

**Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ**

Πτυχιακή εργασία με θέμα:

**ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Επιμέλεια: Σταματέλη Νίκη Α.Μ. 199

Επιβλέπων καθηγήτρια: Τζωρτζάκη Μαίρη- Αλεξία

Άγιος Νικόλαος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	σελ 3
Εισαγωγή.....	σελ 4
Κεφάλαιο 1	
Θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση.	
- Ιστορική ανασκόπηση.....	σελ 6
- Θεωρητικές προσεγγίσεις στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	σελ 7
- Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	σελ 10
- Οι διαφορές διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	σελ 10
Κεφάλαιο 2	
Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου	
- Τι είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.....	σελ 12
- Ο καταλυτικός ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση.....	σελ 13
Κεφάλαιο 3	
Τι εμπεριέχει η θεμελιώδης ικανότητα ως έννοια.	
- Η ανάγκη των επιχειρήσεων για διαφοροποίηση τους στην αγορά.....	σελ 15
- Ποιες είναι οι θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	σελ 16
- Ορισμός της θεμελιώδης ικανότητας και τα χαρακτηριστικά της.....	σελ 19
Κεφάλαιο 4	
Παράγοντες που αυξάνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.	
- Πως οι εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν μια επιχείρηση.....	σελ 22
- Η προσέλευση, και η επιλογή ως παράγοντες βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	σελ 24
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ως παράγοντες βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	σελ 27
- Η αξιολόγηση προσωπικού ως παράγοντας βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	σελ 29
Κεφάλαιο 5	
Παράγοντες που κάνουν πιο αποτελεσματική την μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε θεμελιώδη ικανότητα μιας επιχείρησης.	
- Εταιρική κουλτούρα.....	σελ 31
- Στυλ ηγεσίας.....	σελ 33
- Συστήματα αμοιβών.....	σελ 36
- Υγιεινή και ασφάλεια.....	σελ 38
- Εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.....	σελ 39
- Μια δομή οργάνωσης που ευνοεί την επικοινωνία.....	σελ 40
- Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.....	σελ 42
Κεφάλαιο 6	
Διαφοροποίηση μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων στο βαθμό εξάρτησης από το ανθρώπινο κεφάλαιο.....	σελ 43
Κεφάλαιο 7	
Πρωτογενής έρευνα στο τραπεζικό κλάδο για τις πρακτικές ανάδειξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	σελ 46
Κεφάλαιο 8.	
Προτάσεις διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου για τη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων των τραπεζικών ιδρυμάτων.....	σελ 54
Επίλογος.....	σελ 59
Βιβλιογραφία.....	σελ 60

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα όπου υπάρχουν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Είναι οι άνθρωποι που απαρτίζουν μια επιχείρηση καθώς είναι ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να θέσει μια επιχείρηση στην κορυφή πετυχαίνοντας τους στόχους της. Οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν θεμελιώδεις ικανότητες, ικανότητες μοναδικές και σπάνιες όπου οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να τις αναπαράγουν.

Προκειμένου όμως να είναι ικανή μια επιχείρηση να δημιουργήσει τέτοιου είδους ικανότητες πρέπει να ασπαστεί μια διαφορετική κουλτούρα και να ακολουθήσει μια ανθρωποκεντρική πολιτική. Μια πολιτική η οποία θα δίνει έμφαση στους ανθρώπους, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αναπτυχθούν, να εκφραστούν, να δημιουργήσουν και να ευημερήσουν. Για το λόγο αυτό αναφερόμαστε στους σημαντικότερους παράγοντες που δίνουν τη δυνατότητα αυτή, αποδεικνύοντας ότι όλα αυτά δεν είναι «πολυτέλεια» των συγχρόνων επιχειρήσεων, αλλά επιτακτική ανάγκη. Γεγονός που επιβεβαιώνουν πολλές έρευνες, άρθρα και βιβλιογραφία παγκοσμίως.

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές προς το κοινό όφελος τόσο των ιδίων όσο και των ανθρώπων τους. Στην ακόλουθη εργασία υπάρχουν πρακτικές μεγάλων, επιτυχημένων, βραβευμένων και εδραιωμένων επιχειρήσεων και τραπεζικών ιδρυμάτων στο χώρο τους, όπου πρέπει να δρουν ως παραδείγματα προς μίμηση. Τέτοιου είδους πρακτικές δίνουν έμφαση στους παράγοντες που βελτιώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και τις «θωρακίζουν» από εξωτερικές απειλές και ανταγωνιστές κάνοντας τις να βρίσκονται συνεχώς ένα βήμα μπροστά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται ολοένα και περισσότερος λόγος για τους ανθρώπινους πόρους, το ανθρώπινο κεφάλαιο δηλαδή στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση κυρίως από τις πολυεθνικές εταιρείες εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης η οποία έχει ως βασικό χαρακτηριστικό της τον έντονο ανταγωνισμό. Προκειμένου λοιπόν να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί θεμελιώδεις ικανότητες. Ικανότητες οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από το τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι οποίες καταλήγουν σε μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Θα πρέπει λοιπόν οι διοικήσεις να εντοπίζουν τους κατάλληλους πόρους και να τους αξιοποιούν με τρόπο που να είναι σπάνιος και δεν μπορεί να αντιγραφεί. Αυτό για να επιτευχθεί πρέπει να στηρίζεται σε μη υλικούς πόρους, που κυρίως διαθέτουν οι άνθρωποι. Η επιχειρησιακή στρατηγική επομένως θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με εκείνη των ανθρώπινων πόρων. Οι ΔΑΠ θα πρέπει να εστιάσουν στους παράγοντες που συντελούν στην δημιουργία αυτή όπου είναι η δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων προσέλευσης-επιλογής, εκπαίδευσης-ανάπτυξης, αξιολόγησης, και άλλων πολύ σπουδαίων παραγόντων που θα αναλύσουμε στη παρούσα εργασία.

Σε μια εποχή όπου οι περισσότεροι μιλούν για μια οικονομική κρίση αντίστοιχη με εκείνη του 1929 σπεύδουν να απολύσουν προσωπικό, κάνοντας όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν περικοπές δαπανών. Αναρωτιέμαι λοιπόν, οι απολύσεις πρέπει να είναι η εύκολη ή η έσχατη λύση; Άραγε υπάρχει κάποια συγκεκριμένη «συνταγή» επιτυχίας; Είναι μερικοί λόγοι που μου κέντρισαν το ενδιαφέρον καθώς θεωρώ ότι είναι αρκετά επίκαιρα και καίρης σημασίας ερωτήματα. Το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να είναι πρωτοπόρος στο χώρο της και είναι πραγματικά αξιόλογο να μάθουμε πως μπορεί να το καταφέρει αυτό. Όταν στόχος των περισσότερων είναι η αύξηση των κερδών τους, κάποιες άλλες επιχειρήσεις στοχεύουν στην αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων τους και είναι πραγματικά ενδιαφέρον να διαπιστώσουμε το λόγο που συμβαίνει αυτό.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση και η μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όλο και περισσότεροι επιστήμονες ασχολούνται με διάφορες έρευνες που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Ακόμα αρκετά είναι τα σεμινάρια εκείνα τα οποία διοργανώνονται με αντικείμενο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης ολοένα και μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον των εργοδοτών για τη καταλληλότητα των ατόμων των οποίων προσλαμβάνουν στις εταιρίες τους απευθυνόμενοι σε εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων. Στοιχεία που αποδεικνύουν τη σπουδαιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Η σπουδαιότητα αυτή λοιπόν κρύβετε στους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία ενός ποιοτικού και συνάμα αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού, όπου είναι και το αντικείμενο της παρακάτω εργασίας αποτελούμενη από οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση, θεωρητικές προσεγγίσεις, δίνοντας τον ορισμό της ΔΑΠ. Στη δεύτερη ενότητα αναφερόμαστε στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στο καταλυτικό του ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη θεμελιώδη ικανότητα και τις θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται οι παράγοντες αύξησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη επιρροή στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Φτάνοντας στο έκτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στη διαφοροποίηση μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων κάνοντας αντιληπτή την εξάρτηση της παροχής υπηρεσιών από το ανθρώπινο κεφάλαιο. Στην επόμενη ενότητα γίνεται ο σχολιασμός των συμπερασμάτων μιας πρωτογενής έρευνας όπου διεκπεραίωσα απευθυνόμενη σε διευθυντικά στελέχη τραπεζών προκειμένου να διαπιστωθούν οι πραγματικοί τρόποι διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου των τραπεζικών ιδρυμάτων. Κλείνοντας την εργασία στο τελευταίο κεφάλαιο τίθενται προτάσεις βελτίωσης του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Ιστορική ανασκόπηση:

Πριν από αρκετά χρόνια η αντίληψη των εργοδοτών για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής τους θα ήταν απλά ένα επιπλέον κόστος. Ωστόσο υπήρχαν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την αντιμετώπιση του ανθρώπινου κεφαλαίου από μια επιχείρηση. Με την πάροδο των ετών ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αυξήθηκε γεγονός που οδήγησε σε ριζικές αλλαγές των επιχειρήσεων. Θεωρείται επομένως σκόπιμο να αναφερθούμε στις απόψεις που διατυπώθηκαν στο παρελθόν.

Πρώτος ο F. Taylor ξεκίνησε την επιστημονική οργάνωση της εργασίας. Έδωσε έμφαση στην ικανοποίηση και των δυο πλευρών, εργοδότη και εργαζόμενου προτείνοντας τέσσερις αρχές όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης. Στη συνέχεια ο Rowntree και Boot Βρετανοί επιχειρηματίες της εποχής αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της κίνησης για βιομηχανική πρόνοια έδωσαν έμφαση στην ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού. Και κάπου εκεί εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος και η θέση του διευθυντή προσωπικού. «Ο Rowntree έδωσε μεγάλη έμφαση στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και στους όρους απασχόλησης». «Στη συνέχεια ο Henry Ford ορμώμενος από τις πολλές προσλήψεις και απολύσεις των εργαζομένων ίδρυσε το 1914 το πρώτο τμήμα προσωπικού στην ιστορία το οποίο ονομάστηκε "κοινωνιολογικό τμήμα"». Επίσης στα τέλη της δεκαετίας του 1890 γίνεται λόγος για τη βιομηχανική ψυχολογία δίνοντας μεγάλη σημασία στην επιστημονική οργάνωση της εργασίας. Στη συνέχεια εν έτη 1926 ξεκίνησε η «έρευνα Hawthorne» η οποία αποτελούνταν από μια σειρά ερευνών όσον αφορά τη σχέση ανθρώπου και έργου. Οι μελετητές ένας εκ των οποίων ήταν και ο Elton Mayo ασχολήθηκαν με ορισμένους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως οι αμοιβές και οι ώρες εργασίας. Στη συνέχεια και καθώς οι υπόλοιποι ερευνητές αποχώρισαν ο Elton Mayo συνέχισε τις έρευνες αποδεικνύοντας ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το ηθικό, και η αίσθηση του εργαζόμενου ότι ανήκει σε μια ομάδα. Κάπως έτσι ξεκίνησε η διοίκηση προσωπικού να λαμβάνει μεγάλη προσοχή από τις τότε διοικήσεις. Τα αποτελέσματα του Mayo έγιναν η απαρχή για την περαιτέρω διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Και κάπως έτσι έχουμε την πρώτη Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων, η σχολή αυτή στρέφεται στους ψυχολογικούς

παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση στην χώρο εργασίας. Τέλος, και καθώς όλο και περισσότερο φαίνεται να απασχολούν τους ερευνητές έννοιες όπως η υποκίνηση, η συνεργασία, και η ηγεσία, δημιουργήθηκε η Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν με πιο τρόπο ξεκίνησε η δημιουργία μιας νέας επιστήμης, εκείνης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, έχοντας στο επίκεντρο της τον άνθρωπο. Σιγά σιγά μέσα από το πέρασμα των ετών, και μετά από αποτελέσματα πολλών ερευνών άρχισαν να αντιλαμβάνονται όλοι το σπουδαίο ρόλο τον οποίο διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας σε οποιοδήποτε είδος επιχείρησης. Κάπως έτσι αναπτύχθηκαν ορισμένες θεωρίες όσον αφορά τη σχέση εργαζομένων και της διοίκησης μιας επιχείρησης. *(Ξηροτόρη-Κουφίδου Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σελ 6-13)*

Θεωρητικές προσεγγίσεις στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίστηκε ως σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, έγιναν προσπάθειες, να δημιουργηθούν ειδικά τμήματα διοίκησης προσωπικού. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων οι επιχειρήσεις γίνονταν πιο απαιτητικές εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού, των υψηλών απαιτήσεων των πελατών, των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, της παγκόσμιας οικονομίας, των πολιτικών πεποιθήσεων των κυβερνήσεων της εκάστοτε χώρας και των κοινωνικών αναταράξεων. Επομένως το ανθρώπινο δυναμικό έπρεπε να εξελιχθεί και σήμερα να αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος. Έτσι έχουμε την μετατροπή του μέχρι πρόσφατα τμήματος προσωπικού, σε τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) της επιχείρησης, έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν όλα τα ενδεχόμενα προβλήματα στον εργασιακό χώρο και να στελεχωθεί με κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό πρέπει να ακολουθηθεί κάποια πολιτική. Και καθώς οι γνώμες δίστανται εκφράστηκαν ορισμένες διαφορετικές προσεγγίσεις που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η ενδεχομενική προσέγγιση
2. Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Harvard και
3. Η προσέγγιση Guest

Οι παραπάνω στρατηγικές βλέπουν από διαφορετική οπτική γωνία τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικηθούν οι ανθρωπίνους πόροι, συγκεκριμένα:

Η ενδεχομενική προσέγγιση

Η ενδεχομενική προσέγγιση θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιμετωπισθεί όπως και όλοι οι άλλοι πόροι μιας επιχείρησης, με όσο το δυνατό λιγότερο κόστος, φειδώ, δυνατότητα ανάπτυξης και αξιοποίησης σε σημείο ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχουν τα αντίστοιχα συστήματα επιλογής, απόδοσης, αξιολόγησης, ανταμοιβών και φυσικά ανάπτυξης. Σε αυτή την προσέγγιση όμως παραλείπονται παράγοντες όπως οι εργασιακές σχέσεις, και η οργάνωση της εργασίας οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Παράγοντες οι οποίοι είναι εξίσου πολύ σημαντικοί και μπορούν να «απογειώσουν» μια επιχείρηση.

Η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Harvard (the Harvard Model)

Η προσέγγιση αυτή έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Δίνει βαρύτητα στην ικανοποίηση των μετόχων, της διοίκησης, των εργαζομένων, των συνδικάτων κλπ. Προκειμένου όμως να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει να εφαρμοστούν κάποιοι παράγοντες που τα επηρεάζουν, όπως ροές ανθρωπίνων πόρων, συστήματα αμοιβών προς ικανοποίηση των εργαζομένων, επιρροή των εργαζομένων ώστε να αναλαμβάνουν ευθύνες και αποδοτικά συστήματα εργασίας. Σε αυτή τη προσέγγιση οι απόψεις διαφέρουν αρκετά από την προηγούμενη.

Η προσέγγιση Guest

Η προσέγγιση του Guest έχει ως απώτερο στόχο την μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων και τη παράλληλη αύξηση της αφοσίωσης και ποιότητας, καθώς θεωρείται δείγμα καλής πολιτικής της διοίκησης η μείωση των αποχωρήσεων. Αυτό γίνεται πρακτικά εφικτό μέσα από τις κατάλληλες μεθόδους επιλογής, ανταμοιβής, και οργάνωσης των εργαζομένων. Προκειμένου όμως να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει να διερευνηθούν τέσσερις μεταβλητές σύμφωνα με τον Guest.

A) Η στρατηγική ολοκλήρωση δηλαδή η δυνατότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην στρατηγική της επιχείρησης.

B) Υψηλού βαθμού αφοσίωση δηλαδή ταύτιση των ιδεών και αξιών των εργαζομένων με την επιχείρηση.

Γ) Υψηλού βαθμού ποιότητα όπου η επιχείρηση απαρτίζεται από υψηλού επιπέδου εργαζομένους και μέσα από την επένδυση της σε αυτούς προσδίδουν μεγαλύτερη ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες της.

Δ) Ευελιξία η οποία αναφέρεται στην ευελιξία της οργάνωσης της επιχείρησης και στις μετακινήσεις των εργαζομένων. *(Ξηροτόρη-Κουφίδου Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σελ 49-57)*

Θα μπορούσαμε λοιπόν να χαρακτηρίσουμε αυτές τις τρεις προσεγγίσεις ως τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες αντιμετώπισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου, με διαφορετικές κουλτούρες. Καθώς η πρώτη έχει μια παλαιότερη «φιλοσοφία» αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως μέσο το οποίο πρέπει να εκμεταλλευτεί πλήρως μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με το μικρότερο δυνατό κόστος δείχνοντας έτσι πως το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αποτελεί επένδυση. Εδώ υπάρχει αυταρχικό στυλ ηγεσίας όπου το αφεντικό διατάζει και οι εργάτες πρέπει να εκτελέσουν τις διαταγές. Η δεύτερη προσέγγιση θεωρώ ότι εστιάζει περισσότερο στην ικανοποίηση άλλων ομάδων μιας επιχείρησης και λιγότερο σε εκείνη των εργαζομένων που αποτελούν την ψυχή της επιχείρησης. Η τρίτη προσέγγιση πιστεύω ότι έχει πιο έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, καθώς ενσωματώνει τη ΔΑΠ στη στρατηγική της επιχείρησης στοχεύοντας στην αφοσίωση, στην ποιότητα και στην ευελιξία υιοθέτησης καινοτομιών. Θεωρώ πως η προσέγγιση του Guest υιοθετείτε περισσότερο στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δίνοντας στη ΔΑΠ το ρόλο που της αρμόζει.

Γεγονός το οποίο συμπεραίνουμε μέσα από το στυλ διοίκησης που ακολουθούν οι σημερινές επιχειρήσεις. Έρευνα την οποία πραγματοποίησε το Βρετανικό Ινστιτούτο μάνατζμεντ απέδειξε ότι φθίνουν οι εταιρίες που υιοθετούν αυταρχικό στυλ διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται το στυλ διοίκησης ενδυνάμωσης του προσωπικού. Επιπλέον μια στις τρεις εταιρίες διοικείται από «ομάδες διοίκησης» ιδιαίτερα προσιτές. Ο λόγος «κατάρτησης» του αυταρχικού στυλ διοίκησης είναι η δραματική μείωση της ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων στην εργασία τους. Με αποτέλεσμα τις συχνές απουσίες από τη δουλειά λόγω ασθένειας, και εν τέλει την αποχώρησή τους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η εφαρμογή της προσέγγισης Guest υιοθετείτε από επιχειρήσεις με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση στην απόδοση και στην ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων. *(εφημερίδα καθημερινή 23/12/2007)*

Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Τι είναι όμως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων; Και ποιες οι διαφορές της με τον παλαιότερο όρο της διοίκησης προσωπικού; Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ξεκίνησε όπως προαναφέραμε από την γνωστή διοίκηση προσωπικού, πάνω στην οποία βασίστηκαν πολλές θεωρίες και στρατηγικές. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια επιστήμη η οποία έχει στο επίκεντρο της τον άνθρωπο ως περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης στο οποίο επενδύει, και όχι ως ένα επιπλέον παράγοντα κόστους. Ταυτόχρονα είναι ένα βασικό κομμάτι της κεντρικής διοίκησης μιας επιχείρησης το οποίο συμβουλευεί δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζομένους για τη φιλοσοφία και τη κουλτούρα της επιχείρησης, ταυτόχρονα όμως «περνάει» στη διοίκηση τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Τη ΔΑΠ απαρτίζουν άτομα ειδικά εκπαιδευμένα σε θέματα διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για το προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, το προσδιορισμό των αμοιβών, τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, το χειρισμό των παραπόνων, τη πρόληψη των ατυχημάτων και τις σχέσεις με το σωματείο των εργαζομένων. Και πως είναι δυνατόν να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων όταν δεν υπάρχει ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και η θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών από τη πλευρά της διοίκησης που αφορούν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά ταυτόχρονα και με την ίδια. Όλα τα παραπάνω είναι ζητήματα για τα οποία αρμόδιο τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. *(Ξηροτύρη-Κουφίδου Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σελ 5-6, 15-17)*

Οι διαφορές διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Σήμερα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και είναι αρκετά ανταγωνιστικό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν, είναι αδύνατον να μην επηρεαστεί, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων. Κυρίως, ο τεράστιος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί, σε μια βαθιά αναδιάρθρωση των δομών όλων των επιχειρήσεων. Καταλυτικό ρόλο όμως παίζουν και άλλοι παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί, και κοινωνικοί. Με αποτέλεσμα αυτές οι συνεχείς αλλαγές να επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Επομένως οι μεγάλες ανάγκες των επιχειρήσεων είναι εκείνες οι οποίες μετέτρεψαν την διοίκηση προσωπικού σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Θεωρώ λοιπόν σκόπιμο να αναφερθώ στις κυριότερες διαφορές μεταξύ αυτών των δύο εννοιών προκειμένου να αντιληφθούμε την εξέλιξη, η οποία πραγματοποιήθηκε με το πέρασμα των ετών: Η παλαιότερη διοίκηση προσωπικού είχε ως κύρια ενασχόληση της την πρόσληψη των εργαζομένων, το προγραμματισμό των αδειών, των ωρών εργασίας, των επιδομάτων. Ήταν υπεύθυνη για την ασφάλιση και τις συντάξεις των εργαζομένων, και γενικότερα για αρμοδιότητες περισσότερο ρουτίνας. Σήμερα η ΔΑΠ πέρα από όλα αυτά ασχολείται με την σωστή προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών, και την ανάπτυξη των ανθρώπων της μέσα από τη κουλτούρα την οποία πρεσβεύει. Δεν είναι απλά ένας κρίκος σύνδεσης της διοίκησης με τους εργαζομένους. Είναι ο σύνδεσμος της κουλτούρας και φιλοσοφίας της επιχείρησης μέσω των κατάλληλων ανθρώπων για την υλοποίηση των στόχων της. Θέτοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το σπουδαιότερο από όλα τα άλλα κεφάλαια, συνδέοντας το με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Με αποτέλεσμα όλων αυτών η ΔΑΠ να δείχνει τη φιλοσοφία και κουλτούρα της κάθε επιχείρησης, κατέχοντας πολύ σημαντική θέση σε όλες τις σύγχρονες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. *(Τερζίδης-Τζωρτζάκης Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σελ 27-30) (Ξηροτύρη-Κουφίδου Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σελ 5, 17-18)*

Κατά πόσον όμως όλα αυτά εφαρμόζονται και στην πράξη; Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι μεσαίου και μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις στην Ευρώπη απαρτίζονται από εξειδικευμένο προσωπικό και δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους τους να εκπαιδεύονται συνεχώς, γεγονός που δεν ισχύει στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Επίσης οι μικρές επιχειρήσεις δεν παρέχουν τη δυνατότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους με αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας τους. Για το λόγο αυτό η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισε τη δημιουργία του προγράμματος “Leonardo da Vinci” το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρών (έως 50ατόμων) και πολύ μικρών επιχειρήσεων (έως 10ατόμων) μέσα από τη συνεχόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη. *(www.merig.org/trainsme/)*

Θα μπορούσαμε επομένως να ισχυριστούμε πως τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν εξειδικευμένο προσωπικό και δεν δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης του, προφανώς δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Γεγονός το οποίο συμπεραίνουμε καθώς η προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων και η συνεχής εκπαίδευση αυτών είναι από τα βασικά μελήματα του συγκεκριμένου τμήματος.

Μπορούμε επομένως να ισχυριστούμε πως σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις η πολιτική για το προσωπικό είναι θέμα ιδιοκτήτη-υποκειμενικό. Εύλογο είναι λοιπόν πως εφόσον δεν υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού η επιλογή, πρόσληψη, και οτιδήποτε αφορά τους εργαζομένους διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα και χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις, απλά και μόνο για να αντιμετωπίζονται προβλήματα της στιγμής. Εφόσον λοιπόν δεν υπάρχουν οι γνώσεις αξιοποίησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου προκειμένου να αντιμετωπίζεται ως μοναδικός πόρος σαφέστατα δεν υπάρχει σωστή, διαχείριση και αξιοκρατία. Γεγονός το οποίο οδήγησε στη μείωση της ανταγωνιστικότητας, της μακροχρόνια προόδου και ευημερίας αυτού του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Τι είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο

Γιατί όμως το ανθρώπινο κεφάλαιο παίζει τόσο σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, ανεξαρτήτου μεγέθους; Και τι μπορεί να προσφέρει όταν διοικείται σωστά; Προηγουμένως αναφερθήκαμε στον όρο αυτό δεν αναλύσαμε όμως τι είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Για πρώτη φορά γίνεται αναφορά στον όρο του «ανθρωπίνου κεφαλαίου» το 18^ο αιώνα από τον οικονομολόγο Άνταμ Σμιθ. Όμως αργότερα η ανάγκη για ανάπτυξη της οικονομίας τις δεκαετίες '50 με '60 οδήγησε στην περαιτέρω ερεύνηση του όρου αυτού. Έτσι ορίστηκε πως το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από τις ικανότητες, δεξιότητες, και γνώσεις, τις οποίες αποκτούν οι άνθρωποι μέσω της εκπαίδευσης. *(εφημερίδα καθημερινή 13/09/2007)*

Γενικότερα όμως γίνεται αποδεκτός ο όρος ότι, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από τις δεξιότητες, το ταλέντο, τη γνώση και την τεχνογνωσία της βάσης των εργαζομένων. Εννοούμε δηλαδή τη συλλογική ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει στους πελάτες της το καλύτερο δυνατό, το οποίο αντλείται μέσα από τους ίδιους τους εργαζομένους της. *(www.trainmor-knowmore.eu)*

Σήμερα αναφερόμενοι στον όρο του ανθρωπίνου κεφαλαίου εννοούμε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες, και η ικανότητα για μάθηση. Ο όρος του ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι συνώνυμος με εκείνο των ανθρωπίνων πόρων. Ουσιαστικά είναι ένας πόρος, δηλαδή μια καλή πρώτη ύλη που πρέπει να εξασφαλίσει κάθε επιχείρηση έτσι ώστε μέσα από μια ορθή επεξεργασία,

δίνοντας δηλαδή τα σωστά ερεθίσματα η διοίκηση, να καταφέρει η επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. *(Τερζίδης-Τζωρτζάκης Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σελ 26)*

Είναι όμως τόσο απλό να διοικηθούν οι ανθρωπίνους πόροι; Η απάντηση είναι πως όχι. Καθώς ο κάθε άνθρωπος αποτελεί ξεχωριστή και μοναδική προσωπικότητα επομένως η συνεισφορά του στην ποιότητα της επιχείρησης διαφέρει και είναι απρόβλεπτη. Συμπεραίνουμε πως είναι δυσκολότερο να διοικηθούν οι ανθρωπίνους πόροι σε σχέση με τους υλικούς. Και αυτό γιατί οι επιλογές των υπευθύνων πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων με αποτέλεσμα να έρχονται σε αντιπαράθεση οι δύο πλευρές. Ακριβώς αυτό είναι που κάνει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων τόσο σημαντική και ενδιαφέρουσα.

Θεωρώ πως η επιστήμη αυτή είναι η νέα πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο. Πιστεύω πως η ανάδειξη και «εξύψωση» του ανθρωπίνου κεφαλαίου μέσα από ορθά εργαλεία και συστήματα διαχείρισης πρέπει να είναι ο στόχος όλων των ειδών και μεγεθών των επιχειρήσεων. Ο λόγος της μεγάλης αυτής πρόκλησης οφείλεται στην ιδιαιτερότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Καθώς ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, φύλο, ηλικία, και αντιληπτική ικανότητα. Αυτό σημαίνει πως η κινητήριος δύναμη δηλαδή τα κίνητρα που πρέπει να δοθούν σ'ένα εργαζόμενο από έναν άλλο, θα πρέπει να διαφέρουν. Επομένως κάθε μονάδα αυτού του κεφαλαίου θα πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά από όλες τις άλλες προκειμένου να αποφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

(Τερζίδης -Τζωρτζάκης Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σελ 26-27)

Ο καταλυτικός ρόλος του ανθρωπίνου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση.

Ποιος είναι όμως εκείνος ο λόγος ο οποίος θα προτρέψει μια επιχείρηση να επιλέξει να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο από ότι σε ένα υλικό πόρο π.χ. σε ένα υπερσύγχρονο μηχάνημα από ότι σε ένα κατάλληλο για την επιχείρηση εργαζόμενο. Το υπερσύγχρονο μηχάνημα είναι εύκολα αντιγράψιμο από ένα ανταγωνιστή, ένας όμως ικανός και ικανοποιημένος εργαζόμενος όχι. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος ενδεχομένως να προέρχεται από τον ανταγωνισμό πράγμα που σημαίνει ότι θα εισάγει νέα τεχνογνωσία στην επιχείρηση, πέρα από αυτό όμως θα εισάγει νέες ιδέες και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία φέρει. Επίσης ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εργαστεί ομαδικά, να συνεργαστεί, με άλλους συναδέλφους του έχοντας κοινούς στόχους, δυνατότητα η οποία δεν υπάρχει με ένα άψυχο μηχάνημα.

Επίσης εάν αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση η οποία παρέχει υπηρεσίες ο εργαζόμενος παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς μπορεί να προσελκύσει και να δημιουργήσει ένα μακροχρόνια ικανοποιημένο πελατολόγιο. π.χ. Όταν ένας εργαζόμενος έρχεται σε συχνή επαφή με το πελάτη, του δίνεται η δυνατότητα μιας «καλύτερης γνωριμίας» μαζί του, μπορεί να αντιληφθεί τις ανάγκες του προτείνοντας του λύσεις. Μπορεί επίσης να τον ενημερώνει για νέα προϊόντα και υπηρεσίες στις οποίες είτε δεν δίνει τη δέουσα σημασία ο πελάτης είτε αδυνατεί να τις αντιληφθεί. Με αυτό τον τρόπο επωφελούνται και οι δύο πλευρές, δημιουργώντας με το πέρασμα του χρόνου ένα αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και μακροχρόνιας συνεργασίας. Αυτό ακριβώς επιθυμούν και οι δυο πλευρές, καθώς η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη την άριστη εξυπηρέτηση της μέσω της ποιότητας του εργαζομένου της, αλλά και ο πελάτης «έχει» το προσωπικό του σύμβουλο. Βέβαια για να φτάσουν στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να υποκινήσουν, και συνάμα να ικανοποιήσουν όλους αυτούς τους εργαζομένους τους. Αυτό το δύσκολο έργο καλείται να πραγματοποιήσει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Τέλος πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι ένας υπεύθυνος εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, έτσι μεταφέροντας τα στη διοίκηση δίνει με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καινοτομήσει. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι ο εργαζόμενος είναι εκείνος ο οποίος θα αναδείξει μέσω της σωστής εκπαίδευσης του, της εμπειρίας του, της φιλικότητας, και της ευγένειας του την επιχείρηση. Η εικόνα της επιχείρησης είναι η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών την οποία προσφέρει μέσω των εργαζομένων της, όπου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη κουλτούρα της. Έννοια η οποία πολύ δύσκολα αντιγράφεται. Επομένως ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση, ως εικόνα της επιχείρησης θα την κάνει να ξεχωρίσει, να καινοτομήσει και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Γιατί πολύ απλά το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ζωτικό στρατηγικό πόρο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ξεχωρίσουν.

ΤΙ ΕΜΠΕΡΙΕΧΕΙ Η ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για διαφοροποίηση τους στην αγορά.

Πως όμως συνδέεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης με τη θεμελιώδη ικανότητα της. Σήμερα ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων έχει αντιληφθεί πως ο μοναδικός τρόπος για να διαφοροποιηθούν και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους, είναι να «βρουν» κάτι με το οποίο θα δίνουν το δικό τους στίγμα στην αγορά. Κάτι που θα είναι συνώνυμο με την επιχείρησή τους, καθώς η παγκοσμιοποιημένη αγορά έχει ανεβάσει ψηλά το πήχη. Επομένως επιχειρήσεις οι οποίες εναποθέτουν τις ελπίδες τους σε άλλου είδους πηγές διαφοροποίησης, οι οποίες δεν εμπεριέχουν το ανθρώπινο δυναμικό τους δεν έχουν τόσο γερές βάσεις. Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης ξεκινάει από το μέσα, από τους ανθρώπους οι οποίοι την απαρτίζουν, και βέβαια από τον ενστερνισμό της κουλτούρας και φιλοσοφίας της επιχείρησης από όλους τους εργαζομένους της. Πολλές φορές γίνεται το εξής λάθος. Ταυτίζεται ο όρος της θεμελιώδης ικανότητας με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία το οποίο προωθεί μια επιχείρηση και με το οποίο γίνεται ευρέως γνωστή. Όπως για παράδειγμα το ξυραφάκι Fusion ή το Mach3 της Gillette, τα αναψυκτικά με γεύση καραμέλα της Coca Cola, και το iPod της Apple. Όλα αυτά όμως είναι παροδικά, δεν έχουν αντοχή στο χρόνο, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα όλα αυτά απαξιώνονται από την αγορά και δημιουργείτε πάλι η ανάγκη για κάτι καινούργιο το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες της αγοράς. Και καθώς η θεμελιώδης ικανότητα δεν είναι εφήμερη, δεν μπορεί να βασίζεται απλά σ'ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Επομένως, αυτές οι επιχειρήσεις βρίσκονται διαρκώς στην κορυφή εξαιτίας των θεμελιωδών ικανοτήτων που έχουν, να στηρίζουν μηχανισμούς οι οποίοι εστιάζουν στις επαναλαμβανόμενες ικανότητες τους, που είναι η πρόγνωση των διαρκών κύκλων της καινοτομίας. Οι εταιρίες αυτές έχουν ως θεμελιώδη ικανότητα τους να υποστηρίζουν την συνεχή καινοτομία, η οποία φυσικά στηρίζεται στις συμπεριφορές των εργαζομένων τους. Έχουν τη δυνατότητα δηλαδή να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία αντλούν μέσα από τους ίδιους τους εργαζομένους τους, καθώς ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν τις νέες ιδέες. Επομένως πηγή των θεμελιωδών ικανοτήτων τους είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τους. Αντιλαμβανόμαστε ότι δεν έχουν να κάνουν με νέες ανακαλύψεις, αλλά με ένα σύστημα το οποίο έχει αναπτυχθεί, όπου η επιχείρηση μπορεί να παίρνει τις καλές ιδέες από τους

εργαζομένους της, να τις «αποθηκεύει» και να τις επαναχρησιμοποιεί έτσι ώστε να γίνουν πραγματικότητα. *(περιοδικό netweek τευχος 198 σελ 1)*

Ποιες είναι οι θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες οι οποίες διαχωρίζονται σε εξωστρεφείς και εσωστρεφείς, οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονται σε υποδιαίστερες. Ας ξεκινήσουμε την αναφορά μας από την εξωστρεφή θεώρηση της οποίας η ανάλυση γίνεται με τη μέθοδο PEST-DG. Σε αυτή τη θεωρία ουσιαστικά αναλύετε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή το μακρο-περιβάλλον της, το οποίο περιλαμβάνει το Οικονομικό περιβάλλον, Τεχνολογικό περιβάλλον, Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον, Κοινωνικό-Πολιτιστικό περιβάλλον, Δημογραφικό περιβάλλον και Παγκόσμιο περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία επεξεργασία των στοιχείων των παραγόντων που αναφέραμε παραπάνω θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να προβλέπει τις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος στο μέλλον έτσι ώστε να μπορεί να προετοιμαστεί καλύτερα, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτή τη κατηγορία κατατάσσεται και η θεωρία του Porter η οποία υποστηρίζει πως μια επιχείρηση πρέπει να αναλύει το εξωτερικό της περιβάλλον το οποίο διαχωρίζεται σε μακρο περιβάλλον και μικρο περιβάλλον. Στη συνέχεια το μικρο περιβάλλον αποτελείται σύμφωνα με το Porter από τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, και τους αγοραστές. Σύμφωνα με το Porter θεωρείται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να ακολουθούν τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορούν να επιβιώσουν. Για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Δηλαδή οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον τους καθώς δεν μπορούν να επιτύχουν εάν δεν είναι ικανές να το προβλέψουν και να ανταποκριθούν σε αυτό. Η παραπάνω θεωρία φυσικά και ευσταθεί, και ειδικά σήμερα που οι εξελίξεις τρέχουν με ραγδαίους ρυθμούς μια επιχείρηση δεν μπορεί να παραμένει πίσω, στάσιμη. Όμως μόνο με το να παρακολουθεί, και ακολουθεί τις εξελίξεις μια επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ζητούμενο είναι, να είναι διαρκώς πρωτοπόρος και ηγέτης στο κλάδο της, κάνοντας της υπόλοιπες ομοειδείς

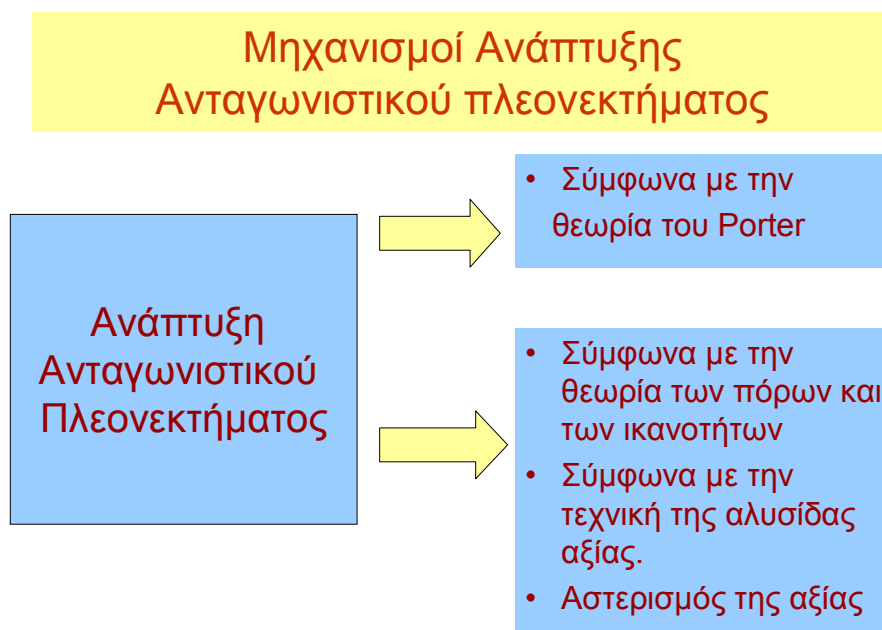
επιχειρήσεις να την ακολουθούν. *(Παπαδάκης Μ Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Σελ 56, 67)*

Προκειμένου λοιπόν μια επιχείρηση να καθίσταται ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να στραφεί στις εσωστρεφείς θεωρήσεις. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων η θεωρία της αλυσίδας αξίας και η θεωρία του αστερισμού της αξίας. Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων διαχωρίζεται σε υλικούς πόρους (κτίρια, εξοπλισμό) σε ανθρώπινους πόρους (αριθμό, ικανότητα, προσαρμοστικότητα) σε συστήματα (ποιότητα, προγραμματισμός, έλεγχος,) και σε άυλους πόρους (παράβλεψη, φήμη, τεχνολογία). Η παραπάνω θεωρία υποστηρίζει ότι σε ένα περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως οι πόροι και οι ικανότητες, είναι εκείνα που θα την κάνουν να ξεχωρίσει και συνάμα συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της. Μια επιχείρηση θα ξεχωρίσει μέσα από τους πόρους και τις ικανότητες της και από τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται, καθώς οι πόροι και οι ικανότητες δύσκολα αντιγράφονται και αναπαράγονται από τους ανταγωνιστές. *(Παπαδάκης Μ Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Σελ 92-93, 97-99)* Επίσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε μια τεχνική εκείνη της αλυσίδας αξίας, σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση εξετάζεται σύμφωνα με τις δραστηριότητες τις οποίες κάνει προκειμένου να προσφέρει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, έτσι ώστε να εξετάζει τη πορεία του κόστους, καθώς και τις υπάρχουσες ή πιθανές πηγές διαφοροποίησης της. Η τεχνική αυτή μετράει τη καλή συνεργασία των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, προσπαθώντας να διαπιστώσει τις δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες υπάρχουν για τη δημιουργία αξίας προς το πελάτη, και κατ'επέκταση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως για το συγκεκριμένο σκοπό, δηλαδή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε και μια νεότερη θεωρία, εκείνη του αστερισμού της αξίας. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως για να μπορέσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δηλαδή (αξία) στον πελάτη, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις γνώσεις δηλαδή ικανότητες και στις σχέσεις δηλαδή στους πελάτες της. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει μια άριστη συνεργασία όλων των μελών του συστήματος (αστερισμό) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Το σύστημα (αστερισμός) αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις

συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, και τις συμμαχίες. Στόχος όλων αυτών είναι το συνεχές απόλυτο ταίριασμα μεταξύ ικανοτήτων και πελατών, να μπορεί δηλαδή η επιχείρηση να μετατρέπει τις γνώσεις σε ικανότητες προκειμένου να προσφέρεται στον πελάτη το καλύτερο δυνατό, δημιουργώντας έτσι ένα ποιοτικά καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία, επομένως ένα νέο είδος αξίας, δηλαδή μια συνεχώς αυξανόμενη αξία στον πελάτη. Είναι εύλογο λοιπόν πως με αυτό τον τρόπο υπάρχει μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, επομένως η επιχείρηση δημιουργεί η ίδια αξία σε αυτό που λαμβάνει ο πελάτης με αποτέλεσμα να της δίνεται η δυνατότητα να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά.

(Παπαδάκης Μ Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Σελ 109-112, 122-127)

Παρακάτω στο σχήμα 1 εμφανίζονται οι θεωρίες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Σχηματική απόδοση της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων



(Σχήμα 2 Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α, Σελ 99)

Στο παραπάνω σχήμα εμφανίζονται οι υλικοί και άυλοι πόροι ως η βάση για τη δημιουργία των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, εφόσον απαραίτητος για τη δημιουργία τους είναι ο σωστός συνδυασμός αυτών. Στη συνέχεια οι ικανότητες που δημιουργούνται διαχωρίζονται σε οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες, στις θεμελιώδεις ικανότητες δίνετε ιδιαίτερη έμφαση, εφόσον εκείνες δύσκολα αντιγράφονται και μας δίνουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο με τη σειρά του είναι η βάση η οποία οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Ορισμός της θεμελιώδης ικανότητας και τα χαρακτηριστικά της.

Το κλειδί για να δημιουργήσει μια επιχείρηση ικανότητες όπως προαναφέραμε είναι η εξασφάλιση των καλών πόρων και ο σωστός συνδυασμός τους προκειμένου να προσφέρουν ικανότητες. Βέβαια οι πόροι και οι ικανότητες αποσβένονται, λόγος για να μην επαναπαύεται ποτέ μια επιχείρηση, αυτό όμως εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά τους όπως η Διάρκεια, η Σταθερότητα, η Διαύγεια, η Μεταβιβασιμότητα, και η Δυνατότητα αντιγραφής. Εφόσον λοιπόν αναφερθήκαμε σε ικανότητες, είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός τους σε δυο κατηγορίες.

Οριακές ικανότητες: είναι εκείνες οι ικανότητες που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν, δηλαδή εύκολα αντιγράψιμες. Και στις

Θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες: είναι εκείνες οι ικανότητες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Οι θεμελιώδεις ικανότητες έχουν να κάνουν με τη κουλτούρα και φιλοσοφία, το στυλ διοίκησης, την οργάνωση και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι,

- Είναι μακρόβιες
- Δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν και
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό

Επίσης μια θεμελιώδης ικανότητα πρέπει:

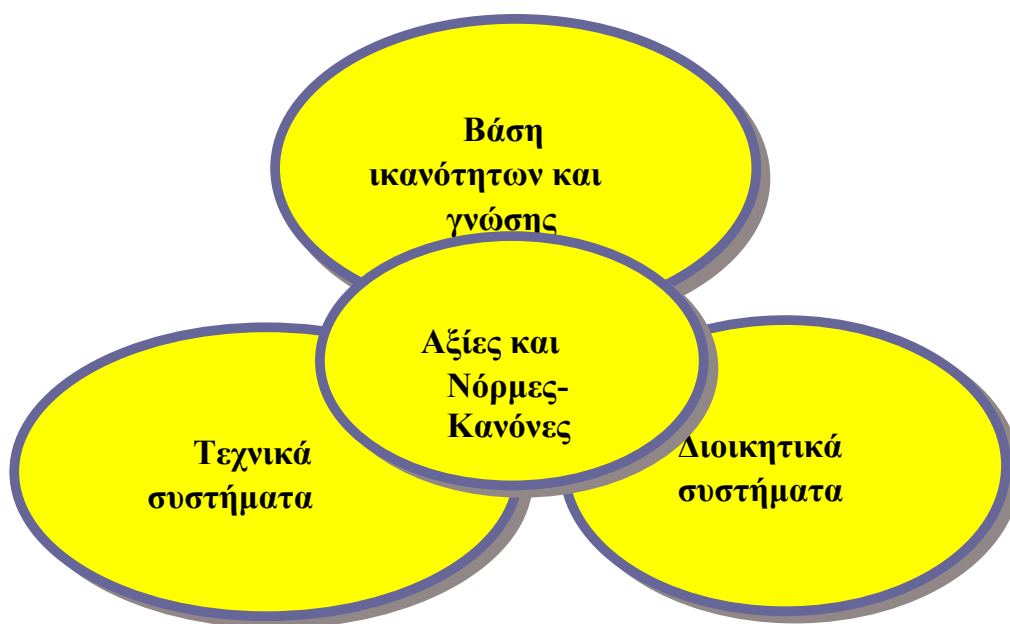
1^ο να κάνει την επιχείρηση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της

2^ο να δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες πρόσφορες αγορές

3^ο να προσφέρει στην αξία έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι τόσο δύσκολο να μιμηθούν και αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, για το λόγο ότι έχουν πολύπλοκη δομή από την φύση των συστατικών τους. Τα συστατικά των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι η γνώση και η μάθηση, η φύση των οποίων είναι η αυλότητα με αποτέλεσμα να γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και μη αντιγράψιμες οι θεμελιώδεις ικανότητες που έχουν ως βάση τα παραπάνω συστατικά. Καθώς με αυτά τα δυο κύρια συστατικά γίνεται ευκολότερη και αποτελεσματικότερη η διαχείριση όλων των άλλων πόρων. Όταν λοιπόν διαχειριζόμαστε σωστά τις γνώσεις μας μπορούμε να οδηγηθούμε πέρα από μια καλύτερη βραχυπρόθεσμη λειτουργία σε διαρκής ανάπτυξη που οδηγεί σε μακροχρόνια υλοποίηση των στρατηγικών στόχων μας. Με αυτό τον τρόπο οι θεμελιώδεις ικανότητες καταλήγουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία είναι περίπλοκα και συνδυάζουν πολλούς πόρους και ικανότητες, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να τα αποκωδικοποιήσουν. *(Παπαδάκης Μ Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Σελ 99-102, 105-107)*

Παρακάτω στο σχήμα 3 εμφανίζονται οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδης ικανότητας.



(Σχήμα 3 Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α, Σελ 104)

Στο σχήμα 3 αντιλαμβανόμαστε πόσο αλληλένδετα είναι μεταξύ τους αυτά τα τέσσερα συστατικά για τη δημιουργία της θεμελιώδης ικανότητας. Καθώς πρέπει να υπάρχουν οι απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες οι οποίες εισέρχονται στην επιχείρηση μέσα από την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων. Στη συνέχεια όλα αυτά αναπτύσσονται μέσα από τα σωστά τεχνικά συστήματα τα οποία μπορεί να είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Επίσης τα διοικητικά συστήματα τα οποία με τη σειρά τους πρέπει να ελέγχουν και κατευθύνουν τα τεχνικά. Και τέλος καθοριστικό παράγοντα σε όλα αυτά παίζουν οι αξίες, οι κανόνες και το πρότυπο-υπόδειγμα της επιχείρησης καθώς σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης.

(Παπαδάκης Μ Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Σελ 103-104)

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του ομίλου προϊόντων και υπηρεσιών Γερμανός. (www.morax.gr) τα γνωστά σε όλους μας καταστήματα προϊόντων και υπηρεσιών τεχνολογίας, έχουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους έναντι των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων το είδος και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν στους καταναλωτές, καθώς και το άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων τους. Συγκεκριμένα, σ'ένα κατάστημα της Γερμανός υπάρχει ένας άνθρωπος-ειδικός, που μπορεί να βοηθήσει τον καταναλωτή σε

τεχνολογικά ζητήματα με άμεσο και εύκολο τρόπο. Ο όμιλος Γερμανός έχει κατανοήσει τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων του προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του. Μέσα από ένα μεγάλο είδος και εύρος προϊόντων και υπηρεσιών, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους ανθρώπους που στελεχώνουν τα καταστήματα τους. Όπου εκπαιδεύονται συστηματικά πάνω στις νέες τεχνολογίες και στο πώς μπορούν με εύκολο τρόπο να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στους καταναλωτές. Με απώτερο στόχο πώς αυτές οι γνώσεις θα διευκολύνουν την καθημερινότητα τους. Ο όμιλος Γερμανός επενδύει στους ανθρώπους του εκπαιδώντας τους συνεχώς, προκειμένου να γνωρίζουν πολύ καλά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν. Ταυτόχρονα όμως εστιάζουν στον τρόπο με το οποίο τα προσφέρουν στους καταναλωτές. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το είδος και το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών από μόνο του δεν οδηγεί στην επιτυχία. Θεωρείται απαραίτητος ο συνδυασμός προϊόντων, υπηρεσιών, και ανθρώπων, ο συνδυασμός δηλαδή ικανοτήτων και πόρων. Καθώς οι κατάλληλοι άνθρωποι στη κατάλληλη θέση κάνουν τη διαφορά. Επομένως η θεμελιώδης ικανότητα της Γερμανός είναι ο δύσκολος συνδυασμός των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών με το άρτια εκπαιδευμένο, και εξειδικευμένο προσωπικό.

(περιοδικό επιστημονικό μάρκετινγκ τεύχος Νοεμβρίου 2008)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Το παράδειγμα της εταιρείας Γερμανός μας συνέβαλε να αντιληφθούμε καλύτερα τον παράγοντα εκπαίδευση στη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, και πως αυτό καταλήγει σε θεμελιώδης ικανότητα μιας επιχείρησης. Τι εννοούμε όμως με τον όρο αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αύξηση είναι η βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δηλαδή βελτίωση όλων των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των εργαζομένων. Εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ξεχωρίσει και επιλεγεί από την επιχείρηση ανάμεσα από άλλους υποψηφίους λόγω των καλύτερων ποιοτικών χαρακτηριστικών τους.

Πως οι εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν μια επιχείρηση.

Για ποιο λόγο όμως υπάρχει συνεχής ανάγκη βελτίωσης αυτών των χαρακτηριστικών. Η σωστή απάντηση μπορεί να μας δοθεί εάν σκεφτούμε την έντονη επιθυμία των σύγχρονων επιχειρήσεων να ξεχωρίσουν και διαφοροποιηθούν από τους

ανταγωνιστές τους. Εφόσον λοιπόν ζούμε στην εποχή της πληροφορίας δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος επίτευξης όλων αυτών πέρα από την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών, των απαιτήσεων, και στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όπως είναι οι τεχνολογικές, οι οικονομικές, και οι κοινωνικές εξελίξεις, καθώς επηρεάζουν το management των επιχειρήσεων. Αυτή η ανάγκη βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται με τις εξελίξεις που αναφέραμε προηγουμένως ως εξής: Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία επιφέρουν και νέες τεχνολογικές απαιτήσεις για γνώσεις π.χ. τον τρόπο χειρισμού νέων μηχανημάτων, το χειρισμό νέων προγραμμάτων στους Η/Υ κτλ. Επομένως οι τρόποι απόκτησης γνώσεων έρχεται μέσα από την εκπαίδευση, ανάπτυξη, και κατάρτιση των ανθρώπων. Άλλες εξελίξεις είναι εκείνες στο οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας, ο λόγος είναι πως οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την οικονομική θέση της χώρας τους, μέσα από τον πληθωρισμό και τη φορολογία. Εάν λοιπόν μια επιχείρηση προσφέρει ικανοποιητικούς μισθούς και πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους της προκειμένου να βελτιώσει τα εισοδήματά τους, θα βελτιώσει και την ικανοποίησή τους. Επίσης ένας άλλος λόγος βελτίωσης είναι ο κοινωνικός, καθώς η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, και θρησκείας. Η ίση μεταχείριση των προσώπων από τη διοίκηση παραμερίζοντας παλαιότερες αντιλήψεις και φαινόμενα κοινωνικού ρατσισμού θεωρείται απαραίτητη εφόσον η κουλτούρα, οι αξίες και η εικόνα μιας επιχείρησης ξεκινάει από τον τελευταίο ιεραρχικά εργατή μέχρι τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη της. Αυτά θα αποφέρουν ως αποτέλεσμα την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Επομένως κάθε επιχείρηση οφείλει, καθώς θεωρείται βασική προϋπόθεση, να έχει ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της προκειμένου να ξεχωρίσει έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της,

(Τερζίδης -Τζωρτζάκης Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σελ 30-35)

Η προσέλκυση, και η επιλογή, ως παράγοντες βελτίωσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Η προσέλκυση

Επομένως οι αλλαγές που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζουν και το εσωτερικό της περιβάλλον. Άρα θα χρειαστεί να δημιουργήσει κάτι πολύ ισχυρό στο εσωτερικό της, κάτι που θα την κάνει να ξεχωρίζει εντός και εκτός της επιχείρησης, και δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος να το επιτύχει ξεκινώντας από τη σωστή προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα τη στελεχώνει. Ο λόγος είναι πως η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από τα άτομα τα οποία την παρέχουν, έτσι θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στα άτομα αυτά. Πρέπει λοιπόν έγκαιρα η επιχείρηση να διαπιστώνει τις μελλοντικές της ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να μπορεί να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα. Με τη ποιότητα δηλαδή των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων εκείνων των οποίων η ίδια καθορίζει και επιθυμεί. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως ο παράγων προσέλκυση αποτελεί την απαρχή μιας σωστής βάσης για τη στελέχωση μιας επιχείρησης με τους κατάλληλους εργαζομένους. Τι εννοούμε όμως με τον όρο προσέλκυση; Προσέλκυση των εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση που πρέπει να καλυφθεί, τον κατάλληλο αριθμό υποψηφίων, ποσοτικά και ποιοτικά, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της θέσης. Η διαδικασία της προσέλκυσης διαχωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική προσέλκυση η οποία κατά την άποψη μου είναι και η καλύτερη, αφορά την εύρεση ατόμου για την κάλυψη μιας κενής θέσης από τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους στην επιχείρηση. Εάν φυσικά υπάρχουν εργαζόμενοι με τα απαραίτητα προσόντα, απόφαση την οποία καλείται να πάρει η επιχείρηση, αποτιμώντας με μεγάλη προσοχή τους υποψηφίους. Για την εσωτερική προσέλκυση υπάρχουν δυο τρόποι, οι οποίοι είναι οι εξής: α) Η ανάρτηση των κενών θέσεων εργασίας στον πίνακα ανακοινώσεων της εταιρείας ή στο πίνακα του άμεσου προϊσταμένου των εργαζομένων και. β) Η οικιοθελής αίτηση του εργαζομένου για τη κάλυψη τη κενής θέσης. Στην περίπτωση όμως που δεν βρεθεί το κατάλληλο άτομο από το εσωτερικό της επιχείρησης, υπάρχει η εξωτερική προσέλκυση από την αγορά εργασίας. Εδώ υπάρχουν οι εξής τρόποι προσέλκυσης: Με την ανεπίσημη μέθοδο προσέλκυσης που είναι α) Η υπαλληλική σύσταση. Και οι

επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης που είναι: α) Η καταχώρηση αγγελίας σε εφημερίδα β) Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας γ) Τα σωματεία δ) Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου και ε) Η πανεπιστημιακή προσέλκυση. Πέρα όμως από την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με τον κατάλληλο αριθμό υποψηφίων, άλλοι στόχοι που προσπαθεί να πετύχει μια επιχείρηση, με βαθύτερη φιλοσοφία μέσω της διαδικασίας προσέλκυσης είναι. Μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης, η προαγωγή ή μετάθεση ενός εργαζομένου, δείχνοντας έτσι ότι υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης των ήδη εργαζομένων της επιχείρησης, οι οποίοι έχουν αποδείξει τις ικανότητες τους πράττοντας σωστά τη δουλειά τους. Επίσης με την εξωτερική προσέλκυση η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τους υποψήφιους εργαζομένους πως είναι ένας άριστος εργοδότης προσφέροντας υλικές και ηθικές ανταμοιβές, βελτιώνοντας τη φήμη της επιχείρησης. Άλλος στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι να ταιριάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην κενή θέση εργασίας, στην κουλτούρα της επιχείρησης και να επιθυμούν πραγματικά να δουλέψουν σε αυτή. Τέλος άλλος στόχος είναι η εικόνα της επιχείρησης προκειμένου και οι μη επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι σε αυτή. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι στόχοι και οι μέθοδοι της προσέλκυσης αλλά και της επιλογής που θα μιλήσουμε παρακάτω εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα σχέδια και τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

(Νάνσυ Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 89-106)

Επιλογή εργαζομένων

Ας δούμε όμως και τον επόμενο καθοριστικό παράγοντα εκείνο της επιλογής των εργαζομένων. Είναι το αμέσως επόμενο βήμα μετά την προσέλκυση, και θεωρείται εξίσου σημαντικό για την ποιότητα των υπηρεσιών. Καλείται λοιπόν η επιχείρηση να ξεχωρίσει και εν συνεχεία να επιλέξει τα πλέον κατάλληλα άτομα. Τα κριτήρια επιλογής σαφώς και σχετίζονται με τις γνώσεις, τις ικανότητες, και τα ατομικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Άλλο ένα όμως εξίσου πολύ σημαντικό κριτήριο είναι οι χαρακτήρες και οι αξίες των υποψηφίων, προκειμένου να ταυτιστούν όσο το δυνατόν περισσότερο με τη κουλτούρα, τη φιλοσοφία και τις αξίες της επιχείρησης. Γεγονός το οποίο θα βοηθήσει στη δέσμευση και αφοσίωση τους προκειμένου να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση. Πολύ περισσότερο όμως να προσδίδουν ποιότητα στις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν στους πελάτες. Επομένως στόχος της επιλογής προσωπικού είναι, η ορθότερη επιλογή εργαζομένων.

Δηλαδή μέσω της διαδικασίας επιλογής να προσληφθεί, ο καταλληλότερος από όλους τους υποψηφίους για την κάθε διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα. Η επιλογή πρέπει να είναι ασφαλής καθώς ο εργαζόμενος πρέπει να είναι ο κατάλληλος, να επιθυμεί να παραμείνει στην επιχείρηση και να δώσει το καλύτερο του εαυτό. Αναφερόμενη στην ποσότητα αλλά κυρίως στην ποιότητα της εργασίας του. Βέβαια σε αυτό θα συμβάλουν και οι όροι που πρέπει να ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση. Προκειμένου όμως να φτάσουμε στο στάδιο της τελικής επιλογής και πρόσληψης του εργαζομένου υπάρχει μια διαδικασία η οποία ακολουθείται. α) Η συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης του υποψηφίου
β) Οι συστατικές επιστολές όπου αναφέρεται η γνώμη του προηγούμενου εργοδότη
γ) Η συνέντευξη του υποψηφίου δ) Τα tests επιλογής προσωπικού για μια αντικειμενική και επιστημονική άποψη ε) Η πρακτική άσκηση εκτιμώντας έτσι τον εργαζόμενο σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. ζ) Τα κέντρα αξιολόγησης όπου αξιολογούνται οι υποψήφιοι σε επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους, και τεχνικές. Και τέλος η) η γραφολογική ανάλυση η οποία μέσω του γραφικού χαρακτήρα των υποψηφίων προσπαθεί να συμπεράνει στοιχεία του χαρακτήρα τους. Σε περίπτωση όμως που η επιλογή του εργαζομένου δεν είναι η σωστή τότε η επιχείρηση επιβαρύνετε με ένα επιπλέον κόστος. Σε αυτή τη περίπτωση το κόστος συμπεριλαμβάνει, το κόστος προσέλευσης, επιλογής, και τον πρώτο καιρό που ο εργαζόμενος δεν είναι αποδοτικός, η επιχείρηση αφιερώνει πολύτιμο χρόνο για την ενημέρωση του, αλλά και χρήμα για την εκπαίδευση του. Έρευνες έχουν αποδείξει πως μια λανθασμένη πρόσληψη η οποία συνεπάγεται και την αποχώρηση του εργαζομένου μετά από λίγο καιρό, κοστίζει το διπλάσιο των ετήσιων αποδοχών του. Συμπαιρνούμε λοιπόν πως η επιλογή του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση είναι ο τελικός στόχος, και παράλληλα μια βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Καθώς η επιχείρηση, εξασφαλίζοντας τους καλύτερους μπορεί μέσα από τη σωστή διαχείριση, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη τους να φτάσει στην κορυφή.

(Νάνσυ Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 107-117)

Η εκπαίδευση, και ανάπτυξη ως παράγοντες βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Αφού λοιπόν έχουμε εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση πρέπει να τους καλοσωρίσουμε με ένα αληθινό χαμόγελο, δείχνοντας τους ότι έχουμε τη καλύτερη διάθεση για την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους. Μέσω αυτής και της προσωπικής ανάπτυξης, βελτιώνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων. Ο λόγος είναι πως όταν έχουμε ένα υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένο και ικανοποιημένους ανθρώπους η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. *(Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Σελ 111-112)*

Άποψη η οποία τα τελευταία 30 χρόνια βρίσκει όλο και περισσότερους οπαδούς. Οι Νομπελίστες Theodore Schultz το (1979) και Gary Becker το (1992), απέδειξαν ότι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποφέρει τη μεγαλύτερη απόδοση από κάθε άλλο κεφάλαιο. *(περιοδικό HRProfessional τεύχος 53 Απριλίου 2009)*

Εκπαίδευση

Ένας καλός τρόπος για να δείξει μια επιχείρηση το ενδιαφέρον της στους εργαζομένους, είναι μέσω της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Τι ακριβώς εννοούμε όμως με τον όρο εκπαίδευση; Εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση απόδοσης της τρέχουσας και μελλοντικής δουλειάς των εργαζομένων. Ανάλογα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης η εκπαίδευση πραγματοποιείται με διάφορες μεθόδους όπως. α) Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. β) Η εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας, γ) Η αξιοποίηση προγραμμάτων ευρωπαϊκού κοινοτικού ταμείου (ΕΚΤ) δ) Και τέλος η εκπαίδευση για όλους, όπου υπάρχει ένα συνεχόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για κάθε εργαζόμενο. *(Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Σελ 117-120)* Τα οφέλη της συνεχόμενης εκπαίδευσης είναι αρκετά. π.χ. Δίνει ώθηση, αφοσίωση, και κίνητρα στους εργαζομένους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους. Επίσης βοηθάει την επιχείρηση να «μαθαίνει» γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της, άρα να μην παραμένει στάσιμη. Επίσης αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η συνεχόμενη μακροχρόνια εκπαίδευση, περνάει υποσυνείδητα στους εργαζομένους το στοιχείο της συνεχούς εγρήγορσης, στάση η οποία δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιδράει, και να προσαρμόζεται έγκαιρα και

κατάλληλα, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. *(Νάνσυ Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 158)*

Η εκπαίδευση είναι μια μορφή επένδυσης από την οποία ωφελούνται και οι δύο πλευρές. Καθώς, βελτιώνεται η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, μειώνεται η επίβλεψη από τον προϊστάμενο, υπάρχει μείωση των ατυχημάτων, βελτιώνεται η ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης καθώς έτσι προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους, μεγαλώνει η αφοσίωση των εργαζομένων, και τέλος αναπτύσσεται μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας. *(Νάνσυ Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 161-162)*

Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα έτσι ώστε να αξιοποιηθούν οι αστείρευτες δυνάμεις που έχει. Καθώς η εκπαίδευση είναι η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του.

Ανάπτυξη

Η ανάπτυξη είναι ένα βήμα μπροστά από την εκπαίδευση. Ο όρος της ανάπτυξης αναφέρεται σε μια πιο μακροπρόθεσμη επένδυση από εκείνη της εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μελλοντικές εργασίες ευθύνης που πρόκειται να αναλάβει, σχετικές ή μη με την σημερινή του εργασία, είναι όλες εκείνες οι μέθοδοι και ενέργειες οι οποίες γίνονται για την βελτίωση των ανθρώπων της επιχείρησης. *(Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Σελ 112)* Πρέπει οι σύγχρονες επιχειρήσεις να έχουν στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, τη προσφορά γνώσης και την ευημερία του ίδιου του ατόμου. Γιατί η έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική της επιχείρησης, η οποία παίρνει σάρκα και οστά μέσω των ανθρώπων της. Μέσω δηλαδή της ταύτισης των αξιών και των συμπεριφορών με την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων. *(Εφημερίδα τα νέα 29/07/2009)*

Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι διαχειρίζονται όλα όσα συμπεριλαμβάνει μια επιχείρηση. Για το λόγο αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους. Για να είναι δημιουργική μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι δημιουργικοί οι άνθρωποι της. Εάν δεν υπάρχουν δημιουργικοί άνθρωποι σε μια επιχείρηση δεν υφίσταται δημιουργική επιχείρηση. Πρέπει να δοθούν οι ευκαιρίες στους εργαζομένους να αναπτύξουν τα ταλέντα τους, τις δημιουργικές δεξιότητες, και ικανότητες τους, καθώς είναι ο μοναδικός τρόπος μιας επιχείρησης να καινοτομεί συνεχώς, διατηρώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το σπουδαιότερο κεφάλαιο που έχει μια επιχείρηση, το οποίο

πρέπει να αναπτύξει σύμφωνα με τις αξίες, τη κουλτούρα, και τη στρατηγική της. Στόχος της ανάπτυξης είναι η βελτίωση των εργαζομένων, δηλαδή η ενδυνάμωση των προσωπικοτήτων τους. Έτσι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, να ηγούνται, να καινοτομούν και να γνωρίζουν πως να επιλύουν προβλήματα διοικητικής φύσης. Συμπερασματικά, η ανάπτυξη οξύνει το πνεύμα τους, βελτιώνει την κρίση και αντίληψη τους και τους δείχνει τους τρόπους αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων, π.χ. βελτιώνει τις επικοινωνιακές τους ικανότητες προκειμένου να μπορούν να ηγηθούν. Επίσης η ανάπτυξη έχει ως στόχο της την επαγγελματική ανέλιξη των ανθρώπων, δηλαδή την εξέλιξη τους στην ιεραρχία της επιχείρησης. Παράλληλα όμως στοχεύει και στην προσωπική εξέλιξη και ευημερία τους. Σε έναν άνθρωπο που του δίνεται η δυνατότητα συνεχούς ανάπτυξης-βελτίωσης του σε προσωπικό επίπεδο μέσω της εργασίας του, αισθάνεται ικανοποίηση. Αισθάνεται προνομιούχος έναντι άλλων εργαζομένων όπου ο εργοδότης τους αναλώνεται στην πρόσκαιρη αύξηση κερδών. Θεωρεί τον εαυτό του «τυχερό» και «υπερήφανο» να εργάζεται σε μια επιχείρηση με αξίες και όραμα. Να προσφέρει δηλαδή και να επενδύει σε αυτούς, με αποτέλεσμα την δέσμευση και αφοσίωση τους, θεωρώντας την επιτυχία και ευημερία της επιχείρησης, προσωπική τους υπόθεση δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό, ο οποίος γίνεται ολοένα και καλύτερος μέσα από την εργασία. Τέλος η δυνατότητα ενδυνάμωσης των προσωπικοτήτων και ταλέντων τους προσδίδει ποιότητα στην εργασία τους. Επομένως η προσωπική ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων μιας επιχείρησης μεταφράζεται σε ευημερία, ανάπτυξη, ποιότητα, και σε μακροχρόνια διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές.

(Εφημερίδα τα νέα 29/07/ 2009)

Η αξιολόγηση προσωπικού ως παράγοντας βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου

Προηγουμένως αναφερθήκαμε σε διάφορους παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Πως όμως αντιλαμβανόμαστε την ανάπτυξη και πρόοδο των εργαζομένων προκειμένου να προσφέρουν σε μια επιχείρηση θεμελιώδης ικανότητα;

Αξιολόγηση

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη η αναφορά μας και σ'ένα μεγάλο κομμάτι που απασχολεί την επιστήμη της ΔΑΠ και όχι αδίκως, στην αξιολόγηση προσωπικού. Καθώς τη θεωρώ πολύ σημαντικό παράγοντα η οποία βοηθάει στη λήψη αποφάσεων

καθοριστικής σημασίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου προκειμένου να γνωρίζει η επιχείρηση πόσο καλά ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του, τόσο ποσοτικά, πολύ περισσότερο όμως ποιοτικά. Για να γίνει όμως η αξιολόγηση ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ΔΑΠ, και η μοναδική πηγή άντλησης πληροφοριών, πρέπει να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης δηλαδή να συγκρίνεται ο εργαζόμενος με συναδέλφους ή καλύτερα από χρόνο σε χρόνο. Καθώς θεωρώ πως ο πρώτος τρόπος μπορεί να προξενήσει αντιπαλότητα μεταξύ των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη πρακτική όλων των διοικήσεων καθώς εάν είναι αντικειμενική, αξιόπιστη, έγκυρη, και συγκρίσιμη και λαμβάνοντας υπόψη τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων όπως: οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, ποιότητα και πρόοδος της εργασίας, ενδιαφέροντα, παράπονα, βραβεύσεις, αποδοχές και τις ικανότητες τους, βοηθάει τη ΔΑΠ σε σημαντικές αποφάσεις όπως οι προαγωγές, οι μισθοί, οι μεταθέσεις, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα τα οποία μπορούν να υποκινήσουν το κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Επίσης βοηθάει όλες της φάσεις όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και φυσικά καθορίζονται στόχοι συνδεδεμένοι με την απόδοση. *(Νάνσυ Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 127-128, 148-150)*

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η αξιολόγηση είναι το Feedback, δηλαδή η ανατροφοδότηση, η οποία γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Είναι επομένως εύκολο να αντιληφθούμε πόσο σημαντική είναι για πολλές αποφάσεις της διοίκησης. Επειδή λοιπόν ενστερνίζομαι την άποψη πως οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά σε μια επιχείρηση, θεωρώ ότι ο παράγων αξιολόγησης μας δείχνει που ήμασταν, που είμαστε και που θα θέλουμε να βρισκόμαστε σε ένα χρονικό διάστημα (χ), βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο τη ποιότητα και απόδοση των εργαζομένων, αλλά αναπτύσσοντας και τους ίδιους τους ανθρώπους

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Εταιρική κουλτούρα

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι όλα αυτά τα συστήματα που αναφέραμε το καθένα με τη σειρά του είναι καθοριστικό στο ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Είδαμε ότι κάποιοι παράγοντες είναι προϋπόθεση για την ύπαρξη κάποιων άλλων. Θεωρώ λοιπόν πως η ύπαρξη όλων αυτών των παραγόντων και μεθόδων, υποδηλώνουν την ύπαρξη μιας βαθύτερης έννοιας εκείνη της εταιρικής κουλτούρας. Αυτός ο παράγοντας περικλείει πολλά πράγματα μαζί, το αντιλαμβανόμαστε σαν ένα μίγμα, τρόπων αντιμετώπισης, αξιών, και στόχων, που ως σκοπό έχει της υψηλής ποιότητας εργαζομένους, μέσω της υψηλής δέσμευσης, ικανοποίησης και αφοσίωσης τους απέναντι στην επιχείρηση.

Η Εταιρική Κουλτούρα είναι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, πιστεύω, σημασίες-έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, και τις καινοτομίες. Επίσης την οργάνωση, το στυλ ηγεσίας, τις ανθρώπινες σχέσεις τη συνεργασία, τους συναδέλφους, και τους προϊσταμένους. Γενικότερα οτιδήποτε έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. *(περιοδικό Επιστημονικό μάρκετινγκ τεύχος 35 Φεβρουάριος 2007)*

Θα χαρακτηρίζα την εταιρική κουλτούρα ως ένα κώδικα δεοντολογίας, μέσα από τον οποίο καθορίζεται προς τους εργαζομένους το σωστό και το λάθος. Τι είναι ηθικό και τι όχι. Τι συμπεριλαμβάνει η επιχείρηση στη λέξη επαγγελματισμός. Είναι οι συμπεριφορές, και οι άτυποι κανόνες όπως για παράδειγμα το θέμα της ενδυμασίας, όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ντυμένοι με ένα συγκεκριμένο στυλ ντυσίματος ή ακόμα και με ειδική στολή εργασίας. Να γνωρίζουν τι προτεραιότητες πρέπει να βάλουν στην εργασία τους προκειμένου να μπορούν να συντελούν και οι ίδιοι καθοριστικά στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα δημιουργεί εντός της επιχείρησης, ένα άγραφο σύστημα αξιών, το οποίο πλάθει την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης. Έτσι δημιουργούνται οι κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι καθοδηγούν τις δράσεις των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία θεμελιώδης ικανότητας της επιχείρησης. *(περιοδικό Επιστημονικό μάρκετινγκ τεύχος 35 Φεβρουάριος 2007)*

Είναι πολύ σημαντικό η κάθε επιχείρηση να δίνει αξία στους ανθρώπους της μέσα από την κουλτούρα της. Θα έλεγα πως για να πετύχει και ξεχωρίσει μια σημερινή επιχείρηση διαχρονικά έναντι του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, θα πρέπει να έχει ανθρωποκεντρική κουλτούρα. Θεωρώ ότι η κουλτούρα θα πρέπει να προσαρμόζεται σε εκείνα τα οποία ικανοποιούν, αφοσιώνουν και εντέλει δεσμεύουν τους εργαζομένους της. Μονάχα όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματική και προσωπική δέσμευση απέναντι στην εταιρεία, συστήνοντας την ανεπιφύλακτα ώστε να εργαστεί κάποιος, και αισθανόμενοι υπερήφανοι για αυτή, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός ανάμεσα σε αυτά τα δυο μέρη τα οποία στην ουσία μέσω της εταιρικής κουλτούρας γίνονται ένα. π.χ. Η αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines εστιάζοντας στους ανθρώπους της, δημιουργώντας ένα εξάισιο εργασιακό περιβάλλον κατάφερε με χαμηλότερους μισθούς από τους ανταγωνιστές της να έχει ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζομένους με αποτέλεσμα, να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση και χαμηλότερες τιμές στις υπηρεσίες τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είτε λόγο αμοιβών είτε λόγω εργασιακών σχέσεων, ή επειδή η επιχείρηση δεν τους δίνει ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης, παραμένουν εκεί μοναχά για βιοποριστικούς λόγους μέχρι να βρεθεί κάτι καλύτερο. Είναι σημαντικό να καταλάβουν οι επιχειρήσεις πως η «πρωτιά» τους κρίνεται από τους εργαζομένους. (www.Franchise-success.gr)

Βασική προϋπόθεση όμως στην εταιρική κουλτούρα είναι ορισμένες αξίες οι οποίες υλοποιούνται με τις αποφάσεις και στάσεις των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης. Όπως μέσα από ένα αμερόληπτο σύστημα προσλήψεων, μια έγκαιρη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, μια αντικειμενική αξιολόγηση και ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών. (*περιοδικό Επιστημονικό μάρκετινγκ τεύχος 35 Φεβρουάριος 2007*)

Στη συνέχεια παραθέτω το πίνακα των 20 πρώτων επιχειρήσεων στην Ελλάδα με το καλύτερο εργασιακό κλίμα, όπως τις ανέδειξε για έβδομη συνεχή χρονιά ο καθιερωμένος διαγωνισμός Great Workplaces. Επιχειρήσεις πρότυπα, όπου ο κάθε ένας μας θα επιθυμούσε να εργαστεί.

Οι 20 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2009	
Λίστα Νικητών με 50-250 εργαζόμενους	Λίστα Νικητών με 250+ εργαζόμενους
1. PISCINES IDEALES	1. COCA-COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ
2. MICROSOFT ΕΛΛΑΣ	2. ABBOTT LABORATORIES ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ
3. BRISTOL-MYERS SQUIBB ΑΕ	3. MILLENIUM BANK
4. CISCO HELLAS	4. TASTY FOODS
5. ΑΙΩΝ	5. HEWLETT-PACKARD HELLAS
6. ΨΗΜΙΤΗ ΑΕ	6. CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI
7. 3M HELLAS ΜΕΡΕ	7. BIBEXΡΩΜ ΑΕ
8. GENESIS PHARMA	8. HELLENIC POSTBANK - ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ
9. EXODUS ΑΕ	9. MARFIN EGNATIA BANK
10. JOHNSON DIVERSEY ΕΛΛΑΣ	10. DELOITTE

(περιοδικό HRProfessional Τεύχος 53 σελ 30)

Στυλ Ηγεσίας

Άραγε τι είναι εκείνο το οποίο κάνει αυτές τις εταιρείες να βραβεύονται; Ενώ λοιπόν υπάρχει μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα στην επιχείρηση, είναι όλοι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι; Μάλλον όχι, επειδή το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί τα στελέχη αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής κουλτούρας. Σε αυτές τις θέσεις πρέπει να βρίσκονται άτομα που να αγαπάνε τη δουλειά τους, τους ανθρώπους, να έχουν ήθος, να εμπνέουν σεβασμό, εμπιστοσύνη στους εργαζομένους και να υιοθετούν πρακτικές όπως η συνεργασία και η ομαδικότητα. Τα στελέχη πρέπει να είναι ικανά να υποστηρίζουν όλα όσα η «θεωρία» λέει. Η κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από ηγέτες, από στελέχη που λειτουργούν ως πρότυπα. Γι'αυτό πρέπει να λειτουργούν με αρχές και ήθος, καθώς εκείνοι περνάνε τη κουλτούρα της επιχείρησης και στον τελευταίο ιεραρχικά εργάτη. Επομένως το στυλ ηγεσίας το οποίο θα ακολουθηθεί είναι πολύ σπουδαίος παράγοντας προκειμένου όχι μόνο να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις, αλλά και να διακριθεί μια επιχείρηση

από τους ανθρώπους της. Ο ηγέτης είναι εκείνος οποίος θα υποκινήσει τους εργαζομένους, θα τους ενδυναμώσει, θα τους ενεργοποιήσει, και θα τους ικανοποιήσει. Με επακόλουθο την αφοσίωση και δέσμευση τους στην επιχείρηση, δίνοντας της, το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο υποκίνηση (motivation); Εννοούμε την παροχή των κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή τα κίνητρα τα οποία παρέχονται από την επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων για να δημιουργηθεί η προσδωκόμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά. Βέβαια τα κίνητρα τα οποία θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους διαφέρουν, καθώς πηγάζουν από τις ανάγκες και επιθυμίες τις οποίες έχει κάθε εργαζόμενος οι οποίες καθορίζονται από την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τη μόρφωση κ.α. *(Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σελ 28-29)*

π.χ. Ένας δημιουργικός, ικανός, γεμάτος όνειρα νέος, ο οποίος ξεκινάει την επαγγελματική του καριέρα. Θα πρέπει να του προσφέρει η ηγεσία της επιχείρησης ένα ικανοποιητικό μισθό, αυτό όμως από μόνο του δεν αρκεί. Χρειάζεται το δικό του χώρο, να του δοθεί η χαρά της δημιουργίας με την παράλληλη ενθάρρυνση από πλευράς ηγεσίας, και φυσικά αργότερα η αναγνώριση και επιβράβευση. Χαρακτηριστικό ήταν το παράδειγμα του κυρίου Στέλιου Σταυρίδη διευθύνων σύμβουλο της Piscines Ideals, εταιρεία η οποία απέσπασε το Ά Ευρωπαϊκό βραβείο το 2009 των καλύτερων εργασιακών συνθηκών. Σε ημερίδα λοιπόν του τμήματος στην οποία παραβρέθηκε ο ίδιος, ένα εκ των πολλών πρακτικών των οποίων ανέφερε όσον αφορά τον τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων της εταιρείας ήταν, ότι ανά τακτά χρονικά διαστήματα διοργανώνονται συναντήσεις των εργαζομένων προκειμένου να τεθούν και να ενθαρρυνθούν νέες ιδέες. Φυσικά άμεσο επακόλουθο μιας επιτυχημένης ιδέας είναι η ανταμοιβή, υλική και ηθική. Ο λόγος είναι πως πιστεύει πολύ στους νέους ανθρώπους και στις δυνατότητες τους και πως η νέα γενιά έχει πολλά να προσφέρει αρκεί να έχει αυτοπεποίθηση και θέληση. Επίσης επισήμανε πως αντίστοιχες πρακτικές όπως βραβεύσεις γίνονται και σε άτομα που διακρίθηκαν για την προσφορά τους στην επιχείρηση, και οι οποίες αποτελούν πλέον «θεσμό». Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η επιβράβευση χρηματική και μη είναι πολύ σημαντική. Μια επιβράβευση από τον προϊστάμενο, τα συγχαρητήρια των συναδέλφων, και λίγες μέρες επιπλέον αδειας ίσως να είναι αρκετά, για την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Γεμίζοντας τον έτσι ενθουσιασμό και όρεξη για τη

δουλειά του. Ένας όμως εργαζόμενος αρκετά χρόνια σε μια επιχείρηση, με οικογένεια και υποχρεώσεις θα έλεγα ότι χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης, αφήνοντας τον αδιάφορο όλα αυτά. Εκείνο το οποίο θα τον υποκινήσει είναι ο υψηλός μισθός, τα χρηματικά bonus, και η προαγωγή. Επομένως η παροχή του ίδιου κινήτρου σε δυο διαφορετικούς εργαζόμενους δεν φέρνει πάντα τα ίδια αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κυρίου Σταυρίδη στους συνεργάτες τους όπως τους αποκαλεί ο ίδιος, όσον αφορά την εμπιστοσύνη την οποία τους δείχνει η οποία θα έλεγα πως είναι η καλύτερη μορφή επιβράβευσης και υποκίνησης ταυτόχρονα. Είχε αναφέρει λοιπόν πως ο κάθε εργαζόμενος είναι ο ίδιος «αφεντικό» στο δικό του κομμάτι, εκεί δηλαδή όπου είναι ειδικός και αρμόδιος, και ο ίδιος ο κύριος Σταυρίδης δεν μπορεί να παρέμβει καθώς δεν γνωρίζει το αντικείμενο. Επομένως για οποιοδήποτε παράπονο ή απορία των πελατών του ο απολύτως αρμόδιος είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης δείχνει την εκτίμηση και αναγνώριση της δουλειάς του εργαζομένου ο οποίος αριθμεί αρκετά χρόνια στο δυναμικό της εταιρείας. Επίσης με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης δίνει ελευθερία αλλά και ταυτόχρονη έμμεση δέσμευση στους εργαζομένους του με αποτέλεσμα την ποιοτικότερη δουλειά τους, καθώς οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για αυτή. Για αυτό λοιπόν η έννοια του ηγέτη με το στυλ ηγεσίας που προαναφέραμε είναι απαραίτητο για αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων. Καθώς ένας ηγέτης διορατικός μπορεί να αντιληφθεί τις σημερινές αλλά και αυριανές ανάγκες καθενός εργαζομένου, δίνοντας του κίνητρα να εργαστεί με περισσότερη αφοσίωση, δέσμευση, και αγάπη για αυτό που κάνει. Με αποτέλεσμα να το κάνει πολύ καλά δίνοντας το καλύτερο του εαυτό. Μια ηγεσία-διοίκηση η οποία αγνοεί και δεν σέβεται τις ανάγκες των ανθρώπων της, και έχει ως μόνο στόχο το κέρδος, δεν ευημερεί στις μέρες μας.

Πολλές φορές έχει τύχει να ακούσω από ανθρώπους που βρίσκονται αρκετά χρόνια στην αγορά εργασίας να είναι απογοητευμένοι από την εργασία τους, έχοντας ο καθένας διαφορετικούς λόγους. Μερικοί συχνοί λόγοι είναι οι χαμηλές απολαβές και οι αμέτρητες ώρες υπερωριών χωρίς τις νόμιμες απολαβές. Επομένως μια ηγεσία με βάση τον άνθρωπο είναι βασική προϋπόθεση, αλλά ταυτόχρονα και καθοριστική για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση χωρίς όραμα και στόχους από την ηγεσία τίθεται εκτός ανταγωνισμού. Πρέπει η ηγεσία να ενδυναμώνει τους ανθρώπους της μειώνοντας το στρες, αυξάνοντας το ηθικό, τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους.

Τη σπουδαιότητα της ηγεσίας θα την αντιληφθούμε εάν σκεφτούμε ότι τα κεφάλαια, οι στρατηγικές, τα προϊόντα, τα συστήματα και η τεχνολογία δεν είναι ικανά να εξασφαλίσουν τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Καθώς είναι εύκολα αντιγράψιμοι πόροι και μη σπάνιοι για τους ανταγωνιστές. Η μοναδική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικότητας είναι οι άνθρωποι, η διάθεση, ο ενθουσιασμός, το μεράκι, η πίστη, το πάθος, η νοοτροπία, η δέσμευση, η συνεργασία, η φαντασία, η πρωτοβουλία, το μυαλό, η ψυχή και η καρδιά, εκείνων των ανθρώπων που υλοποιούν αποτελεσματικά τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τα προγράμματα, που μαθαίνουν συνεχώς, που αλλάζουν, που δημιουργούν νέες ιδέες και γνώσεις. Αυτά είναι τα μόνα που μπορούν να εξασφαλίσουν διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ο τρόπος της διαχείρισης όλων αυτών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. *(εφημερίδα καθημερινή 05/01/2003)*

Συστήματα αμοιβών

Πως είναι λοιπόν δυνατόν να μιλάμε για σωστή διαχείριση χωρίς την ύπαρξη αξιοκρατικών και δίκαιων συστημάτων αμοιβών; Αρκετά δύσκολο, καθώς θεωρώ τα συστήματα αμοιβών, όπως επίσης την υγιεινή και ασφάλεια των χώρων εργασίας στην οποία θα αναφερθούμε παρακάτω, ως τη βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους το κύριο εισόδημα τους, ουσιαστικά είναι το αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους στη ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στόχος ενός ορθού συστήματος αμοιβής είναι η υποκίνηση των εργαζομένων. Όρο τον οποίο προαναφέραμε ως στόχο της ηγεσίας. Άλλοι δύο κοινοί στόχοι των δύο αυτών παραγόντων είναι η υπευθυνότητα και η δέσμευση των εργαζομένων για τη βελτίωση της ποιότητας. Άλλοι στόχοι των συστημάτων αμοιβών είναι η προσέλκυση, η διατήρηση, η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω της σύνδεσης αμοιβής-απόδοσης, η υλοποίηση στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, η διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η ύπαρξη μη ικανοποιητικών αμοιβών αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας. Οι αμοιβές των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε σταθερές και μεταβλητές, εμείς θα τις διαχωρίσουμε σε υλικές και ηθικές.

Υλικές:

- Ικανοποιητικοί μισθοί
- Χορήγηση νόμιμων επιδομάτων (πχ ασθένειας, αδείας, γάμου)

- Προμήθειες
- Bonus εξαρτημένα από την απόδοση ή την ποιότητα
- Ασφάλιση
- Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, εταιρικό αυτ/το, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές, ταξίδια)
- Κάλυψη εξόδων (π.χ. μεταπτυχιακών προγραμμάτων)
- Επιπλέον ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- Σίτιση
- Κάλυψη εξόδων βρεφονηπιακών σταθμών

Ηθικές:

- Αναγνώριση-Επιβράβευση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)
- Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)
- Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων / δεξιοτήτων)
- Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)
- Παροχή διευκολύνσεων (π.χ. φοιτητική άδεια, άδεια εγκυμοσύνης, ελαστικό ωράριο)
- Κλίμα- Σχέσεις
- Συνθήκες εργασίας

(Νάνου Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σελ 183-192)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα όλων αυτών είναι ότι, όλο και περισσότερο έδαφος φαίνεται να κερδίζει η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της εταιρίας, με τη μορφή (χρηματικών μόνους, χρηματικών συνεισφορών σε αποταμιευτικά κεφάλαια, δωρεάν μετοχές, δωρεάν μετοχές που χρηματοδοτούνται από τα κέρδη, και την παροχή δικαιωμάτων προαίρεσης επί των μετοχών). Θεσμός ο οποίος ξεκίνησε από μεγάλες εταιρείες των ΗΠΑ, και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από χώρες της Ευρώπης όπως Γερμανία, Μ. Βρετανία, Γαλλία, Πορτογαλία, αλλά και από ανατολικές χώρες όπως η Ουγγαρία, η Ρουμανία, αλλά και η Κίνα. Στην Ελλάδα υιοθετήθηκε την τελευταία οκταετία, αλλά περιορίστηκε στις ιδιωτικές εταιρίες όπως (EFG Eurobank Ergasias, Εθνική Τράπεζα, Marfin Popular Bank), η Intracom, η Coca Cola Hellas και άλλες. Των οποίων αποδέκτες ήταν τα ανώτατα στελέχη και μέλη των διοικητικών συμβουλίων. Ο θεσμός αυτός μέσα από διεθνείς μελέτες έχει αποδειχθεί ως σημαντικό κίνητρο για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων, της αύξησης της αποδοτικότητας τους και της προσέλκυσης ικανών στελεχών. Τέλος,

διευκολύνει την καθιέρωση στρατηγικών ανταμοιβής και συστημάτων πληρωμής των εργαζομένων. (www.euro2day.gr)

Επίσης μια έρευνα πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ από Αμερικανούς επιστήμονες, και στην οποία συμμετείχαν 3.193 εργαζόμενοι μιας πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας, με αντικείμενο το ελαστικό ωράριο και τον τρόπο εργασίας. Η έρευνα αυτή απέδειξε ότι η ελαστικότητα του ωραρίου και η ευελιξία του τρόπου εργασίας είναι αποτελεσματικοί τρόποι βελτίωσης της αποδοτικότητας και ποιότητας των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Ο λόγος είναι πως η ύπαρξη ελαστικού ωραρίου και η ευελιξία στον τρόπο εργασίας, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Επίσης βελτιώνει την υγεία τους, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία τους, και γενικότερα τους προσφέρει μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Με αποτέλεσμα να μειώνονται οι απουσίες των εργαζομένων λόγω ασθένειας, και να αυξάνεται η αφοσίωση στην εργασία τους. (www.medlook.net)

Βλέπουμε λοιπόν τα σημαντικά οφέλη των συστημάτων αμοιβών, ας δούμε επίσης το παράγοντα υγιεινής και ασφάλειας, ο οποίος πρέπει να βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις.

Υγιεινή και ασφάλεια.

Τι είναι η υγιεινή και ασφάλεια; Είναι η υποχρέωση των επιχειρήσεων να εξασφαλίσουν ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό οργανισμό ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας (EAY), είναι υποχρέωση νομοθετική και κοινωνική όλων των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα σημαντικό είναι ένας εργασιακός χώρος να είναι καθαρός και στεγασμένος σε ένα ασφαλές κτήριο, με τον απαραίτητο εξαερισμό και φωτισμό. Εκτός όμως από υποχρέωση των επιχειρήσεων ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι και όφελος. Σ'ένα ωραίο εργασιακό χώρο με καλές συνθήκες εργασίας οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ποιοτικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους. Ένας ευχάριστος χώρος εργασίας βελτιώνει τη ψυχολογία των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη και αφοσίωση τους στην επιχείρηση καθώς δείχνει να ενδιαφέρεται για αυτούς με αποτέλεσμα να παραμένουν στην εργασία τους. Επίσης βελτιώνει το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας, και συμβάλει στη καλή φήμη και εικόνα της, στο μικρο περιβάλλον της. (<http://osha.europa.eu>)

Γίνεται αντιληπτός λοιπόν ο σημαντικός ρόλος της (EAY) καθώς ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη φήμη της επιχείρησης. Καθώς έρευνες έχουν αποδείξει πως όταν μια επιχείρηση έχει δημιουργήσει καλή φήμη στην αγορά εργασίας οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να εργαστούν σε αυτή αλλά και όσοι ήδη δουλεύουν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, και παραμονής τους στην επιχείρηση. Το οποίο μεταφράζεται σε ποιότητα, και αποδοτικότητα. Θεωρώ ότι ο παράγοντας της υγιεινής και ασφάλειας να μεν δίνει αρκετά επιθυμητά οφέλη στις επιχειρήσεις, δεν παύει όμως να θεωρείται κάτι δεδομένο από τους εργαζομένους. Αν σκεφτούμε ότι ένας εργαζόμενος δύσκολα θα εργαστεί σε ένα χώρο απαρχαιωμένο και ανθυγιινό. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατανοώντας αυτό έχουν περάσει σε ένα άλλο επίπεδο βελτίωσης της ποιότητας και απόδοσης των εργαζομένων τους, εκείνο της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής τους.

Εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής

Όταν μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους της, προσπαθεί να κάνει ποιοτικότερη ακόμα και την εκτός εργασίας ζωή τους. Δίνει έμφαση στην διευκόλυνση της καθημερινότητας τους, σεβόμενη της ανάγκες και υποχρεώσεις που έχουν εκτός εργασίας. Η εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι κατά τη γνώμη μου ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη μακροχρόνια παραμονή της επιχείρησης στην κορυφή. Ο λόγος είναι πως δείχνοντας η επιχείρηση στους ανθρώπους της ότι ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτούς, καθώς είναι σημαντικοί για εκείνη, όχι μόνο διατηρεί το προσωπικό της αλλά το δεσμεύει, μέσα από την ικανοποίηση και αφοσίωση την οποία αισθάνεται. Με αποτέλεσμα να εκτελούν την εργασία τους ποιοτικά με πάθος και ενθουσιασμό. π.χ. Μια γυναίκα η οποία έχει γίνει πρόσφατα μητέρα και δεν γνωρίζει πώς να διαχειριστεί σωστά το χρόνο της προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές αλλά και στις οικογενειακές της υποχρεώσεις, καλό θα ήταν να έχει μια ιδιαίτερη αντιμετώπιση από τη διοίκηση. Όπως η ευελιξία του ωραρίου, ή το μειωμένο ωράριο για ένα χρονικό διάστημα, επίσης θα μπορούσαν να της δοθούν επιπλέον ημέρες άδειας προκειμένου να επιστρέψει στην δουλειά πιο ήρεμη και ξεκούραστη. Και αυτό γιατί έτσι θα είναι πιο αποδοτική, ικανοποιημένη και αφοσιωμένη στην δουλειά της. Επίσης πολλές εργαζόμενες μητέρες έχουν το άγχος των παιδιών και πολλές φορές αισθάνονται τύψεις επειδή δεν τους αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο. Έτσι οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες παρέχουν παιδικούς σταθμούς και παιδότοπους στελεχωμένους με

καταρτισμένους και έμπειρους παιδαγωγούς μέσα στις επιχειρήσεις. Η εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και ιδιαίτερα στις μέρες μας που όλοι ζούμε σε πολύ έντονους ρυθμούς καθημερινά με αποτέλεσμα μόνιμο άγχος και εκνευρισμό. Γι' αυτό εάν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της και σαν ανθρώπους, και κατανοήσει τις υποχρεώσεις και ανάγκες που έχουν εκτός δουλειάς προσπαθώντας να διευκολύνει τη καθημερινότητα τους, μειώνοντας τον εκνευρισμό και τη ψυχολογική υπερένταση (άγχος) τους, που είναι κύριο χαρακτηριστικό όλων των εργαζομένων, τότε θα επιτύχει ποιοτικότερη εξυπηρέτηση πελατών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τράπεζα πειραιώς. Όπου προσπαθούν να διαχειριστούν το καθημερινό άγχος των εργαζομένων τους, μετατρέποντας το σε δημιουργικό άγχος το οποίο θα τους βοηθήσει να πετύχουν τους στόχους τους. Παρέχουν συστηματική φροντίδα στους εργαζομένους και την οικογένειά τους, μέσα από προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης κι ενεργητικής διαχείρισης της υγείας και ευεξίας τους. Επίσης προετοιμάζουν την δημιουργία μιας 24ωρης τηλεφωνικής υπηρεσίας στελεχωμένη από επιστημονικό προσωπικό, η οποία θα έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα σε θέματα προσωπικά, οικογενειακά και επαγγελματικά για τους εργαζομένους της τράπεζας και τις οικογένειες τους. *(περιοδικό HRProfessional)*

Μια δομή οργάνωσης που ευνοεί την επικοινωνία.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια καλή οργάνωση σε μια επιχείρηση. Μια οργανωτική δομή η οποία να προωθεί την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Μέσα από την επικοινωνία την αμεσότητα και τις καλές εργασιακές σχέσεις. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθούμε στη θεωρία του Lewin καθώς πιστεύω ότι αντικατοπτρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό το σήμερα.

Η θεωρία του Lewin υποστηρίζει ότι η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται το άτομο. Με άλλα λόγια παράγοντες όπως η δομή της οργάνωσης, το στυλ ηγεσίας στο οποίο έχουμε αναφερθεί, η επικοινωνία και οι σχέσεις μεταξύ συνεργατών παροτρύνουν ή αναστέλλουν την υποκίνηση των εργαζομένων. *(Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σελ 34,*

Σημαντικός παράγοντας είναι εκείνος της οργανωτικής δομής και αυτό γιατί εάν υπάρχει μείωση των ιεραρχικών αποστάσεων και ένα καλό οργανωτικό κλίμα σε μια

εταιρία που δεν περιορίζει την ελευθερία του ατόμου, αντιθέτως το κάνει να αισθάνεται μέλος της, τότε τα οφέλη είναι πολλαπλά. Η άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων είναι ένας πολύ καλός τρόπος. Ο εργαζόμενος έχει τη χαρά της συμμετοχής, της δημιουργίας και της εκτίμησης του εργοδότη του. Επίσης τα εξατομικευμένα πλάνα ανάπτυξης του εργαζομένου του δίνουν τη δυνατότητα «να αναπνέει». Δηλαδή να έχει την αίσθηση της αυτονομίας, να αναπτύσσεται και να καλλιεργεί τα ταλέντα του μέσα από την εργασία του.

Κρίνετε λοιπόν απαραίτητη μια σωστή οργανωτική δομή η οποία θα διαφοροποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό κάνοντας το να ξεχωρίσει μέσα από την ανοικτή επιχειρησιακή επικοινωνία, με την οποία καλλιεργούνται οι καλές εργασιακές σχέσεις, ο αλληλοσεβασμός, και η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων ανεξάρτητα από τη θέση την οποία έχουν στην ιεραρχία της επιχείρησης. Με μια επιχειρησιακή επικοινωνία υπάρχει ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, πληροφοριών και οδηγιών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να φτάσει τους στόχους της. *(Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σελ 49)*

Η επιχειρησιακή επικοινωνία ευνοεί την επιχείρηση καθώς μπορεί μέσα από την σύσφιξη των σχέσεων της με τους εργαζομένους της να γίνει πιο αντικειμενική. Επίσης της δίνεται η δυνατότητα να αποκομίσει καλές ιδέες και καινοτομίες. Και τέλος να δημιουργήσει όραμα και εταιρική κουλτούρα. Από την άλλη ευνοούμενοι είναι οι εργαζόμενοι καθώς εκφράζουν τις παρατηρήσεις, τα παράπονα και συναισθήματα τους με ειλικρίνεια χωρίς το συναίσθημα του φόβου. Έχουν την αίσθηση της συμμετοχής σε αποφάσεις της εταιρείας και ικανοποιούν τις ανάγκες τους όπως είναι η ανάγκη τους να ανήκουν σε μία ομάδα, εκείνη των εργαζομένων και της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή επικοινωνία βοηθάει «να σπάσει ο πάγος» και οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού κλίματος. *(Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σελ 50)*

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ένα οργανωτικό κλίμα-δομή είναι απαραίτητο για την ύπαρξη και υλοποίηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας, με όλα τα οφέλη τα οποία συνεπάγονται. Και αντίστροφα μια επιχειρησιακή επικοινωνία είναι απαραίτητη για μια αποτελεσματική οργανωτική δομή.

Έμπρακτο παράδειγμα όλων αυτών είναι η ΨΗΜΙΤΗ ΑΕ εταιρεία διάθεσης ιατρικών προϊόντων για την διάγνωση και αντιμετώπιση των καρδιαγγειακών παθήσεων, η

οποία βρίσκεται στη λίστα με τις 10 πρώτες εταιρείες στην Ευρώπη για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η εταιρεία αυτή έχει καταφέρει μέσα από μια ανοικτή και επιδιωκόμενη επικοινωνία με όλους τους εργαζομένους της να έχει εξασφαλίσει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Έχοντας ως βασικό άξονα τις αξίες της, επιδιώκει την συνεργασία και ομαδικότητα από όλους τους εργαζομένους της, και τις καλές εργασιακές σχέσεις. *(περιοδικό HRProfessional Τεύχος 53 σελ 45)*

Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Είδαμε λοιπόν το σημαντικό ρόλο που κατέχει η ανοικτή επιχειρησιακή επικοινωνία σε μια επιχείρηση. Δεν υφίσταται όμως ποιότητα της εργασίας χωρίς τον πολύ σημαντικό παράγοντα των καλών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και αυτό γιατί το είδος των σχέσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικός παράγοντας, καθώς υποδηλώνει την οργανωτική δομή, το εργασιακό κλίμα, και φυσικά την οργανωσιακή κουλτούρα κάθε επιχείρησης. Σε μια επιχείρηση που υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων, αλλά και συναδέλφων, δημιουργούνται άπειρα προβλήματα όπως δυσαρέσκεια, ψυχολογική πίεση, ακόμα και δυσκολία στην ίδια την εργασία και την ποιότητα αυτής. Εν τέλει όλα αυτά καταλήγουν σε κακή φήμη της εταιρίας και πιθανή αποχώρηση των εργαζομένων, πράγμα το οποίο από ότι γνωρίζουμε, δεν επιθυμεί σε καμία περίπτωση καμία επιχείρηση. *(Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σελ 88-89)*

Με την ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύεται η εμπιστοσύνη μεταξύ τους, και μειώνονται οι εσωτερικές συγκρούσεις. Έτσι ευνοείται η ομαδική εργασία και η ανάπτυξη ενός οικογενειακού κλίματος μεταξύ συνεργατών, με αποτέλεσμα την ενότητα, και την υλοποίηση του κοινού οράματος και στόχων της επιχείρησης. Οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, και συναδέλφων βελτιώνονται στο έπαρκο. Θα έλεγα πως οι καλές εργασιακές σχέσεις «καταρρίπτουν» την έννοια του προϊσταμένου και υφισταμένου ενδυναμώνοντας την έννοια των συνεργατών, καθώς η ιστορία μας έχει αποδείξει πως η συλλογική εργασία αποδίδει περισσότερα από την μεμονωμένη.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι εταιρείες διεθνώς, υιοθετούν προγράμματα συνεργασίας και ομαδικότητας (team building) . Πλέον όλα τα στελέχη ανεξαρτήτως θέσης και βαθμίδας στην οποία ανήκουν ιεραρχικά, συμμετέχουν σε τέτοιου είδους προγράμματα. Μέσα από αυτά τα προγράμματα γίνονται γνωστά οι αξίες, το όραμα και η κουλτούρα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να δημιουργούν ένα κοινό σημείο

όλων. Έτσι όλοι μαζί έχουν κοινούς στόχους, στόχοι ίδιοι με εκείνους τους στρατηγικούς στόχους τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων για να υπάρχουν όσο το δυνατόν καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Όπου οι σχέσεις αυτές τους βοηθούν στην καλύτερη απόδοση και ποιότητας της εργασίας τους. Η γνωστή εταιρεία Johnson Diversey Hellas A.E. επικροτεί τέτοιου είδους προγράμματα μέσα από την διοργάνωση δραστηριοτήτων όπως ποδηλασία, rafting, τοξοβολία, δραστηριότητες στη φύση, αλλά και караόκε, σύνθεση, συγγραφή στίχων και απαγγελία τραγουδιού. Δραστηριότητες τις οποίες ακολουθούν οι ανάλογες βραβεύσεις. Άλλο αξιόλογο παράδειγμα είναι εκείνο του δικτύου καταστημάτων Γερμανός, όπου μέσα από τη διοργάνωση ενός εταιρικού «παιχνιδιού» το Power on People στο οποίο συμμετέχουν 1.500 εργαζόμενοι από όλη την Ελλάδα, εξασκείται το πνεύμα και το σώμα των συμμετεχόντων, καθώς αναπτύσσουν τις ικανότητες τους μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων όπως το rafting και η αναρρίχηση και εκπαιδεύουν το μυαλό τους μέσα από το κυνήγι του χαμένου θησαυρού κ.α. *(περιοδικό HRProfessional)*

Πρακτικές, προσπάθειες, και φιλοσοφίες, αξίες λόγου, καθώς πρέπει να είναι παραδείγματα προς μίμηση για όλες τις επιχειρήσεις. Εφόσον οι άνθρωποι που στελεχώνουν μια επιχείρηση από μια άλλη είναι διαφορετικοί, επομένως η ίδια η επιχείρηση μέσα από τη σωστή διαχείριση τους μπορεί να γίνει διαφορετική. Αντίληψη η οποία πιστεύω ότι ισχύει σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά περισσότερο στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οι οποίες στηρίζονται εξ ολοκλήρου στους ανθρώπους τους.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.

Σε αυτό το σημείο θεωρώ σκόπιμη την αναφορά μου σε ένα διαχωρισμό μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων ως προς το βαθμό εξάρτησης τους από το ανθρώπινο κεφάλαιο. Καθώς η εξάρτηση των υπηρεσιών από τον άνθρωπο είναι μεγαλύτερη από εκείνη των προϊόντων. Τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό θα τους αναλύσουμε παρακάτω. Γιατί όμως στις μέρες μας γίνεται τόσο μεγάλη συζήτηση για το λεγόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο;

Το ερώτημα αυτό μπορούμε να το απαντήσουμε εάν σκεφτούμε ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών σήμερα απασχολούν το 69% των εργαζομένων και μόλις το 25% απασχολείται στη παραγωγή προϊόντων. Ποσοστό το οποίο έχει αυξηθεί καθώς το 1995 η αντιστοιχία ήταν 63% στην παροχή υπηρεσιών και 28% στη παραγωγή προϊόντων. Παρατηρείται λοιπόν μια αύξηση τη τάξεως του 6%. Ποσοστό το οποίο «αποροφήθηκε» από εταιρείες που παράγουν και διαχειρίζονται γνώση όπως ο επιχειρηματικός κολοσός της «Google». *(εφημερίδα καθημερινή 13/09/2007)*

Όπου γνώση είναι η πληροφορία που έχει οργανωθεί και αναλυθεί κατά τρόπο ώστε να είναι κατανοητή και εφαρμόσιμη για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση γνώσης λοιπόν είναι οι μέθοδοι και τα εργαλεία, για τη δημιουργία, συλλογή, αποθήκευση, οργάνωση, και εφαρμογή της γνώσης. Και εφόσον έχουμε περάσει στην «οικονομία της γνώσης» δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. *(www.ionio.gr)*

Καθώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών από όπου στηρίζεται ένα μεγάλο και συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό της παγκόσμιας οικονομίας, κρίνονται στα σημεία. Για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους πρέπει να απαρτίζονται από υψηλής ποιότητας εργαζομένους, με γνώσεις που τις εμπλουτίζουν συνεχώς, ικανότητες που τις αναπτύσσουν, ταλέντα τα οποία καλλιεργούν και αστείρευτο μεράκι για τη δουλειά τους. Είναι μια γενικά αποδεκτή συνταγή για να ξεχωρίσει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών από άλλες ομοειδής φτάνοντας στη κορυφή. *(εφημερίδα καθημερινή 13/09/2007)*

Αντιλαμβανόμαστε τη τεράστια βαρύτητα που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο στις υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται σε ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία έχουν οι υπηρεσίες έναντι των προϊόντων τα οποία είναι τα εξής:

- Η αυλότητα, δηλαδή η άυλη υπόσταση των υπηρεσιών, καθώς όταν αγοράζουμε μια υπηρεσία δεν γίνεται αντιληπτή με καμία από τις ανθρώπινες αισθήσεις (όραση, αφή, γεύση, ακοή, όσφρηση) π.χ. ένας ασθενής πριν επισκεφθεί το γιατρό, δηλαδή πριν από τη θεραπεία δε γνωρίζει το αποτέλεσμα. Για να μειωθεί λοιπόν η ανασφάλεια και το άγχος του αποτελέσματος οι αγοραστές αναζητούν κάποιες «αποδείξεις» για την ποιότητα της υπηρεσίας του. π.χ. οι γνώσεις και η εμπειρία του γιατρού, το περιβάλλον και η φιλικότητα της γραμματέως που βρίσκεται στο χώρο αναμονής.

- Η αδιαιρετότητα παραγωγής και κατανάλωσης, καθώς σε πολλές υπηρεσίες υπάρχει δυσκολία στο διαχωρισμό της διαδικασίας παραγωγής μιας υπηρεσίας από εκείνη της κατανάλωσης. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτοχρόνως, ο πελάτης συμμετέχει και ο ίδιος στην παραγωγή και κατανάλωση. π.χ. Για να κάνουμε ανάληψη από το ταμείο μιας τράπεζας πρέπει να πάμε οι ίδιοι διαφορετικά αυτό από μόνο του δεν είναι εφικτό. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι εκείνο των internet café καθώς εάν εμείς οι ίδιοι δεν πάμε στο café για να μπούμε στο internet δεν είναι δυνατόν να γίνει αυτό από μόνο του.
- Η ετερογένεια, η οποία αναφέρεται στην μεταβολή που έχει κάθε φορά η παροχή της υπηρεσίας, καθώς ποτέ δεν είναι η ίδια. Ο λόγος είναι πως οι υπηρεσίες παράγονται από τα άτομα, όπου το επίπεδο ποιότητας τους διαφέρει. π.χ. δυο ταμίες στην ίδια τράπεζα στο ίδιο υποκατάστημα πιθανόν να μην προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες. Αυτό εξαρτάται από την ποιότητα του εργαζομένου, την ψυχολογική του κατάσταση, τη κούραση, και πόσο επικοινωνιακός είναι.
- Η φθαρτή υπόσταση, δηλαδή η αδυναμία αποθήκευσης, καθώς οι υπηρεσίες λόγω της αύλης φύσης τους δεν μπορούν να αποθηκευτούν. π.χ. Σε ένα κομμωτήριο όπου μια ημέρα δεν έχουν κλειστεί αρκετά ραντεβού δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης αυτών των ωρών έτσι ώστε να τις χρησιμοποιήσουν αργότερα. Είναι ουσιαστικά χαμένος χρόνος από όπου μειώνονται τα έσοδα του κομμωτήριου.

(Γ. Πετρώφ, Κ.Τζωρτζάκης, Α.Τζωρτζάκη Μάρκετινγκ Μάνατζεμντ Η Ελληνική προσέγγιση. Σελ536-537)

(Philip Kotler Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζεμντ σελ 255-257)

Εφόσον λοιπόν οι υπηρεσίες βασίζονται περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο σε σχέση με τα προϊόντα, λόγο όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που προαναφέραμε, οι ίδιοι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που καλούνται να τις υποστηρίξουν και διαφοροποιήσουν. Στις υπηρεσίες το μεγαλύτερο ποσοστό της επιτυχίας τους οφείλεται στους ανθρώπους, εφόσον η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα της υπηρεσίας. Άρα οι άνθρωποι που παρέχουν την υπηρεσία αντιμετωπίζονται πολλές φορές ως η ίδια η υπηρεσία. Θα έλεγα λοιπόν πως επειδή οι άνθρωποι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, οι υπηρεσίες και οι άνθρωποι είναι ταυτόσημες λέξεις για αυτούς που λαμβάνουν την

υπηρεσία. Επομένως οι στρατηγικές που σχετίζονται με την επιλογή, την εκπαίδευση, την παροχή κινήτρων, και την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Με αυτό το τρόπο εξασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα, και αποδοτικότητα των ανθρώπων μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι όμως είναι έμψυχα όντα, με κρίση και λογική, έχουν ανάγκες, αξίες και όνειρα. Για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι σε αυτή, προκειμένου να προσδίδουν στην παροχή υπηρεσιών που οι ίδιοι προσφέρουν την ποιότητα που απαιτείται. Για να φτάσει όμως μια επιχείρηση σε αυτό το επίπεδο το προσωπικό της, θα πρέπει να του προσφέρει ένα πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον, μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα, μια ηγεσία στραμμένη στον άνθρωπο στοχεύοντας στην καλύτερη καθημερινότητα του, και στην ποιότητα ζωής του. Για τον απλούστατο λόγο ότι αυτή η ποιότητα ζωής έχει ως άμεσο αντίκτυπο την απόδοση αλλά πάνω από όλα τη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ισορροπημένη ζωή δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αφοσιωθεί στην εργασία του δίνοντας το καλύτερο του εαυτό. Η ανάπτυξη των εργαζομένων εντός της επιχείρησης σημαίνει ανάπτυξη και βελτίωση των προσωπικοτήτων τους, δηλαδή ανάπτυξη, πρόοδο, και ευημερία σε επίπεδο πλέον ανθρώπου-εργαζόμενου.

(Γ.Πετρόφ, Κ.Τζωρτζάκης, Α.Τζωρτζάκη Μάρκετινγκ Μάνατζεμντ. Η Ελληνική προσέγγιση. σελ 537-539, 545-546)

Philip Kotler Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζεμντ σελ 261

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.

Μετά τη θεωρητική ανάπτυξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και των παραγόντων που συντελούν καταλυτικά στην ανάδειξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, θεωρείται απαραίτητη η ενασχόληση μας με την πρακτική διάσταση του θέματος. Είναι προφανές λοιπόν πως οι θεωρητικοί τρόποι διαχείρισης και οι πρακτικές ανάδειξης του ανθρώπινου κεφαλαίου πρέπει να υλοποιούνται. Κατά πόσον όμως αυτό ισχύει στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον τραπεζικό κλάδο; Οι διοικήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων υιοθετούν πρακτικές οι οποίες να συνεισφέρουν στους παράγοντες ανάδειξης του

ανθρωπίνου κεφαλαίου; Προκειμένου λοιπόν να διαπιστώσουμε επί του πρακτέου τι ακριβώς ισχύει απευθυνθήκαμε σε τραπεζικά στελέχη μέσω ερωτηματολογίου έτσι ώστε να μπορέσουμε να αντιληφθούμε τη πραγματική διάσταση.

Σχόλια όσον αφορά τους ερωτηθέντες

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 13 τραπεζικά στελέχη πολύ γνωστών και αναγνωρισμένων τραπεζών. Εάν εξαιρέσουμε μια μικρή δυσκολία και καχυποψία που αντιμετωπίσαμε αρχικά στην προσέγγιση των στελεχών η οποία έγινε τηλεφωνικά, μπορώ να πω πως στις συναντήσεις η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συνεργάστηκε αρκετά ικανοποιητικά. Βέβαια σε κάθε συνάντηση που είχαμε με κάθε στέλεχος ήταν περιορισμένος ο χρόνος λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Εν τέλει επιτύχαμε οι 10 εξ αυτών να είναι διευθυντές καταστημάτων, οι 2 προϊστάμενοι καταστημάτων, και ένα άτομο από τη γενική διεύθυνση της τράπεζας και συγκεκριμένα από το "τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού".

Η πλειοψηφία δηλαδή ποσοστό 69% ήταν άνδρες διευθυντικά στελέχη και το υπόλοιπο 31% γυναίκες, ποσοστό που φανερώνει τη κυριαρχία των ανδρών στις διευθυντικές θέσεις. Επίσης το 23% του ποσοστού ήταν μεταξύ 20-35 ετών, το 31% από 35-50 ετών, και το 46% από 50 και άνω. Γεγονός που φανερώνει πως διευθυντές καταστημάτων γίνονται άτομα αρκετά έμπειρα και με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας. Σχετικά με τα έτη εργασίας στην τράπεζα το 38,5% έχει από 1-10 έτη εργασίας, το 7,7% από 11-20 έτη, το 30,8% από 21-30 έτη και τέλος το 23% από 31 έτη και άνω. Εύλογο είναι λοιπόν πως μέσα στη πρώτη δεκαετία οι διοικήσεις των τραπεζών δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και ιεραρχικής εξέλιξης στους υπαλλήλους τους καθώς μέσα σε αυτά τα χρόνια έχουν κατανοήσει το όραμα και τις αξίες της τράπεζας. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο το 23% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 15,5% είτε είναι απόφοιτοι λυκείου έχοντας παρακολουθήσει 3ετή σεμινάρια σε κάποιο πανεπιστήμιο είτε έχουν φοιτήσει στη τετραετούς διάρκειας σχολή της τράπεζας. Το 46% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ), και το 15,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (master). Αντιλαμβανόμαστε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται σε αποφοίτους ανωτάτων σχολών οι οποίοι έχουν τις γνώσεις να υποστηρίξουν αλλά παράλληλα και να αντιπροσωπεύσουν την ίδια την τράπεζα. Τέλος το 69% των στελεχών διαχειρίζονται απο1-10 άτομα, το 15,5% διαχειρίζεται από 11-20 άτομα, και το υπόλοιπο 15,5% διαχειρίζεται από 21 άτομα και άνω. Όλα όμως εκείνα τα διευθυντικά στελέχη τα οποία τα εμπιστεύεται μια τράπεζα για να διοικήσει στην ουσία μια ομάδα ανθρώπων που έρχεται σε άμεση

επαφή με τον πελάτη και πολλές φορές ταυτίζεται με αυτή, με ποιους τρόπους τους προσελκύει και με ποια κριτήρια τους επιλέγει;

Προσέλκυση και Επιλογή

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στα προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, ας δούμε λοιπόν με πιο τρόπο τους προσελκύουν και επιλέγουν τα τραπεζικά ιδρύματα. Ποσοστό 54% μας απάντησε πως ήταν επιλογή της ίδιας της τράπεζας η τοποθέτηση τους στην παρούσα θέση, γεγονός που φανερώνει ότι οι διοικήσεις των τραπεζών τοποθετούν άτομα επιλογής τους, ικανά, όπου με το πέρας των ετών έχουν αποδείξει τις ικανότητες τους και επιθυμούν να τα συγκαταλέγουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Επομένως εκείνο το οποίο μπορούμε να υποστηρίξουμε με βεβαιότητα είναι πως οι μεγάλες τράπεζες επιλέγουν τη μέθοδο της εσωτερικής προσέλκυσης, αναζητούν δηλαδή υποψηφίους για τη κάλυψη μιας υψηλότερης ιεραρχικά θέσης από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους τους. Στις μικρότερες όμως τράπεζες η επιλογή γίνεται με τη μέθοδο της εξωτερικής προσέλκυσης καθώς τοποθετούν διευθυντές από τον ανταγωνισμό. Προσελκύουν δηλαδή συστηματικά (**Headhunting**) διευθυντές από άλλες τράπεζες δοκιμασμένους και καταξιωμένους στο χώρο, προκειμένου να αποκομίσουν εμπειρία και πελατολόγιο. Επίσης διαπιστώνουμε πως η θέση του προϊσταμένου καλύβεται από άτομα με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας τα οποία εντός της πενταετίας είναι προϊστάμενοι καταστημάτων. Αντίστοιχα στις μεγαλύτερες τράπεζες η θέση του προϊσταμένου καλύβεται από άτομα με 15 έτη προϋπηρεσίας. Επίσης το 100% των ερωτηθέντων μας απάντησε πως υπήρχε συγκεκριμένο προφίλ υποψηφίου, καθώς όλες οι τράπεζες επιθυμούν άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να συγκεντρώσουν ένα ικανοποιητικό ποσοτικά αλλά πολύ περισσότερο ποιοτικά, αριθμό υποψηφίων. Τέλος όσον αφορά τον τρόπο επιλογής οι απαντήσεις ποικίλουν. Διαπιστώνουμε όμως το εξής: οι πολιτικές μερικών τραπεζών είναι η επιλογή και τοποθέτηση ατόμων στις θέσεις των διευθυντών χωρίς καμία διαδικασία επιλογής, άτομα όμως τα οποία βρίσκονται τριάντα έτη στο τραπεζικό κλάδο, δείχνοντας έτσι απόλυτη εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους. Επίσης πολύ δημοφιλείς τρόποι επιλογής είναι οι γραπτές εξετάσεις προκειμένου να διαπιστωθούν οι πραγματικές γνώσεις των υποψηφίων, άλλος ένας πολύ σύνθητες και σημαντικός τρόπος επιλογής κατά την άποψη μου είναι η συνέντευξη, καθώς μέσα από μια συνέντευξη μπορούν να διαπιστωθούν πολλά στοιχεία του χαρακτήρα των υποψηφίων, που στην παροχή υπηρεσιών παίζουν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Τέλος ένας άλλος τρόπος επιλογής

είναι μια απλή αίτηση, η εκδήλωση δηλαδή ενδιαφέροντος του εργαζομένου για τη κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Βέβαια πολλές τράπεζες επιλέγουν και συνδυαστικούς τρόπους επιλογής όπως οι γραπτές εξετάσεις και η συνέντευξη, η αποστολή αίτησης ή βιογραφικού του υποψηφίου και η συνέντευξη, ή η διεξαγωγή μονάχα των γραπτών εξετάσεων.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Όσον αφορά την εκπαίδευση το 46% μας απάντησε ότι εκπαιδεύτηκαν προτού αναλάβουν τα καθήκοντα τους με τη μορφή σεμιναρίων. Επίσης άτομα τα οποία έχουν χρόνια εμπειρίας στο χώρο δεν εκπαιδεύτηκαν με κάποιο τρόπο πριν αναλάβουν τα διευθυντικά καθήκοντα. Τέλος άτομα τα οποία δεν διέθεταν εμπειρία στο τραπεζικό κλάδο προτού αναλάβουν τα αρχικά τους καθήκοντα εκπαιδεύτηκαν με τη μορφή σεμιναρίων και σε καταστήματα, προκειμένου να αντιληφθούν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Όμως πριν αναλάβουν τα καθήκοντα στη παρούσα θέση παρακολούθησαν μια σειρά σεμιναρίων. Επιπλέον το 84,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι υπάρχει συνεχόμενη εκπαίδευση ενώ το υπόλοιπο 15,5% ότι δεν υπάρχει. Όσον αφορά την ανάπτυξη το 100% μας απάντησε πως του δίνετε η δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων του, και αυτό γίνεται με τη μορφή σεμιναρίων κυρίως για επικοινωνιακούς λόγους. Παράλληλα όμως με τα σεμινάρια υπάρχει η δυνατότητα πρωτοβουλιών στην καθημερινή τους εργασία, επίσης γίνεται επιπλέον ανάθεση εργασιών στους εργαζομένους. Έτσι με τους τρόπους αυτούς υποστήριξαν πως τους δίνετε η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης τους, καθώς γίνονται πιο οργανωτικοί και μεθοδικοί. Υπήρχαν όμως και απαντήσεις οι οποίες ισχυρίστηκαν πως δεν διοργανώνονται κάποια σεμινάρια από τη διοίκηση παρά μόνο η δυνατότητα πρωτοβουλιών και η ανάθεση περισσότερων εργασιών μέσα από τα οποία και οι ίδιοι γίνονται καλύτεροι. Τέλος όλοι απάντησαν πως υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης στην ιεραρχική κλίμακα γεγονός που επιβεβαιώνει τη μέθοδο της εσωτερικής προσέλκυσης.

Αξιολόγηση

Το 92,3% ποσοστό που αγγίζει το 100% μας απάντησε ότι η αξιολόγηση γίνεται μια φορά το χρόνο, είτε στις αρχές είτε στα τέλη κάθε έτους. Το 7,7% απάντησε ότι η αξιολόγηση γίνεται κάθε τρίμηνο. Επίσης όλοι απάντησαν πως οι ιεραρχικά ανώτεροι αξιολογούν τους ιεραρχικά κατώτερους π.χ. οι περιφερειακοί διευθυντές τους

διευθυντές καταστημάτων και εκείνοι με τη σειρά τους, τους προϊσταμένους και οι προϊστάμενοι ή οι διευθυντές τους υπαλλήλους του καταστήματος. Επίσης ομόφωνη ήταν η απάντηση πως δεν υπάρχει η δυνατότητα αντίστροφης αξιολόγησης προς το παρόν, όπως χαρακτηριστικά απαντούσαν αφήνοντας να εννοηθεί πως ενδεχομένως να υπάρχει μια τέτοιου είδους σημαντική κατά την άποψη μου δυνατότητα, στο μέλλον. Τέλος μεμονωμένες απαντήσεις δόθηκαν οι οποίες ανέφεραν ότι η αξιολόγηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα bonus και την ιεραρχική εξέλιξη των εργαζομένων, γεγονός που φανερώνει την στρατηγική αυτών των τραπεζών.

Εταιρική κουλτούρα

Όσον αφορά τους κανόνες και τη φιλοσοφία των τραπεζών οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλαδή ποσοστό 92,3% ισχυρίστηκε πως υπάρχουν κάποιοι κανόνες εργασίας, το 7,7% απάντησε πως δεν υπάρχουν. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι τράπεζες λειτουργούν βάσει εσωτερικού κανονισμού κάτω δηλαδή από κάποιους κανόνες όσον αφορά τη ευπρεπή παρουσία των υπαλλήλων που έχει να κάνει με τον τρόπο ντυσίματος, την συμπεριφορά, την αυστηρή τήρηση του ωραρίου εξυπηρέτησης των πελατών, και πολύ περισσότερο του τραπεζικού απορρήτου. Μας ανέφεραν πως υπάρχει κώδικας δεοντολογίας και έγινε λόγος για τη γενικότερη συμπεριφορά του υπαλλήλου και εκτός χώρου εργασίας, ότι πρέπει να είναι η πρότερη. Επίσης το 92,3% των ερωτηθέντων απάντησε πως οι διαδικασίες είναι ίδιες σε οποιοδήποτε κατάστημα του δικτύου της τράπεζας, προκειμένου να υπάρχει η όσο το δυνατόν μικρότερη απόκλιση στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η ποιότητα παροχής υπηρεσιών με αποτέλεσμα η εξυπηρέτηση των πελατών σε ένα κατάστημα στην Αλεξανδρούπολη να είναι όσο το δυνατόν όμοια με εκείνη σε ένα κατάστημα του Ηρακλείου.

Στυλ ηγεσίας- Υποκίνηση

Όλοι απάντησαν πως τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι ικανά να τους υποκινήσουν. Θεωρούν πως δεν βρίσκονται τυχαία σε υψηλόβαθμες θέσεις και έχουν αρκετές ικανότητες και γνώσεις για το πετύχουν. Τόνισαν όμως πως υπάρχουν και κάποιες εξαιρέσεις οι οποίες θίγουν αξίες της τράπεζας όπως διαφάνεια και αξιοκρατία τις οποίες οι ανώτατες διοικήσεις δεν φοβούνται να τις εξαλείψουν προκειμένου να διατηρήσουν την ομαλή λειτουργία της τράπεζας.

Συστήματα αμοιβών

Στις ερωτήσεις όσον αφορά τα συστήματα αμοιβών όλες οι απαντήσεις ποσοστό 100% παρουσιάζουν ένα κοινό σημείο. Η μισθοδοσία καθορίζεται από την ΟΤΟΕ, επομένως θεωρητικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως ο μισθός ενός εργαζομένου με τα ίδια προσόντα και εμπειρία είναι ο ίδιος σε οποιαδήποτε τράπεζα. Γεγονός όμως που δεν ισχύει καθώς η κάθε τράπεζα καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών της, ανάλογα με τη στρατηγική την οποία ακολουθεί. Διαπιστώσαμε πως το 54% των ερωτηθέντων απάντησαν πως οι διοικήσεις των τραπεζών χρησιμοποιούν τις αμοιβές ως κίνητρα με τη μορφή bonus που είναι άμεσα συνδεδεμένα με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου. Επίσης το 15,5% είτε πως δεν υπάρχουν bonus μονάχα κάποια επιδόματα ανάλογα την ευθύνη και την οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου. Επιπλέον λάβαμε απαντήσεις που συνδυάζουν όλα τα παραπάνω, δηλαδή πέρα από το μισθό σύμφωνα με την ΟΤΟΕ λαμβάνουν επιδόματα και bonus ανάλογα με την επίτευξη των στόχων. Επίσης η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε πως είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών πλην ενός που ήταν αρνητικός καθώς μας τόνισε πως η διοίκηση της τράπεζας επιθυμεί να πληρώνει αρκετά καλά τα χαμηλόβαθμα στελέχη παρά τα άτομα που βρίσκονται στις διευθυντικές θέσεις. Επιπρόσθετα το 100% των ερωτώμενων απάντησε ότι τα συστήματα αμοιβών είναι συνδεδεμένα με τη στρατηγική της τράπεζας γεγονός που επιβεβαιώνει η παρουσία των bonus.

Υγιεινή και ασφάλεια

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων όσον αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τραπεζών, εάν πιστεύουν δηλαδή πως εργάζονται σε ένα ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον απάντησε θετικά. Υπήρχε όμως και η αντίθετη άποψη καθώς ο χώρος της τράπεζα με την αύξηση της εγκληματικότητας δεν θεωρείται ασφαλής. Υπάρχει ο φόβος της ληστείας και η απειλή για τη σωματική ακεραιότητα των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό προκειμένου όλοι να αισθάνονται και να είναι ασφαλής έχει ψηφιστεί νόμος όπου υποχρεούνται όλες οι τράπεζες να αντικαταστήσουν τις κεντρικές εισόδους τους με άλλες μεγαλύτερης ασφάλειας. Αναρωτιέμαι λοιπόν, για πιο λόγο έπρεπε να ψηφιστεί νόμος εφόσον οι διοικήσεις όλων των τραπεζών γνώριζαν τον υπάρχον κίνδυνο-πρόβλημα. Επιπλέον σε ποσοστό 38,5% το εργασιακό περιβάλλον της τράπεζας στην οποία εργάζονται τους είναι πάρα πολύ ευχάριστο, ενώ στο 61,5% είναι αρκετά. Με εμφανή το δισταγμό τους να απαντήσουν αρκετά ή όχι ιδιαίτερα, γεγονός που κρύβει δυσαρέσκεια.

Εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής

Ποσοστό 61,5% απάντησε πως η τράπεζα σέβεται αρκετά τις ανάγκες και υποχρεώσεις των εργαζομένων της στην προσωπική τους ζωή. Ενώ το 38,5% απάντησε πάρα πολύ. Γεγονός που διαπιστώνουμε μέσα από τις παροχές τις οποίες τους προσφέρουν κυρίως χρηματικές προκειμένου να διευκολύνουν τη καθημερινότητά τους. Συγκεκριμένα το 92,3% απάντησε πως είναι ικανοποιημένοι από τις παροχές οι οποίες στην πλειοψηφία τους είναι με τη μορφή κάλυψης εξόδων παιδικού σταθμού, επιπρόσθετης ομαδικής ασφάλισης σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία, προνομιακά επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων, καθώς και έξοδα μετακίνησης, εφόσον υπάρχει. Μεμονωμένες ήταν οι απαντήσεις που ανέφεραν άλλες παροχές όπως βραβεύσεις, κινητό τηλέφωνο, στολή εργασίας, προκαταβολές μισθών, αλλά και καθημερινές παροχές στον χώρο εργασίας όπως κάλυψη εξόδων για αφεψήματα και σνακ.

Επικοινωνία

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων όλοι μας απάντησαν πως υπάρχει άμεση ανοικτή επικοινωνία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και αυτό πραγματοποιείται τηλεφωνικά, εγγράφως με καθημερινή αλληλογραφία και με εσωτερικό ηλεκτρονικό σύστημα μέσω e-mail. Επιπλέον δυο ερωτώμενοι μας απάντησαν πως γίνεται και με τη μορφή συνάντησης, με προσωπική δηλαδή επαφή. Επίσης στην πολύ σημαντική κατά την δική μου άποψη ερώτηση εάν διοργανώνονται συγκεντρώσεις υπαλλήλων ανά υποκατάστημα όλοι μας απάντησαν ναι, εκ των οποίων το 15,5% δεν μας καθόριζε κάθε πότε γίνονται. Το 46% υποστήριξε ότι συγκεντρώσεις γίνονται κάθε μήνα, ενώ το 23% σε εβδομαδιαία βάση. Τέλος το υπόλοιπο 15,5% μας απάντησε κάθε δεκαπέντε ημέρες. Οι απαντήσεις ποικίλουν, καθώς και η δυνατότητα έκφρασης των εργαζομένων της προσωπικής τους άποψης και συμμετοχής.

Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Στο τέλος αφήσαμε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τις σχέσεις των εργαζομένων και τι κάνει από τη πλευρά της η διοίκηση της τράπεζας για τη σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων προκειμένου να αποφύγει εντάσεις και προστριβές έτσι ώστε να εξασφαλίσει ένα ήρεμο εργασιακό κλίμα. Έτσι το 54% θεωρεί τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων άριστες, το 38,5% πολύ καλές και το 7,5% απλά καλές. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις όσον αφορά το εάν οι διοικήσεις των τραπεζών διοργανώνουν τέτοιου είδους δραστηριότητες που αναφέραμε προηγουμένως το 46% απάντησε

κατηγορηματικά όχι, καθώς οι λιγότερες εκδηλώσεις που διοργανώνονται γίνονται από το σύλλογο εργαζομένων της τράπεζας. Επίσης το υπόλοιπο 54% απάντησε ναι, όπου οι δραστηριότητες λαμβάνουν τη μορφή της ετήσιας κοπής της πίτας, διοργάνωση εκδρομών και ταξιδιών κοινής αποδοχής, διοργάνωση εκδηλώσεων τις εορταστικές περιόδους, διάφορα παιχνίδια αλλά και θεατρικές ομάδες. Συνήθως όμως τα περισσότερα από όλα αυτά λαμβάνουν χώρα στην Αθήνα και όχι τόσο στην περιφέρεια.

Τελικά συμπεράσματα

Από την παραπάνω έρευνα διαπιστώνουμε αρχικά τη διαφορά στο τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου από τα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα με εκείνα που έχουν κυρίως τοπικό χαρακτήρα. Θα μπορούσαμε να πούμε πως οι μικρότερες τράπεζες στηρίζονται ως επί το πλείστον στην μεγάλη κοινωνικότητα την οποία έχουν. Υιοθετούν κυρίως πρακτικές βασισμένες σε αυτή, ένα αξιόλογο παράδειγμα είναι το γεγονός πως στην προσέλκυση και επιλογή το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι η εντοπιότητα, προϋπόθεση που δεν συμπεριλαμβάνεται στο προφίλ των υποψηφίων στα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η στρατηγική αυτών των τραπεζών και ενδεχομένως η πηγή του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος είναι η μεγάλη κοινωνικότητα και ευελιξία που έχουν λόγω του μεγέθους τους. Επίσης διαθέτουν ένα σύστημα γρήγορης ιεραρχικής εξέλιξης των υπαλλήλων της, καθώς και μια φιλοσοφία στην οποία στηρίζεται όλο το δίκτυο καταστημάτων της. Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με όλες τις τραπεζικές εργασίες προκειμένου όλοι να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τους πελάτες. Βέβαια τέτοιου είδους πρακτικές ελλοχεύουν κινδύνους καθώς η παροχή της υπηρεσίας ενδεχομένως να μην είναι τόσο ποιοτική καθώς δεν υπάρχει εξειδίκευση των εργαζομένων σε ένα κομμάτι των τραπεζικών εργασιών. Επίσης δεν διοργανώνονται δραστηριότητες σύσφιξης των εργασιακών σχέσεων προκειμένου να αποφευχθούν προστριβές και διαμάχες, γεγονός που φανερώνει την απουσία μιας οργανωμένης ομάδας στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού.

Στα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα οι πρακτικές όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, στις γνώσεις, στις ικανότητες των εργαζομένων και στις σχέσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με τις κεντρικές διοικήσεις. Διαπιστώνουμε στρατηγικές στοχευμένες τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην ποιότητα. Τα bonus είναι συνδεδεμένα με την απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (καταστημάτων). Γεγονός που βοηθάει τη συνεργασία, δηλαδή τη

συλλογική προσπάθεια των εργαζομένων για την επίτευξη κοινών στόχων. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε πως δεν διοργανώνονται δραστηριότητες για τη σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων. Αλλά και εκείνοι οι οποίοι απάντησαν θετικά διευκρίνισαν ότι δεν είναι εύκολο να συμμετάσχει κάποιος εργαζόμενος από την περιφέρεια, καθώς είναι μεγάλη η απόσταση μέχρι την κεντρική διοίκηση όπου βρίσκεται στην Αθήνα και έτσι δεν εκδηλώνει κανένας το ενδιαφέρον συμμετοχής τους σε αυτές τις δραστηριότητες.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στις διάφορες πρακτικές που ακολουθούν μερικά από τα τραπεζικά ιδρύματα στην χώρα μας και εξήγαμε ορισμένα συμπεράσματα. Ορισμένες όμως πρακτικές και τρόποι διαχείρισης που θα αναφέρουμε παρακάτω ενδεχομένως να έπαιζαν καθοριστικότερο ρόλο με μεγαλύτερη ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα από πλευράς των εργαζομένων. Αναμφισβήτητα λοιπόν το κλειδί της επιτυχίας μιας σημερινής επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι οι άνθρωποι για το λόγο αυτό θα παραθέσω μερικούς τρόπους διαχείρισης που θεωρώ σημαντικές πηγές άντλησης θεμελιωδών ικανοτήτων.

Για την επίτευξη ενός στόχου όπου μετά την κατάκτηση του τίθεται η επίτευξη του αμέσως επόμενου τότε πρέπει να υπάρχει μια μεθοδολογία η οποία πρέπει να ακολουθηθεί πιστά. Η αρχή λοιπόν γίνεται από τη σωστή προσέλευση και επιλογή, οι τράπεζες πρέπει λοιπόν να βρουν και εν συνεχεία να επιλέξουν άτομα στα οποία οι στόχοι τους να είναι και προσωπικές τους επιδιώξεις. Εργαζόμενοι όπου μέσω της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης υλοποιούν και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες είναι οι καταλληλότεροι. Για το λόγο αυτό θα πρέπει ο προγραμματισμός κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας να γίνεται έγκαιρα έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν λάθος προσελκύνσεις και επιλογές λόγω χρονικού περιορισμού. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια στα χαρακτηριστικά και προσόντα των υποψηφίων που απαιτούνται. Επίσης πρέπει να είναι σαφής η περιγραφή της θέσης εργασίας που είναι προς κάλυψη με πλήρης αναφορά στα καθήκοντα της. Οι υποψήφιοι πρέπει να σχηματίσουν μια σωστή και πλήρης εικόνα για τη κενή θέση εργασίας προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις και δυσαρέσκειες. Αυτό μπορεί να γίνει και με τη συμβολή των προηγούμενων εργαζομένων στη συγκεκριμένη θέση καθώς

μπορούν να είναι απολύτως σαφής στα καθήκοντα τις αρμοδιότητες αλλά και στο βαθμό δυσκολίας της θέσεως εργασίας.

Όσον αφορά την σωστή επιλογή πολύ σημαντικό είναι να επιλέγεται η διαδικασία της συνέντευξης η οποία όμως για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να γίνεται με σύνεση, χωρίς βιασύνη και κάποιο καθορισμένο πρότυπο. Επίσης καλό θα ήταν οι ερωτήσεις να προσαρμόζονται ανάλογα με τη θέση εργασίας, να δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να περιγράψουν πως θα διαχειρίζονται περίπλοκες καταστάσεις, πως θα προσέγγιζαν κάποιο πρόβλημα και πως θα διαχειρίζονταν ορισμένους ιδιαίτερους πελάτες. Όλα τα παραπάνω είναι πολύ καλές πρακτικές προκειμένου να αντιληφθεί η τράπεζα τη νοοτροπία και λογική των υποψηφίων. Τέλος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στον υποψήφιο να θέσει ο ίδιος ερωτήσεις καθώς είναι ένας άριστος τρόπος άντλησης πληροφοριών για τον τρόπο σκέψης, για το τι θεωρεί σημαντικό και το πόσο πιθανό είναι να ενταχθεί στην εν λόγω θέση εργασίας και στην κουλτούρα της εταιρείας συνολικά. *(περιοδικό HRProfessional Τεύχος 61)*

Στη συνέχεια η εκπαίδευση αλλά πολύ περισσότερο η ανάπτυξη των στελεχών είναι ένα σημαντικό κομμάτι καθώς η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε αυλους πόρους όπως οι γνώσεις που περιλαμβάνουν τις εμπειρίες, τις πληροφορίες και την ευφυΐα. *(εφημερίδα καθημερινή 09/02/2001)*

Επομένως θα πρέπει να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση η οποία θα επανεξετάζεται συνεχώς, θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των μορφών με τους οποίους προσφέρεται όπως μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου απευθυνόμενο στους συμμετέχοντες. Επίσης η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι πολύ καλά στοχευμένη, θα πρέπει δηλαδή έγκαιρα και έγκυρα να εντοπίζονται ή να προλαμβάνονται τα κενά έτσι ώστε το γνωστικό αντικείμενο που θα καλύψει η εκπαίδευση να είναι το σωστό. Τέλος πολύ σημαντική είναι η επιλογή του εισηγητή, η τράπεζα θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά ορισμένα χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, η εμπειρία, η ακαδημαϊκή δραστηριότητα, αλλά η αμεσότητα και μεταδοτικότητα του.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένας παράγοντας που συνεχώς λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη προσοχή από τους ειδήμονες, ο λόγος είναι πως η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων μεταφράζεται σε ποιοτικότερους και αποδοτικότερους εργαζομένους, ικανοποιημένους πελάτες και επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να γίνει με τη δυνατότητα

πρωτοβουλιών, επιπλέον ευθυνών και ανάπτυξη των ικανοτήτων και χαρισμάτων τους μέσα από τη δουλειά, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με εξατομικευμένα πλάνα ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά όπου θα του δίνονται συμβουλές-καθοδήγηση σε σχέση με τις επαγγελματικές επιδιώξεις τους. Τέλος πολύ σημαντικό είναι για την μελλοντική κάλυψη μιας υψηλότερης ιεραρχικά θέσεως η τράπεζα να επιλέγει εσωτερικούς υποψηφίους οι οποίοι θα ενημερώνονται για οποιαδήποτε κενή θέση εργασίας από την ίδια την τράπεζα.

Στην αξιολόγηση μια αποτελεσματική πρακτική είναι η αξιολόγηση των προϊσταμένων. Θεωρώ ότι η αξιολόγηση αντιστρόφως δηλαδή από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους είναι αρκετά εποικοδομητική. Καλό θα ήταν οι τράπεζες να εφαρμόζουν πρακτικές όπως η εκπαίδευση των προϊσταμένων και διευθυντών των καταστημάτων όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή τους να δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης στους υφισταμένους τους. Και κάθε έτος να αξιολογούνται για την ικανότητα και προθυμία τους να το εφαρμόσουν. Θεωρώ ότι οι διευθυντικές θέσεις των υποκαταστημάτων είναι θέσεις «κλειδιά» για το λόγο αυτό θα πρέπει να αξιολογούνται από τους περιφερειακούς διευθυντές καθώς και από τους υφισταμένους. Μια τράπεζα η οποία έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα θα πρέπει να την απασχολεί όχι μόνο η απόδοση των διευθυντών όσον αφορά τα ποσά των καταθέσεων και χορηγήσεων σε επίπεδο καταστήματος που εύκολα μπορούν να αποδείξουν τις ικανότητες του, αλλά πολύ περισσότερο η δυνατότητα του να συνεργαστεί και να δίνει τις ευκαιρίες ανάπτυξης στους υφισταμένους του, να τους παρακινήσει να ξεδιπλώσουν και βελτιώσουν τα ταλέντα τους. Και στη συνέχεια να αξιολογούνται από τους ίδιους για το βαθμό αποτελεσματικότητας τους για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η εταιρική κουλτούρα είναι πολύ σημαντική, πρέπει να είναι μια κουλτούρα που να την χαρακτηρίζει η υψηλή κοινωνικότητα και αλληλεγγύη οι λόγοι είναι οι εξής: Η υψηλή κοινωνικότητα όπου μεταφράζεται από κοινωνικές εκδηλώσεις, απονομές βραβείων οι οποίες πρέπει να αποκτούν εθιμικό χαρακτήρα, η ομαδική εργασία, και ένα ευχάριστο-φιλικό εργασιακό περιβάλλον επιφέρει στην τράπεζα έκφραση νέων ιδεών, ροή και αξιοποίηση πληροφοριών και αφοσίωση των εργαζομένων. Από την άλλη η υψηλή αλληλεγγύη μεταφράζεται με σαφή αυστηρά υψηλά πρότυπα απόδοσης, σαφή εργασιακά καθήκοντα, ισότιμη μεταχείριση, άτομα σε σημαντικές θέσεις που εμπνέουν σεβασμό και εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα τον υψηλό βαθμό στρατηγικής εστίασης της τράπεζας και τη γρήγορη αντίδραση της στις εξωτερικές

απειλές. *(Harvard Business Review Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σελ 5,7,8,26,43,44)*

Σε όλο αυτό όμως συντελεί το στυλ ηγεσίας, δηλαδή οι ηγέτες οι οποίοι θα πρέπει, να έχουν κοινωνικές συναναστροφές με τους εργαζομένους όπως η ενεργή συμμετοχή τους σε δραστηριότητες εντός και εκτός της τράπεζας πχ εκδηλώσεις της τράπεζας, εκδρομές, πάρτι, ταξίδια κτλ Επίσης πρέπει να επιλέγονται άτομα που οι εργαζόμενοι να μπορούν να τους δουν και σαν φίλους, άτομα φιλικά, πρόσχαρα και ευγενικά. Ταυτόχρονα θα πρέπει να έχουν ισχυρή προσωπικότητα και να δρουν ως πρότυπο για τους υπόλοιπους εργαζομένους. *(Harvard Business Review Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σελ 30-31)*

Επίσης τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να επανεξετάζονται και να μην δίνεται τόσο μεγάλη σημασία, καθώς είναι η γνώμη πολλών πως είναι ένας τρόπος επίλυσης των προβλημάτων της προσέλκυσης και παρακίνησης γεγονός όμως που δεν ισχύει. Είναι καλό η τράπεζα να υιοθετήσει ένα δίκαιο και λογικό σύστημα αμοιβών ενσωματώνοντας μέσα σε αυτά και τις μη χρηματικές αμοιβές όπως απονομές βραβείων στα τρία πρώτα καταστήματα του δικτύου της με την γρηγορότερη εξυπηρέτηση πελατών, καθώς η μείωση του χρόνου αναμονής μπορεί να θεωρηθεί ένα κριτήριο για την ποιότητα παροχής της υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα δημιουργεί κουλτούρα. Επίσης καλό θα ήταν οι στόχοι και επομένως οι αμοιβές να είναι σε ομαδικό επίπεδο και όχι σε ατομικό προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν αντιπαλότητες και η μείωση του ομαδικού πνεύματος. *(Harvard Business Review Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σελ 91)*

Ακόμη, βασική προϋπόθεση για μια ποιοτική παροχή υπηρεσιών είναι ο εργασιακά κατάλληλος χώρος, η καταλληλότητα δηλαδή των εγκαταστάσεων από άποψη υγιεινής και ασφάλειας. Καθώς καλό θα ήταν, στόχος των τραπεζών να είναι η πιστοποίηση όλων των κτηριακών τους εγκαταστάσεων. Ας μην ξεχνάμε ότι οι χώροι μέσα στους οποίους παρέχεται η υπηρεσία στον πελάτη είναι ένα κριτήριο ποιότητας για τον ίδιο, στη συνολική εντύπωση του από την ποιότητα εξυπηρέτησης που λαμβάνει. Για παράδειγμα ένας χώρος καθαρός, με όλες τις προδιαγραφές ασφαλείας, εργονομικά διαμορφωμένος προδιαθέτει θετικά τον πελάτη, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους καθώς περνούν αρκετές ώρες της ημέρας μέσα σε αυτό.

Πολύ σημαντικό είναι σε μια τράπεζα όπου ο εργαζόμενος έρχεται σε άμεση επαφή με το πελάτη να είναι προσηλωμένος στην εργασία του και έχοντας τη διάθεση να

συνεργαστεί με τους συναδέλφους του. Ας σκεφτούμε πόσο μεγάλη θα ήταν η δυσαρέσκεια και τι αρνητική γνώμη θα σχημάτιζε ένας πελάτης εάν έβλεπε να διαπληκτίζονται δυο υπάλληλοι εν ώρα εργασίας επειδή ο ένας εκ των δύο αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα και το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα είναι αρκετά ευέξαπτος ή εάν ο ταμίας έκανε λάθος το ποσό της κατάθεσης ή ενός εμβάσματός του πελάτη επειδή σκέπτεται κάποια προβλήματα στην προσωπική του ζωή τα οποία χρήζουν άμεσης επίλυσης. Σε αυτή τη περίπτωση ο διευθυντής του καταστήματος οφείλει να έρθει σε επαφή με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας και να δοθούν στον υπάλληλο επιπλέον ημέρες άδειας. Με αυτό τον τρόπο η τράπεζα αποφεύγει το κίνδυνο έκθεσης της στους πελάτες αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί σαφή πρότυπα για τη ποιότητα εξυπηρέτησης.

Επιπλέον η επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς είναι απαραίτητη για τη συνεργασία, τις καλές εργασιακές-φιλικές σχέσεις των εργαζομένων, αλλά και για τη δημιουργία κουλτούρας. Προκειμένου λοιπόν μια τράπεζα να έχει μια αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω πρακτικές. Μπορεί να κάνει θεσμό τις τριμηνιαίες συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης με τα στελέχη όλης της χώρας και αντίστοιχες συναντήσεις της τοπικής διοίκησης με όλους τους εργαζόμενους. Επίσης να δημιουργήσει ένα intranet με το οποίο να ενημερώνει όλους τους υπαλλήλους για τα τελευταία νέα της τράπεζας π.χ. μεταθέσεις, αποσπάσεις κτλ. Επιπλέον, μπορεί να εκδίδει ένα εταιρικό περιοδικό όπου να αναγράφονται βραβεύσεις, ακόμα και νέα από τη προσωπική ζωή των υπαλλήλων όπως γάμοι, βαπτίσεις κτλ και τέλος να εγκαταστήσει οθόνες επικοινωνίας σε όλα τα κεντρικά σημεία της τράπεζας.

Τέλος οι διοικήσεις των τραπεζών θα πρέπει να υιοθετούν πρακτικές που να ενδυναμώνουν το πνεύμα της ομαδικότητας, των κοινών στόχων και των καλύτερων εργασιακών σχέσεων. Οι εργαζόμενοι λοιπόν μπορούν να σέβονται και να βοηθούν ο ένας τον άλλο όταν αισθάνονται μια γροθιά, ενωμένοι για το συλλογικό όφελος. Αυτό λοιπόν μπορούν να το επιτύχουν οι τράπεζες φέρνοντας τους πιο κοντά, διοργανώνοντας ταξίδια, εκδηλώσεις, ακόμα και παιχνίδια όπως το κυνήγι του χαμένου θησαυρού, τουρνουά σκάκι και συμμετοχή των εργαζομένων σε κάποιο εργασιακό πρωτάθλημα π.χ. μπάσκετ, βόλεϊ, ποδόσφαιρο κτλ Όπου μέσα από όλες αυτές τις δραστηριότητες ακονίζουν το μυαλό τους αλλά πολύ περισσότερο ενισχύεται το αίσθημα της φιλίας, της συνεργασίας και της ευγενούς άμιλλας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εύλογο συμπέρασμα επομένως είναι ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σπουδαιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Είναι η «περιουσία» όλων των εταιρειών και πολύ περισσότερο εκείνων της παροχής υπηρεσιών. Φυσικά οποιαδήποτε μορφή επένδυσης σε αυτό λειτουργεί θετικά προς αυτήν καθώς είναι ο μοναδική πηγή θεμελιωδών ικανοτήτων και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και οι πρακτικές οι οποίες ακολουθούνται κατέχουν σπουδαίο ρόλο για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Εκείνο που πρέπει να πράξουν είναι ο σεβασμός και το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα και τα οφέλη από αυτό θα είναι πολλαπλά, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους που αναλώνουν μεγάλο μέρος της ζωής τους στην εργασία τους. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και ικανοποίηση και από τις δυο πλευρές. Για το λόγο αυτό η σύγχρονη στρατηγική της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την υπόλοιπη επιχειρησιακή στρατηγική. Προκειμένου λοιπόν να ξεχωρίσει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μέσω των ανθρώπων της, η ΔΑΠ θα πρέπει να υιοθετήσει ανθρωποκεντρική πολιτική. Θα πρέπει να εστιάσει σε καθοριστικής σημασίας παράγοντες πράττοντας το καλύτερο δυνατό προκειμένου να αποκτήσει τους καταλληλότερους, που δεν είναι πάντα οι καλύτεροι, να τους διατηρήσει αλλά πολύ περισσότερο να τους αναπτύξει. Σήμερα που όλοι αναζητούν ικανούς και ταλαντούχους εργαζομένους είναι πολύ σημαντικό να εντοπίζονται και αναπτύσσονται οι κατάλληλοι. Οι σημερινές επιχειρήσεις πρέπει να απαρτίζονται από ποιοτικό και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να βελτιώνουν και αξιοποιούν συνεχώς. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργήσουν θεμελιώδεις ικανότητες, θα διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, θα φτάσουν στην κορυφή και θα παραμείνουν σ' αυτή. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχει η νοοτροπία, η διάθεση, η αγάπη προς τον άνθρωπο και φυσικά η υπομονή και επιμονή από τη ΔΑΠ καθώς όλα αυτά είναι κουλτούρα, φιλοσοφία, όραμα και πρακτικές οι οποίες πρέπει να ασπαστούν και να γίνουν τρόπος ζωής από τους ανθρώπους της επιχείρησης οι οποίοι είναι και ο πολυτιμότερος πόρος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Harvard Business Review 2002 για τη “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Philip Kotler 2001 “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ” εκδόσεις Β.Γκιουρδάς
- Μπογκα-Καρτέρη Κ. 2003 “Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού” ΑΤΕΙ Θεσ/νικης 1η έκδοση (Α τόμος) εκδόσεις University Studio Press
- Ευροτύρη-Κουφίδου Σ. 2001 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων “Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον” Παν/μιο Μακεδονίας 3η έκδοση (τόμος Α) εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπαδάκης Β. 2002 “Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και διεθνής εμπειρία” Οικονομικό παν/μιο Αθηνών 4^η έκδοση (Τόμος Α) εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν. 2008 “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” Τραπεζική διοίκηση (Τόμος Β) εκδόσεις ΕΑΠ
- Πετρόφ Γ. Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. 2002 “Αρχές Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Η Ελληνική προσέγγιση” εκδόσεις Rosili
- Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ. 1998 “Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων” 4η έκδοση εκδόσεις Κάπα
- Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκη Κ. 2004 “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” (Διοίκηση προσωπικού) 1η Έκδοση (Τόμος Α) εκδόσεις Rosili
- Περιοδικό *HR Professional* τεύχος 53 σελ 45, Απρίλιος 2009, Best Workplaces εταιρείες με 50-250 εργαζομένους Ψημίτη Α.Ε. Άρθρο της Σόνιας Λιάση.
- Περιοδικό *HR Professional* τεύχος 53 σελ 26 Απρίλιος 2009 Εκπαίδευση χαμένος χρόνος ή προστιθέμενη αξία. Άρθρο της Σόνιας Λιάση.
- Περιοδικό *HR Professional* τεύχος 61 σελ Φεβρουάριος 2010 Executive Search: σε αναζήτηση του καταλληλότερου...Άρθρο της Βάσω Κωνσταντινίδου
- Περιοδικό *Netweek* τεύχος 198 Ιούλιος 2008 Πόσο κρίσιμη είναι η επιχειρησιακή καινοτομία στην πληροφορική. Άρθρο του Θωμά Κολόπουλου
- Περιοδικό *Επιστημονικό μάρκετινγκ* τεύχος 35 σελ 48 Φεβρουάριος 2007 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άρθρο του Δημήτρη Ζαφειρόπουλου.
- Περιοδικό *Επιστημονικό μάρκετινγκ* τεύχος Νοεμβρίου 2008 Το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα στηρίζεται τόσο στο είδος όσο και στο εύρος των υπηρεσιών. Άρθρο του
- Περιοδικό *Franchise-success* Τεύχος Μαρτίου 2009 Εταιρική κουλτούρα & engagement. Άρθρο του Σωτήρη Κλήμη.
- Εφημερίδα Καθημερινή 09/02/2001 Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Άρθρο της Ελένης Σιάτρα
- Εφημερίδα Καθημερινή 05/01/2003 Η μοναξιά του ηγέτη αποτελεί τη θεμελιώδη προϋπόθεση ανάπτυξης ξεχωριστών ικανοτήτων. Άρθρο της Χριστίνας Δαμουλιανού

- Εφημερίδα Καθημερινή 23/12/2007 Φθίνουν οι εταιρείες με «αυταρχικό» μάνατζμεντ.
- Εφημερίδα Καθημερινή 13/09/2007 Πως η γνώση καθορίζει τη ζωή μας. Άρθρο της Ελένης Στεργίου.
- Εφημερίδα Τα Νέα Ένθετα MBA 29/07/ 2009 Οι εργαζόμενοι κλειδί στην επιτυχία των επιχειρήσεων Άρθρο του Παναγιώτη Πολυχρονίου

Ηλεκτρονικές πηγές: www.trainmor-knowmore.eu

www.Franchise-success.gr

www.hrpro.gr

www.kathimerini.gr

www.morax.gr

www.ionio.gr

www.tanea.gr

www.euro2day.gr

www.medlook.net.

[http//osha.europa.eu](http://osha.europa.eu)

www.merig.org/trainsme/