



**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Κρήτης**

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Πτυχιακή εργασία

**Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων –
Ο ανθρώπινος Παράγοντας**

Σπουδάστρια: Μπεϊνόγλου Αικατερίνη Α.Μ. 2289

Επιβλέπων Καθηγητής: Αντωνάκης Ιωάννης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
SUMMARY (ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ)	
	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	9
1.1. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER	9
1.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	11
1.3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	13
1.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	14
1.5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ –ΟΡΙΣΜΟΙ	17
2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	17
2.1.1. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	18
2.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	21
2.2.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	22
2.3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	24
3.1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	24
3.2. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	25
3.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	26
3.3.1. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	27
3.3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	28
3.3.3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	31
3.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	33
3.4. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
3.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
3.5.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	36
3.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	37

3.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ _____	38
3.6.2 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ _____	42
3.7 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ _____	45
3.7.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW _____	45
3.7.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG _____	46
3.7.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR _____	47
3.7.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER _____	47
3.8. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ _____	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ _____	51
3.8.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ _____	52
3.8.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ _____	52
3.8.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ _____	53
3.8.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ _____	53
3.8.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ _____	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ _____	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	71

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκει, δραστηριοποιείται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν μέσα σε αυτό. Για την επιβίωση της επιχείρησης βασικό στοιχείο είναι η προσαρμογή της στις εκάστοτε αλλαγές, στις νέες συνθήκες και η στροφή σε άλλα στοιχεία πέραν των οικονομικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντός της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εντός ελέγχου της επιχείρησης.

Ουσιαστικά μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος μια επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και να αντιδράσει σε τυχόν απειλές. Στη συνέχεια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να σκεφτούν πως θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και θα διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα. Για να μπορέσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός να ανταποκριθεί γρήγορα και άμεσα στις επερχόμενες αλλαγές θα πρέπει να έχει γνώση της δύναμής του αλλά και των αδυναμιών του. Αν ο οργανισμός δεν έχει γνώση των πόρων και ικανοτήτων του και αν δε συνειδητοποιήσει τις ελλείψεις που υπάρχουν θα είναι ανίκανος να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους μέσα από την εκπαίδευση τους. Σε αντίθετη περίπτωση κινδυνεύει η βιωσιμότητα της επιχείρησης αφού το προσωπικό δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στα δεδομένα που επιβάλλουν οι νέες συνθήκες που επικρατούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον εκτός της επιχείρησης.

SUMMARY

Organizations or businesses are open systems which are in constant and dynamic interaction with the environment. Every company, regardless of industry owned, operates in a complex environment with which it interacts. This means that survival is their adaptation to developments occurring within it. For the survival of the company basic element is adapting to the changes to the new conditions and turning to other elements beyond the economic to obtain competitive advantage. The survival and development of the company requires good knowledge of its environment and adapt to continuous changes. For businesses today is more than ever imperative to analyze the characteristics of the indoor environment in order to determine and evaluate important facts and trends that are within the company's control.

Essentially through the analysis of the environment a company is trying to exploit opportunities and to respond to any threats. Then the top management should think how to seize opportunities and develop appropriate strategies, so that the company is able to react swiftly and quickly. To enable an enterprise or an organization to respond quickly and directly to the upcoming changes will need to be aware of his power but also his weaknesses. If the agency does not have knowledge of resources and skills, and if they do not realize the deficiencies that exist, will be unable to gain a competitive advantage.

The most successful companies invest in their human resources through education. Otherwise threatens the viability of the company after the staff will not be able to cope with the data required by the new conditions that prevail in the competitive environment outside the company.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την συγγραφή της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αντωνάκη Ιωάννη για την καθοδήγηση έως την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου για την υπομονή και την υποστήριξη όλο το διάστημα της απουσίας μου.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υπομονή και την εμπιστοσύνη που επέδειξαν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού μορφώματος ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο- τους άλλους όρους. «Αν εξετάσει λοιπόν κανείς τι εννοεί ο καθένας μας με τον όρο "οργάνωση" τότε είναι πολύ πιθανό να απαριθμηθούν μια σειρά από διαφορετικά κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία χαρακτηρίζονται όλα ως "οργανώσεις"»¹. Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαίων, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.α. Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα της σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, πυρήνας του είναι η λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για τις απόψεις των παραδόσεων αυτών είναι δυνατό να γίνει δεκτός ο ακόλουθος ορισμός: **«Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»²**.

Στο βιβλίο *Οργάνωση και διοίκηση* οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι **«με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους**

¹ Σωτηρόπουλος Α.Δ., Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία, σελ.27, Αθήνα, Σάκκουλας Αντ, 1996

² Παυλόπουλος Προκόπης, Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, σελ.36, Αθήνα, Σάκκουλας Αντ. 1985

στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση», οπωσδήποτε δεν εννοούν τη, χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

«Η έννοια "οργάνωση" στην κοινωνιολογία περιλαμβάνει τις τυπικές οργανώσεις ή κοινωνικών μορφωμάτων (άτυπες οργανώσεις) με συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων και με προσδιορισμένη μορφή των σχέσεων των μελών μεταξύ τους, οι οποίες προσανατολίζονται προς διάφορους σκοπούς και στόχους και προσπαθούν να έχουν μια όσο το δυνατό πιο ορθολογική διάρθρωση σε σχέση με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτουν»³..

Στην ελληνική επιστημονική ορολογία έχει πλέον επικρατήσει ο όρος "οργάνωση" όταν αναφερόμαστε στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό φαινόμενο του οργανώνει έναντι του όρου "οργανισμός".⁴

«Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.»⁵ Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν συνεχείς ενέργειες προκειμένου να πετύχουν τους σκοπούς τους, στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μια ομάδες, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που

³ Καλτσόγια Νίκη-Τουρναβίτου, Ο άνθρωπος της οργάνωσης, σελ.34, Αθήνα, Π.Α.Σ.Π.Ε., 1974

⁴ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 50-51, Αθήνα, ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε., 1997

⁵ Pugh D.S., Organization Theory, σελ. 1

καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές. «Οργανισμός λοιπόν είναι ένα σχολείο, μια επιχείρηση, ένα κόμμα, το Πανεπιστήμιο, ένα νοσοκομείο, ο στρατός, μια Δημόσια Υπηρεσία κ.ά».⁶

Στα ελληνικά ο όρος "οργανισμός" παραπέμπει κυρίως σε βιολογικά ή εξελικτικά φαινόμενα καθώς επίσης και σε ένα σύνολο κανόνων που διέπουν τη συγκρότηση και τη λειτουργία ενός νομικού προσώπου. Στη νομική ορολογία ο όρος είναι ταυτόσημος με τον όρο "καταστατικό" δηλαδή αναφέρεται σε ρυθμιστικές διατάξεις που καθορίζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης.⁷ Ο όρος "ίδρυμα" αναφέρεται συνήθως σε έναν κοινωφελή οργανισμό ο οποίος διαθέτει συγκεκριμένα κεφάλαια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.⁸

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα και γι' αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περικλείει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτίτερα.

⁶ Μακρυδημήτρης Αντώνης, Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης σελ 114

⁷ Μακρυδημήτρης Π.Σ. Αντώνης, Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης σελ 36–37

⁸ Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σελ 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια γενική αναφορά στις θεωρίες των οργανώσεων και στη σημασία της επικοινωνίας στις θεωρίες αυτές.

Θα μιλήσουμε γενικά για το γραφειοκρατικό σύστημα προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχίσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό.

1.1 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER

Οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουμε.

Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωτική κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού.⁹

Ο Max Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20^{ου} αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για οργανωμένη επιχείρηση να εννοούμε μία γραφειοκρατούμενη επιχείρηση με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

Στην πρωτοποριακή εργασία του, ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι ο θεμέλιος λίθος της νεωτερικότητας. Η θεωρία του παρουσίασε τις οργανώσεις ως κατ' εξοχήν αντιπολιτιστικούς θεσμούς, διότι δεν ταυτίζονταν με τους νόμους της κοινωνίας. Η ουσία τους εκφραζόταν από την γραφειοκρατία. Έχουν δηλαδή δικούς

⁹ Τσιβάκου Ιωάννα, Δράση και σύστημα σελ. 193

τους κανονισμούς που αποβλέπουν μόνο στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων τους.

Με βάση τον Weber, η γραφειοκρατικοί κανονισμοί των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Ο γραφειοκρατικός έλεγχος και η υπακοή σ' αυτόν βασίζεται στον υπολογισμό.

Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και το αν ακολουθούν τους κανόνες. Ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

«Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορεί να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι»¹⁰.

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω της γραφειοκρατίας είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία με τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλαπτει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η "μηχανή" και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας κατά τον Weber είναι:

- Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που προσδιορίζουν τη μορφή και τη λειτουργία της.
- Οι δραστηριότητές της που απαιτούνται για το σκοπό της είναι προσδιορισμένοι
- Είναι προσδιορισμένα τα καθήκοντα και τα δικαιώματα των ατόμων που λειτουργούν μέσα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα
- Είναι καθορισμένος ο τρόπος που οι ανώτεροι δίνουν εντολές στους υφισταμένους τους.

Τον 20^ο αιώνα οι επιχειρήσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία, ακολουθώντας δηλαδή το σύνθημα «τα πάντα υπό έλεγχο». Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον και ιδιαίτερα ο άνθρωπος»¹¹.

¹⁰ Mayer 1956, σελ. 126-127 και Pugh D.S., Organization Theory σελ. 3-4

¹¹ Τσιβάκου Ιωάννα, Δράση και σύστημα, σελ. 195-197

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με τον ατελείωτο έλεγχο, την παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του, τίποτα από αυτά δεν παρεμβαίνει στην παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πως στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με την γραφειοκρατία, τους κανονισμούς, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο σαν έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψογο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Ο Weber χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύς» και «εξουσία» όπου ορίζει της ισχύ ως την «δυνατότητα που υπάρχει στη σχέση δύο ανθρώπων να επιβάλει την θέλησή του ο ένας πάνω στον άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίσταση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή»¹².

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση δύο ανθρώπων, μία σχέση ανισότητας επειδή ο ένας διαθέτει τη δύναμη να επιβάλει τη θέλησή του και να ορίζει τη συμπεριφορά του άλλου. Ως εξουσία είναι «η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει»¹³.

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να υπάρξει ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων, όπως προείπαμε είναι μια σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες ώστε

¹² Γκιζέλη δ. Βίκα, *Απλά Μαθήματα Κοινωνιολογίας*, σελ. 248-249

¹³ Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων – σημειώσεις στο θέμα ηγεσία, σελ. 4

να ξέρουν και οι δύο ποια είναι τα όρια που πρέπει να έχουν αμφότεροι, το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού.

Η γραφειοκρατία αποτελεί κατά τον Weber ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας που έχει λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.

Σύμφωνα με τον Weber, τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι:

- ✚ Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.
- ✚ Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.
- ✚ Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύ αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες.
- ✚ Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχωθούν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Με τον καιρό ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού.
- ✚ Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα με τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.
- ✚ Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.
- ✚ Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.
- ✚ Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν της θέση τους για προσωπικό τους πλουτισμό
- ✚ Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.¹⁴

¹⁴ Newstrom W. John and David Keith, Organizational Behavior, σελ.418

1.3 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Οι οργανώσεις και συγκεκριμένα του γραφειοκρατικού τύπου δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Αίγυπτο, η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων δημιούργησε αυξημένη διοικητική οργάνωση και διαχείριση.

Οι παράγοντες εξέλιξης της σύγχρονης γραφειοκρατίας σύμφωνα με τον Weber είναι:

- Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή, σε αμοιβή αναλόγα της ικανότητας
- Αποκέντρωση της εξουσίας
- Αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους
- Τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας¹⁵

Η σύγχρονη γραφειοκρατία επεκτάθηκε στον δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί έναν «ακρωτηριασμένο» τύπο, έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα που δεν παίρνει πρωτοβουλία, τον τεχνοκράτη, τον ειδικό που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο που επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι το πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό και από την άλλη διατυπώνει φόβους ότι αυτή η αποδοτικότητα καταφέρνει το μεγαλύτερο πλήγμα στην ατομική ελευθερία και τους δημοκρατικούς θεσμούς.

Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι:

- Ο ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός)
- Αυτός που έχει εξειδικευμένες γνώσεις και υπακούει τους ανωτέρω. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη να την εγκαταλείπει και να υποταχθεί.

Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφύγει από τον έλεγχο της πολιτικής εξουσίας.

¹⁵ ¹⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ. 104

Σε απολυταρχικά πολιτεύματα ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από ό, τι του δίνουν οι γραφειοκράτες. Σε δημοκρατικά πολιτεύματα η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί η πολιτεία μπορεί μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να μάθει και από τους πολίτες. Αλλά υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να καλύψει τις διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί από τον έλεγχο των κοινών πολιτών πίσω από χειρισμούς που χαρακτηρίζονται απόρρητοι.

Ο τρόπος με τον οποίο τοποθετούνται τα άτομα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα είναι βάση γνώσεών τους, τίτλων σπουδών, εξετάσεις. Είναι κάπως άνισος για άτομα που είχαν λιγότερες δυνατότητες να αποκτήσουν πτυχίο.

Ένα άλλο είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Όλοι θα έπρεπε να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις, στη γραφειοκρατία όμως δεν γίνεται αυτό. Συγχρόνως, τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών.

Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε πιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

1.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Επειδή αναφερθήκαμε στην έννοια κουλτούρα, όσο μιλούσαμε για την οργάνωση, είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε τι είναι οργανωτική κουλτούρα και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την οργάνωση μίας επιχείρησης.

Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ο όρος *κουλτούρα* και πώς εφαρμόζεται στις οργανώσεις. Ο Eliot Jaques έδωσε έναν από τους παλαιότερους ορισμούς για την κουλτούρα ενός οργανισμού :

«Συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της και τον οποία τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης».¹⁶

Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δύο βασικές ιδιότητες της κουλτούρας τη συμμετοχή και την εκμάθηση. Με βάση τον Eliot Jaques μία διατύπωση της κουλτούρας είναι «ο τρόπος του φέρεσθε» ο δικός μας τρόπος να οργανώνουμε και

¹⁶ Τσιβάκου Ιωάννα Δράση και σύστημα σελ 212

να διευθετούμε. Πολλές οργανώσεις υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό γιατί τονίζει τη μοναδικότητα την ιδιαιτερότητα και την προσωπικότητά τους. Ο Harrison προσπάθησε να εξηγήσει περισσότερο τον ορισμό της κουλτούρας: «Τα ιδανικά, οι πεποιθήσεις και οι βαθιά ριζωμένες αξίες που απαιτούνται στις εταιρείες και αποτελούν εντολές για το πως πρέπει να εργάζονται τα άτομα σ' αυτές». Ο Schein είναι πιο συγκεκριμένος, υποστηρίζοντας « ο όρος κουλτούρα θα έπρεπε να περιορίζεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών δεδομένων και πεποιθήσεων που συμερίζονται τα μέλη μιας οργάνωσης. Αυτά λειτουργούν ασυνείδητα και καθορίζουν με ένα βασικό αυτονόητο τρόπο την άποψη της οργάνωσης ως προς τον εαυτό της και το περιβάλλον»¹⁷.

Από ότι καταλαβαίνουμε, η κουλτούρα είναι αυτές οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να ακολουθεί, που την ορίζουν τα ανώτερα στελέχη αδιαφορώντας για τις ανάγκες του προσωπικού, και το τελευταία πρέπει να την ακολουθεί. Κατά μία στενή έννοια, η κουλτούρα στερεί την επικοινωνία από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU

Ο Blau όσο αναφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις

- Αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.
- Η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική κορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους παραμέτρους-ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση σε δύο θεωρίες τη συστηματική και την τυπική.

Συστηματική

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

¹⁷ Senge Peter, *The dance of change* σελ. 337-338

Τυπική

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενικοποίηση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα :

1. Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
2. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
3. Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσο αναφορά τους οργανισμούς:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο, άλλα τα άτομα που τα αποτελούν σαν οντότητες είναι άγνωστα.
4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.
5. Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

Ο Blau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους.¹⁸

¹⁸ www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΟΡΙΣΜΟΙ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο που έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ.¹⁹

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα' αυτά οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο για ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από κοινή οπτική γωνία και αυτός ο τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων αν επιζητείτε η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- Είναι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει της ανάγκες του ανθρωπίνου είδους.

¹⁹ L. Hoeklin, 1994

- Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίπτωση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας, κοινωνικοποίησης.
- Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλοί παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει εις απάντησιν των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει. Η συμπεριφορά της μητέρας, βασίζεται στην κουλτούρα και όχι στο ένστικτο.

2.1.1 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο A. Brown (1995) αναφέρει ότι ο οργανισμός είναι η συλλογή ομάδων, τυπικών και μη. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων. Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή μπορεί να αλληλοκαλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ίδιου τμήματος ενός οργανισμού να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυποι ομάδα.

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να

αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις. Μια εταιρία που σέβεται τον εαυτό της και που θέλει να αποκαλείται εταιρία, προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στην δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει την συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και την μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού εχθρού, όπως μια ανταγωνιστική εταιρία, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

Ο Coffrey et al (1994) υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα ενός οργανισμού πηγάζει από 4 διαφορετικές πηγές: την απαλοιφή της έρευνας, εθνικές κουλτούρες, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επεξήγηση της συμπεριφοράς πέρα από τη λογική και την δομική φύση του οργανισμού.

Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ότι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στην σκέψη της διαχείρισης επήλθε με την συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι εταιρίες που έχουν διεθνή δράση θέλουν να περάσουν την φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταίρους τους, με τρόπο ώστε όχι μόνο να καταλάβουν την εταιρία αλλά να πιστέψουν σ' αυτή, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας. Η κουλτούρα των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τις κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με την μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και την γραφειοκρατία. Για πρακτικούς, ως επίσης και για θεωρητικούς σκοπούς, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να επεξηγηθεί το γιατί οι οργανισμοί έχουν διαφορετικά ποσοστά κέρδους, τζίρου και μεριδίου αγοράς.

Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει η κουλτούρα και πόσο σημαντική είναι από τα παρακάτω:

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός»²⁰. «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από την συμπεριφορά των ατόμων αυτών»²¹.

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η ομάδα αυτή την αξιών μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού αν αυτές οι αξίες είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στην σημασία τους.

Πολύ σημαντικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία ή από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία συνήθως προκύπτουν από ένα δυνατό ηγέτη, συνήθως τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν από γενιά σε γενιά στα μέλη του.

Η σημασία των αξιών βασίζεται είτε σε ιδανικά είτε λειτουργικότητας ή της χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα²². Οι αξίες που χαρακτηρίζουν την χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται

²⁰ Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982

²¹ Scholz, 1987

²² Ι. Τσιβάκου, 1995, σ.198

από μια εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά μέλους ενός οργανισμού.

2.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, η κουλτούρα δηλαδή η εσωτερική του πολιτική δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας.

Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των οικολογικών και καταναλωτικών κινήματων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στη κοινωνία.

Οι ισχυρισμοί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών τους πόρους σε ενέργειες που ωφελούν την κοινωνία δεν ήταν πάντα ευνοϊκά αποδεκτοί. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα διαμορφώνουν, τόσο στο κατάλληλο επίπεδο κοινωνικών ενεργειών των οργανισμών, όσο και στο αν μια οργάνωση έχει εύλογους λόγους να διαθέσει κάποιους πόρους σε κοινωνικές πράξεις.

Αυτή η διαμάχη συνεχίζεται μέχρι και σήμερα και έχει αποκρυσταλλωθεί και στα έργα και τις σκέψεις δύο σημαντικών συγγραφέων, του Dr Milton Friedman και του Dr Keith Davis.²³

²³ *Montana Patric and Charnon H. Bruce Management, σελ 57-58*

2.2.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- ✦ Η κοινωνική εύθινη αφορά το κράτος η σύνδεση των οργανώσεων με το κράτος θα δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή δύναμη μέσα στην κοινωνία.
- ✦ Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως η σπατάλη κάποιων πόρων σε προγράμματα κοινωνικής δράσης έρχεται σε αντίθεση με το βασικό στόχο γιατί προκαλεί μείωση των κερδών.
- ✦ Δεν υπάρχει λόγος να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να προσδιορίσουν ποιο είναι το κοινωνικό συμφέρον. Συνήθως οι κοινωνιολόγοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι δε συμφωνούν μεταξύ τους σχετικά με τους στόχους που ωφελούν την κοινωνία. Γιατί λοιπόν να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερα το κοινωνικό συμφέρον.
- ✦ Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων θα επιβαρύνει την επιχείρηση και θα πρέπει να περάσει στους καταναλωτές με τη μορφή αυξημένων τιμών.

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Η συμβολή της οργάνωσης στην βελτίωση της κοινωνίας, θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Το να είναι κοινωνικά υπεύθινη είναι ότι πιο ηθικό και σωστό μπορεί να κάνει .
- Η απόκριση στα κοινωνικά θέματα βοηθά τον οργανισμό στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού.

2.3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΚΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Στη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σπουδαιότητα και την επιρροή της επικοινωνίας στην κουλτούρα των οργανώσεων χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται το γεγονός ότι η ίδια η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης. Η επικοινωνία καλύπτει δυο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες: α) εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις αναγκαίες πληροφορίες ως προς τα πολιτισμικά πρότυπα της οργάνωσης και β) κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο - αρβύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα, δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια). Με την επικοινωνία μια οργάνωση αποσκοπεί να προβάλλει την επιθυμητή δημόσια εικόνα της προς τα έξω, να δημοσιοποιήσει τις δραστηριότητές της για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών και της πελατείας της στο μέλλον καθώς και να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης των μελών της με το σύνολο της οργάνωσης. Η ταυτότητα μίας οργάνωσης -δηλαδή όλα τα στοιχεία που συγκροτούν το παρελθόν και το παρόν της- και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα των μελών με κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις και επικοινωνιακή πρακτική που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και ισχυροποιεί την εικόνα της οργάνωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.²⁴ Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί:

"Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Ύπαρξη οράματος ανθρωπίνων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.

²⁴ William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12

- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.²⁵

3.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρωπίνοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Οργανωσιακοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- Λειτουργικοί στόχοι. Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

²⁵ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255

- Κοινωνικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- Προσωπικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής: η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει, η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγεί και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

3.3.1 Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.





Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση

είτε επειδή προάγονται. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

-  Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
-  Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
-  Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
-  Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ✚ Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;
- ✚ Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;
- ✚ Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

3.3.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπίζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών (tests). Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

3.3.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.²⁶

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 3.2. και 3.3.

²⁶ Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, *Manaqinq Human Resources*, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών

Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά αδιάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση , η ευθύνη , η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- ◆ Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. . Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- ◆ Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- ◆ Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- ◆ Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- ◆ Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- ◆ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

3.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ως αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

- Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
- Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
- Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης (Performance Management Systems), τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.

2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι -SMART (Specific, Measurable, Appropriate, Relevant, Timed).

3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.

4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά; Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών-Management BY Objectives (MBO). Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης.

Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων (competencies). Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία.

Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες κ.λ.π.

3.4 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελματιών που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων. Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

3.5 Προκλήσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή της οικονομίας, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στην άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το όχημα για την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων. Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται ορισμένες προκλήσεις οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις).

3.5.1 Περιβαλλοντικές προκλήσεις

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:²⁷

Γρήγορες αλλαγές

Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.

Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση.

Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών Joint ventures. Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. Ορισμένες προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Πρόσληψη. Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.
- ✓ Προαγωγή. Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.

²⁷ Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229

- ✓ Λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- ✓ Επικοινωνία. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- ✓ Αποζημίωση. Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

3.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.
- Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν το 46% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει σε περισσότερες μεταβολές σε ένα πιο φιλικό με την οικογένεια εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση. Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους. Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να

εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

Η Νομοθεσία

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά στη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις.

Το ποσοστό των οικογενειών όπου τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν προγράμματα εργασίας φιλικά με την οικογένεια, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η άνοδος του τομέα των υπηρεσιών

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

3.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές. Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές οργανωσιακές προκλήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις

κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- Έλεγχος του κόστους. Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.
- Βελτίωση της ποιότητας. Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων. Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι

συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- ✿ Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- ✿ Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- ✿ Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- ✿ Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- ✿ Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- ✿ Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- ✿ Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- ✿ Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

Αποκέντρωση

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

Μείωση του προσωπικού

Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
2. Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
3. Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
4. Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
5. Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους.²⁸

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

²⁸ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45

3.6.2 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα μετρείται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

Ενδυνάμωση.

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες

και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

Οι προσδοκίες των εργαζομένων

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι.

Η καριέρα και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- ❖ Διοικητικές ικανότητες. Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής

- ❖ Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων. Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.
- ❖ Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής. Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων. Τα είδη των επαγγελματιών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Ειδικός ανθρωπίνων πόρων (Human resource specialist).

Συνήθως η ενασχόληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο χώρο. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.

- Μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (Human resource manager).

Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο manager στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων (Human resource executive).

Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία, πολλές φορές μάλιστα είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρείας. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει την εταιρική στρατηγική και πολιτική με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

3.7 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του Herzberg, Maslow, McGregor, Alderfer, McClelland.

3.7.1 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στη ψυχολογία, αλλά και στις επιχειρήσεις γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιόνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. λεφτά, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του.

Αυτοπραγμάτωση
(επιτυχία προσωπικών
στόχων)

Ανάγκες του Εγώ (Αυτοεκτίμηση,
αποδοχή αξιών)

Κοινωνικές ανάγκες (συμπάθεια,
φιλία)

Ανάγκες ασφάλειας (σταθερότητα,
συννοιά)

Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα)

3.7.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

- Οι παράγοντες που ούτε ευχαριστούν ούτε δυσαρεστούν τους υπαλλήλους, δεν τους δίνουν ευκαιρία να δουλέψουν παραπάνω, αλλά ούτε και τους εμποδίζουν.
- Οι παράγοντες διατήρησης, ο σταθερός μισθός και η ασφάλεια.
- Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια ως παράγοντες υποκίνησης λ.χ. μη δυνατότητες προαγωγής.

Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι εταιρείες στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Αν συγκρίνουμε τη θεωρία του Maslow με του Herzberg θα διακρίνουμε ομοιότητα:

Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι εργάτες δεν υποκινούνται όπως τα στελέχη)
- Για μερικούς εργάτες δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους.²⁹

²⁹ Pugh D.S. *Organization Theory* pp 393

3.7.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες και ποια ήταν η δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

Θεωρία Χ

Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.

Θεωρία Ψ

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο.

Ο McGregor κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν τη θεωρία Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές. (Σημειώσεις από Ε.Ε.Δ.Ε για υποκίνηση σελ 30)

3.7.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

A) Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

Β) Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.

Γ) Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται.³⁰

Είδαμε τις τέσσερις βασικές θεωρίες της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά τον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για:

- Κατάργηση ιεραρχίας
- Χαλάρωση ελέγχων
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων

Μπορούμε να προσθέσουμε ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις γύρω από την οργάνωση του προσωπικού, από εκεί ξεκίνησαν.

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν η επιθυμία για ανάπτυξη της επιχείρησης. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν το εξασφαλίζουν απόλυτα, ούτε για την οργάνωση, αλλά ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

³⁰ *Berdwell Ian and Holden Len , Human Resource Management pp 40, 751*

3.8. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.³¹

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί. Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:³²

- 1) Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- 2) Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να της δοθεί η δυνατότητα να μάθουν συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, είναι η διδασκαλία, στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχανε και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από

³¹ Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988), 205-229.

³²³² William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

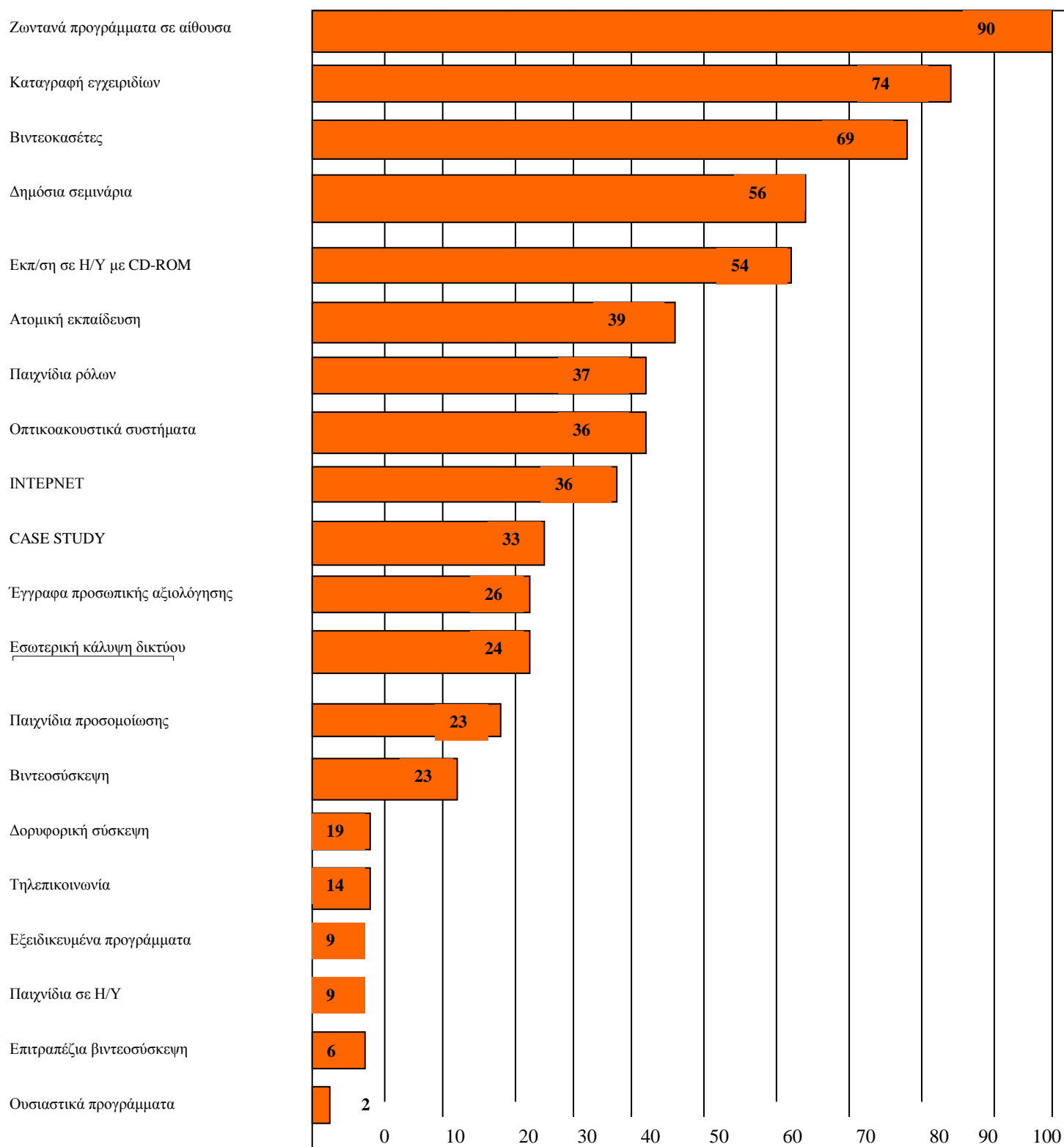
ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.³³

Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- 1) Οριοθετημένη εκπαίδευση, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση σε τάξη. Συμπεριλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικοακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- 3) Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Προγραμματισμένες μέθοδοι που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- 4) Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, teletraining μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του.

³³ Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



Source: Data from "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale.

3.8.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,³⁴ όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται σε εκπαίδευση, σε μάθηση, σε ανάπτυξη.

Υπήρξε ένα πρόβλημα και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες , προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες.³⁵

Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής.³⁶

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το μηδέν στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

3.8.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

Μια άλλη μέθοδος προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό , το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και αν αιτηθούν για τις νέες θέσεις.

³⁴ Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education (February 9 2001) B1, B16.

³⁵ John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999), 108-116

³⁶ Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.

3.8.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει αν είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζόμενου.

3.8.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει.

Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ.³⁷

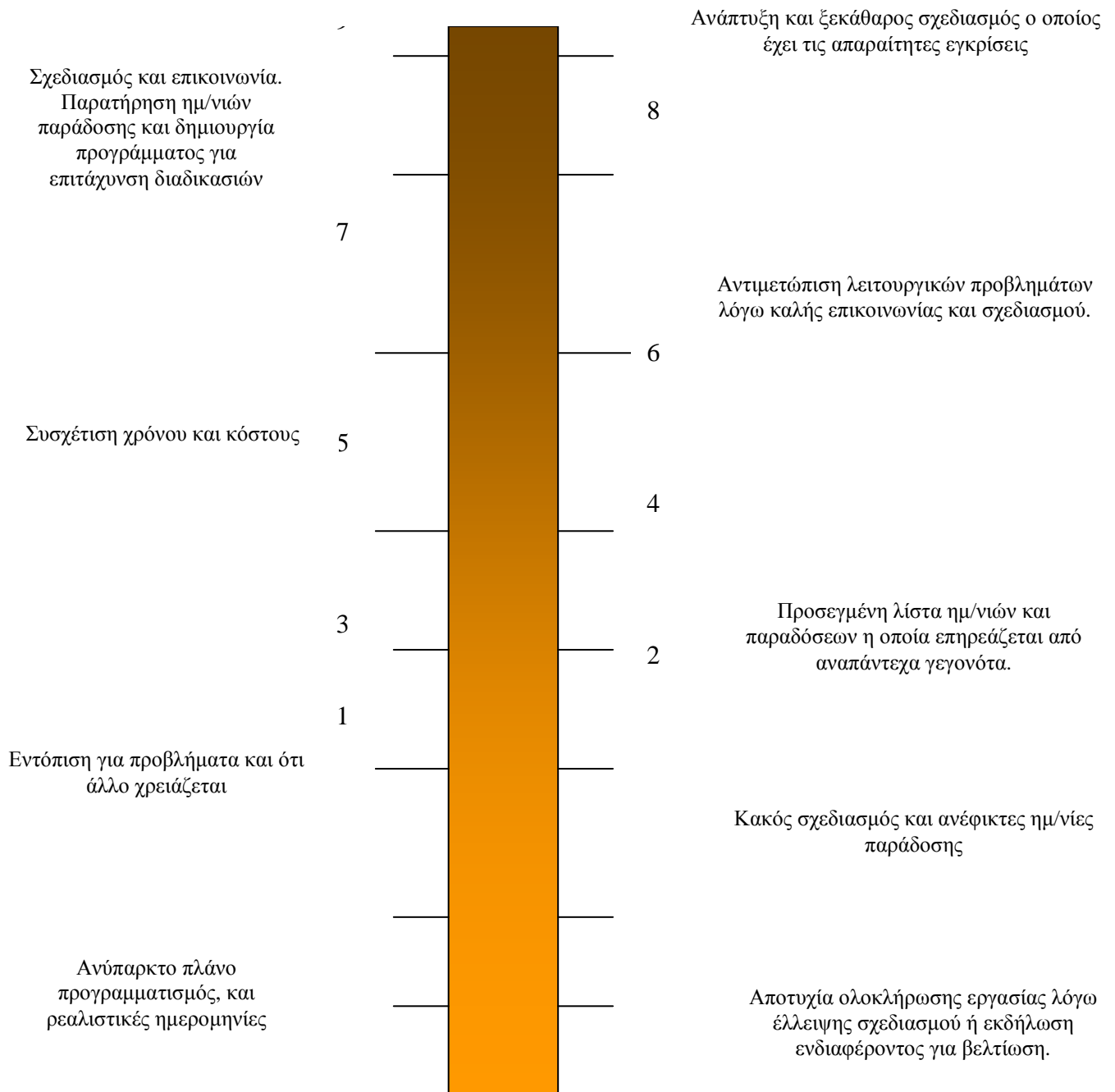
³⁷ Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Fedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100

3.8.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.³⁸ Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Cambell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

³⁸ V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J. Bernardin and R.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)

Δουλειά: Υπεύθυνος παραγωγής
 Η διάσταση της δουλειάς : σχεδιασμός έργου



Sources :Based on J.P. Cambell, M. D Dunnette, R.D. Arvey, and L.V Hellervik , 'The Development and Evolution of Behaviorally Based Rating Scales'. Journal of Applied Psychology 57 (1973), 15-22 and Francine Alexander, 'Performance Appraisals', small Business Reports (March1989) 20-29

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της. Το μοντέλο αυτό είναι των Woodall, Winstanley το οποίο θα παραθέσουμε στο κεφάλαιο επιλογής μοντέλου.

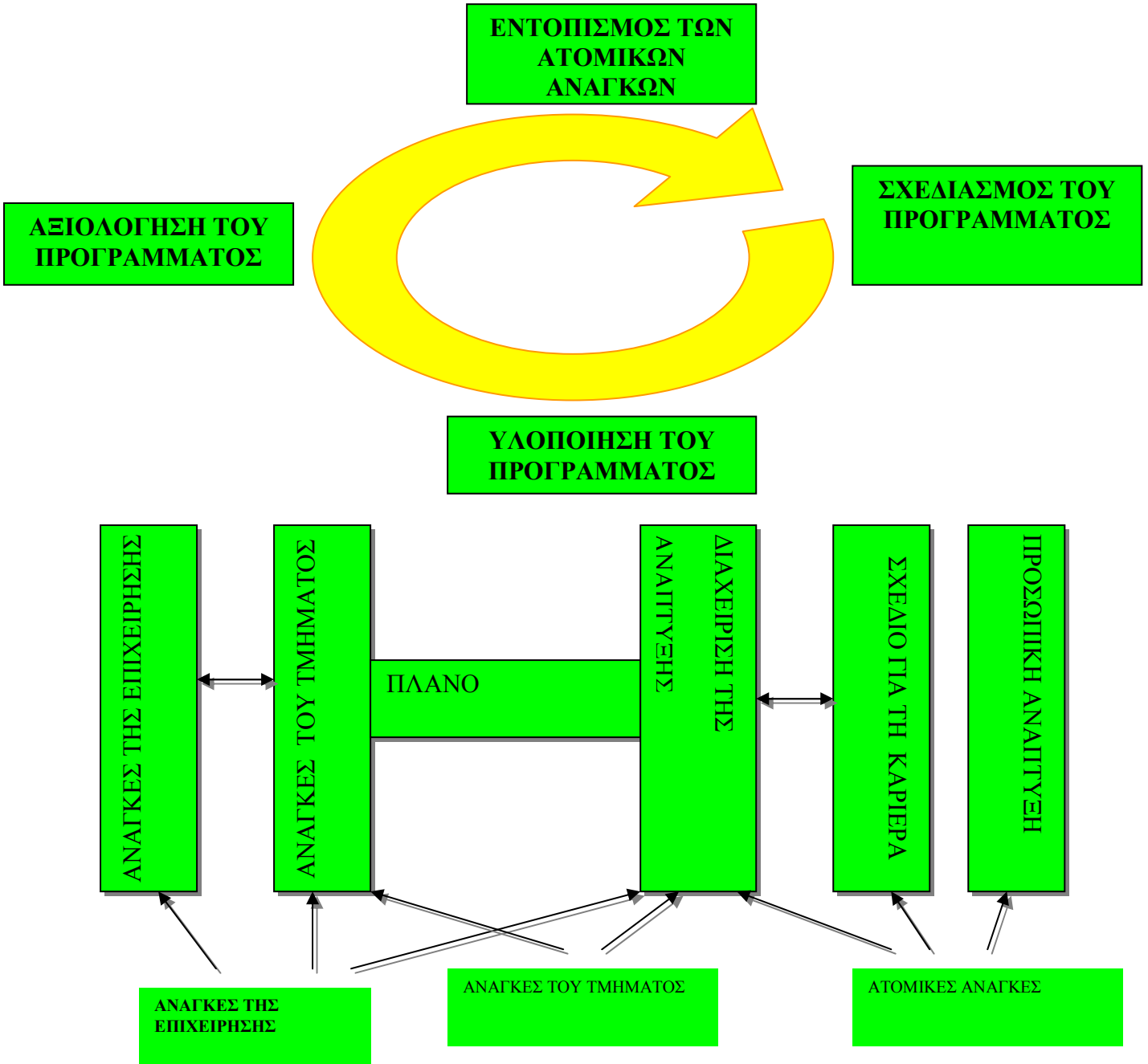
Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία φαρμακευτική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια³⁹:

- Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του ιατρικού επισκέπτη, ή γενικά στο στέλεχος που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας. (Balton⁴⁰)

Το επόμενο σχήμα μας δείχνει αυτή την διαδικασία.

³⁹ Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) 'Management Development, London, Blackwell

⁴⁰ Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το κάθε κράτος έχει και το δικό του σύστημα διαχείρισης των ομάδων. Ο τρόπος που γίνεται η εργατική νομοθεσία επηρεάζει και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις ομάδες οι διάφοροι οργανισμοί. Τα τελευταία όμως χρόνια η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει πολλές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις κινούνται σε παγκόσμια επίπεδα και ανάλογα με τις συνθήκες προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους. Ολοένα και περισσότερες και πολυεθνικές (MNCs) ή παγκόσμιες επιχειρήσεις (GCs) έχουν ξεφύγει από τα τοπικά πλαίσια και μεταφέρουν τις λειτουργίες τους όπου αυτές νομίζουν ότι θα μπορέσουν να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα. Από την άλλη μεριά οι κυβερνήσεις πολλών κρατών ρυθμίζουν την νομοθεσία τους ώστε να είναι ευνοϊκοί για τις παραπάνω επιχειρήσεις. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση προχώρα με γοργά βήματα, κάποιες πρακτικές στην ΔΟ σε διαφορετικές χώρες «αποτελούν την βάση» με την οποία διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες πρακτικές. Σύμφωνα με τους Clark Mallory (1996:11⁴¹) η νοοτροπία που βλέπουν την ΔΟ στην Αμερική σχετίζεται με την κουλτούρα της χώρας και μπορεί να έχει μικρό ή και καθόλου αντίκτυπο σε χώρες που δεν έχουν ίδια ή έστω κοντινή κουλτούρα.

Ο Chris Brewster (2002⁴²) κάνει μια ανάλυση στις πρακτικές της ΔΟ σε διάφορες χώρες. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνει ότι η ανάπτυξη των θεωριών της ΔΟ στις Η.Π.Α. βασίζεται κυρίως σε παραδείγματα από μικρό αριθμό μεγάλων ιδιωτικών εταιριών. Η φιλελεύθερη κουλτούρα που βασίζεται στην ευημερία του ατόμου μέσα από την προσωπική ελευθερία και την συμμετοχή του στην εργασία⁴³. Βασίζονται στην θεώρηση της ελευθερίας όπως δόθηκε από τον John Locke όπου η επιχείρηση είναι αυτή που ξέρει καλύτερα να προστατεύει τα δικαιώματα της⁴⁴. Η Dr Razeen Sally⁴⁵ γράφει για τον φιλελευθερισμό που επικρατεί στην Αμερικάνικη οικονομία ότι βασίζεται στην ελευθερία της επιχείρησης να διαλέξει από μόνη της την οικονομική

⁴¹ Clark, T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

⁴² Brewster, C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002

⁴³ Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), "European HRM clusters", paper presented at the 2nd International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens

⁴⁴ Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4th Edition, Chichester: Willey

⁴⁵ Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics

πολιτική (άρα και την πολιτική της στις ομάδες) δίχως να υπάρχει κάποιου είδους κρατικού παρεμβατισμού. Ο Brewster (2002) συνεχίζει λέγοντας ότι η λόγω της παγκοσμιοποίησης η Αμερικάνικη αντίληψη των επιχειρήσεων (η οποία έχει επηρεαστεί πολύ από τις Ιαπωνικές πρακτικές) έχει επικρατήσει σε πολλές χώρες. Σύμφωνα με τον Maund⁴⁶ τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν ελεύθερα, αρκεί αυτό να προβλέπεται στο συμβόλαιο του εργαζόμενου, και η επιρροή των εργατικών σωματείων που αν και έχουν μεγαλύτερο εύρος επιρροής σε κάποιους κλάδους οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε σωματεία.

Χαρακτηριστικό του τρόπου που χειρίζονται οι Αμερικάνικες παγκόσμιες το εργατικό τους δυναμικό επιχειρήσεις είναι η περίπτωση του Jack Welch, CEO της General Electric, που έκοψε 160,000 θέσεις εργασίας ενώ απέλυε κάθε χρόνο το 10% των μανάτζερ του⁴⁷. Από την άλλη μεριά στην Ευρώπη η πολιτική των επιχειρήσεων στο θέμα των ομάδων είναι λιγότερο αυτόνομη (σε σχέση πάντα με την Αμερική), οι εταιρίες έχουν λιγότερη αυτονομία και ελευθερία αποφάσεων, τα συνδικάτα είναι ισχυρά, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι νομοθεσίες είναι περίπλοκες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα και υπάρχει παράδοση συμμετοχής των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές χώρες, όπως η Ελλάδα, σε κάποιους κλάδους ο νόμος προϋποθέτει την ύπαρξη συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Από τις παραπάνω παραγράφους βλέπουμε ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζει το κράτος τις επιχειρήσεις και τη ΔΑΠ 'αποτελεί τη βάση' για να εξεταστεί η διαφορετικότητα στις πρακτικές ΔΑΠ.

Στην Ε.Ε. η εργατική νομοθεσία και η δύναμη των εργατικών συνδικάτων είναι διαφορετική από μέλος σε μέλος αλλά τείνει να υπάρχει μια μορφή εναρμόνισης τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα στην Βόρεια Ευρώπη (Γερμανία, Αυστρία, Η.Β. και άλλες χώρες) υπάρχει μία ενιαία μορφή συνδικάτων ενώ στις χώρες της Νότιας Ευρώπης υπάρχει υπάρχουν διαφορετικά εργατικά συνδικάτα που διαχωρίζονται με

⁴⁶ Maund, L (2001) "An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain

⁴⁷ Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6th Edition, Prentice-Hall

πολιτικά (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία) ή και κάποιες φορές με θρησκευτικά κριτήρια (Γαλλία και Βέλγιο)⁴⁸.

Η δομή των συνδικάτων στις Η.Π.Α είναι πιο άμεση. Υπάρχει ένα εθνικό εργατικό κέντρο που είναι ένωση διαφορετικών εργατικών συνδικάτων. Παρόλα αυτά η νομοθεσία τα περιορίζει. (Brewster, 2002). Η μεγαλύτερη διαφορά είναι στην δύναμη που τους δίνει η εκάστοτε νομοθεσία. Στην Αμερική και το Η.Β. τα εργατικά συνδικάτα είναι αδύνατα. Από την άλλη μεριά, στην Ευρώπη, τα συνδικάτα είναι δυνατά και οι εταιρίες στην Ευρώπη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συνδικάτα σε οποιαδήποτε απόφαση που επηρεάζει το εργατικό δυναμικό τους. Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο θέμα της διαπραγμάτευσης εργασιακών θεμάτων. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το τι ισχύει. Αυτό ο περιορισμός είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων με τα εργατικά συνδικάτα⁴⁹. Από την άλλη μεριά μια επιχείρηση στις Η.Π.Α. είναι ελεύθερη να κάνει όσες απολύσεις θέλει, όπως στο παράδειγμα της General Electric.

	<i>Μέτρια η δυνατή επιρροή στη διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>	<i>Καθόλου ή μικρή επιρροή στην διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων</i>
Χώρες	Χώρες Ευροζώνης,	Η.Π.Α., Η.Β. Ιαπωνία, Ιρλανδία

Πίνακας 4.1: Δύναμη διαπραγμάτευσης εργασιακών ζητημάτων από τα συνδικάτα

Πηγή: EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να σημειώνετε και στην Ε.Ε. μείωση των μελών των συνδικάτων ενώ ολοένα και μειώνετε η δύναμη τους ως μέσα πίεσης. Αυτό είναι το αποτέλεσμα των κινήσεων που κάνει η Ε.Ε. ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική η Ευρωπαϊκή οικονομία. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την συμμετοχή των εργαζομένων στα συνδικάτα και το πόσο επί της εκατό των συμβάσεων εργασίας καλυπτόντουσαν από τα συνδικάτα⁵⁰

⁴⁸ www.eiro.org

⁴⁹ EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"

⁵⁰ OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD

	Συμμετοχή στα συνδικάτα	Επιρροή σε συμβάσεις εργασίας
Αυστρία	43	98
Βέλγιο	53	90
Δανία	76	90
Φινλανδία	81	95
Γερμανία	30	92
Ιταλία	39	82
Ολλανδία	26	81
Πορτογαλία	22	66
Ισπανία	34	93
Σουηδία	91	93
Η.Β.	36	47
Η.Π.Α.	16	18

Πίνακας 4.2 Η συμμετοχή στα συνδικάτα και η επιρροή τους σε θέματα συμβάσεων εργασίας το 1994

Πηγή: OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD

Σε αυτό κεφάλαιο είδαμε την διαφοροποίηση με βάση την δύναμη που έχουν εργατικά συνδικάτα. Η εργατική νομοθεσία, που δίνει ή αφαιρεί κάποιες εξουσίες στα εργατικά συνδικάτα, είναι ένας λόγος διαφοροποίησης των πρακτικών της ΔΑΠ και πιο ειδικά της διαφοροποίησης μεταξύ των Η.Π.Α. και των χωρών – μελών της Ε.Ε.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και συγγραφέων έχει ασχοληθεί με το πόσο επηρεάζει η εθνική κουλτούρα τις πολιτικές και τις πρακτικές των επιχειρήσεων σε θέματα ΔΟ από χώρα σε χώρα. Ίσως η πιο γνωστή είναι η έρευνα του

Hofstede(1993⁵¹, 1980⁵²). Ο Hofstede έκανε μια έρευνα μεταξύ 160,000 υπαλλήλων της IBM σε 66 χώρες (μεταξύ αυτών και η Ελλάδα) και έδωσε τις πέντε διαστάσεις που σχετίζουν την κουλτούρα με τον τρόπο εργασίας⁵³. Το συμπέρασμα που έβγαλε ήταν ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και ότι οι όποιες ομοιότητες είναι επιφανειακές. Ο Draft⁵⁴ (2000:115) ορίζει την κουλτούρα ως «τις γνώσεις, τις αξίες, την συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης που διέπουν τα μέλη μιας κοινωνίας».

Η έρευνα βρήκε ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις των εθνικών ή τοπικών κουλτουρών που επηρεάζουν τους οργανισμούς και τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων με τους οργανισμούς που δουλεύουν. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι παρακάτω:

- **Απόσταση από την εξουσία (PDI).**Υψηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι δέχονται την ανισότητα στην εξουσία μεταξύ των οργανισμών, της κρατικής εξουσίας και των ανθρώπων. Χαμηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι περιμένουν να έχουν ισότητα στην εξουσία. Χώρες με υψηλή απόσταση από την εξουσία είναι η Μαλαισία και οι Φιλιππίνες. Χώρες με μικρή απόσταση από την εξουσία είναι η Δανία και η Αυστρία.
- **Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI).** Με την αποφυγή της αβεβαιότητας δημιουργείται ένα πνεύμα που εξαλείφει την αβεβαιότητα που έχουν οι άνθρωποι και καταφέρνουν να αποφύγουν την αβεβαιότητα στην ζωή τους. Υψηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι τα μέλη μια κοινωνίας νοιώθουν ανασφαλείς και υποστηρίζουν τις ιδέες που τους εγγυούνται μια σιγουριά. Χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν υψηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα και νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για θέσπιση κανόνων. Χώρες με υψηλή απόφυγή αβεβαιότητας είναι η

⁵¹ Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations, pp: 1-8

⁵² Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE

⁵³ Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS

⁵⁴ Draft (2000) "Management" 5th Edition, Harcourt

Ελλάδα και η Πορτογαλία, ενώ χώρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας είναι η Σιγκαπούρη και η Σουηδία.

- **Ατομικότητα και ομαδικότητα (INV).** Η ατομικότητα σημαίνει ότι τα άτομα προτιμούν να εργάζονται και να παίρνουν αποφάσεις ατομικά παρά να δουλεύουν ομαδικά. Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες με μεγάλο ποσοστό ατομικότητας. Από την άλλη υπάρχει και η ομαδικότητα που είναι ισχυρή στις Ασιατικές και Νότιο Αμερικάνικες χώρες που υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην έννοια της ομάδας που προέρχεται από κοινωνικές αξίες που είναι δυνατές στην κοινωνία όπως η αξία της οικογένειας.
- **Ανδρισμός (MAS).** Αυτή είναι η πιο αμφιλεγόμενη διάσταση κουλτούρας. Ο «ανδρισμός» στέκεται για κοινωνίες που τα «ανδρικά» χαρακτηριστικά χαρακτηρίζουν την κοινωνία. Από την άλλη μεριά υπάρχουν κοινωνίες που διακρίνονται από τα «θηλυκά» στοιχεία (femininity) και προέχουν αξίες όπως οι σχέσεις, η ομαδικές αποφάσεις και η ποιότητα ζωής. Κοινωνίες με «ανδρικές» αξίες είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία, ενώ χώρες με «θηλυκά» χαρακτηριστικά είναι η Σουηδία και η Νορβηγία.(Draft, 2000) Οι Rodrigues και Blumberg (2000⁵⁵) κρίνουν τα αποτελέσματα που έδωσε ο Hofstede για τον «ανδρισμό» ως λανθασμένα βασιζόμενοι σε στοιχεία που πήραν από τον O.H.E.

Η έρευνα έγινε μεταξύ στελεχών της ίδιας επιχειρήσεις, πράγμα που μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας δίχως να σημαίνει ότι η ίδια η έρευνα του Hofstede είναι λάθος.

⁵⁵ Rodrigues,C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries' femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings" Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede για 10 χώρες.

Χώρα	Απόσταση* εξουσίας	Αποφυγή αβεβαιότητας	Ατομικότητα	Ανδρισμός
Αυστραλία	7	7	2	5
Κόστα Ρίκα	8	2	10	9
Γαλλία	3	2	4	7
Γερμανία	8	5	5	3
Ινδία	2	9	6	6
Ιαπωνία	5	1	7	1
Μεξικό	1	4	8	2
Σουηδία	10	10	3	10
Ταϊλάνδη	4	6	9	8
Η.Π.Α.	6	8	1	4

Πίνακας 4.3: Η ταξινόμηση 10 χωρών με βάση τη θεώρηση του Hofstede

Πηγή: Marcic, D (1995) "Organizational Behavior and Cases", 4th Edition, Minn:West – όπως δίνεται από τον Draft (2000:115)

* Με το σκορ 1 είναι οι χαμηλοί βαθμοί π.χ. χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας, χαμηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας. Στην ατομικότητα το 1 είναι υψηλότερο επίπεδο ατομικότητας και το 10 το υψηλότερο επίπεδο ομαδικότητας, και στον ανδρισμό το 1 είναι το υψηλότερο επίπεδο ανδρισμού ενώ το 10 είναι το υψηλότερο επίπεδο θηλυκότητας

Αν δούμε την θεώρηση του Hofstede από την πρακτική μεριά της θα πρέπει να δώσουμε και παραδείγματα για το πως γίνεται η πρακτική εφαρμογή της. Για παράδειγμα οι χώρες με μεγάλα επίπεδα απόστασης της εξουσίας, αποφυγής της αβεβαιότητας και ατομικισμού (Μεσογειακές χώρες) παρουσιάζουν ιεραρχική γραφειοκρατία. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές πολυεθνικές ή παγκόσμιες επιχειρήσεις αποφεύγουν να επενδύουν εκεί λόγω της κουλτούρας των εργαζομένων που τους κάνει λιγότερο ανταγωνιστικούς από τους συνάδελφους άλλων χωρών. Στην Γερμανία οι οργανισμοί που έχουν μικρή απόσταση δύναμης και ισχυρή αποφυγή κινδύνου θεωρούνται απρόσωποι και ότι δουλεύουν σαν μηχανές.

Με βάση τα στοιχεία που δίνει σε κάθε χώρα η κουλτούρα ο Hofstede χώρισε της χώρες σε ομάδες. Οι Myloni, Harzing και Mirza (2001⁵⁶) αναλύουν το παράδειγμα της Ελλάδας, σε σχέση με το πώς επηρεάζει η κουλτούρα τις MNC επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα και βγάζουν το συμπέρασμα του ότι αν και πολλές τεχνικές του σύγχρονου ΔΟ (στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης) χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα, η κουλτούρα των εργαζομένων απωθεί την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους στα πρότυπα των πετυχημένων πρακτικών. Σημειώνουν ότι οι Έλληνες επαγγελματίες μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν την κουλτούρα και το στυλ διοίκησης της μητρικής εταιρίας, όπως και ότι λίγοι Έλληνες, σε σύγκριση με τους άλλους Ευρωπαίους μπορούν να γίνουν διεθνή στελέχη (expatriates). Η δυνατή Ελληνική κουλτούρα και το γεγονός ότι η νομοθεσία είναι πολύ διαφορετική από αυτή που έχουν οι Η.Π.Α. κάνουν την άσκηση πετυχημένων Αμερικάνικων πρακτικών στο ΔΟ στην Ελλάδα δύσκολη. Είναι γεγονός ότι εφαρμόζονται σιγά-σιγά κάποιες πρακτικές όπως το ελαστικό ωράριο αλλά δεν έχουν την ανταπόκριση που έχουν σε άλλες χώρες και κυρίως στις Η.Π.Α. από όπου και προέρχονται οι περισσότερες πολυεθνικές.

Για να καταλήξουμε οι πρακτικές στην περιοχή των ανθρωπίνων πόρων είναι όμοιες σε κάποια σημεία. Για παράδειγμα η εφαρμογή του ελαστικού οραρίου και η ολοένα και μικρότερη επιρροή των συνδικάτων στις εργασιακές σχέσεις. Αυτό είναι αποτέλεσμα κυρίως της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει να φέρει κάποιες αλλαγές και επηρεάσει τα εθνικά συστήματα των συστημάτων ΔΟ

⁵⁶ Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece" Independent study, University of Bradford

αλλά οι περισσότερες αλλαγές είναι επιφανειακές και δέχονται σε πολλές χώρες αντίσταση που δημιουργείται από την κουλτούρα. Σε άρθρο⁵⁷ στην ιστοσελίδα του BBC τονίζεται το γεγονός ότι πολλοί βλέπουν την αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στην Ευρώπη και την ίδια την παγκοσμιοποίηση ως απειλή παρά ως μια αλλαγή που θα ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και το βιοτικό επίπεδο.

Υπάρχει το παράδειγμα της WAL-MART που έκανε άνοιγμα στις αγορές της Λατινικής Αμερικής χρησιμοποιώντας πρακτικές που χρησιμοποιούσε στην Αμερική. Οι μάνατζερ ήταν Αμερικάνοι και στάλθηκαν εκεί δίχως να έχουν μελετήσει την τοπική κουλτούρα. Το αποτέλεσμα ήρθε και σε επίπεδο πωλήσεων (αν και το προϊόντα της ήταν πιο φτηνά δεν κατάφεραν να κάνουν τις αναμενόμενες πωλήσεις) αλλά και σε επίπεδο διοίκησης των ομάδων. Το προσωπικό σύντομα δυσανασχήτησε με τις πρακτικές κυρίως στα οράρια και τους μισθούς, αδυνατούσε να κατανοήσει τις πρακτικές της διοίκησης έναντι στις ομάδες ενώ σύντομα η εταιρία ήρθε σε αντιπαράθεση με τα εργατικά συνδικάτα και την νομοθεσία. Έτσι μέσα στα δύο πρώτα χρόνια η εταιρία έχασε \$48 εκατομμύρια⁵⁸.

⁵⁷ BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – www.bbc.co.uk

⁵⁸ The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκοσμιοποίηση έχει σαν στόχο την προσομοίωση των κανόνων των αγορών έτσι ώστε να διευκολύνεται ο ανταγωνισμός σε μία παγκόσμια αγορά που θα διέπεται από τους ίδιους κανόνες, όχι μόνο στα θέματα των ομάδων, αλλά και σε άλλους τομείς όπως π.χ. οι μεταφορές με την μείωση των δασμών. Με αυτό τον τρόπο θα πρέπει να απελευθερωθεί το εμπόριο από κάποιους περιορισμούς, που διαφέρουν από κράτος σε κράτος, με όφελος για τις χώρες που θα προσαρμόσουν τις αγορές τους στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης.

Οι πολυεθνικές και οι παγκόσμιες επιχειρήσεις δεν είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε διαφορετικές χώρες και έχουν το αρχηγείο τους σε μία συγκεκριμένη χώρα. Πλέον έχουν παγκόσμιους στόχους και οι αποφάσεις τους παίρνονται με στόχο την κερδοφορία σε παγκόσμιο επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση θέλει να βγάλει τις εταιρίες από την γεωγραφική απομόνωση που έχουν έρθει από το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα συστήματα διοίκησης. Έτσι στόχος είναι να απαλειφθούν τα όποια εμπόδια (κυρίως νομικά και πολιτιστικά) που παρεμποδίζουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Το γεγονός ότι θα πρέπει να προσαρμόσουν το ΔΟ τους στα επίπεδα της κάθε χώρας, σημαίνει μεγάλα έξοδα και άρα πολλές φορές τις αποτρέπει να επενδύσουν σε κάποιες χώρες (Brewster, 2002).

Με την προσαρμογή των τοπικών – εθνικών αγορών σε κάποιες διεθνείς τυποποιημένες πρακτικές θα μπορέσουν να θεωρήσουν οποιαδήποτε χώρα ή γεωγραφική τοποθεσία ως μια υποψήφια αγορά που δεν θα χρειαστεί χρόνο και έξοδα ώστε να επενδύσουν εκεί και να δραστηριοποιηθούν. Από την άλλη όμως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που είναι επηρεασμένες από την νομοθεσία και την κουλτούρα της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα επικρατήσουν οι πρακτικές που προέρχονται από την χώρα προέλευσης που συνήθως είναι οι Η.Π.Α. η Ευρώπη ή κάποια χώρες όπως η Ιαπωνία σε βάρος των τοπικών πρακτικών που είναι συνδεδεμένες με την εθνική τους κουλτούρα.

Από την άλλη οι επιχειρήσεις με τις επενδύσεις τους τις χώρες αυτές (Foreign Direct Investments) χρησιμοποιούν τις πηγές (πρώτα υλικά και εργατικό δυναμικό) με αποτέλεσμα την οικονομική ευημερία.

Το ζητούμενο από την παγκοσμιοποίηση είναι να υπάρξει ένα ενιαίο μοντέλο. Έχει υπάρξει κάποια τυποποίηση των κανόνων της διοίκησης των ομάδων αλλά έχουν ακόμα κάποιες διαφορές μεταξύ τους. Ο Brewster (2002) έχει βρει ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης των ομάδων τα οποία είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης τα οποία έχουν επιδράσει στα διαφορετικά εθνικά συστήματα της ΔΟ. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν κάποιοι παράγοντες (για παράδειγμα το νομικό πλαίσιο που διέπει την διοίκηση ομάδων και την κουλτούρα) που επηρεάζουν την πρακτική της διοίκησης των ομάδων. Ο στόχος των μοντέλων είναι αυτοί οι παράγοντες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα έτσι ώστε να μπορέσουν είναι συμβατές με τα μοντέλα.

Ο Brewster (2002) επικεντρώνεται στο γεγονός ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο. Στο Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Πρωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό. Από την άλλη μεριά υπάρχει το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπου οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Οι Miloni et al. (2001) σημειώνει ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέματα εργατικού δυναμικού.

Στην έκθεση της EIRO (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της Ε.Ε. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα της ΔΟ στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών για την ΔΟ στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των Madsen και Jensen όπως δίνεται από τον Brewster αλλά και από τους Ignatovic και Svetlik (2002) που δίνουν ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια εθνική κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο Brewster (2002) λέει ότι εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων. Πολλές Αμερικάνικες πρακτικές εφαρμόζονται ήδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό. Η Miloni et al. (2001), χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Ελλάδας για να δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και μανάτζμεντ, όπως και ότι ο κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνετε στο παράδειγμα της Ελλάδας οι αλλαγές που έχουν γίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης αλλά σημειώνουν ότι υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων.

Το σε πιο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Μεγάλο ρόλο παίζει και η βούληση των κοινωνικών εταίρων και των ίδιων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια κοινωνία να προσαρμοστούν στις ανάγκες της

παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη οι παγκόσμιες εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι αδύνατο η παγκοσμιοποίηση να προσαρμόσει όλα τα εθνικά συστήματα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στο παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχει μια κοινή στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν κάποιες κοινές πρακτικές στο θέμα της ΔΟ, οι πολιτικές είναι ακόμα διαφορετικές από κράτος σε κράτος. Σε κάποια κράτη, όπως η Βρετανία, οι κανόνες του Αμερικάνικου μοντέλου έχουν ριζωθεί μέσα στα εθνικά συστήματα της πολιτικής σε θέματα εργατικού δυναμικού. Βέβαια η κουλτούρα και η εργατική νομοθεσία της Βρετανίας είναι πολύ κοντά στην Αμερικάνικη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη προσαρμογή της στις Αμερικάνικες πρακτικές.

Το Αμερικάνικο μοντέλο (Brewster, 2002) βασίζεται στην πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας όπου ο κάθε κοινωνικός εταίρος θεωρείται περιττός, κάτι βέβαια που δεν μπορεί να ισχύσει στην Ευρώπη και θα πάρει πολύ καιρό να γίνουν τέτοιες αλλαγές. Για να καταλήξουμε, η παγκοσμιοποίηση τείνει να ακολουθήσει το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης των ομάδων, το οποίο είναι και το πιο επιτυχημένο. Ανάλογα με το πόσο δυνατή είναι η τοπική κουλτούρα και την βούληση των κοινωνικών εταίρων θα επηρεαστεί και το πόσο έχει φθείρει η παγκοσμιοποίηση τα εθνικά συστήματα διοίκησης των ομάδων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4th Edition, Chichester: Willey
2. BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – www.bbc.co.uk
3. Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988)
4. Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994
5. Brewster,C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002
6. Clark,T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
7. Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics
8. Draft (2000) "Management" 5th Edition,Harcourt
9. Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999)
10. EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"
11. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999
12. Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE
13. Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations
14. Igmjatovic,M & Svetlik, I. (2002), " European HRM clusters", paper presented at the 2nd International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens
15. Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education (February 9 2001)
16. John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999)
17. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000

18. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqinq Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998
19. Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, The Wall Street Journal (February 15, 2000)
20. Maund, L (2001) “ An introduction to HRM – Theory and Practice”, Palgrave, Great Britain
21. Myloni,B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) “A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece” Independent study, University of Bradford
22. OECD (1995) “Economic Outlook”, Paris: OECD
23. Rodrigues,C and Blumberg (2000) “Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries’ femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings” Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3
24. Stoner,J, Freeman,R and Gilbert,D (1995) “Management” 6th Edition, Prentice-Hall
25. The wall street “The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas”, October 8, 1997
26. V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin andR.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)
27. Walter .w Tornow, “Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback” Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O’ Reillt, “360Fedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994)
28. William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
29. William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Manaqement, Irwin Mc Graw Hill, USA,1996
30. Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) ‘Management Development, London, Blackwell
31. Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Αθήνα, ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε., 1997

32. Σωτηρόπουλος Α.Δ., Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία ,Αθήνα, Σάκκουλας Αντ, 1996
33. Παυλόπουλος Προκόπης, Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, Αθήνα, Σάκκουλας Αντ. 1985
34. Pugh D.S., Organization Theory
35. Καλτσόγια Νίκη-Τουρναβίτου, Ο άνθρωπος της οργανώσεως, Αθήνα, Π.Α.Σ.Π.Ε., 1974
36. www.eiro.org