

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ**  
**ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**  
**ΚΑΙ**  
**Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΑΛΟΥΠΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**Θεσσαλονίκη Φεβρουάριος 2008**

***Ευχαριστώ τον***

***Δρ Μπελίδη Αθανάσιο***

***για την συνεργασία του και για την  
πολύτιμη βοήθεια του .***

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....</b>	<b>14</b>
<b>4. ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>	<b>17</b>
4.1 Το μοντέλο HRM του Fombrum, Tichy and Devanna .....	18
4.2 Το μοντέλο HRM του Harvard.....	19
4.3 Το μοντέλο HRM του Guest .....	22
4.4 Το μοντέλο του Warwick .....	25
4.5 Διαφορές μεταξύ HR και Personnel Management.....	27
<b>5. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....</b>	<b>29</b>
5.1 Προσέλκυση και Επιλογή.....	30
5.2 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση.....	50
5.3 Αμοιβή και Εκτίμηση .....	60
5.4 Έλεγχος Συνθηκών Εργασίας .....	65
5.5 Ρύθμιση Σχέσεων.....	71
<b>6. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....</b>	<b>75</b>
6.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα .....	75
6.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού και η Ελληνική Κουλτούρα .....	85
<b>7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>94</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>100</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανακατάταξη των αγορών, το άνοιγμα των συνόρων και η παγκοσμιοποίηση επέφεραν τεράστιες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Μία παράμετρος παραμένει όμως αναλλοίωτη, σε όλες αυτές τις αλλαγές ανεξαρτήτως εποχών, τυχαίνει δε να είναι και η πιο σημαντική: οι άνθρωποι

Αποτελεί κοινή αντίληψη ότι το πολυτιμότερο στοιχείο μιας επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Το έργο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διαρκώς ενεργό και προϋποθέτει τη διαρκή επιμόρφωση και αυτό-βελτίωση, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις, τις κοινωνικές αλλαγές, τους οργανωτικούς στόχους και τις εργασιακές αξίες και ανάγκες.

Ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης στο επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση της επιστήμης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, η συνεισφορά της στην αύξηση της αποδοτικότητας και τέλος ο ρόλος που λαμβάνει μέσα στον Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

# 1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα θεμέλια του σύγχρονου HRM βασίζονται σε μία πληθώρα κοινωνικοπολιτικών καταστάσεων και θεωριών όπως οι διαπλοκές μεταξύ των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου, η διαρκώς αυξανόμενη εξειδίκευση των εργαζομένων, η επιστημονική προσέγγιση του μάνατζμεντ στην διαχείριση των εργαζομένων και τέλος οι νόμοι που αφορούν τους εργαζομένους την τελευταία τριακονταετία.

Η ιστορία του HRM αντικατοπτρίζει ιδεολογίες και συμπεριφορές που κυριαρχούσαν στην κοινωνία απέναντι στους εργαζομένους όπως επίσης και τις στάσεις των εργοδοτών στην εκάστοτε κρατική πολιτική (εργατικούς νόμους, διαρκή μεταβαλλόμενα στάνταρ πάνω σε θέματα ασφάλειας και υγείας). Στα πρώιμα στάδια της βιομηχανικής επανάστασης στην μεγάλη Βρετανία, οι εξωπραγματικοί πειθαρχικοί κανόνες και τα πρόστιμα τα οποία επέβαλλαν οι εργοδότες, αποτελούσαν ουσιαστικά έναν τρόπο αντίδρασης απέναντι στο πρόβλημα της επιβολής πειθαρχικών κανόνων και ομαλής λειτουργίας ενός ανεκπαίδευτου εργατικού δυναμικού. Την δεκαετία του 1840 αρχίζουν να εφαρμόζονται, κυρίως από ισχυρότερους εργοδότες, εναλλακτικοί τρόποι διαχείρισης προσωπικού πέραν από τις συνηθισμένες για την εποχή μορφές εξαναγκασμού και χρηματισμού.

([http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_Revolution](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution))

Στην μεγάλη Βρετανία και στην βόρεια Αμερική μέχρι το τέλος του εικοστού αιώνα, αρχίζουν να εμφανίζονται όλο και περισσότεροι εργοδότες που ενδιαφέρονται για την πρόνοια του εργατικού δυναμικού τους. Στην μεγάλη Βρετανία, ένα είδος «φιλανθρωπικών» εργοδοτών, αρχίζουν να αναπτύσσουν μία πατερναλιστική φροντίδα και μέριμνα για τους εργαζομένους τους. Σε αυτήν την περίοδο δημιουργούνται και οι πρώτες μορφές εργατικής μέριμνας με την κατασκευή των πρώτων βιομηχανικών εργατικών χωριών. Αναφορικά, μέχρι το 1914 υπήρχαν πάνω από 60 βιομηχανικά χωριά στην Μεγάλη Βρετανία μόνο. Εργοδότες με πατερναλιστικά πρότυπα αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους και στις

βιομηχανικές αγορές της Βόρειας Αμερικής και της Γερμανίας. Στην Αμερική, στο εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων του Henry Ford, καθιερώνεται ένα «κοινωνιολογικό τμήμα» το οποίο ήταν υπεύθυνο για τις ανάγκες των εργατών και ήταν συνοδευτικό των \$5 δολαρίων την μέρα του πακέτου πληρωμής. Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1900 μεγάλες Γερμανικές εταιρίες όπως η Krupp και η Siemens χαρακτηρίζονταν ως άκρος πατερναλιστικές.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος (1914-1918) έδωσε μία μεγάλη ώθηση στην εξέλιξη της βιομηχανικής πρόνοιας. Οι ακραίες καταστάσεις, η έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού και η πολύ μεγάλη ζήτηση για εργατικό δυναμικό οδήγησε για πρώτη φορά στην απορρόφηση πολλών γυναικών στην βιομηχανική παραγωγή. Ένα από τα αποτελέσματα αυτού του φαινομένου ήταν και η αύξηση του ενδιαφέροντος της εργατικής πρόνοιας στον βιομηχανικό τομέα. Μέχρι το 1918 υπολογίζεται ότι πάνω από 1000 γυναίκες είχαν αναλάβει καθήκοντα επίβλεψης εργατικού δυναμικού, ενώ στις ευθύνες τους συμπεριλαμβάνονταν η παρατήρηση και η ρύθμιση των εργασιακών συνθηκών. Βασιζόμενοι στις καταστάσεις και εμπειρίες που είχαν αποκομισθεί κατά την διάρκεια του πρώτου παγκοσμίου πολέμου αρχίζουν να δημιουργούνται και οι πρώτες σχέσεις μεταξύ πρόνοιας και εργατικής αποδοτικότητας, γεγονός το οποίο θα αποτελέσει την πρώτη βάση για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα χρόνια που θα ακολουθήσουν. Μετέπειτα αλλαγές άρχισαν να εντοπίζονται στην μισθοδοσία των εργαζομένων με την εισαγωγή των (PBS) Premium Bonus System οι οποίες αποτέλεσαν και τις πρώτες μορφές συστηματικού μανάτζμεντ. Η δημιουργία και η υιοθέτηση από πλευρά επιχειρήσεων νέων περίπλοκων μεθόδων μισθοδοσίας σήμαινε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έπρεπε να δημιουργήσουν ειδικά εσωτερικά τμήματα μισθοδοσίας, γεγονός το οποίο ενίσχυε ακόμη παραπάνω τον ρόλο της διοίκησης του προσωπικού. Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος επίσης, ανέδειξε στην μεγάλη Βρετανία τα πρώτα οργανωμένα εργατικά συνδικάτα. Το 1919 δύο συνδικάτα, η Welfare Workers Association και η North Western Area Industrial Association,

ενοποιήθηκαν για να σχηματίσουν μία νέα εργατική ένωση, την Welfare Workers Institute, η οποία απαριθμούσε πάνω από 700 μέλη.

Η ενδιάμεση περίοδος μεταξύ των δυο μεγάλων πολέμων μπορεί να χαρακτηριστεί ως περίοδος παρακμής με υψηλά επίπεδα ανεργίας και με μία έντονη κάμψη, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Την περίοδο αυτή, η παγκόσμια οικονομία εμπλέκεται σε ένα φαύλο κύκλο, διερχόμενη από συνεχόμενους περιόδους παρακμής σε περιόδους ανάκαμψης. Κατά την διάρκεια των δεκαετιών του 1920 και του 1930, τρεις μέθοδοι αρχίζουν να επηρεάζουν έντονα τις επιχειρηματικές πρακτικές στον χώρο της διοίκησης και διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, ο ρασιοναλισμός (rationalism), ο «Τηλορισμός» (Teylorism) και το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (Human Relations Movement).

(Bratton J., Gold J.1999)

Στα μεσοπολεμικά χρόνια στην Μεγάλη Βρετανία, ο ρασιοναλισμός είχε περιορισμένο νόημα. Οι πρακτικές του απέβλεπαν κυρίως σε μεγάλες συγχώνευσης εταιριών και στην υιοθέτηση επιστημονικών μεθόδων σε θέματα διοίκησης και έλεγχου. Η στροφή προς τον επιχειρηματικό καπιταλισμό επέτρεπε την δημιουργία ξεχωριστών, εξειδικευμένων τμημάτων τα οποία θα αναλάμβαναν την ευθύνη της αποτελεσματικής διαχείρισης του προσωπικού. Σημαντική εξέλιξη ήταν επίσης αυτή του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων (Human Relations Movement). Οι θεωρίες και οι απόψεις τους έφεραν σε ρήξη τόσο με τους ρασιοναλιστές όσο και με τους υποστηρικτές του Τηλορισμού, αφού υποστήριζαν και συμβούλευαν τα στελέχη των επιχειρήσεων της εποχής να ενσωματώνουν τους εργαζομένους απευθείας στην επιχείρηση, χωρίς δηλαδή να υιοθετούν ξεχωριστά τμήματα διαχείρισης εργαζομένων.

Ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος, όπως άλλωστε και ο πρώτος, παρουσίασε μία έκρηξη στην ζήτηση τόσο των πρώτων υλών όσο και στο εργατικό δυναμικό. Από το 1939 ως το 1943 η Μεγάλη Βρετανία είχε κινητοποιήσει πάνω από 8,5 εκατομμύρια άτομα (18% του πληθυσμού της χώρας) τόσο για τις ένοπλες και τις εφεδρικές τις δυνάμεις όσο και για τις ανάγκες της πολεμικής της βιομηχανίας. Ο πόλεμος επίσης παρουσίασε και

μία πολύ αυξημένη ζήτηση για ειδικούς σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αφού η προσέγγιση του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων (Human Relations Movement) σε θέματα διαχείρισης προσωπικού είχε υιοθετηθεί από πληθώρα επιχειρήσεων που επιθυμούσαν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση του εργατικού τους δυναμικού. Οι Διοικητές Προσωπικού (Personnel Officers), όπως είχαν αρχίσει να αποκαλούνται, αναλάμβαναν την ίδρυση τμημάτων προσωπικού καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων στα εργοστάσια παραγωγής πυρομαχικών. Το 1943 υπολογίζεται ότι υπήρχαν γύρω στους 5.500 Διοικητές Προσωπικού, τρεις φορές μεγαλύτερο αριθμό δηλαδή από αυτόν του 1939.

Οι οργανωμένες αυτές δραστηριότητες διαχείρισης και διοίκησης προσωπικού, σε αντίθεση με τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο, θα συνεχίσουν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην μεταπολεμική περίοδο και θα αποτελέσουν ουσιαστικά τις πρώτες βάσεις της σύγχρονης επιστήμης του HRM.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, η επιστήμη του προσωπικού συνέχισε να κάνει αισθητή την παρουσία της στον χώρο της οικονομίας, καθώς τα μέλη και οι ακαδημαϊκοί που την μελετούσαν άρχισαν να εδραιώνουν μία νέα ιδεολογία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στα περισσότερα τριτοβάθμια ακαδημαϊκά ιδρύματα οικονομίας, καθιερώνονται υποχρεωτικά μαθήματα όπως Personnel Management και Industrials Relations. Στην συνεχή και ραγδαία ανάπτυξη κατά την διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου συνέβαλαν και οι κυβερνήσεις που ακολούθησαν, οι οποίες ήταν αποφασισμένες να αποφύγουν τα φαινόμενα παρακμής που είχαν επακολουθήσει μετά τον Α Παγκόσμιο πόλεμο. Η βιομηχανική ανάπτυξη και η καθιέρωση εργατικών θέσεων πλήρους απασχόλησης ήταν το κύριο μέλημα των κυβερνήσεων αυτών. Ακόμα και τα συντηρητικά πολιτικά κόμματα και η είσοδος τους στην εξουσία δεν άλλαξε την γενική πορεία της οικονομίας, αφού η αποφυγή των βιομηχανικών συγκρούσεων και η διερεύνηση διπλωματικών λύσεων ήταν το κύριο μέλημα τους. Από το 1960, η πολιτική σε θέματα διαχείρισης εργαζομένων δεν ακολούθησε σταθερή πορεία. Οι εναλλαγές κυβερνήσεων και η διαρκείς αλλαγές στις προσεγγίσεις για την ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων δεν το επέτρεπαν. Παρόλα αυτά είχε ήδη αρχίσει να διαφαίνεται η ανάγκη και η σημασία της άρτιας διαχείρισης του προσωπικού και δεν



υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι κυβερνήσεις ενθάρρυναν την άνοδο τμημάτων που δραστηριοποιούνταν στον τομέα αυτό.

Κατά την διάρκεια των δεκαετιών του 1960 και 1970 ψηφίστηκε μία σειρά από νομοθετικές παρεμβάσεις οι οποίες επηρέαζαν άμεσα την διαχείριση των εργαζομένων. Πολλές από αυτές αφορούσαν την προστασία στον εργασιακό χώρο, ενώ άλλες την μισθοδοσία και τη ισότητα των εργαζομένων. Αρκετές από αυτές τις νομοθετικές παρεμβάσεις, προήλθαν από πιέσεις εργατικών συνδικάτων και σωματίων, τα οποία είχαν αρχίσει να ισχυροποιούν την παρουσία τους και να αποκτούν αξιοσημείωτη ισχύ.

Η μεγάλη ανάπτυξη της διαχείρισης του προσωπικού αντικατοπτρίζεται και στον τεράστιο αριθμό των ατόμων που ειδικεύτηκαν σε αυτήν την επιστήμη. Σύμφωνα με στοιχεία των μελών της IPM, από το 1956 έως το 1989, ο αριθμός των μελών αυξήθηκε από 3.979 σε 35.548.

(Bratton J., Gold J.1999)

Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1981 στην Μεγάλη Βρετανία, ανακαλύφθηκε ότι το 46% των ερευνώμενων βιομηχανιών είχαν υπευθύνους προσωπικού των οποίων οι αρμοδιότητες περιελάμβαναν και τον χειρισμό των εργατικών σωματείων.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση προσωπικού εξελίχθηκε μέσα σε ένα πλαίσιο διαρκούς αλλαγής. Η εξέλιξη της επηρεάστηκε σημαντικά τόσο από την κοινωνικοπολιτική κατάσταση όσο και από την άνοδο των εργατικών σωματείων. Ήταν όμως μετά από το 1980 όπου ο όρος HRM (Human Resource Management) χρησιμοποιήθηκε. Η αλλαγή από διαχείριση προσωπικού (Personnel Management) σε HRM (Human Resource Management-Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού) ήταν κάτι πολύ παραπάνω από μία απλή αλλαγή ορολογίας. Ακόμη περισσότερο η αλλαγή αυτή αντικατόπτριζε τις νέες πολιτικές ιδεολογίες καθώς και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στον παγκόσμιο καπιταλισμό

## 2. ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα τελευταία χρόνια ο όρος «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» (Human Resource Management) έχει υιοθετηθεί ως εναλλακτικός του όρου «διοίκηση προσωπικού» (Personnel Management). Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις λόγοι οι οποίοι δικαιολογούν αυτήν την αλλαγή:

1) Το λεξιλόγιο και η ορολογία του μάνατζμεντ, ως ένα κομμάτι της γλώσσας, είναι αρκετά επιρρεπής σε αλλαγές, η δε αλλαγή άρχισε να υιοθετείται κυρίως για να αποφευχθούν οι φράσεις που υπονόμευαν μία φαλλοκρατική τάση στο Αγγλικό λεξιλόγιο, όπως “Manpower Administration” και “Manpower Planning”.

2) Δεύτερον, τόσο στον επιχειρησιακό όσο και στον ακαδημαϊκό τομέα, άρχισε να υποδηλώνει μία διαφορετική προσέγγιση στην διαχείριση των ανθρώπων μέσα στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση προσωπικού αναφέρεται κυρίως στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων, στην πρόσληψη, εκπαίδευση, και αμοιβή, αφορά δε κυρίως τις εργασιακές τους ανάγκες και τα προβλήματα. Σε αντίθεση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται ως μία πιο κεντρική επιχειρησιακή δραστηριότητα ενσωματωμένη στο επιχειρησιακό μάνατζμεντ.

3) Ο όρος απέκτησε δημοτικότητα, σε σημείο που άρχισε να χρησιμοποιείται για να περιγράψει το οποιοδήποτε κομμάτι της διαδικασίας του μάνατζμεντ που ασχολείται με το εργατικό προσωπικό. Τέλος χρησιμοποιήθηκε από πολλούς μάνατζερ για τον απλό λόγο, προκειμένου να προσωποποιήσουν και να δώσουν ένα εθιμοτυπικό τόνο σε αυτήν την διαδικασία μέσα στον εργασιακό χώρο.

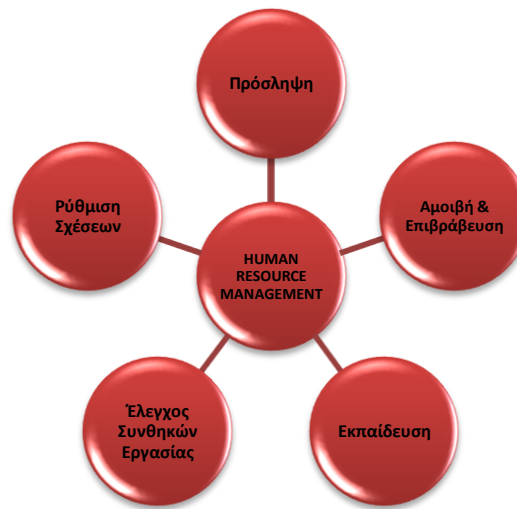
(Bratton J., Gold J.1999)

## Οι Δραστηριότητες του HRM

Η λειτουργία του HRM θα μπορούσε πολύ απλά να συνοψιστεί ως το σύνολο των γνώσεων και πρακτικών που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, την ρύθμιση και τον έλεγχο όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων μέσα σε ένα επιχειρησιακό οργανισμό. Η διαδικασία της λειτουργίας του HRM αποτελείται από πέντε βασικές δραστηριότητες οι οποίες αναλύονται ειδικότερα παρακάτω:

- **Πρόσληψη:** Η αποκόμιση των ατόμων που κατέχουν τις κατάλληλες γνώσεις, τεχνικές, εμπειρίες και ικανότητες για να καλύψουν επαρκώς και με επιτυχία τις εργασιακές θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση. Οι ευρέως αποδεκτές τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι ο HR σχεδιασμός, η ανάλυση της θέσεως εργασίας, η συγκέντρωση υποψηφίων και τέλος η επιλογή.
- **Αμοιβή και Εκτίμηση:** Ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση των κατάλληλων συστημάτων επιβράβευσης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την εκτίμηση της εργασιακής θέσης, την απόδοση του εργαζομένου και τέλος την επιβράβευση.
- **Εκπαίδευση:** Η ανάλυση των προϋποθέσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία θα εξασφαλίσει το υψηλό επίπεδο γνώσης και τεχνικής που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τις εργασίες τους.
- **Έλεγχος συνθηκών εργασίας:** Η εφαρμογή και ο έλεγχος της ασφάλειας του εργασιακού χώρου και των πολιτικών πρόνοιας έτσι ώστε να διατηρείται ένα περιβάλλον το οποίο θα είναι σύμφωνο με τους προβλεπόμενους κανονισμούς.

- Ρύθμιση Σχέσεων: Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει την ρύθμιση των σχέσεων που προκύπτουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, οι σχέσεις εργοδότη εργαζομένου και σε περίπτωση συμμετοχής του εργατικού δυναμικού σε εργατικά σωματεία, η διαπραγμάτευση των σωματείων με την διοίκηση.



Σχήμα 1 Οι 5 βασικές λειτουργίες του HRM

Σε αυτό το σημείο έγινε μία απλή αναφορά των δραστηριοτήτων του HRM. Σε μετέπειτα κεφάλαια θα πραγματοποιηθεί αναλυτική και λεπτομερής ανάλυση των πέντε βασικών δραστηριοτήτων του HRM.

Οι δραστηριότητες των μάντζερ του ανθρωπίνου δυναμικού ποικίλουν από το ένα εργασιακό περιβάλλον στο άλλο και επηρεάζονται άμεσα από παράγοντες όπως το μέγεθος, το είδος, τη νομική μορφή, τη δομή των επιχειρήσεων, τη συμμετοχή ή όχι εργατικών σωματείων και τέλος τη φιλοσοφία και τη στρατηγική της διοίκησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως διαχωρίζουν τις δραστηριότητες του HRM μεταξύ διαφορετικών στελεχών. Έτσι, έχουν ένα στέλεχος το οποίο ειδικεύεται στην διαδικασία της πρόσληψης εργαζομένων, ένα άλλο για την εκπαίδευση και τέλος ένα τρίτο για τις διαπραγματεύσεις και την διαχείριση των συλλογικών αποφάσεων.

Όπως έχει ειπωθεί και προηγουμένως, το HRM επηρεάστηκε και επηρεάζεται άμεσα από την κοινωνία μέσα στην οποία εξελίσσεται. Είναι κατανοητό λοιπόν ότι στη σύντομη ζωή του σύγχρονου HRM (1980 έως σήμερα) παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στην πρακτική εφαρμογή του. Αξίζει να αναφέρουμε σαν παράδειγμα ότι οι σημερινοί μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται πολύ λιγότερο με τα εργατικά σωματεία απ' ό,τι το 1980, όπου υπήρχαν και οι έντονες αντιδράσεις και διαπραγματεύσεις για τα συμφέροντα των εργαζομένων. Εξακολουθεί να υπάρχει έντονα το φαινόμενο όμως, όπου μη ειδικευμένα στο HRM στελέχη αναλαμβάνουν ευθύνες και καθήκοντα προσανατολισμένα σε θέσεις κλειδιά της λειτουργίας του HRM. Για παράδειγμα σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1990 το 82% των μη ειδικευμένων στο HRM μάνατζερ είχαν αναλάβει καθήκοντα εκπαίδευσης του προσωπικού.

Οι τακτικές και οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν δύο βασικούς στόχους, την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την επαύξηση της λειτουργικότητας της επιχείρησης.

Για να γίνει κατανοητή πλήρως η σημασία της λειτουργίας του HRM, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί πρώτα η δράση του μέσα στην επιχείρηση. Το HRM δρα σε δύο επίπεδα, σε πρώτο επίπεδο, οι δραστηριότητες του HRM σχετίζονται με την εύρεση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη ικανών υπαλλήλων. Οι διαδικασίες εξεύρεσης και πρόσληψης είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν στην επιχείρηση εργατικό δυναμικό με τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Οι δραστηριότητες του HRM μετέπειτα αναλαμβάνουν να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό με την παροχή ικανοποιητικών μισθών, επιδομάτων και εργασιακών συνθηκών. Στα πλαίσια του πρώτου επιπέδου λειτουργίας του HRM, συμπεριλαμβάνεται και η ανάπτυξη-εκπαίδευση των υπαλλήλων προκειμένου να εξασφαλισθεί το γεγονός ότι κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να πραγματοποιήσουν τις εργασίες τους με επιτυχία μέσα στην επιχείρηση.

Το δεύτερο επίπεδο δράσης του HRM μέσα στην επιχείρηση είναι αυτό του ελέγχου των εργασιακών συγκρούσεων (conflict management). Αρκετοί ακαδημαϊκοί παρατηρητές επιχειρησιακών οργανώσεων, αναγνωρίζουν ότι οι

συγκρούσεις μέσα στις επιχειρήσεις, είτε μεταξύ εργαζομένων είτε μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, μπορούν να αυξήσουν αντί να μειώσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ο οργανωσιολόγος Stephen Robbins, διαχωρίζει τις συγκρούσεις που πραγματοποιούνται μέσα σε μία επιχείρηση σε λειτουργικές και μη λειτουργικές. Ενώ ο Richard Hyman (θεωρητικός βιομηχανικών σχέσεων) αναγνωρίζει δύο ειδών συγκρούσεις, τις οργανωμένες και τις μη οργανωμένες. Όταν μία ομάδα εργαζομένων εμπλέκεται σε μία σχεδιασμένη δράση (π.χ. απεργία) τότε αποτελεί οργανωμένη σύγκρουση. Όταν όμως οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε καταστάσεις με εξατομικευμένες ενέργειες, τότε αυτού του είδους οι συγκρούσεις αποτελούν μη οργανωμένες συγκρούσεις. Έχει υπολογιστεί ότι οι μάνατζερ ξοδεύουν πάνω από 20% του ημερήσιου εργασιακού τους χρόνου για το έλεγχο κάποιου είδους επιχειρησιακής σύγκρουσης. Έτσι, οι ειδικοί στο HRM εμπλέκονται διαρκώς σε παρεμβατικές διαδικασίες σχεδιασμένες να αλλάζουν την μορφή και το επίπεδο των συγκρούσεων που παρουσιάζονται αναπόφευκτα στο εργασιακό περιβάλλον.

(Marchington, M., Wilkinson)



Σχήμα 2 Επίπεδα Δράσης του HRM

### 3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ είναι μία επιστήμη, αν και κατά καιρούς έχει χαρακτηριστεί από πολλούς και ως τέχνη. Η ιδεολογία του μάνατζμεντ ως επιστήμη προκύπτει από το γεγονός ότι διάφοροι ειδήμονες του αντικειμένου έχουν συγκεντρώσει μία πληθώρα από γνώσεις και θεωρίες, οι οποίες αν μελετηθούν και εφαρμοστούν σωστά, έχουν την δυνατότητα να επαυξήσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Αυτή η άποψη θέτει ως δεδομένο, ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν ως αποτελεσματικοί μάνατζερ. Κλασικοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ βάλθηκαν να δημιουργήσουν την «επιστήμη του Μάνατζμεντ» προσδιορίζοντάς το στα πλαίσια του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του έλεγχου. Σε αυτήν την κλασική προσέγγιση, το μάνατζμεντ αναφέρεται κυρίως στην διευθέτηση εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μία άλλη άποψη για το μάνατζμεντ, δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ένας επιχειρησιακός οργανισμός αποτελεί στην ουσία μία μινιατούρα της κοινωνίας και επομένως η πολιτική και η δύναμη, όπως και στην κοινωνία, αποτελούν διαβρωτικά στοιχεία μέσα σε αυτόν. Με τον όρο δύναμη ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλους που βρίσκονται σε μία κατάσταση εξάρτησης-ανάγκης. Ενώ ως πολιτική, ορίζουμε όλες τις δραστηριότητες που δεν αποτελούν μέρος του επίσημου ρόλου των μάνατζερ, και αποβλέπουν στον σφετερισμό πόρων για την ικανοποίηση προσωπικών στόχων.

Μία εναλλακτική προσέγγιση στην δραστηριότητα του Μάνατζμεντ είναι αυτή που θεωρεί το μάνατζμεντ τέχνη. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, η επιτυχία και η ικανότητα του μάνατζερ, βασίζεται πάνω σε γνωρίσματα όπως ευφυΐα, αποφασιστικότητα, ενθουσιασμός, ακεραιότητα, κυριαρχία, και αυτοπεποίθηση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι τελείως διαφορετική από την άποψη που θεωρεί το μάνατζμεντ επιστήμη. Αν το μάνατζμεντ και η επιτυχία του σχετίζεται άμεσα με τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, τότε η επιλογή των υποψήφιων μάνατζερ θα πρέπει να πραγματοποιείται με γνώμονα αυτά τα στοιχεία. Επιπρόσθετα, βάση αυτής της θεωρίας, οι ικανότητες στο μάνατζμεντ μπορούν να καλλιεργηθούν αλλά όχι να

αποκτηθούν διαμέσου της παρακολούθησης μαθημάτων. Με λίγα λόγια αν το μάνατζμεντ είναι τέχνη τότε οι ικανοί μάνατζερ γεννιούνται δεν γίνονται.

Υπάρχει και μία τελευταία άποψη πάνω στην ρόλο του μάνατζμεντ και βασίζεται πάνω στον έλεγχο. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι μάνατζερ αποβλέπουν στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας με την εξάλειψη της ανάγκης ειδικευμένων εργατών διαμέσου της χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας και επιστημονικών τεχνικών μάνατζμεντ. Αυτή η προοπτική βασίζεται πάνω στις αρχές της Μαρξιστικής ανάλυσης του βιομηχανικού καπιταλισμού. Σύμφωνα με αυτή, οι επιχειρήσεις διατηρούν μία αυστηρά ιεραρχική δομή, το εργατικό δυναμικό βρίσκεται υπό εκμετάλλευση και ο έλεγχος του επιτυγχάνεται διαμέσου των πρακτικών του μάνατζμεντ και της τεχνολογίας. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος έχει βρεθεί στο επίκεντρο έντονης κριτικής.

(Bratton J., Gold J.1999)



Σχήμα 3 Το μάνατζμεντ ως Επιστήμη, Τέχνη, Πολιτική και Έλεγχος



Όπως παρατηρούμε και στο Σχήμα 1.3 το Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις προοπτικές, οι οποίες διαφέρουν αισθητά μεταξύ τους. Η πιο λογική όμως άποψη και ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος κατά τον οποίο θα μπορούσαμε να περιγράψουμε την διαδικασία του μάνατζμεντ, προκύπτει από έναν συνδυασμό όλων των προαναφερόμενων περιπτώσεων. Δηλαδή, το μάνατζμεντ είναι και επιστήμη και τέχνη και σε ορισμένες καταστάσεις εμπλέκεται τόσο η πολιτική και η δύναμη, όσο και ο έλεγχος. Ουσιαστικά, οι θεωρίες αυτές αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη και ερχόμαστε στο εύλογο συμπέρασμα ότι ένας επιτυχημένος μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζει όλα τα χαρακτηριστικά των προαναφερομένων θεωριών με επιτυχία

## 4. ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μέχρι στιγμής έχει αναλυθεί η έννοια του μάνατζμεντ καθώς και η πρακτική συνεισφορά του HRM στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την δομή καθώς και τα διάφορα μοντέλα του HRM.

Υπάρχουν δύο βασικές εκδοχές πάνω στο HRM και βασίζονται πάνω στην νοοτροπία και στις απόψεις των στελεχών που ασκούν την λειτουργία του σε ότι αφορά το εργατικό δυναμικό. Η «soft» εκδοχή του HRM, τονίζει την σημασία της υψηλής δέσμευσης των εργαζομένων, της εκμάθησης στο εργασιακό περιβάλλον και της ικανής ηγεσίας. Τα περισσότερα μοντέλα σε αυτό το πρότυπο, είτε Αμερικανικά, είτε Ευρωπαϊκά, υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί εταιρικό κεφάλαιο όχι μεταβλητό κόστος, και τονίζει ότι η δέσμευση του εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίθεση, η «hard» εκδοχή, τονίζει την υπολογιστική, την ποσοτική και την στρατηγική σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με ένα άκρως ορθολογιστικό τρόπο. Αρκετοί μελετητές έχουν δημιουργήσει μία πληθώρα μοντέλων πρακτικής εφαρμογής της λειτουργίας του HRM με σκοπό να παρουσιάσουν και να τονίσουν την ποιοτική διαφορά του σε σχέση με την διαχείριση προσωπικού (personnel management).

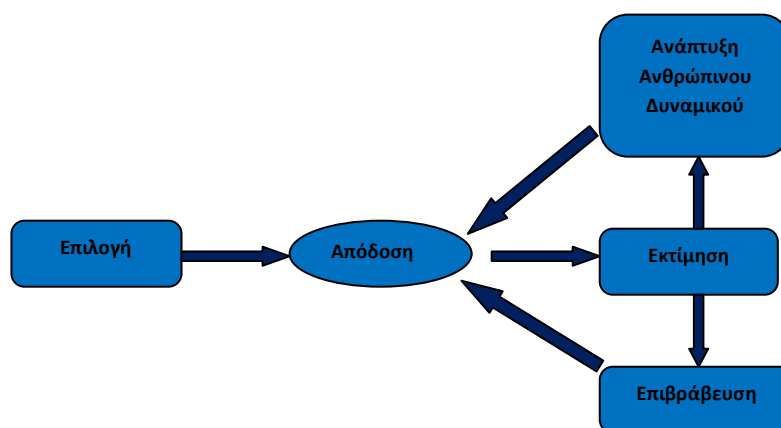
(Storey 1989):[http://www.hrmguidance.co.uk/introduction\\_to\\_hrm/maps-and-models.htm](http://www.hrmguidance.co.uk/introduction_to_hrm/maps-and-models.htm)

Στην συνέχεια θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση διαφόρων μοντέλων του HRM σε μία προσπάθεια να γίνει περισσότερο κατανοητή η λειτουργία του σε αντίθεση με την απλή διαχείριση προσωπικού.

## 4.1 Το μοντέλο HRM του Fombrum, Tichy and Devanna

Ο κύκλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα, με αυτό το μοντέλο, περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διεργασίες-κλειδιά για την λειτουργία του. Την επιλογή, την απόδοση, την εκτίμηση και τέλος την ανάπτυξη. Αυτές οι τέσσερις ενέργειες στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Η αδυναμία της συγκεκριμένης μεθόδου όμως εντοπίζεται στην έντονη επικέντρωση στις τέσσερις αυτές λειτουργίες, αγνοώντας συντελεστές όπως στρατηγικές επιλογές της διοίκησης, συμφέροντα διαφόρων οργανισμών και παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του HRM. Οι αδυναμίες αυτές θα έρθουν να καλυφτούν από επόμενα μοντέλα, τα οποία και θα αναλυθούν παρακάτω. Το ισχυρό σημείο της όμως, είναι το γεγονός ότι εκφράζει την συνοχή των εσωτερικών λειτουργιών του HRM και την μεγάλη σημασία της συσχέτισης της λειτουργίας του HRM με την στρατηγική πολιτική της επιχείρησης. Το απλό αυτό μοντέλο, αποτελεί και ένα βασικό στάδιο για την περαιτέρω κατανόηση των πιο πολύπλοκων πρακτικών που εφαρμόζονται στο πεδίο δράσης του HRM.

(Bratton J., Gold J.1999)



Σχήμα 4 Το μοντέλο HRM του Fombrum, Tichy and Devanna

## 4.2 Το μοντέλο HRM του Harvard.

Το αναλυτικό μοντέλο του Harvard αποτελείται από έξι βασικά συστατικά μέρη:

1. Παράγοντες Επηρεασμού
2. Διαπλεκόμενα Συμφέροντα
3. Η πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού
5. Οι μακροπρόθεσμες συνέπειες
6. Η ροή των αποτελεσμάτων απευθείας πίσω στην επιχείρηση καθώς και στις οργανώσεις και στις ομάδες, των οποίων τα συμφέροντα επηρεάζονται.

Ως παράγοντες επηρεασμού, εννοούμε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής του HRM. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, την φιλοσοφία του μάνατζμεντ, τους νόμους εργασίας και τέλος τις κοινωνικές αξίες και τις διάφορες μορφές των σωματείων.

Μέσα από τα διαπλεκόμενα συμφέροντα, τα συμφέροντα δηλαδή των διαφόρων ομάδων και οργανώσεων μέσα και έξω από την επιχείρηση (μέτοχοι, διοίκηση, οργανώσεις εργαζομένων, κυβέρνηση, κοινότητα-κοινωνία) , γίνεται κατανοητή η σημασία των «ανταλλαγών» μεταξύ των συμφερόντων των διαπλεκομένων οργανώσεων, και κυρίως μεταξύ των συμφερόντων των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων και των εργαζομένων.

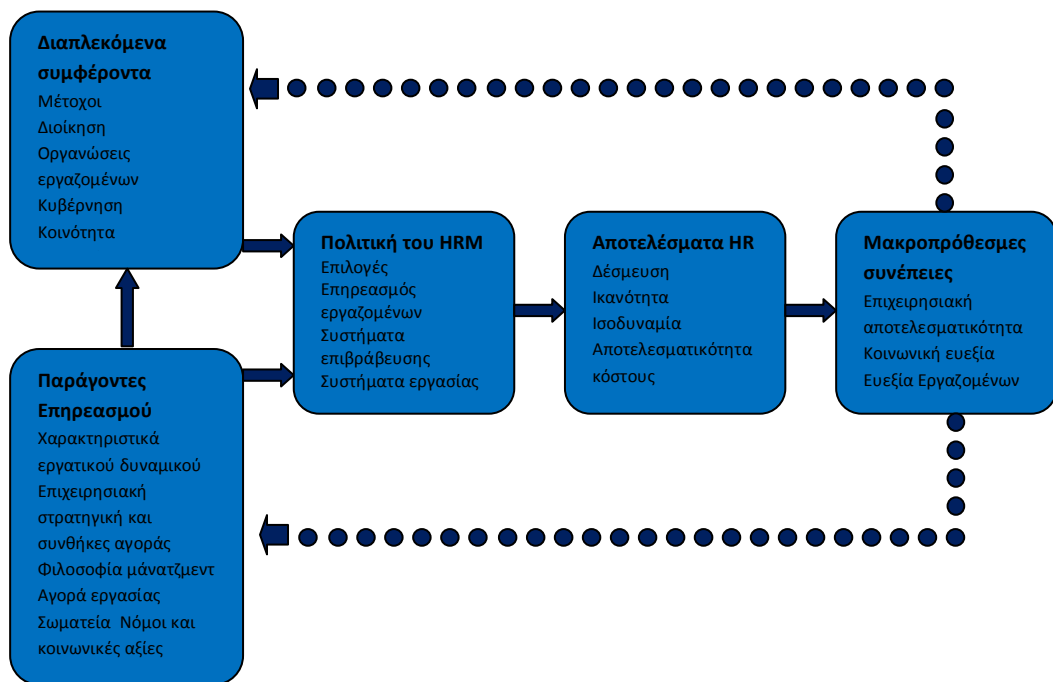
Οι Κοινωνικές εξελίξεις, οι πιέσεις εργατικών σωματείων, οι κυβερνητικές αποφάσεις και μία πληθώρα άλλων παραγόντων, παίζουν πρωτεύον ρόλο στις αποφάσεις του HRM μέσα σε μία επιχείρηση. Η πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εκτιμηθεί πλήρως, μόνο όταν γίνεται κατανοητό ότι οι αποφάσεις της είναι αποτέλεσμα αλληλεπιδράσεων μεταξύ εξαναγκασμού και επιλογών.

Τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους και η υψηλή εργασιακή απόδοση που οδηγούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του κόστους στα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι μακροπρόθεσμες συνέπειες διαχωρίζονται μεταξύ τους σε τρεις βασικές κατηγορίες, σε προσωπικές, σε επιχειρησιακές και σε κοινωνικές. Σε προσωπικό επίπεδο των εργαζομένων, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι η ψυχολογική ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την κόπο τους. Σε επιχειρησιακό επίπεδο η αυξημένη αποδοτικότητα εξασφαλίζει την μελλοντική επιβίωση της επιχείρησης. Ενώ σε κοινωνικό επίπεδο, με την επίτευξη των δύο προηγούμενων αποτελεσμάτων, επιτυγχάνονται και μερικοί από τους στόχους της κοινωνίας, όπως η οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. Το δυνατό σημείο του μοντέλου του Harvard είναι η εισαγωγή, και στην συνέχεια η εξαγωγή των αποτελεσμάτων από την διαδικασία του HRM, τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Βασική αδυναμία όμως του μοντέλου είναι η απουσία μίας θεωρητικής βάσης για την μέτρηση της σχέσης μεταξύ των αποτελεσμάτων και της απόδοσης του HRM.

Το τελευταίο μέρος του μοντέλου του Harvard αποτελεί η κυκλική ροή των αποτελεσμάτων. Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενος, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες επηρεασμού οι οποίοι επηρεάζουν την πολιτική και τις αποφάσεις του HRM. Επιπρόσθετα, τα μακροχρόνια αποτελέσματα με την σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν τους παράγοντες επηρεασμού, τα διαπλεκόμενα συμφέροντα οργανισμών και τέλος την πολιτική του HRM. Παρατηρούμε δηλαδή ότι παρουσιάζεται μία διαρκής αμφίδρομη σχέση. Το μοντέλο του Harvard αποτελεί ένα πολύ καλό και αναλυτικό εργαλείο για την μελέτη του HRM.

(Bratton J., Gold J.1999)



Σχήμα 5 Το μοντέλο HRM του Harvard

### 4.3 Το μοντέλο HRM του Guest

Ο David Guest δημιούργησε ένα πιο θεωρητικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο ένα κεντρικό σύνολο ολοκληρωμένων πρακτικών HRM, έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλή εργατική και επιχειρησιακή απόδοση. Για να γίνει ευκολότερα κατανοητό το συγκεκριμένο μοντέλο, θα πραγματοποιηθεί αρχικά μία αναφορά στην οποία θα αναλυθεί πως, κατά τον Guest, το HRM διαφέρει από το Personnel Management. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει χαρακτηριστικά από την ορθόδοξη αντίληψη της διοίκησης προσωπικού διότι:

- ❖ ενσωματώνει τα ανθρώπινο δυναμικό μέσα στο στρατηγικό μάντζμεντ
- ❖ επιθυμεί την προσωπική δέσμευση των εργαζομένων στον επιχειρησιακό στόχο
- ❖ η προοπτική της επιχείρησης είναι επικεντρωμένη τόσο στο σύνολο όσο και στον ατομικό εργαζόμενο
- ❖ έχει αρτιότερη λειτουργία σε «οργανικές» επιχειρήσεις
- ❖ η έμφαση της είναι στην πλήρη και θετική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μετά από αυτήν την ανάλυση, αρκετοί μπορούν να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι το HRM είναι «καλύτερο» από ότι το Personnel Management. Ο Guest όμως τονίζει ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων ο οποίος έχει την δυνατότητα να μειώσει την αποτελεσματικότητά του, καθώς και ότι το HRM θα πρέπει πολύ απλά και λογικά να διαβλέπεται ως ένας τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η κεντρική υπόθεση στο μοντέλο του Guest είναι ότι, όταν ένα σύνολο ολοκληρωμένων πρακτικών του HRM εφαρμοστεί με συνοχή, συνέπεια και με ένα στόχο να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι της υψηλής δέσμευσης, ποιότητας και ευελιξίας, τότε η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε μία κατάσταση βέλτιστης αποδοτικότητας. Το μοντέλο του Guest αποτελείται από έξι στάδια:

- ❖ **Στρατηγική HRM**
- ❖ **Λειτουργίες HRM**
- ❖ **Αποτελέσματα HRM**
- ❖ **Αποτελέσματα συμπεριφοράς**
- ❖ **Αποτελέσματα απόδοσης**
- ❖ **Οικονομικά οφέλη**

Το μοντέλο του Guest παρουσιάζεται στο Σχήμα 1,6. Στο συγκεκριμένο μοντέλο αναγνωρίζεται καθαρά η στενή σχέση μεταξύ της στρατηγικής του HRM και τις γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές: διαφοροποίηση, επικέντρωση (ποιότητα), και κόστος (μείωση κόστους). Η κεντρική υπόθεση όμως είναι ότι οι πρακτικές του HRM πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν σε μία σειρά από αποτελέσματα όπως, υψηλή δέσμευση του εργατικού δυναμικού, υψηλή ποιότητα εργασίας και μεγάλη δυνατότητα εργασιακής ευελιξίας. Ο Guest διαβλέπει την υψηλή δέσμευση ως ζωτικό αποτέλεσμα της λειτουργίας του HRM. Βασικοί στόχοι επίσης της σωστής διαδικασίας του HRM είναι η άμεση συσχέτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση, η αποκόμιση υψηλής προσπάθειας, συνεργασίας, συμμετοχής και επιχειρησιακής συνεργίας. Το υψηλό επιπέδου εργατικό δυναμικό προκύπτει από ένα άρτιο περιβάλλον εργασιακής μάθησης και την ανάγκη της επιχείρησης να έχει ικανό και τεχνικά ενημερωμένο προσωπικό, προκειμένου να παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες. Το δεξί μέρος του μοντέλου επικεντρώνεται στην σχέση μεταξύ του HRM και της απόδοσης. Σύμφωνα με το μοντέλο, μόνο όταν και τα τρία αποτελέσματα του HRM επιτυγχάνονται (δέσμευση, ποιότητα, ευελιξία) μπορεί να πραγματοποιηθούν αποτελέσματα υψηλής απόδοσης και αλλαγή των εργασιακών προτύπων συμπεριφοράς. Επίσης, όπως τονίζει ο Guest, αυτοί οι στόχοι αποτελούν ένα «πακέτο» που είναι απαραίτητο για την εξασφάλιση των επιχειρησιακών κερδών και μίας απόδοσης υπεροχής, όπως και διαφαίνεται στο δεξί μέρος του μοντέλου. Επιπρόσθετα, η κύρια διαφορά μεταξύ του HRM και του ορθόδοξου Personnel Management, είναι η προσπάθεια της διοίκησης να δημιουργήσει και να ισχυροποιήσει την δέσμευση του εργατικού δυναμικού της.



Το δυνατό σημείο του μοντέλου του Guest, είναι η διαφάνεια που παρουσιάζει στις λειτουργίες του HRM καθώς και στα αποτελέσματά του. Με την χρησιμοποίηση του μοντέλου μπορεί να γίνει πολύ εύκολη η κατανόηση της ακριβής φύσης του HRM, όπως επίσης και η φύση της σχέσης μεταξύ HRM και απόδοσης. Το μοντέλο έχει εφαρμοστεί με ευκολία σε στατιστικές έρευνες και σε case-study. Διάφοροι επικριτές όμως, τονίζουν ότι η αδυναμία του μοντέλου του Guest προέρχεται από την προσδιορισμό του HRM ως μία καθαρά τεχνική μάνατζμεντ. Άλλοι επικριτές αναφέρουν ότι το μοντέλο του Guest αποτελεί ουσιαστικά έναν «ιδεατό» τρόπο διαχείρισης του HRM ο οποίος δεν μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά λόγω των «μη ρεαλιστικών» συνθηκών που χρειάζονται για την εφαρμογή του.

(Bratton J., Gold J.1999)



Σχήμα 6 Το μοντέλο HRM του Guest

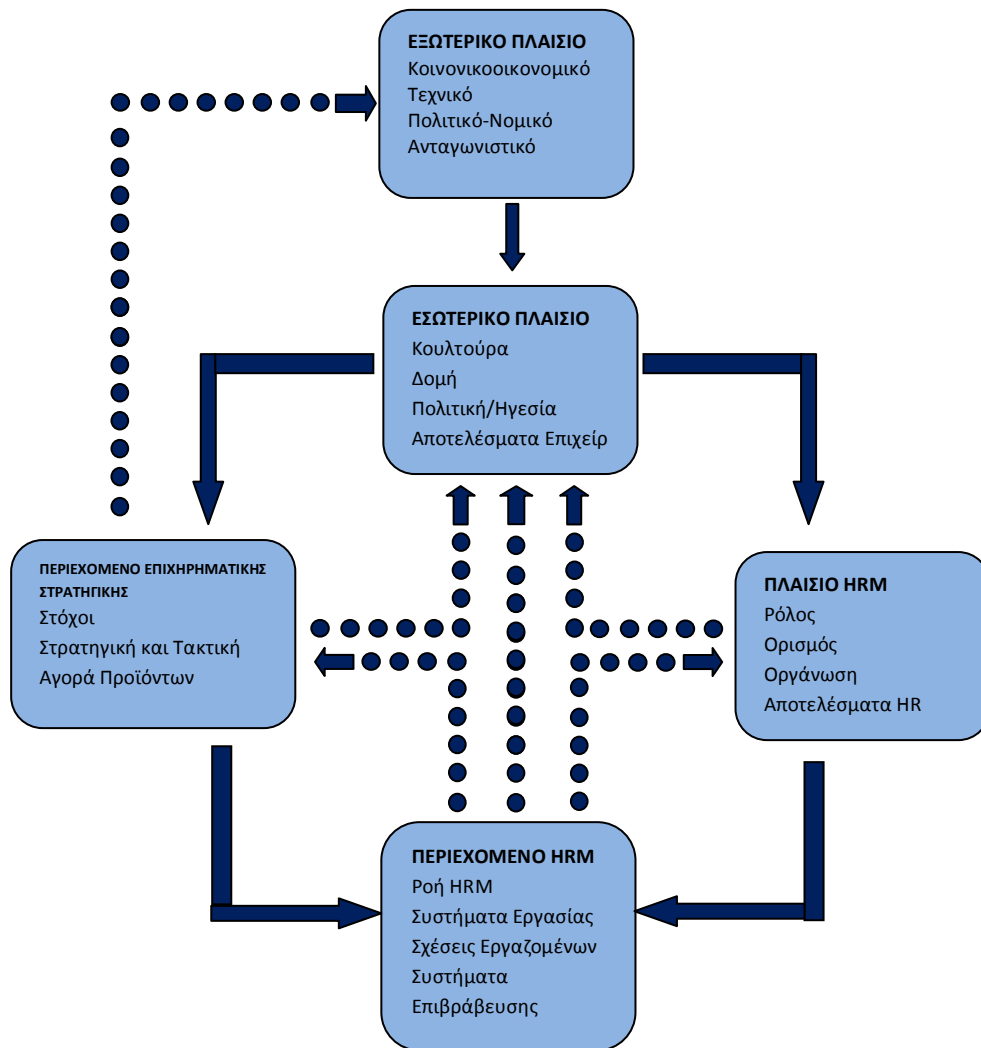
## 4.4 Το μοντέλο του Warwick

Το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργήθηκε στο πανεπιστήμιο του Warwick από δύο ερευνητές, τους Hendry και Pettigrew. Το μοντέλο του Warwick δανείζεται αρκετά στοιχεία από το κεντρικό σκελετό του μοντέλου του Harvard και προεκτείνει την ανάλυση του HRM. Το μοντέλο αποτελείται πέντε βασικά μέρη:

- Εξωτερικό πλαίσιο
- Εσωτερικό πλαίσιο
- Περιεχόμενο Επιχειρηματικής Στρατηγικής
- HRM πλαίσιο
- Περιεχόμενο HRM

Το μοντέλο αναγνωρίζει την επιχειρηματική στρατηγική και τις πρακτικές του HRM, τα εσωτερικά και εξωτερικά πλαίσια των λειτουργιών αυτών, καθώς και τις διαδικασίες μέσα στις οποίες λαμβάνουν δράση. Το δυνατό σημείο του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η δυνατότητα του να λαμβάνει υπόψη, να αναγνωρίζει και να κατηγοριοποιεί εξωτερικές αλλαγές στο επιχειρησιακό «περιβάλλον». Η έρευνα των Hendry και Pettigrew εστίαστηκε στην καταγραφή διαφόρων πλαισίων. Στην αναγνώριση αρχικά ενός εσωτερικού (επιχειρησιακού) και ενός εξωτερικού (περιβάλλον επιχείρησης) πλαισίου και στην μετέπειτα μελέτη της προσαρμογής του HRM στις αλλαγές των πλαισίων αυτών. Η μορφή αυτή, όπως τονίζουν οι Hendry και Pettigrew, παρέχει μία αρτιότερη περιγραφή της δομής και των διαδικασιών στρατηγικής για τις περίπλοκες επιχειρήσεις, ζωτικό γεγονός για την περαιτέρω κατανόηση του HRM. Παρόλα αυτά, η αδυναμία του συγκεκριμένου μοντέλου εντοπίζεται στην μη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών πρακτικών του HRM με τα αποτελέσματα ή την απόδοση της επιχείρησης.

(Bratton J., Gold J.1999)



Σχήμα 7 Το μοντέλο HRM του Warwick

## 4.5 Διαφορές μεταξύ HR και Personnel Management

Αναλύοντας προηγουμένως μερικά από τα βασικότερα μοντέλα του HRM αναμφισβήτητα κάποιος θα μπορούσε να παρατηρήσει ορισμένες ομοιότητες μεταξύ του HRM και του Personnel Management. Παρά τις όποιες ομοιότητες υπάρχουν μεταξύ των δύο μεθόδων, υπάρχει μία ποιοτική σειρά διαφορών, που διαχωρίζει και ξεχωρίζει την μία μέθοδο από την άλλη με χαρακτηριστικό τρόπο. Σε αυτό το σημείο θα προβούμε στην επισήμανση των κυριότερων διαφορών μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την Διοίκηση Προσωπικού.

Πρώτον το κομμάτι του μάντζμεντ το οποίο αναφέρεται ως HRM είναι ενσωματωμένο, στην θεωρία τουλάχιστον, στον επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό, όπως τονίζουν οι Henry και Pettigrew.

Δεύτερον, η μέθοδος του HRM τονίζει την σημασία της «οραματικής ηγεσίας» στο εργασιακό περιβάλλον. Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει ένα «όραμα» και ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα άγει την δέσμευση, την αφοσίωση, την αλλαγή και την αυτό-ανανέωση του εργατικού δυναμικού σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Στα περισσότερα μοντέλα HRM που εφαρμόζονται στις σημερινές επιχειρήσεις, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης αναλαμβάνουν την ευθύνη της «πολιτιστικής» αυτής ηγεσίας.

Τρίτον, στο HRM δίνεται μία διαφορετική έμφαση στον ρόλο της διοίκησης παραγωγής (line management), αφού δέχεται μεγαλύτερη ευθύνη για τον συντονισμό και καθοδήγηση όλων των πόρων, για την δημιουργία ενθουσιασμού των εργαζομένων για δέσμευση και καινοτομία.

Τέταρτον, τα νέα παραδείγματα στο HRM τονίζουν τη μεγάλη σημασία της εργασιακής εκμάθησης, τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, έτσι ώστε η διαρκής πρόοδος και η προσαρμογή να γίνουν συστηματικές λειτουργίες μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Πέμπτο, το HRM λαμβάνει ένα μη σωματειακό πρότυπο ή μία ενοποιημένη μορφή αναφοράς, κατά την οποία βασίζεται η επιχειρησιακή

στρατηγική. Η επιχειρησιακή συνοχή δηλαδή, παίζει πρωτεύοντα ρόλο τόσο στην στρατηγική του HRM όσο και στην γενική επιχειρηματική στρατηγική.

(Madison. N., 2005)

Τέλος, σύμφωνα με τον Guest, τα νεότερα μοντέλα που εμφανίστηκαν (και κυριάρχησαν) στην καπιταλιστική Αμερικάνικη οικονομία, σε αντίθεση με τα «Γιαπωνέζικα μοντέλα» μάνατζμεντ, ήταν οπτιμιστικά, προφανώς ανθρωπιστικά και υπερφυσικά απλά. Με άλλα λόγια ξαναανακάλυψαν κάποια από τα στοιχεία του «Αμερικάνικου Ονείρου», συμβαδίζοντας με τις πολιτικές αξίες της επί Reagan εποχής.

Αυτές οι κύριες διαφορές προάγουν το HRM ως μία κεντρική διαδικασία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ η οποία διαφέρει από την παθητική λειτουργία της «παραδοσιακής» διαχείρισης προσωπικού (Personnel Management). Παρόλα αυτά όμως, το παθητικό μάνατζμεντ αντικατοπτρίζεται στις διάφορες κρίσεις του παγκόσμιου τιμολογιακού ανταγωνισμού της τεχνολογικής αλλαγής. Κατά την διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας, το HRM έχει λάβει μία όλο και αυξανόμενη θεωρητική σημασία, καθώς έχει γίνει κομμάτι μίας ευρύτερης κοινωνιολογικής διατριβής που ασχολείται με τις νέες μεθόδους μάνατζμεντ της μετά την Ιαπωνοκρατούμενη εποχή της Ford και Toyota.

## 5. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μέχρι στιγμής αναλύσαμε σε γενικά πλαίσια την ιστορία του HRM, αναφέραμε τα γενικά στάδια της λειτουργίας του, επικεντρωθήκαμε στα διάφορα μοντέλα και τονίσαμε τις διαφορές μεταξύ του HRM και του Personnel Management. Σε αυτό το σημείο, θα επικεντρωθούμε στην ίδια την λειτουργία που λαμβάνει το HRM και στις ευθύνες του μέσα στους χώρους της επιχείρησης. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το HRM αποτελείται από πέντε βασικές δραστηριότητες :

- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Αμοιβή και Εκτίμηση
- Έλεγχος Συνθηκών Εργασίας
- Ρύθμιση Σχέσεων:

Στα επόμενα κεφάλαια θα επικεντρωθούμε σε κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες αυτές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

## 5.1 Προσέλκυση και Επιλογή

Η διαδικασία της επιλογής των δυνητικών εργαζομένων της επιχείρησης είναι από τις βασικότερες και ίσως η σημαντικότερη λειτουργία του HRM. Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, μορφής, δομής και τομέα κρίνουν την διαδικασία αυτή με δέουσα προσοχή, διότι οι νέοι εργαζόμενοι παρέχουν, τόσο στην επιχείρηση όσο και στους μάντζερ, την δυνατότητα αξιοποίησης νέων ικανοτήτων, ταλέντων και επιχειρησιακών μεθόδων και τεχνικών. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση της διαδικασίας της επιλογής και της πρόσληψης, από τον σχεδιασμό πόρων (resource planning) έως και την απόφαση της συνέντευξης. Η διαδικασία περιλαμβάνει ένα αριθμό σταδίων, καθένα από τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν με επιτυχία προκειμένου η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Η κατάσταση και το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης πρέπει να αναλυθεί για να εξακριβωθεί αν μία θέση πρέπει να καλυφθεί εσωτερικά σε μόνιμη βάση, με σύμβαση σε προσωρινή βάση, ή εξωτερικά μέσω ενός τρίτου φορέα. Η όλη διαδικασία θα πρέπει να οδηγηθεί διαμέσου μίας σωστής περιγραφής τόσο της θέσεως εργασίας όσο και των απαραίτητων εργασιακών προσόντων. Απαραίτητη προσοχή επίσης πρέπει να δοθεί σε όλα τα στάδια, προκειμένου η επιχείρηση να περάσει το μήνυμα που θέλει στο εξωτερικό περιβάλλον της. Όταν συγκεντρωθεί ένα ικανοποιητικό δείγμα υποψηφίων, αποφασίζεται η κατάλληλη μέθοδος επιλογής, η οποία τις περισσότερες φορές είναι ένας συνδυασμός μεθόδων προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα της διαδικασίας.

Οι συνέπειες μίας λανθασμένης απόφασης επιλογής μπορεί να αποβούν μοιραίες για το σύνολο της επιχείρησης. Προβλήματα σε βάρος της επιχείρησης επέρχονται όταν λανθασμένες αποφάσεις οδηγούν σε επιπλέον χρόνο των μάντζερ για αντιμετώπιση πειθαρχικών προβλημάτων, επανεκπαίδευση ατόμων χαμηλής απόδοσης, ακόμα και επιλογή νέων υποψηφίων σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής ή υποψηφίων που αποφάσισαν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Προβλήματα επίσης παρουσιάζονται σε τομείς όπως εξυπηρέτηση πελατών και ποιότητας προϊόντων κυρίως όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε θέσεις όπως ταμίες τραπεζών ή σουπερ μάρκετ, εργοστάσια παραγωγής, ξενοδοχεία. Τα προβλήματα αυτά δεν παρουσιάζονται μόνο σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι έχουν ελλιπή προσόντα ή δεν είναι συνεργάσιμοι, αν και αναπόφευκτα αυτό έρχεται στο νου τις περισσότερες φορές. Το ίδιο σοβαρά φαινόμενα μπορούν να δημιουργηθούν όταν οι εργαζόμενοι έχουν υπερβολικά προσόντα αναλογιζόμενοι τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, με συνέπεια την οκνηρία για την εργασία τους. Η επιλογή συνεπώς των κατάλληλων εργαζομένων για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας και για την επιχείρηση είναι ένα επιχειρησιακό ζήτημα ζωτικής σημασίας.

Ο σχεδιασμός και οι προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης είναι από τα ζωτικότερα στοιχεία για την βιωσιμότητα της. Ο προσχεδιασμός αυτός δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης την ευκαιρία να εξετάζουν διάφορα ενδεχόμενα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένα από αυτά είναι και οι μελλοντικές ανάγκες για προσωπικό. Αυτός ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ανθρωπίνου δυναμικού έχει σαφέστατα θετικές επιπτώσεις στην μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Αξίζει να αναφέρουμε όμως, ότι όσο πιο σταθερές και προβλέψιμες είναι οι οικονομικές συνθήκες στην παγκόσμια αγορά τόσο και πιο σύνηθες και έντονο είναι το φαινόμενο του μακροχρόνιου σχεδιασμού στο HRM. Συνεπώς στα μέσα της δεκαετίας του 1990, το φαινόμενο ήταν πολύ πιο έντονο και απασχολούσε ένα πολύ μεγαλύτερο αριθμό μάνατζερ του HR, από ότι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν στην παγκόσμια αγορά την εποχή εκείνη.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Ο σχεδιασμός στο ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται σημαντικός για τέσσερις κυρίως λόγους:

- 1) Ενθαρρύνει τους εργοδότες να σχεδιάσουν μία ξεκάθαρη και σαφή σχέση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και του ανθρωπίνου δυναμικού, ενσωματώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα δύο αποτελεσματικότερα.



2) Επιτρέπει στον αριότερο έλεγχο του προϋπολογισμού των εργαζομένων καθώς στον αριθμό των προσλήψεων. Είναι σημαντικό για τους εργοδότες να προβλέπουν τις μελλοντικές τους ανάγκες για προσωπικό, ανεξάρτητα αν πρόκειται για αύξηση ή για μείωση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο οι εργοδότες έχουν την δυνατότητα να καλύψουν την σχέση ζήτησης-προσφοράς με περισσότερη ευκολία, καθώς και να πραγματοποιούν αποφάσεις σχετικά, με νέες προσλήψεις από την αγορά εργασίας, ανακατανομή του προσωπικού ή μείωση του εργατικού δυναμικού. Σε όποια περίπτωση και αν ισχύει, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος του κόστους του προϋπολογισμού του προσωπικού. Για παράδειγμα αν υπολογίζεται μεγάλη διακύμανση στην ζήτηση ενός προϊόντος τότε πρέπει να παρθεί μια απόφαση, σχετικά με το αν θα πραγματοποιηθούν προσλήψεις με προσωρινές συμβάσεις εργασίας ή μέσω υπεργολαβίας.

Δίνει την δυνατότητα στους εργοδότες να είναι καλύτερα ενημερωμένοι σχετικά με μείγμα των δυνατοτήτων, ικανοτήτων που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση τους, ώστε να πραγματοποιούν και να ενσωματώνουν αριότερα την στρατηγική του ανθρωπίνου δυναμικού. Αν και είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να τηρεί ορισμένα σε αριθμό νούμερα του εργατικού της προσωπικού που της είναι απαραίτητα, της είναι εξίσου σημαντική η επίτευξη του σωστού μείγματος διαφορετικών ταλέντων μέσα στην επιχείρηση. Οι επιλογές του μείγματος αυτού έχουν άμεση σχέση με την μελλοντική πορεία και στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση έχει αρχίσει να αποκτά μία περισσότερη πελατοκεντρική φύση, τότε οι ανάλογες προσλήψεις ατόμων, με ανάλογα ταλέντα και μόρφωση, πρέπει να πραγματοποιηθούν.

3) Παρέχει ένα αναλυτικότερο προφίλ του υπό πρόσληψη εργατικού δυναμικού, (σε θέματα ηλικίας, φύλου, χρώματος) το οποίο είναι απαραίτητα για μία επιχείρηση ίσων ευκαιριών.

Δίχως μίας πλήρους, λεπτομερούς και ενημερωμένης εικόνας του υπό πρόσληψη εργατικού δυναμικού, είναι αδύνατη η δίκαια και η κατά ίσους όρους διαχείριση τους από την διοίκηση. Σε κάθε μία από τις προαναφερόμενες περιπτώσεις, αλλά ακόμη περισσότερο στην συγκεκριμένη, η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριών (information technology) καθιστά τις λειτουργίες αυτές περισσότερο διαχειρήσιμες.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Αφού όμως, όπως και αναλύσαμε, ο σχεδιασμός του HR συμβάλει τόσα πολλά σε μία επιχείρηση, τότε για πιο λόγο τόσες λίγες επιχειρήσεις αφιερώνουν λίγο χρόνο σε αυτήν την διαδικασία;

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια του σχεδιασμού στο HRM πρέπει να αναφέρουμε σε ποιους τομείς εφαρμόζεται. Τρεις είναι οι βασικές περιπτώσεις στις οποίες εφαρμόζονται οι σχεδιασμοί αυτοί : πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης εργασίας, πρόβλεψη της εσωτερικής προσφοράς και πρόβλεψη της εξωτερικής προσφοράς.

### **Πρόβλεψη της Μελλοντικής Ζήτησης**

Υπάρχουν δύο τρόποι για τον υπολογισμό της μελλοντικής ζήτησης της εργασίας, ο υποκειμενικός και ο αντικειμενικός. Ο αντικειμενικός βασίζεται στην εξέταση παρελθοντικών τάσεων, ενώ πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι διάφορες αλλαγές οι οποίες επήλθαν στην επιχείρηση είτε από αλλαγές στην τεχνολογία, είτε από αλλαγές στους επιχειρηματικούς στόχους. Δηλαδή, με την μελέτη των παρελθοντικών καταστάσεων μπορούν να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες για προσωπικό μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παρόλα αυτά πρέπει να δοθεί προσοχή διότι παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές αλλαγές, μπορούν να αντιστρέψουν τα δεδομένα. Βελτίωση της τεχνολογίας σε ένα τομέα μπορεί να αυξήσει την συνολική ζήτηση για ένα προϊόν και επομένως να αυξήσει και την ζήτηση στην

αγορά εργασίας, μπορεί όμως και να συμβεί το αντίθετο, αφού μία αύξηση της τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει στην αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και επομένως να μειώσει την ζήτηση της εργασίας ( π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία).

Το υποκειμενικό σύστημα με την σειρά του βασίζεται, τουλάχιστον στην πιο βασική του μορφή, στην κρίση των μάνατζερ για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Οι υποκειμενική προσέγγιση μπορεί να συμβεί με δύο τρόπους, είτε από «πάνω προς τα κάτω» είτε από «κάτω προς τα πάνω». Στην πρώτη περίπτωση, οι εκτιμήσεις είναι βασισμένες στα στελέχη της ανωτέρας διοίκησης, μία ομάδα ατόμων δηλαδή η οποία πρέπει να γνωρίζει τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης πάρα πολύ καλά. Η δεύτερη περίπτωση βασίζεται στις αποφάσεις κατώτερων στελεχών όπως μάνατζερ τμημάτων και παραγωγής, οι οποίοι πραγματοποιούν προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες για εργατικό προσωπικό βασιζόμενοι στις προσωπική τους εμπειρία και κρίση. Τις περισσότερες φορές όμως χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός και των δύο μεθόδων.

Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για εργατικό δυναμικό βασίζονται κατά ένα πού μεγάλο μέρος τους στην μελλοντική ζήτηση των αγαθών ή υπηρεσιών που εμπορεύεται ή παρέχει μία επιχείρηση. Συνεπώς η συγκεκριμένη διαδικασία δεν αποτελεί κεντρική διαδικασία των υπευθύνων HR, αλλά είναι περισσότερο πιθανό να απασχολεί στελέχη που ασχολούνται με τη στρατηγική, τα οικονομικά και το μάρκετινγκ της επιχείρησης.

### **Πρόβλεψη της Εσωτερικής Προσφοράς**

Εφόσον πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης, η προσοχή στρέφεται στην εσωτερική προφορά, στην εξεύρεση δηλαδή των προσφερόμενων θέσεων και τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθούν ή ακόμα αν χρειάζεται και την μείωση του εργατικού δυναμικού.

Δύο παράγοντες μελετούνται στην συγκεκριμένη διαδικασία, οι απώλειες-ρυθμός αντικατάστασης των εργαζομένων και οι εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού. Υψηλά επίπεδα αντικατάστασης προσωπικού, υποδεικνύουν προβλήματα σε ολόκληρη την διαδικασία και πολιτική του HRM, όχι μόνο προβλήματα στην επιλογή και πρόσληψη, αλλά ενδεχομένως και πιθανά προβλήματα όπως μη ανταγωνιστικά και κακοσχεδιασμένα προγράμματα μισθοδοσίας, μη ικανοποιητικοί μέθοδοι εκπαίδευσης και σημαντικά προβλήματα εσωτερικής επικοινωνίας. Υπάρχουν όμως και εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν σε αυτά τα προβλήματα όπως ανταγωνιστικές θέσεις εργασίας ή μη ικανοποιητική δημόσια συγκοινωνία.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι με τους οποίους μελετούνται οι απώλειες-ρυθμός αντικατάστασης των εργαζομένων, ο οικονομικός και ο ψυχολογικός. Ο οικονομικός περιλαμβάνει την μελέτη του φαινομένου καθαρά από εξωγενής επιχειρησιακούς παράγοντες όπως τα ποσοστά της ανεργίας, η διαφοροποίηση των μισθών στην αγορά εργασίας και η διαθεσιμότητα εναλλακτικών θέσεων εργασίας σε τοπικό, εθνικό ή ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο ανάλογα με την υπό μελέτη επιχείρηση. Ο ψυχολογικός περιλαμβάνει την μελέτη του φαινομένου από την πλευρά των εργαζομένων και μελετά τους λόγους που τους οδήγησαν στην απόφαση να αποχωρήσουν από την επιχείρηση.

Δύο μέτρα χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του ρυθμού αντικατάστασης. Ο πρώτος είναι ο ρυθμός απωλειών, ο οποίος προκύπτει από την διαίρεση του αριθμού του προσωπικού που έχει αποχωρήσει από την επιχείρηση προς τον αριθμό των νέο-προσληφθέντων ατόμων μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το πρόβλημα με την συγκεκριμένη μέθοδο είναι ότι δεν διαφοροποιούνται τα άτομα που έχουν αποχωρήσει από την επιχείρηση σύμφωνα με την διάρκεια της παραμονής τους. Για αυτόν τον λόγο δημιουργήθηκε μία δεύτερη μέθοδος, η ένδειξη σταθερότητας. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο τα άτομα που έχουν παραμείνει στην επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. ένας χρόνος) διαιρούνται με το συνολικό αριθμό που προσλήφθηκαν την ίδια χρονική περίοδο. Η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει μία ακριβέστερη εικόνα για τα άτομα που έχουν παραμείνει στην

επιχείρηση για ένα χρονικό διάστημα και παρέχει πληροφορίες για το πρόβλημα του ρυθμού αντικατάστασης για το νεοπροσληφθέν προσωπικό.

(Gennard J., Judge G. 2002)

### **Πρόβλεψη της Εξωτερικής Προσφοράς**

Οι περισσότεροι εργοδότες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην πρόβλεψη της εσωτερικής παρά στην εξωτερική προσφορά εργασίας. Για αυτόν τον λόγο ίσως και σοκάρονται όταν ανακαλύπτουν ότι υπάρχει έλλειμμα προσωπικού που πληροί τις προϋποθέσεις κατά την διάρκεια της διαδικασίας της εξεύρεσης πιθανών υποψηφίων. Βασικό παράδειγμα είναι το φαινόμενο της «δημογραφικής βόμβας» της δεκαετίας του 1990. Μία σημαντική μείωση του αριθμού γεννήσεων την δεκαετία του 1970, οδήγησε στην αποφοίτηση πολύ λιγότερων ατόμων σε πανεπιστήμια και σχολεία άρα και στην χαμηλότερη εισαγωγή ατόμων στην αγορά εργασίας το 1990. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μία τακτική διαφήμισης νέων εργαζομένων και πολιτική διατήρησης παλαιών από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων ο οποίος καθορίζει την εξωτερική προσφορά των εργαζομένων στην αγορά εργασίας, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Προφανώς, διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την προσφορά ανειδίκευτων θέσεων εργασίας από ότι τις θέσεις που προϋποθέτουν μία πανεπιστημιακή μόρφωση. Έτσι λοιπόν οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την εξωτερική προσφορά των εργαζομένων στην αγορά εργασίας σε τοπικό επίπεδο είναι οι εξής:

- Το ποσοστό της ανεργίας στην περιοχή δραστηριοποίησης της εταιρίας.
- Η δημιουργία νέων ή η αποχώρηση παλαιών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου δρουν οι επιχειρήσεις αυτές
- Ο αριθμός αποφοίτων από δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση του τοπικού εκπαιδευτικού συστήματος.
- Το κόστος ζωής και η συγκοινωνιακή διαθεσιμότητα από και προς τους χώρους εργασίας.

- Η φήμη της επιχείρησης σε σχέση πάντα με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, σε θέματα μισθών, συνθηκών εργασίας, αριθμό προσλήψεων και δημόσιας εικόνας.

Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την εξωτερική προσφορά των εργαζομένων στην αγορά εργασίας σε εθνικό επίπεδο είναι οι εξής:

- Το ποσοστό ανεργίας γενικά και σε συγκεκριμένα επαγγέλματα.
- Ο αριθμός των αποφοίτων γενικά και σε συγκεκριμένα πεδία.
- Τα νομικά πλαίσια τα οποία καθορίζουν τα ωράρια εργασίας, τις ίσες ευκαιρίες, την προστασία των εργαζομένων και τις σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου.
- Τα κυβερνητικά και τα βιομηχανικά εκπαιδευτικά προγράμματα

(Bratton J., Gold J.1999)

### **Ανάλυση Ρόλου Εργασίας**

Η ανάλυση του ρόλου εργασίας είναι το επόμενο στάδιο στην διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης και παίζει ένα σημαντικό ρόλο για τον προσδιορισμό των καθηκόντων που αναμένεται να λάβουν οι νέοι εργαζόμενοι. Σε επιχειρήσεις με μεγάλο δυναμικό και με υψηλούς ρυθμούς αντικατάστασης εργαζομένων, δεν είναι και τόσο απαραίτητο να ξανά-αναλύεται μία θέση εργασίας κάθε φορά που γίνεται διαθέσιμη. Είναι χρήσιμη όμως η ανάλυση τόσο χαρακτηριστικών των εργαζομένων καθώς και των υπάρχοντων θέσεων εργασίας για τις μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο πολλές φορές ανακαλύπτεται ότι δεν υπάρχει η ανάγκη για μία νέα πρόσληψη διότι μπορεί να καλυφθεί ευκολότερα και αρτιότερα από το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό. Πολλές επιχειρήσεις σπάνια μπαίνουν στην

διαδικασία νέων προσλήψεων, αντιθέτως επικεντρώνονται στην ανακατανομή ρόλων μέσα στην επιχείρηση.

Η ανάλυση του ρόλου εργασίας αναφέρεται στην διαδικασία της συλλογής, ανάλυσης και διευκρίνισης πληροφοριών για το περιεχόμενο της εργασίας, έτσι ώστε να παρέχεται η βάση για την περιγραφή της εργασίας καθώς και τα στοιχεία του μάνατζμεντ για την πρόσληψη, εκπαίδευση, εκτίμηση και απόδοση.

Η συγκεκριμένη έμφαση της συλλογής πληροφοριών είναι αυτή που διαφοροποιεί την ανάλυση του ρόλου εργασίας από την περιγραφή του ρόλου εργασίας. Ενώ εύλογα ερχόμαστε στο συμπέρασμα ότι η περιγραφή ουσιαστικά απορρέει από την ανάλυση.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των εργασιακών ρόλων. Διαφοροποιούνται με βάση την επιτήδευσή τους, το κόστος τους, την ευκολία τους και την αποδοχή τους και αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν πραγματοποιείται η απόφαση της επιλογής της μεθόδου. Το κόστος είναι συνήθως ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής και αυτό διότι πάντα πρέπει να υπολογίζονται τα οφέλη τα οποία θα αποκομισθούν σε συνδυασμό πάντα με το προβλεπόμενο κόστος.

Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τέσσερις: η παρατήρηση, τα εργασιακά ημερολόγια, οι συνεντεύξεις και τέλος τα ερωτηματολόγια. Οι τρεις πρώτες μέθοδοι είναι και οι πιο απλές και οι πιο ευρέως γνωστές.

Η παρατήρηση είναι η πιο άμεση και διαθέσιμη μέθοδος και αποτελεί μέρος της ανάλυσης εργασιακών ρόλων ακόμη και όταν άλλες τεχνικές χρησιμοποιούνται. Αποτελεί επίσης και την λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο και σε περίπτωση προβλήματος, διευκρινήσεις μπορούν να δοθούν από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Από την άλλη μεριά όμως, κυρίως σε πολύπλοκες και δύσκολες διεργασίες, είναι δύσκολη η παρατήρηση και το γεγονός ότι ο εργαζόμενος βρίσκεται υπό παρατήρηση, μπορεί να έχει επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά του.

Τα εργασιακά ημερολόγια είναι επίσης μία συχνά εφαρμοζόμενη μέθοδος. Η χρήση τους βασίζεται στην καταγραφή των δραστηριοτήτων από τους ίδιους τους εργαζόμενους μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για να είναι επιτυχής η συγκεκριμένη μέθοδος, απαιτείται ένας υψηλός βαθμός συνεργασίας και δέσμευσης, καθώς και η διάθεση να καταγράψει και να επεξηγήσει τις δραστηριότητές του ο εργαζόμενος. Η μέθοδος βασίζεται στην άρτια καταγραφή των δραστηριοτήτων και την μη απόκλιση γεγονότων που δεν θεωρούνταν σημαντικά ή συνήθη ή ευνόητα.

Οι συνεντεύξεις αποτελούν την τρίτη συνηθέστερη εφαρμοζόμενη μέθοδο. Οι συνεντεύξεις κυμαίνονται από μη δομημένες, όπως όταν ο υπεύθυνος ζητά από τον εργαζόμενο να του περιγράψει απλά τις δραστηριότητες του, σε πιο κοινότητες, όπου μία σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων πραγματοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους. Τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των συνεντεύξεων είναι το κόστος, η ευκολία και η δυνατότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην συνέντευξη. Τα κύρια μειονεκτήματα σχετίζονται με την προκατάληψη και την αξιοπιστία και ικανότητα του ατόμου που διενεργεί την συνέντευξη.

Τα ερωτηματολόγια αποτελούν την πιο εξεζητημένη μέθοδο για την ανάλυση εργασιακών ρόλων. Υπάρχουν αρκετές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για αυτό το σκοπό, πολλές από τις οποίες έχουν ανασχεδιαστεί τα τελευταία χρόνια. Τα περισσότερο γνωστά και ευρέως εφαρμοζόμενα, τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη, είναι το Position Analysis Questionnaire (PAQ), το Work Profiling System (WPS) και το Work Performance Survey System (WPSS). Πολλοί αναλυτές όμως τονίζουν ότι μία σειρά μεθόδων πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι κατανοητό και ισορροπημένο.

## **Περιγραφή Εργασίας**

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρέχουν την βάση για μία περιγραφή ή προσδιορισμό της ίδιας της εργασιακής θέσης. Αυτή μπορεί να είναι αρκετά λεπτομερής ή γενικευμένη, η τάση όμως των τελευταίων ετών



είναι η επικέντρωση όχι μόνο στις ικανότητες που χρειάζονται οι εργοδότες βραχυπρόθεσμα, αλλά και στις ανάγκες τους για ένα μεγαλύτερο διάστημα. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ακόμα περιγραφή εργασιών και στην παρακάτω λίστα αναφέρονται οι πληροφορίες που πρέπει να αναγράφονται.

- Τίτλος εργασίας: μία ξεκάθαρη δήλωση του ονόματος της εργασιακής θέσης
- Δραστηριοποίηση: τμήμα, κατεστημένο, επιχειρησιακό όνομα
- Υπεύθυνος του εργαζομένου: τίτλος εργασίας στον οποίο είναι υπόλογος ο εργαζόμενος
- Υπεύθυνοι στον εργαζόμενο: τίτλοι εργασίας για του οποίους είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος
- Ευθύνες και καθήκοντα: το σύνολο των προκαθορισμένων κύριων ευθυνών του εργαζομένου μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον
- Εργασιακές συνθήκες: μία λίστα των κυριότερων συμφωνιών μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου όπως, μισθός, ωράριο εργασίας, ημέρες άδειας κτλ.
- Λοιπά θέματα: πληροφορίες σχετικά με θέματα που έχουν σχέση με την απόδοσή ή την γεωγραφική μετακίνηση του εργαζομένου.
- Οποιαδήποτε επιπλέον καθήκοντα αναλαμβάνει ο εργαζόμενος για λογαριασμό της επιχείρησης.

(Bratton J., Gold J.1999)

Η περιγραφή εργασίας έχει δεχθεί έντονη κριτική κυρίως για τον λόγο ότι δεν ανταποκρίνεται στην σημερινή πραγματικότητα, αφού οι εργαζόμενοι αναμένεται να παίρνουν πρωτοβουλίες και να λειτουργούν με «εκτός συμβολαίου» νοοτροπία, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρόλη την κριτική, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ακόμα αυτήν την τεχνική. Ο λόγος εντοπίζεται στο γεγονός ότι παρέχουν στους δυνητικούς εργαζόμενους κάποιες βασικές πληροφορίες για τις μελλοντικές τους υποχρεώσεις και δίχως αυτή, τα άτομα που

πραγματοποιούν αιτήσεις για εργασία, δεν θα είχαν καμία πληροφορία για την εργασία που θα αναλάμβαναν.

### **Διαδικασία Συγκέντρωσης Υποψηφίων**

Η διαδικασία συγκέντρωσης, αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο στάδιο πάνω στο οποίο θα βασιστεί η επιχείρηση, προκειμένου να συγκεντρώσει μία ικανοποιητική πηγή υποψηφίων για μία θέση εργασίας. Στο συγκεκριμένο στάδιο πρέπει να παρθούν σημαντικές αποφάσεις, όπως πώς θα πραγματοποιηθεί η συγκέντρωση των υποψηφίων, από ποιες πηγές, από ποιά μέσα και με πιο κόστος. Επιπρόσθετα, τα αρχεία, τα κείμενα και οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν, έχουν και επιπλέον αντίκτυπο, διότι προβάλλουν την εικόνα της επιχείρησης, τα προϊόντα και την φιλοσοφία της στο περιβάλλον έξω από αυτήν. Προσοχή πρέπει να δοθεί σε αυτό το στάδιο, διότι σε περίπτωση που η διαδικασία δεν παρέχει ικανοποιητικό αριθμό υποψηφίων ή μεγάλο αριθμό ακατάλληλων, θα είναι ασύμφορη η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

Αντί να αναφέρουμε μία μεγάλη λίστα μεθόδων που χρησιμοποιούνται, θα τις διαχωρίσουμε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες.

#### **❖ Εσωτερική Συγκέντρωση:**

Η διαδικασία αυτή συμβαίνει, όταν χρησιμοποιούνται οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας. Ο αριθμός των υποψηφίων καλύπτεται μετά από μελέτη εσωτερικών αρχείων και αξιολογήσεων της ίδιας της επιχείρησης.

#### **❖ Κλειστή Έρευνα:**

Σε αυτό το σημείο ερχόμαστε στην έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή έχει αρκετές μορφές. Η συγκέντρωση υποψηφίων μέσω του word of mouth, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναγνωριστούν πιθανοί υποψήφιοι, διαμέσου προσωπικών επαφών των εργαζομένων της επιχείρησης ή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο, από ότι τα

πρακτορεία και οι αγγελίες στις εφημερίδες, αν και τείνει να ξεπεραστεί από την online συγκέντρωση λόγω της ανόδου του διαδικτύου. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η ποιότητα των υποψηφίων που προσφέρει, αφού είναι απίθανο να προτείνει ένα στέλεχος ή υπάλληλος κάποιο άτομο, που δεν θα μπορεί να ανταπεξέλθει στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η κλειστή έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί επίσης και από εξωτερικά κλειστά κυκλώματα (σχολεία, πανεπιστήμια, κολέγια), αν η μέθοδος έχει λειτουργήσει και στο παρελθόν και ταιριάζει στην φύση της επιχείρησης. Προφανώς η μέθοδος αυτή αφορά την πρόσληψη νεαρών ατόμων. Διάφορες οργανώσεις χρησιμοποιούν ειδικά εξειδικευμένα στελέχη για προσεγγίσεις και συναντήσεις σημαντικών υποψηφίων, που πρέπει να χειρίζονται με ιδιαίτερη προσοχή. Αυτή η μέθοδος είναι αρκετά δαπανηρή και εφαρμόζεται περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα παρά στο δημόσιο.

#### ❖ Προσέγγιση αντίδρασης

Μία εφάμιλλη μέθοδος με την προηγούμενη, είναι αυτή της αντίδρασης, όπου οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων πραγματοποιούν την επιλογή βασισμένοι σε αρχεία προηγούμενων υποψηφίων. Η μέθοδος αυτή είναι πιο «ανοιχτή» από τις προηγούμενες δύο, αν και βασίζεται πολλές φορές στο χαρακτηριστικό των υποψηφίων να κάνουν την πρώτη κίνηση, δηλαδή να ψάξουν για εργασία δίχως να υπάρχει μία επίσημη αίτηση της επιχείρησης για κενή θέση. Παρόλα αυτά μία τέτοια κίνηση, όπως μαρτυρούν πολλοί μάνατζερ, φανερώνει υψηλή προοπτική και πρωτοβουλία από μέρος του υποψηφίου.

#### ❖ Ανοιχτή έρευνα

Η τελευταία μέθοδος είναι η ανοιχτή έρευνα και περιλαμβάνει το μεγαλύτερο αριθμό τεχνικών. Διαφημίσεις σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες είναι και οι πιο ευρέως διαδεδομένες τεχνικές. Έρευνες επίσης έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις και οι εργοδότες προτιμούν τις εφημερίδες από ότι τον ραδιοφωνικό τύπο. Το διαδίκτυο όμως έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο, κυρίως από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Το μέσο το οποίο χρησιμοποιείται, εξαρτάται από την φύση της ίδιας της θέσης που πρέπει να καλυφθεί, καθώς και από το κόστος το οποίο είναι διατεθειμένος να δαπανήσει ο εργοδότης για την όλη διαδικασία. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η αγορά εργασίας επίσης παίζει σημαντικό ρόλο και η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εξαρτάται από θέματα όπως, το ποσοστό ανεργίας σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο, το έλλειμμα ή η πληθώρα εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα και τέλος ο ανταγωνισμός σε συγκεκριμένους τομείς.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

### **Η Διαδικασία Επιλογής**

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι καμία τεχνική, όσο άριστα και αν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί, δεν έχει την δυνατότητα να προσδιορίσει υποψήφιους που θα αποδώσουν τέλεια σε συγκεκριμένους ρόλους. Επιπρόσθετα, δεν αποτελεί σκοπό της παρούσας μελέτης να διερευνηθούν με ακρίβεια μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την διαδικασία αυτή. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι εργοδότες χρησιμοποιούν περισσότερες από μία μεθόδους. Οι συνεντεύξεις είναι ευρέως αποδεκτές ως μέθοδοι επιλογής, σε συνδυασμό πολλές φορές με φόρμες αξιολόγησης και συστάσεις. Οι πρακτικές, διαφέρουν ανάλογα με την σειρά που θα εφαρμοστούν οι προαναφερόμενες μέθοδοι, σχετικά δηλαδή με το αν οι συστάσεις θα ζητηθούν πριν ή μετά τη διαδικασία της συνέντευξης. Μερικές άλλες εφαρμοζόμενες τεχνικές, είναι αυτές των ερωτηματολογίων προσωπικότητας, τα κέντρα αξιολόγησης, η τηλεφωνική συνέντευξη, η γραφολογία και τα ειδικά διαμορφωμένα τεστ. Είναι κατανοητό όμως ότι ανάλογα με την θέση του εργαζόμενου, θα χρησιμοποιηθούν και οι ανάλογοι μέθοδοι. Για παράδειγμα συνεντεύξεις και τεστ ικανοτήτων ή ευφυΐας, είναι μάλλον απίθανο να χρησιμοποιηθούν για την πρόσληψη εργατών σε μία μονάδα παραγωγής.

Η προσοχή επομένως πρέπει να εστιαστεί στις επιλογή των κατάλληλων τεχνικών (ή συνδυασμό αυτών) για κάθε περίπτωση, διότι καμία μέθοδος δεν αποτελεί πανάκια. Οι Cooper και Robertson καθώς και οι Newel

και Shackleton εξέτασαν με λεπτομέρεια τα κριτήρια που χρειάζονται για να εκτιμηθεί η αξία της κάθε μεθόδου. Αυτά είναι:

- **Πρακτικότητα**
- **Επιλεκτικότητα**
- **Αξιοπιστία**
- **Εγκυρότητα**

(Bratton J., Gold J.1999)

Η πρακτικότητα, σύμφωνα με τους Cooper και Robertson είναι το σημαντικότερο κριτήριο από όλα. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί πρέπει να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη που λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία της επιλογής, τόσο από την διοίκηση και τους υποψηφίους, όσο και από τους αρμόδιους οργανισμούς. Πρέπει επίσης να είναι οικονομικός σε θέματα κόστους, απόδοσης, χρόνου που απαιτείται και να είναι μέσα στα όρια των δυνατοτήτων των ατόμων που θα αναλάβουν την διαδικασία επιλογής. Κυρίως το θέμα του κόστους είναι αρκετά σημαντικό.

Η επιλεκτικότητα είναι βασικό σημείο της μεθόδου επιλογής, διότι απευθύνεται στην ιδιότητα κάθε τεχνικής, να μπορεί να ξεχωρίζει ανάμεσα σε διάφορους υποψηφίους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι επιθυμητή, αρκεί να σχετίζεται με την ικανότητα των ατόμων να εκτελέσουν τις μελλοντικές τους εργασίες.

Η αξιοπιστία έχει αρκετές όψεις, αλλά κυρίως αναφέρεται στην συνοχή μίας μεθόδου που έχει επιλεγεί για την εξεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι η υπάρχουν διάφοροι βαθμοί αξιοπιστίας μίας μεθόδου, ανάλογα που, πότε και με ποια κριτήρια χρησιμοποιείται.

Τέλος η εγκυρότητα αναφέρεται στο πόσο σωστά είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την τελική επιλογή. Διαρκώς, τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την επιλογή των υποψηφίων, προσπαθούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων με υψηλή απόδοση και να τα χρησιμοποιήσουν ως κριτήρια επιλογής στην διαδικασία. Παρόλα αυτά είναι δύσκολό να βγουν αποτελέσματα για την μελλοντική

απόδοση των υποψηφίων μέσα από μία συνέντευξη ή την βαθμολογία σε ένα  
ΤΕΣΤ.

## Συνέντευξη

Έχει είδη αναφερθεί ότι το πιο διαδεδομένο μέσο που χρησιμοποιείται στην διαδικασία επιλογής είναι η συνέντευξη. Για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο να προχωρήσουμε και σε περαιτέρω ανάλυσή της. Οι συνεντεύξεις, παρά το γεγονός ότι είναι το πιο διαδεδομένο μέσο, έχουν χαρακτηριστεί για την κακή εγκυρότητα, το άσχημο ποσοστό επιλεκτικότητας και την μη αξιοπιστία τους. Έχουν όμως το προτέρημα του χαμηλού κόστους, τουλάχιστον για την αμεσότητα που προσφέρουν. Συχνότερα όμως έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κριτικής, κυρίως για το γεγονός ότι είναι σχεδιασμένες και διεξάγονται από ανεπαρκή προετοιμασμένα άτομα. Μία λύση στα προβλήματα που παρουσιάζουν οι συνεντεύξεις είναι η εφαρμογή τους ταυτόχρονα με άλλες μεθόδους, έτσι ώστε να μειωθούν τα ποσοστά της αποτυχίας.

Οι συνεντεύξεις για την διαδικασία της επιλογής μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Αρχικά μπορούν να εφαρμοστούν με βάση «ένας προς έναν», παρέχοντας την δυνατότητα για μία πιο ανεπίσημη, ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση μεταξύ εξεταστή και εξεταζομένου. Ο τρόπος όμως αυτός πάσχει από φαινόμενα προκατάληψης και χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας. Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου είναι επιρρεπής σε κατηγορίες, ότι οι εξεταστές παίρνουν πολλές φορές τις αποφάσεις τους για τους εξεταζομένους, τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης, προτού χρησιμοποιήσουν τον χρόνο που τους απομένει για την εύρεση λόγων που θα δικαιολογήσουν την απόφαση αυτή.

Η δεύτερη γενική μορφή συνεντεύξεων είναι η συνεταιρική συνέντευξη, όπου μία ομάδα δύο ή τριών ατόμων αναλαμβάνει τον ρόλο του εξεταστή. Τα άτομα που απαρτίζουν την μικρή αυτή ομάδα, μπορούν να διερευνήσουν διαφορετικά στοιχεία του εξεταζομένου, ή ακόμα και να λάβουν συγκεκριμένους ρόλους κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Αυτή η μέθοδος έχει το προτέρημα της παρακολούθησης, της εξέτασης και την από κοινού

κρίσης του υποψηφίου από περισσότερα από ένα άτομα την ίδια χρονική στιγμή.

Η τρίτη και τελευταία μορφή συνέντευξης είναι η συνέντευξη πάνελ, η οποία απαρτίζεται από μία ομάδα άνω των τριών εξεταστών που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Τα προτερήματα αυτής της μορφής είναι τα ίδια με την συνεταιρική συνέντευξη, ενώ τα μειονεκτήματα εντοπίζονται στο γεγονός ότι πολλοί εξεταζόμενοι βρίσκονται σε κατάσταση έντονου άγχους λόγω του μεγάλου αριθμού εξεταστών.

Μία καλή μέθοδος για την αύξηση τόσο της αξιοπιστίας, όσο και της εγκυρότητας της διαδικασίας της συνέντευξης, στην διαδικασία επιλογής, είναι αυτή της δομημένης συνέντευξης. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, τρία στοιχεία είναι σημαντικά: οι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να απορρέουν από την διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να απαντήσει σε τυποποιημένες ερωτήσεις (όχι απαραίτητα ίδιες, αλλά παρόμοιες) και τέλος μία συστηματοποιημένη μέθοδος βαθμολογίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται το γεγονός ότι η διαδικασία της συνέντευξης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την θέση εργασίας και ότι οι εξεταζόμενοι αντιμετωπίζονται με τους ίδιους όρους και με το ίδιο μέτρο σύγκρισης.

(Harrison, R. 2000)

## **Τεστ Επιλογής**

Τα τεστ επιλογής έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται σε μία πιο μεγάλη κλίμακα, όλο και από περισσότερες επιχειρήσεις, που θέλουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα εγκυρότητας στην διαδικασία της επιλογής, από αυτά της συνέντευξης. Τα τεστ αυτά πρέπει να επιλέγονται πολύ προσεκτικά και να χρησιμοποιούνται σε κατάλληλες περιστάσεις. Πρέπει επίσης να εφαρμόζονται συστηματικά και με ένα σταθερό τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων. Γενικά η συγκεκριμένη μέθοδος χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ προσωπικότητας.



Τα ψυχομετρικά τεστ λαμβάνουν αρκετές μορφές στην πρακτική εφαρμογή τους και είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να παρέχουν πληροφορίες, για την διανοητική ικανότητα των ατόμων. Με αυτά μπορούν να μετρηθούν μεταβλητές όπως η ευφυΐα, η ικανότητα, η ευχέρεια σε ορισμένες καταστάσεις και η χρήση ορισμένων τεχνικών και μεθόδων. Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου θεωρούνται αρκετά αξιόπιστα, σε σχέση με την μελλοντική απόδοση του εξεταζόμενου

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία είναι τα τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ προσωπικότητας αναλαμβάνουν την διερεύνηση ενός συνόλου συμπεριφορών και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, τα οποία αναδεικνύουν όλα τα άτομα, αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Χαρακτηριστικά όπως η επίγνωση και η συναισθηματική σταθερότητα είναι σημαντικά σχεδόν σε όλα τα επαγγέλματα, ενώ χαρακτηριστικά όπως η συγκαταβατικότητα και η τάση για νέες εμπειρίες είναι περισσότερο σημαντικά σε εξειδικευμένα επαγγέλματα.

Η εκτεταμένη όμως χρήση της μεθόδου των τεστ επιλογής έχει εμφανίσει και κάποια προβλήματα, κυρίως στην επιλογή των τεστ και στην εφαρμογή τους. Κριτική έχει ασκηθεί επίσης έναντι σε μη ειδικευμένα άτομα που κάνουν χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου, δίχως να γνωρίζουν πώς να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα της. Επιπρόσθετα, υπάρχουν ανησυχίες στην μεροληψία ορισμένων τεστ, κυρίως για τις εθνικές μειονότητες και για τις γυναίκες. Τέλος προβλήματα προκύπτουν όταν ορισμένα άτομα δίνουν πλασματικές απαντήσεις προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες να προσληφθούν.

(Harrison, R. 2000)

Παρόλα τα αρνητικά στοιχεία, οι μέθοδοι αυτοί αποτελούν ένα εξαιρετικό εργαλείο και παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της επιλογής, κυρίως όταν εφαρμόζονται σωστά και σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές.

Αφού πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της διαδικασίας της πρόσληψης, θα προχωρήσουμε στην διερεύνηση της δεύτερης κύριας δραστηριότητας της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, την εκπαίδευση.

## 5.2 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αποτελεί αναμφισβήτητα μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες που λαμβάνει η διαδικασία του HRM μέσα στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο όμως θα ήταν ακατάλληλο να προχωρήσουμε στην ανάλυση της διαδικασίας της εκπαίδευσης στο επιχειρησιακό περιβάλλον, δίχως να αναφέρουμε πρώτα τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο αυτό. Σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας δεχόμαστε ερεθίσματα τα οποία αποτελούν πηγές μάθησης και εμπειρίας και κατά συνέπεια μορφές εκπαίδευσης. Ουσιαστικά, με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την συστηματική διαδικασία των οδηγιών στο εργασιακό περιβάλλον που είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να διαμορφώνει την εργασιακή συμπεριφορά, για την άρτια ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή, η εκπαίδευση αποτελεί την συστηματική απόκτηση των τεχνικών γνώσεων, κανόνων, εννοιών και συμπεριφορών, που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.. Επομένως τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχεδιασμένα για να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων σε όσους και σε όποιους τομείς εφαρμόζονται.

( Goldstein. I., Ford. K. 2001)

Ο όρος ο οποίος είναι ευρέως αποδεκτός, περιλαμβάνει όλα τα φάσματα και θα χρησιμοποιηθεί για να χαρακτηρίσει την διαδικασία της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον, είναι αυτός του HRD ή Human Resource Development. Από το ορισμό που αναφέραμε παραπάνω για την εκπαίδευση γίνεται ακόμα πιο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν οι επιχειρήσεις την διαδικασία αυτή. Ουσιαστικά, η διαδικασία του HRD αποτελεί μία επένδυση συνδεδεμένη άμεσα με την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, τα αποτελέσματα της οποίας διαφαίνονται σε μία μακροχρόνια περίοδο. Η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, ο ανταγωνισμός και οι προσδοκίες των καταναλωτών συνέβαλαν στην άποψη ότι η εκπαίδευση είναι ο μόνος τρόπος για μία επιχείρηση να αντιμετωπίσει την αλλαγή σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ανεξαρτητοποιεί την επιχείρηση και μειώνει την ανάγκη της χρησιμοποίησης τριτογενών εξωτερικών παραγόντων για

πολλές από της εργασίες της. Τα τελευταία χρόνια ιδέες και πρακτικές του HRD έχουν διευρυνθεί παραπέρα από την στενή έννοια της μάθησης της ανάπτυξης. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν μία ολοκληρωμένη ιδεολογία που περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως μία μέθοδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **Η Διαδικασία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Εργαζομένων**

Η διαδικασία εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει 4 βασικά στάδια:

- Η αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων
- Η κατασκευή ενός εκπαιδευτικού σχεδίου
- Η εφαρμογή
- Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Παρακάτω θα αναλύσουμε το καθένα από τα βασικά στάδια προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η συγκεκριμένη διαδικασία.

### **Αναγνώριση Αναγκών**

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία της εκπαίδευσης είναι η αναγνώριση των αναγκών που υπάρχουν, τόσο σε ατομικό, όσο και συνολικό επιχειρησιακό επίπεδο. Μία ανάγκη για εκπαίδευση προκύπτει όταν:

- Υπάρχει ένα κενό μεταξύ των προϋποθέσεων για μία μελλοντική εργασιακή θέση και των τωρινών ικανοτήτων ενός υπαλλήλου. Οι προϋποθέσεις αυτές εμφανίζονται με την μορφή ικανοτήτων, τεχνικών συμπεριφορών και γνώσεων.
- Όταν υπολογίζεται ότι η συστηματική εκπαίδευση έχει την δυνατότητα να ξεπεράσει και να καλύψει τα κενά αυτά.

Παρόλα αυτά όμως, η διαδικασία αυτή πρέπει να διέπεται από μία εξασφάλιση ότι η εκπαίδευση αποτελεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη, αν όχι την μόνη, λύση στα προβλήματα της επιχείρησης. Η μέθοδος της εκπαίδευσης δεν αποτελεί πανάκεια σε όλα τα προβλήματα της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί αποτελεσματική λύση και η επιλογή της μπορεί να αποβεί ακατάλληλη, μη αποτελεσματική και δαπανηρή. Εναλλακτικές λύσεις, όπως ανασχεδιασμός εργασίας, καλύτερα συστήματα επικοινωνίας, επαναριθμήσεις στην επιχειρησιακή κουλτούρα και δομή, μπορούν να αποβούν καταλληλότερα. Υπάρχει και ο κίνδυνος της υπερβολικής χρήσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γεγονός το οποίο αποτελεί κίνδυνο τόσο από την πλευρά της επιχείρησης, λόγω αυξημένου κόστους, όσο και από την πλευρά των υπαλλήλων, αφού η λανθασμένη εκπαίδευση βρίσκει τους περισσότερους υπάλληλους δυσαρεστημένους αν δεν μπορέσουν να εφαρμόσουν της νέες τεχνικές και ικανότητές τους στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης εφαρμόζεται κυρίως σε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις. Πρώτον, εφαρμόζεται ως ένας μηχανισμός μύησης για τους νεοεισαχθέντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον, αφού με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ότι τα άτομα γνωρίζουν τις αρμοδιότητες που περιλαμβάνει η εργασία τους. Δεύτερον, χρησιμοποιείται ως μέθοδος προετοιμασίας των εργαζομένων σε θέματα όπως η προαγωγή ή η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών. Τρίτον, η διαδικασία της εκπαίδευσης εφαρμόζεται ως μέθοδος διόρθωσης της μη αποτελεσματικής απόδοσης ορισμένων εργαζομένων, σε περιπτώσεις όπου η απόδοση είναι κάτω του επιτρεπτού ορίου.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε πως οι ανάγκες για την διαδικασία της εκπαίδευσης μπορούν να αναγνωριστούν. Οι ανάγκες για εκπαίδευση μπορούν να αναγνωριστούν σε τρία διαφορετικά επίπεδα, στο επιχειρησιακό επίπεδο, σε επίπεδο εργασίας και τέλος σε προσωπικό. Όσον αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο, οι ανάγκες για εκπαίδευση μπορούν να αναγνωριστούν χρησιμοποιώντας μία συγκεκριμένη μεθοδολογία. Υπάρχουν εννέα πηγές πληροφοριών που βοηθούν στην αναγνώριση των επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση, αυτές είναι:

1. Οργανωτικοί στόχοι και επιχειρηματικά σχέδια, τα οποία οδηγούν τον υπεύθυνο για την εκπαίδευση στην κατεύθυνση που κινείται η επιχείρηση.
2. Σχεδιασμός της Διοίκησης Προσωπικού (HR), ο οποίος παρέχει πληροφορίες για μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης, όσων αφορά τα κύρια πρόσωπα της επιχείρησης και τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων.
3. Στατιστικές προσωπικού, που δίνουν πληροφορίες σχετικά με τα εργασιακά λάθη ή την απουσία των εργαζομένων και προσανατολίζουν καλύτερα την πηγή των προβλημάτων.
4. Συνεντεύξεις αποχωρήσεων προσωπικού οι οποίες δείχνουν πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες της διοίκησης ή των υπευθύνων προσωπικού.
5. Συμβουλευτική δράση της διοίκησης, που παρέχει μία καλύτερη κατανόηση της επιχειρηματικής κουλτούρας και των απόψεων των ανώτερων στελεχών για την επιχείρηση.
6. Στοιχεία για την παραγωγικότητα, ποιότητα και απόδοση, που προσδίδει την σχέση μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης.
7. Αλλαγές δομής των τμημάτων της επιχείρησης, που παρέχουν πληροφορίες για την μελλοντικές εξελίξεις και συνεπώς τις ανάγκες για εκπαίδευση σε πρώιμο στάδιο.
8. Αιτήσεις της διοίκησης, που προσδιορίζουν ανάγκες και νοοτροπίες για την μελλοντική εξέλιξη.
9. Γνώση των οικονομικών σχεδίων, σημαντικό γεγονός για τον προσδιορισμό των μεθόδων της εκπαίδευσης.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Με λίγα λόγια οι εννέα αυτές πηγές προσφέρουν μία ολοκληρωμένη και σταδιακή διαδικασία με την οποία μπορούν να διερευνηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης για την εκπαίδευση του προσωπικού της. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως το υψηλό κόστος της, τόσο σε χρόνο όσο και σε οικονομικούς πόρους, καθώς και η δυσκολία στην άμεση συλλογή όλων των δεδομένων.

Το δεύτερο επίπεδο είναι το επίπεδο εργασίας. Ο σκοπός αυτού του επιπέδου είναι η αναγνώριση περισσότερο εξειδικευμένων αναγκών εκπαίδευσης. Αν και υπάρχουν αρκετές ομοιότητες με την ανάλυση εργασίας που αναφέραμε παραπάνω, η συγκεκριμένη διαδικασία αναφέρεται στην αναγνώριση του σκοπού και των επιμέρους μερών μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και η διερεύνηση των τεχνικών και γνώσεων που πρέπει να αποκτήσει κανένας προκειμένου να επιτύχει μία ικανοποιητική απόδοση. Μία μεγάλη σειρά τεχνικών μπορούν να εφαρμοστούν για την συλλογή πληροφοριών, όπως η ανάλυση εργασίας, η εξέταση των εργασιακών περιγραφών και απαιτήσεων, η χρήση ερωτηματολογίων, οι ομαδικές συζητήσεις, η παρατήρηση της εργασίας, τα εργασιακά ημερολόγια, ακόμα και η εφαρμογή της εργασίας από τους ίδιους τους αναλυτές. Οι συνεντεύξεις μπορούν να αποβούν αρκετά χρήσιμες, όχι μόνο με το ίδιο τον εργαζόμενο και τους αρμοδίους του, αλλά και με τους ίδιους τους πελάτες.

Το τελευταίο στάδιο είναι η ανάλυση σε προσωπικό επίπεδο, το οποίο παρουσιάζει μερικές ομοιότητες με τα προηγούμενα στάδια που αναφέραμε παραπάνω. Χρησιμοποιούνται δηλαδή συχνά μέθοδοι, όπως αυτές των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων, παρατήρηση και η εξέταση των ίδιων των εργαζομένων για συγκεκριμένα θέματα. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται και η εκτίμηση της θέσεως εργασίας και του ατόμου αλλά όχι ως μέθοδο επιβράβευσης, η οποία θα αναλυθεί και σε επόμενο κεφάλαιο, αλλά ως μέθοδος αναγνώρισης αναγκών ανάπτυξης και εκπαίδευσης.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης θα είναι περισσότερο πετυχημένη όταν σε ολόκληρο το επιχειρησιακό περιβάλλον ισχύουν τρεις βασικές προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές εντοπίζονται στο ότι εκπαίδευση θεωρείται σημαντική διαδικασία για το μέλλον και την βιωσιμότητα της επιχείρησης, ότι υπάρχει μία ανάγκη και ένας στόχος τον οποίο καλείται να εκπληρώσει η διαδικασία αυτή και τέλος ότι υπάρχει η πιθανότητα της αναγνώρισης ή και επιβράβευσης από την επιχείρηση. Πολλές φορές η τελευταία προϋπόθεση δεν εκπληρώνεται με αποτέλεσμα την αποτύπωση της εντύπωσης των ίδιων των εργαζομένων, ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης άφησε πολύ μικρό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση πρέπει να

δέχεται μία θετική και ενθαρρυντική στάση από το περιβάλλον εργασίας, έτσι ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματική και ότι μπορεί να ενσωματωθεί και στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

### **Κατασκευή Εκπαιδευτικού Σχεδίου**

Αφού έχουν αναγνωρισθεί οι ανάγκες για εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να πραγματοποιηθεί η κατασκευή του σχεδίου του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η κλασική προσέγγιση στην δημιουργία του σχεδίου επικεντρώνεται στην ανάγκη διευκρίνησης ξεκάθαρων στόχων που είναι σχετικοί με τους εκπαιδευόμενους και επιτρέπουν οποιοδήποτε κενό απόδοσης να καλυφθεί. Ένα από τα κυριότερα μελήματα των ατόμων που δημιουργούν τα σχέδια εκπαίδευσης είναι τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων και το «πακέτο» (προηγούμενες γνώσεις, τεχνικές, συμπεριφορές, κίνητρα και προσδοκίες) που φέρουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευόμενοι διαφέρουν σε πολλά κριτήρια, όπως το επίπεδο μόρφωσης τους, την στάση απέναντι στην εκπαίδευση, την ικανότητα απορρόφησης νέων ιδεών, την συγκέντρωσή τους και την ομαδικότητά τους. Είναι επίσης πολύ πιθανό να έχουν διαφορετικούς λόγους για την συμμετοχή τους στο πρόγραμμα. Μερικοί μπορεί να βρίσκονται οικιοθελώς, διότι τους αρέσουν οι νέες γνώσεις, ενώ άλλοι μπορεί να βρίσκονται για ξεκάθαρους προσωπικούς στόχους, όπως η βελτίωση της καριέρας τους.

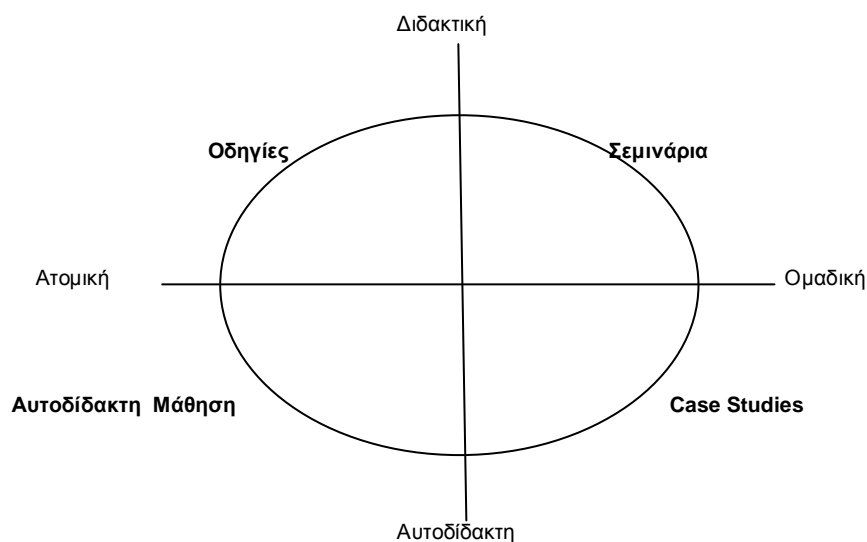
Όπως γίνεται κατανοητό είναι πολύ σημαντικό να καθιερωθούν οι στόχοι του προγράμματος και να ληφθούν υπό όψη οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, όπως τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα των εκπαιδευόμενων. Είναι εξίσου σημαντικό όμως, όλη η διαδικασία να πραγματοποιείται μέσα σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο και να υπάρχει πάντα μία αμφίδρομη επικοινωνία με την διοίκηση. Το κόστος της όλης διαδικασίας είναι τις περισσότερες φορές πολύ πιο εύκολο να υπολογιστεί από ότι τα οφέλη, αν και συνήθως εξαρτάται από τις επιλογές που θα παρθούν για την εφαρμογή της.



## Εφαρμογή Εκπαιδευτικού Σχεδίου

Υπάρχει μία πληθώρα μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα και έξω από το περιβάλλον εργασίας, από την πολύ απλή και ανεπίσημη μορφή του «παλιός» επιμορφώνει τον «καινούργιο», σε πιο πολύπλοκες και προσεκτικά δομημένες μορφές μάθησης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και του project management. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι παρόλο τον μεγάλο αριθμό των τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, καμία μέθοδος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανώτερη από μία άλλη. Διότι, διαφορετικές μέθοδοι αρμόζουν σε διαφορετικές περιπτώσεις και η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων ανάλογα με την περίπτωση, είναι πολύ πιο σημαντική από την ικανότητα της διαπίστωσης και αναφοράς των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε μεθόδου.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες οι οποίες διαφοροποιούνται στην προσέγγισή τους στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι τέσσερις κατηγορίες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.



Σχήμα 8 Κατηγορίες Εκπαίδευσης και Μέθοδοι Μάθησης

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Στο πρώτο τεταρτημόριο όπως παρατηρούμε υπάρχει η διαδικασία της εκπαίδευσης σε ατομικό επίπεδο και με διδακτικό τρόπο, δηλαδή αυτή η

περίπτωση περιλαμβάνει συνήθως τεχνικές μάθησης ένας προς έναν, όπως οδηγίες και προσομοιώσεις.

Στο δεύτερο τεταρτημόριο έχουμε ομαδική λειτουργία της εκπαίδευσης με διδακτικό τρόπο, όπως οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, οι παρουσιάσεις και τα βίντεο. Ο τρόπος αυτός, όπως γίνεται κατανοητό, χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου ένα μεγάλο πλήθος ατόμων χρειάζεται να λάβει ένα σύνολο πληροφοριών στο ίδιο χρονικό διάστημα.

Στο τρίτο τεταρτημόριο παρατηρούμε την μέθοδο εκπαίδευσης σε ατομικό και αυτοδίδακτο επίπεδο. Σε αυτήν την περίπτωση συγκαταλέγονται οι μέθοδοι εκμάθησης και εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των μεθόδων είναι ότι ο εκπαιδευόμενος έχει την δυνατότητα να ελέγξει το χρόνο και τον ρυθμό και πολύ πιθανό και την τοποθεσία της διαδικασίας.

Τέλος το τέταρτο τεταρτημόριο περιλαμβάνει την ομαδική μορφή εκπαίδευσης με την αυτοδίδακτη μεθοδολογία, που μεταφράζεται σε τεχνικές εκπαίδευσης όπως τα case studies, τις ομαδικές ασκήσεις ρόλων, και τα επιχειρησιακά παιχνίδια μερικά από τα οποία χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των τεχνικών είναι ότι απαιτούν την συλλογική προσπάθεια της ομάδος και δίνουν την δυνατότητα στην ομάδα να δώσει τις δικές της ιδέες και λύσεις στα προβλήματα, με την ελάχιστη δυνατή παρέμβαση του εκπαιδευτή.

Κάθε περίπτωση που αναφέραμε παραπάνω έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και είναι στην ευθύνη του υπευθύνου της εκπαιδευτικής διαδικασίας να χρησιμοποιήσει την σωστότερη μέθοδο ή το συνδυασμό αυτών, ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## Εκτίμηση Αποτελεσμάτων

Το τελευταίο στάδιο και ένα από τα πιο βασικά στην διαδικασία της εκπαίδευσης είναι αυτό της εκτίμησης των αποτελεσμάτων. Οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, είναι ανεπίσημες εκτιμήσεις των προϊσταμένων και των ίδιων των εκπαιδευομένων, αντί για την διεξαγωγή εξέτασης ή επίσημης εκτίμησης σε ορισμένο χρόνο μετά το τέλος της διαδικασίας. Η εκτίμηση περιλαμβάνει την καταγραφή των γενικών ωφελειών από την εκπαιδευτική διαδικασία. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που δικαιολογούν την αναγκαιότητα της εκτίμησης. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η παροχή πολύτιμων πληροφοριών, τόσο στους εκπαιδευτές όσο και στους εκπαιδευόμενους. Δίνει επίσης την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξακριβώσουν αν η εκπαίδευση αποτελεί την αποτελεσματικότερη από πλευράς κόστους και απόδοσης λύση. Βοήθα επίσης τους μάνατζερ στην αναγνώριση μελλοντικών αναγκών σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Αφού αποφασιστεί για πιο λόγο θα πραγματοποιηθεί η εκτίμηση, σειρά έχει η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί, όπως επίσης ο χρόνος της διαδικασίας. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα στα οποία εφαρμόζεται η εκτίμηση, αυτά είναι το αντιδραστικό, το άμεσο, το ενδιάμεσο και το απόλυτο

Το επίπεδο της αντίδρασης είναι η εκτίμηση η οποία εφαρμόζεται κατά την διάρκεια ή στο τέλος μίας διαδικασίας και μετρά τις απόψεις και την απόδοση των εκπαιδευόμενων. Η μέθοδος αυτή στοχεύει σε ένα μόνο κοινό σκοπό, σε αυτό των εκπαιδευομένων να συλλέγει πληροφορίες για την συνολική διαδικασία. Πληροφορίες που μετέπειτα αναλύονται και αξιολογούνται από την ίδια την επιχείρηση.

Στη συνέχεια υπάρχει το άμεσο επίπεδο, το οποίο διερευνά το βάθος στο οποίο οι στόχοι της εκπαίδευσης έχουν επιτευχθεί. Το συγκεκριμένο επίπεδο εξετάζει θέματα όπως η γνώση, η συμπεριφορά και οι τεχνικές που έχουν αποκομισθεί από τους εκπαιδευόμενους κατά την διάρκεια της διαδικασίας.

Το τρίτο επίπεδο, το ενδιάμεσο, εξετάζει τον αντίκτυπο που είχε η διαδικασία σε θέματα εργασιακής απόδοσης και πόσο ικανοποιητικά μεταφέρθηκε η εκπαίδευση στο περιβάλλον εργασίας.

Τέλος υπάρχει και το απόλυτο επίπεδο το οποίο, όπως υπονομεύει και το όνομά του, μετρά τον αντίκτυπο και τα αποτελέσματα που είχε η διαδικασία στο σύνολο της επιχείρησης και στην απόδοση του ίδιου του εργαζομένου. Υπάρχει μία μικρή συσχέτιση μεταξύ του ενδιάμεσου επιπέδου και του απόλυτου, αλλά η κύρια διαφορά είναι ότι το ενδιάμεσο μετρά την απόδοση σε συγκεκριμένους τομείς, ενώ το απόλυτο μετρά την απόδοση σε συνολικό επίπεδο. Από τα τέσσερα επίπεδα το πιο δύσκολο να εκτιμηθεί και να μετρηθεί είναι το απόλυτο. Κυρίως διότι η συνολική επιχειρησιακή απόδοση μπορεί να επηρεαστεί αρκετά από εξωγενείς παράγοντες, που δεν είχαν καμία σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία.

## 5.3 Αμοιβή και Εκτίμηση

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε την διαδικασία της αμοιβής και της εκτίμησης μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του HRM. Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση στην συγκεκριμένη διαδικασία, η εσωτερική ανάλυση του δυναμικού και η εξωτερική ανταγωνιστικότητα. Η εσωτερική ανάλυση της εργασίας αναφέρεται στην μισθοδοτική σχέση μεταξύ των διαφόρων εργασιακών θέσεων μέσα σε μία επιχείρηση. Αυτή μεταφράζεται στο αποτέλεσμα που προκύπτει από τις διαδικασίες της ανάλυσης και εκτίμησης της εργασίας και της απόδοσης. Η εξωτερική ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην σύγκριση των μισθών της επιχείρησης με τους μισθούς ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η επιχείρηση σε αυτό το στάδιο έχει τρεις πιθανές επιλογές, να είναι leader στην μισθοδοσία, να είναι στα ίδια επίπεδα με την υπόλοιπη αγορά ή να είναι πίσω, σε σχέση με τους ανταγωνιστικούς μισθούς. Η απόφαση αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως συνθήκες αγοράς, εργασιακές συνθήκες, την αγορά εργασίας, την πορεία της επιχείρησης, μελλοντικές προσδοκίες κ.α.. Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει αυτούς τους δύο παράγοντες είναι ουσιαστικά και η κύρια λειτουργία που λαμβάνει η διαδικασία του HRM στον τομέα της αμοιβής και εκτίμησης.

### Εσωτερική Ανάλυση της Εργασίας

Η διαδικασία αυτή συνήθως ξεκινά με την ανάλυση εργασίας, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κομμάτι, οι δε πληροφορίες σε αυτό το στάδιο ενημερώνουν των υπεύθυνο HR μάντζερ για την φύση της εργασίας μίας συγκεκριμένης θέσης μέσα στην επιχείρηση. Τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει ένας εργαζόμενος, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, η σχέση της θέσεως με άλλες θέσεις στην επιχείρηση, η ιεραρχία και τα χαρακτηριστικά της θέσης, εξετάζονται καταγράφονται και κατηγοριοποιούνται, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μία βάση δεδομένων για τα αρμόδια στελέχη. Η όλη διαδικασία αποτελείται από δύο στάδια, την συλλογή των δεδομένων και την προετοιμασία των εργασιακών περιγραφών χαρακτηριστικών και σάνταρ. Οι αναλυτές δηλαδή συλλέγουν αρχικά

πληροφορίες για την ίδια την εργασία, καθώς και για το άτομο που την εκτελεί και μετέπειτα χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να προετοιμάσουν την περιγραφή, τα χαρακτηριστικά και τα στάνταρ της εργασιακής θέσης. Η ανάλυση εργασίας αναλύθηκε αρκετά στο κεφάλαιο της πρόληψης συνεπώς κρίνεται σκόπιμο να μην αναλυθεί ξανά.

Ο σκοπός της συλλογής δεδομένων είναι η ανάπτυξη των εργασιακών περιγραφών χαρακτηριστικών και στάνταρ. Η εργασιακές περιγραφές είναι γραπτές αναφορές οι οποίες εξηγούν τον σκοπό, τον λόγο, τα καθήκοντα και τις ευθύνες μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά, είναι λεπτομερείς αναφορές των ανθρωπίνων χαρακτηριστικών που χρειάζονται στην εργασία, συμπεριλαμβανομένου και των ικανοτήτων φυσικών και ψυχικών, των γνώσεων και εμπειριών. Τέλος τα εργασιακά στάνταρ είναι το χαμηλότερο επιτρεπτό επίπεδο απόδοσης. Σε αυτό το σημείο ολοκληρώθηκε η εξέταση της ανάλυσης εργασίας. Το επόμενο στάδιο είναι η εκτίμηση της θέσεως εργασίας.

Η εκτίμηση της εργασίας αποτελεί μία συστηματική διαδικασία σχεδιασμένη να εξακριβώνει την σχετική αξία των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Η τεχνική αυτή είναι περισσότερο συστηματική παρά επιστημονική, διότι βασίζεται πολλές φορές σε μία σειρά από υποκειμενικές κρίσεις. Το γεγονός αυτό υποστηρίζεται και από τα διαφορετικά επίπεδα μισθών που παρουσιάζονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις, του ίδιου αντικειμένου για την ίδια θέση εργασίας. Υπάρχουν τέσσερα στάδια για την πραγματοποίηση της εκτίμησης, η συλλογή στοιχείων, οι παράγοντες μίσθωσης, η εκτίμηση της εργασίας και ο τέλος καθορισμός μισθού. Ας αναλύσουμε όμως περιληπτικά το καθένα από αυτά

Η συλλογή στοιχείων συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία που αξιολογήθηκαν κατά την ανάλυση εργασίας και μπορούν να αποτελέσουν ένα σημείο αναφοράς για την αρχική εκτίμηση.

Οι παράγοντες μίσθωσης, είναι οι παράγοντες που η επιχείρηση επιλέγει να αμείψει με διαφοροποιημένη μίσθωση. Οι συνηθέστεροι παράγοντες είναι οι γνώσεις, η προσπάθεια, η υπευθυνότητα και οι συνθήκες εργασίας.

Η εκτίμηση της εργασίας πραγματοποιείται μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως η κατάταξη των θέσεων εργασίας, η κατηγοριοποίηση των εργασιών, οι παράγοντες σύγκρισης και η μεθοδολογία μέσω πόντων.

Η κατάταξη των θέσεων εργασίας πραγματοποιείται με την ιεράρχηση των επαγγελματιών μέσα στην επιχείρηση από αρμόδια για την διαδικασία άτομα. Η διαδικασία είναι κατά ένα βαθμό σχετική, διότι βασίζεται πιο πολύ στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική για μικρές επιχειρήσεις κυρίως, διότι είναι απλή στην εφαρμογή της και αρκετά οικονομική. Τα μειονεκτήματα εντοπίζονται στο γεγονός ότι είναι μία υποκειμενική διαδικασία, όποτε τα αποτελέσματά της αποτελούν σημείο κριτικής.

Η κατηγοριοποίηση των θέσεων περιλαμβάνει την τοποθέτηση των θέσεων εργασίας σε μία βαθμολογημένη ιεραρχία μισθών. Είναι προκαθορισμένο το πόσες βαθμίδες μισθού θα δημιουργηθούν και συνεπώς όλες οι θέσεις εργασίας στην επιχείρηση τοποθετούνται σε μία από αυτές. Τα πλεονεκτήματα τις μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή, σύντομη και οικονομική. Το μειονέκτημα είναι ότι πολύπλοκες θέσεις εργασίας, είναι αρκετά δύσκολο να αξιολογηθούν και να τοποθετηθούν σε μία βαθμίδα.

Οι παράγοντες σύγκρισης αποτελούν μία ποσοτική μέθοδο, όπου οι θέσεις εργασίας συγκρίνονται μεταξύ τους, βάση της βαθμολογίας που συγκεντρώνουν σε μία σειρά από βαθμολογημένους παράγοντες όπως η ικανότητα, η πνευματική προσπάθεια, η ευθύνη κ.α. Η μέθοδος είναι αρκετά περίπλοκη και για αυτό το λόγο είναι αρκετά δύσκολη στην εφαρμογή της, όμως τα αποτελέσματα που δίνει είναι περισσότερο αντικειμενικά.

(Harrison, R. 2000)

Η μεθοδολογία μέσω πόντων είναι και αυτή μία ποσοτική μέθοδος και ίσως η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη από τις τέσσερις μεθόδους που αναφέραμε. Όπως και στην προηγούμενη μέθοδο υπάρχει ένα σύστημα πόντων για κάθε παράγοντα που αξιολογείται. Υπάρχουν συντελεστές βαρύτητας για κάθε παράγοντα ανάλογα με την σημασία του. Το σύνολο των

πόντων που συγκεντρώνει μία θέση εργασίας καθιερώνει και την μισθοδοτική πολιτική της επιχείρησης.

Στο τελικό στάδιο έχει δημιουργηθεί μία ιεραρχημένη λίστα των θέσεων εργασίας που μαρτυρά την αξία που έχει κάθε θέση για την επιχείρηση. Ακολουθεί η μισθοδοτική δομή όπου ορίζονται και οι μισθοί της επιχείρησης. Η πρακτική αυτή καθορίζεται από την στρατηγική που έχει ορίσει η επιχείρηση για τους μισθούς της σε σχέση με τον ανταγωνισμό της.

### **Εξωτερική Ανταγωνιστικότητα**

Η εξωτερική ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην σύγκριση των μισθών της επιχείρησης με τους μισθούς ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η μισθοδοτική πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, εκφράζει την προθέσεις της διοίκησης σε ότι αφορά τα επίπεδα μισθών σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές, να ηγηθεί του ανταγωνισμού, να ισοβαθμίσει το επίπεδο των ανταγωνιστών και τέλος να μειώσει τα επίπεδα μισθών κάτω από αυτά του ανταγωνισμού. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι εργοδότες που προσφέρουν υψηλούς μισθούς έχουν την δυνατότητα να προσλάβουν νέο ή και να διατηρήσουν το υπάρχον προσωπικό τους με μεγαλύτερη ευκολία από ότι οι ανταγωνιστές με χαμηλούς μισθούς. Με αυτόν τον τρόπο παρατηρούμε ότι οι αποφάσεις της εξωτερικής ανταγωνιστικότητας, καθώς και τα επίπεδα μισθών, παίζουν σημαντικό ρόλο διότι επηρεάζουν τόσο την ποιότητα του εργατικού δυναμικού, όσο και τα λειτουργικά έξοδα

Η πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από μία πληθώρα οικονομικών παραγόντων. Πρώτον, επηρεάζεται από τους εργασιακούς παράγοντες, είτε αυτοί προέρχονται από εργατικά σωμάτια, είτε από την αγορά εργασίας. Δεύτερον, από την δυνατότητα της ίδιας της επιχείρησης η οποία προέρχεται από την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και της αγοράς και τρίτον, από τους επιχειρησιακούς παράγοντες, όπως η στρατηγική και οι λειτουργικοί στόχοι.

(Harrison, R. 2000)



## **Πολιτική Μισθοδοσίας**

Αναλύσαμε μέχρι στιγμής τους παράγοντες βάση των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση για να χαράξει την πολιτική μισθοδοσία της. Το μισθοδοτικό μοντέλο προκύπτει από το συνδυασμό της εσωτερικής ανάλυσης της εργασίας και της εξωτερικής ανταγωνιστικότητας. Ο τελικός στόχος είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος μισθοδοσίας το οποίο θα θεωρείται δίκαιο από τα μέλη της επιχείρησης και θα βοηθήσει την οργάνωση να εκπληρώσει τους στόχους της. Η αξία μίας θέσης εργασίας για την επιχείρηση, ορίζεται σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που προκύπτει μετά από την ανάλυση και την εκτίμηση των θέσεων. Η απόλυτη όμως αξία των θέσεων εργασίας, προκύπτει από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και από τους ανταγωνιστές της. Τα επίπεδα των μισθών δηλαδή είναι ο συνδυασμός αυτών των δύο παραγόντων

## 5.4 Έλεγχος Συνθηκών Εργασίας

Η ανάγκη παροχής ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζομένους έχει μία μακροχρόνια σχέση στην διοίκηση του προσωπικού. Είναι αναγνωρισμένο ότι τα συστήματα εργασίας, όχι μόνο επηρεάζουν την δέσμευση, την ικανότητα και την αποδοτικότητα, αλλά στην γενικότερη ευεξία και ποιότητα ζωής των ίδιων των εργαζομένων. Η διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας επηρεάζεται από μία πληθώρα παραγόντων, εσωτερικούς και εξωτερικούς, συμπεριλαμβανομένου του οικονομικών κοστών, τις κυβερνήσεις, τα εργατικά σωματεία και την κοινή γνώμη. Τα οικονομικά κόστη σε θέματα υγείας και ασφάλειας αποτελούν κατά ένα τρόπο δίκτοπο μαχαίρι για την λειτουργία της επιχείρησης. Από την μία, τα μέτρα που θα παρθούν από την επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, μπορούν να έρθουν σε σύγκρουση με τους στόχους της διοίκησης για περιορισμό του κόστους παραγωγής. Από την άλλη αν εφαρμοστούν σωστά, μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης, με την μείωση των κοστών που συσχετίζονται με ατυχήματα, απουσίες και ανικανότητα εργασίας, που οφείλονται σε μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας.

Κυβερνητικοί κανονισμοί και νόμοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το πώς η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τον έλεγχο των συνθηκών εργασίας. Από το 1970 και μετά, υπήρχαν μία σειρά από κανονισμούς και νόμους που ρύθμιζαν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν. Από τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων, έως την επιβολή των ασφαλών εργασιακών χώρων, οι δε κανονισμοί αυτοί επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες αντιμετωπίζουν τους ίδιους τους εργαζομένους και το περιβάλλον εργασίας τους.

Είναι ευθύνη των εργοδοτών να διατηρούν ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Οι λειτουργίες και ο έλεγχος των συνθηκών εργασίας επηρεάζει τις διαδικασίες του HRM σε πολλά θέματα. Οι αποφάσεις και η πολιτική της διοίκησης στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας, επηρεάζουν την διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο πιθανό να προσεγγίσουν μία επιχείρηση η οποία

έχει καλή φήμη, σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον εργασίας της. Ενώ από την μεριά της η επιχείρηση, μπορεί να προβεί στην επιλογή των εργαζομένων, με στοιχεία του χαρακτήρα μείωσης της πιθανότητας ατυχημάτων στο εργασιακό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διατήρηση ενός ασφαλούς και λειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας.

Πέρα από τους ανθρωπιστικούς λόγους, υπάρχουν και οικονομικοί λόγοι για τους οποίους η διαδικασία της ασφάλειας πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά από τους μάνατζερ. Ένα μη ασφαλές περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει ένα αριθμό εργαζομένων να μην είναι σε θέση να εκτελέσουν την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης, καθιστώντας την να χάσει ένα ποσοστό από τα κέρδη της, αλλά και να αυξήσει τα έξοδα της, αφού θα πρέπει να αντικαταστήσει τους εργαζόμενους που δεν μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους με νέους, γεγονός που μεταφράζεται σε ένα νέο κύκλο της διαδικασίας του HRM στο θέμα της εύρεσης, πρόσληψης και εκπαίδευσης κατάλληλων υποψηφίων.

Υπάρχουν αρκετοί νομοθετικοί κανόνες που δημιουργήθηκαν αποκλειστικά για την εξασφάλιση των απαραίτητων κανόνων ασφαλείας. Σκοπός της εργασίας δεν είναι η λεπτομερής ανάλυσή τους, θεωρείται όμως εύλογο να αναφέρουμε τα γενικά πλαίσια μέσα στα οποία αναφέρονται και δρουν. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν έχουμε, τα καθήκοντα που αναφέρονται στους εργοδότες και τα γενικά καθήκοντα που αναφέρονται στους εργαζομένους.

Τα καθήκοντα των εργοδοτών περιλαμβάνουν:

- Την παροχή και διατήρηση συστημάτων εργασίας τα οποία είναι ασφαλή και δεν επιφέρουν κανένα ρίσκο στην υγεία.
- Την πραγματοποίηση των κατάλληλων διεργασιών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλεια και η απουσία των ρίσκων στην υγεία σε ότι έχει σχέση με την χρήση, χειρισμό, αποθήκευση και μεταφορά εμπορευμάτων και ουσιών.
- Την παροχή πληροφοριών, οδηγιών, εκπαίδευσης και επίβλεψης έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια όλων των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας.

- Η διατήρηση ενός χώρου ο οποίος είναι ασφαλής και δίχως ρίσκο για την υγεία.
- Την παροχή ασφαλών τρόπων μεταφοράς προς και από τον χώρο εργασίας.
- Εξασφάλιση ότι οι μη εργαζόμενοι (συνεργάτες, το γενικό κοινό πελάτες) δεν εκθέτονται σε κανένα κίνδυνο και ρίσκο το οποίο απορρέει από τις δραστηριότητες του περιβάλλοντος εργασίας.
- Την δωρεάν παροχή στους εργαζόμενους για ότι απαραίτητο προβλέπεται από το νόμο σε ότι αφορά το θέμα της υγείας στο χώρο εργασίας.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Τα γενικά καθήκοντα των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- Την λογική φροντίδα του εαυτού τους και των άλλων σε θέματα υγείας και ασφάλειας, τα οποία είναι σχετιζόμενα με τις πράξεις τους και τις εργασίες τους.
- Την συνεργασία με τους εργοδότες τους και οποιοδήποτε άλλου ατόμου που επιβάλλεται για την τήρηση των κανόνων.
- Την αποφυγή των εκούσιων ή απερίσκεπτων πράξεων που μπορούν να έρθουν σε ρήξη τους κανόνες ασφάλειας και υγείας στο εργασιακό περιβάλλον.

## **Σχεδιασμός Ασφαλών Συστημάτων Εργασίας**

Η πιο άμεση εξασφάλιση ασφαλών συστημάτων εργασίας είναι ο ίδιος ο σχεδιασμός τέτοιων συστημάτων. Το πρώτο βήμα όμως, πριν τη δημιουργία ενός συστήματος εργασίας, είναι η ανάλυση του ρίσκου στο περιβάλλον εργασίας. Με τον όρο ανάλυση ρίσκου, εννοούμε την εύρεση και ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που έχουν την δυνατότητα να αποτελέσουν μελλοντικά κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία των ατόμων στο περιβάλλοντα χώρο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι βασικοί

παράγοντες που τονίζουν την ανάγκη της διεξαγωγής της διαδικασίας της ανάλυσης ρίσκου είναι τρεις:

- **Ηθικοί Λόγοι:** Από ηθικής πλευράς δεν υπάρχει άτομο το οποίο θα ήθελε να δει άλλους να αρρωσταίνουν, τραυματίζονται, ή να πεθαίνουν μέσω των συνθηκών εργασίας τις οποίες ο ίδιος είχε σχεδιάσει.
- **Νομικοί Λόγοι:** Δεν υπάρχει αμφισβήτηση ότι οι νόμοι που αφορούν την ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας, ολοένα και γίνονται πιο αυστηροί, μέσω τις διαρκούς εξειδίκευσή τους. Με τους πιο τελευταίους να επιβάλλουν στους εργοδότες να πραγματοποιούν ανάλυση ρίσκων.
- **Οικονομικοί λόγοι:** Τεράστια οικονομικά προβλήματα γεννιούνται από την λανθασμένη διοίκηση της ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Μερικά από τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι:
  - ❖ Η απώλεια σημαντικών εργαζομένων.
  - ❖ Η παροχή μη ικανοποιητικών υπηρεσιών στους πελάτες.
  - ❖ Η μείωση της επιχειρησιακής εικόνας
  - ❖ Η καταστροφή των επιχειρησιακών σχέσεων.

(Marchington, M., Wilkinson, A. 2002)

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την διαδικασία της ανάλυσης ρίσκου. Επειδή υπάρχουν αρκετά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, θα αναφέρουμε μερικά από αυτά που εφαρμόζονται συχνότερα.

## **Η Μέθοδος Των Πέντε Βημάτων**

Ένα πολύ εύκολο σύστημα στην εφαρμογή του είναι η μέθοδος των πέντε βημάτων. Η μέθοδος περιλαμβάνει την χρήση πέντε βασικών σημείων που πρέπει να δώσει προσοχή ο μάνατζερ προκειμένου να ολοκληρώσει με επιτυχία την ανάλυσή του. Τα πέντε βήματα είναι:

- Η παρατήρηση για πιθανούς κινδύνους
- Η πιθανότητα ποιος είναι δυνατόν να τραυματιστεί και πώς
- Ο υπολογισμός των ρίσκων που προκύπτουν από τους κινδύνους και η απόφαση αν τα τωρινά προληπτικά μέτρα είναι επαρκή ή χρειάζεται να δημιουργηθούν και άλλα
- Η καταγραφή των αποτελεσμάτων
- Η ανασκόπηση όλων των βημάτων και η επιπρόσθετη συμπλήρωση τους όπου κρίνεται απαραίτητη

Το συγκεκριμένο σύστημα θεωρείται ικανοποιητικό για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αν και υπάρχει ένας αριθμός ατόμων ο οποίος θεωρεί ότι δεν είναι αρκετά εξειδικευμένο.

## **Η Ομαδική Ανάλυση Ρίσκου**

Αυτή είναι ακόμη μία εύκολα εφαρμοζόμενη μέθοδος, η οποία εξασφαλίζει την ομαδική συνεργασία για την διαδικασία της ανάλυσης. Η κεντρική ιδέα είναι η συμμετοχή των ατόμων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο το περιβάλλον εργασίας, η δε ομάδα χωρίζει την διαδικασία της εργασίας σε πολλαπλά κομμάτια και μελετά το καθένα ξεχωριστά.

## **Συστήματα Ανάλυσης Ρίσκου Βασισμένα σε Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές**

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα συστημάτων ανάλυσης με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να υπολογίζουν οι μάνατζερ όταν επιλέγουν μία τέτοια μέθοδο είναι:

- Θα καλύψει η μέθοδος τις ανάγκες της επιχείρησης, και είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να μην χρειαστεί να χρησιμοποιήσει άλλες παραδοσιακές μεθόδους.
- Πόσο δύσκολη είναι στην εφαρμογή της και πόσος χρόνος θα χρειαστεί η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτή.

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώθηκε η ανάλυση του έλεγχου των συνθηκών εργασίας, στο επόμενο κομμάτι θα επικεντρωθούμε στο τελευταίο κομμάτι της διαδικασίας του HRM στην Ρύθμιση Σχέσεων.

## 5.5 Ρύθμιση Σχέσεων

Η κύρια λειτουργία της ρύθμισης των σχέσεων μέσα στη επιχείρηση, είναι η σχέση μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων. Μεγάλο κομμάτι στην ρύθμιση των σχέσεων παίζει το γεγονός ότι υπάρχουν τόσο αντικρουόμενα όσο και κοινά συμφέροντα που προκύπτουν μέσα από αυτή την σχέση. Η συνεργασία επιφέρει επιθυμητά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές, από την μία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τους απαραίτητους μισθούς για να διατηρήσουν το επιθυμητό βιοτικό επίπεδο ζωής τους, ενώ από την άλλη η επιχείρηση λαμβάνει την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, για να παραγάγει τα επιθυμητά προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε κανένα δεν συμφέρει να αποδώσει μη ικανοποιητικά η επιχείρηση διότι θα υπάρχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τα κέρδη της επιχείρησης όσο και για τα έσοδα των εργαζομένων. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχουν κοινοί στόχοι και για τα δύο μέλη, υπάρχουν και αντικρουόμενα συμφέροντα. Πολύ απλά, οι εργοδότες θέλουν να αγοράσουν εργατικό δυναμικό στην χαμηλότερη δυνατή τιμή, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα έξοδά τους, ενώ οι εργαζόμενοι θέλουν να πουλήσουν την εργασία τους στην υψηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό το γεγονός δημιουργεί μία σύγκρουση συμφερόντων, η οποία καταλήγει σε διαπραγματεύσεις και από τις δύο πλευρές. Επειδή οι εργαζόμενοι είναι πιο αδύναμοι, συγκρινόμενοι με τους εργοδότες, οργανώνονται σε εργατικά σωματεία, έτσι ώστε να ενδυναμώσουν τις διαπραγματευτικές τους ιδιότητες.

Αν και υπάρχουν έντονες διαφορές μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, υπάρχουν κάποια ισχυρά κοινά συμφέροντα, τα οποία εξασφαλίζουν τον παραμερισμό των διαφωνιών. Υπάρχουν έντονα συμφέροντα οικονομικής κυρίως φύσεως, τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τους εργοδότες, που εξασφαλίζουν τον παραμερισμό των διαφωνιών και την αποδοχή των συμφερόντων από την κάθε πλευρά.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα πιθανά κόστη και τις αρνητικές συνέπειες για τους εργοδότες αλλά και για τους εργαζομένους, με σκοπό να γίνει περισσότερο κατανοητός ο ρόλος της διαδικασίας της ρύθμισης σχέσεων.



## Κόστη των εργοδοτών

Σε περίπτωση που οι εργοδότες δεν καταφέρουν να διευθετήσουν τις διαφορές τους με τους εργαζόμενους, τότε μία σειρά έντονων προβλημάτων κάνουν την εμφάνισή τους για την επιχειρησιακή δραστηριότητα των εργοδοτών. Ειδικότερα:

- Δεν υπάρχουν προϊόντα ή υπηρεσίες για να εμπορευτούν οι εργοδότες
- Ο εργοδότης δεν έχει την δυνατότητα κέρδους
- Προϊόντα και υπηρεσίες δεν έχουν την δυνατότητα να είναι ανταγωνιστικά, ούτε από άποψη ποιότητας, ούτε από άποψη τιμής
- Οι ανάγκες των καταναλωτών δεν μπορούν να ικανοποιηθούν
- Οι καταναλωτές θα προσανατολιστούν σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

## Κόστη εργαζομένων

Οι αντίστοιχες συνέπειες για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν καταφέρνουν να διευθετήσουν τις διαφορές τους με τους εργοδότες είναι:

- Δεν παραμένουν υπό απασχόληση
- Δεν λαμβάνουν σταθερό εισόδημα
- Δεν έχουν δύναμη ως καταναλωτές
- Δεν έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μακροχρόνιες οικονομικές συμφωνίες (τραπεζικά δάνεια, πιστωτικές αγορές)
- Δεν απολαμβάνουν συμφέροντα απασχόλησης (διακοπές υπό πληρωμή)
- Υπάρχει αμφιβολία σε ότι αφορά το επίπεδο των μελλοντικών απολαβών.

(Gennard J., Judge G. 2002)

Παρατηρούμε δηλαδή ότι οι συγκεκριμένες σχέσεις χαρακτηρίζονται και από συγκρούσεις και από δυσκολίες συνεργασίας. Είτε όμως οι αποφάσεις

της επιχείρησης είναι συνειδητές είτε όχι, τις περισσότερες φορές οι στόχοι των εργοδοτών είναι οι εξής:

- Η μείωση του κόστους εργασίας, όχι όμως απαραίτητα μέσω της μείωσης των μισθών.
- Η εκπλήρωση ισχυρότερης σταθερότητας στις σχέσεις των εργαζομένων διαμέσου των από κοινού αποφάσεων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση της συνεργασίας και της δέσμευσης έτσι ώστε να είναι ευκολότερα αποδεκτές οι αποφάσεις της διοίκησης για αλλαγή
- Αύξηση του ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας των εργαζομένων
- Η ελαχιστοποίηση των εργατικών προβλημάτων με σκοπό την μείωση των συγκρούσεων

(Gennard J., Judge G. 2002)

Παρόλο που η κύρια λειτουργία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η σχέση μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, η ρύθμιση των σχέσεων δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό. Υπάρχουν και διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ της ίδιας της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι μάνατζερ έχουν διαφορές μεταξύ τους, διαφορές οι οποίες πρέπει να επιλυθούν προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Σε μεγάλες επιχειρησιακές οργανώσεις οι δραστηριότητες χωρίζονται σε διάφορες επιμέρους τμήματα, για παράδειγμα μάρκετινγκ, παραγωγή, προσωπικό και λογιστικό. Όλα αυτά τα τμήματα αν και έχουν τον ίδιο κοινό στόχο, την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης, έχουν ταυτόχρονα και τις δικές τους προτεραιότητες και στόχους, που συγκρούονται μεταξύ τους. Εσωτερικές διαμάχες για δύναμη (πολιτική μέσα στις επιχειρήσεις) και προϋπολογισμών (budget) φέρνουν τα διάφορα τμήματα σε εσωτερική διαμάχη. Οι διαφορές αυτές τις περισσότερες φορές επιλύονται με διαπραγματεύσεις μεταξύ τους, κυρίως διαμέσου ενός ανωτέρου στελέχους. Υπεύθυνοι μάνατζερ ρύθμισης σχέσεων, δεν μπορούν να πάρουν σαν δεδομένο ότι οι αποφάσεις τους θα γίνονται εύκολα αποδεκτές από άλλους μάνατζερ, παρόλα αυτά όμως οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται με ένα εποικοδομητικό παρά καταστρεπτικό τρόπο.

Όπως υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, έτσι υπάρχουν και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, διαφορετικές ομάδες ή ειδικότητα υπαλλήλων (τεχνικοί, λογιστές, διευθυντές τμημάτων, ανειδίκευτοι) προσλαμβάνονται και έχουν διαφορετικά συμφέροντα σε σχέση ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα, οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι συνήθως βλέπουν τα συμφέροντά τους στο θέμα των οικονομικών απολαβών με μία ποσοστιαία αύξηση σε σχέση με τους ανειδίκευτους εργαζόμενους. Αν αυτό το ποσοστό μειωθεί, τότε οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι συνήθως απαιτούν βελτιώσεις στις απολαβές τους.

Η διαδικασία της λειτουργίας της ρύθμισης σχέσεων, στοχεύει στην επίλυση των προβλημάτων μεταξύ διαφόρων ομάδων, είτε αυτές προέρχονται από τους εργαζόμενους, είτε από τμήματα μέσα στην επιχείρηση. Το τελικό συμπέρασμα είναι, ότι η επιχείρηση επιβάλλεται να συνεχίσει την λειτουργία της ακόμα και αν χρειαστεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τους υπαλλήλους, τα στελέχη και τα διάφορα τμήματά της .

## 6. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 6.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώθηκε η διερεύνηση της επιστήμης της διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το επόμενο κομμάτι της εργασίας θα επικεντρωθεί στην ανάλυση της λειτουργίας και στον ρόλο που λαμβάνει η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό επιχειρησιακό χώρο. Μέσα από αυτήν την ανάλυση θα διερευνήσουμε κατά πόσο η διαδικασία εφαρμόζεται από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, πόσο έχει επηρεάσει η διαδικασία του HRM τον Ελληνικό επιχειρησιακό κόσμο και τέλος, πώς έχει επηρεαστεί η ίδια η διαδικασία του HRM από την Ελληνική κουλτούρα.

Προτού αρχίσουμε να αναλύουμε την διαδικασία του HRM επιβάλλεται να αναφέρουμε την κατάσταση που επικρατεί στο Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Όπως είναι γνωστό η συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων απαρτίζεται από μικρές, πολλές φορές οικογενειακές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ αξίζει να αναφέρουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα προσφέρουν περίπου το 75% της συνολικής απασχόλησης,

[http://www.enet.gr/online/online\\_obj?pid=58&tp=T&id=59777696](http://www.enet.gr/online/online_obj?pid=58&tp=T&id=59777696)

Σε αντίθεση με τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ελάχιστη, τουλάχιστον σε αριθμό, παρουσία στον Ελληνικό χώρο. Αναφορικά, οι ξένες πολυεθνικές στην Ελλάδα υπολογίζονται σε 50 περίπου, όσες και οι Ελληνικές πολυεθνικές σε ανεπτυγμένες χώρες.

(<http://www.nafpaktia.com/articles/703/polyethnikes-epixeiriseis-mythoi-kai-alitheies>)

Οι επιχειρήσεις της χώρας μας παρακολουθούν τη γενικευμένη διεθνώς τάση της αναβάθμισης της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως είναι εύλογο, η παραπάνω διαπίστωση, στην οποία συγκλίνουν όλες οι πρόσφατες σχετικές έρευνες, αφορά περισσότερο στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και στις ελληνικές με διεθνή παρουσία, δεδομένου ότι αυτές, πρωτίστως, βιώνουν τον ανταγωνισμό σε εντονότερο βαθμό και αντιλαμβάνονται αμεσότερα την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μεταξύ των οποίων, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περίοπτη θέση κατέχει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Στις πολυεθνικές και στις διεθνοποιημένες ελληνικές πρέπει να προστεθούν και ορισμένες από τις ελληνικές επιχειρήσεις, που περιορίζουν τη δραστηριότητά τους στα σύνορα της χώρας μας, κυρίως οι μεγαλύτερες από πλευράς αριθμού απασχολουμένων.

(<http://www.enthesis.net/index.php?news=97>)

Με εξαίρεση αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις και ένα μικρό αριθμό σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρκετά υποβαθμισμένη, όπως είναι και η ηγεσία που ασκούν οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων στους συνεργάτες τους. Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Δ. Μπουραντάς), φανερώνει ότι ένα μικρό ποσοστό μόνο -(κάτω του 30%)- των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων (και με εξαίρεση πάλι τις περισσότερες πολυεθνικές) χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους HRM, όπως είναι οι έρευνες κλίματος, είτε ικανοποίησης των εργαζομένων, τα συστήματα διοίκησης αλλαγών, η διανομή των κερδών, συστήματα μπόνους και επιβραβεύσεων, σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, 360 feedback, σύγχρονες μεθόδους προσλήψεων, προγράμματα διαδοχής και εξέλιξης.

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_100017\\_18/04/2004\\_100901](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100017_18/04/2004_100901))

Ένα άλλο στοιχείο που συνηγορεί σε αυτήν τη διαπίστωση είναι και το γεγονός ότι, ενώ στις χώρες της Ευρώπης και των ΗΠΑ είναι πολύ διαδεδομένα τα μεταπτυχιακά προγράμματα HRM, στην Ελλάδα μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισαν να λειτουργούν μεταπτυχιακά προγράμματα στα Ελληνικά Πανεπιστήμια. Ωστόσο, η πραγματικότητα αυτή δεν φαίνεται να εμποδίζει τις συχνές αναφορές «οι άνθρωποί μας πρώτα», είτε «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποί μας», να διανθίζουν τις ομιλίες ιδιοκτητών και μελών της ανώτατης διοίκησης επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. Ανεξαρτήτως των προθέσεων, τα σλόγκαν αυτά παραμένουν στη ρητορική στις περισσότερες περιπτώσεις. Και η αξία τους εξαντλείται σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων και κολακειών προς τους εργαζομένους.

Μία έρευνα του πανεπιστημίου Πειραιώς σχετικά με τα χαρακτηριστικά και την εργασία των υπευθύνων Ανθρώπινου Δυναμικού επιβεβαιώνει το γεγονός της περιορισμένης λειτουργίας και αργής εξέλιξης του HRM στην Ελλάδα. Η έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και την εργασία των υπευθύνων Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού ιδιωτικών, πολυεθνικών και δημοσίων επιχειρήσεων έγινε το 1990 και επαναλήφθηκε το 2002/2003. Στην πρώτη συμμετείχαν 272 και στη δεύτερη 420 άτομα. Προτού αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η ιδιότητα του υπευθύνου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στο άτομο που σε κάθε επιχείρηση έχει αναλάβει τα θέματα του HRM και συνήθως προΐσταται κάποιας ομάδας υπαλλήλων. Σύμφωνα με την έρευνα τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

### **Τίτλος θέσεως:**

Το 1990 ο υπεύθυνος HR έφερε ολοκληρωτικά τον τίτλο «Διευθυντής Προσωπικού». Το 2003 ο υπεύθυνος HR φέρει τον τίτλο «Διευθυντής Προσωπικού» στο 27,9% των περιπτώσεων, ενώ το 38,6% των ερωτηθέντων φέρει τον τίτλο «Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού». Οι υπόλοιποι υπεύθυνοι HR, είναι στελέχη που δεν έχουν ως μοναδικό ή κύριο αντικείμενο την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και φέρουν διάφορους τίτλους. Ο

χρησιμοποιούμενος τίτλος έχει μεγάλη σχέση με το περιεχόμενο των καθηκόντων, με το ιεραρχικό επίπεδο και την επιρροή των υπευθύνων HR.

### **Ιεραρχικό επίπεδο:**

Ο υπεύθυνος του τμήματος Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού (62,3%) το 2003 αλλά και το 1990, στην πλειονότητα έχει ως άμεσο προϊστάμενό του τον ανώτατο ηγέτη της επιχείρησης, αναφέρεται δηλαδή στον ανώτατο ηγέτη (ασχέτως τίτλου) και βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τους υπεύθυνους ή διευθυντές των άλλων υπηρεσιών. Πέραν αυτών υπάρχουν και εκείνοι που είναι οι ίδιοι ανώτατοι ηγέτες στη διοικητική ιεραρχία (9,8%). Άρα το 1990 όπως και σήμερα, ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού έχει πολύ υψηλή θέση στην ιεραρχία και μπορεί να παίζει στρατηγικό ρόλο. Το 22,7% των περιπτώσεων δηλώνει ότι ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού βρίσκεται στο τρίτο επίπεδο (συχνά είναι τμηματάρχης) και αναφέρεται σε διευθυντή άλλης υπηρεσίας και ένα πολύ μικρό ποσοστό (2,7%) εντάσσεται σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο ή ανήκει σε αποκεντρωμένες μονάδες (εργοστάσια, εργοτάξια, υποκαταστήματα) (2,5%), άρα και οι δυνατότητες συμμετοχής του στις στρατηγικές αποφάσεις είναι εξίσου υποβαθμισμένες.

### **Φύλο και οικογενειακή κατάσταση.**

Το 1990 ο υπεύθυνος ήταν κυρίως άνδρας (84,9%), παντρεμένος (89,7%) και το μεγαλύτερο ποσοστό είχε ηλικία 41-45 ετών. Το 2003, είναι άνδρας (66,7%), παντρεμένος (76%), μικρής σχετικά ηλικίας 36-40 ετών. Άρα παρατηρείται σημαντική αύξηση του ποσοστού γυναικών υπευθύνων HR, υπερδιπλάσιο ποσοστό ανύπανδρων και πιο νεαρής ηλικίας σε σχέση με την προγενέστερη έρευνα.

## **Προϋπηρεσία.**

Το 1990 ο υπεύθυνος προσωπικού διέθετε κατά μ.ο. 21 χρόνια προϋπηρεσίας από τα οποία τα 11 σε τμήματα προσωπικού. Επίσης χρειάστηκε κατά μ.ο. 13 έτη για να καταλάβει τη θέση του υπευθύνου μάνατζερ. Το 2003 ο υπεύθυνος HR διαθέτει 16,9 έτη προϋπηρεσίας από τα οποία τα 11,5 είναι σε τμήματα HRM. Επιπλέον, χρειάστηκε κατά μ.ο. 11,7 έτη για να καταλάβει τη θέση του υπευθύνου ή του διευθυντή. Άρα, ενώ το 2003 (σε σχέση με το 1990) παρατηρείται μείωση των συνολικών ετών προϋπηρεσίας και μείωση των ετών που χρειάζεται για να αναλάβει τη θέση του υπευθύνου, αντίθετα σε ό,τι αφορά τον χρόνο εξειδικευμένης προϋπηρεσίας χρειάζεται τον ίδιο χρόνο (11 έτη) σε σχέση με την έρευνα του 1990. Οπότε, κατά μ.ο., ο χρόνος εξειδικευμένης προϋπηρεσίας παραμένει σταθερός, που σημαίνει ότι θεωρείται πιο αναγκαίο να έχει σημαντική προϋπηρεσία στη λειτουργία και λιγότερο αναγκαίο από το παρελθόν να έχει μεγάλη γενική προϋπηρεσία.

## **Εκπαιδευτικό επίπεδο.**

Το 1990 το 76,5% των υπευθύνων είχε κάνει σπουδές σε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Από το ποσοστό αυτό το 15,1% κατείχε και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 2003 το 77,7% των μάνατζερ έχει κάνει σπουδές σε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα και από αυτούς το 28,4% κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Άρα υπάρχει αύξηση και του ποσοστού των HR μάνατζερ με πανεπιστημιακή μόρφωση, αλλά και πολύ μεγαλύτερη (σχεδόν διπλάσια) αύξηση του ποσοστού που διαθέτουν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών.

## **Γνωστικό πεδίο ή εκπαιδευτική ειδίκευση.**

Οι σπουδές των υπευθύνων ήταν περισσότερο προς τα Οικονομικά (35%) και λιγότερο προς την Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (28,1%). Οι σπουδές των HR μάνατζερ το 2003 είναι ως επί το πλείστον στον τομέα



της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (49,3%) και λιγότερο προς τα Οικονομικά (16,5%). Άρα παρατηρείται αύξηση των πιο εξειδικευμένων σπουδών προς τη Διοίκηση.

### **Επιμόρφωση.**

Όπως και το 1990 οι HR μάνατζερ έχουν κάνει παράλληλα και περιορισμένη βραχυχρόνια επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων και διοίκησης προσωπικού /ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός που σημαίνει ότι συνεχίζεται να είναι χαμηλή η διά βίου εκπαίδευση των ατόμων αυτών στην Ελλάδα.

### **Ξένες γλώσσες.**

Το 1990 το 47,4% των ερωτηθέντων μιλούσε μόνο Αγγλικά ως ξένη γλώσσα και το 27,2% των υπευθύνων μιλούσε δύο ξένες γλώσσες, συνήθως την αγγλική και κάποια από τις υπόλοιπες ξένες γλώσσες, και συνολικά το 80,5% δήλωνε ότι είχε ευχέρεια τουλάχιστον σε μία ξένη γλώσσα. Στην έρευνα του 2003 το ποσοστό των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού που μιλά μόνο Αγγλικά φτάνει το 52,1%, ενώ εκείνων που μιλούν δύο γλώσσες το 35,4% (Αγγλικά και Γαλλικά κυρίως).

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_28/10/2005\\_161636](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_28/10/2005_161636))

Τα σημαντικότερο ίσως συμπέρασμα της έρευνας αυτής, πέρα από την σταδιακή προσοχή την τελευταία δεκαετία που έχει αρχίσει να λαμβάνει η διαδικασία, είναι η σχετικά αργή υιοθέτηση από πλευράς Ελληνικών επιχειρήσεων της διαδικασίας της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση πάντα με την πορεία των ανεπτυγμένων χωρών του εξωτερικού. Το γεγονός αυτό διαφαίνεται και από τον τίτλο τον οποίο η πλειοψηφία των

εξεταζομένων υπευθύνων κατείχε το 1990 ως «Διευθυντής Προσωπικού» . Όπως αναλύσαμε και σε αρχικό κομμάτι της εργασίας η «Διαχείριση Προσωπικού» ή «Personnel Management» διαφέρει δραστικά από αυτή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι από την ίδια την επιχείρηση.

Σε επιβεβαίωση αυτών των συμπερασμάτων έρχεται και η εκτίμηση της έρευνας CRANET η οποία διενεργείται (1993,1996, 2000, 2004) σε επιχειρήσεις από 25 χώρες συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδος. Το ελληνικό δείγμα περιλάμβανε 180 επιχειρήσεις με 150+ εργαζόμενους με στόχο την διερεύνηση του στρατηγικού ρόλου του HRM, τις μεθόδους στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία με τους εργαζόμενους.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι σχεδόν στο σύνολό τους (96%) οι επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, είτε υπεύθυνο για θέματα προσωπικού και στέλεχος υπεύθυνο για θέματα HRM στο Δ.Σ. Στο ένα τρίτο (33%) των επιχειρήσεων ο υπεύθυνος είναι μέλος του Δ.Σ. Ο διευθυντής HR προέρχεται από υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας (28,3%), ένα ποσοστό που διαχρονικά έχει παρουσιάσει μεγάλη αύξηση και καταδεικνύει τον στρατηγικό ρόλο που καλείται να παίξει ο υπεύθυνος HR, κάτι που ενισχύεται επίσης και από το γεγονός ότι αυξήθηκε το ποσοστό των επιχειρήσεων που ο υπεύθυνος συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο διευθυντής HR προέρχεται επίσης κατά το 30% από ειδικευμένα άτομα εκτός εταιρείας.

Η ευθύνη για τις κύριες δραστηριότητες HRM (προσέλκυση, επιλογή, αμοιβές, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, αυξομειώσεις προσωπικού) εμφανίζεται σε μεγαλύτερο ποσοστό απ' ότι στο παρελθόν να γίνεται αντικείμενο συνεργασίας μεταξύ των στελεχών προσωπικού και των στελεχών γραμμής. Ωστόσο, τον πρώτο λόγο τον έχουν τα στελέχη HRM.

Αισιόδοξο εύρημα είναι η αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων που δαπανούν άνω του 4% της ετήσιας μισθοδοσίας για εκπαίδευση. Δεν αυξάνεται, όμως, και το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχει στείλει -το

προηγούμενο έτος- σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα τουλάχιστον το 50% των εργαζομένων του. Το job rotatio(σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας) επικρατεί στην αύξηση που σημειώνει η χρήση μεθόδων ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Ενώ αύξηση σημειώνει και η χρήση των συστημάτων αξιολόγησης εργαζομένων (ιδιαίτερως εντυπωσιακή) στις θέσεις χαμηλού επιπέδου. Τον κυρίαρχο λόγο στη διαδικασία αξιολόγησης τον έχει ο άμεσος προϊστάμενος.

Τέλος, στον σημαντικό τομέα της επικοινωνίας, αύξηση παρουσιάζουν οι ομαδικές ενημερωτικές συναντήσεις και οι έρευνες απόψεων, ενώ εντυπωσιακή είναι η αύξηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_18\\_15/05/2005\\_143657](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_18_15/05/2005_143657))

Επίσης σε συνέντευξη του ο καθηγητής Κρις Μπρούστερ του Πανεπιστημίου Cranfield και υπεύθυνος της έρευνας CRANET, ρωτήθηκε ποια είναι τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν για τον ρόλο των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρείες. Η απάντησή του ήταν ότι οι, μεγάλες Ελληνικές εταιρίες και πολυεθνικές κατέχουν τα πλέον σύγχρονα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ το ζητούμενο για τα τμήματα αυτά δεν είναι πλέον μόνο η διαδικαστική διοίκηση του προσωπικού αλλά η συμβολή τους στην επιτυχία της εταιρείας. Τόνισε επίσης ότι με αυτόν τον τρόπο, παρατηρείται μια αλλαγή και του ποιοτικού ρόλου των σχετικών τμημάτων με την αναβάθμιση των αρμοδιοτήτων και της σχετικής σημασίας των τμημάτων προσωπικού. Δεν παρέλειψε όμως να αναφέρει ότι υπάρχει ωστόσο και ο μεγάλος αριθμός των μικρότερων επιχειρήσεων όπου δεν υπάρχει η σχετική ανάπτυξη, ενώ η γενική του αντίληψη εστιάστηκε στο γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει ακόμη μια αρκετά ιεραρχική και γραφειοκρατική παράδοση.

Ακόμα μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι η ετήσια πανελλαδική έρευνα της PricewaterhouseCoopers για τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω έρευνα είχε ως κύριο στόχο την απεικόνιση των σύγχρονων πρακτικών και τάσεων που διαφαίνονται στον χώρο, και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και την καταγραφή σημαντικών δεικτών

που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης των διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην έρευνα συμμετείχαν 65 εταιρίες που προέρχονται από τους κλάδους της Βιομηχανίας, του Εμπορίου και των Υπηρεσιών, ελληνικών και ξένων συμφερόντων και τα στοιχεία που καταγράφονται αφορούν στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για το έτος 2004.

Κατά το 2004, το ποσοστό των εταιριών που δηλώνουν ότι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι ενσωματωμένη στην επίσημη επιχειρησιακή στρατηγική ανέρχεται στο 82,1%. Επίσης, το 95,3% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η επιρροή της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι ικανοποιητική έως πολύ ικανοποιητική.

Επομένως, διαφαίνεται ότι οι περισσότερες εταιρίες κατανοούν ότι η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να απορρέει από την επιχειρησιακή στρατηγική και παράλληλα να την υποστηρίζει. Ωστόσο, σε ερώτημα που αφορούσε το κατά πόσο ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας και επομένως έχει ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής, μόνο το 12,9% έδωσε καταφατική απάντηση.

(<http://www.enew.gr/mag/index.php/article/articleview/5901/1/5/>)

Μία γενική παρατήρηση σχεδόν όλων των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο Ελληνικό περιβάλλον είναι η ανάγκη αμεσότερης συμβολής του διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στην κατάρτιση της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσω της συμμετοχής του στο διοικητικό συμβούλιο. Σε όλες τις έρευνες γενική παρατήρηση αποτελούσε το γεγονός ότι στην πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν προγράμματα HRM, οι υπεύθυνοι μάνατζερ της διαδικασίας δεν αποτελούσαν βασικό κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής. Όπως έχουμε τονίσει και σε προηγούμενο κομμάτι, η λειτουργία του HRM πρέπει να είναι εναρμονισμένη και συντονισμένη με την γενική επιχειρηματική στρατηγική. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να είναι αποδοτικότερη και

ανταγωνιστικότερη η επιχείρηση. Αναμφίβολα, η βασική ευθύνη για την ανάπτυξη του HRM (και γενικότερα της διοίκησης των ανθρώπων σε μια επιχείρηση) ανήκει στην ανωτάτη διοίκηση κυρίως όμως στον γενικό διευθυντή, είτε στον διευθύνοντα σύμβουλο. Επομένως η συμμετοχή του υπευθύνου HR στο διοικητικό συμβούλιο, και επομένως στον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

## 6.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Ελληνική Κουλτούρα

Όπως αναλυτικά αναφέραμε κατά την διάρκεια της ανάλυσης της διαδικασίας, το HRM επηρεάζεται και προσαρμόζεται κατά ένα αρκετά μεγάλο βαθμό από τα ήθη, τα έθιμα το κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον και από την κουλτούρα του τόπου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Εξαρτάται επίσης τόσο από την κυβερνητική νομοθεσία και τον βαθμό του παρεμβατισμού της στην αγορά εργασίας, όσο και από τη δύναμη των εργατικών συνδικάτων. Και βέβαια από το ποσοστό του καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, την προσφορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας και την ανεργία.

Παρατηρούμε δηλαδή ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο πρέπει να εφαρμοστεί η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εντελώς διαφορετικό από αυτό της Αμερικής και της Μεγάλης Βρετανίας όπου κυρίως δημιουργήθηκε, εξελίχθηκε και διαμορφώθηκε. Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί ότι ο τρόπος της διαχείρισης του προσωπικού είναι διαφορετικός από κλάδο σε κλάδο. Θα ήταν επομένως λάθος να θεωρήσουμε ότι μία διαδικασία τόσο πολυδιάστατη και πολύπλοκη να μπορεί να μεταφερθεί αυτούσια δίχως αλλαγές μέσα σε ένα περιβάλλον όπως αυτό της Ελλάδας.

Επίσης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις. Ως κουλτούρα ή πολιτισμό ορίζουμε τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας ή κοινωνίας σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Ο τρόπος αυτός είναι επίκτητος. Δηλαδή η γνώση που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και χρησιμοποιείται στην ερμηνεία των εμπειριών, αποκτάται μέσα από τη λειτουργία του ατόμου στην ομάδα και στην κοινωνία. Η εθνική κουλτούρα συντελεί στη διαμόρφωση και του οικονομικού συστήματος της κοινωνίας. Ειδικότερα, η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τόσο τον τρόπο που οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις όσο και τη διάθεση για επένδυση σε καινοτομίες και νέες ιδέες. Οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων

προσδιορίζονται, πέραν όλων των άλλων και από τις αξίες σχετικά με την εργασία.

(<http://www.ppol.gr/fullarticle.php?id=3840>)

Δηλαδή πέρα από το πολύ σημαντικό ερώτημα του αν, από ποιες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα πιο σημαντικό ερώτημα είναι, πόσο έχει διαφοροποιηθεί η διαδικασία από τις επιρροές της Ελληνικής κουλτούρας και του Ελληνικού πολιτισμού.

Σύμφωνα με τους Laurent και Schneider από όλες τις πρακτικές του μάνατζμεντ η διαδικασία του HRM είναι η πιο επιρρεπής στις διάφορες αλλαγές της κουλτούρας και του πολιτισμού και επομένως η λιγότερο πιθανή διαδικασία να μεταφερθεί αυτούσια από χώρα σε χώρα. Αυτό συμβαίνει διότι οι πρακτικές του HRM είναι συνήθως σχεδιασμένες από άτομα μίας κουλτούρας για την διοίκηση των ατόμων της ίδιας κουλτούρας. Οι πρακτικές του HRM είναι σχεδιασμένες με βάση τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται και αντικατοπτρίζουν τις πεποιθήσεις και αξίες της εθνικής κουλτούρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνεπώς, ένα σύστημα HRM μπορεί να έχει νόημα και να είναι αποτελεσματικό σε μία κουλτούρα, αλλά αναποτελεσματικό σε μία άλλη.

Το 1999 άρχισε η λειτουργία του προγράμματος GLOBE (Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness).

(<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/>)

Σκοπός του προγράμματος είναι η ανάπτυξη μέτρων κοινωνικής και οργανωσιακής κουλτούρας και η εξακρίβωση της σχέσης των ηγετικών χαρακτηριστικών μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το πρόγραμμα περιελάμβανε 62 χώρες, από τις οποίες η πλειοψηφία αποτελούνταν από χώρες της ΕΕ μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Μέσω της έρευνας αναγνωρίστηκαν εννέα χαρακτηριστικά της κοινωνικής κουλτούρας, τα οποία μαρτυρούν τις ιδεολογίες των μάνατζερ μεσαίου επιπέδου, για το πώς βλέπουν την κοινωνία καθώς και τις απόψεις τους για το πώς θα ήθελαν να είναι. Τέσσερα χαρακτηριστικά που βρέθηκαν φαίνεται να είναι περισσότερο συνδεδεμένα με

πρακτικές του HRM και χρησιμοποιήθηκαν για να αναλύσουν τον επηρεασμό της κουλτούρας στις πρακτικές του HRM. Αναλυτικά τα τέσσερα χαρακτηριστικά ήταν τα εξής:

- Προσανατολισμός Απόδοσης: Ο Προσανατολισμός Απόδοσης αναφέρεται σε πιο βαθμό η κοινωνία ή οι επιχειρήσεις επιδοκιμάζουν και επιβραβεύουν την βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου.
- Μελλοντικός Προσανατολισμός : Είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα μέσα στην κοινωνία ή επιχείρηση δραστηριοποιούνται σε συμπεριφορές προσανατολισμού στο μέλλον, όπως σχεδιασμός, μελλοντικές επενδύσεις.
- Οικογενειακός/Ομαδικός Κολεκτιβισμός : Αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο τα άτομα εκφράζουν περηφάνια, πίστη και συνεκτικότητα στις οικογένειες και επιχειρήσεις.
- Απόσταση Δύναμης: Αναφέρεται στο επίπεδο ανεκτικότητας των ατόμων στο θέμα της άνισης κατανομής της δύναμης μέσα στην επιχείρηση.

(Myloni, B., Harzing. A., Mirza. 2004.)

Country	Performance Orientation	Future Orientation	Family/in-Group Collectivism	Power Distance
Australia	4.36	4.09	4.17	4.74
Belgium**	n/a	n/a	n/a	n/a
Canada	4.49	4.44	4.26	4.82
Denmark	4.22	4.44	3.53	3.89
Finland	3.81	4.24	4.07	4.89
France	4.11	3.48	4.37	5.28
Germany *	4.25	4.27	4.02	5.25
Italy	3.58	3.25	4.94	5.43
Japan**	n/a	n/a	4.63	n/a
Netherlands	4.32	4.61	3.70	4.11
Switzerland	4.94	4.73	3.97	4.90
UK	4.08	4.28	4.08	5.15
USA	4.49	4.15	4.25	4.88
<b>Greece</b>	<b>3.20</b>	<b>3.40</b>	<b>5.27</b>	<b>5.40</b>

Σχήμα 9 Αποτελέσματα Έρευνας GLOBE

(Myloni, B., Harzing. A., Mirza. 2004.)



Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε την βαθμολογία της Ελλάδος στα τέσσερα χαρακτηριστικά σε σχέση με υπόλοιπες χώρες της ΕΕ και του εξωτερικού. Το πρώτο βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η Ελλάδα σε όλα τα χαρακτηριστικά έχει λάβει την χαμηλότερη ή την υψηλότερη βαθμολογία από τις άλλες υπό εξέταση χώρες. Επίσης, σύμφωνα με τον Koorman, η Ελλάδα μαζί με την Γαλλία και την Ιταλία ανήκουν σε μία διαφορετική πολιτισμική ομάδα στην Ευρώπη, την Νότιο/Ανατολική ομάδα, σε αντίθεση με την Βόριο/Δυτική. Όπως παρατηρούμε η Βόριο/Δυτική ομάδα έχει σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στα χαρακτηριστικά του Προσανατολισμού Απόδοσης και του Μελλοντικού Προσανατολισμού, ενώ η Νότιο/Ανατολική ομάδα έχει υψηλότερο σκορ στον Οικογενειακό/Ομαδικό Κολεκτιβισμό και στην Απόσταση Δύναμης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ενισχύονται και από άλλους κοινωνιολογικές έρευνες στην Ελλάδα. Η Ελληνική κουλτούρα διέπεται από ισχυρούς οικογενειακούς δεσμούς. Αν και στις μεγάλες πόλεις το φαινόμενο τείνει να αλλάζει, μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει πλήρως την Ελληνική πραγματικότητα. Ο πατέρας είναι το επίκεντρο της οικογένειας, θεωρείται υπεύθυνος για όλα τα μέλη της και είναι εκείνος ο οποίος παίρνει τις τελικές αποφάσεις. Υπάρχει μία αυστηρή ιεραρχία και τα νεαρά μέλη αναμένονται να δείχνουν το σεβασμό τους στα μεγαλύτερα. Η δύναμη είναι επικεντρωμένη στα χέρια λίγων, γεγονός το οποίο είναι τις περισσότερες φορές αποδεκτό παρόλο που αμφισβητείται αρκετές φορές. Αυτό διαφαίνεται καθαρά και από το υψηλό σκορ της Ελλάδος στην Απόσταση Δύναμης. Γενικότερα οι Έλληνες χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης προς άλλους εκτός και αν αυτοί ανήκουν στο ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει συγγενείς και φίλους. Οι Έλληνες επίσης δείχνουν μεγάλο βαθμό αφοσίωσης, προστασίας και υποστήριξης στις ομάδες τους, ενώ αντιμετωπίζουν με εχθρικότατα και ανταγωνιστικότητα τα μέλη έξω από αυτές. Ο Οικογενειακός/Ομαδικός Κολεκτιβισμός έχει επηρεάσει έντονα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και οργανώνονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις.

Η πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου ο μάνατζερ (συνήθως και ο ιδιοκτήτης) παίρνει σχεδόν

όλες τις αποφάσεις και είναι επιφυλακτικός στο να παράδοση κάθε είδους εξουσία στους υπαλλήλους του από φόβο μην χάσει την δύναμη του. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος, ο ιδιοκτήτης-μάνατζερ θα προτιμήσει να προσλάβει άτομα από το εσωτερικό του περιβάλλον από το να προσλάβει έναν εξωτερικό έμπειρο επαγγελματία. Τα αποτελέσματα της έρευνας GLOBE υποδεικνύουν ότι η Ελληνική κοινωνία δεν ενθαρρύνει αποτελέσματα υψηλής απόδοσης και υπάρχει έντονη καχυποψία προς τα άτομα τα οποία επιτυγχάνουν ατομικούς στόχους. Σε ότι αφορά τον Προσανατολισμό Απόδοσης, η Ελλάδα έχει την χαμηλότερη βαθμολογία με εξαίρεση την Ιταλία. Η επιφυλακτικότητα για τον Μελλοντικό Προσανατολισμό αποδίδεται τις περισσότερες φορές στη διαρκή πολιτική και οικονομική αστάθεια του τόπου. Το γεγονός αυτό εξηγεί και το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό των περισσότερων Ελληνικών επιχειρήσεων.

Σε συνδυασμό με την έρευνα GLOBE πραγματοποιήθηκε μία έρευνα όπου συλλέχτηκαν στοιχεία από Ελληνικές και Πολυεθνικές επιχειρήσεις. Κύριο θέμα εξέτασης ήταν οι πρακτικές και τα συστήματα λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μετά την διεξαγωγή της έρευνας τα αποτελέσματα των Ελληνικών επιχειρήσεων συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα των πολυεθνικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Σε αυτό το σημείο θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του πίνακα και στην εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν για τις διάφορες λειτουργίες της διαδικασίας του HRM στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις ξένες.

HR practice	MNC Subs %	Greek firms %	Sig.	Sector		Size (number of employees)						
				man	serv	Sig.	<100	100-200	201-500	>500	Sig.	
<i>HR Planning</i>												
HRM strategy	3.7	7.5	<b>0.018</b>									
	19.5	37.7										
	76.8	54.7										
Planning of staffing requirements	3.7	9.4	<b>0.016</b>									
	<1 year	41.5										
	1-2 years	37.0										
	2-5 years	32.1										
	>5 years	23.5										
	3.7	11.3										
	5.06*	-	<b>0.048</b>									
Link between HR and corporate planning*	Loose/light	4.60*										
Planning procedures*	Implicit/explicit	4.47*	<b>0.089</b>									
<i>Recruitment and Selection</i>												
Recruitment*	Internal/external	3.52*	3.74*	0.194								
	Application forms	43.2	33.3	0.125	50.0	22.6	0.000	5.9	47.8	48.8	39.1	0.009
	Assessment centres	34.6	25.9	0.144								
	Psychometric tests	32.1	20.4	<b>0.067</b>								
	Interviews	98.8	92.6	<b>0.031</b>								
	CV data	95.1	85.2	<b>0.024</b>								
	References	51.9	55.6	0.336	47.6	62.3	0.046					
	Group Interviews	21.0	13.0	0.116								
	Low/high	3.54*	4.00*	<b>0.040</b>								
Importance of recommendations*												
<i>Performance Appraisal</i>												
Performance appraisal	Low/high	2.08*	2.63*	<b>0.003</b>								
Favouritism*	Promotion/career development	3.96*	3.69*	0.131								
Performance appraisal objective*	Super-employ. interview	83.8	74.1	<b>0.085</b>								
	Checklist forms	36.3	29.6	0.213								
	Non-written feedback	13.8	18.5	0.228								
	Written appraisal reports	75.0	59.3	<b>0.026</b>	63.0	77.4	0.040	64.7	47.8	80.5	68.9	0.030
	Employee supervisor	100.0	98.1	0.111								
	Employee's own	82.5	48.1	<b>0.000</b>								
	Employee's peers	20.0	11.1	<b>0.086</b>								
	Employee's subordinate	16.3	5.6	<b>0.030</b>								

Note: \* Indicates variables measured in 7 point Likert type scales and mean values.

Σχήμα 10

Ποσοστά και Τιμές των διαφορών στην χρήση πρακτικών HRM μεταξύ Ελληνικών και Πολυεθνικών επιχειρήσεων (Myloni, B., Harzing. A., Mirza. 2004.)

## **Σχεδιασμός και Στρατηγική HRM**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των Ελληνικών και Πολυεθνικών επιχειρήσεων στο θέμα του αν υπάρχει γραπτή, προφορική ή απουσία της στρατηγικής HRM. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μία πιο συστηματική προσέγγιση από την μεριά των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι δύο φορές πιο πιθανό να μην έχουν στρατηγική ή να έχουν προφορική στρατηγική. Επίσης στον πίνακα διαφαίνονται πόσο προσχεδιασμένη είναι η διαδικασία της επιλογής προσωπικού. Οι ξένες επιχειρήσεις έχουν σαφέστατα περισσότερο μακροχρόνιο σχεδιασμό από ότι οι Ελληνικές. Συγκεκριμένα μόνο το 11,3% των Ελληνικών επιχειρήσεων πραγματοποιεί σχεδιασμό για τα επόμενα 2-5 χρόνια, σε αντίθεση με 23,5% για τις ξένες. Επιπρόσθετα, καμία Ελληνική επιχείρηση δεν πραγματοποιεί σχεδιασμό άνω των 5 ετών. Συνεπώς το γεγονός του χαμηλού επιπέδου της βαθμολογίας της Ελλάδος στο Μελλοντικό Προσανατολισμό της έρευνας GLOBE μεταφράζεται σε χαμηλά επίπεδα σχεδιασμού και στρατηγικής του HRM από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

## **Εύρεση Επιλογή και Πρόσληψη**

Παραδόξως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να προτιμούν να επιλέγουν τους υποψήφιους τους εσωτερικά, συγκρινόμενες με τις Πολυεθνικές. Αν και στην πλειοψηφία τους οι Ελληνικές επιχειρήσεις προτιμούν την εσωτερική επιλογή, οι πολυεθνικές φαίνεται να παρουσιάζουν το ίδιο πρότυπο. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να υποθέσουμε ότι άλλοι παράγοντες πέρα από την κουλτούρα μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο., όπως συνθήκες αγοράς εργασίας ή το μέγεθος της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά όμως οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν κατά πολύ στις μεθόδους πρόσληψης που χρησιμοποιούν. Οι συνεντεύξεις και τα βιογραφικά σημειώματα αποτελούν τις πιο συχνά εφαρμοζόμενες

τεχνικές και για τις δύο ομάδες επιχειρήσεων και στη συνέχεια ακολουθούν οι συστάσεις. Παρόλα αυτά όμως η χρήση και βιογραφικών και συνεντεύξεων είναι αδιαμφισβήτητα υψηλότερη στις ξένες επιχειρήσεις. Οι ομαδικές συνεντεύξεις και τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται λιγότερο, με το δεύτερο να παρουσιάζει την μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων επιχειρήσεων. Αρκετά ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι η χρήση συστάσεων είναι αρκετά υψηλά και σε Ελληνικές και σε ξένες επιχειρήσεις, ενώ η σημασία της σύστασης και της προσωπικής επαφής με τον μελλοντικό υποψήφιο είναι αρκετά υψηλή για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Συνεπώς, η υψηλή βαθμολογία της Ελλάδος του χαρακτηριστικού του Οικογενειακού/Ομαδικού Κολεκτιβισμού στην έρευνα GLOBE, μεταφράζεται στην χρησιμοποίηση λιγότερο τυποποιημένων και συνηθισμένων μεθόδων επιλογής και πρόσληψης και την χρήση περισσότερο συστάσεων από ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

### **Εκτίμηση Απόδοσης**

Η ευνοιοκρατία φαίνεται ότι επηρεάζει πολύ περισσότερο τις Ελληνικές επιχειρήσεις από ότι τις ξένες. Ο κύριος λόγος της εκτίμησης της απόδοσης φαίνεται να είναι περισσότερο η προαγωγή, από ότι η εξέλιξη καριέρας, γεγονός που αντιστρέφεται στην περίπτωση των πολυεθνικών, δίχως όμως να υπάρχει σημαντική απόκλιση.

Η διαφορές με τις οποίες αποτιμάται η εργασιακή απόδοση μεταξύ των πολυεθνικών και Ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζεται στον πίνακα. Όπως παρατηρούμε, οι γραπτές αναφορές χρησιμοποιούνται περισσότερο στις πολυεθνικές παρά στις Ελληνικές επιχειρήσεις, με προσωπικές συνεντεύξεις μεταξύ εργαζομένου και επόπτη-επιθεωρητή. Ο επόπτης-επιθεωρητής είναι υπεύθυνος για την εκτίμηση των εργαζομένων και για τις δύο ομάδες επιχειρήσεων, όμως υπάρχει διαφορά σχετικά με τις προσωπικές απόψεις των ίδιων των εργαζομένων ή των ανωτέρων τους ή των κατωτέρων τους σχετικά με την εκτίμηση τους. Οι εργαζόμενοι ή οι ανώτεροι ή οι κατώτεροί τους, είναι πολύ λιγότερο πιθανό να λάβουν μέρος στην διαδικασία εκτίμησης απόδοσης σε Ελληνικές επιχειρήσεις από ότι σε πολυεθνικές. Όπως γίνεται

κατανοητό η κουλτούρα παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στο θέμα της εκτίμησης απόδοσης των εργαζομένων στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Παρατηρούμε δηλαδή ότι ο συνδυασμός της υψηλής βαθμολογίας στον Οικογενειακό/Ομαδικό Κολεκτιβισμό και της χαμηλής βαθμολογίας στον Προσανατολισμό Απόδοση και Μελλοντικό Προσανατολισμό επηρεάζει την διαδικασία της εκτίμησης της εργασιακής απόδοσης σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Αναλύσαμε λοιπόν και αποδείξαμε ότι η διαδικασία του HRM επηρεάζεται και προσαρμόζεται ανάλογα με την πολιτισμική κουλτούρα μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Αισιόδοξο όμως αποτελεί το γεγονός ότι, κατά μία άλλη έρευνα που αναφέραμε παραπάνω, την ετήσια πανελλαδική έρευνα της Pricewaterhouse Coopers για τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατανοούν το γεγονός της επίδρασης της κουλτούρας στην απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα η διαμόρφωση κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας διαφαίνεται ως ένα πεδίο που σταδιακά προσελκύει το ενδιαφέρον των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στο ερώτημα που αφορούσε τις επιχειρησιακές προτεραιότητες, η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας κατέλαβε την όγδοη θέση για την περασμένη χρονιά, ενώ υπάρχει πρόβλεψη ότι θα απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις κατά το τρέχον έτος αφού κατέλαβε την πέμπτη θέση. Αντίστοιχα, σε επίπεδο HRM η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας κατέλαβε την έκτη θέση στις προτεραιότητες για το 2004, ενώ για το έτος 2005 καταγράφεται ως η δεύτερη πιο σημαντική προτεραιότητα. Από τα στοιχεία προκύπτει ότι εδραιώνεται πλέον η αντίληψη πως για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης υπάρχει ανάγκη για ριζικές αλλαγές στις αξίες, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού

(Myloni, B., Harzing. A., Mirza. 2004.)

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία επιστήμη και μία λειτουργία του μάνατζμεντ που διαρκώς εξελίσσεται. Μία απλή ματιά μόνο στην ιστορία της εξέλιξης της διαδικασίας και γίνεται εύκολα κατανοητό το πόσο πολύ επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Χρειάστηκαν να περάσουν πάνω από 150 χρόνια διαρκούς εξέλιξης ώστε να την συναντήσουμε στην σημερινή της μορφή. Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1840 εντοπίζονται και τα πρώιμα στάδια της διαχείρισης προσωπικού, οι δύο μεγάλοι πόλεμοι που ακλούθησαν και οι έντονες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες αποτέλεσαν μία ώθηση για την επιστήμη του προσωπικού. Μετέπειτα, η εμφάνιση και η έντονη επιρροή των εργατικών συνδικάτων, καθώς και ο έντονος επηρεασμός που λάμβανε η διαδικασία από τις εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές, άρχισαν να τροποποιούν την διαδικασία της διαχείρισης του προσωπικού σε κάτι καινούργιο. Από το 1980 και μετά αρχίσαμε να παρατηρούμε μία νέα νοοτροπία στην διοίκηση του προσωπικού, μία διαδικασία με επίκεντρο όχι την ίδια την επιχείρηση, αλλά τον ίδιο τον άνθρωπο μέσα σε αυτή. Ένα συμπέρασμα απορρέει από αυτήν την ιστορική πορεία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτό είναι ότι η διαδικασία δεν έμεινε ποτέ και ούτε θα παραμείνει ποτέ στάσιμη

Η διαδικασία του HRM είναι πολυδιάστατη και έχει ως επίκεντρο της λειτουργίας της τον άνθρωπο, την ενσωμάτωσή του και την έμπρακτη συνεισφορά του στην επιχειρησιακή στρατηγική. Σε αντίθεση με την απλή διοίκηση προσωπικού, η οποία είναι περισσότερο μονοδιάστατη και παθητική λειτουργία διαχείρισης των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα μοντέλα HRM που κυριαρχούν σήμερα είναι αυτά του Fombrum, Tichy and Devanna, του Harvard, του Guest και τέλος το μοντέλο του Warwick. Αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων, όλα έχουν τη ίδια κεντρική ιδέα, αυτή της έμπρακτης τοποθέτησης του εργαζομένου μέσα στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Η διαδικασία του HRM λειτουργεί σε δύο επίπεδα μέσα στην επιχείρηση, σε πρώτο επίπεδο οι δραστηριότητες του HRM σχετίζονται με την εύρεση, την παρακίνηση, και την ανάπτυξη ικανών υπαλλήλων, ενώ σε δεύτερο επίπεδο η διαδικασία ασχολείται με τον έλεγχο των εργασιακών συγκρούσεων (conflict management). Υπάρχουν δύο βασικές εκδοχές πάνω στο HRM η «soft» και η «hard». Η «soft» εκδοχή του HRM, τονίζει την σημασία της υψηλής δέσμευσης των εργαζομένων, της εκμάθησης στο εργασιακό περιβάλλον και της ικανής ηγεσίας. Ενώ η «hard» εκδοχή, τονίζει την υπολογιστική, την ποσοτική και την στρατηγική σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με ένα άκρως ορθολογιστικό τρόπο.

Οι βασικές λειτουργίες του HRM είναι πέντε, η διαδικασία της Προσέλκυσης και Επιλογής, η διαδικασία της Εκπαίδευσης, η διαδικασία της Αμοιβής και Εκτίμησης, η διαδικασία του Έλεγχου Συνθηκών Εργασίας και τέλος η διαδικασία της Ρύθμισης Σχέσεων

Η διαδικασία της Προσέλκυσης και Επιλογής είναι μία πολυδιάστατη και σημαντική για την επιχείρηση διαδικασία και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται επιπόλαια. Λόγω της έντονης εξειδίκευσής της, πολλές φορές παραβλέπεται το γεγονός ότι δίχως αποτελεσματικές μεθόδους προσέλκυσης το δείγμα των υποψηφίων θα είναι μικρό και πολλές ακατάλληλο. Η μη ικανοποιητική απόδοση εργαζομένων σε επόμενα στάδια τις περισσότερες φορές οφείλεται σε κακές μεθόδους προσέλκυσης. Αντιθέτως, η σωστή λειτουργία και οι σωστές αποφάσεις κατά την διάρκεια προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων αυξάνουν την πιθανότητα διορισμού υποψηφίων που έχουν την δυνατότητα να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτός είναι επίσης και ένας τομέας όπου μπορεί να είναι χρήσιμο για την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εξωτερικούς ειδικούς και συμβούλους, ειδικότερα σε θέματα διαφήμισης προσέλκυσης και ψυχομετρικών τεστ. Η επίγνωση των ορίων της κάθε επιχείρησης σε θέματα πραγματογνωμοσύνης είναι τόσο σημαντική όσο και η γνώση των τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιήσει. Οι επιχειρήσεις έχουν πια την δυνατότητα να κατασκευάσουν μοντέλα για να καταφέρουν να προσελκύσουν τα άτομα τα οποία επιθυμούν να προσλάβουν, ενώ έχουν ταυτόχρονα και την δυνατότητα, χρησιμοποιώντας αξιόπιστες τεχνικές, να αναγνωρίσουν τα άτομα που ταιριάζουν καλύτερα στο μοντέλο τους.



Μετά την πραγματοποίηση της ανάλυσης της διαδικασίας της εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορούμε να τονίσουμε ότι παρόλο το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά μοντέλα και δομές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν όλες βασίζονται στην ίδιο βασικό κύκλο:

- Η αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων
- Η κατασκευή ενός εκπαιδευτικού σχεδίου
- Η εφαρμογή
- Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Αξίζει να τονίσουμε όμως ότι καμία προσέγγιση δεν μπορεί να θεωρηθεί ανώτερη από μία άλλη, αφού η αρτιότερη μέθοδος εξαρτάται από τον σκοπό και τους στόχους για τους οποίους θα χρησιμοποιηθεί, από το μέγεθος του δείγματος και της επιχείρησης και από τον διαθέσιμο προϋπολογισμό. Οι υπεύθυνοι μανάτζερ πρέπει επομένως να επιλέξουν τις καλύτερες μεθόδους για κάθε περίπτωση. Όπως και με τις περισσότερες πρακτικές του HRM η διαδικασία της εκπαίδευσης αλλάζει διαρκώς όχι μόνο από την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας αλλά και από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

Τα συστήματα αμοιβής και εκτίμησης είναι από τις βασικότερες λειτουργίες των υπευθύνων του HRM. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων και να ενισχύει την απόδοσή τους, ανάλογα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Δεν υπάρχει κανένα σύστημα που να αποτελεί πανάκια. Ο σχεδιασμός των συστημάτων αυτών είναι ανάλογος του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα λειτουργήσουν. Το μοντέλο που αναλύσαμε βασίζεται στην εσωτερική ανάλυση του δυναμικού και στην εξωτερική ανταγωνιστικότητα. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για την εξέταση των τεχνικών και των θεμάτων που περιβάλλουν την διαδικασία. Η ανάλυση εργασίας, που ουσιαστικά εξασφαλίζει ότι η δομή της εργασίας είναι βασισμένη στις ανάγκες της επιχείρησης, χρησιμοποιείται και σε αυτή την διαδικασία προκειμένου να επιτευχθεί μία σωστή και δίκαια μισθοδοτική πολιτική. Οι επιχειρήσεις επίσης χρησιμοποιούν μελέτες και

έρευνες και να τοποθετηθούν στην αγορά εργασίας. Έτσι μπορούν να είναι leader στην μισθοδοσία, να είναι στα ίδια επίπεδα με την υπόλοιπη αγορά ή να είναι πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστικούς μισθούς.

Ο έλεγχος συνθηκών εργασίας και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία για την επιχείρηση. Σε πρώτη φάση η επιχείρηση θέλει να προστατέψει την επένδυσή της, το ανθρώπινο κεφάλαιο δηλαδή. Τα εργατικά σωματεία παίζουν σημαντικό ρόλο με τις πιέσεις που ασκούν. Αναλύσαμε επίσης την σοβαρότητα της διαδικασίας και ότι αν οι μάνατζερ αγνοήσουν συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες, τότε η επιχείρηση στέλνει ένα λανθασμένο μήνυμα προς τα έξω, γεγονός που την επηρεάζει αρνητικά σε πολλούς τομείς, όπως η προσέλκυση νέων υποψηφίων. Τονίσαμε επίσης τους τρεις βασικούς λόγους την αναγκαιότητας της διεξαγωγής της διαδικασίας της ανάλυσης ρίσκου. Αυτοί είναι οικονομικοί, νομικοί και τέλος ηθικοί. Η ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας δεν είναι θέμα επιλογής είναι θέμα βασικής προτεραιότητας για όλες τις επιχειρήσεις.

Σημαντική αναγνώριση αποτελεί το γεγονός ότι οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις και συνεργασίες. Αυτές όπως τονίσαμε δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, αλλά και μεταξύ τμημάτων στελεχών καθώς και εργαζομένων μεταξύ τους. Προβλήματα για την επιχείρηση εμφανίζονται όταν οι συγκρούσεις αυτές αρχίζουν να επηρεάζουν την σωστή λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Ρόλος της διαδικασίας της ρύθμισης των σχέσεων αποτελεί η στρατηγική διευθέτηση των σχέσεων, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης και να αποφευχθούν όσο γίνεται τα προβλήματα σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας επικεντρώθηκε στο πως η διαδικασία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που δρουν στην Ελλάδα και αν η κουλτούρα και ο Ελληνικός πολιτισμός έχουν επηρεάσει με οποιοδήποτε τρόπο την λειτουργία του HRM. Με γνώμονα αρκετά άρθρα καθώς και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στον Ελληνικό επιχειρησιακό κόσμο διαπιστώσαμε πως οι Ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το HRM ως κεντρική λειτουργία στον τρόπο διακυβέρνησης τους, είναι οι μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις, οι Πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο και κάποιες

ειδικευμένες επιχειρήσεις όπως σύμβουλοι επιχειρήσεων. Παρατηρούμε επίσης ότι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και κατανοούν ότι η διαδικασία του HRM θα καταφέρει να τους δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι και αυτές που υιοθετούν την διαδικασία. Σχεδόν όμως όλες οι έρευνες κατέδειξαν ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που παρουσιάζει κάποια μορφή HRM έχει καταφέρει να συνδέσει άμεσα την επιχειρηματική στρατηγική με την διαδικασία του HRM. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι HR δεν αποτελούν μέρος του ΔΣ ή κάποιο βασικό κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αισιόδοξο όμως αποτελεί το γεγονός ότι, ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχει συνδέσει άμεσα την επιχειρηματική στρατηγική με την διαδικασία του HRM κάθε χρόνο όλο ένα και αυξάνεται, γεγονός που αποδεικνύει την σημασία που αρχίζουν να δείχνουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις για αυτή την διαδικασία.

Τέλος μπορέσαμε και αποδείξαμε διαμέσου της έρευνας GLOBE ότι η Ελληνική κουλτούρα και ο Ελληνικός πολιτισμός έχουν επηρεάσει, την λειτουργία του HRM. Αποτελεί γεγονός ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι ριζωμένες στην νοοτροπία της Ελληνικής κουλτούρας ενώ πρακτικές του HRM όπως ο σχεδιασμός, η εκτίμηση απόδοσης και η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων έχουν επηρεαστεί σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό..Χαρακτηριστικά όπως η υψηλή βαθμολογία της Ελλάδος σε θέματα του Οικογενειακού/Ομαδικού Κολεκτιβισμού και της Απόσταση Δύναμης σε συνδυασμό με την χαμηλή βαθμολογία του Προσανατολισμού Απόδοσης και Μελλοντικού Προσανατολισμού σχετίζονται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται διάφορες πρακτικές του HRM. Η σύγκριση των Ελληνικών επιχειρήσεων με ξένες πολυεθνικές που πραγματοποιήσαμε , απέδειξε την αρχική θεωρία του επηρεασμού του HRM από την τοπική κουλτούρα και τον τοπικό πολιτισμό.

Στην έρευνα παρουσιάστηκαν επίσης και διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των δύο επιχειρησιακών ομάδων. Το τελικό συμπέρασμα που προκύπτει όμως είναι ότι η Ελληνική κουλτούρα όντως έχει επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και οργανώνονται οι επιχειρήσεις μέσα σε αυτήν.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Marchington, M., Wilkinson, A. 2002 *People Management and Development (Human Resource Management at Work) 2<sup>nd</sup> ed.* DIPL, London, 604pp.
- Gennard J., Judge G. 2002. *Employee Relations 3<sup>rd</sup> ed.* DIPL, London, 499pp.
- Bratton J., Gold J. 1999. *Human Resource Management Theory and Practice 2<sup>nd</sup> ed.* Palgrave, New York, 408pp
- McShane, S.L., Von Glinov, M., 2003. *Organizational Behavior Emerging Realities For The Workplace Revolution 2<sup>nd</sup> ed.* McGraw-Hill, New York, 690pp.
- Brown, S. Blackmon, K., Cousins, P., Mayor, H., 2001. *Operations Management Policy, Practice and Performance Improvement, 1<sup>st</sup> ed.* Butterworth-Heinenmann, Oxford, 439 pp.
- Harrison, R. 2000. *Employee Development 2<sup>nd</sup> ed.* CIPD, London, 475 pp.
- Ξυροτύρη, Σ. 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων.* Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 382 σελ.
- Myloni, B., Harzing, A., Mirza, H. *International Journal of Cross Cultural Management.* 2004. <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/1/59>
- ΕΞΠΡΕΣ. 2005. *Ενισχύεται η κουλτούρα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων* <http://www.ene.gr/mag/index.php/article/articleview/5901/1/5/>
- Δαμουλιανου, Χ. 2005. *Διαλύει «μύθους» - εδραιώνει «αλήθειες» Διεθνές συνέδριο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τους επαγγελματίες της.* [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_18\\_15/05/2005\\_14\\_3657](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_18_15/05/2005_14_3657)
- Κανελλόπουλος, Χ. 2005. *Ο άνθρωπος «κλειδί» στις επιχειρήσεις Πώς διαμορφώνεται το σύγχρονο προφίλ του διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και πόσο σημαντική είναι η επιρροή του.* [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_28/10/2005\\_161\\_636](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_28/10/2005_161_636)
- Δαμουλιανου, Χ. 2004. *«Σπάνιος στρατηγικός πόρος» οι σωστοί άνθρωποι Τι πρέπει να γνωρίζουν οι γεν. διευθυντές για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Υποβαθμισμένη στη χώρα μας με εξαίρεση τις πολυεθνικές* [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_100017\\_18/04/2004\\_100901](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100017_18/04/2004_100901)

- Τσίλη, Μ. 2006. *Οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*.  
<http://www.enthesis.net/index.php?news=97>
- Βαρελάς, Γ. 2007. *Πολυεθνικές επιχειρήσεις, μύθοι και αλήθειες*.  
<http://www.nafpaktia.com/articles/703/polyethnikes-epixeiriseis-mythoi-kai-alitheies>
- Καζαλόπι. Ε., Κιούσης. Γ. 2005. *Οι μικρομεσαίοι προσφέρουν απασχόληση*.  
[http://www.enet.gr/online/online\\_obj?pid=58&tp=T&id=59777696](http://www.enet.gr/online/online_obj?pid=58&tp=T&id=59777696)
- Storey 1989:[http://www.hrnguide.co.uk/introduction\\_to\\_hrm/maps-and-models.htm](http://www.hrnguide.co.uk/introduction_to_hrm/maps-and-models.htm)
- Madison. N., 2005. *Is there a Difference Between Human Resources and Personnel Management?*. <http://www.wisegeek.com/is-there-a-difference-between-human-resources-and-personnel-management.htm>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_Revolution](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution)