

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ(MANAGEMENT) ΚΑΙ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ (ACCOUNTING) ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

ΜΠΑΜΠΟΣ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ
ΚΑΡΑΧΑΛΙΟΥ ΧΡΥΣΑ
ΜΠΑΤΣΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΡΗΣ ΖΑΧΟΥΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2015

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε χρονική περίοδος που κλείνει προκαλεί απολογισμό. Τις δεκαετίες που πέρασαν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη προβλημάτων του εργασιακού χώρου. Τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν καλύτερη ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο αλλά και την ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

Πως διαγράφονται οι εξελίξεις στον αιώνα που ήδη ανέτειλε; Στην κοινωνία των πληροφοριών «η οργάνωση μαθαίνει» για να αντιμετωπίσει τον διεθνή πλέον ανταγωνισμό, «οι εργάτες της γνώσης» που την αποτελούν, μοχθούν για «συνεχή βελτίωση ποιότητας» και ανανέωση στα πλαίσια ευέλικτων δομών, που επιτρέπουν την συνεργασία ώστε τα πολύπλοκα προβλήματα να επιλύονται με δημιουργική σκέψη. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού προβάλλει επιτακτικά.

Στα κεφάλαια που θα ακολουθούσουν κάνουμε εισαγωγή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στη στελέχωση των επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στη σημασία που έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	10
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ...	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	10
1.3. ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.).....	14
1.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	15
1.3.2 Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	17
1.4 Η Δ.Ο.Π., ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	18
1.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	24
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	24
2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD).	24
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	26
2.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	35
2.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	42
2.5 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	45
2.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ	45
2.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	48

2.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	50
2.5.4 ΡΟΛΟΣ	56
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	60
2.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;	60
2.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;	61
2.6.3 ΠΟΙΑ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	65
Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	65
3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	65
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	66
3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	67
3.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	70
3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	76
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	76
4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ.....	76
4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	80
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	80
5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΥΓΙΕΙΝΗΣ, ΤΟΥ HERZBERG (1957).....	80
5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΟΥ ADAMS (1965)	82
5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	83
5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ , ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE (1979).....	86
5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	90
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	90
6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.....	90
6.2 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	95
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	95
7.1 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	95
7.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ "ΟΛΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ" ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT).....	98
7.3 ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΕΚΤΗΣ ΑΠ' ΟΛΟΥΣ "ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ".....	98
7.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	100
7.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ.....	101
7.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN).....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	104
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ Ε.Ε.....	104
8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	104
8.1.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	107
8.1.2 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	108
8.1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΝΤΑΣ ΙΚΑΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	108
8.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	110
8.1.5 ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	110
8.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ : ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΟΥΝ.....	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	114
CASE STUDY 1	114
ΤΙΤΑΝ	114
9.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	114
9.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ΑΜΕΡΙΚΗ)	117
9.3 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	118
9.4 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	121
9.5 ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	122
9.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	125
CASE STUDY	125
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ	125
10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	125
10.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ	129
10.2.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	130
10.2.1.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ	130
10.2.1.2. ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	132
10.2.1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	144
10.2.1.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση	151
10.2.2. Επενδυτική Τραπεζική	151
10.2.2.1 Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής	151
10.2.2.2 Επενδυτικές Υπηρεσίες	152
10.2.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	153
10.2.2.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση	155
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	157
INTERNET	158

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως Management, είναι ένας από τους πολλούς κλάδους στους οποίους υποδιαιρείται η οικονομική επιστήμη. Ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Ο εν λόγω κλάδος στις σημερινές υστεροκαπιταλιστικές κοινωνίες βρίσκεται σε περίοπτη θέση. Είναι επιστήμη που θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ», τόσο για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και άλλων οργανισμών όπως νοσοκομείων, σχολείων κ.τ.λ.. Ζούμε σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη που η διοίκηση των επιχειρήσεων και άλλων κοινωφελούς χαρακτήρα οργανισμών, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το Management ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο. Σήμερα το επάγγελμα του Manager θεωρείται ως το πιο ακριβοπληρωμένο στον κόσμο.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Στην αρχαία Ελλάδα το Management περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό

προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας. Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσο από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων. Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας. Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά την οικονομική επιστήμη, δηλαδή του τι και πώς θα παραχθεί και πώς θα διανεμηθεί το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας. Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του. Ξεκινώντας από το «οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον», εκθέτει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο αρχηγός της οικογένειας, εκείνος δηλαδή που διευθύνει την ομαδική εργασία που συντελείται εντός του οίκου. Οι συμβουλές αναφέρονται και στα καθήκοντα που πρέπει να έχει η γυναίκα στο σπίτι, καθώς επίσης και στα καθήκοντα του επιστατικού και του υπηρετικού προσωπικού. Δίνει επίσης και ειδικότερες συμβουλές που αφορούν στο χρόνο και στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων αγροτικών εργασιών (όργωμα, σπορά, θερισμός, αλώνισμα κ.τ.λ.). Στην αρχαιότητα, λοιπόν, δεν μπορούμε να μιλάμε για ολοκληρωμένη επιστήμη της διοίκησης αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι όλα όσα σχετικά γράφτηκαν αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο έκτισαν οι κατοπινοί τη διοικητική επιστήμη.

Το Management, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Αμερικανός Frederick Taylor(1865-1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του «Shop Management» και «Principles of Scientific Management», που

δημοσιεύτηκαν αντίστοιχα το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

- α. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
- β. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
- γ. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- δ. Η εκπαίδευση του προσωπικού
- ε. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
- στ. Ο καταμερισμός εργασίας
- ζ. Η εξειδίκευση της εργασίας

Οι πιο πάνω αρχές εντάσσονται μέσα σε ένα αυστηρό πυραμιδοειδές οργανόγραμμα με ένα πεδίο ελέγχου (κάθε προϊστάμενος εποπτεύει ορισμένο αριθμό εργαζομένων) και μια τυπική σχέση μεταξύ των συντελεστών της επιχείρησης η οποία παραβιάζεται μόνο για αποφάσεις ρουτίνας (ισχύει δηλαδή εδώ η αρχή της εξαίρεσης).

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol (1841-1925), θεωρείται ο μετά τον Taylor σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του Management.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber (1864-1920) ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού-πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστίαζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μανάτζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της στο κίνημα των **ανθρωπίνων σχέσεων**.

1.3. ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν

άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την **αυτοδιαχείριση**, τη **συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων** και τη **συμμετοχή των εργαζομένων στα**

κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της

υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιούτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

1.3.2 Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

1.4 Η Δ.Ο.Π., ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η Δ.Ο.Π., διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του Management στα εξής:

α. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

β. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι managers, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

γ. Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ

στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

δ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές:

Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

1.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

β. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεδεμένων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των

άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου. Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Human Resources Development, HRD).

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την Εργασία υποστήριζε: «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στον περιβάλλον της». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης (de-layering and down-siging) ή υπερεργολαβίας (sub-contracting).

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα

μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης» τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση επιδόσεων». Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν

του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του συμβούλου, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, θεμελιωτής της οποίας ήταν ο F.Taylor και οι συνεργάτες του, ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μεγίστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζομένου. Κατά τον Taylor η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλό μισθό αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζεις τις ικανότητές του κατά τον επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης:

Ø Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη μέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.

Ø Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης».

Ø Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικού, επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.

Ø Τη συνεχή και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια, από την οποία θεωρείται ότι προήλθε το επάγγελμα του Διευθυντή Προσωπικού, έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κίνηση αυτή συνιστούσε εθελοντικές προσπάθειες μεμονωμένων επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωση τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσιά τους. Σαν παράδειγμα, αναφέρονται οι Βρετανοί Owen (έχτισε χωριά και σχολεία), Rowntree και Boot, που προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίες κατείχαν περίοπτη θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστές από τους διευθυντές

Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού ,δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Rowntree. Εργάστηκε στην σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε ως «Διευθυντής εργασίας». Από το 1923 έως το 1936 ήταν ο πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του ανήκε.

Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ. ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.ά.

Ο Rowntree, που θεωρείται από τους θεμελιωτές του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία πίστευε σε δύο βασικές αρχές:

Ø Ότι οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που παρακινούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα και

Ø Ότι η βιομηχανία είναι μία ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα από την οποία άντρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και από την οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μία ζωή «άξια για να τη ζήσουν».

Στην Αμερική, ο βιομήχανος, που ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζόμενους, ίδρυσε το τμήμα προσωπικού στις επιχειρήσεις το 1914. Το τμήμα αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα».

Το τέλος της δεκαετίας του 1890 και η αρχή της δεκαετίας του 1900 σηματοδοτεί την εμφάνιση της βιομηχανικής ψυχολογίας. Την περίοδο αυτή οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Από τους πιο γνωστούς βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής ο Hugo Munsterberg.

Έχοντας προβλέψει τη σημασία της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς στο κίνημα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας ασχολήθηκε με:

- Ø Την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική και νοητική και συναισθηματική άποψη και

- Ø την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

Ο Walter Dill Scott, διδάκτορας ψυχολογίας έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την εφαρμογή των ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση και εμπορία προϊόντων αλλά και στην αποτελεσματική επιλογή προσωπικού.

Το έτος 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοσή του. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγο άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στη αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα «φωτισμός».

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων:

- Ø μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και

Ø μια ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα.

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη θα ήταν η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

Ø Όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνονταν και η απόδοσή της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στη οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν.

Ø Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων.

Ø Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός.

Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο φωτισμός ήταν παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την κλίμακα αμοιβών, τις μορφές εποπτείας.

Αδυνατώντας να εξηγήσουν αυτά τα παράδοξα για την εποχή εκείνη αποτελέσματα, οι ερευνητές ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του F.J.Roethlisberg, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E.Turner. Από την πλευρά της

επιχείρησης πήραν μέρος οι μελετητές G.A. Pennock, M.L. Putham, H.A. Wright, W.J. Dickson, H. Hiburger και A.C. Moore.

Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν το Mayo αλλά προκάλεσαν σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν ως εξής:

Ø Επελέγησαν 2 πεπειραμένες εργαζόμενες οι οποίες με τη σειρά τους διάλεξαν άλλες 4 συναδέλφους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής και εγκαταστάθηκαν στην ιδιαίτερη αίθουσα εργασίας.

Ø Για ενάμιση χρόνο περίπου οι συνθήκες υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της ομάδας μετρούνταν συνέχεια.

Οι αλλαγές αφορούσαν στην αμοιβή, στα διαλείματα εργασίας, στη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας κλπ. Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση παραγωγής μετά από μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις παραπάνω αλλαγές η ομάδα αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμασθεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναγορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή όμως η αύξηση της παραγωγής έφθασε το 25%.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκαν επίσης αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία

του. Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούσαν στο να κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξάνονταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής.

Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Άρα η αποτελεσματική διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις, μιας προσπάθειας που για πρώτη φορά βασίστηκε και τεκμηριώθηκε σε ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Έριξαν φως σε μια άγνωστη μέχρι τότε πλευρά του προβλήματος (άτυπη οργάνωση) και αποτέλεσαν την αφετηρία για σχετικές έρευνες καθώς και τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια διερεύνησης του όλου θέματος.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση όσο και αν προσπαθούν οι «χρονομέτρες» να περιορίσουν τον εργαζόμενο σε ένα σύστημα αυστηρής χρονομέτρησης και ανταμοιβών, αυτός δεν παύει να είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες τις οποίες βέβαια δεν αποχωρίζεται όταν βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το άτομο ωθείται από εσωτερική παρόρμηση να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων, να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι περήφανο και να αισθανθεί τη χαρά της δημιουργίας. Η ανάγκη της επικοινωνίας (επιτακτική ψυχική ανάγκη) δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των συναδέλφων, αλλά αυτή αφορά και στην επικοινωνία με τον προϊστάμενο η οποία πρέπει να είναι συχνή και στενή.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Roethlisberger: «Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό όν καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Τα πειράματα Hawthorne έδωσαν την ώθηση για τη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών συστημάτων. Εκτός από τους ερευνητές και επιστήμονες του πανεπιστημίου Harvard, δύο άλλα άτομα συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των νέων ιδεών αναφορικά με τη φύση της εξουσίας, την ανάγκη του συντονισμού της προσπάθειας και το σχεδιασμό των οργανώσεων με τρόπο που να εξασφαλίζει τις μεγαλύτερες δυνατότητες συντονισμένης προσπάθειας.

Αποτέλεσμα της βαθύτερης διερεύνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο ήταν η θεώρηση των οργανώσεων ως «κοινωνικά συστήματα». Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία κάθε εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Οι παρατηρήσεις αυτές ίσως θεωρούνται σήμερα αυτονόητες, την εποχή όμως που διατυπώθηκαν, αποτέλεσαν μεγάλη καινοτομία και οπωσδήποτε κλόνισαν τη μονόπλευρη κλασική θεώρηση των οργανώσεων και έθεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία δομήθηκε η σημερινή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οπαδοί της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, βασιζόμενοι στα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, υποστήριξαν την ανάγκη βελτίωσης των σχέσεων, της επικοινωνίας και της κατανόησης των μελών των οργανώσεων. Ίσως η πιο σημαντική τους συμβολή να ήταν η διατύπωση της σκέψης ότι η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων. Το πρόβλημα αυτό αποτέλεσε το κεντρικό σημείο διερεύνησης της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς η οποία, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης - επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Η έννοια της αλληλεπίδρασης που εισήγαγε η θεωρία των συστημάτων βοηθά τα στελέχη όλων των λειτουργιών να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική στρατηγική και να παίρνουν αποφάσεις αφού αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις τους σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή αποδείχθηκε αποφασιστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός των κοινωνικό - τεχνικών συστημάτων εργασίας προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας αποσκοπώντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης. Δεδομένου ότι η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση εργασίας, μέσω της κλασσικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση στο τεχνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικό - τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο.

2.3 ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, ειδικών υπηρεσιών προκειμένου να χειρισθούν παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού

ή τμήματα εργασιακών σχέσεων που σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στη Βρετανία. Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρησή τους καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists). Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά, δηλαδή συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες. Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στον διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το Βρετανικό ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

∅ την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτό τον τομέα

∅ το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο

∅ την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από αυτά τα δύο δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο

∅ την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες της παραγωγής και πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής. Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της

υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο.

Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά, μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει σε κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

Ø Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση τεκμηριωμένες, τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτελούν παρά μια ενιαία στάση Διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους.

Ο Συμβουλεύει.

Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους.

Ο Προσφέρει υπηρεσίες.

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση με το σωματείο, καθώς και τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

Ο Ελέγχει.

Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής, συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση του οργανισμού.

Εφόσον θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους η επιτυχία ή η αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους ,τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος. Έτσι σήμερα μιλούμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο ,η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

Ø Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας

Ø Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ø Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

Ø διαγνωστικό, οπότε προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.

Ø διευκολυντικό και συμβουλευτικό, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.

Ø αξιολογητικό, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται

Ø **καινοτόμο**, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Για να ανταποκριθεί στον καινούργιο αυτό ρόλο ο διευθυντής προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση **διαθέτει :**

Ø **ικανότητα επίλυσης προβλημάτων**

Ø **γνώσεις εφαρμογής πολιτικών**

Ø **ηγετικές ικανότητες**

Ø **ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων**

Ø **αναλυτική ικανότητα**

Ø **ικανότητα επικοινωνίας**

Ø **ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού**

Γεννιέται όμως το ερώτημα: μπορεί να παίξει αυτούς τους ρόλους το μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμα υποβαθμισμένο; Η απάντηση είναι ναι εφόσον:

Ø οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.

Ø καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).

Ø στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής

ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).

∅ υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.

∅ ενστερνισθεί πρώτα η διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

2.4 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στη γενική διοίκηση, κυρίως λόγω του ρόλου της στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του έντονου ανταγωνισμού και της αναγνώρισης των απαιτήσεων του τεχνολογικά αναπτυσσόμενου περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο ειδικός στη στρατηγική, Michael Porter, έχει συμπεράνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση σε μεταβιβάσιμες πηγές, όπως εξοπλισμός που μπορεί να αποκτηθεί από ανταγωνιστές. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με υψηλής ποιότητας δυναμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταγωνιστούν σε αποτελεσματική για την αγορά με βάση ποιοτικά και

διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τεχνολογικές καινοτομίες αντί να στηρίζονται σε χαμηλά κόστη. Ένα παράδειγμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από τις προσπάθειες του John Deere να αυτοματοποιήσει τα εργοστάσιά του. Σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του ταλέντου του και της εξαιρετικής εξειδίκευσης στην εργοστασιακή αυτοματοποίηση, η εταιρία εγκαθίδρυσε έναν τεχνολογικό διαχωρισμό. Άλλο παράδειγμα που προέρχεται από τον ίδιο υπογραμμίζει την έμφαση σε θέματα που αφορούν το εκτελεστικό πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματα σαν κι αυτά δείχνουν τις ευρύτερες ευθύνες και τη σημασία της περισσότερο σήμερα στρατηγικά κατευθυνόμενης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πέρα από το ρόλο της να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ποιοτικού εργατικού δυναμικού, η αναγκαιότητα ελέγχου του εργατικού κόστους έχει αναβαθμίσει τη συμβολή της. Σαν αποτέλεσμα της έντονης πίεσης να ελεγχθούν τα κόστη οι γενικοί διευθυντές έχουν αντιληφθεί καλύτερα πλέον τον αρνητικό αντίκτυπο της αναποτελεσματικής χρήσης ανθρώπινου δυναμικού. Δεν χρειάζεται κανείς να δει μακριά για να βρει την αιτία της χαμηλής παραγωγικότητας, αρκεί να αντιληφθεί τα ακόλουθα: την έλλειψη εμπιστοσύνης, τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ εργατών και διοίκησης, το φόβο προς την αλλαγή, την έλλειψη κινήτρων, τους μη σωστά χρησιμοποιούμενους εργάτες και βέβαια τις περιοριστικές πρακτικές λειτουργίας. Πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι η εξής: η επένδυση στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματική από επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Εξαιτίας του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους αποδεικνύεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίζει

ρόλο-κλειδί στη στρατηγική του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξη επιθετικής ανταγωνιστικής πολιτικής.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η δραματικά εναλλασσόμενη δημογραφική κατανομή και οι διαφοροποιήσεις στην αξιοποίηση του δυναμικού έχουν δημιουργήσει ένα άνευ προηγουμένου αβέβαιο περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται συνεχώς ως μέσα προστασίας από το περιβάλλον αβεβαιότητας. Αναμενόμενο είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ενοποιηθεί σε διαμόρφωση στρατηγικής και διεργασία προγραμματισμού. Όσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίσσεται σε περισσότερο σημαντικό συστατικό μέλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρίας, η γενική διοίκηση έχει ένα κίνητρο να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση και την συνέπεια ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη πρόκληση προκύπτει μέσα από την απάντηση της ακόλουθης ερώτησης: Ποιοι τύποι ανθρώπων θα χρειαστούν για να ηγηθούν στις επιχειρήσεις του μέλλοντος; Η προσδοκία είναι ότι άνθρωποι και λειτουργίες, οι οποίοι θα συμμορφωθούν με μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες και θα παράγουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, μερικές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο ότι η υψηλότερη απόδοση σχετίζεται με την ολοκληρωμένη στρατηγικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Έχει επίσης συντελεστεί αναγνώριση της συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία εταιριών μέσα από διεθνείς προσπάθειες. Τέτοια επιτυχία είναι πιο πιθανή όταν η διεθνής ανάμειξη ανταμείβεται και όταν παρέχεται διεθνής εκπαίδευση σε θέματα

επιχειρήσεων. Είναι επίσης πιο πιθανή όταν η επιλογή των διευθυντών και τα κριτήρια προαγωγών βασίζονται σε διεθνή εμπειρία. Ανεξαρτήτως των παραπάνω, μία συνεπής στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί και να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού.

2.5 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

2.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hammel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται «όχι στο πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας

επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι και περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις των ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για τον σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν:

Ø την ευελιξία των όρων εργασίας: Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλαδή που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:

§ λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν

διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

§ αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κλπ.

§ ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility) όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.

§ ευελιξία αμοιβής (wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

Ø Την ποιότητα: Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Ø Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση: Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (facilitator, coach, mentor) που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη. Η επίτευξη βέβαια της αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

Ø Τη συνεχή μάθηση (continuous learning): Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου». Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις ,αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της.

Η σκιαγράφηση των παραπάνω στοιχείων κρίθηκε απαραίτητη σε αυτό το σημείο ώστε να υποστηριχθεί η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες.

2.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

Ø Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:

§ συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

§ επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.

§ αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

Ø Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία των μεταξύ τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

Ø Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων

τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

Ø Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ø Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

2.5.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ø Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι :

§ η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.

§ η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

§ η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.

§ η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.

§ η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

Ø Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού: Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

§ διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.

§ δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.

§ πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.

§ διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.

§ διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.

§ διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.

§ εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

Ø Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

§ Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.

§ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.

§ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

§ Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.

§ Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

§ Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ø Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων: Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα :

§ καθορίζει τους αξιολογητές.

§ διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.

§ οργανώνει τη διαδικασία.

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.

§ αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

Ø Αμοιβή: Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

§ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει , καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.

§ διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.

§ καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.

§ διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.

§ οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.

§ σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

Ø Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια: Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα:

§ πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.

§ οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.

§ διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.

§ διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.

§ εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.

§ εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Ø Εργασιακές σχέσεις: Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθειά του αυτή:

§ διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.

§ προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό.

§ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία.

§ επιλύει τις συγκρούσεις.

§ χειρίζεται τις απολύσεις.

§ εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας).

§ συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

2.5.4 ΡΟΛΟΣ

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων

Ø Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική: Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμειναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές διοίκησης και

αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

§ Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο/operational level):

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λπ.), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου.

§ Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level):

Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης» (assessment centers). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητα στη συγκεκριμένη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί σκοποί της και στόχοι.

§ Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level):

Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

.. παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος
όπως η φύση των προϊόντων- υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και

.. παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα κλπ.), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να γνωρίζει , να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά

§ τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και

§ τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive) γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

Ø Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους

εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διευκολύνοντας τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

§ θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

§ μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τύπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

Ø Καινοτομεί.: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες τις δυνάμεις του την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετεί καινοτόμους μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τούτο βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους εξαρτάται από

- α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και
- β) το πώς θα στελεχωθεί.

2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

- ☐ πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- ☐ ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
- ☐ ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

2.6.1 ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι

μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο.

2.6.2 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα

⊘ του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος: που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.

⊘ των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους: Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλαδή να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρώπινων πόρων.

Ø των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία: Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.

Ø των συνδικαλιστών στελεχών: τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.

Ø όλων των εργαζομένων: οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

2.6.3 ΠΟΙΑ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση.

Στην πολλή μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του. Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας:

Ø Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής στα θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ότι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων : Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

Ø Διευθυντής / προϊστάμενος στρατολόγησης / απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ø Διευθυντής/προϊστάμενος/υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας: Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων. (employee assistance programs).

Ø Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών / γραφείο προσωπικού: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει ώστε να εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος .

Άρα ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει αφ ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού είναι :

- ⊘ Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- ⊘ Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- ⊘ Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρωπίνου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- ⊘ Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Είναι

ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

- Ø Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού.
- Ø Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης.
- Ø Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.
- Ø Την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κ.τ.λ.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κτλ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

3.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ

δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής. Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση .

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης. Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα :

- ⊖ γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- ⊖ γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.

Ø πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.

Ø γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.

Ø αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Παρατηρούμε σε αυτό το σημείο ότι οι τρεις πρώτες προϋποθέσεις καλύπτονται από τις διαδικασίες του προηγούμενου σταδίου (Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού) της διαδικασίας της στελέχωσης. Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά την φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο

υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.

3.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση. Παρακάτω αναφέρουμε τις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους τρόπους προσέλκυσης .

Εσωτερική Προσέλκυση: Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης.

Οι περισσότερες εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά οπότε αυτό είναι δυνατό.

Διαφορετικοί μέθοδοι προσέγγισης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές παροχές, σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από υπερωριακές παροχές. Για τις δύο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες.

§ Γενικότερα, οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εσωτερική προσέλκυση είναι:

“ Ανακοίνωση θέσεων εργασίας : Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις. Στη συνέχεια, σ ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αιτήσεις στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από το μελλοντικό τους προϊστάμενο.

“ Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη Θέσεων εργασίας : Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση .

Ø Εξωτερική προσέλκυση: Μέθοδοι Εξωτερικής προσέλκυσης Υποψηφίων.

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

§ Ανεπίσημες Μέθοδοι προσέλκυσης: Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις: Παλιών εργαζομένων, παλιών συνεργαζομένων-ασκούμενων φοιτητών, προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

§ Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης: Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμιά προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι συνηθέστερες εξ αυτών είναι οι εξής :

- “ Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα.
- “ Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας.
- “ Σωματεία.
- “ Προσέλκυση Μέσω Internet.
- “ Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις.
- “ Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες όπως για παράδειγμα από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών.
- “ Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων.

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους (όπως περιγράψαμε στα προηγούμενα στάδια) για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους τοις αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού.

Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων .

Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση .

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά

χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τ.λ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- ⊗ Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- ⊗ Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να προηγηθεί.
- ⊗ Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- ⊗ Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- ⊗ Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- ⊗ Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- ⊗ Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της

αποτελεσματικότητας στην με επιλογή του προσωπικού .

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ

Ανάπτυξη είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μαθαίνουν να είναι πιο αποτελεσματικά. Οι προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψεως, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας.

Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην **Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επιφέρει** και τα ακόλουθα:

∅ ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.

∅ κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.

∅ αφοσίωση, επικοινωνώντας τις αξίες του οργανισμού.

∅ ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό (crosscultural) περιβάλλον.

∅ αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.

∅ συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της.

∅ επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας (workshops) που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.

∅ ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.

∅ διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program) είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων. Ο όρος «εκπαίδευση» (training) διαφέρει από τον όρο «μόρφωση» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας.

Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασία τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΥΓΙΕΙΝΗΣ, ΤΟΥ HERZBERG (1957)

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης – ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας αφορούν τις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης. Οι άλλοι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή δε συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματά του ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας. Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και

ελέγχου.

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη. Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζομένους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης. Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων – μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς. Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του «κρίσιμου περιστατικού», αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές.

Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες, θεωρείται η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην

έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης - υγιεινής δεν της πρόσφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρίες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή .

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση – οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως κρίσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα «εξωτερικά» κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση κινητοποίηση, αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση .

5.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΤΟΥ ADAMS (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις

του κ.α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.τ.λ.

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι , δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους : μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση.

5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom(1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες :

- Ø α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- Ø β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- Ø γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει :

Ø Να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης).

Ø Να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής).

Ø Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή, ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο – δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη, ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής. Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου – πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο

πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από τη αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν οι ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι «εξωτερικές» ή «εσωτερικές». Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση - προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται. Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκρατημένου μοντέλου.

5.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ , ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE (1979)

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη απ' ότι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής :

Ø Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.

Ø Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.

Ø Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:

§ στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

§ ενεργοποιούν την προσπάθεια.

§ αυξάνουν την επιμονή.

§ προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

Ø Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.

Ø Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.

Ø Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.

Ø Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων, μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων .

Ø Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και νόμιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας

5.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως – και πολύ περισσότερο να προβλέψουν – τους μηχανισμούς σκέψης

και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό ίσως οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι για παράδειγμα οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης είναι υπερβολικά ειδικευμένες – εντοπισμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί»; Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από εκείνον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης, θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των «μετρήσεων» να είναι πάντα αμφισβητήσιμη

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης, δύο σημαντικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά στο βαθμό στον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στον βαθμό τον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα

διαφορετικά από αυτά των δυτικών κοινωνιών. Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης και οι πρακτικές τους υπαγορεύσεις επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και επομένως, συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Όλοι αναγνωρίζουν τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι Επιχειρήσεις, τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, ωστόσο θα ήταν λάθος να παραβλέψουμε τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν και που οφείλονται άλλοτε σε εξωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και άλλοτε σε εσωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την ετοιμότητα της κάθε μιας ξεχωριστά να αντιμετωπίζει τις παραπάνω αλλαγές.

Έτσι γίνεται επιτακτική ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές πιέσεις. Η μη έγκαιρη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις σημειούμενες εξελίξεις είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει αργά ή γρήγορα στην αποκοπή τους από το οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον, με αναπόφευκτη συνέπεια την ανατροπή του κλίματος κατανόησης και συνεργασίας με τις τοπικές κοινωνίες που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων προς τους καταναλωτές, στον μικρότερο δυνατό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Με δεδομένη την ανθρωποκεντρική υπόσταση των επιχειρήσεων και απομονώνοντας όσο αυτό είναι δυνατόν άλλους παράγοντες (οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς κλπ.) που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στη λειτουργία τους και έχοντας ήδη διανύσει αρκετό δρόμο, πρέπει να παραδεχθούμε ότι, σε ότι αφορά τον παράγοντα άνθρωπο – εργαζόμενο, υπάρχουν προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή με τις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης αποδόσεων και έργων, με το ενδοϋπηρεσιακό κλίμα που δημιουργείται, με την υποκίνηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στην λειτουργία των Επιχειρήσεων κλπ.

Αφορμή των παραπάνω προβληματισμών αποτέλεσε εκτός των άλλων έρευνα που διεξήγαγε το οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών και συγκεκριμένα το τμήμα marketing A.L.A.R.M., σε συνεργασία με συγκεκριμένη εταιρία έρευνας αγοράς, όπου επιχειρήθηκε ο εντοπισμός προβλημάτων που έχουν να κάνουν με θέματα προσωπικού των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, τέθηκαν μια σειρά ερωτημάτων τόσο στο διοικητικό όσο και στο τεχνικό προσωπικό, οι απαντήσεις των οποίων μετά τη σχετική επεξεργασία τους, οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Αν και μερικά από τα αποτελέσματα της έρευνας κρίνονται στοιχειωδώς ικανοποιητικά, από πλευράς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θα ήταν χρήσιμο να εστιάσουμε την προσοχή μας παραθέτοντας ενδεικτικά κάποια από τα συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν προβληματισμούς που συχνά εκφράζονται αλλά με τρόπο μεμονωμένο και αποσπασματικό.

6.2 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Στο ερώτημα που αφορά στην διαδικασία συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις το συνολικό αποτέλεσμα κυμαίνεται σε χαμηλότερα του μέσου όρου επίπεδο. Υπάρχει μια μικρή μερίδα εργαζομένων, οι οποίοι πιστεύουν ότι η διοίκηση τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις σχετικά με τις εκτελούμενες εργασίες. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, κεντρικό χειρισμό και ανυπαρξία ευρείας συμμετοχής. Αυτός μάλιστα ο διαχωρισμός είναι πιθανό να δημιουργεί πρόβλημα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων. Για την αντιμετώπιση προβλημάτων αυτής της κατηγορίας η διοίκηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην ικανοποίηση της **ανάγκης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες της Επιχείρησης**, τόσο στην φάση σχεδιασμού όσο και στη φάση εκτέλεσης της εργασίας.

Αυτό προϋποθέτει:

Ø Την κατανόηση των στόχων της επιχείρησης από πλευράς των εργαζομένων. Η ανάλυση εννοιών όπως αποστολή – προτεραιότητες - στρατηγική κλπ, λειτουργεί αποτελεσματικά σ' αυτή την κατεύθυνση.

Κατάλληλο εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω λειτουργιών, αποτελεί η πραγματοποίηση προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης .

Η επιμόρφωση των εργαζομένων, αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε επιχείρησης και αποβλέπει τόσο στην κατανόηση από πλευράς

εργαζομένων των βασικών εννοιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, (στην ουσία γνώση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται), αλλά και στην προσαρμογή των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στις σημειούμενες εξελίξεις.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης λειτουργεί αμφίδρομα διότι ο μεν εργαζόμενος μέσα από αυτή βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του, ενώ η επιχείρηση επωφελείται των βελτιωμένων αυτών προσόντων και ικανοτήτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και γενικότερα των υπηρεσιών που προσφέρει στους δημότες καταναλωτές.

Για τους παραπάνω λόγους η επιμόρφωση πρέπει να αποτελεί μια διαρκή διαδικασία η οποία να καλύπτει όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξάρτητα από κατηγορία, υπηρεσία και βαθμό τους.

∅ Παρότρυνση των εργαζομένων να εκθέτουν τις απόψεις τους για το πώς μπορούμε καλύτερα να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Είναι σημαντικό να ζητείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα γραπτώς η κατάθεση απόψεων από τους εμπλεκόμενους, τόσο για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, όσο και για την καλύτερη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

∅ Την παροχή στους εργαζόμενους των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας τους.

Περιλαμβάνεται το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στο προσωπικό τους, για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εργασίας του και περιγράφεται με τον όρο «συνθήκες εργασίας».

Έχει αποδειχθεί ότι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας του.

Αντίθετα η έλλειψη κατάλληλων συνθηκών εργασίας πέρα των άλλων δυσμενών επιπτώσεων, προκαλεί αίσθημα εγκατάλειψης, αδιαφορίας και εν πάση περιπτώσει ότι η παρουσία του και η συμμετοχή του δεν έχει κάποια ιδιαίτερη σπουδαιότητα στην επιχείρηση.

Τέλος οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται τη συμπαράσταση εκ μέρους της διοίκησης και να υπάρχει η δυνατότητα παροχής συμβουλών και κατευθύνσεων.

Όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί στην ουσία τη σύνθεση δύο παραγόντων απ' τους οποίους ο πρώτος αντιπροσωπεύει τα προσόντα, τις ικανότητες, τις γνώσεις που έχει και επιθυμεί να προσφέρει ο εργαζόμενος και ο δεύτερος τη δυνατότητα του προϊστάμενου ή γενικότερα της διοίκησης να τα αξιοποιεί. Κι' αυτό γιατί η απόδοση του εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο αλλά κυρίως από την ικανότητα της διοίκησης να αναδείξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

7.1 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συμβατικά, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας (Eskildsen και άλλοι, 2000). Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης. Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας ΔΑΠ. μετασχηματίζεται. Έτσι μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την ΔΑΠ να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη και απαιτεί σημαντικές αλλαγές δεδομένου ότι η είναι να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων (Fitz-Enz, 2001). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της ΔΑΠ θεωρείται ουσιαστικός από τους διευθυντές και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Pike και άλλοι, 2002). Η μοντέρνα ΔΑΠ λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των

πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Guest και Peccei, 2002).

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της μοντέρνας πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει θα ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

§ Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες (Glebbeeck και Bax, 2002).

§ Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί (Bontis και Fitz-Enz, 2002).

§ Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού (Becker και άλλοι, 2001).

§ Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση (Becker και άλλοι, 2001).

Μια μοντέρνα προσέγγιση στην ΔΑΠ είναι και ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest και Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους Guest και Peccei (2002) ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία πρέπει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει την δική της δυναμική, και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση. Γι' αυτό χρειάζεται ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες τις ομάδες αυτές και θα διασφαλίζει την συνεργασία μεταξύ των ομάδων καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα κάθε ομάδας πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μόνο τότε η γνώση που θα έχει κάθε ομάδα θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.

7.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ "ΟΛΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ" ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT)

Η ακαδημαϊκή έρευνα και μελέτη της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων δημιούργησε εξελικτικά, ως γνωστόν, αρκετές θεωρίες για την επιτυχή διοίκηση των διαφόρων μορφών οικονομικών οργανισμών. Η κάθε μία απ' αυτές τις θεωρίες και πρακτικές έχει αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Γι' αυτό επιδιώκεται πλέον μία συνθετική εφαρμογή τους, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως: σύγχρονη διοίκηση (management) με συνολική- "ολιστική" προσέγγιση, κατά μία ελεύθερη απόδοση του οικείου ξένου όρου "holistic approach of management".

Στη συνέχεια επισημαίνονται τα κυριότερα στοιχεία, που συγκροτούν αυτή τη συστηματοποίηση άσκησης διοίκησης, που αφορά κυρίως, όπως είναι φυσικό, στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, τα οποία χαράζουν επιχειρησιακή-επιχειρηματική πολιτική, και όχι στα κατώτερα κλιμάκια, που ενδιαφέρονται για την καθημερινή διαδικαστική διοίκηση και τα προβλήματά της.

7.3 ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΕΚΤΗΣ ΑΠ' ΟΛΟΥΣ "ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ"

Είναι φανερό ότι η πρώτη επιδίωξη της Διοίκησης κάθε Οργανισμού, είναι η επιτυχής εκπλήρωση της αποστολής του. Όμως είναι εξίσου φανερό και κατανοητό ότι μόνη η Διοίκηση, ή έστω με τη βοήθεια των στελεχών του Οργανισμού, είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Χρειάζεται η ομόθυμη και συντονισμένη προσπάθεια όλου του Προσωπικού του Οργανισμού για την επιτυχία. Το γεγονός ότι όλοι ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές, τον

ίδιο ζήλο για δράση και εργασία και έχουν πλήρη κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, που εκάστοτε ισχύει, σημαίνει ότι όλο το Προσωπικό του Οργανισμού έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια κοινά αποδεκτή επιχειρησιακή φιλοσοφία και "κουλτούρα". Αυτή τους ενώνει όλους και νοιώθουν ότι αποτελούν ενιαία και δυνατή ομάδα ("Α' Εθνικής" του Κλάδου του οργανισμού ή της επιχείρησης).

Πρακτικά, οι συνιστώσες διαμόρφωσης της "επιχειρησιακής κουλτούρας" είναι η αποστολή και η φύση του Οργανισμού, το Νομικό πλαίσιο και οι πάγιες αρχές (ethics), που διέπουν τη λειτουργία του, και οι κατευθύνσεις δράσης και προοπτικές που αποφασίζει η Διοίκησή του. Δηλαδή η επιτυχημένη "επιχειρησιακή κουλτούρα" έχει τα εξής χαρακτηριστικά (επιγραμματικά αναφερόμενα):

- α. προδιαγράφεται από την ηγεσία του Οργανισμού και είναι αποτέλεσμα της επιχειρησιακής φιλοσοφίας της,
- β. είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το Προσωπικό του Οργανισμού και
- γ. κατευθύνει τη στρατηγική της κοινής δράσης και διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι χαρακτηριστική για τον Οργανισμό και υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξή του στον Κλάδο ή την οικεία Αγορά. Αυτό σημαίνει ότι όλο το Προσωπικό (στελέχη, υπάλληλοι και βοηθητικό προσωπικό) έχει αποδεχθεί την κρατούσα επιχειρησιακή φιλοσοφία και εφαρμόζει τις όποιες αρχές και παραδοχές εργασίας πηγάζουν απ' αυτή.

Κατά συνέπεια όλα τα ζωτικά συστήματα λειτουργίας και ελέγχου, που εφαρμόζει ο Οργανισμός, πρέπει να διαπνέονται από την κρατούσα επιχειρησιακή κουλτούρα. Επίσης μέσω αυτής πραγματοποιούνται, βασικά, και τα εξής:

- α. Η εξασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας παροχής υπηρεσιών
- β. Η διοίκηση της δημιουργίας και ένταξης στην επιχειρησιακή δράση και προσφορά νέων υπηρεσιών και "προϊόντων"

7.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η διαχρονική επιχειρησιακή εμπειρία μας διδάσκει ότι δεν νοείται επιτυχημένη λειτουργία οποιασδήποτε οικονομικής-παραγωγικής μονάδας, σε όποιο Τομέα ή Κλάδο και αν ανήκει, εφόσον τα στελέχη, που την διοικούν, δεν σχεδιάζουν συστηματικά και προκαταβολικά την επιχειρησιακή δράση και λειτουργία της.

Αντικειμενικός σκοπός και τελικό "προϊόν" του σχεδιασμού, ως διοικητικής λειτουργίας, είναι η εκπόνηση του σχετικού "επιχειρησιακού σχεδίου ή πλάνου" (business plan), στο οποίο πρέπει να αναφέρονται και προσδιορίζονται όλα τα στάδια της υλοποίησής του. Επισημαίνεται η ανάγκη σύνταξης "επιχειρησιακού σχεδίου" και όχι απλού πλάνου ενεργειών (action plan), γιατί πάντοτε προέχει η κριτική θεώρηση του σχεδιασμού, που πρέπει να εξασφαλίζει την επιχειρησιακή επιτυχία, όσο αυτό είναι εκ των πραγμάτων εφικτό.

Σημειώνεται ακόμη ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα εκπονηθεί σύμφωνα με την κρατούσα επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα και με την αξιοποίηση όλων των προαναφερθέντων στοιχείων της σύγχρονης διοίκησης (management). Τα αρμόδια υπηρεσιακά στελέχη πρέπει να καταρτίσουν ένα ευέλικτο επιχειρησιακό-επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο θα προσδιορίζονται πρακτικά όλα τα στάδια υλοποίησης του ιδίου και των στόχων του. Και το πρωταρχικό και λίαν ουσιώδες βήμα αυτής της δραστηριότητας είναι η εμπειριστατωμένη συγκέντρωση των αναγκαίων για το σχεδιασμό στοιχείων και πληροφοριών.

7.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Το πρωταρχικό και λίαν ουσιώδες βήμα αυτής της δραστηριότητας είναι η εμπειριστατωμένη συγκέντρωση των αναγκάων για το σχεδιασμό στοιχείων και πληροφοριών. Αυτή επικεντρώνεται συστηματικά στις ακόλουθες αναζητήσεις:

- α. "Πελατεία-στόχος"
- β. Έρευνα "Αγοράς και ανταγωνισμού"
- γ. Γενική έρευνα για τις διαγραφόμενες στον Κλάδο εξελίξεις
- δ. Διερεύνηση και προσδιορισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του Οργανισμού
- ε. Επιλογή "μίγματος" νέων υπηρεσιών-προϊόντων και "πελατείας-στόχου"

7.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)

Στα πρώτα βήματα εκπόνησης του επιχειρησιακού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνεται και ο προσδιορισμός των θεμάτων στρατηγικής και "επιχειρηματικής" υφής. Γιατί εάν σ' αυτούς τους τομείς δεν είναι όλα ξεκάθαρα και ορθά μεθοδευμένα, τότε είναι καλλίτερα να αναβάλλεται η εκπόνηση του σχεδίου. Για την επιτυχία του επιχειρησιακού σχεδίου, είναι απολύτως αναγκαίος ο καθορισμός από τη Διοίκηση της επιχείρησης των επιθυμητών επιχειρησιακών της στόχων κατά τη χρονική περίοδο, για την οποία εκπονείται το σχέδιο.

Μαζί με στους στόχους, είτε αυτοί είναι π.χ. αναπτυξιακοί και επεκτατικοί, είτε εκσυγχρονιστικοί και νεωτεριστικοί, είτε οικονομικών και περιστολής δαπανών κ.ο.κ., είναι απαραίτητο να γίνει και αναλυτικός και αντικειμενικός προσδιορισμός των αντίστοιχων

δυνατοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, καθώς και επιλογές (εφόσον απαιτείται) των νέων μορφών εξυπηρέτησης (και γενικά παροχής υπηρεσιών), επιλογές επιχειρηματικής δράσης (π.χ. επένδυσης τυχόν διαθέσιμων, ή, ίσως, δανειοληπτικής κάλυψης ελλειμμάτων), και επιλογές τακτικών υλοποίησης του σχεδίου, όπως είναι η προσέγγιση της σταδιακής ή μη υλοποίησης, η εκτίμηση-προϋπολογισμός του σχετικού κόστους και του τρόπου κάλυψής του κ.ο.κ.

Επιγραμματικά αναφέρονται οι ακόλουθοι κρίσιμοι τομείς μελέτης:

α. Ανάλυση και οριστικοποίηση των επιθυμητών "επιχειρησιακών-επιχειρηματικών" στόχων

β. Μορφές ανάπτυξης της σχεδιαζόμενης "επιχειρησιακής-επιχειρηματικής" δράσης

γ. Προσωπικό - Εξοπλισμός – Μέσα

δ. Περιγραφή της υλοποίησης των δράσεων του επιχειρησιακού πλάνου και χρονο-προγραμματισμός τους

Τα προαναφερόμενα θεωρούνται καθοριστικά για την κατάρτιση και εφαρμογή αποτελεσματικού επιχειρησιακού σχεδιασμού και για την βάση αυτού άσκηση διοίκησης, τόσο για τα καθημερινά θέματα, όσο και τα διαχρονικά. Και εν τέλει, έχει φυσικά ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχία του επιχειρησιακού σχεδιασμού η υλοποίησή του με τα ακόλουθα, συνήθως, βήματα:

- Έρευνα - κεντρικός σχεδιασμός – χρονοδιαγράμματα
(Επιχειρησιακός σχεδιασμός, κατάρτιση "business plan")
(Κριτήρια επιλογής των νέων δραστηριοτήτων)
- Οργάνωση δικτύου - συστημάτων – διαδικασιών
(Κεντρική Μονάδα Δικτύου - περιφερειακές μονάδες)
(Χρηματο-οικονομικά θέματα)
- Εκτίμηση επιχειρηματικών δυνατοτήτων (επιτοπίως)

- (Αναλύσεις "ευαισθησίας" υλοποίησης σχεδίου "business plan")
- Αναζητήσεις στελεχών & λοιπού προσωπικού & Εκπαιδευτικά προγράμματα (επιχειρησιακά - πληροφορικά)
- Προβολή νέου "Δικτύου" & έναρξη εργασιών
(Προσπορισμός νέας τεχνογνωσίας)
- Παρακολούθηση - έλεγχοι - αξιολογήσεις - διορθωτικά μέτρα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ

Ε.Ε.

8.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε 1/10/2007 από την εταιρία Green Retail για την «Αποτελεσματική Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού». Για να διατηρήσουν μία επιτυχημένη πορεία της επιχείρησής τους σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον, οι επιχειρηματίες έχουν ανάγκη εξειδικευμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Μπορεί η τεχνολογία να αντικαταστήσει την ανθρώπινη παρουσία σε ορισμένες τυποποιημένες διαδικασίες, όμως το πάθος, η γνώση και η εμπειρία σε κάθε διαδικασία που έχει να κάνει με την επαφή προσωπικού και πελάτη θα παραμείνουν ως στοιχεία που ορίζουν τον νικητή στο παιχνίδι της αγοράς. Αυτό εξηγεί και το γιατί η εξεύρεση ικανών υπαλλήλων, αλλά και η διατήρησή τους στην επιχείρηση είναι τόσο σημαντικό θέμα.

Για να γίνει πιο ελκυστική στους εργαζόμενους μία επιχείρηση, θα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί και να δρομολογήσει λύσεις σε προβλήματα όπως η εξεύρεση υπαλλήλων, η εκπαίδευσή τους και η παροχή κινήτρων ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Η παρούσα έρευνα είναι η τρίτη μίας σειράς ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί από την ευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα CCRRG

EUROPE. Στόχος της ήταν να εντοπίσει τα θέματα που αφορούν την απασχόληση και να καταγράψει τις τάσεις στο ευρωπαϊκό εμπόριο , προτείνοντας τελικά τις καλύτερες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στην προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση και διατήρηση των ικανών υπαλλήλων.

Η συγκεκριμένη έρευνα έρχεται να συμπληρώσει εκείνη του 2001, που είχε τίτλο «το μελλοντικό κατάστημα». Τότε είχε δοθεί έμφαση στη διαμόρφωση νέων τάσεων στην συμπεριφορά των καταναλωτών και στην εξέλιξή τους μέσα στην επόμενη δεκαπενταετία και είχαν προταθεί οι λύσεις για τη μορφή και τις υπηρεσίες που θα πρέπει να προσφέρει ένα μελλοντικό κατάστημα, ώστε να μπορεί να κερδίσει τον πελάτη. Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και του καταστήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό και τις ικανότητές του. Γι' αυτό και η έρευνα απευθύνεται σε υψηλόβαθμα στελέχη, θέτοντας τα εξής βασικά ερωτήματα:

Ø Ποια είναι η επίδραση της στρατηγικής μιας επιχείρησης στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του απέναντι στους πελάτες;

Ø Πώς μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει κίνητρα ώστε να υπάρχουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους και στους στόχους της επιχείρησης υπάλληλοι;

Οι επιχειρηματίες του εμπορίου αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο θέμα του ανθρώπινου δυναμικού. Ήδη ορισμένοι συναντούν δυσκολίες στην εξεύρεση ικανών υπαλλήλων και στη διατήρησή τους στο δυναμικό της επιχείρησης. Οι ραγδαίες αλλαγές

που σημειώνονται στις καταναλωτικές συνήθειες θα κάνουν αυτές τις δυσκολίες ακόμη μεγαλύτερες στο μέλλον.

Παρ' όλο που ο κλάδος του εμπορίου αποτελεί ομέα με μεγάλο αριθμό των απασχολουμένων, είναι – συνήθως – μια λύση ανάγκης και όχι ο χώρος εργασίας που επιλέγουν οι εργαζόμενοι γιατί αυτό επιθυμούν. Οι λόγοι εντοπίζονται κυρίως στην αδυναμία των επιχειρήσεων να δώσουν στην εργασία περιεχόμενο που να παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, ευκαιρίες για εκπαίδευση και συνθήκες που να διασφαλίζουν μία ισορροπημένη σχέση εργασίας - κοινωνικής ζωής.

Η μετακίνηση του προσωπικού στις επιχειρήσεις άλλων κλάδων από αυτόν που βρίσκονται φτάνει σε πανευρωπαϊκό επίπεδο στο 30% και το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κόστος. Οι ενέργειες για μείωσή του θα μπορούσαν να φέρουν αύξηση του περιθωρίου κέρδους έως και 0,5%.

Η εικόνα γίνεται ακόμη πιο άσχημη, αν προστεθούν η μείωση του εργατικού δυναμικού, η γήρανση του πληθυσμού, καθώς και οι απαιτήσεις και οι φιλοδοξίες που έχουν σήμερα οι εργαζόμενοι.

Οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε θέσεις οι οποίες απαιτούν συχνή επαφή με τους καταναλωτές, όπως είναι αυτή της διεύθυνσης των καταστημάτων της προώθησης και διαφήμισης και παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Κι όμως συχνά οι επιχειρηματίες δεν δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Όταν οι διευθυντές των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορούν να εφαρμόσουν σωστά μία στρατηγική διαχείρισης αυτών των αναγκών, τότε η επιχείρηση αποτυγχάνει στο να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις του σύγχρονου, έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Όπως διαπιστώνει επίσης η έρευνα, το πρόβλημα παίρνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις αν αναλογιστεί κανείς πως λίγοι Ευρωπαίοι έμποροι χρησιμοποιούν εργαλεία και μεθόδους που εφαρμόζουν από χρόνια οι βιομηχανίες για την προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση αξιόλογου προσωπικού.

8.1.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική που ακολουθούν οι εταιρείες στο θέμα της διαχείρισης προσωπικού είναι πολύ σημαντικό να ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας. Πρέπει κατ' αρχάς οι επιχειρηματίες να κατανοούν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Όπως δείχνουν και οι απαντήσεις των 660 επιτυχημένων υπαλλήλων, η αξιόλογη πορεία του εργοδότη στον επιχειρηματικό στίβο, καθώς και οι προκλήσεις που εμπεριέχει γι' αυτούς το αντικείμενο της εργασίας, είναι οι παράγοντες που προκαλούν τη μεγιστοποίηση της αφοσίωσης στη δουλειά. Ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει επίσης σημαντικά τους υπεύθυνους τμημάτων, αλλά και το απλό προσωπικό. Η διοίκηση του καταστήματος από τον διευθυντή παίζει σημαντικό ρόλο στο να δημιουργήσει κίνητρα στο προσωπικό για την απόδοση στην εργασία και την παραμονή του στην επιχείρηση. Οι διευθυντές των καταστημάτων από τη θέση που κατέχουν εκπροσωπούν την επιχείρηση, την κουλτούρα και τις αξίες που αυτή προωθεί, ενώ παράλληλα καθοδηγούν τους υπαλλήλους επί καθημερινής βάσεως στην πώληση, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των καταναλωτών και την απόδοση του καταστήματος.

8.1.2 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Βασικές αρχές που, αν εφαρμοστούν από την διοίκηση του καταστήματος, μπορούν να έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την απόδοση του προσωπικού είναι: η προσήλωση στον στόχο της διατήρησης του προσωπικού, η ανάθεση υπευθυνοτήτων στους υπάλληλους και η προώθηση της συνεργασίας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, η ανάθεση αρμοδιοτήτων που εμπεριέχουν μία πρόκληση για τον υπάλληλο, η καλή επικοινωνία και η ενημέρωση για τους στόχους και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Αφού οι διευθυντές καταστήματος παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή αυτών των αρχών, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους και ο γενικός απολογισμός καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είναι ζωτικής σημασίας και για τους ίδιους, που μπορούν με αυτό τον τρόπο να έχουν μία καθαρή εικόνα για το πόσο σωστά εφαρμόζουν τη στρατηγική της εταιρείας στον δικό τους τομέα.

8.1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΝΤΑΣ ΙΚΑΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Για να είναι ελκυστική μία εταιρεία, θα πρέπει να πείθει ότι ικανοποιεί τουλάχιστον τις απαιτήσεις του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Οι απαιτήσεις των υπαλλήλων επηρεάζονται σημαντικά από τη στρατηγική της εταιρείας και είναι διαφορετικές στους μεγαλύτερους σε ηλικία, στους απόφοιτους λυκείου, στις γυναίκες που απασχολούνται με μειωμένο ωράριο κλπ.

Φαίνεται πως μία αποτελεσματική τακτική για να προσελκύσουν οι εταιρείες νέο, ικανό προσωπικό είναι να εμπλέξουν στη διαδικασία παλαιότερους επιτυχημένους υπαλλήλους. Τα μέλη οικογενειών και οι φίλοι παίζουν σημαντικό ρόλο. Για τους περισσότερους που συμμετείχαν στην έρευνα, εκείνος που τους μίλησε για την εταιρεία στην οποία εργάζονται ήταν κάποιο μέλος της οικογένειάς τους ή κάποιος φίλος.

Όλες οι μέθοδοι που θα εφαρμόσει μία εταιρεία για την προσέλκυση νέων υπαλλήλων θα πρέπει να ακολουθούν μία κοινή λογική.

Το διαδίκτυο θα αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία για την προσέλκυση κυρίως νέων σε ηλικία ατόμων, όπως οι φοιτητές ή οι νέοι που δεν ολοκληρώνουν τις σπουδές τους.

Οι τάσεις που καταγράφονται στο εμπόριο δείχνουν πως στη διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να εξετάζονται περισσότερο οι συνήθειες των υποψηφίων και όχι τόσο οι ικανότητές τους και τα γενικά προσόντα τους. Τα απαιτούμενα για κάθε εργασία προσόντα είναι πιο εύκολο να αποκτηθούν μέσα από μία εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ οι συνήθειες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων είναι αυτά που αποτελούν τη βάση για την εξέλιξή του. Διαδικασίες όπως η συμπλήρωση συγκεκριμένων ερωτηματολογίων και η εξέταση της προσωπικότητας του υποψήφιου μέσα από ειδικά τεστ είναι πρακτικές που εφαρμόζονται από χρόνια σε οργανωμένες επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες πρέπει να είναι σαφείς και σύντομες, έτσι ώστε ο υποψήφιος να γνωρίζει σε εύλογο χρονικό διάστημα αν θα προσληφθεί και να σχηματίζει μία καλή εικόνα για την επιχείρηση.

8.1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και την απόκτηση νέων. Η σωστή διαδικασία είναι εκείνη που ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης. Οι σωστά οργανωμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να δημιουργήσουν από την αρχή καλή εντύπωση στους νεοπροσληφθέντες και να τονίσουν τις αξίες που κυριαρχούν στην επιχείρηση. Το γεγονός πως η γνώση θεωρείται σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ανεβάζει την επιχείρηση σε ένα υψηλότερο επίπεδο σε ότι αφορά τη στρατηγική της και αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η λειτουργία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος εκ μέρους της επιχείρησης συντονίζει αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία.

8.1.5 ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής σε θέματα προσωπικού απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των μέτρων που λαμβάνονται σε αυτό τον τομέα καθώς και των αποτελεσμάτων. Κάθε σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό διαδικασία πρέπει να καταγράφεται και να μετράται: από τη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού και τη διαδικασία ανεύρεσης νέου μέχρι την εκπαίδευσή του. Αν δεν υπάρχει παρακολούθηση και καταγραφή κάθε απόφασης που λαμβάνεται και εφαρμόζεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είναι αδύνατον να υπάρξει σωστή διοίκηση.

Η διοίκηση σε θέματα προσωπικού πρέπει να είναι επικεντρωμένη σε τέσσερις βασικούς άξονες: διατήρηση υπαλλήλων, προσέλκυση νέων, πρόσληψη και εκπαίδευση. Η εφαρμογή μιας σωστής στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να υποστηρίζεται από μία ισχυρή οργανωτική δομή. Η ύπαρξη ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε διευθυντικό επίπεδο αναβαθμίζει τον ρόλο του στην επιχείρηση και δείχνει πόσο μεγάλη σημασία δίνει η ίδια στο προσωπικό της.

Ø αρνητική εικόνα των επιχειρήσεων

§ Κακό ωράριο

§ Στρες

§ Περιεχόμενο εργασίας

Ø κόστος μετακίνησης προσωπικού

Στο εμπόριο καταγράφεται γενικό ποσοστό μετακίνησης προσωπικού 30% ετησίως.

Το κόστος αναπλήρωσης της θέσης εργασίας είναι:

§ Διευθυντής καταστήματος 30.000 ευρώ

§ Διευθυντής τμήματος 15.000 ευρώ

§ Πωλητής 5.000 ευρώ

Η μείωση της μετακίνησης προσωπικού κατά 50% σε επιχείρηση της Μ. Βρετανίας με προσωπικό 100.000 ατόμων ισούται με εξοικονόμηση 90-100 εκατ. ευρώ.

Ø το προφίλ του προσωπικού στην Ευρώπη

§ Ποσοστό 80% των απασχολούμενων στο λιανεμπόριο τροφίμων είναι γυναίκες.

§ Η ισορροπία μεταξύ κοινωνικής ζωής/εργασίας απασχολεί το 65% των νέων σε ηλικία.

8.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ : ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΥΝ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΟΥΝ

Στις 18/06/09 πραγματοποιήθηκε από την ίδια εταιρία (Green Retail) έρευνα που είχε σαν θέμα την «Εταιρική κοινωνική ευθύνη και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων».

Το 32,9% των Ελλήνων καταναλωτών το 2008 είχε ανταμείψει μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία είτε μέσω αγοράς ενός προϊόντος είτε μέσω θετικών σχολίων. Η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρήθηκε ότι βελτιώνει τη γενική εικόνα της επιχείρησης χαρίζοντας της ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς. Η ενσυνείδητη πράξη επιβράβευσης μιας εταιρείας σημειώνει, μάλιστα, αυξητική τάση στη χώρα μας. Τα στοιχεία αυτά, που προέκυψαν, μεταξύ άλλων και από τη σχετική έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, επιβεβαιώνουν τη σημασία της εφαρμογής προγραμμάτων Επιχειρηματικής Κοινωνικής Ευθύνης και σαν αναπόσπαστο κομμάτι της, τη βελτιωμένη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομική κρίσης, οπότε η γνώμη των πολιτών παίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον των επιχειρήσεων.

Η νέα αντιπροσωπευτική ποσοτική έρευνα CSR 2009 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, την Υπεύθυνη Κατανάλωση και το ανθρώπινο δυναμικό, που διοργανώθηκε για 5η χρονιά από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας, παρουσιάστηκε στις 16 Ιουνίου παρουσία 160 εκπροσώπων του ευρύτερου ακαδημαϊκού χώρου, της πολιτείας, υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων του χώρου της επικοινωνίας και μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις της Ελλάδας που προβάλλουν κοινωνική, περιβαλλοντική ευθύνη καθώς και την μεγάλη ευθύνη της σωστής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων τους, τυγχάνουν καλύτερης αντιμετώπισης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και καταφέρνουν να περάσουν αλώβητες μέσα από την οικονομική κρίση.

Γεγονός που προκύπτει από την έρευνα είναι η αφύπνιση των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ καθώς και σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις της Ε. Ε. ακλουθούν την διεθνή πορεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού βλέποντας τη σαν το μοναδικό μέσο με το οποίο θα καταφέρουν να επικρατήσουν στην τεράστια οικονομική απειλή που ταλαιπωρεί όλες τις επιχειρήσεις παγκοσμίως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

CASE STUDY 1

TITAN

9.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Όμιλος TITAN προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζόμενούς του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής αλλά και της προσωπικής τους ζωής.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετικών του ικανοτήτων αποτελεί για τον TITANA ζήτημα θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και επιδιώξεων.

Το 2011 δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο να περιορισθεί το κόστος εκπαίδευσης διατηρώντας ταυτόχρονα το επίπεδο της ποιότητας και το

εύρος κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών αναλλοίωτο. Ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο μειώθηκε σε 20,4 σε σύγκριση με 23,5 το 2008 και το συνολικό κόστος ανήλθε σε €1,15 εκ., κατά μέσον όρο €95 ανά εργαζόμενο.

Οι συνθήκες και οι εκπαιδευτικές ανάγκες ποικίλλουν στις διάφορες περιοχές όπου δραστηριοποιείται ο TITAN. Εν τούτοις, η ανάπτυξη των ανθρώπων και η αναβάθμιση των πολυεπιστημονικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελούν στόχους κοινούς για όλους τους τομείς δραστηριότητας του Ομίλου.

Μακροπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης όπως ο “Προθερμαντής Καριέρας” και το TITAN mBA, τα οποία ξεκίνησαν από την Ελλάδα συνεχίσθηκαν και σταδιακά επεκτείνονται σε άλλες περιοχές δραστηριότητας.

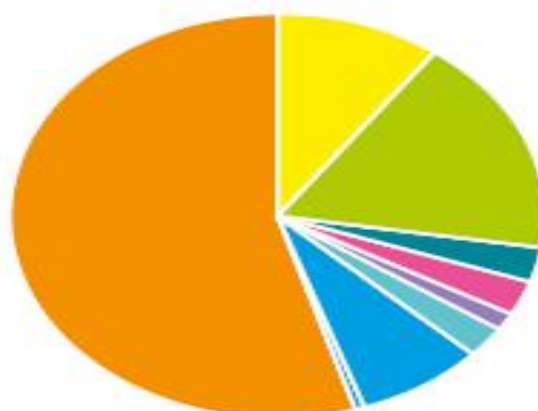
Για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας διατέθηκε το 50% του συνόλου των ανθρωποωρών εκπαίδευσης σε επίπεδο Ομίλου. Εκπαιδευτικά προγράμματα για το έμμεσο προσωπικό υλοποιήθηκαν με περισσότερους από 1.300 συμμετέχοντες. Νέα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάσθηκαν και διεξήχθησαν στην Αλβανία, σε συνεργασία με εξειδικευμένους τοπικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Κατανομή ωρών κατάρτισης ανά χώρα (2009)



- ΗΠΑ 28%
- Ελλάδα 21,5%
- Αλβανία 18%
- Αίγυπτος 13%
- Βουλγαρία 10%
- ΠΓΔΜ 5%
- Σερβία 4,5%

Κατανομή ωρών κατάρτισης ανά αντικείμενο (2009)



- Υγιεινή και ασφάλεια 54,5%
- Τεχνογνωσία και βασικές δεξιότητες 17,3%
- Διοίκηση 10,2%
- Ένταξη στην απασχόληση 7,7%
- Μη τεχνικές δεξιότητες 3,0%
- Ξένες γλώσσες 2,7%
- Πληροφορική 2,6%
- Περιβάλλον 1,4%
- Άλλα θέματα 0,6%

9.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ΑΜΕΡΙΚΗ)

Το πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων που εφαρμόζει ο TITAN AMERICA στις ΗΠΑ, έχει σχεδιασθεί προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες ξεκινώντας από την ικανότητα να καθοδηγούν τον εαυτό τους

έως την ικανότητα να ηγούνται άλλων και, τελικά, να ηγούνται ολόκληρης της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο του προγράμματος αποσκοπεί στην δημιουργία μιας «κοινής γλώσσας» επικοινωνίας, ενός κοινού τρόπου ανταπόκρισης στις εξωτερικές συνθήκες και αντίληψης για την καλύτερη λειτουργία του TITANA. Η μοναδικότητα του προγράμματος έγκειται στο γεγονός

ότι προσφέρεται αποκλειστικά από στελέχη της Εταιρίας, που είναι και οι πρεσβευτές των εταιρικών αξιών.

Επιπρόσθετα, ο TITAN στην Αμερική προώθησε ένα νέο πρόγραμμα ανάπτυξης νέων στελεχών το οποίο στηρίζεται στην επαφή των συμμετεχόντων με όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανακαλύψει κάποιος τον καταλληλότερο τομέα για τον ίδιο και την Εταιρία, αποκτώντας ταυτόχρονα και μία συνολική ιδέα της λειτουργίας της.

Το 2009 ένα ακόμη πρόγραμμα κατάρτισης για τους εργαζόμενους στον κλάδο του έτοιμου σκυροδέματος οργανώθηκε για να προσφέρει την ευκαιρία αναβάθμισης στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Εκτεταμένα θεωρητικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εφ' όσον υπάρξουν

διαθέσιμες θέσεις επικεντρώνονται στις δεξιότητες που είναι σημαντικές για ένα νέο εργοδηγό.

Οι καλύτεροι υποψήφιοι αναδεικνύονται μέσω της πρακτικής άσκησης προάγονται σε αυτές και τους προσφέρεται κάποια εισαγωγική διευθυντική θέση, όταν υπάρχει διαθέσιμη.

9.3 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η επίδοση του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στον τομέα της ασφάλειας στην εργασία επιδεινώθηκε σοβαρά το 2008. Με βαθιά θλίψη αναφέρουμε ότι πέρυσι σημειώθηκαν πέντε δυστυχήματα, όλα στην Ελλάδα. Τρία από αυτά είχαν ως θύματα εργαζομένους εργολάβων στον κλάδο τσιμέντου. Στο τέταρτο έχασε τη ζωή του ένας εργαζόμενος της Εταιρίας σε λατομικές δραστηριότητες, συγκεκριμένα σε ατομική εργασία και το πέμπτο ήταν οδικό δυστύχημα με θύμα εκτός Εταιρίας. Και τα πέντε δυστυχήματα διερευνήθηκαν εξονυχιστικά, το διδάγματά τους εμπεδώθηκαν και λάβαμε διορθωτικά μέτρα, ώστε να αποφευχθεί η επανάληψή τους στο μέλλον.

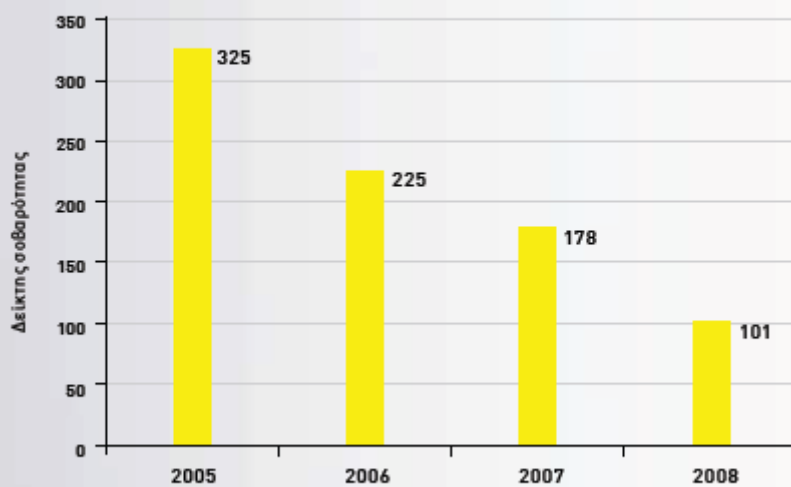
Πιστεύουμε ότι είναι ανάγκη όλες οι διαδικασίες να βελτιωθούν. Μολονότι η μεταβίβαση εξουσιών και αρμοδιοτήτων είναι απαραίτητη, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να οδηγεί στη μη ανάληψη ευθυνών από το κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Η θέσπιση πολιτικών και η έκδοση οδηγιών για την πρόληψη ατυχημάτων είναι επίσης αναγκαία, αλλά η σωστή παρακολούθηση και ο έλεγχος, καθώς και η συστηματική αναφορά για τα συμβαίνοντα στον τομέα αυτό είναι εξ ίσου σημαντικά. Και οι δυνατότητες για βελτίωση ποτέ

δεν εξαντλούνται. Η σοβαρότερη πρόκληση, ωστόσο, αφορά το προσωπικό των εργολάβων. Εκατοντάδες οδηγοί οχημάτων δημόσιας χρήσης, με τους οποίους τον περισσότερο χρόνο δεν υπάρχει δυνατότητα άμεσης επαφής και επικοινωνίας, αλλά και προμηθευτές υπηρεσιών, που συνεργάζονται με τον TITANA περιστασιακά, χειριστές μισθωμένων μηχανημάτων, που εναλλάσσονται στην εκτέλεση μιας εργασίας –όλοι εκπαιδεύονται ώστε να συνειδητοποιούν καλύτερα τη σημασία της ασφάλειας και να μαθαίνουν πώς να αντιμετωπίζουν τα σχετικά θέματα. Παρ' όλα αυτά, η μέχρι σήμερα εκπαίδευσή τους δεν αποδεικνύεται όσο θα έπρεπε αποτελεσματική. Αναμφισβήτητα εμμένουμε στις προσπάθειές μας και εστιάζουμε στην ανάγκη για αλλαγή της αντίληψης και της συμπεριφοράς όλων ως προς την πρόληψη των ατυχημάτων.

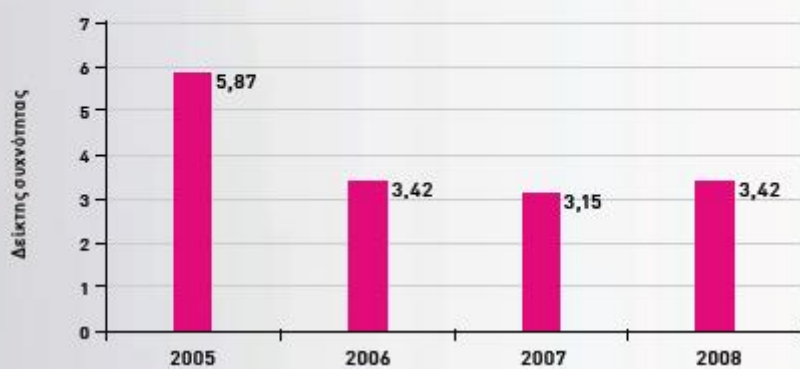
Ο δείκτης συχνότητας ατυχημάτων που έχει ως συνέπεια την απώλεια χρόνου εργασίας, το 2008, για το δικό μας προσωπικό σε όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου, αυξήθηκε σε 3,42 έναντι 3,15 το 2007. Γεγονός είναι ωστόσο ότι ο δείκτης σοβαρότητας ατυχημάτων, ο αριθμός των απολεσθεισών ημερών εργασίας ανά εκατομμύριο ωρών, μειώθηκε κατά 43%, δηλ. σε 101 ημέρες το 2008 έναντι 178 ημερών το 2007. Επί πλέον, συνολικά 4 εκατομμύρια ώρες συμπληρώθηκαν με μηδενικό αριθμό ατυχημάτων στα δύο μεγαλύτερα εργοτάξιά μας στην Αλβανία και στην Αίγυπτο.

Οι επιδόσεις στην ασφάλεια της εργασίας, ποικίλουν σημαντικά στο ευρύ φάσμα γεωγραφικών περιοχών όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλός μας, αποδεικνύοντας ότι οι τοπικές αντιλήψεις, συνήθειες και συμπεριφορές παίζουν καίριο ρόλο στην επίτευξη των στόχων και γενικότερα των επιδιώξεων του Ομίλου σε όλα τα κρίσιμα ζητήματα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΛΕΞΘΕΙΣΕΩΝ ΗΜΕΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΑΠΩΛΕΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



9.4 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Το 2008 η άμεση απασχόληση στον Όμιλο TITAN αυξήθηκε κατα 7% συγκρινόμενη με το 2007, εξαιτίας νέων εξαγορών και επενδύσεων. Ο συνολικός αριθμός των άμεσα απασχολούμενων στον Όμιλο ανήλθε σε 6.504 άτομα. Συγκρίνοντας ωστόσο τα στοιχεία απασχόλησης για το 2008 και το 2007 σε όλες τις χώρες όπου ο Όμιλος λειτουργούσε και τα δύο αυτά χρόνια, διαπιστώνουμε μια μείωση στη συνολική απασχόληση κατα 4%. Η μείωση αυτή είναι περιορισμένη σε σχέση με τις γενικότερες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις περισσότερες από τις χώρες αυτές.

Ο Όμιλος TITAN παρέχει ευκαιρίες για έμμεση απασχόληση σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, σε τομείς όπως οι λατομικές δραστηριότητες, οι μεταφορές, οι υπηρεσίες καθαριότητας, συντήρησης και διατροφής, καθώς επίσης και σε κατασκευαστικά-οικοδομικά έργα. Το 2008 ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων από τον Όμιλο μέσω εργολάβων με μακροχρόνια συμβόλαια, ήταν περίπου 4.500. Επί πλέον, 1.000 άτομα κατά μέσο όρο εργάζονταν στα νέα κατασκευαστικά έργα του TITANA στην Αλβανία και στην Αίγυπτο.

Εν όψει της ύφεσης στην αγορά, ο Όμιλος TITAN έχει εξετάσει το ενδεχόμενο αναγκαστικής αναδιάρθρωσης της απασχόλησης. Προκειμένου να περιορισθούν στο ελάχιστο οι συνέπειες για τους ανθρώπους μας, η κύρια πολιτική που ακολουθείται σε όλες τις δραστηριότητες του TITANA προβλέπει καταρχήν την διακοπή των νέων

προσλήψεων και των προσλήψεων για αντικατάσταση συνταξιοδοτούμενων υπαλλήλων. Οπουδήποτε η απώλεια εργασίας είναι αναπόφευκτη, οι περιπτώσεις αυτές περιορίζονται αυστηρά και ο χειρισμός τους γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται εγκαίρως και πλήρως, ενώ τους παρέχεται κάθε δυνατή βοήθεια και υποστήριξη ώστε να διασφαλισθεί η κατά το δυνατόν ομαλότερη μετάβαση στη νέα κατάσταση.

ΑΜΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ¹			
	2007	2008	μεταβολή (%)
Ελλάδα	1.841	1.767	-4,02
ΗΠΑ	2.388	2.260	-5,36
Βουλγαρία	500	472	-5,60
Σερβία	386	383	-0,78
ΠΓΔΜ	519	509	-1,93
Αίγυπτος²	400	807	
Αλβανία³	-	45	
Τουρκία⁴	-	261	
Σύνολο⁵	6.034	6.504	

9.5 ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο πολυπεριφερειακός και πολυπολιτισμικός χαρακτήρας του Ομίλου αποτελεί πηγή ισχύος και ότι τα τοπικά στελέχη είναι σε καλύτερη θέση να διευθύνουν τοπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γι' αυτό, 98% των διευθυντικών ομάδων στις θυγατρικές του Ομίλου TITAN συγκροτούνται από τοπικά στελέχη. Ο Όμιλος TITAN, σε κάθε περίπτωση ακολουθεί τις κλαδικές και κοινωνικές πρακτικές με

σεβασμό στην διαφορετικότητα των εργαζομένων, σε όλες τις κοινότητες και τις

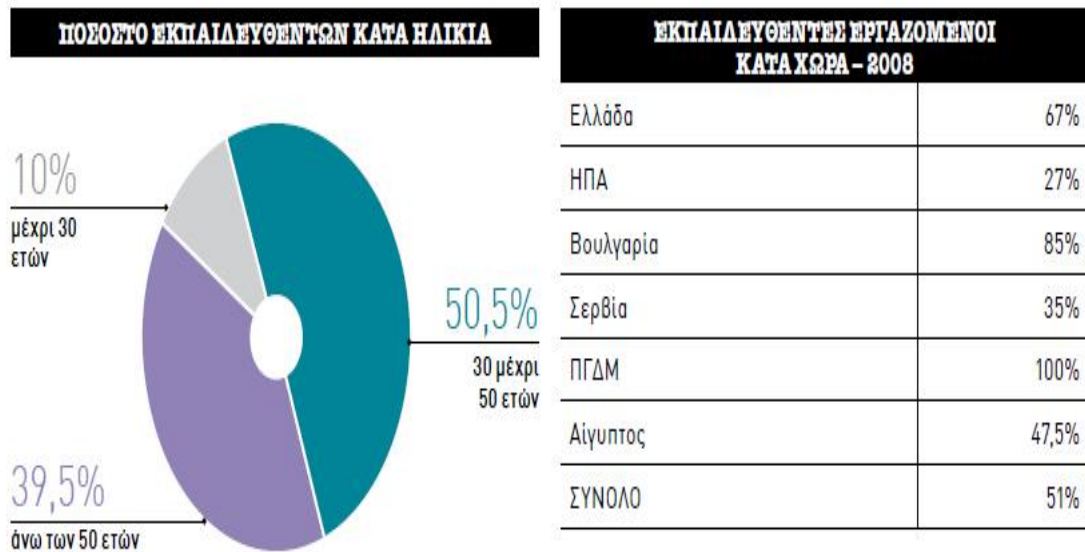
χώρες όπου λειτουργεί. Το 2008 συνεργαστήκε με άλλες εταιρίες υπό την αιγίδα του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ σε ένα πρόγραμμα ενσωμάτωσης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός νέου εργαλείου αυτοαξιολόγησης και προώθησης άριστων πρακτικών που αποσκοπεί στην προώθηση των νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας και το σεβασμό στη διαφορετικότητα και το φύλλο.



9.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής αλλά και της

προσωπικής τους ζωή. Το 2008 ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο μειώθηκε σε 23,5 έναντι 29 το 2007, ενώ οι δαπάνες για την εκπαίδευση έφθασαν τα €4,5 εκ. (€92 ανά εργαζόμενο) σε επίπεδο Ομίλου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

CASE STUDY 2

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ

10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο είναι ο φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Σκοπός του, όπως καθορίζεται από το ίδιο το Ινστιτούτο μέσω του δικτυακού του τόπου, είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματιών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους ενώ κυριότερος στόχος του είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης σύμφωνα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων.

Πρωταρχική επιδίωξη του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου είναι η διασφάλιση της αντιστοιχίας της εκπαίδευσης με τις πραγματικές ανάγκες του κλάδου και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Επιπλέον, λειτουργεί ως πιστοποιημένο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης από τον αρμόδιο εθνικό φορέα, διαθέτει διαπίστευση σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για προγράμματα και εξεταστικές διαδικασίες και διατηρεί τακτική επαφή με ομόλογα εθνικά ινστιτούτα, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις. Τέλος, επιλέγει εισηγητές που είναι, κατά κύριο λόγο, έμπειροι επαγγελματίες του χώρου αλλά και εξειδικευμένοι καθηγητές ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πηγή: www.hba.gr/eti/).

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, ως ο μοναδικός φορέας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στηρίζει τη δραστηριότητά του στις προτάσεις του Εκπαιδευτικού Συμβουλίου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών και στο έργο της Διατραπεζικής Επιτροπής Εκπαίδευσης. Η τεχνογνωσία των στελεχών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών σε συνδυασμό με τη συμβολή των εκπροσώπων των τραπεζών στις πολυάριθμες διατραπεζικές επιτροπές της, προσδίδει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου δύο συγκριτικά πλεονεκτήματα: πρώτον, είναι το πλέον κατάλληλο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών και δεύτερον, είναι το μοναδικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα σε θέματα κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Πηγή: www.hba.gr/eti/).

Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση διατραπεζικών προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα και αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενδοτραπεζικής/ ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης, η διοργάνωση εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας καθώς και διαγωνισμών, η συγγραφή, η έκδοση και η διάθεση εκπαιδευτικών εγχειριδίων και η διοργάνωση ημερίδων ενημέρωσης, συνεδρίων και συναντήσεων εργασίας (Πηγή: www.hba.gr/eti/).

Οι υπηρεσίες του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου απευθύνονται (Πηγή: www.hba.gr/eti/):

- Στο σύνολο των εργαζομένων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα.
- Σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση ή ιδιώτη επαγγελματία που αναζητά σχετική εκπαίδευση.

- Σε αποφοίτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται να εργαστούν στον κλάδο αυτό.
- Στους τελικούς αποδέκτες των τραπεζικών υπηρεσιών, κυρίως τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- Σε κάθε ενδιαφερόμενο εκτός Αθηνών, καθώς παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση μέσω της μικτής μεθόδου εξ αποστάσεως μάθησης που περιλαμβάνει συναντήσεις σε αίθουσα και ειδικά σχεδιασμένα εγχειρίδια. Τα προγράμματα αυτά αφορούν κυρίως στις τραπεζικές εργασίες.
- Στα τραπεζικά συστήματα της Βαλκανικής, της Παρευξείνιας περιοχής και της Ανατολικής Μεσογείου.

Ο στόχος της διατραπεζικής εκπαιδευτικής δραστηριότητας του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου ταυτίζεται με τους καταστατικούς σκοπούς της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για τη στήριξη του εκσυγχρονισμού και της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της αναβάθμισης των ανθρώπινων πόρων τους. Για το λόγο αυτό, εκτός από την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης, το έργο του Ινστιτούτου περιλαμβάνει εκδόσεις, μελέτες και συνεργασίες με φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ξεκίνησε το 1986 με τη σύσταση Τομέα Εκπαίδευσης, ο οποίος αναβαθμίστηκε σύντομα σε «Εκπαιδευτικό Κέντρο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών» και, από το 1999, σε «Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο» (Πηγή: www.hba.gr/eti/).

Μερικοί από τους κυριότερους ιστορικούς σταθμούς στην πορεία του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου είναι οι εξής (Πηγή: www.hba.gr/eti/):

- Από το 1995 λειτουργεί η Διατραπεζική Επιτροπή Εκπαίδευσης, με στόχο την ουσιαστική και συστηματική συνεργασία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με τους υπευθύνους εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όλων των τραπεζών.
- Το 1999 θεσμοθετήθηκε το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ως το ανώτατο όργανο διαμόρφωσης της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο οποίο εκτός από τους εκπροσώπους των τραπεζών συμμετέχουν εκπρόσωποι της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (Ο.Τ.Ο.Ε.) και καθηγητές Πανεπιστημίου.
- Το 2005 πιστοποιήθηκε από την αρμόδια Επιτροπή του Υπουργείου Ανάπτυξης για την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενώ το 2008 πιστοποιήθηκε και ως εξεταστικό κέντρο.
- Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ΕΤΙ προσφέρονται, από το 2005, με οργανωμένο και ολοκληρωμένο τρόπο σύμφωνα με ένα σύστημα εκπαίδευσης για όλες τις βαθμίδες και ειδικότητες που αντιστοιχούν στις επιμέρους δραστηριότητες του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα.
- Το 2006 εισήγαγε στην Ελλάδα το European Foundation Certificate in Banking (E.F.C.B.), το πρώτο πανευρωπαϊκό πιστοποιητικό σπουδών στον κλάδο, που συνυπογράφει το European Bank Training Network (E.B.T.N.). Το ειδικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και το τρίτομο εγχειρίδιο «Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές», που υποστηρίζουν τις εξετάσεις, συνθέτουν μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική επιλογή για τους εργαζομένους των τραπεζών.

- Την ίδια χρονιά εγκαινίασε εκδοτική σειρά εκπαιδευτικών εγχειριδίων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του, την ενίσχυση της διαδικασίας των εξετάσεων, αλλά και την ευρύτερη διάχυση της γνώσης σε επίκαιρα και θεμελιώδη θέματα του χρηματοοικονομικού χώρου.
- Επίσης το 2006, με απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την πιστοποίηση εργαζομένων των τραπεζών που παρέχουν επενδυτικές υπηρεσίες, ορίστηκε φορέας παροχής σεμιναρίων πιστοποίησης για τη λήψη και διαβίβαση εντολών, καθώς και διεξαγωγής των εξετάσεων πιστοποίησης για τις έξι ειδικότητες που προβλέπονται.

10.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης ανά επίπεδο, ανάλογα με το αντικείμενο εκπαίδευσης. Έτσι, προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα Εμπορικής Τραπεζικής, Επενδυτικής Τραπεζικής και Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης. Στη συνέχεια ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση των προγραμμάτων αυτών, οι σκοποί τους και το κοινό στο οποίο απευθύνονται, όπως αυτά παρουσιάζονται στο δικτυακό τόπο του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου (Πηγή: www.hba.gr/eti/).

10.2.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

10.2.1.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ

Το Ελληνικό Σύστημα Εγγύησης Καταθέσεων

Πρόκειται για ένα σεμινάριο σκοπός του οποίου είναι η ενημέρωση κυρίως του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων σχετικά με αυτά που ισχύουν στη χώρα μας αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά στην εγγύηση των καταθέσεων, συμβάλλοντας έτσι στην έγκυρη ενημέρωση των συναλλασσομένων και την αποφυγή της διάδοσης ανακριβειών. Το πρόγραμμα, εκτός από το προσωπικό και τα στελέχη όλων των βαθμίδων που απασχολούνται στο δίκτυο των τραπεζών απευθύνεται και σε συναλλασσόμενους με τις τράπεζες που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία του θεσμού.

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι βασικές έννοιες περί εγγύησης καταθέσεων, η κοινοτική και η ελληνική νομοθεσία σχετικά με τα συστήματα εγγύησης καταθέσεων, οι κανόνες λειτουργίας, οι πόροι και η διοίκηση του ελληνικού συστήματος καταθέσεων και οι κατηγορίες των δικαιούχων καθώς και οι τρόποι κάλυψής τους από το ελληνικό Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων.

Πανευρωπαϊκό Πιστοποιητικό Θεμελιωδών Τραπεζικών Σπουδών (European Foundation Certificate in Banking - E.F.C.B.)

Το E.F.C.B. αποτελεί πολύτιμο εκπαιδευτικό εφόδιο για όλους τους εργαζομένους σε πιστωτικά ιδρύματα, νέους, έμπειρους, αλλά και απόφοιτους ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ενδιαφέρονται να εργαστούν σε αυτά. Η σφαιρική, συστηματοποιημένη και σύγχρονη γνώση που παρέχει για το περιβάλλον και τη λειτουργία των τραπεζών προσελκύει το

ενδιαφέρον εκείνων που δεν διαθέτουν σπουδές οικονομικής κατεύθυνσης, αλλά και όσων οι επαγγελματικές γνώσεις αφορούν μόνο το εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας τους.

Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στη σύνδεση των αναγκών της πελατείας με τις τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα. Ταυτόχρονα παρέχει συστηματοποιημένες πληροφορίες για το οικονομικό και νομισματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες, ενώ ολοκληρώνεται με βασικά στοιχεία τραπεζικής δεοντολογίας, μάρκετινγκ και μάρκετινγκ. Η μοναδικότητα της πιστοποίησης αυτής έγκειται στο ότι ενσωματώνει τις καλύτερες πρακτικές τοπικών αγορών της Ευρώπης και τις συνθέτει σε ένα πιστοποιητικό προσανατολισμένο στην αγορά, ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

Τα μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία παράγονται από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι τα εξής:

- Κατανόηση των βασικών εννοιών της οικονομικής επιστήμης (μικροοικονομία και μακροοικονομία).
- Απόκτηση γνώσεων αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, καθώς και κατανόηση βασικών εννοιών της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και της νομισματικής θεωρίας.
- Κατανόηση βασικών διαδικασιών και εννοιών που εφαρμόζονται στην τραπεζική πρακτική, με έμφαση στην πελατεία και τα χρηματοοικονομικά προϊόντα.
- Γνώση των βασικών αρχών δεοντολογίας, τραπεζικού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ.

10.2.1.2. ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Ανάλυση Ισολογισμών - Αξιολόγηση Ποσοτικών Στοιχείων Επιχειρήσεων - Αριθμοδείκτες

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η αναλυτική παρουσίαση των τρόπων ανάλυσης και αξιολόγησης των επιμέρους οικονομικών μεγεθών, είτε αυτά αφορούν διάρθρωση ενεργητικού/ παθητικού είτε αποτελέσματα χρήσης, των απαραίτητων εργαλείων (αριθμοδείκτες) που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση των εν λόγω μεγεθών και της χρησιμότητας των σχολίων/ παρατηρήσεων των ορκωτών ελεγκτών, ώστε να προσεγγίζεται η πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και να λαμβάνεται υπόψη κατά τη στάθμιση των ανειλημμένων ή υπό ανάληψη πιστωτικών κινδύνων.

Στα μαθησιακά αποτελέσματα περιλαμβάνεται ο έγκαιρος εντοπισμός εκ μέρους των συμμετεχόντων τόσο των δυνατών σημείων όσο και των αδυναμιών των υπό αξιολόγηση επιχειρήσεων, με σκοπό την επιλογή της κατάλληλης πιστοδοτικής και τιμολογιακής πολιτικής.

Αποτελεσματικές Πωλήσεις για τη Δημιουργία Αφοσιωμένων Πελατών

Με αυτό το σεμινάριο δίνεται στον εκπαιδευόμενο η δυνατότητα να γνωρίσει την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη της τράπεζας, τους κανόνες επικοινωνίας, τις προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων και τους παράγοντες της αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη. Μετά το τέλος του σεμιναρίου οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να οργανώνουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες διενέργειας τόσο των εσωτερικών πωλήσεων μέσα στο τραπεζικό κατάστημα, όσο και των εξωτερικών πωλήσεων στην έδρα του πελάτη και να

χρησιμοποιούν κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας, ψυχοτεχνικές μεθόδους και τεχνικές πωλήσεων για να αυξήσουν τις πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Στη θεματολογία του σεμιναρίου περιλαμβάνονται:

- ο Οι εφαρμογές των αρχών και μεθόδων του μάρκετινγκ στο χρηματοπιστωτικό τομέα
- ο Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αγοραστικής συμπεριφοράς
- ο Η ανάλυση αναγκών και κινήτρων αγοράς
- ο Τα στάδια της πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών (προγραμματισμός - προσέγγιση - εισαγωγή - διαπίστωση αναγκών - παρουσίαση - δράση - αντιμετώπιση αντιρρήσεων - παρακολούθηση εξυπηρέτησης - χειρισμός παραπόνων)
- ο Οι κανόνες αποτελεσματικής γραπτής, προφορικής και μη λεκτικής επικοινωνίας με τον πελάτη
- ο Οι εφαρμογές ψυχομετρικών μεθόδων για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας στις πωλήσεις

Ασφάλεια Πληροφοριακών και Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων

Το σεμινάριο πραγματεύεται τα προβλήματα που ανακύπτουν από τη ραγδαία ανάπτυξη στο χώρο της πληροφορικής και την αναπόφευκτη παράλληλη αύξηση της ανάγκης για προστασία από τις διάφορες απειλές κατά της ακεραιότητας και ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων. Οι βασικοί σκοποί του είναι να προβληθούν τα βασικά θέματα ασφάλειας ενός μηχανογραφικού συστήματος, να αναφερθούν οι εσωτερικές και εξωτερικές απειλές και οι τρόποι αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους, να προταθούν λύσεις για την ασφάλεια των λειτουργικών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, βασισμένες στις αρχές κρυπτογράφησης, τα firewalls και τα διεθνή πρότυπα και να παρουσιαστούν οι βασικές αρχές

ελέγχου των μηχανογραφικών συστημάτων και οι τρόποι επίτευξης πληρέστερης ασφάλειας των μηχανογραφικών συστημάτων ενός οργανισμού, με συνδυασμό των αποτελεσμάτων ελέγχου και των κανόνων ασφάλειας.

Αξιόγραφα

Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι να παρασχεθούν συστηματικές γνώσεις για τη διαχείριση κάθε μορφής αξιογράφου που συναντάται στην καθημερινή τραπεζική πρακτική. Μετά το τέλος του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να κατανοούν το νομικό πλαίσιο των αξιογράφων, να γνωρίζουν τα τυπικά χαρακτηριστικά τους, να αξιολογούν την εγκυρότητά τους και να χειρίζονται με ασφάλεια τα αξιόγραφα που συναντούν καθημερινά.

Αξιολόγηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά οι σύγχρονες τάσεις διαχείρισης των πιστωτικών κινδύνων, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο εντοπισμός των αιτίων που τον προκαλούν και πώς αυτά επηρεάζουν τις τράπεζες, η αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων μιας επιχείρησης, η επιλογή των κατάλληλων χρηματοδοτικών λύσεων / προϊόντων για την αντιμετώπιση των κατά περίπτωση πιστοδοτικών αναγκών της πελατείας, οι τρόποι για την καλύτερη παρακολούθηση του δανειακού χαρτοφυλακίου και την προσέλκυση νέων υγιών πελατών, οι τρόποι ανάπτυξης σταυροειδών πωλήσεων μέσα από τις δημιουργούμενες ανάγκες της πελατείας, και οι μέθοδοι αποτελεσματικότερης διαχείρισης των πιστωτικών κινδύνων από πλευράς ασφάλειας και ρευστότητας.

Αξιολόγηση Χρηματοδοτικών Αιτημάτων Επιχειρήσεων

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες και οι μηχανισμοί λειτουργίας της οικονομίας, του χρηματοπιστωτικού συστήματος, του θεσμικού και διοικητικού πλαισίου, οι απλές τεχνικές ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος, των αγορών χρήματος, του υπολογισμού απόδοσης και των κινδύνων πιστώσεων και δανείων, οι εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και η επίδρασή τους στις πιστοδοτήσεις, οι τρόποι άντλησης κεφαλαίων από πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα, η μέτρηση του αναλαμβανόμενου χρηματοδοτικού και επιχειρηματικού κινδύνου και η διασφάλιση του κινδύνου με βάση τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Ως αποτέλεσμα, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν χρηματοοικονομικές, νομικές και πρακτικές γνώσεις προς εφαρμογή, ώστε να περιοριστούν ασάφειες ή σφάλματα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του επιχειρηματικού και χρηματοδοτικού κινδύνου, του ελέγχου των πιστωτικών κινδύνων, της διερεύνησης της αποδοτικότητας και πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών ή υποψηφίων πελατών, της εξασφαλιστικής αξιολόγησης και της διαχείρισης και διασφάλισης των πιστωτικών κινδύνων.

Δάνεια και Κάρτες

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά το θεσμικό και διαδικαστικό πλαίσιο και οι τρόποι προώθησης και ασφαλούς διαχείρισης των προϊόντων καταναλωτικής πίστης.

Χρησιμοποιώντας το Excel σε Χρηματοοικονομικές Εφαρμογές της Καθημερινής Τραπεζικής Πρακτικής

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η εξοικείωση των μεσαίων και κατώτερων στελεχών των τραπεζών με τη χρήση του Excel για την

επίλυση των συνηθέστερων χρηματοοικονομικών προβλημάτων της καθημερινής τραπεζικής πρακτικής.

Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων

Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα παρουσιάζονται οι βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η στατική χρηματοοικονομική ισορροπία, η δυναμική χρηματοοικονομική ισορροπία, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η ανάλυση βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, η πρόβλεψη της πτώχευσης των επιχειρήσεων, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων σε σχέση με την πιστωτική πολιτική, η αποδοτικότητα, ο κίνδυνος και η ανάλυση του νεκρού σημείου, ο πίνακας πηγών και χρήσεων κεφαλαίων και οι μέθοδοι χρηματοοικονομικής πρόβλεψης.

Λογιστική

Παρουσιάζονται οι κύριες λογιστικές έννοιες και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι λογαριασμοί που δίνουν πληροφορίες για τα δεδομένα των επιχειρήσεων, αναλύονται οι λογιστικές καταστάσεις ως προς τον τρόπο σύνταξης και το περιεχόμενό τους και δίνονται τα βασικά εργαλεία ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της δυναμικής των επιχειρήσεων.

Δημιουργική Λογιστική

Με το σεμινάριο αυτό οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται στα κρίσιμα σημεία οικονομικών καταστάσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται και για την κατάρτιση κρίσιμων αριθμοδεικτών, στο χειρισμό συγκεκριμένων κονδυλίων / λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων, στις διαχρονικές επιπτώσεις των

παρεμβάσεων σε κονδύλια λογιστικών υπολοίπων επί των οικονομικών καταστάσεων, στα κρίσιμα στοιχεία ανάλυσης οικονομικών καταστάσεων και στον τρόπο αναμόρφωσης οικονομικών καταστάσεων σε περίπτωση εντοπισμού σφαλμάτων ή ύπαρξης παρατηρήσεων ορκωτών ελεγκτών και στις διαφοροποιήσεις των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων από την ελληνική λογιστική νομοθεσία, που σχετίζονται με τη δημιουργική λογιστική.

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Το σεμινάριο παρέχει συστηματοποιημένες γνώσεις σχετικά με τις βασικές απαιτήσεις των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.), τις κύριες διαφορές των Δ.Λ.Π. από την ελληνική νομοθεσία και πρακτική, το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ισολογισμού, κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης, πίνακα μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και κατάστασης ταμειακών ροών, το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων, το περιεχόμενο των σημειώσεων (προσάρτημα) κατά τα Δ.Λ.Π. (αναλύσεις κονδυλίων, πληροφορίες κατά τομέα, συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη κ.λπ.), το περιεχόμενο και τον τρόπο σύνταξης των κατά Δ.Λ.Π. ενοποιημένων οικονομικών Καταστάσεων και τις ενέργειες των επιχειρήσεων για την εφαρμογή των Δ.Λ.Π. και ιδιαίτερα για τις πρώτες χρήσεις εφαρμογής των Δ.Λ.Π.

Εγγυητικές Επιστολές

Στο συγκεκριμένο σεμινάριο αναπτύσσεται το περιεχόμενο των εργασιών των εγγυητικών επιστολών, με ιδιαίτερη αναφορά στις ανάγκες της πελατείας, στις αρχές και τους κανόνες που διέπουν την

έκδοση των εγγυητικών επιστολών, στην ανάλυση της ροής εργασίας και στον κατάλληλο χειρισμό ειδικών περιπτώσεων.

Έλεγχος Απάτης

Παρουσιάζονται οι κατηγορίες απάτης που εμφανίζονται στη σύγχρονη επιχείρηση, η συσχέτιση της απάτης με θέματα, όπως είναι η ανάλυση και διαχείριση κινδύνων, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η εταιρική διακυβέρνηση εν γένει και η επιχειρηματική ηθική, η ελεγκτική προσέγγιση της απάτης και η επαγγελματική ικανότητα των ελεγκτών απάτης σε σχέση με αναφορές Προτύπων Διεθνών Φορέων, οι ενδεικτικές περιπτώσεις απάτης, θεωρητικές και πραγματικές, από την ελληνική και τη διεθνή εμπειρία (στο χώρο των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών, της υγείας κ.λπ.), τα αποτελέσματα ερευνών για το οικονομικό έγκλημα και οι εκθέσεις διεθνών φορέων καταπολέμησης της απάτης.

Έλεγχος Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων

Παρουσιάζονται αναλυτικά τα θέματα που αφορούν τη Μονάδα Διαχείρισης Διαθεσίμων, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Μονάδα Διαχείρισης Διαθεσίμων, οι λόγοι που επιβάλλουν τον έλεγχο της και οι βασικοί άξονες για την αποτελεσματικότερη άσκησή του.

Καταθετικά Προϊόντα

Πρόκειται για την παρουσίαση και επεξήγηση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη μορφολογία και τη λειτουργία των καταθετικών προϊόντων, την ανάλυση όλων των οικονομοτεχνικών παραμέτρων που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν τις

αποδόσεις των καταθετικών προϊόντων και ο προσδιορισμός και η ανάδειξη των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων των ποικίλων μορφών καταθετικών λογαριασμών ως προϊόντων προς πώληση για την κάλυψη αποταμιευτικών, επενδυτικών και συναλλακτικών αναγκών της πελατείας.

Αρχές Μάρκετινγκ και Τεχνικές Πωλήσεων για τη Δημιουργία Ικανοποιημένων Πελατών

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να κατανοήσουν καλύτερα οι συμμετέχοντες το ρόλο τους στο πλαίσιο του σχεδιασμού μάρκετινγκ της τράπεζάς τους, να εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνικές πωλήσεων για να εντοπίζουν και να προσελκύουν νέους πελάτες, αλλά και να αξιοποιούν πλήρως τις ευκαιρίες που τους παρέχει η επαφή με την υπάρχουσα πελατεία ώστε να αυξάνουν τις πωλήσεις και να δημιουργούν πιστούς πελάτες.

Μεθοδολογία και Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου

Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, οι τρόποι και οι μέθοδοι ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων και τομέων της τράπεζας, είτε αφορούν τις κεντρικές υπηρεσίες είτε το δίκτυο, και καλύπτουν διοικητικές, οργανωτικές, λειτουργικές, οικονομικές και πιστοδοτικές λειτουργίες πλην αυτών του ελέγχου συστημάτων πληροφορικής, οι τρόποι παρουσίασης και καταγραφής των ευρημάτων στα επιμέρους κεφάλαια των εκθέσεων και οι τεχνικές προσέγγισης ελέγχου ειδικών θεμάτων.

Νομικά Θέματα Συναλλαγών

Παρέχεται συστηματική γνώση σχετικά με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου και τη λειτουργία τους, το εννοιολογικό περιεχόμενο νομικών όρων που συναντώνται στις συναλλαγές και το τραπεζικό δίκαιο και την εφαρμογή των κανόνων του στην καθημερινή τραπεζική συναλλακτική πρακτική.

Ο Ρόλος των Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων στις Τράπεζες

Σκοπός του προγράμματος είναι η ενημέρωση τραπεζικών στελεχών για τις δυνατότητες που παρέχουν τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία και ιδιαίτερα τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα (Geographic Information Systems - GIS) στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της τράπεζας μέσα από την αξιόπιστη παροχή γεωδυναμικών πληροφοριών για την κατάρτιση αποτελεσματικότερων προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατείας

Παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις ικανοποίησης και αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη της τράπεζας, με σκοπό ο νέος και ο περιστασιακός πελάτης να γίνουν αφοσιωμένοι πελάτες της τράπεζας και να επιτυγχάνονται σταυροειδείς πωλήσεις.

Πρακτικά Θέματα Τραπεζικών Συναλλαγών

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παράθεση δυνητικών συναλλακτικών περιπτώσεων με αμφιλεγόμενες πρακτικές αντιμετώπισης και η ανάδειξη των συναφών κινδύνων, ο προσδιορισμός και η τεκμηρίωση των ορθών και νόμιμων χειρισμών με άρση συναφών παρανοήσεων, η οριοθέτηση του εύρους των

ευχερειών νόμιμης και αντιγραφειοκρατικής εξυπηρέτησης της πελατείας, η συνεξέταση με τον εισηγητή κάθε περίπτωσης προβληματισμού που θα τεθεί από τους συμμετέχοντες και η αποσαφήνιση, τεκμηρίωση και προσδιορισμός των προσηκουσών και ασφαλών λύσεων.

Ο Ενιαίος Χώρος Πληρωμών σε Ευρώ (SEPA)

Η δημιουργία του ενιαίου χώρου πληρωμών σε ευρώ στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποτελεί μέρος της προσπάθειας για τη δημιουργία της ενιαίας τραπεζικής αγοράς, η οποία με τη σειρά της αποτελεί προϊόν της ευρύτερης προσπάθειας που καταβλήθηκε μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 για τη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς. Για τους πολίτες - καταναλωτές και επιχειρήσεις - ο SEPA θα έχει επιτευχθεί όταν θα μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές σε ευρώ οπουδήποτε στην Ευρώπη από έναν και μόνο τραπεζικό λογαριασμό, χρησιμοποιώντας ένα και μόνο σύνολο εργαλείων πληρωμής, με την ίδια ευκολία, ασφάλεια και χαμηλό κόστος όπως στο εσωτερικό της χώρας τους σήμερα. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η ενημέρωση των εργαζομένων στην «πρώτη γραμμή», προκειμένου να γνωρίσουν τις διάφορες πτυχές του SEPA, ώστε στη συνέχεια να μπορέσουν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν στην πελατεία τα πανευρωπαϊκά ηλεκτρονικά εργαλεία πληρωμής που προσφέρει ή πρόκειται να προσφέρει η τράπεζά τους.

Στεγαστικά Δάνεια

Στο σεμινάριο παρέχονται οι βασικές γνώσεις που απαιτούνται για την ενασχόληση με τα στεγαστικά δάνεια, δηλαδή οι βασικές οικονομικές έννοιες που συνδέονται με την ακίνητη περιουσία και την παροχή στεγαστικών δανείων, καθώς και οι βασικές νομικές έννοιες

και τα φορολογικά θέματα που θα πρέπει να έχει υπόψη όποιος εργάζεται στον τομέα της παροχής στεγαστικής πίστης.

Συνάλλαγμα

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να απαντηθούν ερωτήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό της τιμής των διαφόρων νομισμάτων, το πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιούνται συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, τις ιδιαιτερότητες των μέσων πληρωμής με τα οποία πραγματοποιούνται εισπράξεις και πληρωμές σε ξένο νόμισμα και τη δυνατότητα των φυσικών και νομικών προσώπων, κατοίκων και μη κατοίκων Ελλάδας, να ανοίγουν και να διατηρούν λογαριασμούς σε ξένα νομίσματα.

Χειρισμός του on-line Συστήματος της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ

Στο σεμινάριο παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα χειρισμού του on-line συστήματος της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ με σκοπό την ευρύτερη και αποδοτικότερη χρήση των δεδομένων της βάσης πληροφοριών από τους συμμετέχοντες.

Το Μάνατζμεντ και το Μάρκετινγκ του Τραπεζικού Καταστήματος

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να εξοικειωθούν τα στελέχη που διευθύνουν τα τραπεζικά καταστήματα με τις σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που μπορούν να εφαρμοστούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας σε κάθε τυπική αγορά.

Τραπεζικό Απόρρητο

Το τραπεζικό απόρρητο, η υποχρέωση δηλαδή επαγγελματικής εχεμύθειας ως προς τις πάσης φύσεως συναλλαγές και σχέσεις της

πελατείας με την τράπεζα, αποτελεί νομικό θέμα με σοβαρές προεκτάσεις που συνδέονται άμεσα με τη συναλλακτική καθημερινότητα. Η συστηματοποίηση των σχετικών γνώσεων διασφαλίζει τη σύμφωνη με το ρυθμιστικό πλαίσιο εξυπηρέτηση της πελατείας, την αντιμετώπιση ειδικών ζητημάτων και την αποτροπή εμπλοκών που μπορούν να έχουν σοβαρές αστικές, ποινικές και δεοντολογικές συνέπειες. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή συστηματοποιημένης γνώσης σχετικά με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του τραπεζικού απορρήτου, την αντιμετώπιση ζητημάτων ερμηνείας του θεσμικού πλαισίου σε σύνδεση με πραγματικές περιπτώσεις της συναλλακτικής καθημερινότητας και τους πρακτικούς χειρισμούς που αφορούν την ισχύ του απορρήτου, αλλά και τις άρσεις/ εξαιρέσεις του.

Τραπεζικά και Χρηματοοικονομικά Αγγλικά

Πρόκειται για ένα σεμινάριο το οποίο προσφέρεται σε έξι διαφορετικές βαθμίδες γνώσης: Βαθμίδα Βασικών Γνώσεων - Κατώτερη Μέση Βαθμίδα - Μέση Βαθμίδα - Ανώτερη Μέση Βαθμίδα - Προχωρημένη Βαθμίδα 1 - Προχωρημένη Βαθμίδα 2. Σκοπός του είναι η απόκτηση και η επέκταση στην αγγλική γραμματική δομή, η ανάπτυξη γνώσεων στο ειδικό λεξιλόγιο της τραπεζικής πρακτικής και η απόκτηση ικανότητας ανάγνωσης και γραφής απλών κειμένων από την τραπεζική πρακτική.

Εξειδικευμένα Χρηματοοικονομικά Αγγλικά

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η απόκτηση γνώσεων από τους συμμετέχοντες στις παρακάτω ενότητες:

Αγγλική χρηματοοικονομική ορολογία ο Αγγλικά πωλήσεων και μάρκετινγκ για τραπεζικά στελέχη ο Αγγλικά τραπεζικού μάνατζμεντ ο Νομικά αγγλικά για τραπεζικά στελέχη

Τραπεζική Τεχνική και Πρακτική στο Διεθνές Εμπόριο

Πρόκειται για τη σφαιρική παρουσίαση της σύγχρονης τραπεζικής πρακτικής στον τομέα των εισαγωγικών και εξαγωγικών εργασιών.

Βασικές Νομικές Γνώσεις και Θέματα για μη Νομικούς

Στο σεμινάριο παρέχεται ενημέρωση αναφορικά με την υφή και λειτουργία των κανόνων θετού δικαίου, των κλάδων δικαίου και ορισμένων θεμελιωδών νομικών εννοιών τραπεζικού ενδιαφέροντος, τη δομή, διάρθρωση και συσχέτιση του ευρωπαϊκού κοινοτικού δικαίου και της ελληνικής έννομης τάξης, κεντρικά νομικά θέματα και έννοιες όπου συνδέονται με τις τρεις βασικές κατηγορίες τραπεζικών εργασιών (καταθέσεις/ επενδυτικά προϊόντα, χρηματοδοτήσεις, διαμεσολαβητικές εργασίες) και το εννοιολογικό περιεχόμενο νομικών όρων και την ακριβή διάσταση θεσμικών θεμάτων, για τα οποία υπάρχουν συγκεκριμένες απόψεις.

Χρηματοδοτήσεις

Πρόκειται για μία συστηματοποιημένη και με πρακτική προσέγγιση παρουσίαση των γνώσεων που απαιτούνται για την προώθηση ασφαλών και αποδοτικών πιστοδοτήσεων.

10.2.1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων Τραπεζικών Στελεχών

Στο πρόγραμμα αυτό παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, υποκίνησης, επικοινωνίας και θετικής δυναμικής των εργασιακών ομάδων που μπορούν να εφαρμοστούν στον εργασιακό χώρο των τραπεζών.

Αποτροπή Ξεπλύματος Βρώμικου Χρήματος και Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας

Πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο εστιάζει στο διεθνές και κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο για την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, στο νέο νόμο (3691/2008) για την αποτροπή ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, με ειδική αναφορά στις υποχρεώσεις του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων, σε συχνές ερωτήσεις σχετικά με το ξέπλυμα βρώμικου χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, στα βασικά στάδια του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, στις απαιτούμενες ενέργειες και τη σκοπιμότητα ικανοποίησης του κανόνα «ΓΝΩΡΙΣΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΣΟΥ», στο ξέπλυμα χρήματος και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας με βάση τον κίνδυνο και την απομάκρυνση από περισσότερο στατικά μοντέλα, βασισμένα σε ποσοτικά κριτήρια συναλλαγών, στην υποχρέωση εξασφάλισης της εμπιστευτικότητας και της εχεμύθειας, σε πρακτικά παραδείγματα από την καθημερινή εργασία του τραπεζικού υπαλλήλου και στην ευθύνη του τραπεζικού υπαλλήλου βάσει των προβλέψεων του νέου νόμου.

Δυναμική Διαχείριση Χαρτοφυλακίου και η Σημασία του Collateral Management

Στο σεμινάριο παρέχονται γνώσεις αναφορικά με την αξιολόγηση και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών ασφαλειών, όπως διαμορφώνονται από τις νέες διεθνείς τάσεις, τους τρόπους διαπραγμάτευσης, τους συμμετέχοντες και τη διασύνδεση των αγορών ομολόγων, νομισμάτων και παραγώγων με την ευρύτερη αγορά χρηματοοικονομικών ασφαλειών, την αξία που προστίθεται σε κάθε τομέα του κύκλου εξασφάλισης, τη σημασία και τους παράγοντες ανάπτυξης της διαχείρισης χρηματοοικονομικών ασφαλειών και τα οφέλη και τους κινδύνους χρήσης χρηματοοικονομικών ασφαλειών.

Η Κανονιστική Συμμόρφωση στις Τράπεζες (COMPLIANCE)

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται οι δικαιολογητικές βάσεις της ρυθμιστικής παρέμβασης στον τραπεζικό τομέα αναδεικνύονται οι απαιτήσεις που εισάγονται με την ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 αναφορικά με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης και προσδιορίζονται τα όρια της συγκεκριμένης λειτουργίας σε σχέση με άλλες λειτουργίες, του πιστωτικού ιδρύματος (διαχείριση κινδύνων, νομικές υπηρεσίες), παρουσιάζεται το περιεχόμενο του ρυθμιστικού πλαισίου που εντάσσεται στο αντικείμενο της κανονιστικής συμμόρφωσης και εντοπίζονται τα βασικά σημεία της οργάνωσης και διαχείρισης της κανονιστικής συμμόρφωσης στο εσωτερικό του πιστωτικού ιδρύματος.

Διαχείριση Καθυστερήσεων (Εμπλοκών)

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η συστηματική ανάλυση της νομικής και ουσιαστικής προσέγγισης των συνεχώς εξελισσόμενων

διαδικασιών και ρυθμίσεων για την κατοχύρωση των συμφερόντων των τραπεζών και της διαχείρισης ενός πολύπλοκου και πολύμορφου χαρτοφυλακίου, το οποίο επηρεάζει σημαντικά την κεφαλαιακή επάρκειά τους.

Διαχείριση Κινδύνου Επιτοκίων

Στο πρόγραμμα εξετάζονται οι μορφές εκδήλωσης του κινδύνου επιτοκίων, καθώς και οι τεχνικές για την αντιμετώπισή του και παρουσιάζεται το υφιστάμενο πλαίσιο και προτάσεις για την αναδιαμόρφωσή του.

Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου

Πρόκειται για την παρουσίαση των διεθνών προτύπων για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και για την ανάλυση των τεχνικών για την εφαρμογή των προτύπων αυτών στην πράξη.

Η Εφαρμογή του Πυλώνα II στο Πλαίσιο της Βασιλείας II

Σκοπός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η ανάπτυξη των εναλλακτικών προσεγγίσεων της κεφαλαιακής βάσης των τραπεζών, η οποία αποτελεί το βασικό δείκτη της ευρωστίας και του βαθμού προστασίας των καταθετών της. Συγκεκριμένα, η κεφαλαιακή βάση προσεγγίζεται από τη σκοπιά των εποπτικών αρχών (εποπτικά κεφάλαια), της διαχείρισης διαθεσίμων (πραγματικά κεφάλαια), της διαχείρισης κινδύνων (κεφάλαια σε κίνδυνο) και των μετόχων (οικονομικά κεφάλαια). Κάθε προσέγγιση εστιάζεται σε διαφορετική συνιστώσα της κεφαλαιακής βάσης.

Έλεγχος Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων

Πρόκειται για το ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με αυτό που παρακολουθούν οι συμμετέχοντες του επιπέδου 2, που είναι οι Τραπεζικές Εργασίες και το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως.

Έλεγχος, Πρόληψη και Καταπολέμηση της Απάτης

Σκοπός του προγράμματος είναι η κατανόηση της συστηματικής αποτίμησης του κινδύνου της απάτης, η εξοικείωση με την αναγνώριση των ενδείξεων της απάτης στις πιο συνήθεις μορφές και τον τρόπο διερεύνησής τους, καθώς και με την προετοιμασία της ειδικής έκθεσης για την απάτη, η κατανόηση του ρόλου και της ευθύνης των Εσωτερικών Ελεγκτών, αλλά και άλλων στελεχών, σύμφωνα με τα «Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου» και η κατανόηση των βέλτιστων πολιτικών για την πρόληψη και αποτροπή της απάτης.

Επιχειρηματική Στρατηγική Τραπεζών

Στο σεμινάριο αποσαφηνίζεται τι είναι και τι δεν είναι επιχειρηματική στρατηγική, προσδιορίζεται το πλαίσιο στο οποίο κινείται η επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η επιχειρηματική στρατηγική των τραπεζών και δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την κατάρτιση γενικής επιχειρηματικής τραπεζικής στρατηγικής.

Μεθοδολογία και Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου

Το περιεχόμενο του σεμιναρίου παρουσιάστηκε παραπάνω, στο επίπεδο που αφορά στις Τραπεζικές Εργασίες.

MiFID - Τα Σημεία του Νέου Πλαισίου που Επηρεάζουν τις Τράπεζες

Η MiFID (Νόμος 3606/2007) αποτελεί σημαντική νομοθετική αλλαγή, που επηρεάζει σε πολλά σημεία τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες οργανώνονται και επιχειρούν. Εισάγει νέες υποχρεώσεις προστασίας των επενδυτών, καθώς και νέες απαιτήσεις για επίλυση των προβλημάτων σύγκρουσης συμφερόντων. Σε αντιστάθμισμα καταργεί τον κανόνα συγκέντρωσης και παρέχει τη δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών σε εναλλακτικούς τόπους. Στο σεμινάριο αναλύονται τα σημεία εκείνα της MiFID που επηρεάζουν τη λειτουργία των τραπεζών και κυρίως την πολιτική αποδοχής των πελατών όπως αυτή εξειδικεύεται στη MiFID, τις οργανωτικές προϋποθέσεις, καθώς και τους εναλλακτικούς τόπους εκτέλεσης εντολών.

Η Βασιλεία II στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα

Το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών (Βασιλεία II) μεταβάλλει σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών και τη διαχείριση κινδύνων. Για τον πιστωτικό κίνδυνο προβλέπεται η εφαρμογή δύο εναλλακτικών μεθόδων, της τυποποιημένης προσέγγισης και της προσέγγισης των εσωτερικών διαβαθμίσεων. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η αναλυτική παρουσίαση της τυποποιημένης προσέγγισης και της προσέγγισης εσωτερικών διαβαθμίσεων με πρακτικά παραδείγματα.

Πιστωτικός Κίνδυνος, Reporting και Βασιλεία II

Στο πρόγραμμα καταγράφονται και παρουσιάζονται οι εποπτικές απαιτήσεις για παραγωγή αναφορών (reporting) βάσει του νέου κανονιστικού πλαισίου Βασιλεία II και τα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης με έμφαση στον πιστωτικό κίνδυνο.

Πρόβλεψη της Επιχειρηματικής Πτώχευσης και Νομική Αντιμετώπιση

Στο σεμινάριο παρουσιάζονται αναλυτικά οι χρηματοοικονομικές και οικονομικές έννοιες που σχετίζονται με την πρόβλεψη της επιχειρηματικής πτώχευσης, οι σύγχρονες μέθοδοι εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου και το θεσμικό - νομικό πλαίσιο της πτώχευσης και της θέσης της τράπεζας ως εμπραγμάτως ασφαλισμένης ή ως εγγειόγραφης πιστώτριας στα διάφορα στάδια της πτωχευτικής διαδικασίας, προκειμένου να εκκαθαρίσει τις απαιτήσεις της κατά της πτωχευμένης επιχείρησης.

Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ για Επιτελικά Στελέχη Τραπεζών

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να εξοικειωθούν τα στελέχη των Κεντρικών Διευθύνσεων τραπεζών με τη διαδικασία του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού και του βραχυχρόνιου προγραμματισμού μάρκετινγκ για κάθε τμήμα της αγοράς και κατηγορία προϊόντων.

Συστήματα Έγκαιρης Διάγνωσης και Διασφάλιση Πιστωτικού Κινδύνου

Αναλύονται σε βάθος οι σύγχρονες τεχνικές της χρηματοοικονομικής λειτουργίας, τα βασικά στατιστικά μοντέλα και τα κατάλληλα μηχανογραφικά εργαλεία έγκαιρης διάγνωσης του πιστωτικού κινδύνου και το θεσμικό - νομικό πλαίσιο διασφάλισης του πιστωτικού κινδύνου.

Το Μάνατζμεντ του Χρόνου και της Ανθρώπινης Ενέργειας

Το σεμινάριο αποσκοπεί στην εμπέδωση της έννοιας της διοίκησης και της διαχείρισης σύνθετων θεμάτων, στη

συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η εποχή μας είναι γεμάτη από εκπλήξεις και απροσδόκητα γεγονότα, στην αξιοποίηση παραγόντων, όπως ο χρόνος και η ανθρώπινη προσπάθεια, ως στοιχεία προσωπικής ανταγωνιστικότητας, στην αναστοχαστική συμφιλίωση με το χρόνο ως παρελθόν, παρόν και μέλλον και στη δημιουργία ικανοτήτων για τη μεταφορά του μέλλοντος στο παρόν, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση αλλαγών και προβλημάτων.

10.2.1.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση

Όσον αφορά στην παροχή ανώτατης επαγγελματικής εκπαίδευσης από το ελληνικό τραπεζικό ινστιτούτο, αυτή γίνεται σε συνεργασία με το ALBA Graduate Business School (MBA in Banking).

10.2.2. Επενδυτική Τραπεζική

10.2.2.1 Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής

Λήψη και Διαβίβαση Εντολών σε Κινητές Αξίες

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης (α1). Το πρόγραμμα απευθύνεται σε στελέχη πιστωτικών ιδρυμάτων και λοιπών επιχειρήσεων του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα που επιθυμούν να προετοιμαστούν για τις παραπάνω εξετάσεις πιστοποίησης ή απλώς να αποκτήσουν γνωστική επάρκεια στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Λήψη και Διαβίβαση Εντολών σε Παράγωγα Προϊόντα

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης. Και αυτό το πρόγραμμα απευθύνεται σε στελέχη πιστωτικών ιδρυμάτων και λοιπών επιχειρήσεων του ευρύτερου

χρηματοπιστωτικού τομέα που επιθυμούν να προετοιμαστούν για τις παραπάνω εξετάσεις πιστοποίησης ή απλώς να αποκτήσουν γνωστική επάρκεια στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

10.2.2.2 Επενδυτικές Υπηρεσίες

Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε Κινητές Αξίες

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης επιπέδου β1. Στο σεμινάριο καλύπτονται, μεταξύ άλλων, οι βασικές έννοιες και εργαλεία οικονομικής πολιτικής, οι δείκτες συγκυρίας, το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η φορολογία κεφαλαιακής υπεραξίας, συναλλαγών, συλλογικών επενδύσεων, οι μετοχικοί τίτλοι, τα δομημένα προϊόντα κ. ά.

Πρόγραμμα Προετοιμασίας για τις Εξετάσεις CFA - LEVEL I

Ο τίτλος CFA αποτελεί την πλέον έγκυρη επαγγελματική πιστοποίηση στον χρηματοοικονομικό - επενδυτικό τομέα και απονέμεται σε επιλεγμένο αριθμό επαγγελματιών, οι οποίοι διαθέτουν τις γνώσεις, τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα που τους κάνουν να ξεχωρίζουν. Για να αποκτήσει κανείς τον τίτλο CFA απαιτείται να καλύψει ένα εκτενές γνωστικό αντικείμενο. Οι υποψήφιοι καλούνται να αποδείξουν την ικανότητά τους στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων αυτών, επιτυγχάνοντας σε τρία διαδοχικά επίπεδα εξετάσεων. Το σεμινάριο αυτό προετοιμάζει τους συμμετέχοντες για την επιτυχία τους σε αυτές τις εξετάσεις.

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και οι Επιπτώσεις τους στην Ελληνική Κεφαλαιαγορά

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η εξέταση της επίδρασης της υιοθέτησης των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.) στα χρηματοοικονομικά μεγέθη των εισηγμένων επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η ανάλυση και κάλυψη των διαφόρων διαστάσεων της χρηματοοικονομικής εικόνας των επιχειρήσεων και η περαιτέρω κατανόηση και λειτουργία των Δ.Λ.Π. ώστε να βοηθηθούν οι χρήστες της λογιστικής πληροφόρησης στην ορθολογική αξιολόγηση της αποτίμησης των επιδράσεων των Δ.Λ.Π. στις εισηγμένες επιχειρήσεις.

Πωλητές Υπηρεσιών Χρηματοοικονομικού Προγραμματισμού

Από την διεθνή εμπειρία γίνεται πλέον σαφές ότι η επιτυχία στην πώληση των προϊόντων αυτών εξαρτάται από τον οικονομικό προγραμματισμό των μελλοντικών χρηματοοικονομικών αναγκών των νοικοκυριών. Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή γνώσης σχετικά με τις απαιτήσεις μίας μελέτης χρηματοοικονομικού προγραμματισμού ώστε να ολοκληρώνεται με επιτυχία το έργο της πώλησης υπηρεσιών διαχείρισης περιουσίας κινητής και ακίνητης σε ένα νοικοκυριό.

Ομόλογα

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η κατάρτιση των στελεχών που ασχολούνται με την πώληση επενδυτικών προϊόντων σε όλα τα θέματα που αφορούν τα ομόλογα.

10.2.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η παροχή γνώσης σχετικά με τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, τα προθεσμιακά συμβόλαια, τα συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης, τα δικαιώματα προαίρεσης, τις συμβάσεις ανταλλαγής, τα σύνθετα παράγωγα, τα πιστωτικά παράγωγα, την εξισορροπητική κερδοσκοπία, την αντιστάθμιση αγοράς και πώλησης, την αντιστάθμιση με χρήση δικαιωμάτων προαίρεσης, την ασφάλιση χαρτοφυλακίου και την έννοια και πρακτικές της κερδοσκοπίας.

Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε Κινητές Αξίες

Πρόκειται για το ίδιο σεμινάριο προετοιμασίας για την πιστοποίηση β1 το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως.

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου

Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης γ. Παρουσιάζονται, μεταξύ άλλων στατιστικές έννοιες, η θεωρία χαρτοφυλακίου, υποδείγματα αποτίμησης κεφαλαιακών στοιχείων, η αποτελεσματικότητα των αγορών, η ενεργητική και παθητική διαχείριση χαρτοφυλακίου, η επιλογή τίτλων, η κατανομή επενδύσεων, και ο συγχρονισμός της αγοράς, οι πολιτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου ιδιωτών και θεσμικών επενδυτών, η διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών και ομολόγων, η αντιστάθμιση συστηματικού κινδύνου κ.ά.

Πρόγραμμα Προετοιμασίας για τις Εξετάσεις CFA - LEVEL II

Σκοπός του σεμιναρίου είναι η άρτια προετοιμασία των υποψηφίων για το επίπεδο II του CFA, όπως αυτό παρουσιάστηκε και προηγουμένως.

Εκπόνηση Αναλύσεων Σχετικά με Χρηματοπιστωτικά Μέσα ή Εκδότες
Πρόκειται για σεμινάριο προετοιμασίας πιστοποίησης δ. Στο σεμινάριο καλύπτονται οι εξής θεματικές ενότητες:

- Βασικές μακροοικονομικές μεταβλητές
- Εργαλεία οικονομικής πολιτικής (δημοσιονομική και νομισματική πολιτική)
- Οικονομικοί κύκλοι
- Μικροοικονομική ανάλυση (τιμολόγηση, δομή αγοράς)
- Κλαδική ανάλυση
- Αρχές και πρακτικές λογιστικής (Δ.Λ.Π.)
- Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών
- Εταιρική διακυβέρνηση
- Κεφαλαιακή διάρθρωση επιχείρησης
- Χρηματοδοτικές αποφάσεις (έκδοση ομολογιακού. δανείου, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου)
- Καμπύλη απόδοσης επιτοκίων (χαρακτηριστικά, υπολογισμός, σημασία)
- Αποτίμηση ομολόγων (μέθοδοι, διάρκεια, κυρτότητα)
- Αποτίμηση μετοχών (μέθοδοι, θεμελιώδης ανάλυση, τεχνική ανάλυση)
- Αποτίμηση παραγώγων προϊόντων (συμβόλαια, δικαιώματα προαίρεσης, κλπ)
- Αποτίμηση άλλων τίτλων (ακίνητη περιουσία, εμπορεύματα)

10.2.2.4. Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση

Στο ανώτατο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης παρέχονται μεταπτυχιακά προγράμματα μέσω του ALBA Graduate Business

School καθώς και το πρόγραμμα προετοιμασίας για τις εξετάσεις CFA.

Σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, από τις Θεμελιώδεις Γνώσεις Επενδυτικής Τραπεζικής μέχρι την Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση, προσφέρεται σεμινάριο προετοιμασίας για εξετάσεις πιστοποίησης με θέμα «Το Θεσμικό και Κανονιστικό Πλαίσιο της Κεφαλαιαγοράς». Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι η παροχή συστηματικής γνώσης σχετικά με την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, τις οργανωμένες αγορές, την εισαγωγή κινητών αξιών σε οργανωμένη αγορά, την προστασία της κεφαλαιαγοράς από πράξεις προσώπων που κατέχουν προνομιακές πληροφορίες και από πράξεις χειραγώγησης αγοράς και την πρόληψη και καταστολή νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ. Εκδότης: Μπένου Ευγ. 2002

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Χυτήρης, Λεωνίδας Σ, Interbooks, 2001

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού, Τζωρτζάκης Κώστας, Τερζίδης Κώστας, Rosili, 2004

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Υποστηρίζεται από ειδικό software για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, Μουζά - Λαζαρίδη, Άννα, Κριτική, 2006

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Μπιτσάνη, Ευγενία Π, Διόνικος, 2006

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, συμμετοχή, Ξηροτύρη Μ. Αφοί Κυριακίδη, 1991

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ, 1998

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Παγκάκης Ν. , Σάκκουλας Αντ. 2003

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Κουφίδου Στέλλα (2001). Εκδόσεις Ανικούλα, 3η έκδοση.

INTERNET

www.aueb.gr

www.libaueb.gr

www.greenforretail.com

www.retailmob.com/small_retailers_selling_green

www.talkingretail.com/.../green-retail-news

www.worldchanging.com/.../010171.html

betterpaper.ning.com/.../green-at-retail-shows