

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΠΕΤΟΥΣΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΜΑΙΟΣ 2014

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :
κ. ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ :
ΠΕΤΟΥΣΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Α.Μ. 3802

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΜΑΙΟΣ 2014

“Εγώ, ο υπογράφων, δηλώνω ότι η παρούσα εργασία είναι το δικό μου πρωτότυπο και έχω δώσει άδεια ώστε να μπορεί να φωτοτυπηθεί και να διατίθεται μεταξύ δανειστικών βιβλιοθηκών ”

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παύλο Μαυρίδη για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του καθώς και τους αγαπημένους μου γονείς για την συμπαράσταση και την στήριξη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---------------|---|
| Περίληψη..... | 8 |
| Εισαγωγή..... | 9 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

| | |
|--|----|
| 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ..... | 10 |
| 1.1. Πεδίο δράσεως του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων..... | 12 |
| 1.2. Το Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων..... | 13 |
| 1.3. Διαδικασίες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων..... | 14 |
| 1.4. Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων..... | 15 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

| | |
|--|----|
| 2.1. Εκπαίδευση Προσωπικού | |
| 2.1.1. Στόχοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού..... | 16 |
| 2.1.2. Είδη και Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού..... | 16 |
| 2.1.3. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος..... | 17 |
| 2.1.4. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Προγράμματος..... | 17 |
| 2.2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | |
| 2.2.1. Η έννοια και το περιεχόμενο της Αξιολόγησης..... | 18 |
| 2.2.2. Ο σκοπός της Αξιολόγησης των Εργαζομένων..... | 18 |
| 2.2.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης των Εργαζομένων..... | 18 |
| 2.2.4. Η Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης της Αξιολόγησης..... | 19 |
| 2.2.5. Υπότιτλος μετά τη Συνέντευξη..... | 19 |
| 2.2.6. Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης..... | 19 |
| 2.2.6.1. Ατομικές Συμβάσεις Εργασίας..... | 19 |

| | |
|---|----|
| 2.2.6.2. Παράπονα Εργαζομένων..... | 20 |
| 2.2.6.3. Πειθαρχία..... | 20 |
| 2.2.6.4. Παραπτώματα – Ποινές..... | 21 |
| 2.2.6.5. Μεταβολές Υπηρεσιακής Κατάστασης..... | 21 |
| 2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ– ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ..... | 22 |
| 2.3.1. Κατάρτιση Συμφώνου Απόδοσης..... | 23 |
| 2.3.2. Συνεχής Παρακολούθηση και Διαχείριση της Απόδοσης..... | 23 |
| 2.3.3. Μέτρηση – Αξιολόγηση της Απόδοσης..... | 23 |
| 2.4. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (BENCHMARKING)..... | 24 |
| 2.4.1. Η Χρησιμότητα του Benchmarking..... | 24 |
| 2.4.2. Είδη Benchmarking..... | 25 |
| 2.4.3. Βασικά ζητήματα του Benchmarking – Στάδια Εφαρμογής του..... | 26 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

| | |
|---|----|
| 3.1. Έννοια και Σπουδαιότητα των Ομάδων..... | 27 |
| 3.2. Θεωρία για τη Δημιουργία Ομάδων..... | 27 |
| 3.3. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Αποτελεσματικότητας της Ομάδας..... | 28 |
| 3.3.1. Μέγεθος της Ομάδας..... | 28 |
| 3.3.2. Χαρακτηριστικά των Μελών..... | 28 |
| 3.4. Επικοινωνία μεταξύ των Ομάδων | |
| 3.4.1. Έννοια της Επικοινωνίας..... | 29 |
| 3.4.2. Επικοινωνία και Αποτελεσματικότητα..... | 29 |
| 3.4.3. Διαδικασία της Επικοινωνίας – Διαδικασία Διαπροσωπικής Επικοινωνίας..... | 30 |
| 3.4.4. Βασικές Στάσεις Διαπροσωπικής Επικοινωνίας..... | 30 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων | |
| 4.1.1. Η εμφάνιση Νέων Τεχνολογιών – Έκρηξη Γνώσεων..... | 32 |
| 4.1.2. Παγκοσμιοποίηση..... | 32 |
| 4.1.3. Νέες Μορφές Εργασίας..... | 33 |
| 4.1.4. Απαντήσεις των Επιχειρήσεων στις Νέες Προκλήσεις..... | 33 |
| 4.2. Διοίκηση Αλλαγών | |
| 4.2.1. Η Αλλαγή ως Προϋπόθεση Επιβίωσης και Επιτυχίας..... | 34 |
| 4.2.2. Ένα Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διοίκησης Συνολικής Αλλαγής..... | 34 |
| 4.2.3. Η Περίπτωση της Ericsson..... | 35 |
| 4.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Διεθνοποίηση της Επιχείρησης..... | 35 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|----|
| 5.1. Αιτίες Ατυχημάτων..... | 37 |
| 5.2. Η Θεμελίωση ενός Προγράμματος Ασφάλειας..... | 38 |
| 5.3. Τα Προβλήματα Υγείας των Εργαζομένων και οι Τρόποι Θεραπείας τους..... | 39 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 6.1. Σκοπός της Έρευνας..... | 40 |
| 6.2. Μεθοδολογία Έρευνας..... | 40 |
| 6.3. Αποτελέσματα Έρευνας..... | 40 |
| Συμπεράσματα..... | 47 |
| Βιβλιογραφία..... | 47 |
| Παραρτήματα..... | 48 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας και έρευνας πάνω στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει σκοπό να μελετήσει ένα πολύπλοκο και αρκετά εξειδικευμένο σύστημα διοίκησης το οποίο χρίζει ιδιαίτερης επιστημονικής έρευνας και μελέτης. Στο πρώτο κεφάλαιο θα κάνουμε μια ιστορική αναδρομή και θα αναφέρουμε μελέτες και συμπεράσματα άλλων ερευνητών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, και θα προσεγγίσουμε τη θεωρία της Δ.Α.Π στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού των πολυεθνικών επιχειρήσεων, το τρίτο κεφάλαιο αναδεικνύει την Δυναμική ομάδα και την επικοινωνία των ομάδων, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο τις Σύγχρονες Τάσεις, τη Διοίκηση Αλλαγών και την Δ.Α.Π. διεθνώς και το πέμπτο κεφάλαιο την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Στο έκτο κεφάλαιο θα παραθέσουμε την έρευνα την οποία διεξήγαμε σε πέντε μεγάλες επιχειρήσεις που βρίσκονται και στο Ηράκλειο: ΜΑΚΡΟ, ΙΚΕΑ, ΑΡΙΑΔΝΗ S/M, ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ S/M και PRACTIKER, τα αποτελέσματα της έρευνας μας και τα τελικά συμπεράσματα.

ABSTRACT

The purpose of this thesis and research on the management of human resources in modern multinational aims to study a complex and quite skilled management system which deserves separate scientific research and study. In the first chapter we take a historical overview will mention studies and findings of other researchers who have addressed the issue, and will approach the theory of D.A.P modern multinationals. The second chapter concerns the training and evaluation of staff of multinational companies, the third chapter highlights the group dynamics and communication groups, while the fourth chapter on Contemporary Trends, Management Changes and D.A.P. worldwide and the fifth chapter the health and safety of workers. In the sixth chapter we will describe the research that we conducted in five large companies located in Heraklion: MACRO, IKEA, Ariadne S / M, CHALKIADAKIS S / M and PRACTIKER, the results of our research and final conclusions.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή των ραγδαίων οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες επιφέρουν σημαντικές μεταβολές τόσο στον τρόπο εργασίας όσο και στην ανάπτυξη και ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελεί ένα πολύπλοκο και αρκετά εξειδικευμένο σύστημα διοίκησης το οποίο χρίζει ιδιαίτερης επιστημονικής έρευνας και μελέτης. Σε μια εποχή παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και κρίσης όπου το μέλλον είναι αβέβαιο και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο είναι μεγαλύτερος από ποτέ άλλοτε η Δ.Α.Π παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Επειδή η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας και η ευημερία αυτής και των πολιτών της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία των επιχειρήσεων της, η οποία με την σειρά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του στελεχιακού (managers) και του εργασιακού (staff) της δυναμικού, καταλαβαίνουμε τη σημαντικότητα και τη σπουδαιότητα του θέματος που επιλέξαμε να μελετήσουμε και να ερευνήσουμε στη διπλωματική μας διατριβή.

Η δομή της εργασίας μας είναι η ακόλουθη: Στο πρώτο κεφάλαιο θα κάνουμε μια ιστορική αναδρομή επί του συγκεκριμένου θέματος που μελετάμε, και θα αναφέρουμε δουλειές και συμπεράσματα άλλων ερευνητών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, θα προσεγγίσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της Δ.Α.Π στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η θεωρητική μας αυτή προσέγγιση έχει ως στόχο την υπόδειξη σε θεωρητικό επίπεδο ενός ιδανικού μοντέλου διοίκησης της Δ.Α.Π στις σύγχρονες και δυνητικές επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού, στο τρίτο κεφάλαιο θα αναδείξουμε την Δυναμική ομάδα και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα πούμε για τις Σύγχρονες Τάσεις, τη Διοίκηση Αλλαγών και την Δ.Α.Π. διεθνώς και στο πέμπτο κεφάλαιο για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Στο έκτο κεφάλαιο θα παραθέσουμε την έρευνα την οποία διεξήγαμε και τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

Έπειτα θα αναλύσουμε τα συμπεράσματα που εξάγαμε από τα αποτελέσματα αυτής.

Οι κύριοι σκοποί και στόχοι της έρευνας μας και της πτυχιακής μας εργασίας είναι να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι ελληνικές μεγάλες εταιρείες δραστηριοποιούνται εντός και εκτός των συνόρων και έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι η Δ.Α.Π. τους είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα ούτως ώστε τα στελέχη (managers) και το προσωπικό των επιχειρήσεων να είναι σε θέση να τις οδηγήσουν σε μεγάλες αγορές (international markets) και σε υψηλά standards.

Αυτό το τελευταίο, η προσπάθεια μας δηλαδή να αναδείξουμε τη σπουδαιότητα της Δ.Α.Π. στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση σε μια πολύ δύσκολη οικονομική περίοδο για τη χώρα μας αλλά και για όλο τον κόσμο, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι αυτό που θα θέλαμε να θυμάται η τριμελής εξεταστική επιτροπή της πτυχιακής μας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, εφαρμόζεται εδώ και πολλές δεκαετίες. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να έχουν συντονισμένη και κοινή δράση, για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανοηθούν ρόλοι και αρμοδιότητες, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Τότε εμφανίστηκε η ανάγκη να καθοριστεί η αμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές συνεπώς είναι αποφάσεις διοίκησης.

Ως επιστήμη, όμως η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Frederic Taylor (1911), μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε αρκετές μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να πραγματοποιείται μία εργασία. Οι σκέψεις και οι προτάσεις του οδήγησαν στη λεγόμενη οικονομία χρόνου και δυνάμεων, από την οποία ωφελήθηκαν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και εργαζόμενοι τους. Επίσης με το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απασχολήθηκε και ο Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Στη συνέχεια δημιουργήθηκε το κίνημα της **Επιστημονικής Διοίκησης**, που προσπάθησε να διατυπώσει και να εφαρμόσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και ο έλεγχος των εργαζομένων. Από τους θεμελιωτές της επιστημονικής διοίκησης ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του management που αποδείχτηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: Σχεδιασμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Κίνητρα κατεύθυνσης στους εργαζόμενους, συντονισμός, αναφορά στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης και κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού.

Συγχρόνως οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά και μεθοδευμένα τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Έφτιαξαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Στη δεκαετία του 1930 εμφανίζεται η **Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων**. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας και η κόπωση. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για αλληλεγγύη στο περιβάλλον εργασίας. Υποστήριξε ότι μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα που επικρατούσε τότε, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται προς τις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται ολοένα και πιο ουσιαστική και θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν επιπλέον παροχές (π.χ. φαγητό σε χαμηλότερες τιμές).

Ο νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της επιστημονικής διοίκησης και έβαλε τις προδιαγραφές για μια πιο αυστηρή προσέγγιση. Κατά τον Simon θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχτεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που να ανταποκρίνονται σε εμπειρικά γεγονότα. Έπειτα θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος με τη βοήθεια των θετικών επιστημών δηλαδή με την έρευνα και τα πειράματα οι Διοικητικοί

Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις πιο κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon υπήρξε ένας από τους πιο βασικούς εκφραστές του θετικισμού, ο οποίος άνθισε κατά την μεταπολεμική περίοδο.

Στις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς**. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης όπου τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως κεκτημένο δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο εξειδικευμένη αλλά και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις. Γίνεται πλέον κοινωνικά αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Στη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο», και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει **αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι προβληματισμοί και των δύο πλευρών.

- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται οικειότητα και **αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης**.

- Η **πολιτική της επιχείρησης** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να **συνδέεται άμεσα με** τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς σκοπούς της επιχείρησης, δηλαδή με τους σκοπούς που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.

- Να υπάρχει ισχυρή **οργανωτική παιδεία**, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ορισμένοι μελετητές, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα πάνω στα οποία βασίζονται οι θεωρίες της Διοίκησης καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μια την άλλη μίλησαν για τη <<ρητορική τέχνη>>

της Διοίκησης.

(Hood and Jackson, 1991)

Η διοικητική επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη μπορεί να ισχυριστεί ότι διαχειρίζεται το αντικείμενο με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και μελετά σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία την οικονομική επιστήμη, την κοινωνική ψυχολογία, την εργασιακή ψυχολογία, και την οργανωτική θεωρία έχει οικοδομήσει ένα πολύ σημαντικό σύνολο γνώσεων σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων.

Μετά τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης άλλοι σημαντικοί σταθμοί στην πορεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπήρξαν:

Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων η οποία αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1930, αντιδρούσε στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης και έδινε μεγάλη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο κύριος εκφραστής της σχολής αυτής ήταν ο Elton Mayo ο οποίος πραγματοποίησε στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Hothorn μελέτες για τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων όπως η κόπωση οι συνθήκες εργασίας και λοιπά.

Άλλοι μεγάλοι εκφραστές της σχολής αυτής ήταν επίσης οι Mary Parker-Foller, Lewin, Roethlisberger και Leavitt οι οποίοι περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους και έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Ακόμη υποστήριξαν ότι μακροπρόθεσμα η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

Κατά τη δεκαετία του 1950 εμφανίζεται το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον McGregor και τον Likert, που διερευνήσε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου.

Επίσης κατά τη δεκαετία του 1950 οι Simon, March και Cyert ανέπτυξαν την Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία η οποία αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από τον ορθολογισμό και από την ύπαρξη σκοπού. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια θεώρησαν την απόφαση ως την κεντρική οργανωτική δραστηριότητα και τη βασική μονάδα ανάλυσης.

Αργότερα εμφανίζεται η σχολή της υπεροχής της οποίας εκφραστές είναι οι κορυφαίοι του management Pascale, Athos, Peters και Waterman. Οι παραπάνω είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση ως συγγραφείς, περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας γνωστών εταιρειών καθώς και τον τρόπο διοίκησης των εταιρειών αυτών που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Η εγκυρότητα τους αμφισβητείται από τη διοικητική επιστήμη η οποία ασχολήθηκε περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τις οποίες εξέφραζαν. Παρά όλα αυτά η σχολή της υπεροχής έχει μεγάλη επιρροή στους managers στρέφοντας την προσοχή τους στα θέματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και την οργανωτική παιδεία.

(Π. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, σελίδες 16-19)

1.1 Πεδίο δράσεως του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελεί αντικείμενο εργασίας της μονάδας που, συνήθως, ονομάζεται Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ή Τμήμα Προσωπικού. Η αποστολή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι να διασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει στο παρόν και θα έχει στο μέλλον το κατάλληλο προσωπικό. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ότι:

- Το προσωπικό που επιλέγεται έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες.

- Ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί η εργασία αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού.
- Οι συνθήκες και το «κλίμα» που επικρατούν στον χώρο εργασίας ευνοούν την υψηλή απόδοση.
- Οι δυνατότητες του προσωπικού αυξάνονται διαρκώς, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. (Ως περιβάλλον μιας επιχείρησης εννοούνται οι θεσμοί, οι οργανώσεις, τα πρόσωπα κλπ. που επηρεάζουν τη δράση της. Για παράδειγμα το κράτος, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές κλπ. αποτελούν στοιχεία του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης).

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί η Υπηρεσία Ανθρώπινων Πόρων επιτελεί ένα σύνολο από **λειτουργίες** όπως:

- Η *οργάνωση*, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας. Η λειτουργία αυτή, που θα εξεταστεί αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3, οδηγεί στον καθορισμό του έργου των τμημάτων και των υπαλλήλων.
- Η *εξεύρεση ανθρώπινων πόρων*. Περιλαμβάνει τον *προγραμματισμό* της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και την *επιλογή* προσωπικού.
- Η *παρακολούθηση της απόδοσης* του προσωπικού και η *αξιολόγησή* της.
- Ο *καθορισμός* και η *παροχή των αμοιβών και των κινήτρων*.
- Η *ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων*.
- Οι *μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης* (προαγωγές, μεταθέσεις κλπ)
- Η *διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης*. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει κυρίως την κατάρτιση ατομικών συμβάσεων εργασίας, καθώς και την παρακολούθηση της βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης του προσωπικού.
- Ο *χειρισμός παραπόνων* και το *σύστημα πειθαρχίας*.
- Οι *εργασιακές σχέσεις*, δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι εργασιακές σχέσεις ορίζουν με ποιους όρους η εργασία, ποια είναι τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο πλευρών, πώς επιλύονται οι διαφορές κλπ. Καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη νομοθεσία, αλλά επίσης από τις *συλλογικές συμβάσεις εργασίας*, που συμφωνούνται μεταξύ εκπροσώπων των εργοδοτών και των εργαζομένων.
- Η *φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια* στο χώρο εργασίας. Οι λειτουργίες αυτές συνιστούν το *σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων* της επιχείρησης.

1.2. Το Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει τα εξής:

- ⌚ Οργάνωση

Για τη διευκόλυνση του έργου του Τμήματος υπάρχουν επίσης οι καρτέλες προσωπικού, στις οποίες καταχωρούνται τα στοιχεία που είναι κατ' εξοχήν χρήσιμα και πρέπει να βρίσκονται σε πρώτη ζήτηση – π.χ. θέση του υπαλλήλου, ειδικότητα, χρόνια υπηρεσίας, μισθός κ.ά. Σήμερα οι καρτέλες προσωπικού έχουν, συνήθως, ηλεκτρονική μορφή. Παράλληλα, τηρούνται ειδικά (θεματικά) αρχεία: αρχείο μισθοδοσίας, αρχείο εκπαίδευσης, αρχείο υπηρεσιακών μεταβολών κλπ.

1.4. Στόχοι διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι κυριότεροι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας
- Τήρηση νομικών & κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση & ανάπτυξη προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. Εκπαίδευση Προσωπικού

2.1.1. Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση προσωπικού από τις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται για την επίλυση πολλών οργανωτικών προβλημάτων. Οι στόχοι αυτοί επιδιώκουν:

- Τη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης των εργαζομένων
- Την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου
- Τη μείωση της σπατάλης, των δαπανών και των καθυστερήσεων
- Στη συμβολή της σωστής αξιοποίησης και πλήρης χρήσης του εξοπλισμού
- Στην αύξηση του ζήλου και της ανύψωσης του ηθικού των εργαζομένων
- Στη μείωση του κόστους της επίβλεψης
- Στην προετοιμασία των αντικαταστάσεων και των προαγωγών
- Στη διευκόλυνση των εφαρμογών μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέων πολιτικών της εταιρείας
- Στην επίτευξη αλλαγών της οργανωτικής παιδείας

2.1.2. Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να πραγματοποιείται από τη θέση εργασίας του εργαζομένου (on the job training) ή εκτός αυτής

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησής τους η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκή.

α) Η εισαγωγική εκπαίδευση αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου υπαλλήλου στην επιχείρηση. Διακρίνεται σε α) γνώριμο με το περιβάλλον της επιχείρησης και β) βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

β) Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης

γ) Η διαρκής εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι οι εξής:

1. Διαλέξη
2. Το σεμινάριο
3. Η μελέτη περίπτωσης (case study)
4. Η επίδειξη
5. Το παίξιμο ρόλων (role play)

Επίσης άλλοι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εκπαίδευση του προσωπικού είναι η συζήτηση, ο καταγισμός ιδεών (brainstorming), η προσομοίωση και οι ομάδες εργασίας.

2.1.3. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να σχεδιαστεί θα πρέπει να καθοριστούν:

- α) Οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες οι οποίες αναμένεται να έχουν οι εκπαιδευόμενοι έπειτα από τη λήξη του προγράμματος διατύπωση των μαθησιακών στόχων αυτών περιλαμβάνει το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης καθώς και τις συνθήκες κατά τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή
- β) Το αναλυτικό πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει τις θεματικές ενότητες και τη διάρκεια τους
- γ) Τις μεθόδους και τα μέσα διδασκαλίας
- δ) Τους εκπαιδευτές
- ε) Τους εκπαιδευόμενους
- στ) Τα διδακτικά-εκπαιδευτικά βοηθήματα
- ζ) Τον υπεύθυνο-συντονιστή του προγράμματος
- η) Το χώρο και οι χρόνοι διεξαγωγής
- θ) Τον τρόπο αξιολόγησης

2.1.4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης βασίζεται στα εξής:

- α) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει ως σκοπό την ικανοποίηση κάποιων αναγκών και την επίτευξη κάποιων μαθησιακών αλλά και ευρύτερα οργανωτικών στόχων
 - β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιφέρει μεγάλο κόστος τόσο(οικονομικό) όσο και έμμεσο λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Για αυτό το πρόγραμμα θα πρέπει να είναι αποτελεσματικό
- Μια ολοκληρωμένη και πλήρη αξιολόγηση απαντά στα παρακάτω τρία βασικά ερωτήματα:

- α) Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι;
 - β) Είναι χρήσιμες δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της επιχείρησης οι γνώσεις που αποκτήθηκαν με την εκπαίδευση;
 - γ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;
- Με γνώμονα λοιπόν τα παραπάνω ερωτήματα, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το αντικείμενο της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής:
- ι) Περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολογία, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας)
 - ιι) Εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, εκπαιδευτικό- διδακτικό υλικό)
 - ιιι) Διοργάνωση του προγράμματος (ωράριο, αίθουσα, διευκολύνσεις)

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως:

- α) Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά το τέλος του προγράμματος
- β) Εξετάσεις με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών από τους εκπαιδευόμενους
- γ) Εκθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων μετά από την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊστάμενους τους
- δ) Συνεντεύξεις με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊστάμενους τους.
- ε) Μετρήσεις της απόδοσης των εκπαιδευόμενων, των τμημάτων τους, και της επιχείρησης ως σύνολο.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως οι οικονομικοί περιορισμοί ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν κανόνες για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Τέτοιοι κανόνες είναι, το πρότυπο ISO 9000(και ειδικότερα η εφαρμογή του στην κατάρτιση)και το βρετανικό πρότυπο Investors in People. Με τα πρότυπα αυτά επιδιώκεται η ταύτιση των στόχων της

εκπαίδευσης με τους στόχους της επιχείρησης, η απόδοση των οικονομικών πόρων που χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων εργαζομένων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας γενικότερα.

(Π. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, σελίδες 123-133)

2.2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.2.1. Η έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και το ρητό προσδιορισμό του ως και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Τέλος οι managers πρέπει να μπορούν να παίρνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν τις ισορροπίες ανάμεσα στην πραγματική και στην πρότυπο απόδοση. Τα χαρακτηριστικά, οι ικανότητες, οι δεξιότητες των εργαζομένων οδηγούν στην απόδοση στην εργασία η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

2.2.2. Ο σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται από τη σύγχρονη επιχείρηση ως μέρος της ελεγκτικής λειτουργίας του management, οπότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων
 2. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
 3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων θετικών ή αρνητικών από καθορισμένα πρότυπα
 4. Ενέργειες για να εξαλειφθούν οι αρνητικές αποκλίσεις
- Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δε μπορούν να γίνουν από απόσταση και συνεπώς θα πρέπει ο επόπτης να βρίσκεται στην καταλληλότερη για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις

2.2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα με κυριότερο ότι οι managers διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας
2. Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης
3. Μέθοδος κρίσιμου γεγονότα.
4. Μέθοδος management βάσει στόχων
5. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

2.2.4. Η συνέντευξη επαναπληροφόρησης της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται με την συνέντευξη κατά την οποία ο επόπτης και ο υφιστάμενος του μελετούν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενδυνάμωση των ισχυρών σημείων.

Μια αποτελεσματική συνέντευξη περιλαμβάνει:

- α) Προετοιμασία της συνέντευξης αξιολόγησης
- β) Τακτική της συνέντευξης
 - εισαγωγή
 - κυρίως τμήμα της συνέντευξης
 - συμπέρασμα

2.2.5. Υπότιτλος μετά τη συνέντευξη

Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης και όσο είναι φρέσκα στο μυαλό του ατόμου που διενεργεί τη συνέντευξη θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα παρακάτω σημεία:

1. Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη
2. Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν και με ποιο αποτέλεσμα;
3. Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δυο μέλη;
4. Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη;

(Κ. Τζωρτζάκης – Κ. Τερζίδης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004, σελ. 134-146)

2.2.6. Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης

Εκτός από τον σχεδιασμό πολιτικής και των μεθόδων που συντελούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, η διοίκηση προσωπικού ασχολείται και με την καθημερινή διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης. Στο πλαίσιο αυτό η μονάδα προσωπικού πραγματοποιεί λειτουργίες όπως είναι η υπογραφή παρακολούθηση ατομικών συμβάσεων εργασίας, υποβολή παραπόνων από τους υπαλλήλους, οι πειθαρχικές διαδικασίες και οι μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

2.2.6.1. Ατομικές συμβάσεις εργασίας

Η ατομική σύμβαση εργασίας είναι ένα συμβόλαιο το οποίο υπογράφεται από την επιχείρηση και τον εργαζόμενο κατά την πρόσληψη του. Θέτει τους όρους με τους οποίους γίνεται αμοιβαία δεκτή η απασχόληση. Η σύμβαση αυτή η οποία πρέπει να είναι σύμφωνη με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, καταγράφει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του υπαλλήλου και περιέχει συνήθως:

- 1) Τον τίτλο της θέσης εργασίας
- 2) Τα καθήκοντα της θέσης εργασίας
- 3) Το χρόνο που ισχύει η σύμβαση
- 4) Τις κάθε είδους αμοιβές(μισθός, επιδόματα και λοιπά)
- 5) Το ωράριο εργασίας, τα διαλείμματα και τις βάρδιες
- 6) Τις άδειες διακοπών αναρρωτικές, κήσης και λοιπά)
- 7) Τον τρόπο λύσης της σύμβασης

Η οδηγία 91/533/ΕΟΚ η οποία έχει ενσωματωθεί στο ελληνικό δίκαιο με το Δ 156/94 προβλέπει ότι ο εργοδότης υποχρεούται να γνωστοποιεί στον εργαζόμενο τους ουσιαστικούς όρους της σύμβασης πληροφόρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

- 1) Τα στοιχεία ταυτότητας των συμβαλλόμενων
- 2) Τον τόπο παροχής της εργασίας, την έδρα της επιχείρησης ή τη διεύθυνση κατοικίας του εργοδότη
- 3) Τη θέση ή την ειδικότητα του εργαζόμενου, το βαθμό του, τη κατηγορία της απασχόλησης του καθώς και το αντικείμενο της εργασίας του
- 4) Την ημερομηνία έναρξης της σύμβασης ή τη σχέση εργασίας τη διάρκεια αυτής αν καταρτίζεται για ορισμένο χρόνο
- 5) Τη διάρκεια της άδειας που δικαιούται ο εργαζόμενος, καθώς και τον τρόπο και το χρόνο χορήγησης της
- 6) Το ύψος της αποζημίωσης που ο οφείλεται και τις προθεσμίες που πρέπει να τηρούν ο εργοδότης και ο εργαζόμενος σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, σε περίπτωση λύσεως της σύμβασης ή της σχέσης εργασίας με καταγγελία
- 7) Της πάσης φύσεως αποδοχές που δικαιούται ο εργαζόμενος και την περιοδικότητα της καταβολής τους
- 8) Τη διάρκεια της καθημερινής των εργαζομένων
- 9) Αναφορά της συλλογικής ρύθμισης που έχει εφαρμογή και καθορίζει τους ελάχιστους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων

Η πληροφόρηση μπορεί να γίνεται και με παραπομπή στις ισχύουσες διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Η ενημέρωση γίνεται με παράδοση στον εργαζόμενο, γραπτή σύμβαση εργασίας ή άλλου έγγραφου που περιέχει τα παραπάνω στοιχεία

2.2.6.2. Παράπονα εργαζομένων

Η δημιουργία παραπόνων είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο όπου οι απόψεις, οι επιθυμίες και τα συμφέροντα κάθε εργαζομένου σε σύγκρουση με εκείνα των συναδέλφων του ή της διοίκησης της επιχείρησης. Η όξυνση τους όμως μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα τόσο για αυτούς όσο και για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με διάλογο και πολύ σοβαρότητα.

Ως βασικές αρχές για την αντιμετώπιση των παραπόνων θεωρούνται:

- 1) Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να θέσει υπόψη του προϊσταμένου τα παράπονα που ενδεχομένως έχει
- 2) Κάθε παράπονο εξετάζεται με κατανόηση και μέσα στο πλαίσιο της αναγνώρισης της αξίας που έχει για την επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της
- 3) Σε περίπτωση που δε μείνει ικανοποιημένος ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει σε προϊστάμενο υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου
- 4) Κατά τη διαδικασία υποβολής και εξέτασης παραπόνων ο εργαζόμενος μπορεί να συνοδεύεται από συνάδελφο του ή από εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία ανήκει

2.2.6.3. Πειθαρχία

Η συμμόρφωση των υπαλλήλων προς τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης θα πρέπει στην καλύτερη περίπτωση να είναι εκούσια.

Οι αρχές ενός συστήματος πειθαρχίας είναι οι εξής:

- 1) Η συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου τόσο σε θέματα εργασιακής απόδοσης όσο και σε θέματα γενικότερης διαγωγής είναι γνωστή εκ των προτέρων. Συνεπώς τόσο τα πρότυπα απόδοσης όσο και η προσδοκώμενη διαγωγή και ιδίως τα παραπτώματα που δε συγχωρούνται πρέπει να είναι σαφή και κατανοητά από όλους.

- 2) Για να κινηθεί η πειθαρχική διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις. Το βάρος της απόδειξης το έχει η επιχείρηση δηλαδή αυτός που διατυπώνει την κατηγορία.
- 3) Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ειδοποιούνται εγκαίρως, όταν η συμπεριφορά τους αποκλίνει από τα επιθυμητά πρότυπα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να διορθωθούν.
- 4) Η αντιμετώπιση των παραπτωμάτων θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και ομοιομορφία.
- 5) Κάθε περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και καλή πίστη.
- 6) Θα πρέπει να ισχύει η αρχή της αναλογικότητας μεταξύ παραπτώματος και ποινής.
- 7) Θα πρέπει να παρέχεται το δικαίωμα της έφεσης στον υπάλληλο.

2.2.6.4. Παραπτώματα-Ποινές

Η έλλειψη απέναντι στην εργασία την ίδια όπως και τα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται και συνυπάρχει κάποιος στο χώρο της εργασίας μπορεί να εκδηλωθεί με ποικίλους τρόπους. Τα παραπτώματα όμως που συναντώνται συνήθως είναι τα παρακάτω:

- 1) Η μη τήρηση του ωραρίου εργασίας
- 2) Η αδικαιολόγητη απουσία και η εγκατάλειψη του χώρου εργασίας
- 3) <Η κάλυψη> υπαλλήλου που απουσιάζει η καθυστερεί αδικαιολόγητα
- 4) Η μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας (π.χ. κάπνισμα, χρήση ειδικού προστατευτικού εξοπλισμού)
- 5) Η χρήση απαγορευμένων ουσιών (π.χ. αλκοόλ)
- 6) Η ανάρμοστη συμπεριφορά (π.χ. απρεπής γλώσσα, φωνές)
- 7) Ο απρόσεκτος χειρισμός εξοπλισμού
- 9) η προσπάθεια αποφυγής της εργασίας και τέλος πολύ χαμηλή απόδοση

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι γνωστό ποια παραπτώματα θεωρεί η επιχείρηση τόσο πολύ σοβαρά που μπορούν να επισύρουν ακόμα και την ποινή της απόλυσης. Τέτοια παραπτώματα είναι για παράδειγμα η κλοπή, ο βανδαλισμός, η ανυπακοή, η παραποίηση εγγράφων, η χρήση βίας κατά συναδέλφου η σεξουαλική παρενόχληση και τα λοιπά. Οι ποινές που επιβάλλονται συνήθως είναι η γραπτή επίπληξη η οποία καταχωρείται στο φάκελο του υπαλλήλου και η οποία λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του, η θέση σε διαθεσιμότητα και η απόλυση.

2.2.6.5. Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού εννοούνται οι μετακινήσεις των υπαλλήλων προς διαφορετικές θέσεις εργασίας του ιδίου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου, καθώς και η απομάκρυνση από την επιχείρηση.

Προαγωγές

Η προαγωγή είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μία ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μια θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊστάμενου ενώ για τον ίδιο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: Αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής εξέλιξης.

Υποβιβασμοί

Ο υποβιβασμός, δηλαδή η μετακίνηση υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας, γίνεται όταν συντρέχει κάποιος από τους παρακάτω λόγους:

- 1) Όταν μειώνεται ο συνολικός αριθμός των θέσεων της επιχείρησης, λόγω περιορισμού των δραστηριοτήτων της, και κατά συνέπεια μειώνονται οι θέσεις σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας.
- 2) Όταν μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων στη δομή της επιχείρησης.
- 3) Όταν ο υπάλληλος έχει αποδειχτεί ανεπαρκής για τη θέση την οποία κατέχει.

Η τελευταία περίπτωση έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στο ηθικό του υπαλλήλου και για αυτό είναι μια πρακτική που σπανίως ακολουθείται. Αυτό που προτιμάται αντί του τυπικού υποβιβασμού είναι η αφαίρεση ορισμένων κρίσιμων αρμοδιοτήτων. Ο υποβιβασμός δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως πειθαρχική πράξη για αντιδεοντολογική συμπεριφορά, διότι με κανένα τρόπο δεν εγγυάται την αλλαγή της (Κανελλόπουλος, 1991).

Απολύσεις

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ή ως το έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μια ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία μέσα στο πλαίσιο της διοίκησης προσωπικού. Εκτός από δυσάρεστη, είναι και μια λειτουργία απαιτητική, κατά την οποία η μονάδα προσωπικού πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη υπευθυνότητα, εφευρετικότητα, σοβαρότητα και ευαισθησία, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα που αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης.

(Π. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, σελίδες 109-122)

2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια νέα έννοια που αντικαθιστά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης. Πρόκειται για μια σύνθετη προσέγγιση, στόχος της οποίας είναι όχι απλώς να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά να οδηγήσει στη βελτίωση της. Η προσέγγιση αυτή συνίσταται σε έναν επαναλαμβανόμενο κύκλο που περιλαμβάνει: Α) Τη δημιουργία μιας κοινά αποδεκτής εικόνας για το σκοπό και τους στόχους της οργάνωσης. Β) Τη διευκρίνιση του ρόλου που αναμένεται να παίζει κάθε εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα συμβάλλει στους κοινούς στόχους. Με άλλα λόγια την εξειδίκευση των στόχων σε ατομικό επίπεδο. Γ) Τη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης. Δ) Την εκτίμηση της απόδοσης και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Η διαχείριση της απόδοσης εστιάζεται στο παρόν και το μέλλον και όχι στο παρελθόν, όπως συμβαίνει με τις απλές αξιολογήσεις. Οι τελευταίες γίνονται κατά κανόνα μια φορά το χρόνο και καταγράφουν τις αδυναμίες όταν ήδη είναι αργά. Αντιμετωπίζονται συνήθως ως τυπική διαδικασία αμφίβολης εγκυρότητας και τα αποτελέσματά τους σπάνια χρησιμοποιούνται.

Ως οργανωτική λειτουργία η διαχείριση της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση της εργασίας, με τη λειτουργία της ηγεσίας (δηλαδή της παροχής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους), με τις αμοιβές και με την εκπαίδευση.

2.3.1. Κατάρτιση Συμφώνου Απόδοσης

Στο σύμφωνο ή συμβόλαιο απόδοσης καταγράφονται για κάθε υπάλληλο: 1) οι στόχοι και το αναμενόμενο επίπεδο της απόδοσης του, 2) οι δείκτες και τα πρότυπα βάσει των οποίων θα μετρηθεί αυτή, 3) τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την επίτευξη της και του πρέπει να έχει ή να αποκτήσει ο υπάλληλος και 4) οι αρχές που πρέπει να τηρεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική για τον απλό λόγο μας δείχνει που βρισκόμαστε σε σχέση με τους στόχους μας και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι πολύτιμες όχι μόνο για τον προϊστάμενο αλλά και για τον ίδιο τον υπάλληλο, που χρειάζεται να ξέρει αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες του σε κάποιον τομέα. Οι δείκτες και τα πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση πρέπει να προκύπτουν από σαφή περιγραφή των καθηκόντων και να καθορίζονται ταυτόχρονα με τους στόχους. Πολλές φορές η ίδια η διατύπωση του στόχου εμπεριέχει το μέτρο που θα χρησιμοποιηθεί. Για παράδειγμα, στο στόχο «θα σχεδιαστεί νέα συσκευασία για 5 προϊόντα της εταιρίας», ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης είναι προφανής. Τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα όταν οι στόχοι είναι ποιοτικοί και εκφράζονται με γενικό τρόπο, π.χ. «θα βελτιωθεί η προς τα έξω εικόνα της επιχείρησης». Σε αυτή την περίπτωση, ο βαθμός επίτευξης του στόχου μπορεί να εκτιμηθεί με σφυγμομετρήσεις του κοινού, ή να συναχθεί από την αύξηση των πωλήσεων. Γενικά, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να αναφέρονται σε μεγέθη όπως είναι ο κύκλος εργασιών, τα κέρδη, οι πωλήσεις, ο όγκος της παραγωγής, η παραγωγικότητα, η ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, η τήρηση προτύπων ποιότητας κ.α. Ως γενική αρχή, οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι. Ακόμη, θα πρέπει τα μεγέθη στα οποία αναφέρονται να βρίσκονται υπό τον έλεγχο του υπαλλήλου.

2.3.2. Συνεχής Παρακολούθηση και Διαχείριση της Απόδοσης

Κατά το στάδιο αυτό, είναι απαραίτητες οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων, τόσο ομαδικά όσο και ατομικά, και οι συζητήσεις γύρω από τα προβλήματα, τις επιτυχίες και τις ανάγκες της καθημερινής εργασίας. Τέτοιου είδους συναντήσεις πραγματοποιούνται αφενός σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα, το οποίο λαμβάνει υπόψη τα κρίσιμα χρονικά σημεία του έργου του υπαλλήλου ή της ομάδας, και αφετέρου σε ενδιάμεσες στιγμές, όταν κρίνεται ότι υπάρχει ανάγκη. Κατά τη συζήτηση γίνεται εκτίμηση της πορείας που έχει διανυθεί και επισημαίνονται τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της. Ακόμη, διερευνώνται τα αίτια των δυσχερειών που παρουσιάστηκαν και εντοπίζονται εκείνες οι πλευρές της συμπεριφοράς των υπαλλήλων ή του προϊσταμένου που δημιούργησαν ή επέτεινα τα προβλήματα. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας δεν είναι η απόδοση ευθυνών, αλλά η έγκαιρη αλλαγή πορείας, και γενικά η απόκτηση εμπειρίας που θα βοηθήσει στην αποφυγή ανάλογων σφαλμάτων στο μέλλον.

2.3.3. Μέτρηση – Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που γίνεται, κατά κανόνα, μία έως δύο φορές το χρόνο. Ως οριακό σημείο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, η αξιολόγηση επιδιώκει κυρίως να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες ενός υπαλλήλου και να συμβάλλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης.

Η αξιολόγηση αρχίζει συνήθως με μια συνέντευξη-συζήτηση μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου. Κατά τη συζήτηση εξετάζονται από κοινού τα ζητήματα και οι προοπτικές της απόδοσης του υπαλλήλου.

Το επόμενο στάδιο της μέτρησης-αξιολόγησης της απόδοσης είναι, συνήθως, η συμπλήρωση ενός εντύπου, στο οποίο βαθμολογούνται οι επιδόσεις του υπαλλήλου στους διαφόρους τομείς των καθηκόντων του, καθώς και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, όπως είναι η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες κ.α.

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται κατά κανόνα από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και σχολιάζεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές στην αξιολόγηση συμμετέχουν επίσης συνάδελφοι του αξιολογούμενου, ή ακόμη στελέχη της μονάδας Προσωπικού. Η διεύρυνση της ομάδας των αξιολογητών περιορίζει την πιθανότητα εσφαλμένων κρίσεων, αλλά συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος.

(Π. Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, σελίδες 75-85)

2.4. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (BENCHMARKING)

Το benchmarking αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης και των αιτιών που τις προσδιορίζουν (π.χ. διαδικασίες, συστήματα, μέθοδοι, υλικά κλπ) και ταυτόχρονα μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων ως απόλυτα μεγέθη έχουν μικρή σημασία. Αυτό που προσδιορίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους είναι οι επιδόσεις τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Ασφαλώς, στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις συνέκριναν τις εμπορικές (μερίδια αγοράς, τιμές, αναγνωσιμότητα των προϊόντων κλπ) και τις οικονομικές επιδόσεις (αποδοτικότητα κεφαλαίων, χρηματοοικονομική δομή, ρευστότητα κλπ). Όμως αυτές οι συγκρίσεις, παρότι χρήσιμες, δεν ικανοποιούσαν δύο πολύ σημαντικές ανάγκες της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Πρώτον, δεν επέτρεπαν να κατανοηθούν οι αιτίες των διαφορετικών επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων (π.χ. γιατί μια επιχείρηση επιτυγχάνει μικρότερο κόστος διανομής των προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών της) αφού η σύγκριση αφορούσε συνήθως τα αποτελέσματα και όχι τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτών.

Δεύτερον, λόγω του προηγούμενου μειονεκτήματος, οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να προβλέψουν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις διαφορές των επιδόσεων τους με τους ανταγωνιστές τους.

Αυτές οι διαπιστώσεις οδήγησαν, τις τελευταίες δεκαετίες, τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την ανάγκη να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους σε όλους τους τομείς (όχι μόνο στον εμπορικό και οικονομικό) καθώς και τις αιτίες που τις προσδιορίζουν συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους και πιο συγκεκριμένα με εκείνους τους ανταγωνιστές που έχουν τις υψηλότερες (είναι οι καλύτεροι) επιδόσεις στον κλάδο τους.

2.4.1. Η Χρησιμότητα του Benchmarking

- Συμβάλει στην αυτογνωσία η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης και προόδου
- Μειώνει την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό
- Αποτελεί πηγή και μέσο μάθησης
- Υποστηρίζει το σχεδιασμό στοχευόμενων αλλαγών και δημιουργεί <<αίσθημα επείγοντος>> για αυτές
- Συμβάλλει στην προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και του επηρεασμού τους
- Δημιουργεί παρακίνηση και δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης για συνεχώς υψηλότερες επιδόσεις
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση επιτυχημένων επιχειρησιακών στρατηγικών

- Ενισχύει το κλίμα και την κουλτούρα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και συνεχούς βελτίωσης
- Αυξάνει την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

Από αυτή τη σύγκριση οι επιχειρήσεις μπορούν πρώτον, να εξηγήσουν και να προβλέψουν καλύτερα την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον, δεύτερον μπορούν να εντοπίσουν τις αναγκαίες περιοχές που θα πρέπει να βελτιωθούν, ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και γενικότερα αποτελεσματικές.

Εκτός όμως της παραπάνω ανάγκης, το Benchmarking καλύπτει σε σημαντικό βαθμό και την ανάγκη της μάθησης στις επιχειρήσεις χωρίς να <<ξανά ανακαλύπτουν τον τροχό>> που άλλες επιχειρήσεις ήδη έχουν ανακαλύψει. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν οτιδήποτε έχει σχέση με τα προϊόντα, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, την τεχνολογία, τα συστήματα, τις ικανότητες κλπ. Μαθαίνοντας από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τους ή άλλων κλάδων οι οποίες <<κάνουν τα πράγματα καλύτερα>> από αυτές. Αυτή η διαπίστωση συνδέεται με την έννοια των υποδειγματικών πρακτικών (best practices) που εκφράζει το φαινόμενο ότι για κάθε συγκεκριμένο πράγμα υπάρχει ένας άριστος ή καλύτερος τρόπος που μπορεί να γίνει. Από τα όσα προηγήθηκαν, αφενός γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα της ύπαρξης της έννοιας και της μεθοδολογίας της <συγκριτικής αξιολόγησης>> των επιχειρήσεων και αφετέρου γίνονται αντιληπτά τα βασικά στοιχεία του περιεχομένου της έννοιας του Benchmarking. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, Benchmarking είναι η συνεχής έρευνα, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων, των προϊόντων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των λειτουργιών, του κλίματος, της κουλτούρας, των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων, των μεθόδων, των ικανοτήτων και των πρακτικών της επιχείρησης, με αυτές των <<τελειότερων ανταγωνιστών>> ή με αυτές των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως <<τέλειες>> σε συγκεκριμένο αντικείμενο, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας συνολικά.

2.4.2. Είδη Benchmarking

Ασφαλώς το Benchmarking μπορεί να είναι εκτεταμένο, δηλαδή να αφορά το σύνολο των ζητημάτων μιας επιχείρησης ή εστιασμένο σε ένα μόνο ζήτημα (π.χ. διαδικασία προσλήψεων, διαχείριση αποθεμάτων, εκτέλεση παραγγελιών). Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Benchmarking αξίζει να αναφερθούν τα είδη που έχουν καθιερωθεί στη θεωρία και την πράξη.

Πρώτον, με κριτήριο το περιεχόμενο του, το Benchmarking μπορεί να διακριθεί σε στρατηγικό και λειτουργικό.

Στρατηγικό Benchmarking, που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό την προσαρμογή και τη διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών. Συγκεκριμένα ζητήματα που αξιολογούνται εδώ είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ των ανταγωνιστών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, οι στρατηγικές προϊόντων, οι επενδυτικές επιλογές, οι στρατηγικές συνεργασίες, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα, οι στρατηγικές επιδόσεις.

Λειτουργικό Benchmarking, που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διεργασιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, των μεθόδων, του κλίματος, της κουλτούρας, των δεικτών αποδοτικότητας-παραγωγικότητας κλπ.

Δεύτερον, με κριτήρια τα <<σημεία αναφοράς>> ή <<φορείς σύγκρισης>>, το Benchmarking διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Εξωτερικό Benchmarking είναι αυτό κατά το οποίο η συγκριτική αξιολόγηση γίνεται με <<φορείς σύγκρισης>> που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης δηλαδή ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις με υποδειγματικές πρακτικές.

Αντίθετα, εσωτερικό Benchmarking είναι αυτό που εκφράζει τη συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά στην ίδια επιχείρηση. Δηλαδή, η σύγκριση γίνεται μεταξύ των διάφορων

οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης όπως εργοστάσια, τμήματα, θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες. Το εσωτερικό Benchmarking είναι εξίσου χρήσιμο με το εξωτερικό, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού συχνά σε ορισμένες οργανωτικές μονάδες αναπτύσσονται υποδειγματικές πρακτικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις υπόλοιπες (π.χ. στην Persico, ομάδα στελεχών από εταιρείες της διαφορετικών χωρών έχει την ευθύνη του εσωτερικού Benchmarking ώστε να μεταφέρονται οι υποδειγματικές πρακτικές σε όλες τις χώρες).

2.4.3. Βασικά ζητήματα του Benchmarking - Στάδια εφαρμογής του

Τα κύρια ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του Benchmarking σε διαδοχική σειρά είναι:

-Προσδιορισμό των στόχων και του περιεχομένου του Benchmarking, δηλαδή γιατί γίνεται το Benchmarking, ποια αξία θα προσθέσει, τι θέλουμε να επιτύχουμε και για ποια συγκεκριμένα αντικείμενα θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση (π.χ. διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, λειτουργία παραγωγής, αλυσίδα εφοδιασμού, συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στρατηγικές). Το benchmarking ασφαλώς μπορεί να γίνει για το σύνολο της επιχείρησης, για επιμέρους τμήματα αυτής, ή για επιμέρους λειτουργίες, διαδικασίες ή συστήματα.

-Επιλογή σημείων αναφοράς-σύγκρισης. Η επιλογή των επιχειρήσεων με τις οποίες θα γίνουν οι συγκρίσεις αποτελεί σημαντικό ζήτημα. Ασφαλώς η επιλογή αυτή εξαρτάται από τους στόχους και το περιεχόμενο του Benchmarking που έχει προσδιοριστεί στο προηγούμενο στάδιο. Οι επιχειρήσεις- σημεία σύγκρισης μπορεί να είναι οι επιχειρήσεις-ηγέτες του κλάδου ή/και επιχειρήσεις άλλων κλάδων οι οποίες όμως αναγνωρίζονται για την εφαρμογή συγκεκριμένων υποδειγματικών πρακτικών.

-Πηγές - συλλογή πληροφοριών. Ο προσδιορισμός των πηγών πληροφοριών και ο τρόπος απόκτησης τους αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα. Πολλές φορές επιχειρήσεις - σημεία σύγκρισης δεν είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν για τους ευνόητους λόγους. Συνεπώς, πρέπει να εντοπιστούν άλλες πηγές όπως δημοσιευμένα στοιχεία, επαγγελματικά έντυπα, πελάτες, προμηθευτές, διανομείς κλπ. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο ως πηγή πληροφοριών και γενικά στην υποστήριξη της υλοποίησης του Benchmarking μπορούν να παίζουν οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων οι οποίες συνήθως διαθέτουν εμπειρίες και πληροφορίες από περισσότερες εταιρείες του ίδιου κλάδου.

-Ανάλυση των δεδομένων. Στο σημείο αυτό γίνεται η ανάλυση- μελέτη των πληροφοριών και προσδιορίζονται τα κύρια ζητήματα – συμπεράσματα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση της εταιρείας και γενικά από όσους τους αφορούν.

- Σχέδια βελτίωσης. Μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας τα αποτελέσματα-συμπεράσματα της συγκριτικής ανάλυσης-αξιολόγησης του προηγούμενου σταδίου επικοινωνούν σε όσους αφορούν και με βάση αυτά αναπτύσσονται συγκεκριμένα σχέδια βελτίωσης. Πρόκειται για λήψη αποφάσεων που αφορούν αλλαγές με σκοπό η επιχείρηση να βελτιωθεί σύμφωνα με τις υποδειγματικές πρακτικές.

-Υλοποίηση σχεδίων βελτίωσης-αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Τα σχέδια βελτίωσης ασφαλώς υλοποιούνται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν μέσω αυτών.

(Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελίδες 527-530)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

3.1. Έννοια και Σπουδαιότητα των Ομάδων

Η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα. Ως ομάδα θα μπορούσε να οριστεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ένα σημαντικό έργο της επιχείρησης εκτελείται μέσω των ομάδων. Το 50% περίπου, κατά μέσο όρο, του εργάσιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών διατίθεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες. Για τα ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φθάνει και στο 80% του εργάσιμου χρόνου τους.

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων, οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης. Η ταυτότητα και η σύνθεση τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους συνήθως είναι προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Για παράδειγμα, τα τμήματα ή υπό-τμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες. Αντίθετα, η δημιουργία των άτυπων ομάδων δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης της. Δημιουργούνται από μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους.

Στην κατηγορία των τυπικών ομάδων, δύο είναι τα κύρια είδη.

Πρώτον, οι αποκαλούμενες λειτουργικές (ή ιεραρχικές) ομάδες οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεση τους παραμένει αρκετά σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της οργάνωσης. Λειτουργικές ομάδες είναι τα τμήματα, υπό-τμήματα, μόνιμες επιτροπές διοίκησης ή συντονισμού.

Δεύτερον, στις τυπικές ομάδες περιλαμβάνονται οι ομάδες έργου (project teams) οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

3.2. Θεωρία για τη Δημιουργία των Ομάδων

Μεταξύ των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για την εξήγηση της δημιουργίας των ομάδων, επικρατέστερη και πλέον διαδεδομένη είναι αυτή του George Homans, συνεργάτη του Elton Mayo. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η δημιουργία μιας ομάδας καταρχήν είναι αποτέλεσμα τριών αλληλοεπηρεαζόμενων δυνάμεων που συνιστούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίσταται κάθε κοινωνικό σύστημα, όπως είναι και μια κοινωνική οργάνωση. Αυτές οι δυνάμεις είναι η τεχνολογία και τεχνογνωσία (τεχνολογικό περιβάλλον) της οργάνωσης, τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος (χώρος, εγκαταστάσεις) της οργάνωσης, η παιδεία/κουλτούρα του περιβάλλοντος ή της οργάνωσης (νόρμες, αξίες, πιστεύω). Αυτές οι δυνάμεις επιδρούν πάνω στα άτομα και τους επιβάλλουν ορισμένες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Αυτές οι επιβαλλόμενες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις με τη σειρά τους δημιουργούν συγκινησιακές καταστάσεις (συναισθήματα) και στάσεις μεταξύ των ατόμων. Οι ενέργειες, οι αλληλεπιδράσεις και τα συναισθήματα είναι αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όσο περισσότερες επαφές (αλληλεπιδράσεις) υπάρχουν μεταξύ των ατόμων τόσο πιο θετικά γίνονται τα συναισθήματα και το αντίστροφο. Το συνδυασμό αυτών των τριών παραμέτρων ο Homans τον αποκαλεί <<εξωτερικό σύστημα>> λόγω του

ότι είναι αποτέλεσμα του περιβάλλοντος των ατόμων. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί στην αρχική δημιουργία της ομάδας.

Μετά την αρχική δημιουργία της ομάδας, η λειτουργία της οδηγεί σε μια εσωτερική δυναμική, η οποία συνίσταται στην ανάπτυξη νέων συμπεριφορών, κανόνων, κοινών σημείων αναφοράς που ασφαλώς δεν είναι αποτέλεσμα του περιβάλλοντος. Αυτές οι παράμετροι της εσωτερικής δυναμικής της ομάδας αποτελούν κατά το Homans το <<εσωτερικό σύστημα>>. Ασφαλώς, μεταξύ του <<εξωτερικού περιβάλλοντος>> αυτής (η ευρύτερη οργάνωση μέσα στην οποία υφίσταται) υπάρχει μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης.

3.3. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Αποτελεσματικότητας της Ομάδας

Το στέλεχος-ηγέτης για να μπορέσει να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη ώριμων, υπεύθυνων και αποτελεσματικών ομάδων πρέπει πρώτα να κατανοήσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία τους. Οι πλέον σημαντικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι το μέγεθος και η συνοχή της ομάδας, τα χαρακτηριστικά, οι ρόλοι και οι λειτουργίες των μελών της, οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας της, η ηγεσία, καθώς και το κλίμα που την χαρακτηρίζει.

3.3.1. Μέγεθος της Ομάδας

Λογικά, όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι η ομάδα, τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, πληροφορίες, απόψεις, ιδέες συγκεντρώνονται στη διάθεση της και συνεπώς τόσο πιο σωστές αποφάσεις μπορούν να παρθούν και πιο αποτελεσματική υλοποίηση αυτών μπορεί να επιτευχθεί. Συγχρόνως, όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο δυσκολότερη γίνεται η συμμετοχή όλων των μελών, τόσο περισσότερη δυσκαμψία αποκτά, πιο σημαντικές δυσλειτουργίες εμφανίζονται και πιο δαπανηρή γίνεται η λειτουργία της, με τις αντίστοιχες συνέπειες στη συνοχή της, την ικανοποίηση των μελών της και γενικά στην αποτελεσματικότητά της.

Το άριστο, συνεπώς, μέγεθος της ομάδας προκύπτει από την εξισορρόπηση μεταξύ των εν λόγω πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, πράγμα που εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση, όπως η διάθεση, οι ικανότητες των ατόμων που την αποτελούν, η φύση του έργου που έχει να επιτελέσει, η ικανότητα των ηγετών της, το στάδιο ανάπτυξης της κ.λπ. Συνήθως, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι σε γενικές γραμμές το μέγεθος μεταξύ πέντε και επτά ατόμων είναι το πλέον κατάλληλο, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα. Βέβαια σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως για λόγους αντιπροσώπευσης και συμμετοχής, το μέγεθος αυτό αυξάνει σημαντικά. Αυτό όμως απαιτεί τη λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων (διαδικασίες, κλίμα κ.λπ.), ώστε η εν λόγω αύξηση να μη βλάπτει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητά της ομάδας.

3.3.2. Χαρακτηριστικά των Μελών

Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των μελών συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητά της ομάδας αφού προσδιορίζουν: α) αυτό που το άτομο είναι ικανό να προσφέρει σε αυτή, β) αυτό που το άτομο είναι διατεθειμένο να προσφέρει, γ) το βαθμό στον οποίο το άτομο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας, για την επίτευξη των στόχων της.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής καθώς και γνώσεις, ικανότητες, και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη της. Μερικά σημαντικά από αυτά τα στοιχεία είναι

η ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης, διαχείρισης του χρόνου, χειρισμού συγκρούσεων, η κοινωνικότητα, η εξωστρέφεια, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η ενσυναίσθηση, η εμπιστοσύνη κλπ.

Εκτός όμως των παραπάνω, σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των προσωπικών αναγκών και στόχων των μελών της ομάδας. Πολλές φορές μέλη της ομάδας προσπαθούν να ικανοποιήσουν προσωπικούς στόχους σε βάρος της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- 1) η δημιουργία εντυπώσεων σε κάποιο ανώτερο ή άλλα μέλη της ομάδας
- 2) η προώθηση στόχων μιας υπό-ομάδας που λειτουργεί στο πλαίσιο της ομάδας
- 3) η προσωπική κυριαρχία ή επιβολή πάνω στην ομάδα
- 4) η υπεροχή ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας

Αν ήταν χρήσιμο να περιγραφεί με τρεις διαστάσεις η προσωπικότητα ενός ιδανικού μέλους ομάδας, τότε αυτές είναι η λογική, το συναίσθημα και ο δυναμισμός ή ενεργητικότητα. Ασφαλώς η ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στο πλαίσιο της ομάδας.

Σχετικά με τη σύνθεση των μελών της ομάδας ως προς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, έχουν γίνει αρκετές έρευνες για το ζήτημα της ομοιογένειας ή ετερογένειας και τη σχέση αυτών με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Από αυτές προκύπτει ότι η ομοιογένεια οδηγεί εύκολα στο συμβιβασμό και τη συνοχή και είναι αποτελεσματική για καθήκοντα ρουτίνας. Αντίθετα, για πολύπλοκα καθήκοντα και για λήψη <<αδόμητων>> ή σημαντικών και νεωτεριστικών αποφάσεων, η ετερογένεια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών είναι θετική. Άλλοι συγγραφείς επίσης υποστηρίζουν ότι η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική όταν τα μέλη της διακρίνονται από ετερογένεια ως προς τις επαγγελματικές τους εμπειρίες και ομοιογένεια ως προς τις διανοητικές τους ικανότητες.

(Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελίδες 391-399)

3.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

3.4.1. Έννοια της επικοινωνίας

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:

-Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.

-Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

3.4.2. Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ηγετική λειτουργία του ηγέτη για:

- Να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεση τους.

-Να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.

- Να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοση τους και να γίνει η επιβράβευση της.
- Να <<ενοποιούνται>> οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα.
- Να επιτευχθεί η εκπαίδευση και συνολική ανάπτυξη του ατόμου.
- Να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων.
- Να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα.
- Να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

3.4.3. Διαδικασία της επικοινωνίας - Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Η πηγή (πομπός)
- Ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίηση
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- Η σύλληψη (δέκτης)
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα

3.4.4. Βασικές στάσεις διαπροσωπικής επικοινωνίας

Εκτός των εννοιών, των αρχών και των ικανοτήτων που αφορούν στη <<γνωστική>> ή <<τεχνική>> διάσταση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, ιδιαίτερα κρίσιμη σε πολλές περιπτώσεις είναι η διάσταση που αφορά τις στάσεις του ατόμου ως προς αυτή. Δύο τέτοιες <<επικοινωνιακές>> στάσεις είναι η διάθεση για <<ανοικτή>> επικοινωνία και θετική στάση ή στυλ επικοινωνίας μεταφράζοντας τον όρο <<assertiveness>>.

ι) Παράθυρο Johari

Σχετικά με την <<ανοικτή>> διαπροσωπική επικοινωνία, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα της βελτιώνεται όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τους εαυτούς τους, το πώς οι άλλοι τους <<βλέπουν>>, και τους άλλους. Πάνω σε αυτό το ζήτημα οι Joseph Luft και Harry Ingham ανέπτυξαν το μοντέλο-εργαλείο γνωστό ως παράθυρο Johari. Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πληροφοριών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Πρώτον, το άτομο γνωρίζει πράγματα (π.χ. το όνομα του, το επάγγελμα) του εαυτού του. Οδηγίες για αποτελέσματα και από τα πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, τα οποία ταυτόχρονα γνωρίζει και το άλλο ή άλλα άτομα. Πρόκειται για κοινές πληροφορίες ή ένα ανοικτό μέρος του παραθύρου για όλους. Δεύτερον, υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο γνωρίζει, όμως για το άλλο ή τα άλλα είναι άγνωστα (π.χ. ανάγκες αξίες). Πρόκειται για ένα κλειστό μέρος του παραθύρου για τους άλλους. Τρίτον, υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ το άλλο ή άλλα άτομα γνωρίζουν για αυτό (π.χ. μια ενοχλητική ή ευχάριστη συμπεριφορά του). Πρόκειται δηλαδή για ένα μέρος του εαυτού μας για το οποίο είμαστε <<τυφλοί>>, δηλαδή δεν το βλέπουμε ενώ οι άλλοι το βλέπουν. Τέλος υπάρχουν στο άτομο πράγματα που είναι άγνωστα τόσο για το ίδιο όσο και για τους άλλους. Αυτά αφορούν τον άγνωστο εαυτό μας ή το υποσυνείδητο. Με βάση αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ των δύο ατόμων μπορεί να γίνει πιο ουσιαστική και αποτελεσματική. Το πρώτο άτομο κάνει γνωστό στο δεύτερο το μέρος του εαυτού του που το δεύτερο δεν γνωρίζει και το δεύτερο άτομο πληροφορεί- κάνει γνωστό στο πρώτο το μέρος του εαυτού του που δεν γνωρίζει και αντιστρόφως. Δηλαδή, αν και τα δύο άτομα ανοίξουν το <<κρυφό>> και το <<τυφλό>>

μέρος του παραθύρου Johari (Σχήμα 78), θα επιτύχουν την αμοιβαία κατανόηση και κατά συνέπεια περισσότερο ανοικτή και ουσιαστική επικοινωνία.

ι) Αναπληροφόρηση (feedback)

Αρκετά σχετική έννοια με τις προηγούμενες είναι αυτή της αναπληροφόρησης (feedback). Για τη διαπροσωπική επικοινωνία και γενικότερα για τις ανθρώπινες σχέσεις αναπληροφόρηση σημαίνει ένα άτομο να πληροφορήσει κάποιο άλλο για το πώς αντιλαμβάνεται, κρίνει, αξιολογεί, αισθάνεται για αυτό, τις συμπεριφορές, τις δράσεις, τις γνώμες, τις ιδέες, τα αποτελέσματα του. Αυτή η πληροφόρηση ουσιαστικά αφορά το <<τυφλό>> μέρος του παραθύρου Johari. Σε πολλές περιπτώσεις, τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής, είναι απαραίτητο και ιδιαίτερα χρήσιμο να πληροφορούμε τους άλλους για τα θετικά και τα αρνητικά που <<βλέπουμε>> σε αυτούς, διότι έτσι μπορούν, είτε να αισθανθούν ευχαρίστηση και να συνεχίσουν ή να ενδυναμώσουν τα θετικά, είτε να βελτιώσουν τα αρνητικά τους σημεία (π.χ. στάσεις, συμπεριφορές, γνώσεις, ικανότητες κλπ.). Όταν πρόκειται όμως να δώσουμε σε άλλους πληροφόρηση για τα αρνητικά σημεία τους τότε χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι μπορεί να προκαλέσουμε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμούμε. Για αυτό είναι απαραίτητο να τηρούνται οι παρακάτω αρχές:

- δίνουμε αναπληροφόρηση στον άλλον μόνο για αρνητικά σημεία του που μπορούν να βελτιωθούν.
- αξιολογούμε πάντα πράξεις, γεγονότα, συμπεριφορές, στάσεις, αποτελέσματα αλλά ποτέ την προσωπικότητα του άλλου (έκανες απροσεξία-όχι είσαι απρόσεκτος).
- η κριτική είναι πάντα τεκμηριωμένη και σαφής.
- η αναπληροφόρηση να γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον για τη βελτίωση του άλλου και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να εκληφθεί από το δέκτη ως υποτίμηση, επίπληξη ή κατηγορία.
- η αναπληροφόρηση πρέπει να δίνεται σε θετικό- ευνοϊκό κλίμα που σημαίνει ότι πρέπει να τη δέχεται ο δέκτης.

(Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελίδες 427-454)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ

4.1. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1.1. Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών-Έκρηξη γνώσεων

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτική στο μέλλον. Περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμη ανακαλυφθεί. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της επόμενης δεκαετίας θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία.

Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία, η γενετική, ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Σε πολύ λίγο χρόνο, το τηλέφωνο μας θα είναι και τηλεόραση και compute, θα ακούει και θα αναγνωρίζει τη φωνή μας και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας, ψυχαγωγίας, ενημέρωσης, μάθησης, κλπ.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική από ότι ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

4.1.2. Παγκοσμιοποίηση

Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Από τα Φάρσαλα μπορεί κανείς σε λίγα λεπτά της ώρας να βρεθεί στη βιβλιοθήκη της Ουάσινγκτον. Σε δευτερόλεπτα τα χρήματα από το ταμείο μιας τράπεζας στην Αθήνα μπορούν να περάσουν στο ταμείο μιας τράπεζας στην Αφρική. Τα νέα από την Ασία φτάνουν σε λίγα δευτερόλεπτα στην Ευρώπη. Τα διοικητικά σύνορα των χωρών ανοίγουν όλο και περισσότερο (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Τα ο ίδιο συμβαίνει με τα πολιτισμικά σύνορα. Όλοι ντυνόμαστε περίπου το ίδιο, τρώμε τα ίδια φαγητά, ακούμε τα ίδια τραγούδια, βλέπουμε τις ίδιες ταινίες.

Οι επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε πολλές χώρες έξω από τη χώρα προέλευσης τους και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλον τον πλανήτη.

Ειδικά για την Ελλάδα, οι συνέπειες της <<παγκοσμιοποίησης>> της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν, αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση, η ποία ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο, προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, τη λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό. Για τις ελληνικές, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις η αναγκαιότητα διεθνοποίησης τους μέσω της επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων, των πρώην σοσιαλιστικών χωρών και της υπόλοιπης Ευρώπης, θα αποτελεί όλο και περισσότερο ισχυρή πρόκληση.

4.1.3. Νέες μορφές εργασίας

Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι επίσης σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά-σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την εργασία από το σπίτι (τηλεργασία), τη μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση.

Ασφαλώς αρκετά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή (π.χ. των τραπεζικών λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάνε να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

4.1.4. Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις

Οι γενικές τάσεις του περιβάλλοντος, που παρουσιάστηκαν με συντομία πάνω, συνεπάγεται τη συνεχή ενίσχυση των βασικών χαρακτηριστικών του. Γίνεται όλο και περισσότερο δυναμικό, παγκόσμιο, πολύπλοκο, αντιφατικό, αβέβαιο, εικονικό, εχθρικό (με την έννοια κυρίως του ανταγωνισμού και της σπανιότητας των πόρων του πλανήτη) και κυριαρχείται από το μηχανισμό της αγοράς (όχι ως μορφή ιδιοκτησίας αλλά ως μορφή οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας).

Σε αυτές τις νέες προκλήσεις, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απαντήσουν με νέες αλληλοσυμπληρούμενες λογικές και προσεγγίσεις.

Πρώτον, προσπαθούν να ενισχύσουν την εξωστρέφεια τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς διαχείρισης των πιέσεων και απαιτήσεων που συνεπάγονται τα παραπάνω χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Η έμφαση στην παρακολούθηση των εξελίξεων στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της λογικής. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το Benchmarking, η Balanced Scorecard, και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελούν βασικές προσεγγίσεις, που συνδυάζονται κυρίως με αυτή τη λογική.

Δεύτερον, προσπαθούν να δημιουργήσουν εσωτερικά λιτές και ευέλικτες δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα ώστε να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν συνέργειες. Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών, οι Διαλειτουργικές Ομάδες, οι Κυτταρικές Δομές, η Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing), οι Εξαγορές και οι Στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ενδεικτικές προσεγγίσεις αυτής της προσπάθειας.

Τρίτον, δίνουν έμφαση στη μάθηση ως βασική προσέγγιση αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, του δυναμισμού και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Μαθησιακή Οργάνωση και Διοίκηση της Γνώσης είναι χαρακτηριστικά ρεύματα αυτής της προσέγγισης.

Τέταρτον, οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και κινητοποίηση των ανθρώπων τους. Η ενδυνάμωση των ανθρώπων αποτελεί κύρια πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση.

Πέμπτον, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις αναπτύσσοντας στο εσωτερικό τους μοναδικές ικανότητες

Τέλος, βασικό υπόβαθρο όλων των προηγούμενων είναι η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας ταιριαστής με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τη φύση του οργανισμού, τις στρατηγικές και τους στόχους του. Η αντικατάσταση των παραδοσιακών μηχανισμών ελέγχου και μεθόδων διοίκησης από τη <<Διοίκηση μέσω κουλτούρας>> αποτελεί πλέον μια αναγκαιότητα που δημιουργείται από τις νέες προκλήσεις.

(Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελίδες 463-471)

4.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

4.2.1. Η αλλαγή ως προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας

<<Άλλαξε πριν να είσαι υποχρεωμένος να αλλάξεις>>
Jack Welch

Οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η κάθε οργάνωση αποτελεί περιβάλλον για τις υπόλοιπες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι αυτή που δημιουργεί τις εξελίξεις στις οποίες άλλες οργανώσεις πρέπει να προσαρμόζονται. Σε αυτή την περίπτωση, η οργάνωση οδηγεί τις εξελίξεις, δημιουργεί το περιβάλλον της και έτσι διαθέτει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Κοινός παρανομαστής της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή.

Αν στην αρχαιότητα το ρητό <<τα πάντα ρει>> (Ηράκλειτος) ήθελε να εκφράσει τη φύση του κόσμου, σήμερα η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Στο σημερινό και πολύ περισσότερο στο αυριανό περιβάλλον, οι επιλογές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι τρεις:

-δεν αλλάζεις, έτσι δεν προσαρμόζεσαι, άρα πεθαίνεις

-αλλάζεις για να προσαρμοστείς στις εξελίξεις και επιβιώνεις

-οδηγείς τις εξελίξεις στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλοι και επιτυγχάνεις

Παρότι η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου και του κόσμου γενικότερα, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο ζήτημα των αλλαγών. Συνεπώς, η κατανόηση αυτών και η διοίκηση τους αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά και κυρίως τα ηγετικά στελέχη.

4.2.2. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης συνολικής αλλαγής

Οι κύριες παράμετροι είναι:

Πρώτον, ο συνολικός μετασχηματισμός της οργάνωσης ή μεγάλων μερών- στοιχείων αυτής πρέπει να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο θα ελκύει και θα κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα επιθυμητό μέλλον. Ένα τέτοιο όραμα προϋποθέτει ότι εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων. Ακόμη και όταν μια αλλαγή είναι μικρότερης εμβέλειας και δεν αφορά το σύνολο της οργάνωσης πρέπει να υποστηρίζεται από ένα όραμα το οποίο θα συνδέεται με το γενικό όραμα της οργάνωσης.

Δεύτερον, η υλοποίηση του οράματος οδηγεί σε αλλαγές στα υπόλοιπα κύρια στοιχεία της οργάνωσης όπως στρατηγική, δομές, συστήματα και διεργασίες, ικανότητες και κουλτούρα. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες αφού τα επιμέρους αυτά στοιχεία αποτελούν σύστημα και όχι άθροισμα.

Τρίτον, οι αλλαγές σε κάθε επιμέρους στοιχείο της οργάνωσης πρέπει να ακολουθούν όλα τα βασικά στάδια της διαδικασίας που παρουσιάζεται όπως:

- Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης
- Σχεδιασμός των αλλαγών ή της νέας κατάστασης (π.χ. στρατηγικής, συστημάτων, ικανοτήτων, κουλτούρας)
- Σχεδιασμός των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και της υποστήριξης των ενδιαφερομένων
- Υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών
- Παρακολούθηση της υλοποίησης των αλλαγών και μέτρηση αποτελεσμάτων

Τέταρτον, τόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών, αυτών καθαυτών, όσο και των ενεργειών εξασφάλισης της δέσμευσης και υποστήριξης των ενδιαφερομένων, απαιτούν τη

δημιουργία μιας κατάλληλης δομής, με την έννοια του προσδιορισμού και της ανάθεσης ρόλων, υπευθυνοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας(π.χ. Ηγετική ομάδα αλλαγής , συντονιστική επιτροπή, ομάδες έργου, υπεύθυνοι έργων κλπ).

4.2.3. Η Περίπτωση της Ericsson

Η Ericsson ξεκίνησε τη λειτουργία στην Αυστραλία στις αρχές του 1990. Κατά τη διάρκεια του '50, η Ericsson Αυστραλίας ήταν καθιερωμένη ως μια αυτόνομη θυγατρική και λειτουργούσε λίγο πολύ με την παρούσα μορφή της από τότε. Η μητρική εταιρία δούλευε στενά με τις λειτουργίες των Κύριων Τοπικών Εταιρειών (Major Local Companies ή MLCS), τίτλος που δινόταν στις εταιρείες <<TOY 50%>> της επιχείρησης. Ακόμα και σήμερα η μητρική ασκεί σημαντικό έλεγχο σε αυτές. Οι MLCS έχουν πάντως την κύρια ευθύνη για την τοπική αγορά τους. Η Ericsson Αυστραλίας κατατάσσεται στις MLCS, καθώς αποτελεί το 5% περίπου των συνολικών λειτουργιών της Ericsson με ένα κύκλο εργασιών περίπου 450 εκατομμύρια για το οικονομικό έτος 1993/94. Η εταιρεία απασχολεί 2100 ανθρώπους, 1400 από τους οποίους στα εθνικά αρχηγεία στο Broadmeadows της Μελβούρνης. Παγκοσμίως η Ericsson απασχολεί περίπου 69500 ανθρώπους.

(Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελίδες 573-604)

4.3. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν ανταγωνιστικά οι επιχειρήσεις διεθνοποιείται με γρήγορους ρυθμούς. Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων εισέρχεται στις διεθνείς αγορές μέσω των εξαγωγών των προϊόντων τους, της κατασκευής εργοστασίων σε άλλες χώρες, και της συνεργασίας με άλλες ξένες επιχειρήσεις.

Τι κρύβεται πίσω από την επεκτατική τάση προς παγκόσμιες αγορές;

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να παρέχει η διεθνής επέκταση, με διάφορους τρόπους:

Πρώτον, οι χώρες αυτές αποτελούν καινούργιες αγορές με ένα μεγάλο αριθμό πιθανών πελατών. Για τις επιχειρήσεις που δεν καλύπτεται το σύνολο της παραγωγικής τους δυναμικότητας στην εγχώρια αγορά, οι αγορές αυτές θα απορροφήσουν την πλεονάζουσα δυναμικότητα, και έτσι οι εν λόγω επιχειρήσεις θα αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους. Δεύτερον, πολλές επιχειρήσεις εγκαθιστούν μονάδες παραγωγής σε άλλες χώρες προκειμένου να εκμεταλλευτούν το χαμηλό κόστος εργασίας του ανειδίκευτου εργάτη που διαθέτουν οι χώρες αυτές.

Οι πρόσφατες κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές επιτάχυναν την κίνηση προς το διεθνή ανταγωνισμό. Τα αποτελέσματα αυτών των αλλαγών είναι βαθιά και μακροπρόθεσμα, σε πολλές δε περιπτώσεις η κατάσταση βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη.

Όταν οι ερευνητές ρώτησαν ανώτερα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε οκτώ μεγάλες χώρες <<ποιες είναι οι βασικές παγκόσμιες πιέσεις που επηρεάζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επιχείρησή σας σήμερα και στο εγγύς μέλλον;>>, οι απαντήσεις κατέληξαν στα εξής:

-διεθνής ανάπτυξη: η εύκολη απόκτηση των σωστών δεξιοτήτων στο σημείο που τις χρειαζόμαστε, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τοποθεσία.

-Διάχυση γνώσεων και καινοτομίας: εξάπλωση της γνώσης και των νέων μεθόδων σε ολόκληρη την επιχείρηση, αδιαφόρως του σημείου από το ποιο ξεκίνησαν.

-Αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων σε παγκόσμια βάση: αναγνώριση του ποιος μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε μια διεθνή επιχείρηση, και ανάπτυξη των ικανοτήτων του/της.

Η στελέχωση σε διεθνές επίπεδο είναι πολύπλοκη και δύσκολη. Για παράδειγμα, απαιτεί αντιμετώπιση σε παγκόσμια βάση δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την επιλογή των υποψηφίων, την τοποθέτηση, την εκπαίδευση σε πολιτισμό και γλώσσα της φιλοξενούσας χώρας, τη μισθοδοσία, τη φορολογική διαχείριση, τη διαδικασία μετανάστευσης, το χειρισμό ζητημάτων συζύγου και εξαρτώμενων μελών, κ.α.

-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

- 1) Ο πολιτισμός
- 2) Η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα
- 3) Πολιτικό και νομικό σύστημα
- 4) Οικονομικό σύστημα

-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- 1) Η στελέχωση
- 2) Η επιλογή των στελεχών
- 3) Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των στελεχών
- 4) Η αμοιβή των εργαζομένων
- 5) Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

(Κ. Τζωρτζάκης – Κ. Τερζίδης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004, σελ. 273-287)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1 ΑΙΤΙΕΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Τα ατυχήματα συμβαίνουν για τρεις κύριους λόγους: συγκυρίες, μη ασφαλείς συνθήκες και απρόσεκτες ενέργειες εκ μέρους των εργαζομένων. Οι συγκυρίες (όπως το να περνά κανείς δίπλα από ένα παράθυρο την ώρα που κάποιος άλλος χτυπά μία μπάλα που πέφτει τελικά πάνω στο παράθυρο) αποτελούν παράγοντα πρόκλησης ατυχημάτων, αλλά δεν εμπίπτουν στη σφαίρα ελέγχου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Για αυτό, λοιπόν, θα εστιάσουμε την προσοχή μας στις μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και τις απρόσεκτες ενέργειες των εργαζομένων.

Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας

Οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας αποτελούν μια βασική αιτία ατυχημάτων, και περιλαμβάνουν:

- Ακατάλληλη φύλαξη του εξοπλισμού
- Ελαττωματικό εξοπλισμό
- Μη ασφαλή αποθήκευση, και υπερφόρτωση
- Ακατάλληλο φωτισμό, π.χ. υπερβολικό ή ελάχιστο φωτισμό
- Ακατάλληλο εξαερισμό, όπως ανεπαρκή ανανέωση του αέρα ή ρυπογόνες εστίες.

Η κυριότερη θεραπεία στο σημείο αυτό είναι η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση της μη ασφαλούς εργασίας. Ο μάνατζερ π.χ. μπορεί να δημιουργήσει έναν κατάλογο που θα περιλαμβάνει τις μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Μια τέτοια καταγραφή θα τον βοηθήσει να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα, για να δώσει τις απαραίτητες λύσεις.

Μονολότι τα ατυχήματα μπορούν να συμβούν οπουδήποτε, υπάρχουν μερικές ζώνες υψηλού κινδύνου. Σχεδόν το ένα τρίτο των βιομηχανιών ατυχημάτων λαμβάνουν χώρα κοντά στα περνοφόρα οχήματα, στα καροτσάκια και σε άλλες περιοχές χειρισμού και φόρτωσης. Τα πιο σοβαρά ατυχήματα συμβαίνουν συνήθως κοντά στα μηχανήματα μεταλλουργίας ή στα ξυλουργικά μηχανήματα και τα πριόνια, ή κοντά στα σημεία μετάδοσης κίνησης, όπως τα γρανάζια και τις τροχαλίες.

Άλλες αιτίες ατυχημάτων που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας: Μερικές αιτίες ατυχημάτων που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας δεν είναι τόσο προφανείς, επειδή εμπλέκουν την ψυχολογία του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, ένας ερευνητής μελέτησε τις επίσημες καταθέσεις σχετικά με μοιραία ατυχήματα των εργαζομένων στα ναυπηγεία Σκαραμαγκά. Από αυτήν και άλλες παρεμφερείς μελέτες, έγινε προφανές ότι μερικές βασικές ψυχολογικές πτυχές του περιβάλλοντος εργασίας μπορούν να αποτελέσουν το πλαίσιο για επακόλουθες μη ασφαλείς ενέργειες. Η μεγάλη πίεση να ολοκληρωθεί η εργασία το συντομότερο δυνατό, εργαζόμενοι με πολύ άγχος, και κακό κλίμα ασφάλειας αποτελούν μερικές από τις αιτίες ατυχημάτων.

Οι ώρες απασχόλησης και η κούραση αποτελούν επίσης αιτίες ατυχημάτων. Τα ποσοστά ατυχημάτων συνήθως είναι χαμηλά κατά τις πρώτες πέντε ή έξι ώρες της εργάσιμης ημέρας, αλλά μετά τις έξι ώρες απασχόλησης, ο ρυθμός ατυχημάτων ανεβαίνει. Αυτό οφείλεται στην κούραση, αλλά και στο γεγονός ότι τα ατυχήματα συμβαίνουν συχνότερα κατά τη βραδινή βάρδια.

Ατυχήματα συμβαίνουν πιο συχνά, επίσης, στις εγκαταστάσεις με υψηλό εποχιακό ποσοστό απολύσεων, και όπου υπάρχει εχθρότητα ανάμεσα στους εργαζομένους, παρακρατούνται

αμοιβές και επικρατούν κακές συνθήκες διαβίωσης. Οι παράγοντες προσωρινού άγχους, όπως η υψηλή θερμοκρασία στο χώρο εργασίας, αποτελούν επίσης συνθήκες που συνδέονται με το ποσοστό ατυχημάτων. Όσοι εργάζονται υπό συνθήκες άγχους και πίεσης χρόνου, και αισθάνονται ότι η εργασία τους απειλείται ή δεν είναι εξασφαλισμένη, υπόκεινται σε περισσότερα ατυχήματα.

Μη τήρηση των όρων ασφαλείας

Οι περισσότεροι ειδικοί για ζητήματα ασφαλείας και οι μάνατζερ γνωρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να εξαλείψει κανείς τα ατυχήματα απλώς και μόνον εξαλείφοντας τις μη ασφαλείς συνθήκες. Οι άνθρωποι προκαλούν ατυχήματα, και κανένας δεν έχει βρει ένα σίγουρο τρόπο για να εξαλειφθούν οι μη ασφαλείς ενέργειες, όπως:

- Η ρίψη υλικών
- Λειτουργία ή εργασία σε ταχύτητες που δεν είναι ασφαλείς, είτε οι ταχύτητες είναι πολύ χαμηλές είτε είναι πολύ υψηλές
- Η αχρήστευση του εξοπλισμού ασφαλείας, λόγω μετακίνησης ή αποσύνδεσης του
- Η ακατάλληλη φόρτωση

5.2. Η ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Το σημαντικό που πρέπει να θυμόμαστε για την πρόληψη των ατυχημάτων είναι ότι δεν φταίνε πάντα οι εργαζόμενοι. <<Μονολότι είναι σαφές ότι η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζει τα ατυχήματα, αν ξεκινήσουμε και τελειώσουμε την έρευνα μας σε αυτό το επίπεδο, θα έχουμε αγνοήσει την ευρύτερη επίδραση που έχει στη συμπεριφορά το περιβάλλον των επιχειρήσεων>>. Βέβαια, η απομόνωση ή η απόλυση των παρορμητικών εργαζόμενων ενδεχομένως να μειώσει τις μη ασφαλείς συμπεριφορές που καταγράφονται. Όμως, το ίδιο θα συμβεί και με το καλό καθαρίσμα των διαρροών πετρελαίου και την τοποθέτηση προστατευτικών κιγκλιδωμάτων γύρω από τα μηχανήματα. Οι καλύτερες ψυχολογικές συνθήκες, όπως το μειωμένο άγχος και η λιγότερη πίεση, είναι επίσης σημαντικές. Στην πράξη, οι παράγοντες ατυχημάτων δεν είναι μονομερείς, και έτσι ο μάνατζερ θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολύπλευρη προσέγγιση για την πρόληψη των ατυχημάτων.

Μείωση των μη ασφαλών συνθηκών

Χρήση της μεθόδου της ανίχνευσης για τη μείωση των μη ασφαλών ενεργειών

- Τεστ συναισθηματικής σταθερότητας και προσωπικότητας
- Τεστ όρασης
- Επιλογή εργαζομένων

Χρήση αφισών και άλλων μέσων ενημέρωσης

Η παροχή εκπαίδευσης για την ασφάλεια

Χρήση κινήτρων και θετικής ενίσχυσης

5.3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΤΟΥΣ

Ο αλκοολισμός και η χρήση ουσιών

Εργασιακό άγχος

Αιτία του εργασιακού άγχους

Παράγοντες που συνδέονται με την εργασία

Ασάφεια ρόλου

Απογοήτευση

Συγκρούσεις

Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας

Παράγοντες που συνδέονται με προσωπικά ζητήματα

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία

-υπερβολικός φόρτος εργασίας

-πίεση χρόνου

-κακές σχέσεις με τους προϊσταμένους

-έλλειψη επικοινωνίας

-αλλαγή εργασίας

-ασάφεια ρόλου

-απογοήτευση

-συγκρούσεις στην εργασία

-σχεδιασμός θέσης εργασίας

Προσωπικοί παράγοντες

-οικονομική δυσχέρεια

-οικογενειακά προβλήματα

-εγκυμοσύνη

-προβλήματα με τα παιδιά

-θάνατος συζύγου

-διπλός ρόλος

Η αντιμετώπιση της βίας στο χώρο εργασίας

Μείωση της εργασιακής βίας

Αύξηση των μέτρων ασφαλείας

Βελτίωση της επιλογής εργαζομένων

Εκπαίδευση για την πρόβλεψη της εργασιακής βίας

Λεκτικές απειλές

Ενέργειες

Απογοήτευση

Εμμονή

(Κ. Τζωρτζάκης – Κ. Τερζίδης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004, σελ. 233-248)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6.1. Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας της πτυχιακής εργασίας ήταν να συλλέξουμε πληροφορίες από ανθρώπους (managers) που είναι εξειδικευμένοι πάνω στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και των παραρτημάτων τους. Προσπαθήσαμε να αποκομίσουμε στοιχεία για το κατά πόσο στις μέρες μας εφαρμόζουν οι εταιρίες και οι managers τους αποτελεσματική ή όχι διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη και περισσότερη ποιότητα της απόδοσης των επιχειρήσεων.

6.2. Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε είναι πρωτογενής, καθώς συλλέξαμε πρωτότυπα δεδομένα για να απαντήσουμε στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Ο πληθυσμός της έρευνάς μας είναι όλα τα στελέχη εκείνα που εργάζονται σε τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Το δείγμα που επιλέξαμε για να πραγματοποιήσουμε την έρευνά μας, ύστερα από σύσταση του επιβλέποντος καθηγητή μας κ. Παύλου Μαυρίδη, είναι τα στελέχη πέντε μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες στεγάζονται και στο Ηράκλειο Κρήτης: Makro Hellas, IKEA, Praktiker, S/M Χαλκιάδακης, S/M Αριάδνη. Οι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιήσαμε ήταν το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε δέκα ερωτήσεις, οι οποίες κάλυπταν ένα σημαντικό μέρος που αφορά στη σύγχρονη Δ.Α.Π. και στο σύγχρονο και αποτελεσματικό management στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν με τον κ. Νίκο Παπαδαντωνάκη, υπεύθυνο Δ.Α.Π. της εταιρίας Σ/Μ Χαλκιάδακης και την κ. Ισμήνη Αποστολάκη, υπεύθυνη Δ.Α.Π. της εταιρίας “Μakro Hellas”. Επίσης μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε πολλά στελέχη και των πέντε παραπάνω εταιριών, τα οποία και μας απαντήθηκαν.

6.3. Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα τα οποία έχουμε εξάγει, είτε μέσω των ερωτηματολογίων είτε μέσω των συνεντεύξεων που πραγματοποιήσαμε είναι ότι στις επιχειρήσεις επικρατούν περισσότερο οι απλές συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ακολουθούν οι μικτές συλλογικές συμβάσεις εργασίας με bonus, ενώ σπανίζουν οι μικτές συλλογικές συμβάσεις εργασίας με bonus και με προαγωγή. Όσον αφορά τα υφιστάμενα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων σε συσχέτιση με τη θεωρία κινήτρων.

Στις παραπάνω επιχειρήσεις υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια σε πολύ μεγάλο ποσοστό που κυμαίνεται κοντά στο 80%. Αξίζει να σημειωθεί σύμφωνα πάντα με την έρευνά μας και σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε ότι στις παραπάνω επιχειρήσεις υπάρχουν πλήρη μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου σε ποσοστό 55-65%, δεν υπάρχουν καθόλου σε ποσοστό 25-35%, ενώ υπάρχουν σε πολύ μικρή κλίμακα σε ποσοστό που αγγίζει μόλις το 5-10%.

Στις παραπάνω επιχειρήσεις υπάρχει χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας μόλις στο ¼ ή στο 25%, ενώ δεν υπάρχει στα ¾ ή στο 75%.

Το σύστημα αξιολόγησης που τηρείται είναι κατά κύριο λόγο η μέθοδος management βάσει στόχων με συντριπτική πλειοψηφία, ακολουθεί η μέθοδος χρήσιμου γεγονότος την οποία ακολουθεί η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας, την οποία ακολουθεί η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης και δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται πουθενά η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης.

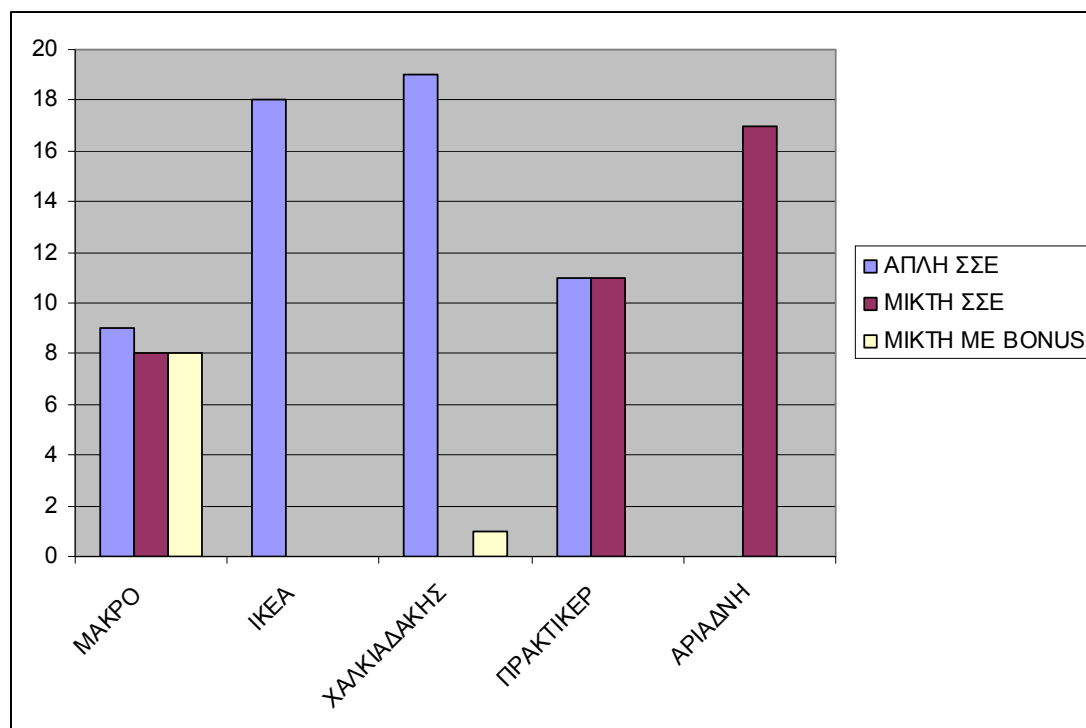
Τα στελέχη των παραπάνω επιχειρήσεων στη συντριπτική τους πλειοψηφία πιστεύουν ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα στις ελληνικές

επιχειρήσεις και στις πολυεθνικές και πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τηρούν κώδικα δεοντολογίας. Ακόμη πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη. Κατά τη γνώμη τους για το αν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένο σύστημα «μονοπάτι καριέρας» επικρατεί, οριακά όμως, η άποψη ότι έχουν. Τέλος τα στελέχη των πέντε παραπάνω επιχειρήσεων σε ποσοστό 70-80% πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμβάλλουν θετικά στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

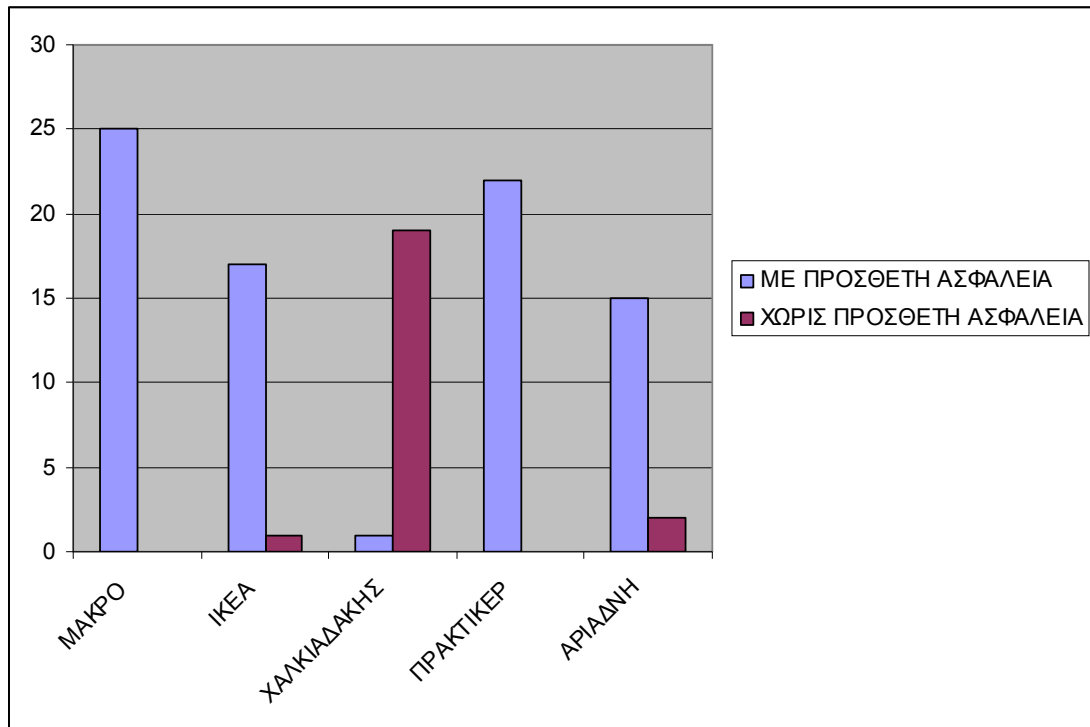
Παρακάτω παραθέτουμε σε γραφήματα τις απαντήσεις που λάβαμε στις δέκα ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας.

Ερώτηση 1: Τι σύστημα αμοιβών υπάρχει στην επιχείρησή σας σε συσχέτιση με θεωρία κινήτρων (bonus) ή συλλογική σύμβαση εργασίας;

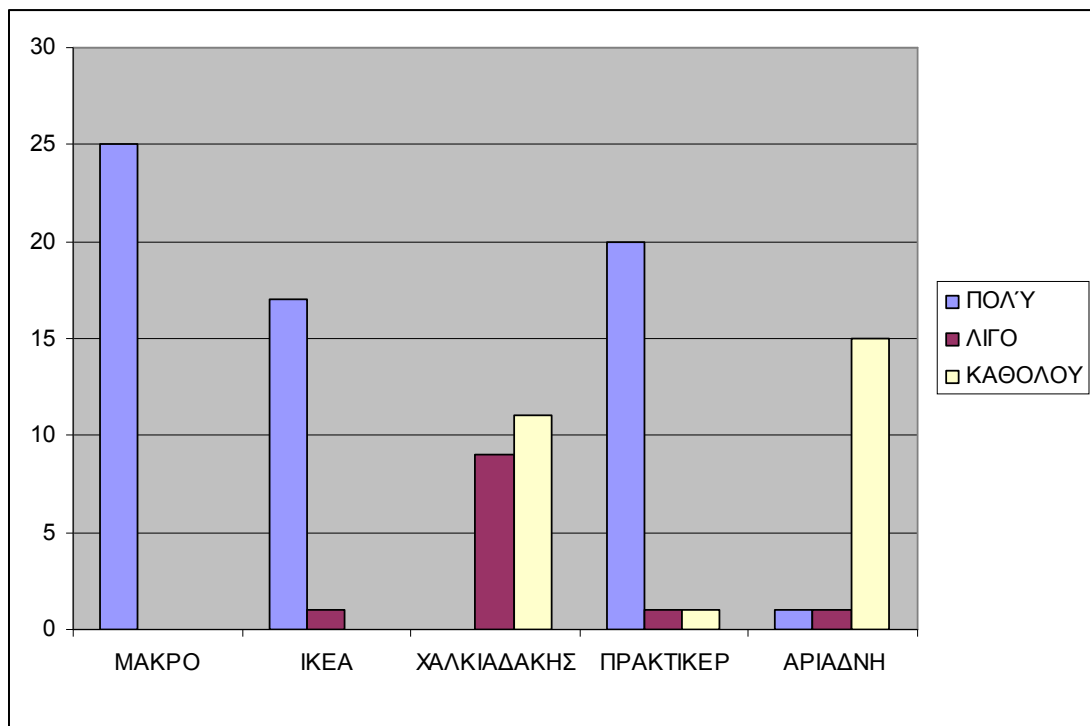
- A) Απλά Συλλογική Σύμβαση Εργασίας
- B) Μικτό Συλλογική Σύμβαση Εργασίας με bonus
- Γ) Μικτό Συλλογική Σύμβαση Εργασίας με bonus και με προαγωγή



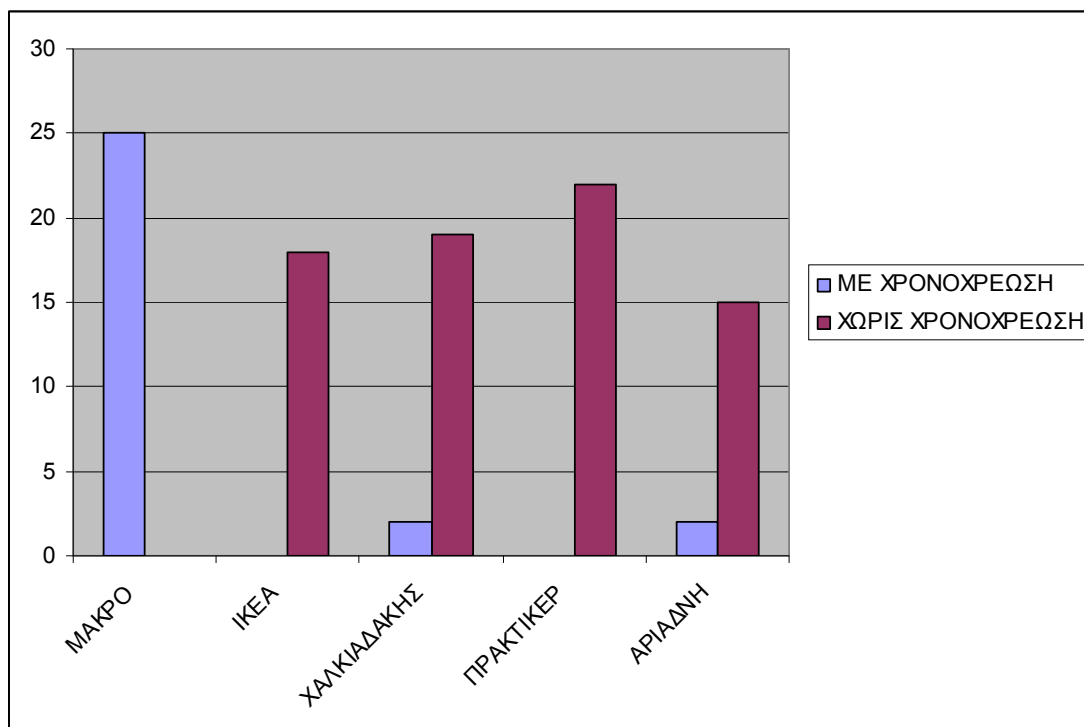
Ερώτηση 2: Στην επιχείρησή σας υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια;



Ερώτηση 3: Υπάρχουν μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου;

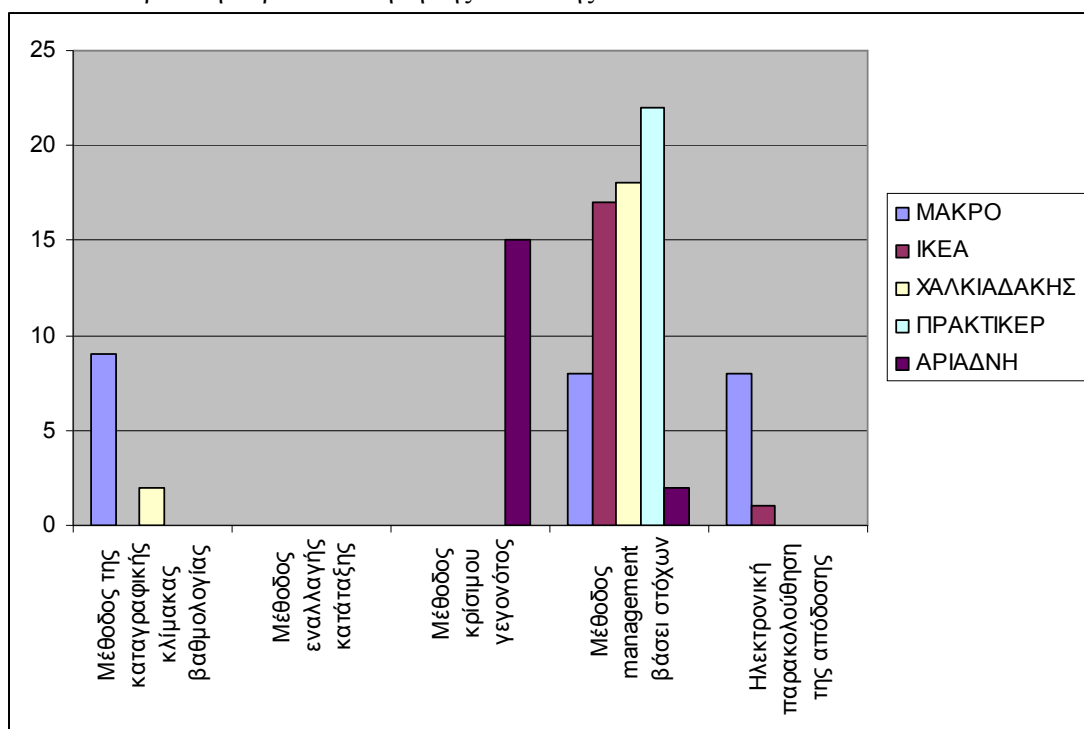


Ερώτηση 4: Υπάρχει στην επιχείρηση χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας;

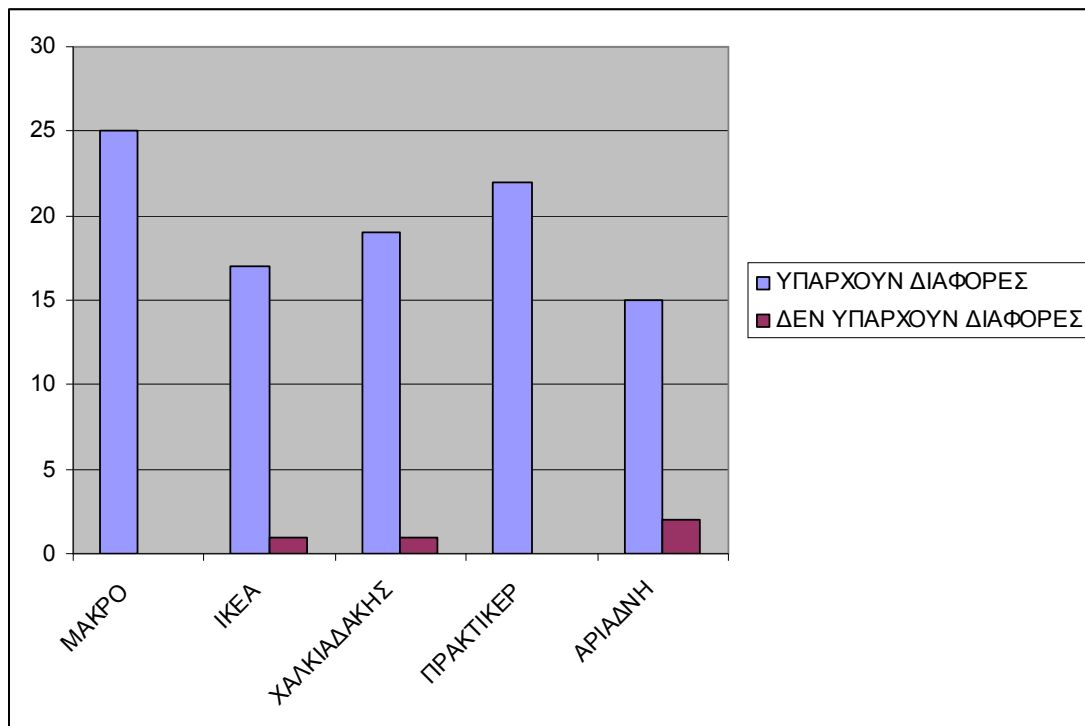


Ερώτηση 5: Στην επιχείρηση σας τι σύστημα αξιολόγησης τηρείτε;

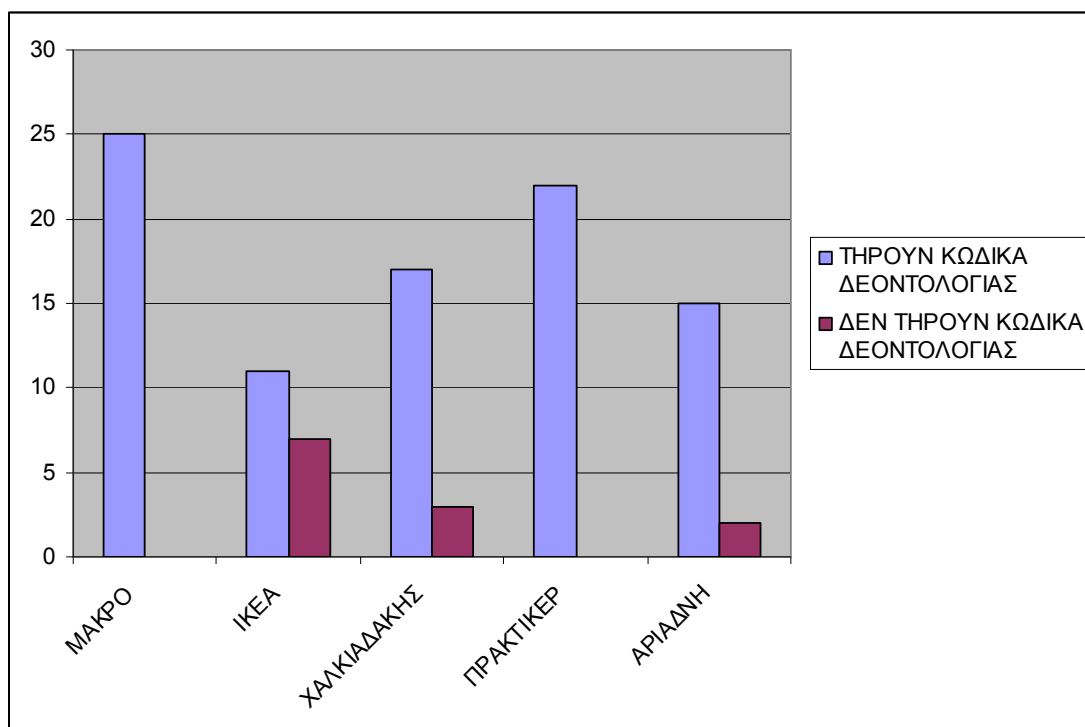
1. Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας
2. Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης
3. Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος
4. Μέθοδος management βάσει στόχων
5. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης



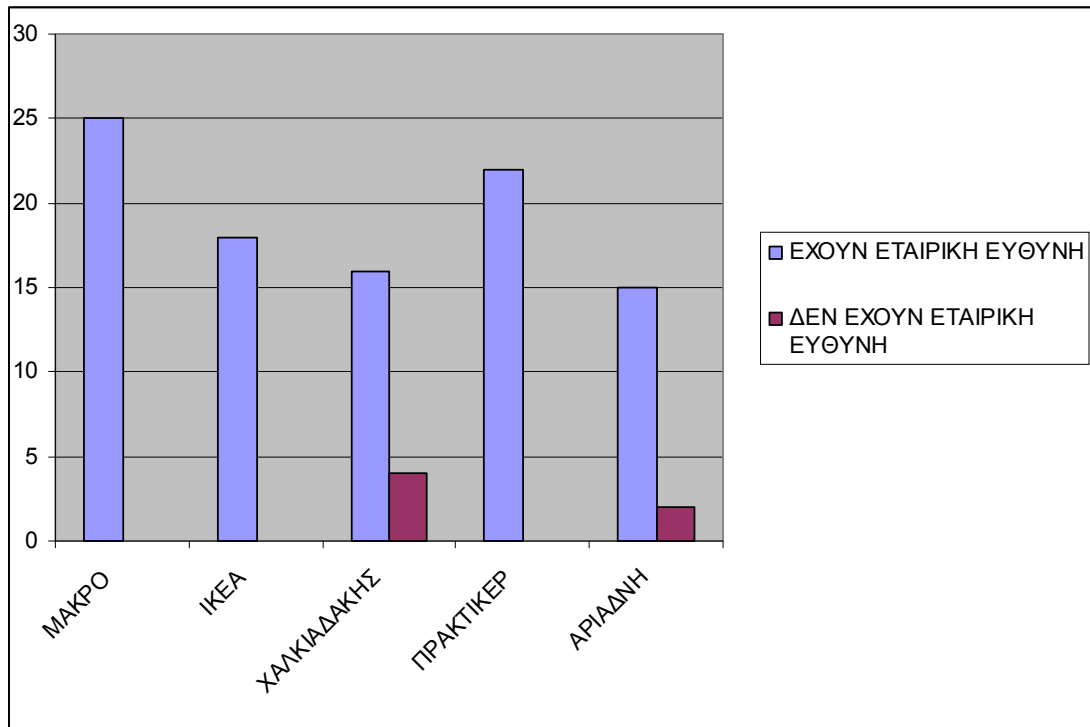
Ερώτηση 6: Πιστεύετε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και σε πολυεθνικές;



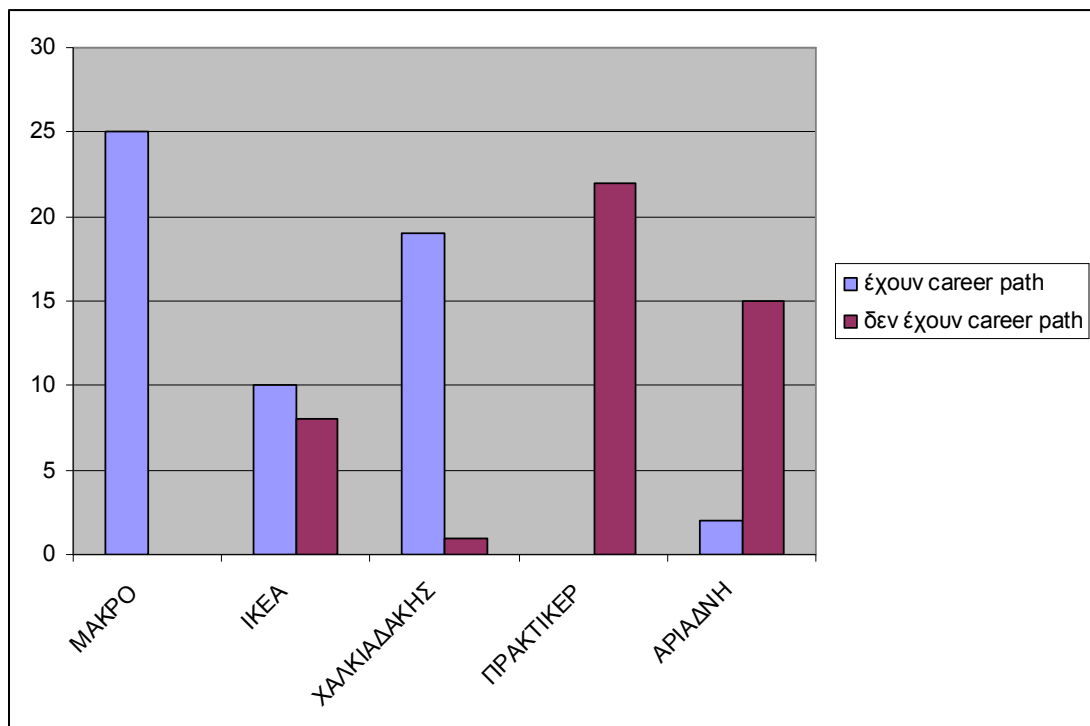
Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι τηρούν κώδικα δεοντολογίας οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις;



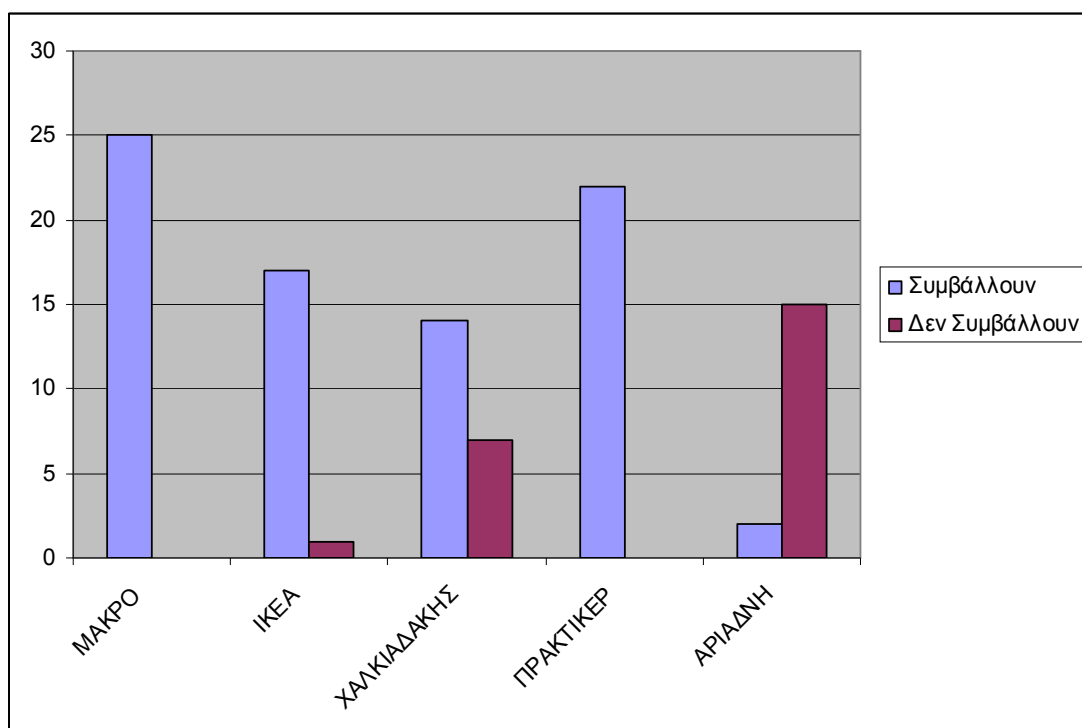
Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη ή όχι;



Ερώτηση 9: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι έχουν συγκεκριμένο σύστημα <<μονοπάτι καριέρας career path>> ;



Ερώτηση 10: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας;



Συμπεράσματα

Τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο από τη θεωρητική προσέγγιση της εργασίας όσο και από το ερευνητικό της μέρος είναι ότι το θέμα της ΔΑΠ στις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει απασχολήσει και συνεχίζει να απασχολεί πολλούς ερευνητές σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν θεωρητικό υπόβαθρο της ΔΑΠ με εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού, με έμφαση στην δυναμική ομάδα και στην επικοινωνία μεταξύ των ομάδων, με προσανατολισμό στις σύγχρονες τάσεις και στις νέες μορφές εργασίας, στη διοίκηση βάσει στόχων, στη διοίκηση των αλλαγών αλλά και στη ΔΑΠ διεθνώς και τέλος δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων τους.

Στη ΔΑΠ πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, επικρατούν περισσότερο οι απλές συλλογικές συμβάσεις εργασίας, όσον αφορά τα υφιστάμενα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων σε σχέση με τη θεωρία κινήτρων.

Στις παραπάνω επιχειρήσεις υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια σε πολύ μεγάλο ποσοστό και συνήθως υπάρχουν μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου.

Στις παραπάνω επιχειρήσεις σπάνια υπάρχει χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας. Το σύστημα αξιολόγησης που τηρείται είναι κατά κύριο λόγο η μέθοδος management βάσει στόχων με συντριπτική πλειοψηφία,

Τα στελέχη των παραπάνω επιχειρήσεων στη συντριπτική τους πλειοψηφία πιστεύουν ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις και στις πολυεθνικές, πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τηρούν κώδικα δεοντολογίας και τέλος πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη. Για το αν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν σύστημα «μονοπάτι καριέρας» επικρατεί, οριακά όμως, η άποψη ότι έχουν. Τέλος τα στελέχη των πέντε παραπάνω επιχειρήσεων που επισκεφθήκαμε σε υψηλό ποσοστό πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμβάλλουν θετικά στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Hood C, Jackson M (1991). *Administrative Argument*. Aldershot, Dartmouth, UK

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα. Μπένος.

Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα. Μπένου Σωτ. Γεωργία.

Τζωρτζάκης, Κ. – Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα . Ροσίλι.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα. Μεταίχμιο.

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτηση 1: Τι σύστημα αμοιβών υπάρχει στην επιχείρησή σας σε συσχέτιση με θεωρία κινήτρων (bonus) ή συλλογική σύμβαση εργασίας;

A) Απλά Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

B) Μικτό Συλλογική Σύμβαση Εργασίας με bonus.....

Γ) Μικτό Συλλογική Σύμβαση Εργασίας με bonus ΚΑΙ με προαγωγή.....

Ερώτηση 2: Στην επιχείρησή σας υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια;

Ναι.....

Όχι.....

Ερώτηση 3: Υπάρχουν μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου;

Πολύ..... Λίγο..... Καθόλου.....

Ερώτηση 4: Υπάρχει στην επιχείρησή σας χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας;

Ναι..... Όχι.....

Ερώτηση 5: Στην επιχείρησή σας τι σύστημα αξιολόγησης τηρείτε;

1. Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας.....
2. Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης.....
3. Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος.....
4. Μέθοδος management βάσει στόχων.....
5. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης.....

Ερώτηση 6: Πιστεύετε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και σε πολυεθνικές;

Ναι..... Όχι.....

Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι τηρούν κώδικα δεοντολογίας οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Ναι..... Όχι.....

Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη ή όχι;

Ναι..... Όχι.....

Ερώτηση 9: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι έχουν συγκεκριμένο σύστημα <<μονοπάτι καριέρας career path>> ;

Ναι..... Όχι.....

Ερώτηση 10: Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας;

Ναι..... Όχι.....

Συνεντεύξεις

Συνέντευξη με τον κ. Νίκο Παπαδαντωνάκη, υπεύθυνο Δ.Α.Π. S/M Χαλκιάδακη:

1) Τι σύστημα αμοιβών υπάρχει στην επιχείρησή σας σε συσχέτιση με θεωρία κινήτρων (bonus) ή συλλογική σύμβαση εργασίας;

Εδώ επικρατεί απλά συλλογική σύμβαση εργασίας για τα στελέχη της επιχείρησής μας.

2) Στην επιχείρησή σας υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια;

Όχι, δεν υπάρχει.

3) Υπάρχουν μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου;

Ναι, χρησιμοποιούμε ένα πρόγραμμα που μας δείχνει πληροφορίες για τα στελέχη όσον αφορά ωράρια εργασίας, υπερωρίες και άλλα στοιχεία.

4) Υπάρχει στην επιχείρησή σας χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας;

Όχι δεν υπάρχει.

Ερώτηση 5: Στην επιχείρησή σας τι σύστημα αξιολόγησης τηρείτε;

Χρησιμοποιείται η μέθοδος management βάσει στόχων.

6) Πιστεύετε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και σε πολυεθνικές;

Πιστεύω ότι οι διαφορές υπάρχουν και θα υπάρχουν καθώς οι πολυεθνικές έχουν πιο γρήγορη πρόσβαση στις τεχνολογικές εξελίξεις, με κάποιες εξαιρέσεις.

7) Πιστεύετε ότι τηρούν κώδικα δεοντολογίας οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Ο κώδικας δεοντολογίας βοηθάει στην ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης και την οδηγεί στο δρόμο προς την επιτυχία. Πιστεύω ότι είναι απαραίτητο να τηρείται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

8) Πιστεύετε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη ή όχι;

Ναι έχουν.

9) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι έχουν συγκεκριμένο σύστημα «μονοπάτι καριέρας career path» ;

Ναι έχουν.

10) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας;

Συμβάλλουν και στα δύο σημαντικά.

Συνέντευξη με την κ. Ισμήνη Αποστολάκη, Υπεύθυνη Δ.Α.Π. στη εταιρία “Makro Hellas”.

1) Τι σύστημα αμοιβών υπάρχει στην επιχείρησή σας σε συσχέτιση με θεωρία κινήτρων (bonus) ή συλλογική σύμβαση εργασίας;

Υπάρχει η απλά συλλογική σύμβαση εργασίας, αλλά τα στελέχη μας έχουν την επιλογή από την επιχείρηση να αμείβονται και με μικτό σύστημα (συλλογική σύμβαση + κίνητρο bonus ή προαγωγή).

2) Στην επιχείρησή σας υπάρχει πρόσθετη ασφάλεια;

Ναι υπάρχει.

3) Υπάρχουν μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης έργου;

Ναι, χρησιμοποιούμε ένα πολύ γνωστό λογισμικό στη διαχείριση της μισθοδοσίας το οποίο μας παρέχει πάρα πολλές πληροφορίες. Είναι σημαντική η εξοικονόμηση χρόνου όταν μια επιχείρηση διαθέτει μηχανογραφικά συστήματα.

4) Υπάρχει στην επιχείρηση χρονοχρέωση ανά αντικείμενο εργασίας;

Ναι υπάρχει.

Ερώτηση 5: Στην επιχείρησή σας τι σύστημα αξιολόγησης τηρείτε;

Χρησιμοποιείται η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας, του management βάσει στόχων, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης.

6) Πιστεύετε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ συστημάτων οργάνωσης ανάμεσα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και σε πολυεθνικές;

Πιστεύω ότι υπάρχουν διαφορές.

7) Πιστεύετε ότι τηρούν κώδικα δεοντολογίας οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Πιστεύω ότι τηρείται και είναι απαραίτητο.

8) Πιστεύετε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν εταιρική ευθύνη ή όχι;

Ναι έχουν.

9) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι έχουν συγκεκριμένο σύστημα «μονοπάτι καριέρας career path» ;

Ναι έχουν.

10) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας;

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δείχνουν να βοηθάνε και στις δύο περιπτώσεις.