργασιακών σχέσεων: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διαπραγματεύεται για θέματα που συνήθως αφορούν μισθούς, αυξήσεις, παροχές κ.τ.λ.
- Αξιολόγηση: Παρακολουθεί την αποδοτικότητα ολόκληρης της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφανθεί κατά πόσο ένας εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη στόχων, να αναγνωρίσει τα κίνητρα του, έχει εμπλουτίσει τις γνώσεις του. Η αξιολόγηση χτίζει γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και υπαλλήλων

Ουσιαστικά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο την ενασχόληση των εργαζομένων του οργανισμού με την στρατηγική αυτού. Επιπλέον, οφείλει να παρέχει αποτελεσματικές λύσεις σε όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξαρτήτως θέσης με σκοπό την διευκόλυνση τους και να μην εθελουφλεί σε περιπτώσεις που αφορούν την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων. (Ξηροτύρη – Κουφίδου ,1997)

2.4 Σύγχρονες προκλήσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

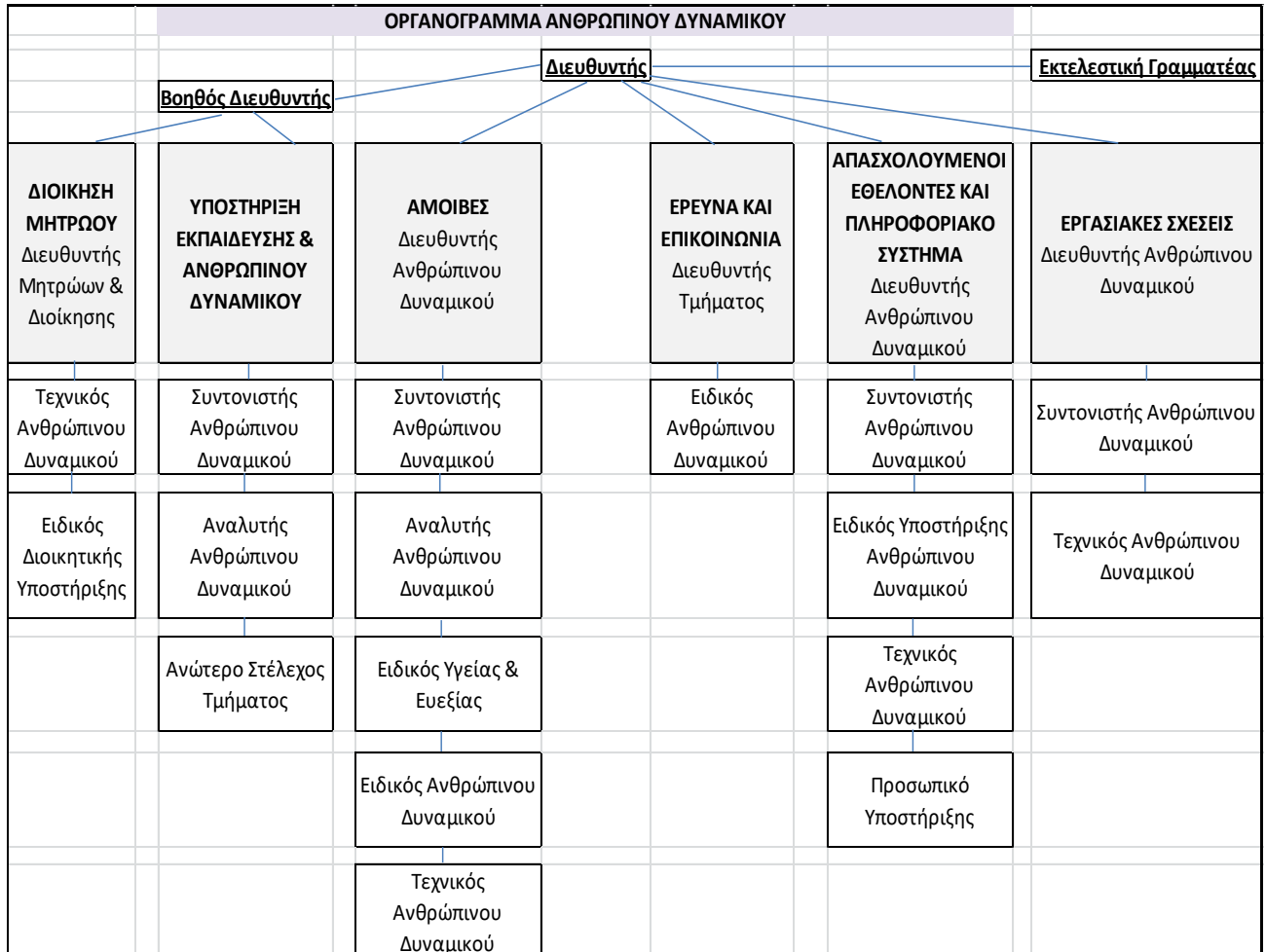
Βασικός ρόλος για την Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα για το τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά, όσο και στα επιμέρους τμήματά της, τα οποία θα πρέπει να βλέπει σαν πελάτες, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τους εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να διεκδικεί την ισότιμη συμμετοχή της στη χάραξη της στρατηγικής και όχι στην υλοποίησή της που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση. Τέλος, καλείται να αναπτύξει τον συμβουλευτικό και αναπτυξιακό της ρόλο, που καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της στο μέλλον (Ulrich, 1997).

Στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης το οποίο έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια ήρθε να προστεθεί η παγκόσμια κρίση η οποία χτύπησε αρχικά τις Η.Π.Α (2008) και στην συνέχεια και την Ευρώπη. Μάλιστα ακόμα και σήμερα η χώρα μας βρίσκεται σε καθεστώς οικονομικής ύφεσης όπου αυτό έχει αντίκτυπο σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας και φυσικά και σε αυτόν των επιχειρήσεων.

Σε αντίθεση με τα παλιότερα χρόνια η έννοια της σταθερής εργασίας έχει αρχίσει να χάνει το νόημα της και να αντικαθίσταται με την έννοια τη ευέλικτης εργασίας (μερική απασχόληση, εποχιακή απασχόληση, απασχόληση εξ αποστάσεως κ.λπ.). Έτσι λοιπόν, λόγω της συχνής μετακίνησης των εργαζομένων η οποία παρατηρείται τα τελευταία χρόνια (απολύσεις, προσλήψεις) δημιουργείται η ανάγκη από τους υπαλλήλους να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους. Συνήθως, οι εργαζόμενοι αυτοί αρχίζουν και αισθάνονται περισσότερο ως ελεύθεροι επαγγελματίες και λιγότερο ως υπάλληλοι αφού πιστεύουν ότι θα έχουν συχνές εναλλαγές στις καριέρα τους.

Έτσι λοιπόν, ο σκοπός πλέον της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η μεγαλύτερη

και πιο εξειδικευμένη γνώση αλλά και η δημιουργία κινήτρων για αυτούς αποτελούν καταλύτες για το τμήμα.



Πηγή: <http://www.co.pineellas.fl.us/persnl/pdf/orgchart.pdf>, πρόσβαση 01/04/ 2009

2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο των επιχειρήσεων

Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, εννοιών, που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πως σκέφτονται και το πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Είναι δηλαδή ένα σύνολο καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται σε νέα μέλη ως σωστά. Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το άγραφο, άυλο και συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλα τα παραπάνω εκφράζονται με κανόνες οι οποίοι προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινότητα. Είναι κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που βοηθούν να ερμηνευθούν και να αξιολογηθούν ποιες συμπεριφορές και τακτικές είναι κατάλληλες και ποιες όχι. (Ulrich, 1997)

Η εταιρική κουλτούρα, λοιπόν, είναι κοινές αξίες, πιστεύω, έννοιες, αρχές, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πως σκέφτονται και το πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την οργάνωση, τις ανθρώπινες σχέσεις, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με το περιβάλλον της επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται, επίσης, με τον κώδικα ρουχισμού (dress code) ή με τον τρόπο που έχουν διαμορφωθεί οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι της επιχείρησης.

Κάθε λογής επιχείρηση πέρα τα περιουσιακά της στοιχεία και το οικονομικό μέγεθός της, αποτελείται από ανθρώπους. Έτσι, η επιχείρηση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μία ομάδα ανθρώπων ή μία οργάνωση. Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής - οικονομικής οργάνωσης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης και τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της. Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η

οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Ο «όρος» κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας μέσα στην εκάστοτε οικονομική οντότητα, ειδικά όταν υπάρχουν εργαζόμενοι με διαφορετικό τρόπο σκέψης, που ξένες χώρες λόγω των εύκολων αλλαγών επαγγελματικής στέγης που παρατηρείται κατά κόρον σήμερα. (Ρούσσος, 2011)

Η κουλτούρα δίνει στα μέλη ενός οργανισμού μία αίσθηση οργανωσιακής ταυτότητας και δημιουργεί μία δέσμευση προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Κατά κύριο λόγο η κουλτούρα του οργανισμού προέρχεται από τον ιδρυτή – ηγέτη που διατυπώνει και εφαρμόζει συγκεκριμένες ιδέες και αξίες που σιγά σιγά γίνονται δεσμοί και έτσι προκύπτει ο χαρακτήρας που διέπει την οργάνωση.

2.6 Τι είναι το *management* και οι λειτουργίες του

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου “Management” ακόμη και από άτομα που ασκούν πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο αγγλικός όρος Management αποδίδεται στα ελληνικά με ποικίλες έννοιες. Ένας βασικός ελληνικός όρος είναι η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ο αγγλικός όρος όμως έχει ευρύτερη σημασία και καθιερώθηκε με αυτήν την έννοια κυρίως επειδή τον χρησιμοποιούσαν στους σχετικούς οικονομικούς και επιστημονικούς κύκλους. Τα τελευταία χρόνια, ο Γεώργιος Μπαμπινιώτης στο Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (έκδ. 1998) χρησιμοποιεί έναν νέο ελληνικό όρο για την απόδοση του όρου Management, τον όρο Διοικητική ο οποίος φαίνεται να αποδίδει καλύτερα την έννοια του αγγλικού όρου. (Harvard Business Essentials).

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο προσδιορισμός αυτού του όρου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, εξαρτάται από το παρελθόν, τις γνώσεις και την πείρα του κάθε ανθρώπου που έχει δώσει έναν διαφορετικό ορισμό. Επομένως,

είναι αρκετά σχετική η κάθε απόπειρα να δοθεί μία εντελώς αντικειμενική έννοια του ορισμού. (Μπουράντας κ.α., 1999)

Στην παγκόσμια οικονομία συντελούνται σήμερα σημαντικές αλλαγές και προς πολλές κατευθύνσεις. Οι επιχειρήσεις, για να έχουν τη δυνατότητα επιβίωσης, θα πρέπει έγκαιρα να αντιλαμβάνονται και πολλές φορές να προβλέπουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στις διάφορες αγορές λόγω της παγκοσμιοποίησης. Επιβάλλεται, επομένως, να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία, ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές αυτές και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού καθοριστική θεωρείται η συμβολή της Οργάνωσης και Διοίκησης (Management).

Στο να χαρακτηριστεί μια Διοίκηση αποτελεσματική πρέπει να έχει επιτυχημένο Management. Για να χαρακτηριστεί επιτυχημένο πρέπει να διακρίνεται σε πέντε κυρίως βασικές λειτουργίες.

- Ο Προγραμματισμός: Είναι η διαδικασία, οι κανόνες ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες οριοθετούνται οι στόχοι της οικονομικής οντότητας. Επιπλέον, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη και πορεία των μεταβλητών μεγεθών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι πρακτικές, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνοψίζοντας, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει, τον καθορισμό του στόχου από την Διοίκηση, τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών ενεργειών καθώς και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.
- Οργάνωση : Είναι η συσχέτιση των οργανωτικών μερών (θέσεις εργασίας, επιμέρους τμημάτων, σχέσεις εξουσίας και ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό γίνεται

απολύτως σαφές ο καθορισμός των ρόλων. Δηλαδή, ποιος είναι ο υπεύθυνος και αρμόδιος για τη λήψη μιας απόφασης, την εφαρμογή της με πραγματικές πράξεις. Συνεπώς, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα αρμόδια στελέχη, στους οποίους αναθέτονται μεν οι σχετικές ευθύνες επίτευξης των στόχων αλλά και οι κατάλληλοι πόροι και εργαλεία για να τους φέρουν εις πέρας. Για να έρθει πιο κοντά στον στόχο της, μία οικονομική οντότητα, που είναι κυρίως το κέρδος, πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της οργάνωσης έχοντας χτίσει ένα τεκμηριωμένο οργανόγραμμα (το οποίο θα παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση) , να καταμερίζει τις εργασίες στα στελέχη και τους υφισταμένους τους και να τμηματοποιεί τις λειτουργίες της.

- Διεύθυνση : Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, είναι η στελέχωση, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της οικονομικής οντότητας για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια βάση. Η λειτουργία αυτή ξεπερνά τα όρια της απλής εφαρμογής οδηγιών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη. Αφορά την πλέον αποτελεσματική επαγγελματική σχέση και επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι πολύ σημαντικό αυτό διότι πολλά προβλήματα δημιουργούνται λόγω της έλλειψης της σωστής και ποιοτικής επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα να αποκλίνει αυτή από τον στόχο της. Είναι ευθύνη της Διεύθυνσης να διαμορφώσει ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας και να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία, ανάπτυξη και ύπαρξη της εταιρείας.
- Έλεγχος : Είναι η συνεχής παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων ανθρώπων της επιχείρησης, για την στοχοποίηση, εξακρίβωση και τελικώς την διόρθωση τυχόν προβλημάτων που δυσχαιρένουν τις διαδικασίες της

οντότητας. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος είναι η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των εργαζομένων, η συχνή επικοινωνία των υφισταμένων με τους εκάστοτε team leaders και στη συνέχεια των τελευταίων με τα ανώτερα στελέχη. Αυτή η λειτουργία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την λειτουργία του προγραμματισμού της κάθε επιχείρησης.

- Ηγεσία : Για την επιτυχία μιας επιχείρησης και την μακροζωία της στον δύσκολο και απαιτητικό κόσμο του ανταγωνισμού δεν αρκεί μόνο να υπάρχουν ικανά στελέχη και αποτελεσματικοί υπάλληλοι. Είναι κάτι παραπάνω από σημαντικό να υπάρχουν και ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι απλά ένας επιτυχημένος manager, είναι το άτομο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να παρακινεί τους υπόλοιπους εργαζομένους να τον ακολουθούν στο όραμά του. Ο πετυχημένος ηγέτης παίρνει πρωτοβουλίες, καθοδηγεί τους υπόλοιπους ανθρώπους, ανοίγει νέους ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τις συνθήκες στο εσωτερικό της επιχείρησης. (Hofstede κ.α. , 2010)

Ο ρόλος ενός Ηγέτη – Manager όπως τονίστηκε και παραπάνω είναι μείζονος σημασίας στην οικονομική επιβίωση μιας οικονομικής οντότητας. Ειδικότερα στη σημερινή εποχή που οι συνθήκες εργασίας είναι πιο περίπλοκες από κάθε άλλη φορά, ο ρόλος ενός Manager είναι ακόμα περισσότερο σημαντικός. Ιδανικά θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες.

- Να είναι ικανός στο να επιλύει προβλήματα και δυσκολίες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Θα πρέπει από τις διαθέσιμες και εναλλακτικές λύσεις του εκάστοτε προβλήματος, να βρίσκει την πλέον κατάλληλη

- Να συντονίζει και να κατευθύνει την ομάδα προς τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Θα πρέπει ο Manager να συντονίζει την ομάδα, αλλά και να λειτουργεί ως αποτελεσματικό μέλος της
- Να κατανοεί τη σημασία της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και να είναι ικανός να προσαρμόζεται στις αλλαγές στις αλλαγές που πραγματοποιούνται πλέον με ιλιγγιώδη ταχύτητα. Ο manager θα πρέπει να παρατηρεί τις διεθνείς συνθήκες, ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός σε τυχόν αλλαγές.
- Να είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό επικοινωνιακός. Η επικοινωνία κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα στον οργανισμό. Ο Manager πρέπει να έχει σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υφισταμένους, την ικανότητα της επικοινωνίας (πιο αποτελεσματικός)
- Να ενημερώνεται με τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας. Όταν το καταφέρνει αυτό, με την εφαρμογή νέων μεθόδων τεχνολογίας, θα επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων του οργανισμού.
- Να έχει την ικανότητα να εξελίξει και να παρακινεί καθημερινώς τους υφισταμένους του
- Να έχει την κριτική ικανότητα να διατυπώνει στρατηγικές και να έχει ο ίδιος πρωτίστως όραμα και επαγγελματική έμπνευση έτσι ώστε να μπορεί να το μεταδώσει και στους υφισταμένους
- Να είναι ευαίσθητος και να σέβεται τις πολιτιστικές διαφορές και ιδιαιτερότητες του κάθε ανθρώπου. Ο Manager πρέπει να συνεργάζεται με άτομα που έχουν διαφορετικές πολιτισμικές και ιδεολογικές ταυτότητες.

Ακόμη, είναι σκόπιμο να τονιστεί πως η διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας στους οργανισμούς απαιτεί καταρχάς την αναγνώριση της ύπαρξης διαφορών ανάμεσα στα άτομα που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Είναι μάλλον άτοπο οι οργανισμοί να προσπαθούν να αφομοιώνουν, με την έννοια του να ωθούν προς την υιοθέτηση της κουλτούρας του κυρίαρχου γκρουπ, τις διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες, καθώς όχι μόνο προχωρούν σε μια διόλου ευκαταφρόνητη δαπάνη, αλλά χάνουν και τον πλούτο των ιδεών. Ειδικά για τους πολυεθνικούς οργανισμούς, είναι απαραίτητο να σχηματίζονται πολυπολιτισμικές ομάδες, οι οποίες ως άτυπα κανάλια επικοινωνίας θα προωθούν την κατανόηση ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες. Η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να έχει τον κατάλληλο προσανατολισμό και να αποδέχεται την ύπαρξη διαφορετικών πολιτισμικών στοιχείων. Είναι ίσως σημαντικό να έχει κατανόηση των στερεοτύπων που υπάρχουν και να προσπαθεί να εκλογικεύει τις παράλογες γενικεύσεις που στιγματίζουν ορισμένες ομάδες ανθρώπων. Αυτό απαιτεί κάποια διαπροσωπική επικοινωνία του Manager με τους υπαλλήλους, όπου η ηγεσία θα προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο επικοινωνίας των διαφορετικών ομάδων. Εν τέλει, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαδικασία της ενσωμάτωσης των διαφορετικών ομάδων απαιτεί χρόνο και είναι αργή, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στις αλλαγές. Γι' αυτό, η ηγεσία θα πρέπει να έχει σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης της διαφορετικότητας, προβλέποντας τις πιθανές αντιδράσεις.

Ανακεφαλαιώνοντας όλα τα παραπάνω είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί η σημασία αρμονικής ταύτισης του ανθρώπινου παράγοντα με τον τεχνικό τομέα μιας επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων. Σημειώστε το εξής παράδειγμα: Μια κατασκευαστική εταιρεία έχει παρά πολύ καλές εγκαταστάσεις. Διαθέτει σύγχρονα κτίρια με εξίσου σύγχρονο εξοπλισμό με τα τελευταία συστήματα ασφάλειας για τους εργαζομένους της. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει όλα τα απαραίτητα εργαλεία που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να αποδώσει με όλες τις καλύψεις (οικονομική αποζημίωση, ασφάλιση, bonus, κ.α.). Η οργάνωση της οντότητας είναι τέτοια που εξασφαλίζει μια ομαλή λειτουργία. Γενικότερα, οι συνθήκες είναι ιδανικές. Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία δεν έχει επιδείξει ουσιαστικές επιτυχίες και δεν πιάνει τους στόχους της ενώ παίρνει σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις, παίρνοντας υπόψη τις συνθήκες

της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί απλά δεν διαθέτει τους κατάλληλους υπαλλήλους στις κατάλληλες θέσεις. Παρατηρείται πως η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας στην ευημερία, εξέλιξη και επιτυχία μιας επιχειρηματικής οντότητας. Όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

3.1 Ορισμός της πολιτισμικής πολυμορφίας

Ο αυξανόμενος αριθμός των διεθνών εταιρειών, οι ισχυρές δυνάμεις του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η ολοένα και αυξανόμενη κυκλοφορία των εργαζομένων πέρα από τα σύνορα, έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις που αποτελούνται από ένα μίγμα ανθρώπων οι οποίοι προέρχονται από πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς και πολιτισμικά υπόβαθρα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς επίσης και την πολιτισμική πολυμορφία που επικρατεί σήμερα, είναι σκόπιμο να αναφερθούν οι λόγοι του φαινομένου που αναπτύσσεται όλο και περισσότερο. Πιο αναλυτικά, με την έννοια πολιτισμική πολυμορφία εκφράζεται ο διαχωρισμός ομάδων που ανήκουν σε ένα κοινωνικό σύνολο. Η πολυπολιτισμική πολυμορφία εκφράζεται ως η υπό ίσους όρους εκπροσώπηση των διάφορων σαφώς πολιτισμικά διακεκριμένων ομάδων ανθρώπων σε ένα κοινωνικό σύνολο. Πιο συγκεκριμένα, είναι οι ομάδες που αντιπροσωπεύουν μια κάστα ανθρώπων όπου έχουν κάποια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται από τις τυπικές συμβάσεις και τα πρότυπα των επιχειρήσεων. Ωστόσο, είναι λογικό αυτό, διότι βρισκόμαστε σε έναν κόσμο που

αλλάζει και διψά για πνευματική και κοινωνική ανέλιξη. Πλέον οι επιχειρήσεις, σήμερα, επιζητούν άτομα με περισσότερες δεξιότητες και νέες ιδέες, για να προσελκύσουν τον στόχο τους πιο εύκολα.

Είναι γεγονός ότι το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης θεμελιώνεται σε μια εποχή, όπου οι άνθρωποι και οι καταστάσεις έχουν αλλάξει ριζικά. Βέβαια αυτό που παρατηρείται, είναι ότι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στην κουλτούρα, στον πολιτισμό, και κυρίως στο εμπόριο. Ειδικότερα μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, σημειώνεται έντονη κινητικότητα στον επιχειρηματικό κόσμο, και πλέον πολλοί είναι αυτοί που επιλέγουν σε μεγάλες επιχειρήσεις και όχι μόνο, να υπάρχει, αυτή η πολιτισμική πολυμορφία.

Δεν υπάρχει λοιπόν αμφιβολία, ότι μέσα από όλη αυτή την κινητικότητα, ο χώρος του εμπορίου και της επιχείρησης έχουν πλέον ως χαρακτηριστικό την πολιτισμική πολυμορφία, κάτι που παλαιότερα δεν υπήρχε. Κι αυτό γιατί πλέον είναι ευκολότερο να αναδειχθούν άνθρωποι με προσόντα και ιδιαίτερες δεξιότητες, σε μια εποχή που ο καθένας έχει την ικανότητα να προωθήσει τον εαυτό του, μόνος του. Κατά συνέπεια, έτσι όπως έχει εξελιχθεί η ποιότητα ζωής, όχι μόνο είναι επιτακτική αυτή η αναδιαμόρφωση, αλλά είναι σημαντικό το γεγονός, ότι όλο αυτό πηγάζει από την ανάγκη οι άνθρωποι να αρχίσουν να αποκτούν και να δημιουργούν δεξιότητες που πλέον προσδίδουν ποικιλομορφία, ακόμα και στον χώρο εργασίας. Τέλος, αυτό που έχει παρατηρηθεί, σε αυτό το ζήτημα είναι ότι έχει πάρει θέση και ο κλάδος της ψυχολογίας, αφού υποστηρίζει ότι μέσα από την καπιταλιστική κοινωνία και μέσα από τον ζοφερό κόσμο της πολιτικής, αναγκάζουν τον επιχειρηματικό κόσμο να λειτουργήσει θετικά και διαφορετικά, με στόχο να επιβιώσει και να αναδειχθεί κάθε άτομο, στον εργασιακό χώρο και να αναπτύξει την ιδιαιτερότητα του.

Πιο αναλυτικά, μέσα σε όλο αυτό τον κόσμο της επιβίωσης, ο εργαζόμενος καλείται να έχει μια εμπειριστατωμένη ταυτότητα, για να διατηρήσει την θέση του στον εργασιακό χώρο. Ο κόσμος αυτός τον καλεί να έχει δύο ταυτότητες που να παρουσιάζει τον εαυτό του με πιο σύνθετο τρόπο, όπου παλαιότερα δεν γινόταν αυτό. Αρχικά υποστηρίζεται, η κοινωνική ταυτότητα που πρέπει να έχει ο νέος εργαζόμενος, που ουσιαστικά του έχει υπαγορεύσει, ο χειρισμός της σημερινής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνική ταυτότητα, είναι το μέρος της αυτό – αντίληψης, που τοποθετεί τον ίδιο τον εαυτό σε συνεργασία με ομάδες. Επίσης, προστίθεται, η προσωπική ταυτότητα, που πρέπει να έχει κάποιος μέσα σε μια επιχείρηση ή μια

πολυεθνική, όπου η συγκεκριμένη ορίζει την προσωπικότητα του ατόμου σε σχέση με τα ιδιοσυγκρασιακά προσωπικά στοιχεία. (Hogg-Vaughan, 2010)

Εξίσου σημαντικό κριτήριο, για την εμφάνιση της πολυμορφίας στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι οι ευκαιρίες που έχουν δοθεί και δίνονται σε νέους ανθρώπους, που έχουν ως στόχο να αναπτύξουν τα όνειρα και τα οράματα τους. Σαφώς, και εδώ έχει ισχυρό ρόλο, η θέση της παγκοσμιοποίησης, αφού η ίδια δίνει ισχυρά ερείσματα και στο εκπαιδευτικό χώρο. Πιο αναλυτικά, η οργάνωση και ο προγραμματισμός πολλών οργανισμών στον Ευρωπαϊκό κόσμο και όχι μόνο, δίνουν την ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να ισχυροποιήσουν την εκπαιδευτική τους ζωή και να την κάνουν πιο εξειδικευμένη, με στόχο να έχουν περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες. Σε πρωταρχικό στάδιο, κατατάσσεται το πρόγραμμα Comenius, που απαρτίζεται από ατομική ή και ομαδική κινητικότητα της σχολικής ηλικίας, με στόχο να μάθουν τα παιδιά της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την αξία του πολιτισμού, της κουλτούρας και των ευκαιριών σε ξένες χώρες. Επιπρόσθετα, στην ίδια κατηγορία ανήκει και το πρόγραμμα Erasmus, που τοποθετείται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου κι αυτή η οργάνωση έχει ως στόχο την εκπαιδευτική κινητικότητα, και δίνει κίνητρα, ευκαιρίες, γνώση και εξιδανικευμένα εργαλεία, με στόχο τα άτομα που ανήκουν στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, να τα κατακτήσουν, ώστε να έχουν ένα καλύτερο επαγγελματικό μέλλον.

3.2 Ελληνική πολυπολιτισμική κοινωνία και η επιρροή της στον εργασιακό χώρο

Ο πολυπολιτισμός αναφέρεται στην αποδοχή και προώθηση ατόμων διαφορετικού φυλετικού και εθνοτικού πεδίου. Η ποικιλομορφία διευρύνει αυτήν την άποψη για να συμπεριλάβει την προώθηση ανθρώπων από διαφορετικό υπόβαθρο και διαφορετικών ικανοτήτων, θρησκειών, τρόπων σκέψης. Ένα πολυπολιτισμικό και ποικίλο εργατικό δυναμικό συμβάλλει στην παραγωγή καλύτερων προϊόντων, στην επέκταση των επιχειρηματικών γραμμών παγκοσμίως και την προώθηση της

καινοτομίας και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων μεταξύ των ομάδων εργασίας. Επιπρόσθετα, η πολυμορφία ισχύει για περισσότερους από τους ανθρώπους. Ισχύει για τον τρόπο που μια επιχείρηση ασκεί τις δραστηριότητές της. Η καλή διαχείριση της διαφορετικότητας συνδυάζει την πολυπολιτισμικότητα και την ποικιλομορφία σε κάθε τμήμα και επιχειρηματική γραμμή. Επίσης, έχει να κάνει με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπου μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος του ίδιου αλλά και του συνόλου της οικονομικής οντότητας ώστε να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για όλους. Επιπλέον, η διαχείριση της διαφορετικότητας χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη δομών και διαδικασιών που αξιοποιούν επιτυχώς την διαφορετικότητα του καθένα και δημιουργούν ένα αξιοκρατικό σύστημα εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία σε όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία να γίνονται αποδοτικότεροι.

Η νομοθεσία παίζει μείζονα ρόλο στη διαχείριση της διαφορετικότητας καθώς επηρεάζει τις συλλογικές συμβάσεις, ρυθμίζει θέματα διάκρισης και ισότητας θέτοντας απαγορεύσεις όπου κρίνεται πως είναι αναγκαίο. Όμως, πέρα από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, η πλήρη εφαρμογή αυτών πραγματοποιείται από την αγορά εργασίας. Η μέθοδος που η κάθε επιχείρηση διαχειρίζεται την διαφορετικότητα έχει να κάνει με την κουλτούρα και την φιλοσοφία της. Θα πρέπει αυτή να εκφράζεται και να εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς και να συνδέεται με τους στόχους της. Οι εταιρείες που γνωρίζουν την ποικιλομορφία χρησιμοποιούν το πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό τους στρατηγικά για να ανταγωνίζονται επιτυχώς σε νέες περιοχές και σε νέες αγορές σε όλο τον κόσμο. Γνωρίζουν ότι έχοντας αυτήν την αρχή, κατευθύνονται ορθώς και με επιτυχία στον πολιτισμό, τους νόμους, την κουλτούρα και το επιχειρηματικό περιβάλλον της νέας περιοχής όπου θέλουν να δραστηριοποιηθούν.

Είναι ευρέως γνωστό και κατά γενική ομολογία αποδεκτό πως οι μετακινήσεις πληθυσμών και οι επαφές μεταξύ των λαών δεν αποτελούν χαρακτηριστικό της εποχής σήμερα ούτε είναι ένα χαρακτηριστικό της σημερινής κοινωνίας. Από την αρχαιότητα διάφορα φύλλα, διάφοροι πολιτισμοί ζούσαν αρμονικά στις λεγόμενες «πολυπολιτισμικές κοινωνίες».

Στα νεότερα χρόνια, αρχίζουν να φαίνονται οι ανακατατάξεις στο παγκόσμιο χάρτη σε πολλαπλά επίπεδα. Σε επίπεδο οικονομίας, κοινωνίας, γεωγραφίας και πολιτικής, οι οποίες επιβεβαιώνονται από μαζικές μετακινήσεις πληθυσμών. Οι μετακινήσεις αυτές δείχνουν πως τα σύνορα της κάθε χώρας έχουν γίνει πιο «κοντά» και πως έχουμε περάσει σε μία εποχή που το εθνικό κράτος έχει εξελιχθεί σε μία πολυπολιτισμική πραγματικότητα. (Κανακίδου-Παπαγιάννη, 1998)

Σε παγκόσμιο επίπεδο την σημερινή εποχή παρατηρείται έξαρση της κινητικότητας πληθυσμών. Η Ελλάδα, λόγω της εξαιρετικά καίριας θέσης της σε πολυ ευαίσθητες περιοχές της υφηλίου, επηρεάζεται σε τεράστιο βαθμό από αυτές τις εναλλαγές. Οι μεγάλες περιόδους μετανάστευσης κατά βάση είναι η περίοδος της Τουρκοκρατίας, από την ίδρυση του ελληνικού κράτους έως τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο και από τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο έως και σήμερα. (Γεωργογιάννης κ.α., 1999) Η εκπαιδευτική πολιτική της Γερμανίας, Αγγλίας και Ελλάδας στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση). Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η μεταναστευτική πολιτική των Ελλήνων μετά τον πόλεμο προς άλλες χώρες της Ευρώπης και του υπόλοιπου κόσμου.

Περίοδοι	Υπερπόντια Μετανάστευση				Ευρωπαϊκή Μετανάστευση				
	Σύνολο	Η.Π.Α.	Άλλες χώρες	Σύνολο	Γερμανία	Άλλες χώρες	Μεσογειακές χώρες	Δε δήλωσαν	Γενικό Σύνολο
1946-54	68.473	25.209	43.264	-	-	-	-	-	68.473
1955-59	86.409	42.083	62.326	40.174	7.964	32.310	26.037	1.143	143.763
1960-64	106.845	18.946	87.899	280.970	240.176	40.794	7.528	957	396.300
1965-69	142.767	49.308	93.459	241.843	215.443	26.400	3.402	1.199	389.211
1970-74	80.168	38.747	41.421	165.769	153.117	12.652	1.258	2.601	249.796
1975-77	22.803	11.774	44.029	29.595	21.441	8.154	2.691	2.121	57.210
Σύνολο	507.465	186.067	372.398	758.351	638.141	120.310	40.916	8.021	1.304.753

Πηγή: Κ. Κασσιμάτη, Μετανάστευση, Παλλινόστηση στο Γεωργογιάννης 1999

Η εγκατάλειψη των τόπων καταγωγής τους και η μετακίνηση των ατόμων σε άλλες χώρες συντελείται για διάφορους λόγους. Πιο συγκεκριμένα, οι πόλεμοι και οι ένοπλες αναταραχές που συμβαίνουν καθιστούν αβέβαιο και δυσοίωνο το μέλλον των ατόμων με αποτέλεσμα η μετακίνησή τους σε άλλες χώρες να φαντάζει μονόδρομος και να θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης. Επίσης, το χαμηλό επίπεδο

διαβίωσης, η έλλειψη ευκαιριών για την διασφάλιση μιας ποιοτικής ζωής, τα έντονα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα κάποιων χωρών, οι καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και η ευμάρεια ανεπτυγμένων χωρών είναι κάποιοι από τους λόγους που ωθούν τα άτομα στην μετανάστευση. (Ρόμπολης, 2007)

Μία ακόμη αιτία μετανάστευσης και ως επί των πλείστων δημιουργίας πολυπολιτισμικών κοινωνιών είναι η ύπαρξη απολυταρχικών καθεστώτων, οι πολιτικές διώξεις και η παραβίαση ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε βάρος εθνικών και θρησκευτικών μειονοτήτων. (Παλαιολόγου-Ευαγγέλου, 2003)

Στην Ελλάδα δεν παρατηρείται μόνο το φαινόμενο της μεταναστευτικής εκροής, αλλά και της εισροής αντίστοιχα. Πιο αναλυτικά, από την δεκαετία του 1970 και μέχρι σήμερα η χώρα γίνεται μέρος υποδοχής μεταναστατών κυρίως από τις χώρες της μέσης ανατολής, τα Βαλκάνια και τις χώρες της Βόρειας Αφρικής. Ένα μεγάλο ποσοστό των μεταναστών αυτών βλέπουν την Ελλάδα ως πέρασμα για τον δυτικό κόσμο. Υπάρχει ένα εξίσου μεγάλο ποσοστούπόλοιπων ανθρώπων που έχουν την Ελλάδα ως τον τελικό προορισμό τους ή γίνεται τελικός προορισμός επειδή δεν μπορούν να συνεχίσουν το ταξίδι τους για διάφορους λόγους. Επίσης, υπάρχει και η μουσουλμανική μειονότητα της Θράκης η οποία αποτελεί βασικό πυλώνα της πολιτισμικής διαφορετικότητας στην Ελλάδα. Τέλος, παρατηρείται και ένα μεγάλο κύμα επαναπατριsmού των Ελλήνων μεταναστών λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπισαν στις χώρες υποδοχής.

Σκεφτόμενοι όλα τα παραπάνω είναι φανερό πως σε μία γενικά ομολογουμένως μικρή σε έκταση χώρα, συνυπάρχουν άνθρωποι διαφορετικών εθνικοτήτων, διαφορετικής κουλτούρας, διαφορετικών θρησκειών κλπ. Ως φυσικό επακόλουθο όλων των παραπάνω είναι να δημιουργηθεί μια πολυπολιτισμική κοινωνία που επηρεάζει τα θεμέλια όλης της χώρας. Ανεπηρέαστος δεν θα μπορούσε να μείνει ο επαγγελματικός τομέας καθώς και ο κάθε εργασιακός χώρος με τέτοια ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό. Πολλοί μετανάστες που μένουν για πολλές δεκαετίες στην Ελλάδα έχουν ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες και προνόμια με τους γηγενείς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εμφανίζονται έντονες αλλαγές στις οργανωτικές δομές στο εσωτερικό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση με εξελιγμένες μεθόδους πρέπει να

παντρέψει αρμονικά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων για να φτάσουν όλοι πιο κοντά στους στόχους τους. Κάποιες από αυτές τις μεθόδους είναι ο σεβασμός στα «πιστεύω», στα ήθη και έθιμα του κάθε ανθρώπου, η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να εξελίζονται ατομικά αλλά και ομαδικά, λογισμικά συστήματα που να υποστηρίζουν τεχνικά όλες τις ανάγκες μιας «πολύχρωμης» κοινωνίας που βρίσκεται στο εσωτερικό μιας οικονομικής οντότητας. (Γεωργογιάννης κ.α., 1999)

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω παρατηρείται πλέον στην Ελλάδα πολύ έντονα το φαινόμενο της πολυμορφίας στους εργασιακούς χώρους. Πολυμορφία στον εργασιακό χώρο αναφέρεται στην ποικιλία των διαφορών μεταξύ των ανθρώπινων προσωπικοτήτων σε μία οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, πολυμορφία περιλαμβάνει τη φυλή, το φύλο, την εθνική ταυτότητα, την ηλικία, την προσωπικότητα, το γνωστικό στυλ, την εκπαίδευση, τη θρησκεία, το γενικότερο κοινωνικό υπόβαθρο. Λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την κοινωνία καθώς και της παγκοσμιοποίησης, η πολυμορφία στους χώρους εργασίας θα συνεχίζει να αυξάνεται με μεγάλο ρυθμό και στα επόμενα χρόνια. Οι πετυχημένες οργανώσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη για άμεση δράση και επενδύουν πόρους για την διαχείριση της διαφορετικότητας στο εσωτερικό τους. Στην τωρινή εποχή, η πολυπολιτισμική κοινωνία, δηλαδή η συνύπαρξη κοινωνικών ομάδων που φέρουν διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά αποτελεί πλέον μία πραγματικότητα η οποία πρόκειται να συνεχιστεί μελλοντικά (Αναγνωστοπούλου κ.α., 2008).

3.3 Παγκοσμιοποίηση

Παραπάνω αναφέρθηκε ο όρος παγκοσμιοποίηση. Ανατρέχοντας στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία μπορεί κανείς να συναντήσει αρκετούς διαφορετικούς ορισμούς που να περιγράφουν το φαινόμενο της «παγκοσμιοποίησης». Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα φαινόμενο χωρίς κοινά αποδεκτό ορισμό. Είναι μια έννοια με πολλαπλές ερμηνείες και ορισμούς, εξαρτώμενους είτε από την ιδεολογική είτε από την επιστημολογική σκοπιά του παρατηρητή, ή ακόμα και από τον

συνδυασμό τους ή την έλλειψή τους. Στην προσπάθεια να ορισθεί με πιο απλά λόγια παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής. (Λεοντίδου, 2005)

Η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον αναπόφευκτη αν αναλογιστεί κανείς την εξαιρετικά μεγάλη πρόοδο της τεχνολογίας που φέρνει με την σειρά της την ακόμα περισσότερη εντυπωσιακή ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και των μεταφορών. Με άλλα λόγια στηρίζεται η μετακίνηση κεφαλαίου μεταξύ των χωρών σε διεθνές επίπεδο, χωρίς να εμποδίζονται από διάφορα γραφειοκρατικά και όχι μόνο εμπόδια που έθεταν οι κυβερνήσεις παλαιότερα. Πρόκειται ουσιαστικά για μία έννοια που χρησιμοποιείται κατά κόρον με στόχο την περιγραφή της μεγάλης αύξησης της διεθνούς οικονομικής δραστηριότητας κυρίως τον τελευταίο αιώνα.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι πέρα της «οικονομικής παγκοσμιοποίησης», υπάρχουν και άλλες μορφές αυτού του φαινομένου. Πιο χαρακτηριστικά, η «πολιτική παγκοσμιοποίηση» σχετίζεται άμεσα με τα κράτη, την εσωτερική και εξωτερική πολιτική τους, την κοινωνία και γενικότερα το παγκόσμιο σύστημα. Πλέον, παρατηρείται πως όλο και λιγότερες χώρες δρουν ατομικά χωρίς να ανήκουν κάτω από την στέγη μιας ενιαίας πολιτικής κατεύθυνσης που ακολουθούν πολλές χώρες μαζί. Επιπλέον, η «τεχνολογική» παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στις νέες τεχνολογίες σε όλο το φάσμα της καθημερινότητας (στην εργασία, στην ψυχαγωγία, στην εκπαίδευση) και στην άνθηση της πληροφορικής (το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Διαδίκτυο).

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί και η «πολιτισμική παγκοσμιοποίηση». Σε καθολικό βαθμό πλέον η ανθρώπινη ύπαρξη έχει κοινά στοιχεία με την παγκόσμια κουλτούρα και αντίληψη να είναι ίδια. Οι συνθήκες μέσα στις κοινωνίες είναι τέτοιες που επηρεάζεται ο τρόπος ζωής και σκέψης, το σύστημα αξιών και η ατομική και συλλογική συνείδηση. Η παγκόσμια συνείδηση εξουδετερώνει την τοπική με αποτέλεσμα να εξαφανίζεται σιγά σιγά η ιδιαιτερότητα και η ατομικότητα των

πολιτισμών. Επικρατεί, δηλαδή, ομογενοποίηση του σημερινού τρόπου ζωής ο οποίος βασίζεται σε κοινά πρότυπα και καταναλωτικές κουλτούρες.

3.4 Η επίδραση της Παγκοσμιοποίησης στην Εργασία

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί προϋποθέσεις αύξησης του βαθμού κινητικότητας και ευελιξίας στην αγορά εργασίας, με επίδραση στο ύψος του μισθού, καθώς συνδέεται με διάφορα φαινόμενα. Η ανάπτυξη των συγκοινωνιών και επικοινωνιών μειώνει τις αποστάσεις και δημιουργεί τη συνείδηση ότι όλοι οι κάτοικοι της γης ανήκουν σε ένα παγκόσμιο χωριό. Η κινητικότητα των εργαζομένων και των επιχειρήσεων αυξάνεται και αυτό έχει συνέπειες στη γεωγραφική εικόνα της παραγωγής και της αγοράς εργασίας. Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση της γνώσης, η τυποποίηση της γνώσης και η ευκολότερη μεταφορά τεχνογνωσίας δημιουργούν θεωρητικά τη δυνατότητα της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας υπέρ της ανάπτυξης σε οποιονδήποτε χώρο και κλάδο. Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των δικτύων λειτουργεί υπέρ της μεγαλύτερης ευελιξίας των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια, της δημιουργίας επί μέρους εσωτερικών αγορών εργασίας. (Κουζής, 1996)

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» εκφράζει την τάση των βιομηχανικών επιχειρήσεων και των χρηματαγορών για εξάπλωση σε οποιαδήποτε χώρα του πλανήτη. Βρισκόμαστε μπροστά στο φαινόμενο της διεθνοποίησης της καπιταλιστικής οικονομίας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι επενδύσεις, η παραγωγή και οι πωλήσεις να πάρουν παγκόσμιες διαστάσεις. Η παγκοσμιοποίηση συνιστά υπέρβαση των εθνικών οικονομιών. Ωστόσο, παρά την παγκοσμιοποίηση, κάποιες εθνικές οικονομίες εξακολουθούν να είναι πολύ ισχυρές (π.χ. η αμερικανική οικονομία, η ιαπωνική, η γερμανική κ.λ.π.).

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει όλο το φάσμα της επαγγελματικής εργασίας και από τη σκοπιά της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, με αυτό το φαινόμενο γίνεται πιο σημαντική η έννοια της γνώσης και της εκπαίδευσης

με αποτέλεσμα να έρχεται πιο κοντά όλος ο κόσμος από οποιαδήποτε σημείο της γης με την επιστημονική γνώση και την έρευνα. Επιπροσθέτως, η παγκόσμια συνεργασία των λαών στο πλαίσιο της οικονομίας, της επικοινωνία, της τεχνολογίας, της γνωριμίας με τις διάφορες χώρες και τον πολιτισμό τους αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την εκμάθηση περισσότερων γλωσσών. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται το μαθησιακό επίπεδο των ανθρώπων με αποτέλεσμα να έχουν πιο πολλές επαγγελματικές ευκαιρίες.

Βέβαια, η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην εργασία δεν είναι μόνο θετική όπως παρουσιάστηκε πιο πάνω. Υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον (Μπήτρος, 2001). Κάποιες από αυτές είναι οι εξής :

- Η παγκοσμιοποίηση στις σημερινές κοινωνίες έχει επιφέρει τη δημιουργία πολλών διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλές και διαφορετικές χώρες. Αυτό έχει σαν φυσικό επακόλουθο να υπάρχουν πάρα πολλοί εργαζόμενοι που «χάνονται» στο βωμό του κέρδους και των οικονομικών μεγεθών. Απασχολούνται με πολύ συγκεκριμένα πράγματα, έχοντας χαθεί το αίσθημα της συναδελφικότητας και της κατανόησης που υπάρχουν σε πιο μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους εργαζομένους. Έχει χαθεί ο ανθρωπισμός στα πλαίσια του ψυχρού επαγγελματισμού και του συνεχόμενου αγώνα επίτευξης στόχων.
- Πίσω από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας της εθνικής ταυτότητας της κάθε οικονομικής οντότητας. Σε όλα τα φαινόμενα καλό είναι να υπάρχει μέτρο και αυτοσυγκράτηση. Με την ανεξέλεγκτη ισχυροποίηση των διεθνών επιχειρήσεων και τη διαμόρφωση της παγκόσμιας αγοράς, η εγχώρια πιο μικρή επιχείρηση δεν θα μπορέσει να επιβιώσει με αποτέλεσμα να οδεύει προς το

κλείσιμο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτό είναι η ίδρυση των εμπορικών καταστημάτων (The Mall Athens, Athens Heart Mall, κ.α.) την τελευταία 20ετία. Με την δημιουργία αυτών των κολοσσών έχει έρθει σε πολύ δυσχερή θέση η μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση που δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στον συγκεκριμένο ανταγωνισμό.

- Η έξαρση της παγκοσμιοποίησης των τελευταίων δεκαετιών έχει δημιουργήσει το φαινόμενο του υψηλού ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο. Αυτό από την μία πλευρά, μπορεί να θεωρηθεί θετική αυτή η εξέλιξη για την κοινωνία, από την άλλη όμως, πλέον, έχουν καταποντιστεί τα εργασιακά δικαιώματα των πολιτών. Αυτό συμβαίνει διότι επικρατούν παγκόσμιες εργασιακές συνθήκες και κανόνες που δεν συνάδουν με τις ανάγκες της κάθε χώρας εσωτερικά.

3.5 Στρατηγικές Διαχείρισης της Οργανωσιακής Πολυμορφίας

Καθώς ο σημερινός κόσμος και η αγορά γίνονται ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένα και αποκτούν παγκόσμιο χαρακτήρα, η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας παρουσιάζει αυξητική τάση. Παρά το γεγονός ότι η μετάβαση σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό χώρο θα μπορούσε να οδηγήσει σε θέματα που σχετίζονται με τον εγκλιματισμό των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, η πολυπολιτισμικότητα σε οργανωσιακό επίπεδο προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να ευημερήσει.

Πιο αναλυτικά, ένας συνδυασμός των δημογραφικών τάσεων του εργατικού δυναμικού και της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων έχει τοποθετήσει τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών στην ατζέντα των

περισσότερων εταιρικών ηγετών. Το κλειδί για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της πολυπολιτισμικότητας, αποφεύγοντας τις παγίδες της, είναι να δημιουργηθεί μια οργάνωση στην οποία τα μέλη με κοινωνικο-πολιτιστικό υπόβαθρο συμβάλλουν ώστε να επιτύχουν το πλήρες δυναμικό τους. Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία πολυδιάστατη πρόκληση. Αφενός να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των στόχων - σκοπών της οργάνωσης, αφετέρου τη διατήρηση της ατομικής κουλτούρας των εργαζομένων.

Ωστόσο, δεδομένου ότι ο στόχος της διαφορετικότητας δεν αναφέρεται απλά στον εντοπισμό των ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο υπάρχουν στρατηγικές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν αποδοτικά και αποτελεσματικά το πολυπολιτισμικό εργατικό τους δυναμικό. Οι μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσουν δημιουργικές στρατηγικές για να χειριστούν αποτελεσματικά την πολυμορφία στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση είναι το κλειδί για το ξεκλείδωμα της συνέργειας που ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον εργασίας παρέχει. Μερικές από αυτές τις στρατηγικές είναι οι ακόλουθες (Θανόπουλος, 2010) :

- Η διαδικασία πρόσληψης
- Εκπαίδευση
- Αναθεώρηση της οργανωσιακής πολιτικής
- Μακροπρόθεσμες στρατηγικές

Αρχικά, η οικοδόμηση της πολυμορφίας στη διαδικασία πρόσληψης είναι ένα σημαντικό συστατικό ενός στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης. Η πολιτική προσλήψεων μιας εταιρείας θα πρέπει να ενσωματώνει ακέραιες οδηγίες με ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο εκκίνησης για την εξασφάλιση ότι οι διαδικασίες πρόσληψης ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τη πολιτικά ποικιλόμορφη προσέλκυση και πρόσληψη υποψηφίων. Πηγαίνοντας πέρα και πάνω από ομοσπονδιακές οδηγίες, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την οικοδόμηση της διαφορετικότητας. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει την προσέλκυση πολιτιστικών οργανισμών για τους δυνητικούς αιτούντες

αντικατοπτρίζοντας την ποικιλομορφία της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης ποικιλομορφίας ενσωματώνει την κατάρτιση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Πριν από την έναρξη της κατάρτισης, ωστόσο, οι διαχειριστές θα πρέπει να πληρούν και να αποφασίσουν σχετικά με τις βασικές περιοχές στις οποίες θέλουν να εστιάσουν και τι προσδοκούν να επιτευχθεί. Φυσικά, η εκπαίδευση είναι μόνο ένα μέρος της συνολικής στρατηγικής, καθώς τα σημεία που τονίζονται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης θα πρέπει να ενισχυθούν στις πολιτικές και διαδικασίες γραφείου. Η αποστολή και οι βασικές αξίες της επιχείρησης θα πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζουν την εταιρική στρατηγική της πολυμορφίας. Με τις διπλές επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και της αυξημένης κινητικότητας του ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού η εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο πιεστική προτεραιότητα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατάρτιση στην πολυμορφία, καταρτίζει και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους να αποδεχτούν τη διαφορά, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, τη φυλή, τη θρησκεία.

Ενώ οι πολιτικές της εταιρείας γενικά έχουν την τάση να περιλαμβάνουν τα ίδια δικαιώματα των υπαλλήλων, εξασφαλίζοντας την ίδια μεταχείριση για όλους, αυτό δεν συμβάλλει πάντα στην ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας. Για την υιοθέτηση μίας πολιτικής διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, οι εταιρείες πρέπει να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους όπως να παρέχουν ευελιξία στο θέμα αδειοδότησης των υπαλλήλων αλλά και να υποστηρίζουν τη πολυγλωσσία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δείχνοντας με αυτό τον τρόπο η εταιρεία ότι υποστηρίζει ενεργά ένα πολυδιάστατο εργατικό δυναμικό.

Καθώς κινούμαστε ήδη προς μια πιο παγκόσμια οικονομία η ανάγκη για τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας αυξάνεται. Στο μέλλον η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας μπορεί να αποτελεί βασική απαίτηση για τις επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές, καθώς οι διαφορετικές ιδέες δύναται να βοηθήσουν στη δημιουργία νέων λύσεων ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια. Για να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις από τη συνέργεια την οποία η ποικιλομορφία φέρνει στο χώρο εργασίας, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν μακροπρόθεσμους στόχους και στρατηγικές. Μια

μακροπρόθεσμη στρατηγική αναγνωρίζει τις διαφορές και υιοθετεί την ενθάρρυνση της ελεύθερης σκέψης μεταξύ των εργαζομένων. Με την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας ως περιουσιακό στοιχείο, οι εταιρείες μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για να αντιμετωπίσουν το μέλλον. Συνεπώς καθώς οι πελάτες των επιχειρήσεων γίνονται πιο ποικιλόμορφοι, έτσι θα πρέπει να είναι και το εργατικό δυναμικό τους.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναγνωστοπούλου Τ., Τριλιβά Σ., Χατζηνικολάου Σ. (2008). *Ούτε καλύτερος, ούτε χειρότερος... απλά διαφορετικός*. Αθήνα: Gutenberg

Αναστασία Κωσταρίδου - Ευκλείδη (1995), *Ψυχολογία Κινήτρων*. Ελληνικά Γράμματα

Άννα - Μαρία, Μουζά.-Λαζαρίδη. (2006) – *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Κριτική

Γεώργιος Μπαμπινιώτης. (1998), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*

Γεωργογιάννης 1999^α – Μάρκου 1996^α · *Η εκπαιδευτική πολιτική της Γερμανίας, Αγγλίας και Ελλάδας στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg

Δ. Μπουράντας – Α. Βάθης & Χ. Παπακωνσταντίνου – Π. Ρεκλείτης, (1999) : *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*

Θανόπουλος Γ. Ν. 2010, *Ένας παγκόσμιος Manager : Διαδρομές αυτογνωσίας*. Interbooks και Β. Παρασκευόπουλος

Κανακίδου & Παπαγιάννη (1998), *Διαπολιτισμική Αγωγή*. Ελληνικά Γράμματα

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Κουζής Γ. (1996), *Για το παρόν και το μέλλον των εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα Παπαζήσης

Λιάντας Μιχαήλ. (2000) *Ψυχολογία της Εργασίας: Θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*. Ελληνικά Γράμματα

Λεωντίδου Λ. (2005). *Αγεωγράφητος Χώρα*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μύρων Μ. Ζαβλανός. (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. , (1997), *Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις : Ανικούλα

Παλαιολόγου Ν., Ευαγγέλου Ο. (2003), *Διαπολιτισμική Παιδαγωγική Παιδαγωγική Εκπαιδευτικές, Διδακτικές και Ψυχολογικές προσεγγίσεις*. Αθήνα, Ατραπός

Παπάνης Ε. , (2005), *Ψυχολογία – κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού*. Ι. Σιδέρης Εκδόσεις

Πέτρος Λ. Ρούσσο, (2011), *Γνωστική Ψυχολογία. Οι βασικές γνωστικές διεργασίες*. Εκδόσεις: Μοτίβο Εκδοτική

- Ρόμπολης, Σ. (2007). *Η μετανάστευση από και προς την Ελλάδα*. Επίκεντρο
- Brynjolfsson, E and A McAfee, (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Hardcover
- Cox, T. H., (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*
- Tom Haak, (2016), *HR Trend Institute*
- Harvard Business Essentials. (2009), *Business Communication*
- Higgins E. T. , (1998), *Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle*. Volume 30
- Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Paper Back
- Kehr H. M. , (2004), *Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities*. Volume 29
- Maslow H. Abraham. (2011) *Κίνητρα & Προσωπικότητα*, Εκδόσεις Αιώρα
- M. A Hogg, G.M Vaughan (2010), *Κοινωνική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*
Tomas Chamorro – Premuzic, *Προσωπικότητα και ατομικές διαφορές*
- Williams, L. C. (1995). *Human Resources in a Changing Society: Balancing Compliance and Development*

ΆΡΘΡΑ

Μπήτρον Γ.Κ., «Παγκοσμιοποίηση και μύθοι», ΤΟ ΒΗΜΑ, 18-3-2001, 1-4-2001