



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΒΙΕΝΝΑ ΜΑΡΙΑ – ΚΑΡΡΑ ΜΑΡΙΑ

Η ΧΡΗΣΗ Η/Υ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ

Εισηγητής: ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	4
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	4
1.2. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	5
1.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	6
1.4. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
1.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
1.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ....	15
1.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	32
2.1 Η ΈΡΕΥΝΑ.....	32
2.2 ΔΕΙΓΜΑ	33
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	34
2.4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία και άρθρα σε περιοδικά και αφορούν στον ορισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στους ρόλους και τις λειτουργίες της, στις τάσεις και τις αλλαγές της, στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα αλλά και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, η οποία είναι ποσοτική και ως βασικό εργαλείο της έχει το ερωτηματολόγιο. Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα βασικά μας συμπεράσματα βάσει των οποίων οι μισές, υπό εξέταση, επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα, τα οποία θεωρούν απαραίτητα για τη διαχείριση και τη διοίκηση των αποφάσεων της επιχείρησης, αλλά και απαραίτητα για τον ανταγωνισμό.

ABSTRACT

This paper aims to study human resource management. The methodology of work based on the collection of primary and secondary data. The secondary data was collected through books and articles in magazines and it based on the definition of human resource management, roles and functions, trends and changes, the challenges facing today and in the development of human resources. The second chapter analyzes the methodology underlying the conduct of primary research, which is quantified as a key tool is the questionnaire. At the end of the paper is summarized our main conclusions based on half of which, under consideration, companies are using information systems, as they deem necessary for the management and administration of the firm's decision, but essential for competition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό» Crandall R

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία¹.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί:

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

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

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

¹ William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12

και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.

- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.²

1.2. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

- Οργανωσιακοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- Λειτουργικοί στόχοι. Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνε όταν το τμήμα

² Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255

προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

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

1.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

1.3.1. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση είτε επειδή προάγονται. Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

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

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

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

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

- 🚧 Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;
- 🚧 Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;

✚ Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

1.3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

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

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

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας

επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

1.3.3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.³

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 1.2. και 1.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου

³ Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqing Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15





Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

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

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες⁴:

-  Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. . Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
-  Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα
-  στελέχη.
-  Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων,

⁴ Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32

εγχειριδίων και οπτικοαουστικών μέσων.

- Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

1.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

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

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

- Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.

- Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
- Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

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

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι.
3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.
4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου. Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά; Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών.

Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης. Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων. Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της.

Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία. Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες Κ.λ.π.

1.4. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

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

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

1.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή

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

1.5.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες⁵:

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

Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση: Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών.

Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. Ορισμένες

⁵ Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229

προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Πρόσληψη. Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.
- ✓ Προαγωγή. Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.
- ✓ Λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- ✓ Επικοινωνία. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- ✓ Αποζημίωση. Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

1.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

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

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

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και

πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση.

Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους. Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

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

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

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

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές.

Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν

μερικές οργανωσιακές προκλήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

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

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η

ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

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

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

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

όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

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

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

1. Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
2. Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
3. Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
4. Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
5. Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους⁶.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

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

- Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.

⁶ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45

- Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

1.6.1 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέροντε ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Η παραγωγικότητα μετριέται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά

πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασία που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

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

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

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

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του

στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- ❖ Διοικητικές ικανότητες. Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής
- ❖ Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων. Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.
- ❖ Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής. Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

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

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

Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο manager στη

διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

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

1.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.⁷

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί. Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:⁸

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

⁷ Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229

⁸ William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

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

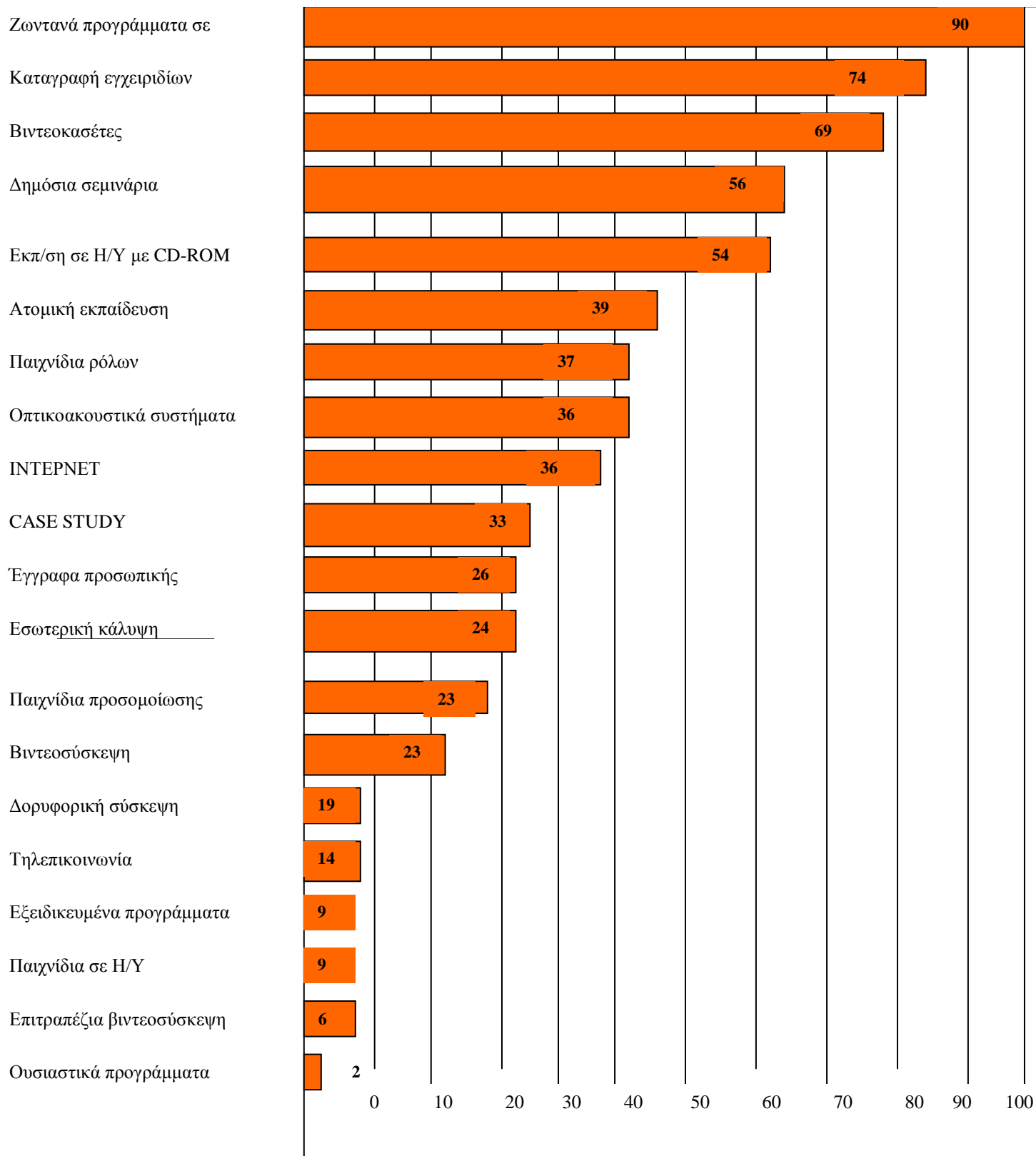
Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, είναι η διδασκαλία, στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχανε και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.⁹

Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

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

⁹ Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", The Wall Street Journal (February 15, 2000), B1, B16.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



1.7.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,¹⁰ όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται σε εκπαίδευση, σε μάθηση, σε ανάπτυξη. Υπήρξε ένα πρόβλημα και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες , προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες¹¹.

Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής¹².

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το 0 στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

1.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

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

1.7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

¹⁰ Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education (February 9 2001) B1, B16.

¹¹ John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999), 108-116

¹² Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν. Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει να είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση. Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζόμενου.

1.7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιολογικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών¹³.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ.¹⁴

¹³ "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale

¹⁴ Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100

1.7.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

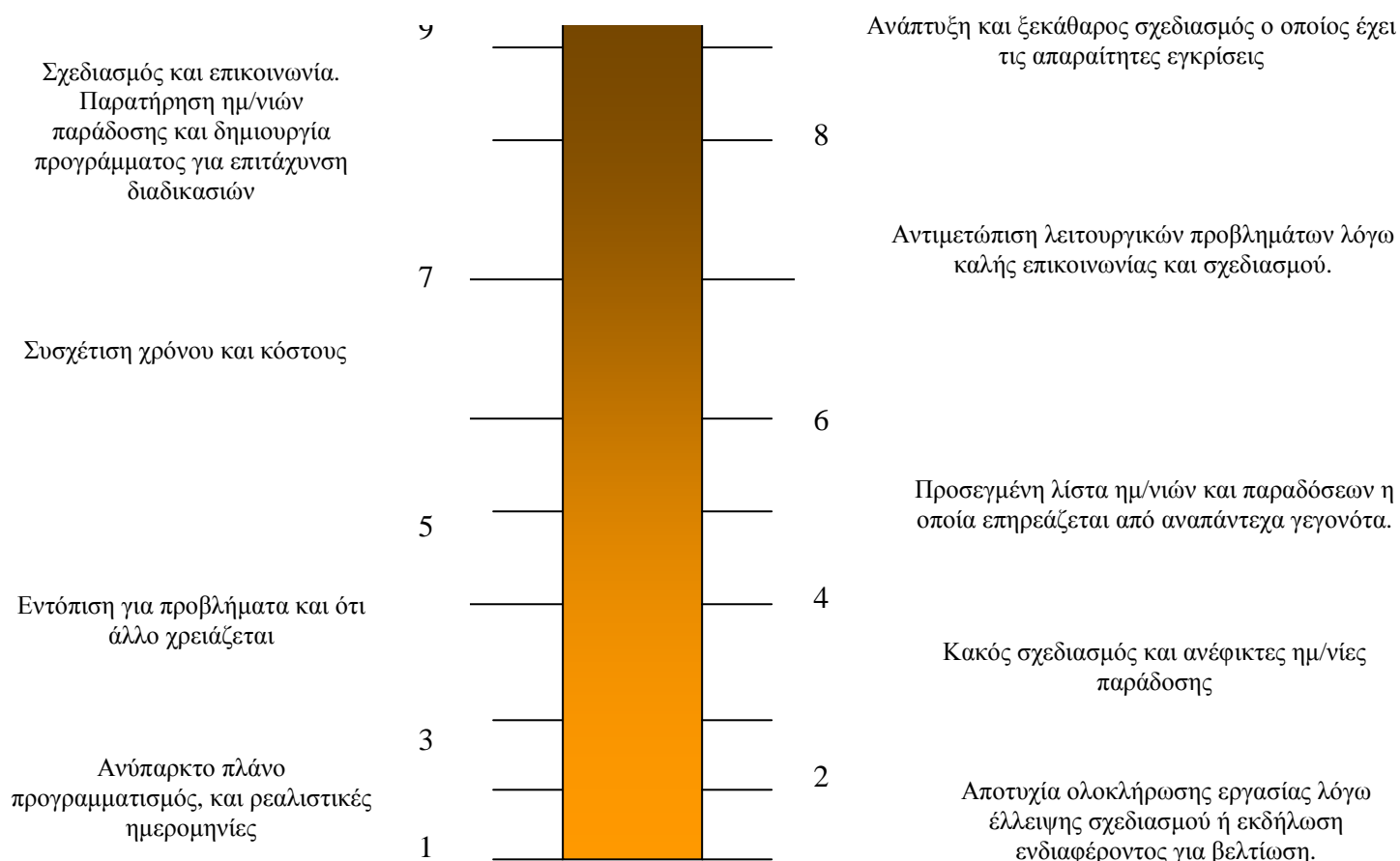
Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.¹⁵

Ένα μοντέλο το οποί αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Cambell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

¹⁵ V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin and R.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)

Δουλειά: Υπεύθυνος παραγωγής
Η διάσταση της δουλειάς : σχεδιασμός έργου



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

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

Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία φαρμακευτική

επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια¹⁶:

- Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του ιατρικού επισκέπτη, ή γενικά στο στέλεχος που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας¹⁷.

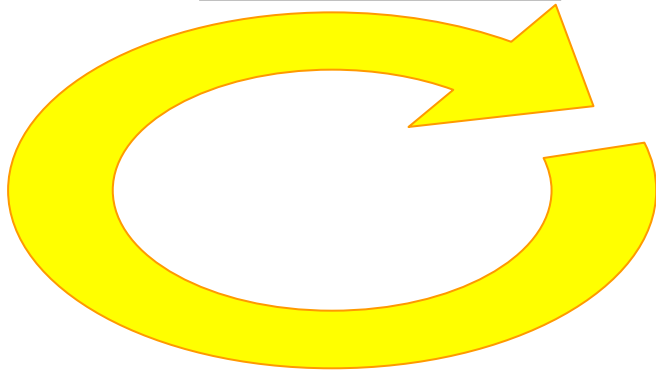
Το επόμενο σχήμα μας δείχνει αυτή την διαδικασία.

¹⁶ Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) 'Management Development, London, Blackwell

¹⁷ Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24

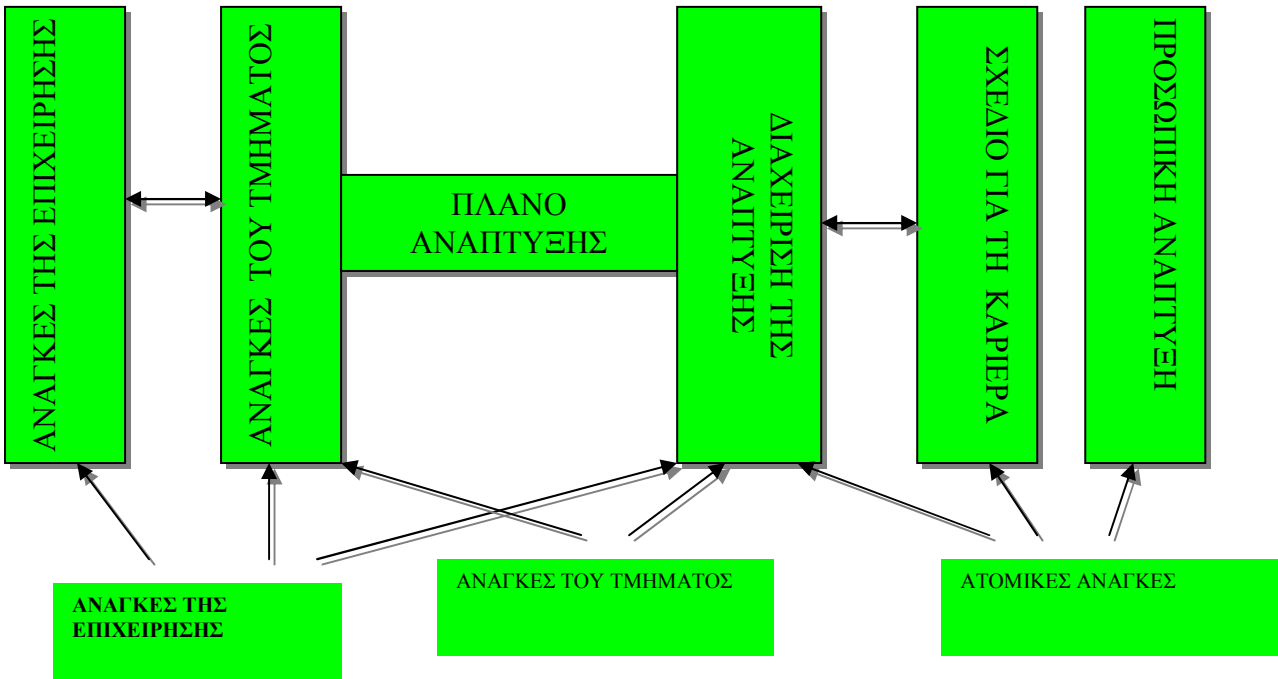
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ
ΑΤΟΜΙΚΩΝ
ΑΝΑΓΚΩΝ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι κάθε πληροφορία μπορεί να συλλεχθεί με ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα έχει να κάνει με στοιχεία που είναι δύσκολο να βρεθούν ή είναι ακριβή η απόκτησή τους. Αυτά μπορεί να είναι κάποιες γνώμες ή αξιολογήσεις που δεν μετριοούνται μαθηματικά. Από την άλλη η ποσοτική έρευνα, είναι αυτή που με τεχνικές και δείγματα μας δίνει κάποια αποτελέσματα που μπορούν να αξιολογηθούν στατιστικά¹⁸. Για τους σκοπούς της έρευνας θα βασιστούμε πάνω σε ποσοτική έρευνα.

Η πληροφορία μπορεί να χωριστεί σε πρωτογενή και δευτερογενή. Η **Dibb et al (1994, σελ. 165)** μας ορίζει την **πρωτογενή έρευνα** ως αυτή που παρακολουθείται και συλλέγεται κατευθείαν από τους ερωτώμενους, ενώ η δευτερεύουσα είναι αυτή που έχει γίνει μέσα ή έξω από τον οργανισμό για κάποιο λόγο που δεν έχει σχέση με την παρούσα έρευνα¹⁹.

2.1 Η ΈΡΕΥΝΑ

Δευτερογενής έρευνα: Μπορεί να είναι αναφορές μέσα από τις εταιρίες ή κάποιες έτοιμες έρευνες είτε από κρατικούς φορείς είτε από ειδικευμένες εταιρίες όπως η ICAP. Εκτός από τα παραπάνω, δευτερεύουσες πληροφορίες μπορούν να βρεθούν και σε περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

Πρωτογενής έρευνα: Η συλλογή της μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο από την δευτερογενή και η διαδικασία να είναι περισσότερο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματά της είναι πιο καίρια. Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με κλειστές ερωτήσεις. Κλειστές είναι αυτές που δίνονται συγκεκριμένες απαντήσεις και καλείται ο ερωτώμενος να απαντήσει σε μία ή κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις. Για του σκοπούς της

¹⁸ Churchill, G, 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6th edition, Dryden

¹⁹ Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

έρευνας έγινε ένα ερωτηματολόγιο. Η χρήση των ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η πιο αποτελεσματική λόγω της έκτασης του δείγματος. Μεγάλο βάρος δόθηκε στην σχεδίαση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις φτιάχτηκαν με βάση την υπόθεση της έρευνας και το στόχο / σκοπό της έρευνας²⁰. Στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική έρευνα. Συγκεκριμένα²¹:

□ **Ποσοτική Έρευνα:** Ο γράφων πρόκειται να μοιράσει ερωτηματολόγια σ' ένα δείγμα 100 ατόμων από τέσσερις τράπεζες μοιρασμένο ως ακολούθως:

1. Διοικητικά Στελέχη
2. Προϊστάμενοι τμημάτων
3. Διευθυντές
4. Πωλητές

2.2 ΔΕΙΓΜΑ

Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της έρευνας παίζει η διαδικασία της δειγματοληψίας. Η έρευνα έπρεπε να γίνει σε μία συγκεκριμένη ομάδα πληθυσμού που να αποτελείται από άτομα τα οποία να έχουν σχέση με το αντικείμενο της έρευνας. Σύμφωνα με τον **Σταθακόπουλο (2001:205)** ο πληθυσμός ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους: Το στοιχείο (element), τη μονάδα δειγματοληψίας (sampling unit), την έκταση (extent) και το χρόνο (time).

Δημογραφικά: Άτομα από 30 και άνω

Μονάδα δειγματοληψίας: Διοικητικά στελέχη, προϊστάμενοι, διευθυντές και πωλητές

Έκταση: Έρευνα στην Αθήνα

Δείγμα: 100 ερωτώμενοι

²⁰ Σταθακόπουλος, Β (2001) «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης

²¹ Σημειώσεις Kingston University (2006)

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι η ανάλυση των στοιχείων. Θα πρέπει να αξιολογηθούν όλα τα στοιχεία και να αποκωδικοποιηθούν ώστε να βγουν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας την βασική υπόθεση της έρευνας και τους στόχους της. Το πρώτο πράγμα που θα γίνει θα είναι να συγκεντρωθούν όλα τα στοιχεία ανά απάντηση. Μετά να μπουν σε πίνακες και να εξεταστεί η πιθανότητα κάποιες ερωτήσεις να συνδυαστούν. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε συνδυαστικές απαντήσεις χρησιμοποιώντας δεδομένα από δύο διαφορετικές ερωτήσεις. Για παράδειγμα από μία ερώτηση να πάρουμε τις απαντήσεις ανά φύλο και από μία άλλη ανά. Αφού γίνουν αυτά, θα προχωρήσουμε με την στατιστική κατανόηση των στοιχείων με τη βοήθεια του προγράμματος EXCEL. Εδώ θα πρέπει ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει την κρίση του ώστε να κρίνει τα αποτελέσματα και να μπορέσει μετά να τα συνδυάσει με την υπόθεση και το αντικείμενο της έρευνας.

2.4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι απόρροια των ερωτημάτων των οποίων παραθέτονται από τον Mark C Fohlke (2006), στο άρθρο του Sales Presentation skills and salesperson job performance, το οποίο αποτέλεσε και πηγή έμπνευσης για το γράφοντα σχετικά με την επιλογή του μοντέλου της έρευνας. Οι αλλαγές στις οποίες προέβη ο τελευταίος, σχετικά με το ερωτηματολόγιο του άρθρου αναφέρονται στη τοποθέτηση της λεγόμενης κλίμακας Likert (1-5 Με 1=Διαφωνώ πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, 4 =Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πολύ). Η συγκεκριμένη θα βοηθήσει τους ερωτώμενους, να δώσουν πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις του επιλεγμένου καταλόγου ερωτήσεων. Παρακάτω παραθέτουμε τα στοιχεία της έρευνας μετά την ανάλυσή τους.

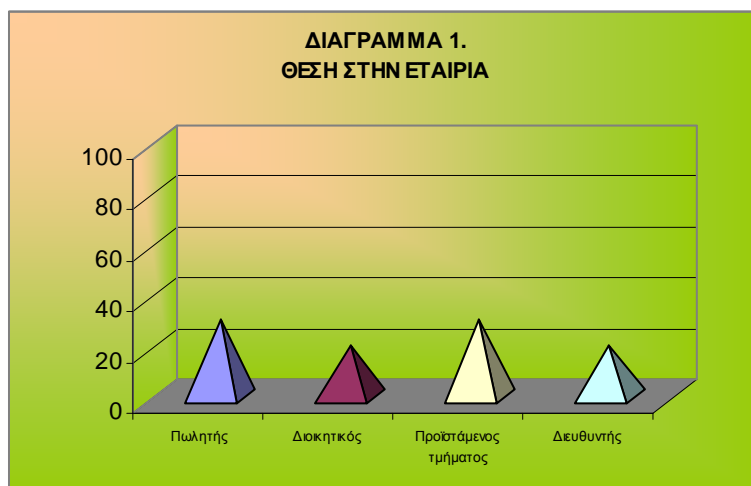
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των ερωτηματολογίων θα πρέπει να δώσουμε απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Που έγινε: Η έρευνα έγινε στην περιοχή του Λεκανοπεδίου της Αττικής και συγκεκριμένα στην Αθήνα.
2. Πόσους ρωτήσαμε: Ερωτήθηκαν 100 άτομα από διάφορες μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα Διοικητικά στελέχη, προϊστάμενοι, διευθυντές και πωλητές. Η ηλικία των ατόμων ήταν από 30 χρονών και άνω.
3. Ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία δεν επηρεάζονται και μένουν σταθερά ενώ ως ανεξάρτητες το ευρύτερο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης και η γενικότερη διοικητική της λειτουργία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1 - Θέση στην εταιρία

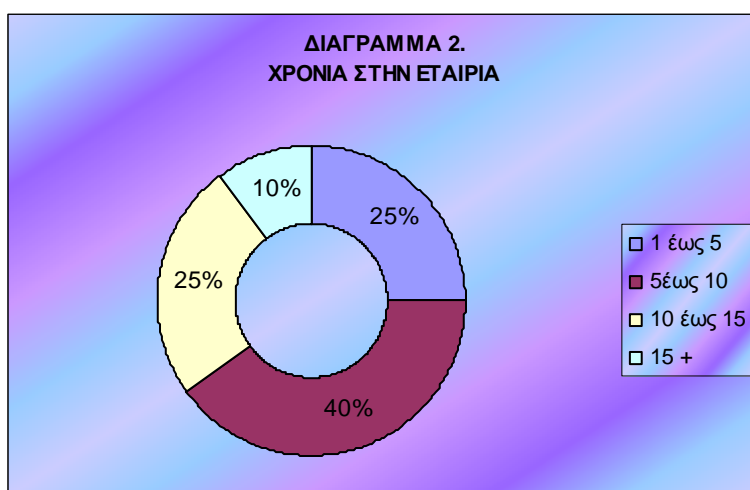


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πωλητής	30	30
Διοικητικός	20	20
Προϊστάμενου τμήματος	30	30
Διευθυντική θέση	20	20
Σύνολο	100	100,0

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, σχετικά με τη θέση στην εταιρία και σχετικά με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι το 30% ανήκει στη θέση του πωλητή, ένα 20 % ανήκει στη θέση του διοικητικού, ένα 30% στη θέση του προϊσταμένου τμήματος, ενώ τέλος ένα 20% ανήκει στη Διευθυντική θέση.

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των απαντήσεων, βλέπουμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, είναι πωλητές και προϊστάμενοι τμήματος.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2 - Χρόνια στην εταιρία

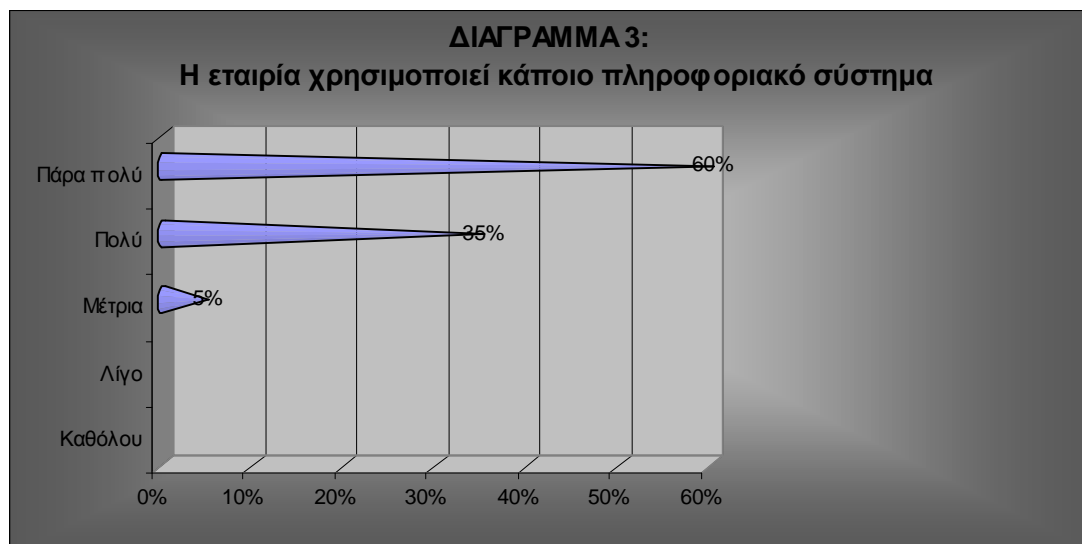


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1-5	25	25
5-10	40	40
10-15	25	25
15+	10	10
Σύνολο	100	100,0

Σχετικά με τα χρόνια που έχει ο καθένας από τους ερωτηθέντες στην εταιρία, οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν, κυμαίνονται από ένα έως και πέντε χρόνια προϋπηρεσίας, ποσοστό το οποίο ανήκει στο 25%. Ένα 40% απάντησε από

5 έως και 10 χρόνια, ένα 25% είπε από 10 έως και 15 έτη, ενώ τέλος ένα 10% είπε 15 και πλέον έτη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3 - Η εταιρία χρησιμοποιεί κάποιο πληροφοριακό σύστημα

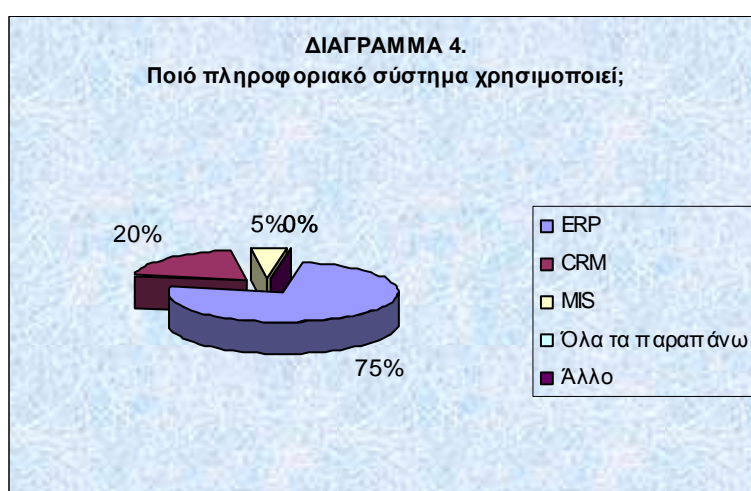


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	40	40
Πολύ	10	10
Μέτρια	8	8
Λίγο	2	2
Καθόλου	40	40
Σύνολο	100	100,0

Στο τρίτο ερώτημα, τέθηκε το ζήτημα αν η εταιρία χρησιμοποιεί κάποιο πληροφοριακό σύστημα. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και από το σχετικό διάγραμμα, το 40% απάντησε ότι η εταιρία χρησιμοποιεί πάρα πολύ ανάλογα

συστήματα, ένα ποσοστό της τάξεως του 10% είπε ότι επίσης χρησιμοποιεί τέτοια συστήματα, ένα 8% δήλωσε πως κάνει μέτρια χρήση, καθώς και ένα 2% δήλωσε πως το χρησιμοποιεί πολύ λίγο, ενώ το υπόλοιπο 40% είπε πως δεν γίνεται καθόλου τέτοια χρήση συστημάτων.

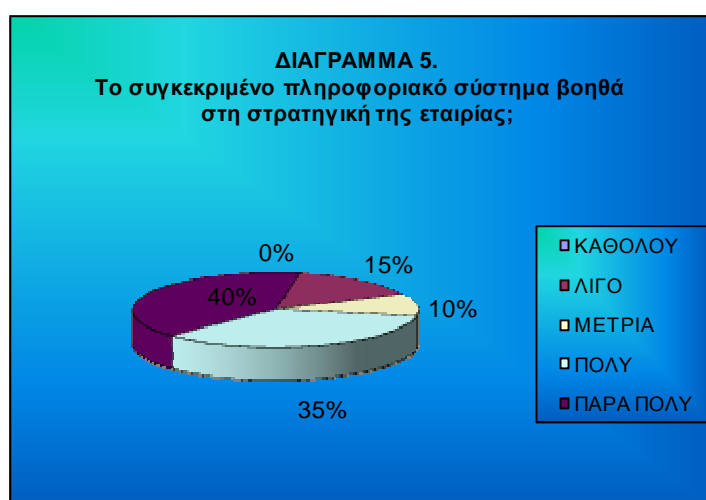
ΕΡΩΤΗΣΗ 4 - Ποιο πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιεί



	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ERP	75	75
CRM	20	20
MIS	5	5
Όλα τα παραπάνω	0	0
Σύνολο	100	100,0

Σχετικά με το ποιο πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται, ένα 75% δήλωσε το ERP, ένα 20% το CRM, ένα 5% το MIS, ενώ κανείς δεν είπε όλα τα προηγούμενα ούτε και δήλωσε κάποιο άλλο από αυτά. Η πλειοψηφία όπως φαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα είπε το ERP.

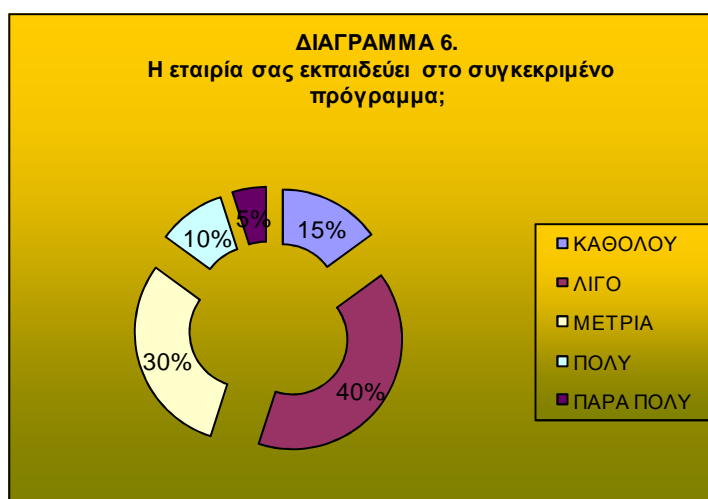
ΕΡΩΤΗΣΗ 5 - Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα βοηθά στη στρατηγική της εταιρίας



	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	0	0
Λίγο	15	15
Μέτρια	10	10
Πολύ	35	35
Πάρα πολύ	40	40
Σύνολο	100	100,0

Σχετικά με το πληροφοριακό σύστημα και κατά πόσο αυτό βοηθάει στη στρατηγική της εταιρίας, κανείς δεν δήλωσε ότι δεν βοηθάει καθόλου, ένα 15% είπε ότι βοηθάει λίγο, ένα 10% είπε ότι το χρησιμοποιεί μέτρια , ένα 35% είπε ότι το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα βοηθάει πολύ, όπως επίσης πάρα πολύ είπε ότι βοηθάει και το 40% το οποίο καλύπτει και την πλειοψηφία των απαντήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6 - Η εταιρία σας εκπαιδεύει στο συγκεκριμένο πρόγραμμα

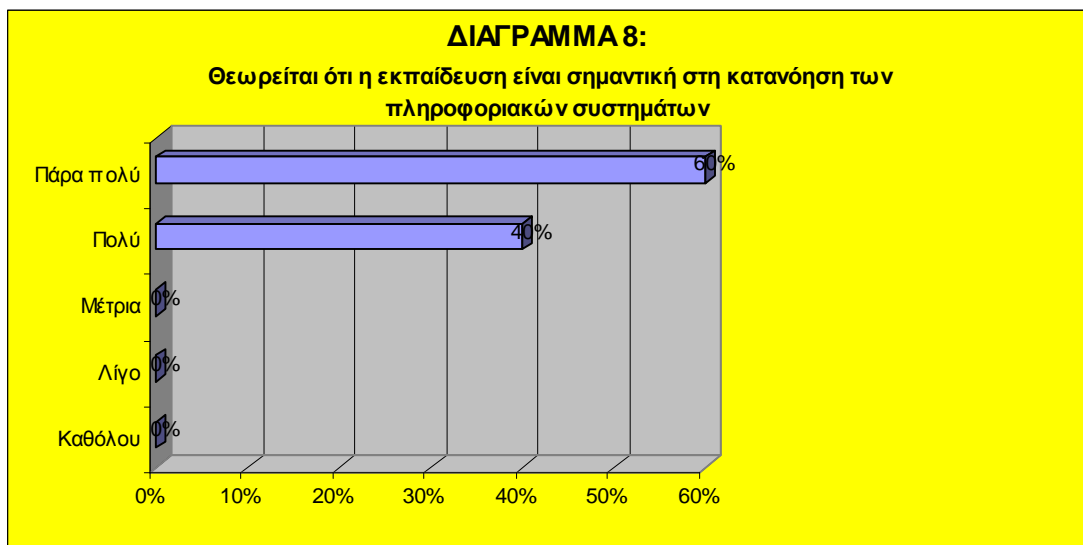


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	15	15
Λίγο	40	40
Μέτρια	30	30
Πολύ	10	10
Πάρα πολύ	5	5

Σύνολο	100	100,0
--------	-----	-------

Στο έκτο ερώτημα ,τέθηκε το ζήτημα αν η εταιρία εκπαιδεύει στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Από το παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 15% δήλωσε πως δεν εκπαιδεύεται, ένα ποσοστό της τάξεως του 40% είπε ότι εκπαιδεύεται λίγο, ένα 30% θεωρεί ότι εκπαιδεύεται μέτρια, ένα 10% πολύ, ενώ τέλος ένα ποσοστό της τάξης του 5% δήλωσε πως εκπαιδεύεται πάρα πολύ. Απ' ότι φαίνεται από τις παραπάνω απαντήσεις , η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι λίγη η εκπαίδευση η οποία παρέχεται.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7 - Θεωρείται ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική στη κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων

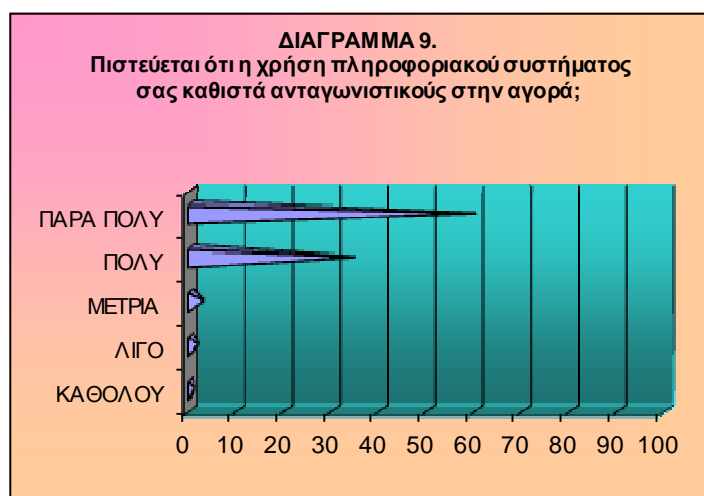


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0

Μέτρια	0	0
Πολύ	40	40
Πάρα πολύ	60	60
Σύνολο	100	100,0

Στο παραπάνω ερώτημα , τέθηκε το ζήτημα σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες, θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική στη κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων . Από τις δοσμένες απαντήσεις, βλέπουμε ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 40% δήλωσε ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 60% δήλωσε επίσης πως η εκπαίδευση είναι πάρα πολύ σημαντική. Κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8 - Πιστεύεται ότι η χρήση πληροφοριακού συστήματος σας καθιστά ανταγωνιστικούς στην αγορά

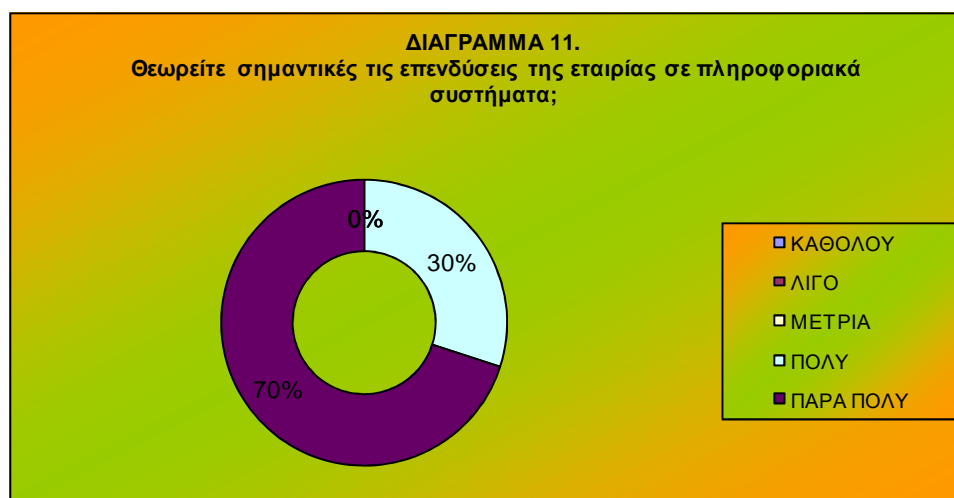


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	2	2
Λίγο	3	3
Μέτρια	5	5
Πολύ	30	30
Πάρα πολύ	60	60
Σύνολο	100	100,0

Στο ένατο ερώτημα σχετικά με το αν η χρήση πληροφοριακών συστημάτων καθιστά τους ερωτηθέντες πιο ανταγωνιστικός στην αγορά, οι απαντήσεις κυμάνθηκαν ως εξής:

Ένα 60% δήλωσε πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων κάνει πάρα πολύ ανταγωνίσιμους στην αγορά τους εργαζόμενους, το 30% είπε πως επίσης τους κάνει πολύ ανταγωνίσιμους, το 5% πως το αποτέλεσμα αυτού είναι μέτριο, το 3% δήλωσε πως είναι λίγο ενώ τέλος το 2% πως δεν υπάρχει κανένα αποτέλεσμα στην ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων , προσφέρει πάρα πολύ μεγάλη βοήθεια σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

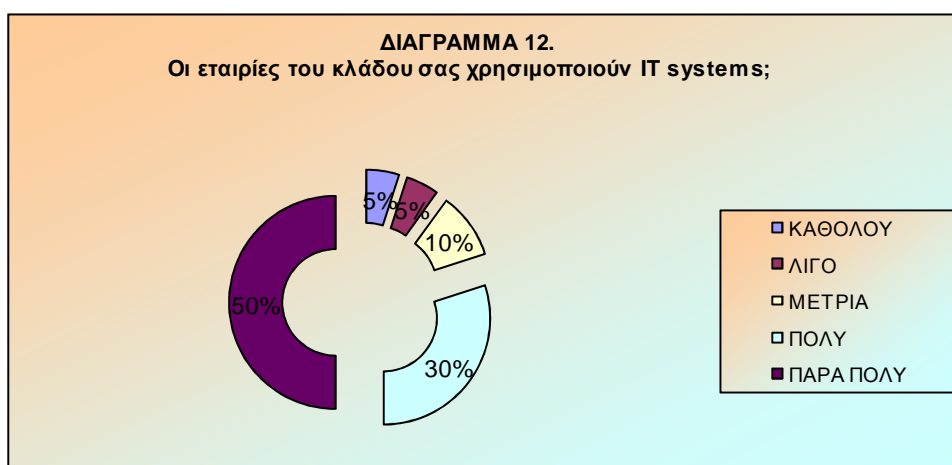
ΕΡΩΤΗΣΗ 9 - Θεωρείτε σημαντικές τις επενδύσεις της εταιρίας σε πληροφοριακά συστήματα



	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ	30	30
Πάρα πολύ	70	70
Σύνολο	100	100,0

Στο παραπάνω ερώτημα, σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ως σημαντικές τις επενδύσεις της εταιρίας σε πληροφοριακά συστήματα , ένα ποσοστό της τάξεως του 30% δήλωσε πως θεωρεί πολύ σημαντικές τις επενδύσεις, ενώ το υπόλοιπο 70% είπε επίσης πως θεωρεί τις επενδύσεις πάρα πολύ σημαντικές. Κανείς δεν έδωσε άλλη απάντηση στην οποία να υποστηρίζει πως η σημαντικότητα των επενδύσεων δεν είναι σημαντική ή μέτρια ή λίγο σημαντική. Όλοι σχεδόν εκδήλωσαν την ίδια άποψη πως είναι πάρα πολύ σημαντικό να επενδύει η εταιρία σε πληροφοριακά συστήματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10 - Οι εταιρίες του κλάδου σας χρησιμοποιούν IT systems

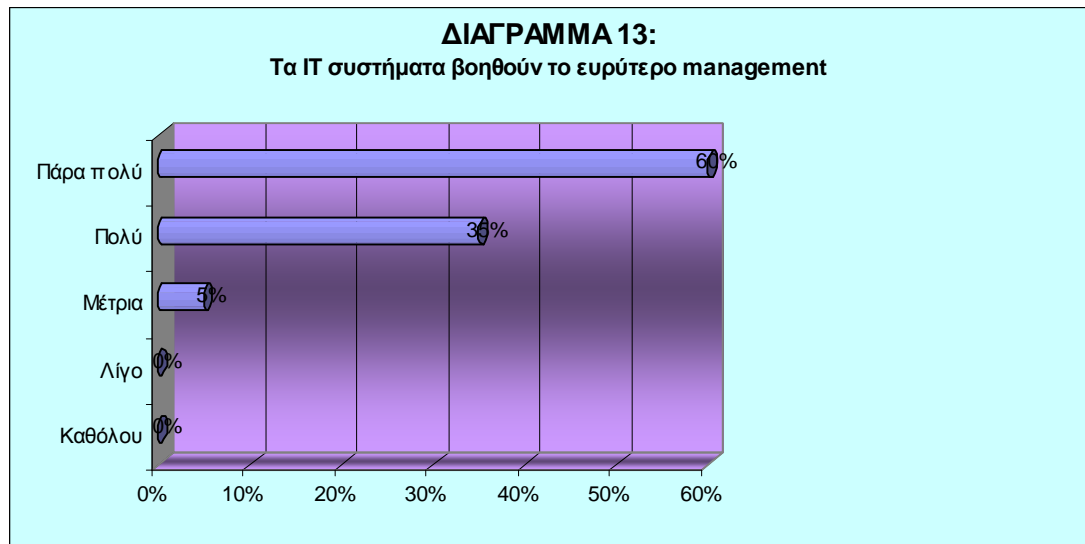


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	5	5
Λίγο	5	5
Μέτρια	10	10
Πολύ	30	30
Πάρα πολύ	50	50
Σύνολο	100	100,0

Σε σχετικό ερώτημα με το αν η εταιρία των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί IT systems και σχετικά με το παραπάνω διάγραμμα στο οποίο απεικονίζονται οι απαντήσεις, παρατηρούμε πως ένα ποσοστό της τάξεως του 5% είτε πως η εταιρία του δεν κάνει χρήση αυτού του συστήματος, ένα 5% δήλωσε πως κάνει μικρή χρήση του συγκεκριμένου συστήματος, ένα 10% πως κάνει μέτρια

χρήση , ένα 30% δήλωσε πως η χρήση του συστήματος αυτού στην εταιρία είναι μέτρια και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτει την απάντηση ότι η χρήση του IT systems στην εταιρία, είναι πάρα πολύ μεγάλη.

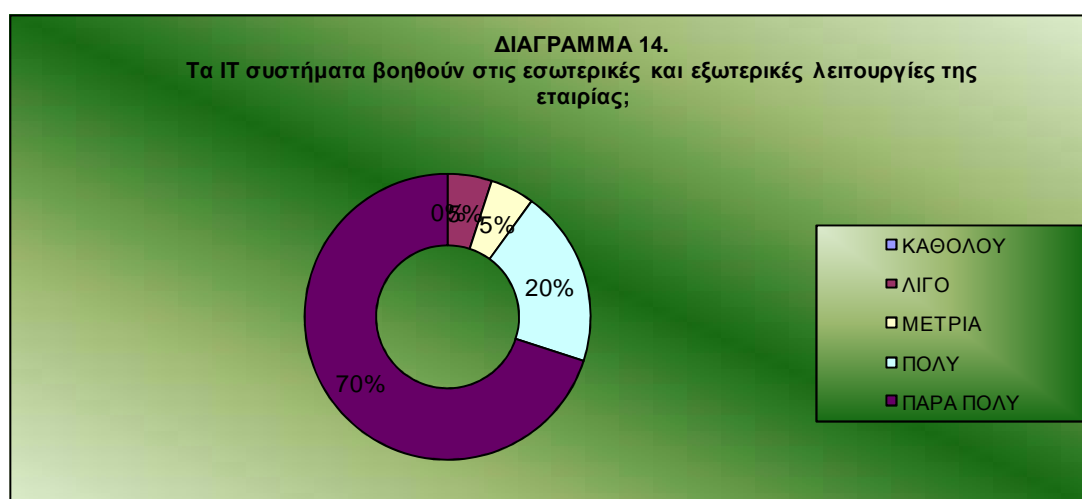
ΕΡΩΤΗΣΗ 11 - Τα IT συστήματα βοηθούν το ευρύτερο management



	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Μέτρια	5	5
Πολύ	35	35
Πάρα πολύ	60	60
Σύνολο	100	100,0

Σχετικά με το αν τα IT systems βοηθούν το ευρύτερο μάνατζμεντ, βλέπουμε και από το παραπάνω διάγραμμα ότι το 60% θεωρεί πως βοηθούν πάρα πολύ, το 35% πως επίσης βοηθούν πολύ, ενώ το υπόλοιπο 5% πως η βοήθεια που προέρχεται από αυτό το σύστημα, είναι μέτρια. Πάντως η πλειοψηφία στο συγκεκριμένο ερώτημα υποστήριξε πως τα IT systems είναι πολύ χρήσιμα στο ευρύτερο μάνατζμεντ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12 - Τα IT συστήματα βοηθούν στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας

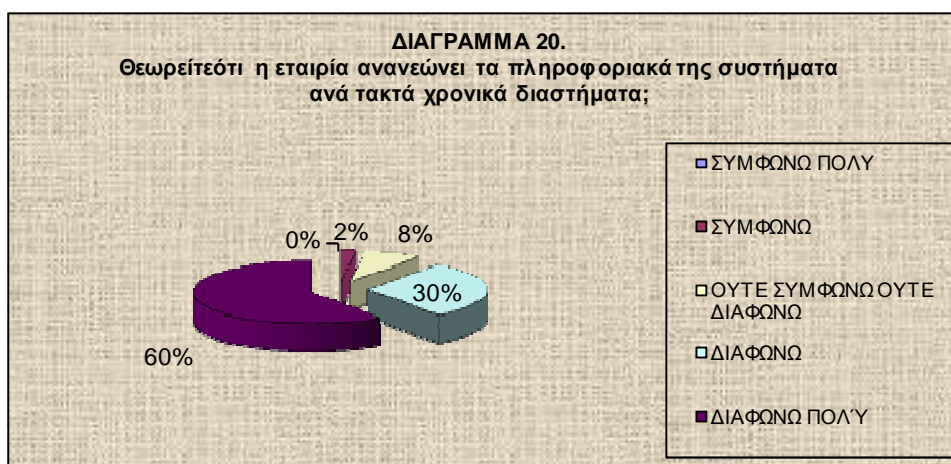


	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	0	0
Λίγο	5	5
Μέτρια	5	5
Πολύ	20	20
Πάρα πολύ	70	70

Σύνολο	100	100,0
--------	-----	-------

Σε ερώτημα σχετικό με το αν τα συστήματα IT systems βοηθούν στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας, κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση λέγοντας πως δεν βοηθούν καθόλου, ένα 5% είπε πως βοηθούν λίγο, ένα 5% επίσης είπε πως είναι μέτρια η βοήθεια , ένα 20% δήλωσε πως τα συστήματα IT systems βοηθούν πολύ τις λειτουργίες της εταιρίας, καθώς επίσης ίδια απάντηση έδωσε και το υπόλοιπο 70% το οποίο καλύπτει και την πλειοψηφία των απαντήσεων υποστηρίζοντας πως τα συστήματα αυτά βοηθούν πάρα πολύ στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 20 - Θεωρείται ότι η εταιρία ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα



	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Συμφωνώ πολύ	2	2
Συμφωνώ	3	3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	5
Διαφωνώ	30	30
Διαφωνώ πολύ	60	60
Σύνολο	100	100,0

Στο παραπάνω διάγραμμα καταρτίζονται οι απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα . Ένα 2% είπε ότι συμφωνεί πολύ με αυτό, ένα 3% είπε ότι απλά συμφωνεί, ένα 5% δεν πήρε θέση, ένα 30% είπε ότι διαφωνεί ενώ τέλος το 60% δήλωσε πως διαφωνεί πολύ. Οι περισσότεροι δήλωσαν αρνητική απάντηση στο αν η εταιρία τους ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πράγμα που δηλώνει αδυναμία στον συγκεκριμένο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη μας μπορούμε να καταλήξουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα, σε σχέση με τη χρήση και τη χρησιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση των αποφάσεων από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

1. Σε σχέση με τη χρήση τα ποσοστά είναι μοιρασμένα. Συγκεκριμένα περίπου το 50% κάνει χρήση πληροφοριακών συστημάτων ενώ από την άλλη ένα αντίστοιχο ποσοστό δε θεωρεί σημαντική και δε χρησιμοποιεί τα πληροφοριακά συστήματα στη διοίκηση και διαχείριση των αποφάσεων.
2. Το ERP είναι το πιο δημοφιλές. Ουσιαστικά το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα είναι πιο λειτουργικό και αναφέρεται κυρίως στις παραγωγικές διαδικασίες, στη διανομή και σε γενικά στις διάφορες ενεργές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Όλα τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα δε θεωρούνται εξίσου σημαντικά γιατί και δε χρησιμοποιούνται κατά κόρον.
3. Οι περισσότεροι εκ των ερωτώμενων θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται βοηθά στη διαχείριση και στη διοίκηση των αποφάσεων. Ουσιαστικά θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί τη κάνει πιο ανταγωνιστική και πιο αποτελεσματική.
4. Η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι λίγη η εκπαίδευση η οποία παρέχεται. Αυτό είναι αρνητικό για το σύνολο των ερωτώμενων επιχειρήσεων, μια και η έλλειψη της εκπαίδευσης δε βοηθά σίγουρα στη καλύτερη διαχείριση και εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στις αποφάσεις που παίρνονται σε διάφορα στρατηγικά ζητήματα, τα οποία αφορούν τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη των IT systems, θα πρέπει να σχετίζεται πάντα με αντίστοιχες εκπαιδευτικές διαδικασίες οι οποίες θα βοηθούν και θα στηρίζουν τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν τη χρήση και την εφαρμογή τους. Συγχρόνως οι περισσότεροι απάντησαν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπονούνται από τους

προϊσταμένους των εταιριών ανεξάρτητα από τις γνώσεις τους και τη δυναμική τους.

5. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, προσφέρει πάρα πολύ μεγάλη βοήθεια σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στις διοικητικές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι εκ των ερωτώμενων υποστήριξαν πως η ανταγωνιστικότητα σε μια εταιρία έχει να κάνει με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και με την καλύτερη εσωτερική οργάνωση κυρίως. Το πιστεύω τους αυτό τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να επενδύει η εταιρία σε πληροφοριακά συστήματα, προκειμένου να είναι όπως προαναφέραμε ανταγωνιστική.
6. Οι περισσότερες εταιρίες είδαμε ότι δεν επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα, αυτό θεωρείται αρνητικό για τη λειτουργία τους, όμως είναι απόρροια της άγνοιας που χαρακτηρίζει τις ελληνικές στις μέρες μας. Το παράδοξο είναι ότι η πλειοψηφία υποστήριξε πως τα IT systems είναι πολύ χρήσιμα στο ευρύτερο μάνατζμεντ, παρόλα αυτά οι εταιρίες τους δε τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό.
7. Οι εταιρίες που συνήθως επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα πέρα από τη χρήση του ERP, αναφέρονται και σε δίκτυα τα οποία συνήθως τις βοηθούν στη διάχυση των πληροφοριών στο εσωτερικό τους αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη τους στην αγορά την οποία δραστηριοποιούνται. Το παράδοξο είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων δε γίνεται από συγκεκριμένο εσωτερικό τμήμα πληροφορικής αλλά από μεμονωμένα άτομα της διοίκησης τα οποία δεν έχουν πάντα τις απαραίτητες γνώσεις. Πολλές μάλιστα εταιρίες για μείωση του κόστους καταφεύγουν στη χρήση εξωτερικών συμβούλων.
8. Τέλος οι περισσότεροι ερωτώμενοι θαρρούν ως κομβική στρατηγική κίνηση την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, ενώ πιστεύουν ότι οι πελάτες θέλουν να συνεργάζονται με εταιρίες οι οποίες επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν επενδύουν όπως θα έπρεπε στα πληροφοριακά συστήματα ειδικά στη διαχείριση λήψης αποφάσεων και στο HR. Οι λόγοι εστιάζονται είτε στην άγνοια είτε στο κόστος. Οι υποθέσεις της έρευνας μας επιβεβαιώνονται μια και όντως τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων ενώ τις βοηθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Το πρόβλημα είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να το κατανοήσουν αυτό και να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη τμημάτων πληροφορικής τα οποία θα τις βοηθήσουν στη διοίκηση των αποφάσεων. Πρόταση μας είναι να επισπευτεί η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μη χάσουν άλλο και σε χρόνο αλλά και σε πωλήσεις από τη μη χρήση στη διοίκηση των αποφάσεων.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι τα πληροφοριακά συστήματα θα βοηθήσουν διότι:

1. Θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής.
2. Θα μειώσουν τα παράπονα των εργαζόμενων.
3. Θα βοηθήσουν στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές , άρα θ' αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. Θα γίνουν πιο λειτουργικές και αποτελεσματικές.

Η προσθήκη νέων συστημάτων είναι σημαντική διότι στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν είναι αυτές που έχουν τη καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες από την αγορά, τον ανταγωνισμό και τους πελάτες τους ενώ συγχρόνως παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale
2. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell
3. Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229
4. Bolton,R. and Gold,J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24
5. Churchill, G, 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6th edition, Dryden
6. Dibb,Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin
7. Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.
8. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255
9. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45
10. Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education (February 9 2001) B1, B16.
11. John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999), 108-116

12. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
13. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15
14. Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.
15. Publishers, USA, σελ. 27-32
16. V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin and R.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)
17. Walter .w Tornow, “Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback” Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O’ Reillt, “360Feedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100
18. William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
19. William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA,1996, σελ. 9-12
20. Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) ‘Management Development, London, Blackwell
21. Σημειώσεις Kingston University(2006)
22. Σταθακόπουλος,Β (2001) «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης