



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ Ο.Τ.Ε.

Υπεύθυνη Προγράμματος
Νάνον Παπαλεξανδρή

Εκπόνηση
Τεώρυιος Α. Γκόκας

Επιστημονικός Σύμβουλος
Ειρήνη Νικάνδρου

Αθήνα, 5 Δεκεμβρίου 2005





KATALOG

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
1958. σ. 13
Ap.
τεξ.



ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων.....	3
Εισαγωγή.....	5
1. Λίγα λόγια για τη διπλωματική.....	6
2. Πρόλογος.....	8
 <u>Κεφάλαιο 1 – Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη ΔΑΔ</u>	9
1. Ανθρώπινο Κεφάλαιο.....	10
1.1 Από την κοινωνία της βιομηχανίας στην κοινωνία της πληροφορίας.....	10
1.2 Άνθρωποι και πληροφορία.....	11
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.1. Ρόλος και περιεχόμενο.....	14
3. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
3.1 Τι είναι Στρατηγική Διοίκηση Α.Δ.....	26
3.2 Ο Ρόλος της ΔΑΔ στη Δόμηση της στρατηγικής.....	26
3.3 Η Συμβολή του HRM στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.....	29
3.4 Στρατηγική Διοίκηση Λειτουργίας της ΔΑΔ.....	30
 <u>Κεφάλαιο 2 – Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας ΔΑΔ</u>	32
1. Μετρώντας την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.....	33
1.1 Εφαρμογή προγράμματος μετρήσεων.....	35
2. Στελέχη Γραμμής και τμήμα ΔΑΔ.....	42
2.1 Ποιος διεκπεραιώνει τις λειτουργίες ΔΑΔ.....	42
2.2 Αλληλεπίδραση στελεχών γραμμής με το HR.....	43
3. Δεξιότητες ΔΑΔ.....	45
3.1 Τι είναι δεξιότητες.....	45
3.2 Μοντέλα Δεξιοτήτων ΔΑΔ.....	48
 <u>Κεφάλαιο 3 – Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος</u>	51
1. Γενικές Πληροφορίες.....	52
2. Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης.....	55
 <u>Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία</u>	58
1. Συλλογή Πρωτογενών Στοιχείων.....	59

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

2. Συλλογή Δευτερογενών Στοιχείων.....	63
<u>Κεφάλαιο 5 – Αποτελέσματα Ερευνών.....</u>	65
1. Συνέντευξη.....	66
2. Ερωτηματολόγια.....	74
 <u>Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα.....</u>	88
1. Εκπαίδευση.....	89
2. Τμήμα ΔΑΔ.....	92
3. Στελέχη Γραμμής.....	96
4. Δεξιότητες.....	97
 <u>Κεφάλαιο 7 – Προτάσεις.....</u>	102
1. Εκπαίδευση.....	103
2. Τμήμα ΔΑΔ.....	109
3. Στελέχη Γραμμής.....	113
4. Δεξιότητες.....	115
 <u>Κεφάλαιο 8 –Σχετικές Έρευνες.....</u>	117
1. Hr Competencies & Professional Standards.....	118
2. Exploring the Partnership between line managers and HRM in Greece.....	124
3. HR Survey Practices 2004.....	129
 <u>Αντί Επιλόγου.....</u>	132
<u>Βιβλιογραφία.....</u>	134
<u>Παραρτήματα.....</u>	139

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Κατάλογος Σχημάτων, Πινάκων και Διαγραμμάτων

Σχήματα

1.1.....	13
1.2.....	16
1.3.....	27
1.4.....	29
1.5.....	30
2.1.....	36
2.2.....	47
3.1.....	56
5.1.....	68
6.1.....	98
7.1.....	104
7.2.....	110
7.3.....	112

Πίνακες

2.1.....	40
2.2.....	50
4.1.....	62
5.1.....	75
5.2.....	75
5.3.....	77
5.4.....	80
5.5.....	84
5.6.....	85
5.7.....	86
5.8.....	87
6.1.....	93
6.2.....	94
6.3.....	95
6.4.....	95

Διαγράμματα

5.1.....	76
5.2.....	79
5.3.....	82
5.4.....	82



ΤΕΩΡΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

5.5.....	83
6.1.....	101
8.1.....	119
8.2.....	120
8.3.....	120
8.4.....	121
8.5.....	122
8.6.....	122
8.7.....	123
8.8.....	125
8.9.....	126
8.10.....	127
8.11.....	127
812.....	128



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Σε μία εποχή όπου τα κεφάλαια, τα προϊόντα, οι στρατηγικές και η τεχνολογία δεν είναι από μόνα τους ικανά να εξασφαλίσουν την επιτυχία της επιχείρησης, αναμφισβήτητη πηγή ανταγωνιστικότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της»
(EFG Eurobank Ergasias).



Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον αναγνωρισμένη από το σύνολο των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι και θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η συνεχής και αέναη προσπάθεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει όσο ποτέ επίκαιρη. Οι λογικές των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, έχουν πλέον περάσει ανεπιστρεπτί. Οι σύγχρονες ανάγκες επιτάσσουν εργοδότες και εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης και να προσπαθούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων.

1. ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι ραγδαίες εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον, στην τεχνολογία και στην ανταγωνιστικότητα, έχουν στρέψει τις ανά τον κόσμο επιχειρήσεις στην εξεύρεση στρατηγικών, πρακτικών και μεθόδων, οι οποίες θα προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Από αυτές τις αλλαγές δε θα μπορούσε να μην επηρεαστεί και η Διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού, ως λειτουργία μάνατζμεντ, που πλέον έχει στραφεί σε περισσότερο economic-oriented πορεία. Πλέον το HRM δεν μπορεί να θεωρείται επιτυχημένο, αν τα αποτελέσματά του δεν προσφέρουν οικονομική αξία στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Jac Fitz-enz (2002), «είναι αποδεκτό από όλους σχεδόν ότι η ποσοτική μέτρηση της οικονομικής αξίας του HR function, είναι πλέον εφικτή».

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για μετρήσιμα στοιχεία, τα οποία προσφέρουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να αξιολογήσει τις λειτουργίες του HR και να βελτιώσει ή και πολλές φορές να ακυρώσει αυτές που προσφέρουν μικρή ή και καθόλου αξία.

Η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του τμήματος Α.Δ. κρίνεται σήμερα, όσο ποτέ, επιτακτική και ιδιαίτερα σημαντική σε ένα περιβάλλον

που αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και δημιουργεί ανταγωνισμό όχι σε τοπικό, αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αυτός είναι και ο απώτερος σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας. Να αναδείξει την σημαντικότητα που έχει για την επιχείρηση η αξιολόγηση του HRM, με στοιχεία σαφή και απτά. Η αξιολόγηση του τμήματος HR είναι, δυστυχώς, ένας τομέας στον οποίο οι επιχειρήσεις δεν έχουν αναδείξει στο μέγιστο βαθμό τη σημαντικότητά του και δεν έχουν προβεί (η πλειοψηφία τουλάχιστον) σε συγκεκριμένες πρακτικές και ενέργειες.

Ιδιαίτερα στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το τμήμα HR και τις λειτουργίες του, περισσότερο διαδικαστικά (σαν μία διαδικασία επιλογής προσωπικού, αμοιβών και δημιουργίας καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων), παρά σαν μία στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και αφοσίωσης στους στόχους και το όραμα της επιχείρησης.

Εμείς θα προσπαθήσουμε να κάνουμε ακριβώς αυτό. Να αναδείξουμε το πρόβλημα που υπάρχει στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο και στη συνέχεια να κάνουμε μία αξιολόγηση του τμήματος Δ.Α.Δ. και των λειτουργιών του, με σκοπό να αναγνωρίσουμε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος, να καταθέσουμε τις προτάσεις μας και να προσφέρουμε λύσεις, εφ' όσον αυτό είναι εφικτό.

Ο χρονικός περιορισμός, η έκταση της διπλωματικής και το, κατά γενική παραδοχή, ελληνικό φαινόμενο της γραφειοκρατίας δεν μας επιτρέπουν να αναλύσουμε το πρόβλημα στο βάθος που θα επιθυμούσαμε. Παρ' όλα αυτά, πιστεύουμε ότι με την εφαρμογή της σωστής μεθοδολογίας τα αποτελέσματα θα είναι τεκμηριωμένα και αντιπροσωπευτικά του προβλήματος που παρουσιάζεται.

Η προσέγγιση του θέματος θα γίνει σε δύο βασικούς άξονες:

Στον πρώτο άξονα θα παρέχεται στον αναγνώστη το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατανόηση του θέματος και στον δεύτερο θα παρουσιάζεται το πρόβλημα με στοιχεία βασισμένα σε πρωτογενή, αλλά και δευτερογενή έρευνα.

Τέλος θα ήθελα να επισημάνω ότι η εν λόγω διπλωματική δεν διατείνεται ότι μπορεί να λύσει τα χρόνια προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων στο θέμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί όμως να προσφέρει στον αναγνώστη, είτε αυτός είναι ακαδημαϊκός πολίτης, είτε εργαζόμενος σε μια επιχείρηση, τα ερεθίσματα που χρειάζεται ώστε να προχωρήσει στη συνέχεια σε περαιτέρω έρευνα.



2. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχουν αναδείξει το ανθρώπινο δυναμικό ως τον πλέον μη αντιγράψιμο και διαρκώς αναπτυσσόμενο παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις-ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου, έχουν εδώ και χρόνια αντιληφθεί τη σημασία των ανθρώπινων πόρων για τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη και έχουν επενδύσει χρόνο και πόρους στην βελτίωση της απόδοσής τους.

Το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ή καλύτερα της Διαχείρισης Α.Δ (όπως αναφέρεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία), είναι το κατ' εξοχήν υπεύθυνο τμήμα για την οργάνωση και τη διοίκηση των λειτουργιών το ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Ουκ ολίγα έχουν γραφτεί από ακαδημαϊκούς ερευνητές και στελέχη επιχειρήσεων για τη σημαντικότητα και το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για το περιεχόμενο και τις λειτουργίες της, καθώς και για τα αποτελέσματά της για ολόκληρο τον οργανισμό.

Όπως κάθε λειτουργία του μάνατζμεντ, έτσι και η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων εκτός από τη έρρυθμη οργάνωση των διαδικασιών της και την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών της, πρέπει να υποστηρίζεται και από ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων της.

Το τελευταίο αυτό σκέλος είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη και στους ειδικούς σε θέματα HR έχουν μία σαφή εικόνα για τις αδυναμίες, τα «τρωτά» σημεία, αλλά και για τις δυνατότητες και την αποτελεσματικότητα του συστήματος Δ.Α.Δ και του τμήματος Α.Δ (ως κύριος εκφραστής της λειτουργίας του HRM). Τα στοιχεία που συλλέγονται έπειτα από τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του H.R Department θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση και την εξέλιξη των συστημάτων HR ώστε τα δεύτερα να παρέχουν, στο μέλλον, προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση.

Η διεθνής βιβλιογραφία μας παρέχει ένα μεγάλο αριθμό τέτοιων πρακτικών και μοντέλων που στοχεύουν στην αξιολόγηση της λειτουργίας του HR και της αξίας που προσφέρει αυτό για τον οργανισμό.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

«Τις πρώτη φορά στην ιστορία, το ανθρώπινο είδος έχει την ικανότητα να δημιουργήσει περισσότερη γνώση απ' ότι μπορεί να απορροφήσει, να καλλιεργήσει περισσότερη αλληλεξάρτηση απ' ότι μπορεί να διαχειριστεί και να επιταχύνει την αλλαγή γρηγορότερα απ' ότι να την επιβραδύνει»
(J.Fitz-enz 1998).

Καθ' ένα από αυτά τα στοιχεία εξαρτάται έμμεσα ή άμεσα από την ικανότητα των ανθρώπων να αντιμετωπίζουν επιτυχώς απρόβλεπτες, μαζικές και ταυτόχρονα ραγδαίες αλλαγές. Ο N. Bontis (1993) μας εξηγεί ότι ο ανθρώπινο κεφάλαιο, λειτουργώντας ως διαχειριστής της τεχνολογίας της πληροφορίας, είναι το βασικό «συστατικό» στην αποτελεσματική διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης, η οποία αποδίδει υψηλότερα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, είναι σε όλους μας προφανές ότι χωρίς απτά στοιχεία για τη δραστηριότητα και την αποδοτικότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου δεν υπάρχει καμία πιθανότητα αποτελεσματικής ανταγωνιστικότητας.

1.2. ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού είναι τα στοιχεία που διαχωρίζουν τις εταιρίες-ηγέτες από τους ουραγούς. Ο αριθμός των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι το βασικό κριτήριο της αποτελεσματικότητάς του. Αν συνέβαινε αυτό τότε ένα άτομο με ελάχιστες γνώσεις και ικανότητες θα έπρεπε να αποδίδει εξίσου με ένα άτομο ανεπτυγμένων ικανοτήτων. Η βασική διαφορά στην ποιότητα ενός ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι το πλήθος των εργαζομένων, αλλά η πληροφορίες που η κάθε οντότητα κατέχει, καθώς και η ικανότητα και η προθυμία του να τις μεταφέρει αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ο Fitz-enz (1998) υποστηρίζει ότι τα δεδομένα και οι άνθρωποι είναι σήμερα τόσο συνδεδεμένα, όσο ποτέ άλλοτε. Η επιβεβλημένη ανάγκη του μάνατζμεντ είναι να παρέχει τη σωστή πληροφόρηση στα χέρια του ανθρώπινου δυναμικού, σε περιοδική βάση και ταυτόχρονα να το εκπαιδεύσει για το πώς να τη χρησιμοποιεί.

Σύμφωνα με τον ίδιο οι ικανότητες και η εμπειρία ενός ατόμου του επιτρέπει:

- Να μετατρέψει τα δεδομένα που λαμβάνει σε σημαντικές πληροφορίες.
- Να μετατρέψει τις πληροφορίες σε λογικούς συνειρμούς σχετικά με ένα ζήτημα.
- Να μοιραστεί τα παραπάνω με τους υπόλοιπους.

1.2.1. Ο Κύκλος Data-to-Value, του Jac Fitz-enz

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν προσφέρουν καμία αξία στον οργανισμό, αν δεν εφαρμοστούν στις διαδικασίες της επιχειρησης.



Η αξία αυτή ξεκινάει και τελειώνει με τους επιχειρησιακούς στόχους. Ο Jac Fitz-enz αναλύει τη συγκεκριμένη διαπίστωση στο μοντέλο του Data-to-Value Circle.

Το συγκεκριμένο μοντέλο μας περιγράφει τη διαδικασία με την οποία οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζόμενου μετατρέπονται σε οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (σχήμα 1.1).

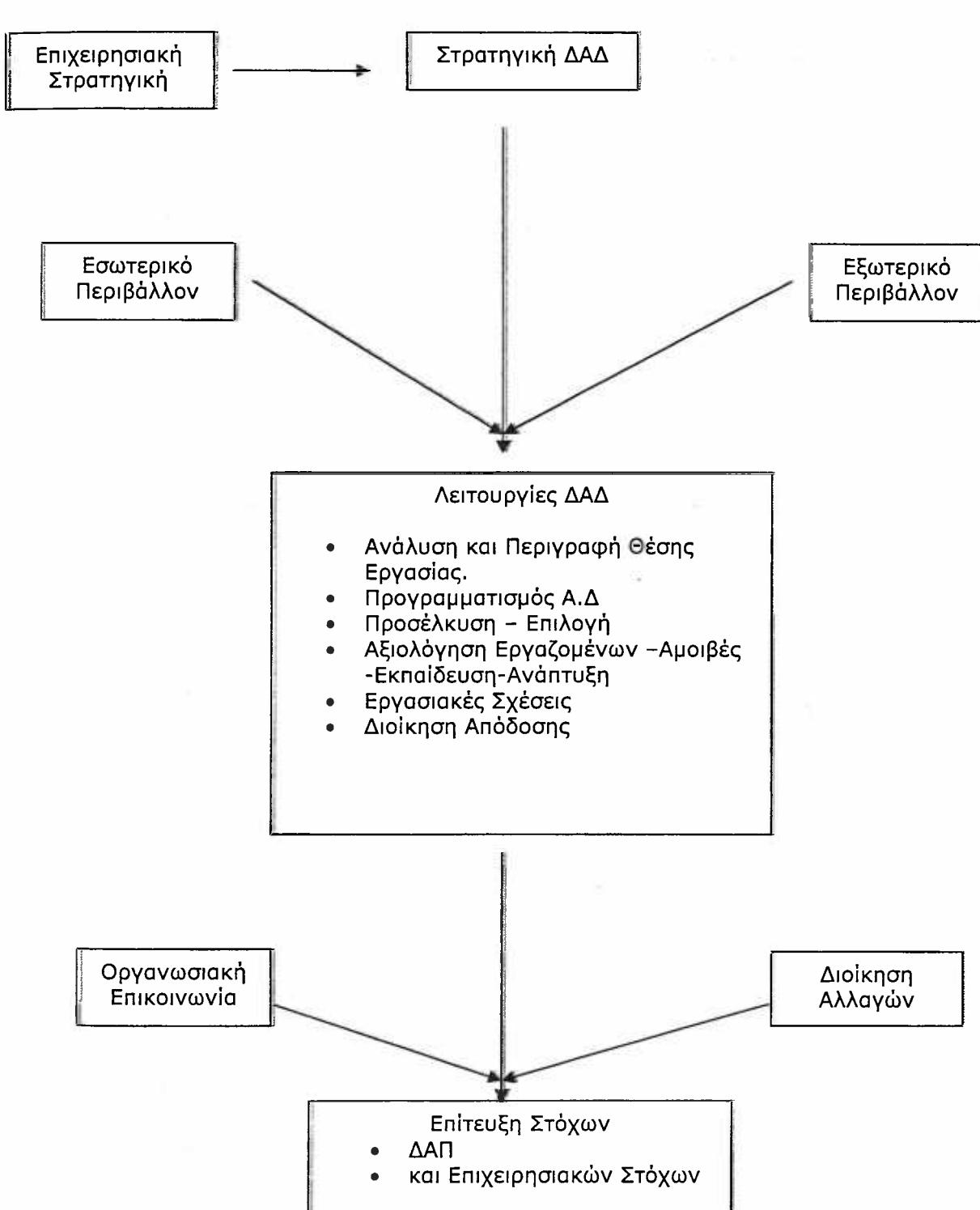
Η πρώτη φάση (Phase One) περιλαμβάνει τις λειτουργίες προγραμματισμού, προσέλκυσης, διατήρησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας σωστός σχεδιασμός του πρώτου βήματος, επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το ανθρώπινο κεφάλαιό της ώστε να βελτιώσει τις εσωτερικές της λειτουργίες (Phase Two). Με αυτό τον τρόπο η εταιρία διαφοροποιείται έναντι του ανταγωνισμού, τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών, όσο και στην τιμή του προϊόντος, επιτυγχάνοντας έτσι τους επιχειρησιακούς της στόχους.

2.1.2.Περιεχόμενο και Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.

Το παρακάτω σχήμα 1.2 παρουσιάζει χαρακτηριστικά το περιεχόμενο και τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδυάζονται με τις λειτουργίες και τη στρατηγική της επιχείρησης.

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Εχήμα 1.2
Τεριεχόμενο και Λειτουργίες ΔΔΔ



2.1.3. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Ivanchevich (2001), η Δ.Α.Δ ως λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Προσανατολίζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες οι οποίοι περιγράφονται στη συνέχεια.

1. Δράση.

Η αποτελεσματική διοίκηση προσανατολίζεται στη δράση και όχι σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες ενέργειες που προτείνουν λύσεις σε επιχειρησιακά προβλήματα και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων.

2. Ατομικότητα.

Η Δ.Α.Δ προσανατολίζεται στον καθένα εργαζόμενο ξεχωριστά προσπαθώντας να αναπτύξει τις δεξιότητες και ικανότητες που το άτομο κατέχει.

3. Παγκοσμιοποίηση.

Αναφέρεται σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ανά τον κόσμο. Δεν αφορά δηλαδή κάποια συγκεκριμένη χώρα, αλλά οι λειτουργίες της μπορούν να εφαρμοστούν και να αξιολογηθούν από οποιονδήποτε ειδικό σε οποιοδήποτε μέρος.

4. Μέλλον.

Η Δ.Α.Δ. δεν είναι βραχυπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προσανατολισμένη στο μέλλον και συμμετέχει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρίας.

2.1.4. Η ΔΑΔ σήμερα

Για χρόνια, η προσφορά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν είχε πλήρως αναγνωριστεί από τα στελέχη και την ηγεσία των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της στη στρατηγική και στον στρατηγικό σχεδιασμό δεν ήταν αποσαφηνισμένος. Η συμμετοχή της ΔΑΔ στην επιχειρησιακή στρατηγική υπήρχε μόνο σαν θεωρητικό πλαισιο χωρίς καμία απολύτως εφαρμογή.

Σήμερα η ΔΑΔ θεωρείται ως κάτι πολύ περισσότερο από ένα σύνολο γραφειοκρατικών λειτουργιών. Σε επιχειρήσεις που η SHRM συνδυάζεται και αναμειγνύεται με τη στρατηγική της εταιρίας, η ΔΑΔ παίζει σημαντικό ρόλο στην αποσαφήνιση των προβλημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας και στην επίλυση αυτών. Στους σύγχρονους οργανισμούς είναι προσανατολισμένη στη δράση, στην ατομικότητα των εργαζομένων, στην αλληλεξάρτηση και στο μέλλον. Θα ήταν δύσκολο να φανταστούμε έναν οργανισμό, ο οποίος θα επιτυγχάνει την αποτελεσματικότητα και θα αγγίζει τους στόχους του χωρίς άρτια, αποδοτικά και ολοκληρωμένα προγράμματα ΔΑΔ.

Τη σημερινή εποχή, λόγω της ευρείας αναγνώρισης της σημασίας των ανθρώπινων πόρων, η ΔΑΔ έχει γίνει σημαντικός σύμμαχος στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής (Lawler III, Cohen & Change, 1993).

Σύμφωνα με τον J. Ivanchevich, η στρατηγική αυτή σημασία του HRM προϋποθέτει την παραδοχή και την εφαρμογή συγκεκριμένων εννοιών. Αυτές σύμφωνα με τον συγγραφέα είναι:

- Η ανάλυση και η επίλυση των προβλημάτων από μία οπτική προσανατολισμένη στο κέρδος και όχι μόνο στην υπηρεσία.
- Η αποτίμηση και η ερμηνεία του κόστους και των οφελών όλων των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού
- Η χρήση σχεδιαστικών μοντέλων, τα οποία περιλαμβάνουν ρεαλιστικά, ενδιαφέροντα, συγκεκριμένα και αναπτυξιακά προγράμματα.
- Η προετοιμασία αναφορών για λύσεις που προσφέρει η ΔΑΔ σε επιχειρησιακά προβλήματα.
- Η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων που ασχολούνται με τη ΔΑΔ και η έμφαση στη στρατηγική σημασία του HRM και στην προσφορά του στα κέρδη του οργανισμού.

Η συνεχώς αυξανόμενη στρατηγική σημασία της ΔΑΔ σημαίνει ότι οι ειδικοί των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποδεικνύουν την προσφορά τους στους στόχους, στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης (Torrington & Hall, 1998). Η νέα αυτή

στρατηγική θεώρηση της ΔΑΔ επιβάλλει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της και της προσφοράς της στον οργανισμό.

Η λειτουργία της ΔΑΔ, τη σημερινή εποχή είναι πολύ περισσότερο αναμεμειγμένη με τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ, καθώς και με τη στρατηγική. Η σημασία όλων των λειτουργιών της, αναγνωρίζεται πλέον από όλα τα στελέχη των οργανισμών. Το HRM και όλες οι λειτουργίες τις επιχείρησης πρέπει να συνεργαστούν άψογα, ώστε να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.1.5. Σύγχρονες τάσεις στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όλο και περισσότερο συνδυάζεται με την επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με την N. Papalexandris (2005), η στρατηγική διάσταση της ΔΑΔ στον ευρωπαϊκό χώρο, ενισχύεται με την αυξημένη προέλευση του διευθυντή ΔΑΔ από τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, με συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο. Επίσης το τμήμα ΑΔ καλείται όλο και περισσότερο να συνεργαστεί με τα στελέχη γραμμής σε θέματα που αφορούν τη ΔΑΔ.

Οι ευρωπαίοι εργαζόμενοι, όλο και περισσότερο απαιτούν ευκαιρίες για εξέλιξη, υπευθυνότητες και προκλήσεις στην εργασίας τους, δίνοντας περισσότερη βαρύτητα στην εργασιακή ικανοποίηση, παρά στο μισθό τους. Επίσης οι ηγετικές ικανότητες γίνονται όλο και σημαντικότερες για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον S. Tyson (2005), έχει αυξηθεί το ποσοστό των οργανισμών με καταγεγραμμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Ακόμα έχει αυξηθεί ο αριθμός των εργαζομένων που ασχολούνται με το HR, οι οποίοι έχουν social ή business ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Όσον αφορά τον ελλαδικό επιχειρησιακό χώρο ακολουθεί, ίσως και με μια μικρή καθυστέρηση, τις εξελίξεις του ευρωπαϊκού. Ενθαρρυντικό στοιχείο όμως είναι η όλο και μεγαλύτερη σημασία που δίνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στη στρατηγική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και στις λειτουργίες της ΔΑΔ. Χαρακτηριστικά, ο υπεύθυνος ΔΑΔ των ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε ποσοστό 33% μέλος του Δ.Σ. Επίσης ο στρατηγικός ρόλος του HR αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι σε ποσοστό 28,3%, ο διευθυντής ΔΑΔ προέρχεται από τα

ανώτατα στελέχη της εταιρίας. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNC's) που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό περιβάλλον, έχουν ένα προβάδισμα έναντι των ελληνικών σε θέματα που αφορούν τη ΔΑΔ και τη στρατηγική διοίκηση Α.Δ.

Τέλος αναβαθμίζεται ο ρόλος των γυναικών και η προσφορά τους στην επιχείρηση, καθώς και ο ρόλος του mentoring ως κομμάτι του career advancement (Nikandrou, Apospori, 2005).

2.1.6. Στόχοι και Προσφορά ΔΑΔ στην Επιχειρησιακή Απόδοση.

Οι δραστηριότητες της ΔΑΔ παιζουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας και στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, όσον αφορά την προσφορά της ΔΑΔ, περιγράφεται με κριτήρια όπως η απόδοση, το turnover των υπαλλήλων, η συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο, το ρυθμό των παραπόνων και των συγκρούσεων μεταξύ εργοδοτών και σωματείων, τον αριθμό των απουσιών των εργαζομένων, την ικανοποίηση αυτών και το ρυθμό των εργασιακών ατυχημάτων.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να παράγει κέρδος, θα πρέπει να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι σε όλα τα παραπάνω κριτήρια.(Drummond, 1993). Στους περισσότερους οργανισμούς, η αποτελεσματικότητα μετριέται από την ισορροπία μου θα επιτύχουν αυτοί μεταξύ της επίτευξης των παραπάνω στόχων και της ανάπτυξης του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, με την ικανότητα να προσελκύσει εκπαιδευμένους και υποκινημένους εργαζομένους.

Σε όλο τον κόσμο, τα στελέχη αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι ανθρώπινοι πόροι αξίζουν την προσοχή της επιχείρησης, γιατί είναι ένας βαρυσήμαντος παράγοντας στις στρατηγικές αποφάσεις των ανωτάτων στελεχών οι οποίες επηρεάζουν τις μελλοντικές λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Dereley και Doty (1994), οι οργανισμοί πρέπει να είναι αποδοτικοί σε τρία βασικά σημεία:

1. Στην Αποστολή και τη Στρατηγική.
2. Στην Οργανωσιακή Δομή και Κουλτούρα
3. Στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ωστόσο όλοι γνωρίζουμε ότι ακόμα και η καλύτερη στρατηγική, ακόμα και οι πιο ολοκληρωμένες επιχειρησιακές δομές, χρειάζονται ικανούς ανθρώπους για να τις εφαρμόσουν. Αυτό δείχνει το μέγεθος της σημαντικότητας του HRM για την επιχείρηση.

Ένα πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν τα ανώτατα στελέχη σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι ότι όλοι οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να εκφραστούν με χρηματικούς όρους, οι ανθρώποι πόροι όμως δεν μπορούν. Σύμφωνα με τον H. Drummond (1993), έχει πραγματοποιηθεί μία στροφή προς τη μέτρηση του Α.Δ και της ΔΑΔ, όμως χρειάζονται εντονότερες προσπάθειες ώστε να φτάσουμε σε ένα επιθυμητό επίπεδο. Πρωτοόροι στη μέτρηση της αξίας του Α.Δ. είναι οι επαγγελματικές ομάδες της Αμερικής, οι οποίες έχουν αποτιμήσει την αξία των παιχτών σε δολάρια και στη συνέχεια καταγράφουν την απόσβεση της αξίας τους με την πάροδο του χρόνου.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της ΔΑΔ, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως το κλειδί για την αποτελεσματικότητα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η ανάπτυξη του Α.Δ. θα πρέπει να θεωρηθεί ως απαραίτητη προϋπόθεση που χρειάζεται σωστό προγραμματισμό, σκληρή δουλειά και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Η προσφορά της ΔΑΔ στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα είναι πλέον αυταπόδεικτη και συνοψίζεται στα παρακάτω:

- Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Ο Bruce R. Elly, αντιπρόεδρος της εταιρίας Pfinzer Inc. εκφράζει το ρόλο του HR κάπως έτσι: «Η λειτουργία της Διοίκησης του ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί για την επιτυχία του σύγχρονου οργανισμού. Αυτό το μήνυμα έρχεται συνεχώς από τις έρευνες των CEO's. Μέχρι τώρα δινόταν έμφαση στο να γίνονται τα πράγματα σωστά.. Το μεγάλο άλμα στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα θα συμβεί όταν οι οργανισμοί επικεντρωθούν στο να κάνουν τα σωστά πράγματα. Δεν μπορώ να φανταστώ πώς το HR μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί, χωρίς να έχει πλήρη γνώση των θεμάτων που αφορούν τον οργανισμό. Πλέον, η ΔΑΔ εμπεριέχεται σε κάθε θέμα που αφορά την επιχείρηση».
- Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ικανότητες και τις δεξιότητες του Α.Δ. Ο Clyde Benedict, διευθυντής προσωπικού στην Integon Corporation, θέτει το θέμα κάπως διαφορετικά. «Βασικός στόχος πρέπει να είναι να μετατρέψουμε τις δυνατότητες των ανθρώπων σε παραγωγικές, ώστε να επωφεληθούν οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι. Πιστεύω ότι αυτό είχε στο μυαλό του ο Walt Disney, όταν έλεγε ότι το μεγαλύτερο κατόρθωμά του ήταν η δημιουργία ενός οργανισμού με τους δικούς του ανθρώπους».

- Στελεχώνει τον οργανισμό με άρτια εκπαιδευμένους και υποκινημένους εργαζόμενους. Αυτό είναι και ένα μέτρο αποτελεσματικότητας του HRM. Ο Norman Augustine, πρόεδρος της Martin Marietta, είναι σαφής σχετικά με το πώς να υποκινείς τους εργαζομένους σου όταν λέει ότι: « Αν θέλεις να βελτιώσεις την απόδοση, οι άνθρωποι πρέπει να βλέπουν δικαιοσύνη στις επιβραβεύσεις που δίνεις. Επιβράβευσε τα καλά αποτελέσματα, μα μην επιβραβεύεις εργαζομένους που δεν αποδίδουν. Φρόντισε οι στόχοι σου να είναι σαφείς, μετρίσιμοι και επιτεύξιμοι. »
- Αναπτύσσει στο μέγιστο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέχρι σήμερα, η έμφαση δινόταν στις ανάγκες της επιχείρησης. Σε αντίθεση όμως με τους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης, οι άνθρωποι έχουν συναισθήματα. Για να είναι οι εργαζόμενοι παραγωγικοί, πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλεία τους είναι άξια των ικανοτήτων τους και ότι τους συμπεριφέρονται ισότιμα και με αξιοπρέπεια. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν είναι αυτόματα και πιο παραγωγικοί, όμως το σίγουρο είναι ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να προσφέρουν λιγότερο.
- Αναπτύσσει και διατηρεί ένα επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον είναι μία γενικότερη ιδέα, που αναφέρεται σε διαφόρους τομείς του εργασιακού βίου. Οι βασικότεροι από αυτούς είναι ο τρόπος διοίκησης και εποπτείας, η ελευθερία και η αυτονομία των εργαζομένων σε αποφάσεις, το άνετο περιβάλλον, η ασφάλεια στην εργασία, τα ανθρώπινα ωράρια και τα καθήκοντα με νόημα και ουσία. Η ΔΑΔ πρέπει να φροντίζει ώστε όλα τα παραπάνω να εφαρμόζονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ο Jack Fitz-enz πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν άποψη για την εργασία τους και ότι οι εργαζόμενοι θα ανταποκριθούν θετικά αν δουν ότι οι εργοδότες δίνουν βάση στις ανάγκες τους και στις συνθήκες εργασίας.
- Επικοινωνεί τις πολιτικές της ΔΑΔ σε όλους τους εργαζομένους. Ο Chuck Kelly, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού σε μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές εταιρίες αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: « Δεν μπορούμε να κάνουμε αλλιώς, παρά να επικοινωνούμε πλήρως τα προγράμματα του HR σε όλον τον οργανισμό. Όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πρέπει να έχουν γνώση των πρακτικών και των πολιτικών HR. Όμως ένα πρόγραμμα επικοινωνίας δε δημιουργείται από μόνο του. Τα στελέχη HR πρέπει να απασχολούνται με αυτό σε συνεχή βάση». Πέρα όμως από την επικοινωνία των πρακτικών HR στους εργαζομένους, το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να είναι σε συνεχή επαφή και με τα ανώτερα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης, ώστε να διαμορφώνουν σε κοινή βάση την επιχειρησιακή στρατηγική. »



- Συμμετέχει στη διατήρηση των business ethics και της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. Το στέλεχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατέχει ένα σημαντικό ρόλο στο να εφαρμόζει στην πράξη τη δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι κάθε δραστηριότητα που αφορά τη ΔΑΔ πρέπει να είναι δίκαιη και έντιμη. Δε θα πρέπει να γίνονται διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων και όλα τα βασικά του δικαιώματα πρέπει να προστατεύονται. Η Society for Human Resource Management έχει εκδώσει έναν κώδικα ηθικής τον οποίο τα μέλη πρέπει να σέβονται και να τηρούν.
- Διαχειρίζεται την αλλαγή προς το κοινό συμφέρον όλων των κοινωνικών εταίρων της εταιρίας. Οι αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι σήμερα πολύ συχνότερες απ' ότι στο παρελθόν. Το τμήμα HR πρέπει να ανακαλύψει νέες και ευέλικτες προσεγγίσεις στο θέμα αυτό χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ο Daryl Conner, πρόεδρος του Organizational Development Resources, αναφορικά με το θέμα δηλώνει: « Όχι μόνο οι αλλαγές σήμερα αυξάνονται με δραματικούς ρυθμούς, αλλά και οι λύσεις που παρέχονται διαρκούν πολύ λιγότερο. Τα προγράμματα, οι διαδικασίες και οι στρατηγικές που αναπτύσσονται, απαρχαιώνονται ταχύτερα από ποτέ. Η συμβολή του HR στη εξεύρεση της πιο αξιόπιστης στρατηγικής θεωρείται απαραίτητη».

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι αποτελέσματα διαφόρων ερευνών δείχνουν ότι η επιχειρησιακή απόδοση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών δε συμβαίνουν απλά μέσω της αλλαγής των συστημάτων ή της τεχνολογίας. Είναι απόρροια αλλαγών σε πολλαπλά συστήματα μάνατζμεντ. Επειδή τα συστήματα ΔΑΔ είναι οι βασικοί μοχλοί στην αλλαγή της συμπεριφοράς, πρέπει να είναι σε ευθυγράμμιση με τα υπόλοιπα συστήματα. Άλλιώς, οι προσπάθειες για αλλαγή συναντούν αντίσταση και συνήθως αποτυγχάνουν.

Εν συντομία, είναι πραγματικά δύσκολο να βελτιώσεις την απόδοση του οργανισμού χωρίς να στηριχθείς στη ΔΑΔ. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το τμήμα ΑΔ πρέπει να παίζει βασικό ρόλο στις προσπάθειες της εταιρίας για ανταγωνιστικότητα.

2.1.7. Ο Ρόλος του HRM στο συνολικό Management του οργανισμού.

Ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι το τμήμα HR μιας επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στο συνολικό μάνατζμεντ του οργανισμού, όσο και στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής (Delaney & Huselid, 1996).

Αυτά η νέα προσέγγιση δεν αντικαθιστά τα competences που πρέπει να έχει το τμήμα όσον αφορά λειτουργίες όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων, οι εργασιακές σχέσεις, οι αμοιβές και τα συστήματα διοίκησης, δίνει όμως μια νέα πνοή και προοπτική στο ρόλο του HR. Το τμήμα ΑΔ πρέπει να πρέπει πλέον να καθορίσει τη στρατηγική κατεύθυνσή του που θα του επιτρέψει να είναι σύμμαχος και σύμβουλος στην διοικητική ομάδα της επιχείρησης.

Για να μπορέσει όμως το HRM να αντεπεξέλθει στο νέο αυτό ρόλο, θα πρέπει να εκπαιδεύσει τόσο τα διοικητικά στελέχη, όσο και τους εργαζομένους, πάνω στην ανάγκη χρήσης των συστημάτων HR.

Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, μόνο δημιουργώντας αξία σε κάτι το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών, η προσέλκυση και η εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς και οι υπόλοιπες λειτουργίες οι οποίες σχεδιάζονται, εφαρμόζονται και αξιολογούνται από το τμήμα ΑΔ πρέπει να γίνουν τόσο αποτελεσματικές και απαραίτητες, ώστε κάθε τμήμα της επιχείρησης να γνωρίζει ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μία έρευνα που έγινε από τον T. Perrin, μία εταιρία συμβούλων και την IBM σε πάνω από 3000 διευθυντές HR, line managers και συμβούλων HR, σε 12 χώρες, πάνω στο ρόλο του HRM και την αξία που προσφέρει αυτό για την επιχείρηση, έδειξε τα εξής:

- Οι λειτουργίες και οι πρακτικές του HRM πρέπει να αναπτύσσονται και να εφαρμόζονται από κοινού από τα στελέχη HR και τα στελέχη γραμμής.
- Το HRM θα πρέπει να εστιάζει στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στην ομαδικότητα και στη δημιουργία ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού.

- Η παγκοσμιοποίηση και η αλλαγή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εργατικού δυναμικού είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν στο μεγαλύτερο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Το HRM θα πρέπει να αναπτύξει και να συνεισφέρει στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής και στων προγραμμάτων υλοποίησής της.
- Η μεγαλύτερη πρόκληση των στελεχών HR είναι να στρέψουν την προσοχή τους από τις λειτουργίες, στην δημιουργία στρατηγικής.
- Το τμήμα ΑΔ δεν είναι πλέον μια μεμονωμένη επιχειρησιακή λειτουργία. Είναι μία περιοχή όπου όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να αναπτυχθούν οι συνεργασίες και τα προγράμματα που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να επιτύχει στο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιχειρησιακοί οργανισμοί υπάρχουν και δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον ανταγωνισμού. Έχουν στη διάθεσή τους έναν αριθμό πόρων, που χρησιμοποιώντας τους επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον J. Barney (1991), αυτοί χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Υλικοί (εργοστάσια, εξοπλισμοί, τεχνολογία και γεωγραφική τοποθεσία).
2. Οργανωσιακοί (η δομή, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, τα συστήματα και οι ομαδικές συνεργασίες).
3. Ανθρώπινοι (εμπειρία, ικανότητες και ευφυΐα των εργαζομένων).

Ο σκοπός και ο στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να αναπτύξει και να κατανείμει τους πόρους αυτούς με ένα τρόπο, ο οποίος θα επιφέρει το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Όπως μπορεί ο καθένας να διακρίνει, οι οργανωσιακοί και οι ανθρώπινοι πόροι συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον L. Dyer (1985), «για να επιτύχει η ΔΑΔ τη μέγιστη αποτελεσματικότητά της πρέπει να συνδέεται αναπόσπαστα με τη διαδικασία της

επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν τα παρακάτω:

- Να έχουν λόγο και να συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό τόσο σε θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, όσο και σε θέματα που φορούν τη δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να εφαρμόσει εναλλακτικά πλάνα στρατηγικής.
- Να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε ό,τι αφορά τους στρατηγικούς επιχειρησιακούς στόχους.
- Να γνωρίζουν το είδος των δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να υποστηρίξουν με επιτυχία τον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Να μπορούν να αναπτύσσουν προγράμματα που εξασφαλίζουν τα παραπάνω.

3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι Wright &McMahan (1992) μας δίνουν ένα σύντομο, αλλά περιεκτικό ορισμό. «Η Στρατηγική ΔΑΔ μπορεί να θεωρηθεί ως το καλούπι σχεδίασης και εφαρμογής των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που έχει σαν σκοπό να βοηθήσει των οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του».

Για παράδειγμα, πολλές βιομηχανίες έχουν αναπτύξει συστήματα όπως ανεπτυγμένη τεχνολογία, *in time* έλεγχο και συστήματα ολικής ποιότητας. Για να τρέξουν όμως αυτά τα συστήματα χρειάζονται ανθρώπους. Η συμβολή της ΣΔΑΔ σε αυτή την περίπτωση εμπεριέχει την αποτίμηση των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να τρέξουν αυτά τα προγράμματα, καθώς τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων HRM, επιλογής και εκπαίδευσης, που απαιτούνται.

3.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΔ ΣΤΗ ΔΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής συνήθως λαμβάνει χώρα στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, από ένα γκρουπ το οποίο συνίσταται από το γενικό διευθυντή, τον οικονομικό διευθυντή, τον πρόεδρο της εταιρίας και διαφόρους αντιπροέδρους. Ωστόσο, κάθε κομμάτι της παραπάνω διαδικασίας εμπεριέχει και θέματα που αφορούν το προσωπικό. Άρα, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει σε καθένα από τα θέματα αυτά.

Μια έρευνα που διενεργήθηκε από το περιοδικό "Fortune" σε 115 επιχειρήσεις και οργανισμούς, έδειξε ότι στο 69% των επιχειρήσεων υπήρχε μία σχέση μεταξύ της ΔΑΔ και της στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά, ο βαθμός της συσχέτισης μεταξύ HRM και στρατηγικής διαφέρει από εταιρία σε εταιρία.

Τέσσερα επίπεδα ανάμειξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρονται από τους Golden & Ramanujam. Τα επίπεδα αυτά αναλύονται στο σχήμα 1.3.

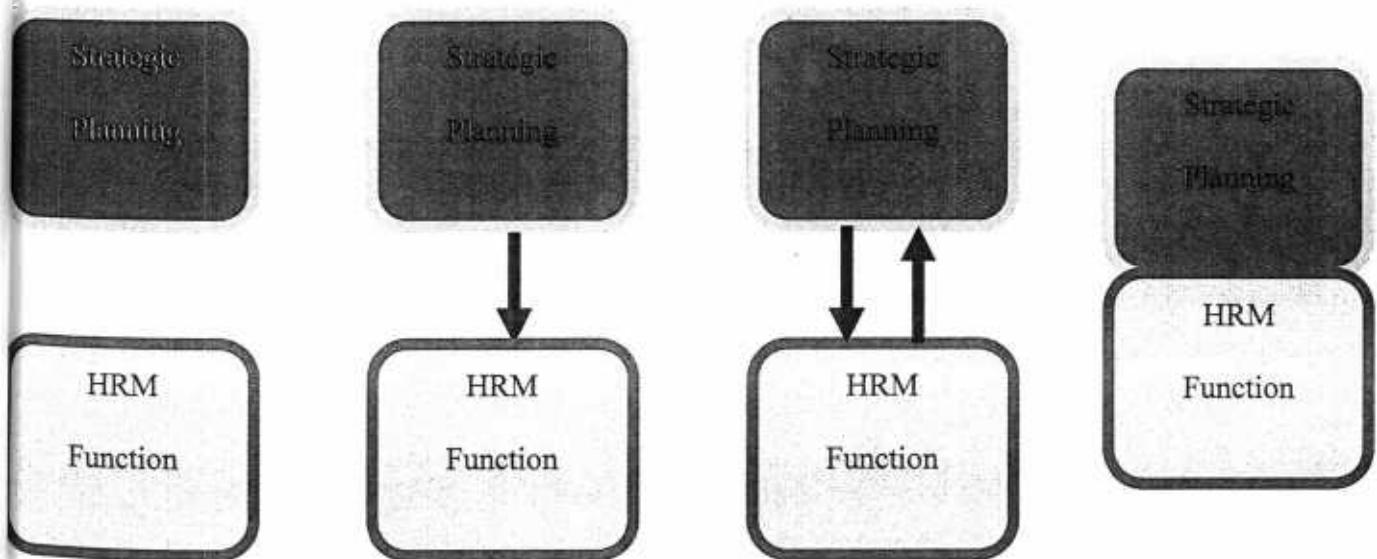
Σχήμα 1.3

Administrative
Linkage

One-way
Linkage

Two-way
Linkage

Integrative
Linkage



Πηγή: P. Wright, G. McMahan, S. Snell, B. Gerhart. *Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability*. Technical Report. Cornell University, 1998.

Διαχειριστική Σύνδεση (Administrative Linkage).

ΤΕΩΡΗΣΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Στη σύνδεση αυτή υπάρχει η μικρότερη μορφή ανάμειξης στρατηγικής και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιείται χωρίς καμία συμβολή από το τμήμα HR, το οποίο είναι εντελώς αποκομμένο από το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ο ρόλος του τμήματος στην περιπτωση αυτή είναι καθαρά διαχειριστικός.

Μονόδρομη Σύνδεση (One-Way Linkage).

Στη μονόδρομη σύνδεση, το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας αναπτύσσει ένα στρατηγικό πλάνο και στη συνέχεια ενημερώνει το τμήμα HR για το πλάνο αυτό. Αν και το συγκεκριμένο μοντέλο αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, αποκλείει τα θέματα που το αφορούν, από το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο βαθμός αυτός ανάμειξης, συνήθως οδηγεί σε στρατηγικές τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόσει.

Αμφίδρομη Σύνδεση (Two-Way Linkage).

Η αμφίδρομη σύνδεση επιτρέπει τη θεώρηση των θεμάτων του ΑΔ στη δημιουργία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η θεώρηση αυτή συμπεριλαμβάνει τρία διαδοχικά στάδια.

1. Η στρατηγική ομάδα ενημερώνει το τμήμα HR για τις πιθανές στρατηγικές που σκέφτεται να εφαρμόσει η εταιρία.
2. Το στέλεχος HR αναλύει την εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές και στέλνει feedback με τα αποτελέσματα στο strategy team.
3. Τέλος, όταν αποφασιστεί η στρατηγική, στέλνεται πάλι στο στέλεχος HR, ο οποίος με τη σειρά του, αναπτύσσει τα προγράμματα εφαρμογής της.

Σύνδεση Ανάμειξης (Integrative Linkage)

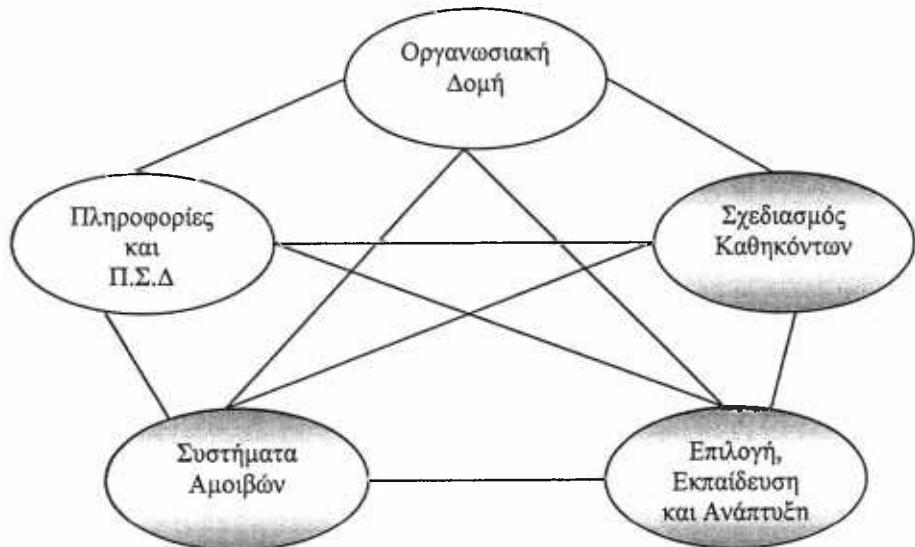
Η Σύνδεση Ανάμειξης είναι δυναμική και πολυπροσωπική, βασίζεται στη διαρκή επικοινωνία παρά στη διαδοχική αλληλεπίδραση. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι και μέλος της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού. Το τμήμα ΔΑΔ, άρα, συμμετέχει τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής. Σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο, επιτρέπει

στο στέλεχος HR να επηρεάζει και να διαμορφώνει την στρατηγική με βάση τις ικανότητες και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

3.3.Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HRM ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο βασικό συλλογισμός πίσω από την εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι ότι ο οργανισμός έχει μία ποικιλία από στρατηγικές δομές και οργανωσιακές διαδικασίες ώστε να επιλέξει τις καταλληλότερες. Και αυτές οι επιλογές επιτυγχάνουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.(Galbraith & Kazanjian, 1986). Σύμφωνα με το σχήμα 1.4, 5 βασικές μεταβλητές καθορίζουν την εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής.

Σχήμα 1.4



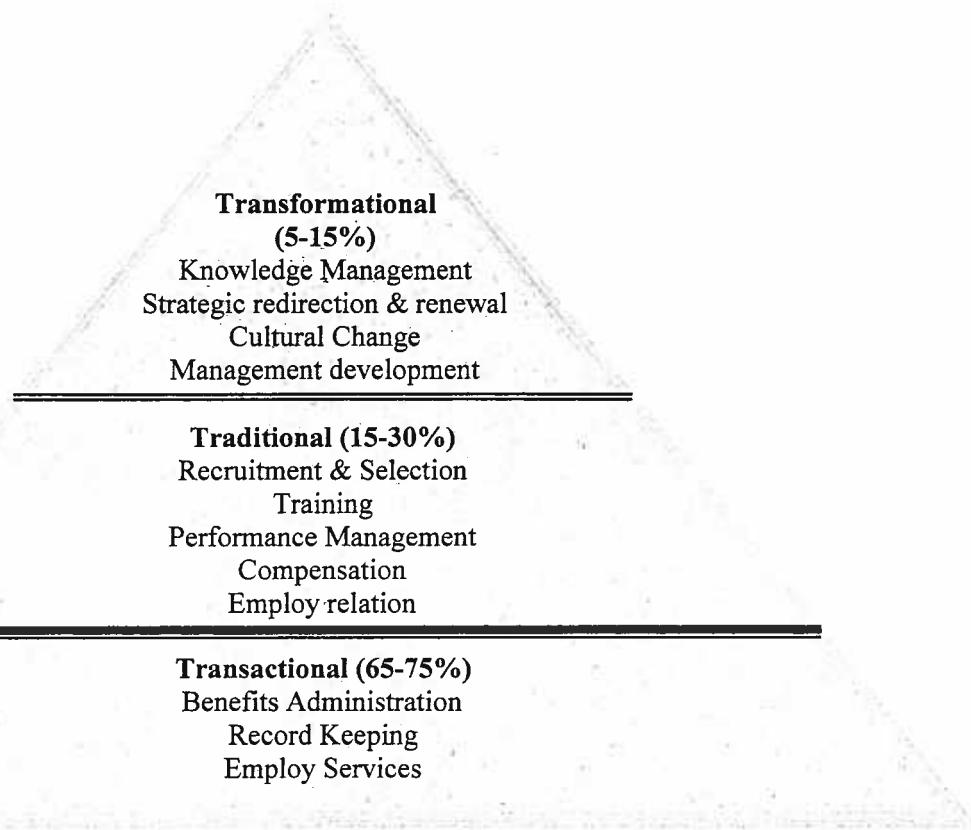
Όπως παρατηρούμε από το σχήμα, η ΔΑΔ έχει την κύρια ευθύνη για τις τρεις από τις πέντε παραπάνω μεταβλητές (μπλε πλαίσιο). Επιπροσθέτως, μπορεί επίσης να επηρεάσει άμεσα και τις δύο υπόλοιπες.

Αυτό ισχύει, πρώτον γιατί μια ολοκληρωμένη οργανωσιακή δομή απαιτεί αποτελεσματικούς και επαρκείς ρόλους, καθώς και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό για να τους υποστηρίξει. Και δεύτερον, γιατί η επεξεργασία της πληροφορίας και η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης δεν νοείται χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα.

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΑΔ

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της προσφοράς της ΔΑΔ στην επιχείρηση, πρέπει πρώτα να αντιληφθούμε σε βάθος τις λειτουργίες του HR σε όρους στρατηγικής αξίας. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μία κατάταξη των λειτουργιών αυτών σε τρεις βασικές κατηγορίες, με βάση το είδος και το βαθμό στρατηγικής συμβολής.

Σχήμα 1.5



Πηγή: P. Wright, G. McMahan, S. Snell, B. Gerhart. Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability. Technical Report. Cornell University, 1998.

Οι διεκπεραιωτικές λειτουργίες (οι καθημερινές συναλλαγές, όπως η διαχείριση των αμοιβών, η καταγραφή αρχείων και οι υπηρεσίες των εργαζομένων), έχουν χαμηλή στρατηγική αξία. Οι παραδοσιακές δραστηριότητες, όπως η προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και η διαχείριση απόδοσης έχουν μέτρια στρατηγική αξία, γιατί συνήθως είναι η βάση των πρακτικών και των συστημάτων που διασφαλίζουν τη στρατηγική διεκπεραίωση. Οι μετατροπικές (transformational) λειτουργίες δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξιότητα και προσαρμοστικότητα για την εταιρία. Προφανώς, οι συγκεκριμένες λειτουργίες παρέχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική αξία για την επιχείρηση.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, τα περισσότερα τμήματα ΔΑΔ αφιερώνουν την πλειοψηφία του χρόνου τους σε διεκπεραιωτικές λειτουργίες και ουσιαστικά πολύ λιγότερο στις υπόλοιπες δύο. Όμως, σύμφωνα με τους Noel, Hollenbeck, Gerhart & Wright(2001), για να μπορέσουν τα τμήματα ΔΑΔ να προσφέρουν αξία στην επιχείρηση, πρέπει να αυξήσουν τις προσπάθειές στους στις παραδοσιακές και μετατροπικές λειτουργίες.

Για να επιτευχθεί όμως αυτό απαιτείται από τα στελέχη HR:

1. Να αναπτύξουν μία στρατηγική για το τμήμα ΔΑΔ.
2. Να αποτιμήσουν την τρέχουσα αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.
3. Να επανασχεδιάσουν, αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες του HR, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΔΔ»

«Όταν ένας οργανισμός ευδιαφέρεται πραγματικά για τους ανθρώπους, τότε η φιλοσοφία του, η κουλτούρα και οι πράξεις του, συνάδουν με την πεποιθησή αυτή».

J. M. Ivanchevich

1. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΑΔ

Σαν κοινωνία έχουμε την τάση να μετράμε τα πάντα. Από τα συστατικά μία συνταγής μέχρι τις αποστάσεις, μέχρι και τα αποτελέσματα της οικονομίας. Στο επιχειρησιακό περιβάλλον μετράμε τις πωλήσεις τα κέρδη, την αξία των μετοχών και ούτω καθεξής (Debra J. Cohen, 2003).

Ποιος είναι όμως ο σκοπός όλων αυτών των μετρήσεων;

Σε πρακτικό επίπεδο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι συμβάλουν στην επίλυση των καθημερινών μας θεμάτων. Αλλά σε ένα πιο μακροπρόθεσμο επίπεδο, μας προτείνουν την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουμε.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν από καιρό αντιληφθεί τη σημαντικότητα και την αξία των μετρήσεων στη βιωσιμότητα και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις έχουν ενσωματώσει σε κάθε λειτουργία τους.

Ένα παλιό ρητό στη ΔΑΔ, λέει ότι «αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, τότε ξέχασέ το». Ο συλλογισμός αυτός εννοεί ότι αν δεν μπορείς να αποδείξεις την προσφορά σου στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, τότε δύσκολα κάποιος θα δώσει προσοχή στα αιτήματά σου. Άρα, η μέτρηση σε όρους αξιολόγησης είναι υψηλής προτεραιότητας για κάθε τμήμα ΔΑΔ.

Σύμφωνα με τον J. Fitz-enz (2002), μέχρι πριν μερικά χρόνια υπήρχε η πεποιθηση ότι η προσφορά της ΔΑΔ δεν μπορεί να μετρηθεί. Έπειτα από δεκαετίες διαφωνιών, είναι πλέον αποδεκτό σχεδόν από όλους, ότι η ποσοτική μέτρηση της οικονομικής αξίας του HRM είναι εφικτή.

Ο J. Ivanchevich προτείνει τον ακόλουθο ορισμό για την καλύτερη κατανόηση της μέτρησης αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ:

«Αποτίμηση της λειτουργίας του HRM, ορίζεται ως η συστηματοποιημένη, επίσημη καταγραφή εμπειρίας, σχεδιασμένη να μετράει το κόστος και τα οφέλη του συνολικού προγράμματος HR και να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα και επάρκεια με την προηγούμενη απόδοση του οργανισμού, με τις αποδόσεις των ανταγωνιστών και τους στόχους της επιχείρησης».

Η αποτίμηση των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων του HR, σύμφωνα με τον συγγραφέα πραγματοποιείται για τους παρακάτω λόγους:



- Να βοηθήσει ώστε το HR να συμβάλει αποτελεσματικά στους οργανωσιακούς στόχους.
- Να δημιουργήσει αξία ώστε η εταιρία να είναι κοινωνικά υπεύθυνη, ηθική και ανταγωνιστική.
- Να παρέχει επανατροφοδότηση από τους εργαζομένους και τα στελέχη γραμμής, για την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.
- Να βελτιώσει τις λειτουργίες του HR παρέχοντας ένα μέσο το οποίο αποφασίζει πότε πρέπει να αποσυρθεί μια λειτουργία και πότε να προστεθεί μια.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του HRM είναι απαραίτητη για να καθοριστεί πόσο ικανός είναι συνολικά ο οργανισμός στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων του. Η αποτίμηση λειτουργεί ως ενοποιητική δύναμη, η οποία επικεντρώνει την προσοχή σε κρίσιμους παράγοντες όπως η απόδοση, η ικανοποίηση, το turnover και η παρατεταμένη απουσία από την εργασία. Χωρίς φιλοσοφία αξιολόγησης, τα διάφορα προγράμματα ΔΑΔ μεταχειρίζονται ως μεμονωμένα κομμάτια ενός συνολικού συστήματος. Κάθε μια από τις περιοχές δραστηριοτήτων του HR είναι σημαντική για τη βιωσιμότητα του οργανισμού, όμως συνήθως δεν γίνεται σημαντική προσπάθεια στην σύνδεση τους. Η προσπάθεια αποτίμησης καθενός προγράμματος ξεχωριστά και συγχρόνως σαν ένα σύνολο αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του μοντέλου. Η αποτυχία ή επιτυχία του HRM, αναφέρεται σε όρους συνολικούς και όχι σαν αυτόνομο φαινόμενο (T. Perrin, 1992).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ σαν φαινόμενο, άρχισε να πρωτοεμφανίζεται στα μέσα της δεκαετίας του 90'. Έκτοτε έχει περάσει από πολλά στάδια και έχει αλλάξει εντελώς τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο της. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει επιγραμματικά τα παλαιότερα χαρακτηριστικά και τις νέες τάσεις στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Where it started

- Highly Manual/Labor Intensive
- Event or Milestone Driven
- Reactive "Snapshot"
- General Benchmark
- HR Generated Reports

Where it's going

- Systematized/Automated
- Continued "Real-Time"
- Inferential/Strategic Trends
- Specific "Market-Basket"
- Organization's Annual Report

Πηγή: *Paul Wright, HR Review, Melcrum Publishing Ltd. 2001*

1.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια, στις συνεδριάσεις για χάραξη της στρατηγικής, αφιερώνεται όλο και περισσότερος χρόνος στο θέμα των μετρήσεων. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων έχει εξελιχθεί, από μία τυπική διαδικασία, σε ένα χειροπιαστό και άκρως αποτελεσματικό εργαλείο στη στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Τα metrics μπορούν να μεταμορφώσουν το HR από ένα σύνολο «αδύναμων» και απροσδιόριστων στοιχείων, σε κάτι περισσότερο επιστημονικό, περισσότερο ικανό να υποστηρίξει το ρόλο του τμήματος μέσα στον οργανισμό.

Η ουσία των metrics, αντικατοπτρίζεται σε ένα παλιό ρητό: «ότι δεν μπορείς να μετρήσεις, δεν μπορείς να το διορθώσεις». Ένας μεγάλος αριθμός από έρευνες έχει αρχίσει να δείχνει ότι οι CEO's και οι διευθυντές HR, από κοινού πιστεύουν στη σημασία των μετρήσεων στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Κατανοώντας λοιπόν τη σημασία των HR Metrics το περιοδικό HR Focus (6 Sept. 2004), παρουσιάζει τα πέντε βήματα εφαρμογής τους, τα οποία αναπτύσσονται στον ακόλουθο σχήμα.

1 PUT YOUR METRICS THROUGH THE "CUP" TEST

Make sure your metrics are anchored to strategic organizational objectives. Try the "CUP" test; does each set of data:

- contribute to organizational business objectives?
- indicate whether resources are being *utilized* at their optimum level?
- make any assessment of *productivity* which could lead to efficiency gains?

If each set of data does not address at least one of these three criteria, then question the usefulness of continuing to collect it.

2 DECIDE WHAT TYPE OF METRICS TO CAPTURE

Metrics fall into three principal categories: historical; real-time snapshots; and forward-looking. In order to present a comprehensive picture, your metrics suite should ideally contain a mixture of all three, though this depends on industry type and strategic business objectives. Make strenuous efforts to keep your metrics simple.

"Information overload" is a greater threat to the effectiveness of HR than a complete lack of measurement. Research has suggested that in order to focus on priority areas, around five key metrics is a good place to start.

3 ESTABLISH A BENCHMARK

The status quo should be measured so that the future impact of any change can be assessed. You may have some idea where you're heading, but if you don't know your starting point on the map you're still very likely to get lost.

You may also benefit from benchmarking against other similar-sized organizations or industry "best of breeds."

4 INTEGRATE AND ANALYZE

To ensure integrity, data should be collected automatically without the need for the manual maintenance of parallel systems. This is the arena in which Enterprise Resource Planning (ERP) and Applicant Tracking Systems (ATS) have a key role to play, especially if your organization has departments scattered across the globe. Make sure resource is allocated for analysis to ensure data is turned into meaningful and valuable strategic information.

However, avoid "paralysis by analysis": make the results too complex and they may be dismissed out of hand as too scientific or academic.

5 ACT AND CLOSE THE LOOP

The gathering of metrics is a futile exercise in administration if HR lacks the teeth to act promptly on the findings. There's a world of difference between knowing what you need to do and being able to do it.

At the very outset you should also build in a review date. Good business practice stipulates that all business processes and procedures should be subject to periodical fine-tuning and adjustment. The gathering of metrics should be no exception.

Source: Jamie Barber, IntroNet
Jamie.Barber@IntroNet.com

1.1.2. Προσεγγίσεις στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας

Η διεθνή βιβλιογραφία προτείνει δύο βασικές προσεγγίσεις στη μέτρηση της αποδοτικότητας της ΔΑΔ. Την προσέγγιση ελέγχου (audit approach) και την αναλυτική προσέγγιση (analytic approach). Τόσο οι ακαδημαϊκές αναφορές, όσο και η επιχειρησιακή εμπειρία δίνουν πολύ μεγαλύτερη σημασία στην προσέγγιση ελέγχου, γι' αυτό και εμείς θα επικεντρωθούμε στη ανάλυση της και θα κάνουμε μια απλή αναφορά στη δεύτερη.

Προσέγγιση Ελέγχου (Audit Approach)

Η προσέγγιση ελέγχου επικεντρώνεται στην ανασκόπηση και την αξιολόγηση των διαφόρων αποτελεσμάτων που συλλέγονται από τις διάφορες περιοχές λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα με το περιοδικό HR Focus (Feb. 2003), οι έλεγχοι του HR (HR audits) είναι εξαιρετικά χρήσιμοι στην χάραξη και την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, στην επίτευξη των στόχων, όπως και στην παροχή δεδομένων συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking), τόσο για τους οικονομικούς διευθυντές, όσο και για τα υπόλοιπα στελέχη της εταιρίας. Επίσης, ένας σωστός έλεγχος HR μπορεί να αποκαλύψει περιοχές των λειτουργιών της ΔΑΔ, οι οποίες χρειάζονται βελτίωση, πριν οι ελλείψεις αυτές δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων αυτών, σύμφωνα με τον T.V.RAO (1998), δείχνουν στην επιχείρηση, κατά πόσο το τμήμα HR έχει επιτύχει τα παρακάτω:

- Να αγγίξει τους στρατηγικούς στόχους του.
- Να εμπλουτίσει και να ξεπεράσει τους στόχους αυτούς.
- Να συνδέσει τους στόχους του με την συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.
- Να εξοικονομήσει χρήματα.
- Να επιτυγχάνει επιστροφή στην επένδυση (return on investment), από τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Να επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης για διαφορετικότητα και ανταγωνιστικότητα.



Εφαρμόζοντας τον Έλεγχο της ΔΑΔ

Ο σκοπός ενός ελέγχου είναι να δείξει την απόδοση του HR στις κυριότερες δραστηριότητές του. Ξεκινά με την καταγραφή των στόχων του τμήματος και καταλήγει στη σύγκρισή τους με τα αποτελέσματα. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι σαφώς ένα κομμάτι του ελέγχου, όμως ένα αποτελεσματικό HR audit πρέπει να προχωράει ένα βήμα πιο πέρα.

Για το λόγο αυτό, στο περιοδικό HR Focus προτείνονται οι περιοχές-κλειδιά στις οποίες πρέπει να δώσει την απαραίτητη προσοχή ο έλεγχος HR.

1. Νομικός Έλεγχος. Θεωρείται απαραίτητη η συνεργασία με μία ανεξάρτητη νομική εταιρία, που θα διασφαλίζει ότι όλος ο οργανισμός και το τμήμα ΔΑΔ, συμμορφώνεται με τους νόμους που ορίζει το κράτος και η τοπική κοινότητα.
2. Έλεγχος Διαχείρισης. Ο έλεγχος αυτός εξετάζει τη σωστή διατήρηση και διαχείριση των αρχείων του HR, όπως οι φάκελοι του προσωπικού και τα στοιχεία μισθοδοσίας, επιπλέον παροχών και απουσιών των εργαζομένων.
3. Έλεγχος των αρχείων του προσωπικού. Περιλαμβάνει την εξέταση των πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής. Ένας τέτοιος έλεγχος μπορεί να ποσοτικοποιήσει το turnover των εργαζομένων, να αποκαλύψει κενά στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και να προβλέψει μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας.
4. Έλεγχος των Εργασιακών Σχέσεων. Περιλαμβάνει τη διενέργεια ερευνών πάνω στην απόδοση του HR στη διευθέτηση των προβλημάτων των εργαζομένων.
5. Έλεγχος των Πληροφοριακών Συστημάτων ΔΑΔ. Εξετάζει την πληρότητα της επιχείρησης σε τέτοιου είδους συστήματα και το κατά πόσο τα ήδη υπάρχοντα ικανοποιούν τις ανάγκες του HR και τους στόχους της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των HR Audits

Ο έλεγχος του HR παρέχει στην επιχείρηση σημαντικές πληροφορίες για τις λειτουργίες της ΔΑΔ, πόσο αποτελεσματικά λειτουργούν και τι είδους βελτιώσεις χρειάζονται. Ωστόσο, ο ειδικοί σε θέματα ΔΑΔ, πρέπει να είναι ιδιαίτερα

προσεκτικοί στην εφαρμογή του ελέγχου, καθώς τα HR Audits παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα.

• **Πλεονεκτήματα**

Τα συστήματα ελέγχου είναι πολύ χρήσιμα σε περιπτώσεις που η επιχείρηση θέλει να εντοπίσει τυχόν παραβίαση του ωραρίου, ώστε να επιληφθεί του προβλήματος πριν υπάρξουν νομικές συνέπειες. Επίσης προστατεύουν την εταιρία από πιθανές αγωγές των εργαζομένων της, για παρατυίες και διακρίσεις εναντίον τους, αφού εντοπίζουν τα προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις εγκαίρως πριν εξελιχθούν σε κρίσεις.

Άλλο ένα πλεονέκτημα των HR Audits είναι η αποτελεσματική μέτρηση των προσπαθειών βελτίωσης που κάνει το τμήμα HR, καθώς και ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής και αμοιβών των εργαζομένων.

Το κυριότερο όμως πλεονέκτημα των HR Audits, είναι η συλλογή σημαντικών δεδομένων για τις λειτουργίες του HR, τα δυνατά σημεία και τα προβλήματα, καθώς και για την προσφορά του τμήματος ΔΑΔ στην επιχειρησιακή απόδοση.

Ο Tony Tasca (2004), θεωρεί ότι για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων που εξάγονται από τον έλεγχο ΔΑΔ, πρέπει να ακολουθηθούν τα βήματα που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Figure 1. Interpreting Data From HR Audits

Analysis Step	Inconsistencies Indicate:
Description	Unequal access to resources, information
Clarity	Poor interpersonal/interdepartmental communication
Agreement	Differences in policy, philosophy, and style
Fit	Ignorance of what's in the best interest of the organization

(Source for figures: Tony Tasca, Skopos Consulting Group)

Τέλος τα HR Audits παρέχουν στον οργανισμό στοιχεία, τα οποία αποκαλύπτουν πιθανή ανάγκη για αλλαγή. Ο έλεγχος του τμήματος ΔΑΔ, έχει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής, γιατί, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, παρέχει τις πληροφορίες αυτές που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή του προγράμματος.

• Μειονεκτήματα

Ο μεγάλος αριθμός των νομικών περιορισμών και το αχανές νομικό πλαίσιο που αφορά στις εργασιακές σχέσεις δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στην εφαρμογή του HR Audit. Για το λόγο αυτό, το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με το νομικό τμήμα της επιχείρησης καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου.

Το άλλο βασικό μειονέκτημα των HR Audits είναι ο χρόνος και το μεγάλο κόστος που χρειάζεται για τη διεκπεραίωση του ελέγχου. Τέτοια συστήματα χρειάζονται χρόνο για να υλοποιηθούν, χρόνο που εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και του τμήματος ΔΑΔ. Επίσης οι εργαζόμενοι που θα αναλάβουν να

τρέξουν το πρόγραμμα θα αναγκαστούν, λόγο πίεσης χρόνου, να παραμελήσουν κάποιες άλλες δραστηριότητές τους, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τον οργανισμό. Το χρηματικό κόστος είναι και αυτό ιδιαίτερα υψηλό, γιατί η εφαρμογή του ελέγχου απαιτεί τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και την πρόσληψη ειδικών εκτός της εταιρίας.

Όμως οι περισσότερες εταιρίες, παρά τα σημαντικά μειονεκτήματα του ελέγχου ΔΑΔ, αντιλαμβάνονται την αξία και την προσφορά του στην ολική αξιολόγηση του HRM και την προστιθέμενη αξία του τμήματος ΑΔ για την εταιρία ή τον οργανισμό.

Αναλυτική Προσέγγιση

Η αναλυτική προσέγγιση επικεντρώνεται είτε (1) προσδιορίζοντας αν η εφαρμογή ενός προγράμματος ή μιας πρακτικής(όπως ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης) έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, είτε (2) εκτιμώντας το λογιστικό κόστος και τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή μίας πρακτικής HRM.

Η πρώτη στρατηγική δίνει έμφαση στον καθορισμό του αποτελέσματος ενός προγράμματος (χάριν ευκολίας ας υποθέσουμε ότι αναφερόμαστε σε ένα εκπαιδευτικό) εκπαίδευσης, στη μάθηση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Η αποτίμηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι μία στρατηγική καθορισμού επιτυχίας ή αποτυχίας του προγράμματος. Τυπικά , σε μία συνολική αποτίμηση της αποτελεσματικότητας, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον καθορισμό του βαθμού αλλαγής που συνδέεται με το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Η δεύτερη στρατηγική περιλαμβάνει τον καθορισμό της χρηματικής αξίας του προγράμματος εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα κόστη που σχετίζονται με το πρόγραμμα. Χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική δε μας ενδιαφέρει ο βαθμός αλλαγής που επιτελέστηκε με τη χρήση του προγράμματος, αλλά η σχέση κόστους οφέλους. Προσπαθεί να αποτιμήσει σε χρηματική αξία τους ανθρώπινους πόρους, σαν να ήταν φυσικοί πόροι. Η ανάλυση χρησιμότητας υπολογίζει το λογιστικό αντίκτυπο των συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως ο ρυθμός απουσιών, το turnover και η εργασιακή απόδοση.

2. ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΡΑΜΜΗΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ

2.1. ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΕΙ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ

Η ανάθεση των λειτουργιών και των καθηκόντων της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, έχει περάσει από πολλά στάδια. Πλέον, στους περισσότερους οργανισμούς η διεκπεραίωση των λειτουργιών γίνεται από δύο βασικά γκρουπ.

Από το τμήμα της ΔΑΔ και από τα ανώτερα και μεσαία στελέχη (supervisors, στελέχη γραμμής, αντιπρόεδροι εταιριών).

Τα στελέχη αυτά εμπλέκονται με το HRM, γιατί είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική διοίκηση όλων των πόρων τα οποία είναι στην αρμοδιότητά τους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι πόρων. Αν διαχειριστεί σωστά τότε η αποτελεσματικότητά του αυξάνεται πολύ πιο γρήγορα απ' ότι οι υπόλοιποι πόροι της επιχείρησης. Σε όλους τους οργανισμούς, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη, σε σχέση με την επένδυση σε χρήματα, υλικούς πόρους και εξοπλισμό.

Άρα τα στελέχη αφιερώνουν πολύ χρόνο στη διαχείριση των ανθρώπων. Όπως ένα στέλεχος παραγωγής είναι υπεύθυνο για την σωστή λειτουργία και την αντικατάσταση ενός μηχανήματος, έτσι είναι (ή έπρεπε να είναι) υπεύθυνο για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Έρευνες έχουνε δείξει ότι τα στελέχη γραμμής κατά τη διάρκεια της ημέρας, αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε συσκέψεις και συνομιλίες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διοίκηση των υφισταμένων τους. Το στέλεχος, μέσω της διαρκούς επαφής με διαφόρους ανθρώπους, προσπαθεί να λύσει προβλήματα, να πάρει αποφάσεις και να αποτρέψει μελλοντικές δυσκολίες.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, συνήθως δεν έχουν τμήμα ΔΑΔ, οπότε τα στελέχη γραμμής επιφορτίζονται με τις υποχρεώσεις της ΔΑΔ. Όσο όμως η

επιχείρηση αναπτύσσεται, κάποιες από τις αρμοδιότητες θα πρέπει να φύγουν από τα χέρια των line managers και να ανατεθούν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα.

2.2. Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΡΑΜΜΗΣ ΜΕ TO HR

Μέχρι πρόσφατα ο ρόλος του HRM ήταν καθαρά διαχειριστικός. Το τμήμα και οι υπεύθυνοι ΔΑΔ είχαν υπό την ευθύνη τους τη διεκπεραίωση των διαδικασιών και των πρακτικών HR, καθώς και τη λύση των διαφόρων προβλημάτων αφού αυτά παρουσιάζονταν. Τα προβλήματα αυτά πολλές φορές αναθέτονταν και σε ειδικούς HR εκτός των επιχειρήσεων και δεν αποτελούσαν μέρος των στρατηγικών πλάνων της εταιρίας.

Σήμερα τόσο οι CEO's, όσο και τα στελέχη γραμμής αναγνωρίζουν το ρόλο του HRM στην επίτευξη πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα είναι απόρροια των εφαρμοσμένων πρακτικών HR, οι οποίες πλέον πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται από το τμήμα HR σε άμεση συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

Η υπευθυνότητα για σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων δε βαραίνει μόνο τους εργαζομένους στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Πάνω σε αυτό έχει λεχθεί ότι ο μάνατζερ είναι πρώτα διαχειριστής ανθρώπων και μετά διαχειριστής διαδικασιών. Έτσι μία στενή συνεργασία των στελεχών HR με τα στελέχη γραμμής δημιουργεί συνεργίες που προσφέρουν στην επιχείρηση προστιθέμενη αξία.

Με βάση τα στοιχεία από την έρευνα Cranst (1999-2003), οι N. Papalexandris & L. Panyotopoulou παρουσίασαν την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά το ρόλο των στελεχών γραμμής και τους τρόπους με τους οποίους η συνεργασία τους με τα στελέχη ΔΑΔ μπορεί να αναπτυχθεί.

2.2.1. Τα στελέχη γραμμής, ως διαχειριστές ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι Brewster & Larsen (2000) παραθέτουν διαφόρους λόγους, για τους οποίους η συμμετοχή των στελεχών γραμμής με τη ΔΑΔ, γίνεται όλο και σημαντικότερη με την πάροδο του χρόνου. Αυτοί οι λόγοι κινούνται γύρω από την ανάγκη για μία πιο αποτελεσματική και περιεκτική προσέγγιση διαχείρισης του προσωπικού, σε τμήματα τα οποία επικεντρωμένα στο κόστος, όπου οι αποφάσεις θα πρέπει να είναι σωστές και έγκαιρες. Σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις η πίεση να

ενσωματωθούν διαδικασίες της ΔΑΔ, όπως η προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνηση, στις υπευθυνότητες των line managers, είναι σημαντική.(Brewster-Mayne,1994). Ο Ulrich (1998), υποστηρίζει ότι αφού τα στελέχη γραμμής είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, πρέπει να αναμειγνύουν το HR με τις καθημερινές δραστηριότητες τους και να συνεργάζονται στενά με τα στελέχη ΔΑΔ. Οι Jackson & Schuler(2003), αναφερόμενοι στα στελέχη γραμμής, το τμήμα ΑΔ και τους εργαζομένους, τους αποκαλούν "HR Triad".

Σύμφωνα επίσης με την ίδια έρευνα, οι αλλαγές που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το line management. Οι βασικότερες από αυτές τις αλλαγές είναι:

1. Νέα Τεχνολογία. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και των συστημάτων επικοινωνίας έχουν απλουστεύσει τις λειτουργίες της ΔΑΔ και έχουν μεταφέρει πολλές από τις πρακτικές και τις αρμοδιότητες του HR στα στελέχη γραμμής.
2. Αύξηση των δραστηριοτήτων που υποστηρίζονται από το HR. Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου οι αγορές και οι συγχωνεύσεις είναι συχνό φαινόμενο, οι δραστηριότητες που υποστηρίζονται από το HR, όπως η οργανωσιακή αλλαγή, η ενδυνάμωση και η διαχείριση απόδοσης, αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία. Σε αυτή την περίπτωση η σωστή συνεργασία του τμήματος ΑΔ με τα στελέχη γραμμής, καθίσταται επιτακτική.
3. Εξελισσόμενο περιεχόμενο εργασίας. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιφέρει αναγκαίες αλλαγές στο περιεχόμενο των θέσεων εργασίας. Για να μπορέσει η επιχείρηση να ακολουθήσει τις αλλαγές που συντελούνται στον τομέα αυτό χρειάζεται τόσο τη συμβολή των στελεχών HR, όσο και των στελεχών γραμμής.

Η δύο αυτές ομάδες των εργαζομένων που εμπλέκονται με τη ΔΑΔ, πολλές φορές δημιουργούν συγκρούσεις μεταξύ τους.

Οι συγκρούσεις αυτές συμβαίνουν διότι τα στελέχη γραμμής και τα στελέχη HR διαφωνούν για το ποιος έχει την αρμοδιότητα για συγκεκριμένες αποφάσεις, και παίρνουν μεγαλύτερες διαστάσεις όταν οι αποφάσεις αυτές αφορούν την κοινή συναίνεση πάνω σε θέματα όπως η πειθαρχία, οι συνθήκες εργασίας, οι απολύσεις, οι μεταφορά εργαζομένων και ο σχεδιασμός.

Ένας τρόπος για να ελαχιστοποιηθεί η σύγκρουση αυτή, είναι να κατανοήσουν τα στελέχη γραμμής τη σημασία εφαρμογής των τεχνικών και των προγραμμάτων HR. Ο A. Zaleznik, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: «Τόσο τα στελέχη γραμμής όσο

και τα στελέχη ΔΑΔ είναι ζωτικής σημασίας. Για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός πρέπει οι άνθρωποι του να κατανοήσουν ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι σημαντικές και πρέπει να διαχειρίζονται από κοινού».

3. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΑΔ (HR COMPETENCIES)

Η επιστήμη του HRM έχει υποβληθεί σε τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια (United States office of personnel management-1999).

Τέτοιες αλλαγές περιλαμβάνουν τη μείωση των εργαζομένων που απασχολούνται σε τμήματα HR, την ανάθεση ευθυνών στα στελέχη γραμμής, η συνεχώς αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στο πεδίο της ΔΑΔ, είναι μερικά από αυτά.

Πλέον το HRM εξελίσσεται συνεχώς μέσα στο αναπτυσσόμενο περιβάλλον και προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες.

Στην προσπάθεια για εξεύρεση νέων προσεγγίσεων στις πρακτικές της ΔΑΔ, οι οποίες καλύπτουν τις επιχειρησιακές ανάγκες και έρχονται σε συμφωνία με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι σύγχρονοι οργανισμοί προσανατολίζονται σταδιακά στην ανάπτυξη και την υιοθέτηση δεξιοτήτων και συστημάτων βασισμένα σε αυτές (competency based systems).

3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ο όρος δεξιότητες είναι ένας από του πιο αμφιλεγόμενους στο περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ακριβής σημασία του όρου είναι θέμα διαμάχης μεταξύ των θεωρητικών και των ερευνητών που ασχολούνται με το αντικείμενο.

Όπως αναφέρει ο Rees (2003), «υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ερμηνειών για τον όρο δεξιότητες». Επιπλέον σύμφωνα με τον Hoffman (1999), «ο συνεχώς διαφορετικά ερμηνευμένος όρος «δεξιότητες», προκαλεί σύγχυση τόσο στη φύση όσο και την έννοια των εφαρμογών του».



ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Υπάρχουν δύο διαφορετικές σχολές, οι οποίες έχουν αναπτύξει τη δική τους προσέγγιση στον όρο δεξιότητες. Όπως αναφέρουν και οι Heffernan & Flood (2000), επικρατούν η αμερικάνικη προσέγγιση(US approach) και η βρετανική (UK approach).

Η αμερικάνικη προσέγγιση, η οποία είναι και η πιο διαδεδομένη, περιγράφεται από τους Ulrich & Boyatzis και υποστηρίζει ότι οι δεξιότητες περιγράφουν τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου. Η προσέγγιση αυτή είναι "in-put oriented", δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα άτομο ώστε να αποδώσει αποτελεσματικά.

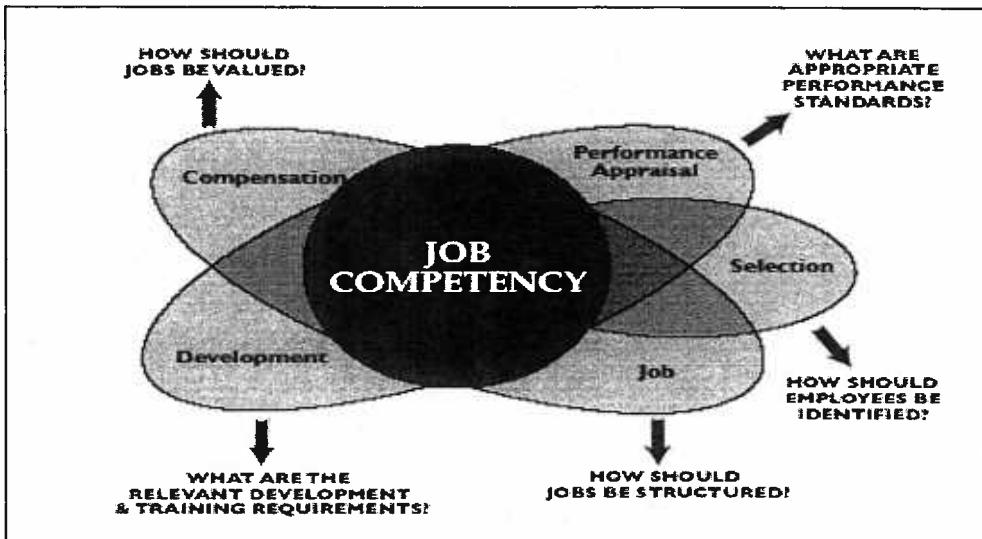
Η βρετανική προσέγγιση, αναπτύχθηκε από τους Boam & Sparrow και περιγράφει τις δεξιότητες ως ένα σύνολο επιτευγμάτων και προτύπων. Είναι "out-put oriented" και δίνει έμφαση στη μέτρηση των αποτελεσμάτων από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, όπως επίσης και στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Ωστόσο, οι Stuart & Lindsay (1997), υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά συμπληρωματικές και ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση του όρου.

Οι δεξιότητες είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι του περιεχομένου και των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι κάτι περισσότερο από αποδεδειγμένη. Είναι αναγκαία.

Το παρακάτω γράφημα (σχήμα 2.2) παρουσιάζει σχηματικά τη σχέση των δεξιοτήτων με διάφορες δραστηριότητες του HR.

ήμα 2.2



Οι δεξιότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη των λειτουργιών της ΔΑΔ σε δύο επίπεδα:

1. **Λειτουργικό Επίπεδο:** Σαν ένα εργαλείο περιγραφής της θέσης εργασίας και τι ικανότητες πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν.

2. Στρατηγικό Επίπεδο: Σαν ένας μηχανισμός ευθυγράμμισης της ομαδικής και ατομικής απόδοσης με την επιχειρησιακή στρατηγική, το όραμα και την κουλτούρα.

3.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΔΑΔ

Οι Ulrich et al's (1995) δημιούργησαν ένα μοντέλο το οποίο συνδυάζει τις διάφορες πτυχές των δεξιοτήτων του HR σε τρία βασικά στοιχεία:

- Γνώση της εταιρίας
- Εξειδίκευση στις λειτουργίες ΔΑΔ, και
- Έμφαση στη Διοίκηση των Αλλαγών.

Στην προσπάθεια καθορισμού των δεξιοτήτων HR, οι Ulrich & Boyatzis, όπως και πολλοί άλλοι, συμφωνούν ότι είναι απαραίτητο να ληφθούν υπ' όψιν οι ιδιαίτεροι ρόλοι των στελεχών HR, με σκοπό να γίνει η διαφοροποίηση μεταξύ των πιθανών διακυμάνσεων στις απαιτήσεις από τα στελέχη αυτά.

Ο ρόλος των εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ, έχει συζητηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία του HRM (βλέπε Schuler, Huber-1993, Purcell 1995). Συγκεκριμένα οι Tyson & Fell 1986, καθόρισαν τρία επικρατέστερα μοντέλα διοίκησης προσωπικού, βασιζόμενοι σε γνώσεις πολιτικής μηχανικής:

- Υπάλληλος εργασίας (clerk of works). Με βάση αυτό το ρόλο, το τμήμα ΔΑΔ ασχολείται μόνο με τις καθημερινές, γραφειοκρατικές λειτουργίες.
- Διαχειριστής Συμβολαίου (Contract Manager). Ο διαχειριστής συμβολαίου είναι ο ειδικός που διασφαλίζει ότι κάθε πτυχή της πολιτικής, των διαδικασιών του «συμβολαίου» του τμήματος ΔΑΔ με την επιχείρηση, εκπληρώνεται.
- Αρχιτέκτονας. (Architect). Το τμήμα ΔΑΔ, το οποίο αναφέρεται ως αρχιτέκτονας, έχει σαν ευθύνη τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ΔΑΔ, τον συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, όπως και τη συμβολή του στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Επικεντρωμένος στην άμεση επιρροή του HR στον οργανισμό, οι Ulrich et al (1995), διενέργησαν μία ευρείας κλίμακας έρευνα στις Η.Π.Α., για την εξεύρεση

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

των δεξιοτήτων HR, με σκοπό την ανάπτυξη προτύπων benchmarking. Μία από τις πρόσφατες εξελίξεις που αναγνώρισαν, όταν η εμφάνιση των HR – Business Partners, η οποία ήταν αποτέλεσμα της ανάγκης για στρατηγική θεώρηση του HR και της αναγνώρισης της προσφοράς του τμήματος HR στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Ο Ulrich, μέσα από αυτή την έρευνα καθόρισε τον όρο «δεξιότητες ΔΑΔ» ως την ικανότητα του HR να προσθέτει αξία στον οργανισμό. Οι δεξιότητες πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία που οδηγεί από την αλλαγή των επιχειρησιακών συνθηκών στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί δημιουργώντας πηγές μοναδικότητας και έτσι να αναπτύξουμε ένα ανταγωνιστικό δυναμικό (έμψυχο ή άψυχο). Ακρογωνιαίος λίθος στην προσπάθεια αυτή είναι η εξασφάλιση ότι οι πρακτικές HR είναι το κέντρο στη δημιουργία και τη διατήρηση του δυναμικού αυτού.

Κλείνοντας το κομμάτι αυτό, θα θέλαμε να παραθέσουμε έναν πίνακα ο οποίος συγκεντρώνει, από τη διεθνή βιβλιογραφία, τα συνολικά competencies που πρέπει να έχει το HR, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό και επικεντρώνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

- Το στυλ λειτουργίας
- Το ρόλο
- Τον επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Τις λειτουργίες του.

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

<p>STYLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Personal credibility ♣ Cognitive complexity and agility ♣ Achievement directed assertiveness ♣ Interpersonal effectiveness ♣ Personal management ♣ Relationship orientation ♣ Continuous learning ♣ Tolerance for stress/change/ambiguity ♣ Resilience to opposition ♣ Creative/analytical/problem-solving approaches ♣ Entrepreneurial drive ♣ Adaptability ♣ Results orientation ♣ Team commitment 	<p>BUSINESS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Business savvy and market knowledge/orientation ♣ Change/culture management ♣ Change agent ♣ Leadership ♣ Organisation awareness ♣ Able to assess business impact ♣ Strategic business perspective – business strategy formulation ♣ Business planning and implementation – align HR with business and organisational planning process ♣ Business process design and management ♣ Communication and influence ♣ Developing a learning organisation
<p>ROLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Relationship facilitating/building - management/employee/union relations ♣ Project management ♣ Talent management ♣ Facilitator of group relations ♣ Information management ♣ Responsiveness to shareholders ♣ Encourage innovation ♣ Action planning ♣ Asset management and cost control ♣ Reinforcement management ♣ Quality process orientation ♣ Customer value creation ♣ Developing cultural diversity and cross-cultural sensitivity ♣ Environmental scanning ♣ Empowering front-line managers for HRM 	<p>FUNCTIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Knowledge and delivery of traditional HRM – reward/compensation, labour relations, training and development, organisational design/effectiveness, staffing and retention, performance management, communication, organisational learning, health and safety, information systems, grievance and discipline ♣ Application and exploitation of information technology ♣ Administrative tasks ♣ Assessment/evaluation skills ♣ Compliance with increasingly complex legislation ♣ Coaching, consulting and developing others ♣ Strategic staffing ♣ Cross-functional flexibility ♣ Clear objective setting ♣ HR accountability

Πηγή: World Federation of Personnel Management Association, *HR Competencies & Professional Standards*, June 2004.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ»

“Change your thoughts and you change your world”.

Norman Vincent Peale (1898 - 1993)

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει γενικές πληροφορίες για τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών. Επίσης θα αναφερθούμε συνοπτικά και στα χαρακτηριστικά ενός τμήματος του οργανισμού, τα Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης. Ο λόγος για τον οποίο αναφερόμαστε στο συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης είναι ο επιτελικός ρόλος του, καθώς λειτουργεί ως βασικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών. Στα επόμενα κεφάλαια, θα αναφερθούμε εκτενέστερα στα προγράμματα εκπαίδευσης των συγκεκριμένων τμημάτων, τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Δυστυχώς όμως λόγω περιορισμένου χώρου και χρόνου δεν μπορέσαμε να εμβαθύνουμε και στις υπόλοιπες λειτουργίες ΔΑΔ.

1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Ο ΟΤΕ Α.Ε. είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς Ομίλους σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Σύμφωνα με το νόμο περί κεφαλαιοποίησης, ο οργανισμός κατέχει μία από τις πέντε θέσεις στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου.

Να σημειώσουμε ότι από τις αρχές του 1996, το Ελληνικό Δημόσιο άρχισε να μειώνει σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Σήμερα, την πλειοψηφία στη μετοχική σύνθεση κατέχουν ιδιώτες, με τη συμμετοχή του Δημοσίου να ανέρχεται μόλις στο 38,7%. Η αλλαγή αυτή και η μετάβαση του οργανισμού σε περιβάλλον ιδιωτικοποίησης καθώς και η απελευθέρωση των αγορών τηλεπικοινωνίας (2001), ανάγκαζε το ΟΤΕ να εξελιχθεί, να αλλάξει κουλτούρα, συστήματα και διαδικασίες.

Αυτή τη στιγμή ο ΟΤΕ διαχειρίζεται ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, υπηρεσίες Internet και δεδομένων, και παρέχει, τόσο σε εταιρικούς όσο και σε οικιακούς χρήστες, τη δυνατότητα να επικοινωνούν διεθνώς μέσω της εκτεταμένης τεχνολογικής υποδομής του.

Παράλληλα, με τις επενδύσεις του στη ΝΑ Ευρώπη, ο ΟΤΕ απευθύνεται σε μία εν δυνάμει συνδρομητική βάση 60 εκατ. κατοίκων.

1.1. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Ιστορικά, οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας αποτελούσαν το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων του ΟΤΕ, πάνω στο οποίο διαμορφώθηκε και στηρίχθηκε το όνομά και η φήμη του.

Ο ΟΤΕ είναι ο κυριότερος πάροχος σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, προσφέροντας περισσότερα από 65 διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες σε καταναλωτές, ξένες και εγχώριες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εκτός όμως από τη σταθερή τηλεφωνία, ο ΟΤΕ, μέσω των θυγατρικών του, δραστηριοποιείται και στους ακόλουθους τομείς.

- Κινητή Τηλεφωνία, όπου η COSMOTE, στην οποία ο ΟΤΕ κατέχει το 64,37%, βρίσκεται στην 1η θέση στην ελληνική αγορά από τον Ιούνιο του 2001 με μερίδιο αγοράς 37%,
- Internet, όπου η κατά 90% θυγατρική του ΟΤΕ OTENET, κατέχει την ηγετική θέση στην ελληνική αγορά παροχής υπηρεσιών Internet,
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές B2B (CosmoOne),
- Υπηρεσίες Τηλεφωνικού Καταλόγου (InfOTE),
- Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις προστιθέμενης αξίας σε Μεγάλες Επιχειρήσεις και Εταιρείες Παροχής Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών (OTEGlobe),
- Ασύρματες και δορυφορικές επικοινωνίες καθώς και υπηρεσίες για τη ναυτιλία (OTESAT-MARITEL),
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες (OTEPlus, πρώην TEMAGON),
- Δορυφορικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, μέσω της εταιρείας Hellas-Sat Consortium Ltd. που έχει την εμπορική διάθεση του πρώτου ελληνικού τηλεπικοινωνιακού δορυφόρου Hellas-Sat.

1.2. Εμπορικό Δίκτυο ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ κατέχει και διαχειρίζεται ένα από τα πιο σύγχρονα και αποτελεσματικά εμπορικά δίκτυα στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων. Το δίκτυο του ΟΤΕ περιλαμβάνει:

- „ 350 εμπορικά καταστήματα
- „ 4 Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης 134 (ΚΤΕ 134)
- „ 2 ηλεκτρονικά καταστήματα (www.oteshop.gr, www.otebusiness.gr)
- „ 52 ομάδες εξειδικευμένων τηλεπικοινωνιακών συμβούλων
- „ Call Centers για πληροφορίες τηλεφωνικού καταλόγου (11888), για αναγγελία βλαβών (121) κ.λ.π.

1.2.3. Χορηγίες – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Τέλος εκτός από τη μεγάλη επιχειρησιακή δράση του, ο οργανισμός δραστηριοποιείται έντονα και στον τομέα των χορηγιών, εστιάζοντας το ενδιαφέρον σε χορηγικές ενέργειες ιδιαίτερου κύρους, πανελλαδικά, επιβεβαιώνοντας ότι οι έννοιες "επιχειρηματικότητα" και "κοινωνική προσφορά" αλληλοσυμπληρώνονται καθημερινά σε ένα ενιαίο σύνολο χορηγικών δραστηριοτήτων με κύριο άξονα τον άνθρωπο. Οι κυριότεροι τομείς χορηγιών που δραστηριοποιείται ο οργανισμός περιλαμβάνουν: την κοινωνία, το περιβάλλον, τον αθλητισμό, τον πολιτισμό και την τεχνολογία.

Οι δράσεις κοινωνικής συμμετοχής και υπευθυνότητας του ΟΤΕ για την κοινωνία, την αγορά, το περιβάλλον και τους εργαζόμενους συνδέονται με την πολύχρονη επιχειρηματική παρουσία του στην τηλεπικοινωνιακή αγορά. Σήμερα, η Κοινωνική Συμμετοχή έχει ενταχθεί στη στρατηγική της εταιρείας, με στόχο τη μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση των δράσεων σε όλους τους τομείς της εταιρείας. Οι βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό είναι:

- Η ποιότητα
- Η διαφάνεια

- Υπευθυνότητα
- Ευαισθησία
- Συνέπεια
- Συνέχεια

Τα οποία υλοποιούνται με ένα ολοκληρωμένο, πολύπλευρο και πολυεπίπεδο πρόγραμμα δράσεων που ονομάζεται **"Σχέση Ευθύνης..."**

2. ΚΕΝΤΡΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Τα Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης (Κ.Τ.Ε.) αποτελούν το βασικότερο μέσο επικοινωνίας με τον πελάτη. Παρέχουν εξυπηρέτηση στο καταναλωτικό κοινό πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πραγματοποίηση της πώλησης (after sale service).

Σύμφωνα με τις επίσημες πηγές πληροφόρησης του οργανισμού, τα Κ.Τ.Ε. συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας με τους παρακάτω τρόπους:

1. Παρέχουν πλήρη ενημέρωση για οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία του οργανισμού.
2. Δέχονται παραγγελίες τηλεφωνικώς.
3. Απαντούν σε ερωτήματα και απορίες πελατών.
4. Διαχειρίζονται παράπονα.

'Όπως φαίνεται από τις παραπάνω λειτουργίες, ο Ο.Τ.Ε. τα τελευταία χρόνια έχει εφαρμόσει σύγχρονα συστήματα και έχει δημιουργήσει μία πελατοκεντρική αντίληψη στο εσωτερικό του. 'Όπως θα αναφερθούμε και στη συνέχεια, για την εξέλιξη αυτή, απαραίτητη ήταν η συμβολή της ΔΑΔ.

2.1. Οργάνωση και Λειτουργία των Κ.Τ.Ε.

Τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του Ο.Τ.Ε. βρίσκονται σε τέσσερις περιοχές της Ελλάδας, στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα και την Κρήτη.

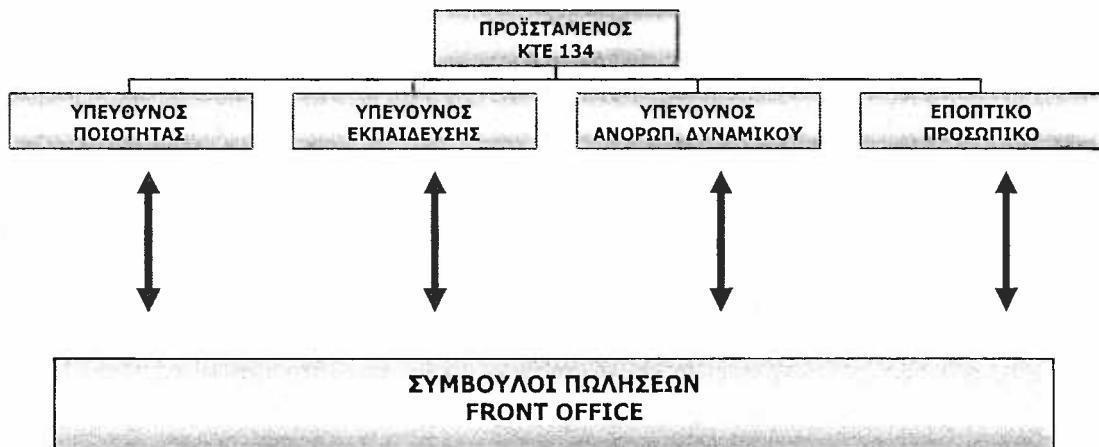
ΤΕΩΡΗΣΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Δέχονται καθημερινά, περίπου 20.000 κλήσεις, από τις οποίες πάνω από 10.000 αφορούν στην πώληση προϊόντων.

Το Κ.Τ.Ε. υποστηρίζεται από τις πιο σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες τηλεπικοινωνιών και ελέγχεται από το κεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα του οργανισμού.

Η οργανωτική δομή των κέντρων έχει ως έξης:

4.3.1



Στην υψηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας βρίσκεται ο προϊστάμενος των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του Ο.Τ.Ε. Στην άμεση αρμοδιότητα του προϊσταμένου βρίσκονται τέσσερα στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν υπ' ευθύνη τους, τη διοίκηση ποιότητας των κέντρων, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις υπόλοιπες λειτουργίες της διαχείρισης Α.Δ. και τέλος την εποπτεία για τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Εδώ πρέπει να παρατηρήσουμε, ότι ο Ο.Τ.Ε. δίνοντας μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων του και αναγνωρίζοντας τη συμβολή της στην ανάπτυξη τους, τη διαχωρίζει ως διαδικασία από τις υπόλοιπες της ΔΑΔ και την αναθέτει ξεχωριστά, ώστε να επιτύχει καλύτερο έλεγχο και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τέλος, τη βάση των κέντρων αποτελούνε οι σύμβουλοι των πωλήσεων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται και ως ραχοκοκαλιά των Κ.Τ.Ε., γιατί σε μεγάλο βαθμό, η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από την απόδοσή τους.

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Το προσωπικό που εργάζεται στα Κ.Τ.Ε. χωρίζεται σε μόνιμο και έκτακτο. Η δεύτερη κατηγορία προσωπικού στελεχώνει κυρίως θέσεις συμβούλων πωλήσεων και απασχολείται με 8μηνη σύμβαση εργασίας, τετράωρης απασχόλησης.

Τέλος, τα Κ.Τ.Ε. πληρούν όλες τις προδιαγραφές ποιότητας και είναι πιστοποιημένα με ISO 9001:2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ»

"Management is nothing more than motivating other people".

Lee Iacocca (1924 -)

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στην περιγραφή και τη δικαιολόγηση των μεθόδων έρευνας και συλλογής δεδομένων που επιλέξαμε για την υποστήριξη του θέματός μας. Η έρευνά μας περιλαμβάνει τη συλλογή, τόσο πρωτογενών, όσο και δευτερογενών στοιχείων.

Τα πρωτογενή στοιχεία τα συλλέξαμε σε συνεργασία με τον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.) και περιλαμβάνουν τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από στελέχη της ΔΑΔ και στελέχη γραμμής, καθώς και τη συλλογή στοιχείων από προσωπική συνέντευξη με στελέχη γραμμής.

Τα δευτερογενή συλλέχθηκαν από δημοσιευμένες έρευνες, σε επιστημονικά περιοδικά, σε ακαδημαϊκά συγγράμματα και σε έγκυρες ιστοσελίδες του διαδικτύου. Επίσης, έπειτα από επίσκεψή μας στα διοικητικά γραφεία του οργανισμού, προμηθευτήκαμε έντυπο υλικό, το οποίο αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για την υποστήριξη της διπλωματικής.

1. ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Ως πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται τα στοιχεία τα οποία συλλέγονται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος που τώρα απασχολεί ένα διοικητικό στέλεχος (Β. Σταθακόπουλος, 2001).

Οι πηγές από τις οποίες αντλήσαμε τα πρωτογενή στοιχεία για το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής ήταν οι εξής:

- Ερωτηματολόγια αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- Προσωπική, σε βάθος συνέντευξη από στελέχη γραμμής.

Ερωτηματολόγια

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με στόχο την αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε. Διενεμήθη τόσο σε εργαζόμενους και στελέχη του τμήματος HR, όσο και σε στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν στην υπευθυνότητά τους λειτουργίες της ΔΑΔ.

Στηρίχτηκε σε βασικές αρχές αξιολόγησης ΔΑΔ, όπως αυτές προκύπτουν από την ενδελεχή μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και χωρίζεται σε έξι (6) θεματικές ενότητες.

Ενότητα 1

Η ενότητα αυτή έχει σαν στόχο να συλλέξει γενικές πληροφορίες για το είδος και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που εργάζονται οι ερωτώμενοι. Ειδικότερα, η ενότητα αποτελείται από τριανταπέντε (35) ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα Likert η οποία έχει επιλογές «από Καθόλου, έως Πάρα Πολύ». Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη για την επεξεργασία ερωτηματολογίων και την εφαρμόσαμε σε όλες τις ενότητές του.

Ενότητα 2

Οι ερωτήσεις της ενότητας 2, στοχεύουν στη καταγραφή της άποψης των ερωτώμενων για τη σημαντικότητα δεκαπέντε (15) υπηρεσιών που προσφέρει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας του. Οι απαντήσεις δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα που έχει επιλογές από Καθόλου, έως Πάρα Πολύ».

Ενότητα 3

Στη συγκεκριμένη ενότητα παραθέτουμε μία σειρά υπηρεσιών που προσφέρει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (27 στον αριθμό) και παρακαλούμε το στέλεχος να συμπληρώσει τον βαθμό στον οποίο το τμήμα ΔΑΔ της εταιρίας του, συμβάλλει σε αυτές. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η επταβάθμια κλίμακα Likert, με επιλογές «από Καθόλου, έως Πάρα Πολύ».

Ενότητα 4

Η ενότητα 4 περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις, με σκοπό να μετρηθεί η συμβολή της ΔΑΔ στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Οι ερωτήσεις αφορούν στην προσφορά του τμήματος HR στην αξία του οργανισμού και στην προσπάθεια για ανταγωνιστικότητα. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να καταγράψει πόσο συμφωνεί με τις προτάσεις που παραθέτονται.

Ενότητα 5

Η ενότητα αυτή είναι φυσική συνέχεια της ενότητας 4 και προσπαθεί να μετρήσει τη συμβολή της ΔΑΔ στη αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Οι ενότητες 4 και 5 θα μας δώσουν μία ξεκάθαρη εικόνα για το ρόλο και την προσφορά του τμήματος ΔΑΔ μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ενότητα 6

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου προσπαθεί να καθορίσει τις σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ, καθώς και το πόσο ανεπτυγμένες είναι αυτές οι δεξιότητες στα στελέχη HR του Ο.Τ.Ε. Αποτελείται από τριάντα (30) ερωτήσεις οι οποίες περιγράφουν τρεις βασικούς άξονες δεξιοτήτων:

1. Τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος ΔΑΔ.
2. Τις βασικές γνώσεις πάνω σε θέματα που αφορούν το HR και την επιχείρηση γενικότερα
3. Τα στοιχεία του χαρακτήρα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι HR, όπως ηθική, ενσυναίσθηση, αίσθημα δικαιοσύνης.

Διανομή Ερωτηματολογίων

Τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης διενεμήθησαν σε εργαζόμενους και στελέχη του τμήματος HR, καθώς και σε στελέχη γραμμής – προϊσταμένους άλλων τμημάτων που είναι υπεύθυνοι για διάφορες λειτουργίες ΔΑΔ. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει των αριθμό απεσταλμένων και ληφθέντων ερωτηματολογίων.

Ερωτηματολόγια	Στελέχη και Εργαζόμενοι HR	Στελέχη Γραμμής
Διανεμηθέντα	25	25
Παραληφθέντα	18	17

Πίνακας 4.1

Τα ερωτηματολόγια διενεμήθησαν σε ηλεκτρονική μορφή, (με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), σε έντυπη μορφή (με προσωπική συνάντηση και με χρήση Fax), στους εργαζόμενους στο Μέγαρο του Ο.Τ.Ε. (Λ. Κηφισίας), όπου στεγάζονται όλες οι διοικητικές λειτουργίες του ομίλου. Η διαδικασία αποστολής και επιστροφής των ερωτηματολογίων διήρκησε 15 εργάσιμες μέρες, λόγω γραφειοκρατικών εμποδίων).

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του SPSS 11.0.

Προσωπική σε βάθος συνέντευξη.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μία πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη με των ερωτώμενο. Ο ερευνητής δεν έχει μία σειρά καθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου.

Η συνέντευξη έλαβε χώρα στο Μέγαρο του Ο.Τ.Ε. στις 10 /11/ 2005 και διήρκησε περίπου 40 λεπτά της ώρας. Ο ερωτώμενος είχε την ιδιότητα υποδιευθυντή τμήματος το οποίο είναι υπεύθυνο για τα τηλεφωνικά κέντρα του Ο.Τ.Ε. σε όλη τη χώρα. Τα θέματα που συζητήθηκαν αφορούσαν στην προσφορά του HRM και του τμήματος ΔΑΔ στην επιχείρηση, το ρόλο των στελεχών γραμμής και την ευθύνη αυτών για τη διεκπεραίωση των λειτουργιών ΔΑΔ, καθώς και τη λειτουργία της εκπαίδευσης του προσωπικού στο συγκεκριμένο τμήμα. Τα κυριότερα σημεία της συνέντευξης κατεγράφησαν σε έντυπη μορφή και αναλύονται στη συνέχεια.

2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς πέραν της επίλυσης του προβλήματος τη δεδομένη χρονική στιγμή. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων είναι το μικρό κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη συλλογή τους. Τα δευτερογενή στοιχεία που συλλέξαμε χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, με βάση τον σκοπό συλλογής τους.

2.1. Δευτερογενή Στοιχεία Άμεσα συσχετιζόμενα με την έρευνα.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα δευτερογενή στοιχεία τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη υλοποίηση της έρευνας για την αξιολόγηση της ΔΑΔ του ομίλου Ο.Τ.Ε. Περιλαμβάνουν στοιχεία και έρευνες για τη δομή, τη λειτουργία του οργανισμού, τη δομή και λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ, καθώς και για την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Call Centers. Οι πηγές των στοιχείων αυτών ήταν το εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού (intranet), η επίσημη δικτυακή πύλη καθώς και πλήθος έγγραφων στοιχείων τα οποία βρίσκονται στην κυριότητα των εν λόγω τμημάτων.

2.2. Δευτερογενή Στοιχεία Έμμεσα συσχετιζόμενα με την έρευνα.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με την έρευνά μας, αλλά περιλαμβάνουν σχετικές με το θέμα μας έρευνας, των οποίων η ανάλυση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Οι πηγές των στοιχείων αυτών ήταν τα διεθνή και ελληνικά συγγράμματα που βρίσκονται στη βιβλιοθήκη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και οι δικτυακοί τόποι έγκυρων περιοδικών και εταιριών που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα.

Συγκεκριμένα η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τρεις έρευνες οι οποίες μπορεί να μην σχετίζονται άμεσα με τη βασική μας έρευνα, μας παρέχουν όμως σημαντικές πληροφορίες. Αυτές είναι:

- Η έρευνα του World Federation of Personnel Management Associations, με τίτλο "HR Competencies & Professional Standards".

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

- Η έρευνα του δικτύου CRANET σχετικά με τη σχέση των στελεχών HR και των στελεχών γραμμής.
- Η έρευνα της συμβουλευτικής εταιρίας P.W.C. Greece, σχετικά με την αξιολόγηση του τμήματος HR των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ»

“Leadership and learning are indispensable to each other”.

John F. Kennedy

Στο κεφάλαιο αυτό θα παραθέσουμε τα βασικότερα συμπεράσματα από την έρευνα αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε. Όπως περιγράφηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, η έρευνα για την αποτελεσματικότητα στηρίχθηκε σε δύο βασικές πηγές: την ανάλυση των ερωτηματολογίων και τα στοιχεία από την συνέντευξη.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα των δύο αυτών μεθόδων ξεχωριστά.

1. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η μέθοδος της σε βάθος συνέντευξης θεωρείται από τους ειδικούς η αποτελεσματικότερη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Και αυτό γιατί δίνει στον συνεντευξιαστή τη δυνατότητα να επικεντρωθεί στα ζητήματα που επιθυμεί, δίνοντας έμφαση στα στοιχεία που θεωρεί σημαντικά και παραβλέποντας αυτά που θεωρεί δευτερεύοντα. Επίσης η μη δομημένη μορφή της επιτρέπει, όχι μόνο την καταγραφή των στοιχείων, αλλά και μια συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων επί της ουσίας.

Στη συγκεκριμένη συνέντευξη, που διενεργήθη για το σκοπό της διπλωματικής, το συνεντευξιαζόμενο μέρος ήταν προϊστάμενος των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και των Call Centers. Διήρκησε 40 λεπτά και επικεντρώθηκε σε δύο τομείς:

- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των τμημάτων αυτών, και
- Τη σχέση των στελεχών γραμμής με το τμήμα ΔΑΔ του οργανισμού

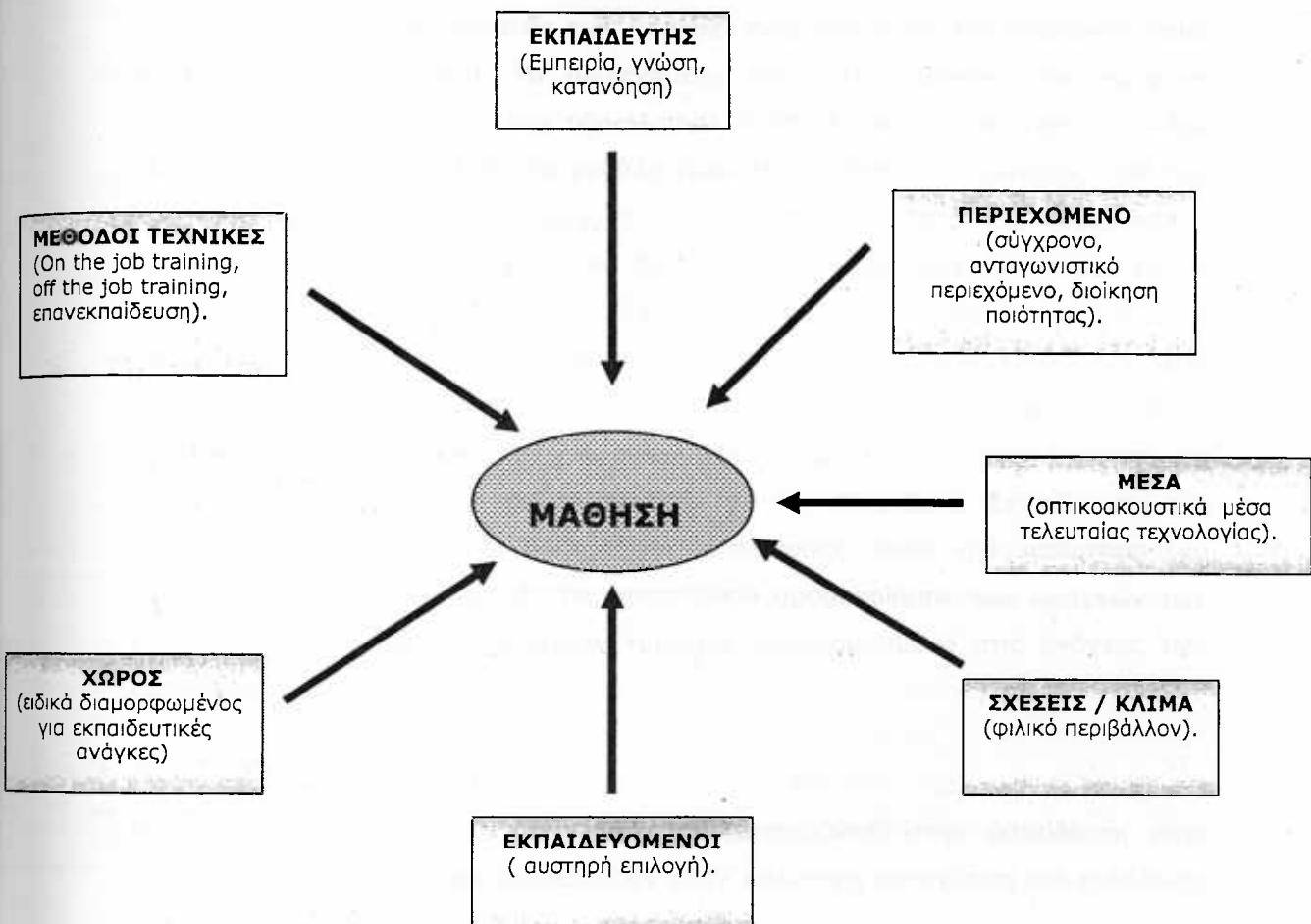
1.1.Πρόγραμμα Εκπαίδευσης.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εξής λόγους:

1. Η σημαντικότητα των συμβούλων πωλήσεων (στους οποίους κατά βάση στηρίζεται το πρόγραμμα) είναι ιδιαίτερα υψηλή για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Επίσης, η μορφή επικοινωνίας που έχουν η συγκεκριμένοι εργαζόμενοι (τηλεφωνική και όχι face to face) απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή και στο σχεδιασμό της.
2. Τα competencies τα οποία πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι απαιτούν εντατικό και ταυτόχρονα αποδοτικό πρόγραμμα.
3. Η νομική φύση της εργασίας (τετράωρη με 8μηνη σύμβαση),απαιτεί το πρόγραμμα να «τρέχει» πολύ συχνά και σε περιοδική βάση και να ανανεώνεται συνέχεια.

Κατανοώντας ο οργανισμός λοιπόν τη σημαντικότητα και τη δυσκολία του συγκεκριμένου προγράμματος εκπαίδευσης, αποφάσισε να μην αναθέσει την εφαρμογή του, στη θυγατρική εταιρία Ote academy, όπως έχει κάνει με τα υπόλοιπα προγράμματα λοιπών θέσεων εργασίας, αλλά να επικεντρωθεί η μητρική εταιρία σε αυτό. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη επικοινωνία και η μέγιστη αποδοτικότητα, αφού την εποπτεία του ανέλαβαν τα στελέχη γραμμής του τμήματος σε άμεση συνεργασία με το τμήμα ΔΑΔ της επιχείρησης.

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει και επεξηγεί το μοντέλο μάθησης που εφαρμόζει το τμήμα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και συμβάλλει στην επιτυχία του προγράμματος εκπαίδευσης.



Σχήμα 5.1

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, στο κέντρο του προγράμματος εκπαίδευσης και βασικός στόχος αυτού είναι η μάθηση. Αυτή με τη σειρά της αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, καθιστώντας τον ικανό να προσφέρει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της μάθησης και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί αξιοποιούνται στον οργανισμό, περιγράφεται παρακάτω.

Εκπαιδευτής. Σκοπός του Ο.Τ.Ε. είναι να προσελκύει τους καταλληλότερους ανθρώπους για αυτή τη θέση. Οι εργαζόμενοι αυτοί συνδυάζουν τη γνώση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας, τη γνώση σε θέματα εκπαίδευσης και μαθησιακών δεξιοτήτων, καθώς επίσης και σημαντικές για έναν εκπαιδευτή ικανότητες, όπως ενσυναίσθηση, υπομονή μεταδοτικότητα.

Περιεχόμενο. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την κατανόηση, από τη μεριά του εκπαιδευόμενου, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ο

Ο.Τ.Ε., καθώς και την ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη. Το περιεχόμενο λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την τεχνολογική ανάπτυξη και τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Τέλος δίνεται μεγάλη έμφαση στη διοίκηση ποιότητας, από τον Υπεύθυνο Ποιότητας του κέντρου, που αφορά την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας / πληροφορίας μέσω του διαθέσιμου τεχνολογικού εξοπλισμού με τη συμπλήρωση του αντίστοιχου «Φύλλου Ποιότητας». Οι τομείς που εξετάζονται είναι κυρίως η γνώση και η ευγένεια κατά την εξυπηρέτηση της κλήσης, το πλήθος των κλήσεων που εξυπηρετεί ημερησίως ο Σ.Π., καθώς και ο μέσος χρόνος διαχείρισης της κάθε κλήσης. Στο τέλος του μήνα, ο Υ.Π. συγκεντρώνει και αναλύει τα αποτελέσματα σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Εκπαίδευσης και καταρτίζουν από κοινού το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Κατά την κατάρτιση του προγράμματος εκπαίδευσης γίνεται προσπάθεια ομαδοποίησης των αναγκών των Σ.Π. προκειμένου να σχηματιστούν τμήματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων.

Μέσα. Τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι τελευταίας τεχνολογίας και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση των παρεχόμενων πληροφοριών.

Σχέσεις / Κλίμα. Δεδομένου του μικρού μέσου όρου ηλικίας των εργαζομένων, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να ενισχύσει τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Εκπαιδευόμενοι. Οι εκπαιδευόμενοι επιλέγονται για τις συγκεκριμένες θέσεις με βάση το βαθμό απολυτηρίου λυκείου και την πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί, προσλαμβάνονται αριστούχοι απόφοιτοι υψηλού επιπέδου. Επίσης το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι φοιτητές πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, ανεβάζει επιπλέον τον πήχη.

Χώρος. Ο χώρος είναι ειδικά διαμορφωμένος για τις εκπαιδευτικές ανάγκες συνδυάζοντας τη θεωρητική μάθηση με την εργασιακή εμπειρία.

Μέθοδοι / Τεχνικές. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διάρκεια της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- On the job Training
- Off the job Training

- Tests γνώσεων
- Επανεκπαίδευση
- e-ενημέρωση.

Η **εκπαίδευση στη θέση εργασίας** διαρκεί 5 εργάσιμες ημέρες και πραγματοποιείται μέσα στο χώρο του Call Center, σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Για 2-3 περίπου ημέρες ο Σ.Π., βρίσκεται δίπλα σε ένα έμπειρο και αποδοτικό εργαζόμενο και παρατηρεί τον τρόπο που εξυπηρετεί τον πελάτη, με τη μέθοδο του «διπλού ακουστικού» που του παρέχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τη συνομιλία, ακούγοντας τις ερωτήσεις του πελάτη. Για τις επόμενες 2 ημέρες οι ρόλοι αντιστρέφονται και ο νεοπροσλαμβανόμενος Σ.Π. εξυπηρετεί ο ίδιος πραγματικές κλήσεις με τη βοήθεια του παλαιότερου Σ.Π. Η διαδικασία αυτή διαρκεί συνήθως 2 ημέρες και μπορεί να παραταθεί μόνο στις περιπτώσεις που παρουσιαστούν ελλείψεις ή προβλήματα.

Η **εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας** διαρκεί επίσης 5 εργάσιμες ημέρες και πραγματοποιείται σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες με τη μορφή παρουσιάσεων μέσω projector. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι Σ.Π. έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με την επιχείρηση και το εύρος των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει.

Στο τέλος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται γραπτή εξέταση (**tests**) των Σ.Π. στους τομείς που εκπαιδεύτηκαν κυρίως με τη μορφή mini cases όπου ο υποτιθέμενος πελάτης υποβάλλει κάποια ερώτηση ή αναφέρει κάποιο πρόβλημα και ο Σ.Π. καλείται να δώσει άμεση λύση. Όσον αφορά τα αποτελέσματα από τα tests, αυτά βαθμολογούνται από τον Υπεύθυνο Εκπαίδευσης και στην περίπτωση που ο εκπαιδευόμενος παρουσιάσει σημαντικές ελλείψεις η εκπαίδευση των 5 ημερών επαναλαμβάνεται προσανατολισμένη κυρίως στα αδύνατα σημεία του εκπαιδευόμενου που συνήθως αφορούν εξειδικευμένα και πολύπλοκα προϊόντα.

Εκτός από τη βασική εισαγωγική εκπαίδευση των Σ.Π. ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στη συνεχή **επανεκπαίδευση** με κύριο στόχο την κάλυψη των ελλείψεων σε βασικούς τομείς γνώσης και τη βελτίωση της απόδοσης.



Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο εκπαίδευσης και ενημέρωσης των Σ.Π. είναι η εφαρμογή «**ε-νημέρωση**». Πρόκειται για μία web εφαρμογή που παρέχεται από το intranet του ΟΤΕ και ουσιαστικά αποτελεί μία ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια με όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας Σ.Π. κατά τη διάρκεια της δουλειάς του. Ο απλός τρόπος δόμησης της πληροφορίας εξασφαλίζει εύκολη πλοήγηση, ανά ομάδα προϊόντων, ούτως ώστε να παρέχεται η κατάλληλη πληροφορία την κατάλληλη στιγμή. Επιπρόσθετα, στην πρώτη σελίδα της «ε-νημέρωση» περιλαμβάνονται τα τελευταία νέα (νέα προϊόντα, νέα τιμολόγια, νέες διαφημιστικές καμπάνιες κ.λ.π.) ενώ ο Σ.Π. έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει κάποια ερώτηση καθώς επίσης και να διατυπώσει ανώνυμα κάποιο σχόλιο ή να προτείνει τρόπους βελτίωσης της εφαρμογής. Μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής επιτυγχάνεται ουσιαστικά η διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση και κυρίως στα σημεία πώλησης, καταργώντας σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τη γραφειοκρατία που συνεπάγεται η διακίνηση Εγκυκλίων και επιστολών ενώ παράλληλα διατηρείται «ζωντανή» η πληροφορία.

1.2.Η σχέση των στελεχών γραμμής με τα στελέχη ΔΑΔ

Οι δραστηριότητες του HR ήταν πάντα μέρος των καθηκόντων των line managers. Μάλιστα σε εταιρίες μικρού μεγέθους το τμήμα ΔΑΔ είναι σχεδόν ανύπαρκτο, οπότε τα στελέχη γραμμής είναι αυτά που διαχειρίζονται και εφαρμόζουν τις λειτουργίες HR.

Σύμφωνα με τον προϊστάμενο του τμήματος Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών γραμμής και του τμήματος ΔΑΔ, έχουν περάσει από διάφορα στάδια.

Μέχρι πριν από αρκετά χρόνια ο Ο.Τ.Ε., όντας καθαρά δημόσιος οργανισμός, δεν είχε αναπτύξει σύγχρονα συστήματα μάνατζμεντ και διαχείρισης προσωπικού και γι' αυτό το λόγο δεν υπήρχε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα διαχείρισης (υπήρχε βέβαια το τμήμα προσωπικού, όμως αυτό είχε στην αρμοδιότητά του μόνο την επίβλεψη των εργαζομένων). Ήτσι όλες οι δραστηριότητες που αφορούσαν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ήταν καθαρά αρμοδιότητες των εκάστοτε στελεχών γραμμής.

Με την πάροδο όμως του χρόνου, η αλλαγή στην οργάνωση και την κουλτούρα του οργανισμού έκανε την ανάγκη για τη δημιουργία ενός τμήματος που θα είναι υπεύθυνο για τις συγκεκριμένες λειτουργίες, επιτακτική. Με τη δημιουργία του τμήματος ΔΑΔ, επόμενο ήταν πολλές από τις αρμοδιότητες των στελεχών γραμμής να μεταφερθούν εκεί.

Όπως όμως αναφέρει και η διεθνής βιβλιογραφία, το τμήμα HR από μόνο του δεν είναι ικανό να διαχειριστεί από μόνο του, τις λειτουργίες και τις πρακτικές της ΔΑΔ. Χρειάζεται και την αμέριστη συνεργασία των line managers για να το επιτύχει.

Στον Ο.Τ.Ε. η συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη HR, θεωρείται σε γενικές γραμμές αποδοτική. Η επιτυχημένη αυτή σχέση, σύμφωνα με στελέχη της επιχείρησης στηρίζεται στους παρακάτω βασικούς άξονες.

- Στη σημασία που δίνουν τα στελέχη γραμμής τόσο στην προσφορά της ΔΑΔ, όσο και του τμήματος ΔΑΔ στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Πλέον η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποδείξει την προσφορά της στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Τα στελέχη γραμμής του Ο.Τ.Ε. αντιλαμβανόμενα την αξία αυτής σέβονται τόσο τις λειτουργίες της όσο και τις στρατηγικές και προσπαθούν να τις υλοποιήσουν.
- Στην αντίληψη που έχουν τα στελέχη HR, τα οποία θεωρούν τα στελέχη γραμμής συνεργάτες και όχι ανταγωνιστές. Η ευθύνη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν βαραίνει μόνο το τμήμα ΔΑΔ. Όλοι πλέον αντιλαμβάνονται ότι η αποτελεσματική διοίκηση επιτυγχάνεται με την προσφορά και των δύο μερών.
- Στην κουλτούρα του οργανισμού που επιβραβεύει και επιζητά τις ομαδικές συνεργασίες. Η αποτελεσματική εφαρμογή μίας διαδικασίας δεν εξαρτάται μόνο από την ατομική απόδοση των συμβαλλόμενων μερών, αλλά και από τη συνεργασία ανάμεσά τους. Η κουλτούρα του Ο.Τ.Ε. πλέον αναζητά την επιτυχημένη συνεργασία στελεχών HR και στελεχών γραμμής, γνωρίζοντας ότι μόνο έτσι θα επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα.
- Στη σημαντικότητα των στελεχών γραμμής για την επιχείρηση. Η σημασία των στελεχών για την επιχείρηση είναι πλέον αυταπόδεικτη όχι μόνο σε επίπεδο διαχείρισης διαδικασιών, αλλά και σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπων. Ο Ο.Τ.Ε. «ποντάρει» πολλά στα στελέχη γραμμής του, τα οποία αντιλαμβάνονται την ευθύνη.
- Στην εμπειρία των line managers πάνω σε θέματα που σχετίζονται με το HR. Όπως προαναφέρθηκε, τα στελέχη γραμμής στο παρελθόν είχαν την

αποκλειστική εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ. Σήμερα, αποτελούν βασική πηγή γνώσης και εμπειρίας σε θέματα όπως η επιλογή εργαζομένων, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση.

- Στην πιο ευέλικτη οργανωσιακή δομή που έχει εφαρμόσει ο οργανισμός τα τελευταία χρόνια και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων. Η αλλαγές στην οργανωτική δομή του Ο.Τ.Ε., τα τελευταία χρόνια, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τομέα της ευελιξίας και στη μείωση της γραφειοκρατίας. Οι αποφάσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνονται ταχύτερα και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
- Στη χρήση της νέας τεχνολογίας και πολυμέσων επικοινωνίας. Η χρήση των νέων μορφών τεχνολογίας, όπως το intranet, το e-mail, η τηλεδιάσκεψη, έχουν ενισχύσει την επικοινωνία μεταξύ του τμήματος HR και των line managers.
- Στην αλλαγή του περιεχομένου των θέσεων εργασίας. Σε αντίθεση με το παρελθόν, το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας καθορίζεται πλέον από συγκεκριμένες δεξιότητες και με συγκεκριμένα κριτήρια. Τόσο τα στελέχη γραμμής, όσο και το τμήμα ΔΑΔ, πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά για τον καθορισμό και την αξιολόγηση των δεξιοτήτων αυτών.

Προβλήματα στις σχέσεις των στελεχών γραμμής με τους line managers

Αν και η συνεργασία των στελεχών γραμμής με το τμήμα ΔΑΔ, αξιολογείται ως ικανοποιητική, δεν λείπουν οι περιπτώσεις όπου παρουσιάζονται εμπόδια στη συνεργασία τους.

Βασικό πρόβλημα αποτελεί η νοοτροπία μερικών στελεχών γραμμής, κυρίως παλαιοτέρων σε ηλικία, σχετικά με την προσφορά του τμήματος HR, θεωρώντας την προσφορά του στην επιχείρηση μη σημαντική. Ο τρόπος σκέψης αυτός επηρεάζει αρνητικά και τις σχέσεις των στελεχών αυτών με τα στελέχη ΔΑΔ.

Επίσης, παρ' όλες της σημαντικές προσπάθειες αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού, το τμήμα ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε. παραμένει σε αρκετό βαθμό γραφειοκρατικό και δυσλειτουργικό. Το γεγονός αυτό επιδρά αρνητικά τόσο στην επικοινωνία των εργαζομένων του τμήματος μεταξύ τους, όσο και μεταξύ των υπολοίπων τμημάτων του οργανισμού.

Λόγω των συνεχών μεταβολών στη δομή του οργανισμού, πολλές θέσεις εργασίας δεν έχουν αρκετά σαφές περιεχόμενο, δημιουργώντας έτσι σύγχυση μεταξύ αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Η αδυναμία του οργανισμού να καθορίσει τα competencies των στελεχών γραμμής σε θέματα ΔΑΔ, καθώς και οι ελλείψεις των προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων δημιουργούν προβλήματα στην εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών από τα στελέχη.

Τέλος να αναφέρουμε ότι σημαντικό εμπόδιο στη συνεργασία των στελεχών γραμμής με το HRD, αναφέρεται και η απροθυμία των πρώτων να αναλάβουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με την διοίκηση του προσωπικού, λόγου βεβαρημένου φόρτου εργασίας.

2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κομμάτι της διπλωματικής θα αναφερθούμε στα κυριότερα αποτελέσματα της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων. Η επεξεργασία έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικών αναλύσεων SPSS v.11.0 και χωρίζεται σε τέσσερις βασικές ενότητες. Η παρουσίαση των ευρημάτων θα γίνει με βάση το διαχωρισμό αυτό.

Ενότητα 1

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι κυριότερες απόψεις όλων των ερωτηθέντων στους 5 βασικούς τομείς που περιγράφαμε στο κομμάτι της μεθοδολογίας. Αφού οι απαντήσεις δίνονταν σε μία κλίμακα από 1 έως 7, θεωρήσαμε σκόπιμο να συμπεριλάβουμε τον μέσο (median) για κάθε μία απάντηση ξεχωριστά. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα για κάθε τομέα παρουσιάζονται ακολούθως:

1. Χαρακτηριστικά του Οργανισμού.

Από τον πίνακα φαίνεται ότι ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, χαρακτηρίζεται κυρίως από την τήρηση των κανονισμών που έχει θεσπίσει η

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΜΕΣΟΣ (MEAN)
Ανάληψη Κινδύνου	3,37
Μέτρηση Απόδοσης	3,34
Ξεκάθαροι Στόχοι	3,29
Ανταμοιβή Έργου	3,29
Ευελιξία	3,14

Πίνακας 5.1 Χαρακτηριστικά με τον μικρότερο μέσο (mean)

διοίκηση, από ένα σύνολο καθιερωμένων διαδικασιών, τις οποίες πρέπει να εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι καθημερινά και από τον σεβασμό στις ιεραρχικές δομές. Φαίνεται επίσης ότι η εταιρία χαρακτηρίζεται από υψηλή τεχνολογία, το οποίο ήταν αναμενόμενο δεδομένου ότι διατηρεί ηγετική θέση στον κλάδο των επικοινωνιών σε βαλκανικό επίπεδο. Τέλος βασικό χαρακτηριστικό είναι και η τυπικότητα των εργαζομένων τόσο στις σχέσεις μεταξύ τους, όσο και απέναντι στις καθημερινές τους υποχρεώσεις.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΜΕΣΟΣ (MEAN)
Τήρηση Κανονισμών	5,51
Καθιερωμένες Διαδικασίες	5,46
Σεβασμός στην Ιεραρχία	5,37
Νέα Τεχνολογία	5,26
Τυπικότητα	5,09

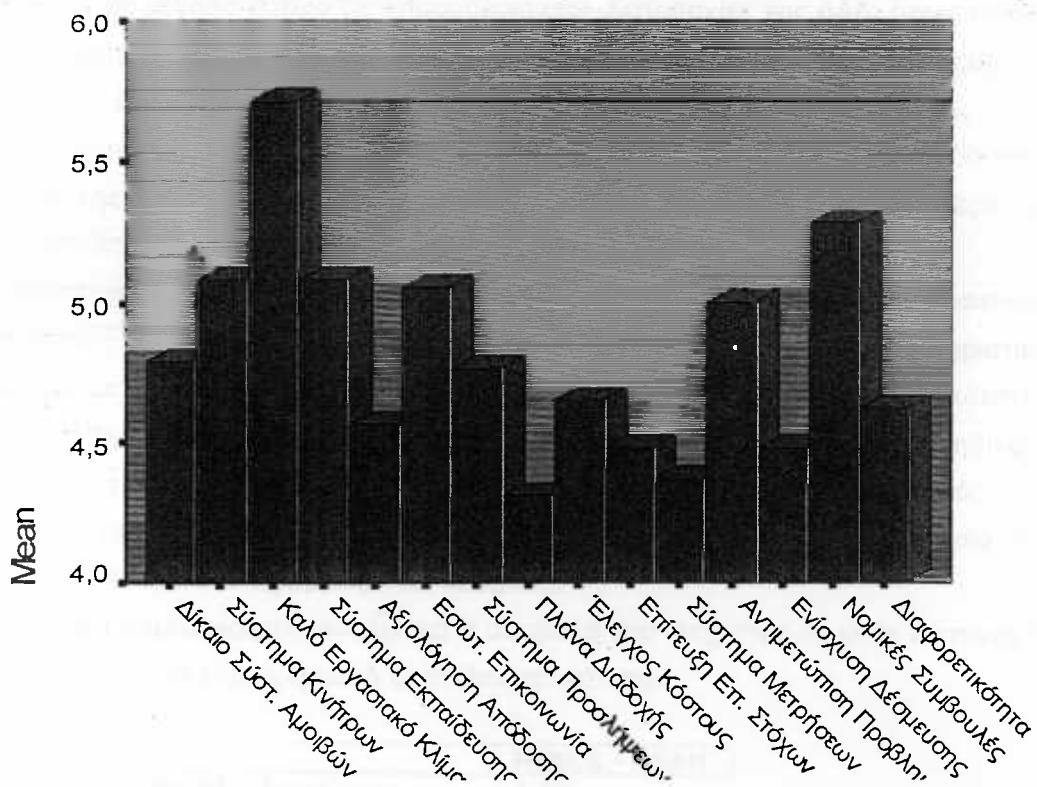
Πίνακας 5.2 Χαρακτηριστικά με το μεγαλύτερο μέσο (mean)

Αντίθετα παρατηρείται μία υστέρηση σε θέματα όπως η ανάληψη κινδύνου από την πλευρά των εργαζομένων, ο καθορισμός ξεκάθαρων επιχειρησιακών στόχων και η ευελιξία της οργανωτικής δομής. Επίσης η ανταμοιβή του έργου των εργαζομένων και η μέτρηση της απόδοσης αυτών, θεωρούνται ως χαρακτηριστικά τα οποία συναντάμε σε πολύ μικρό βαθμό στην επιχείρηση. Όπως θα σχολιαστεί εκτενέστερα και παρακάτω, οι ελλείψεις αυτές είναι αποτέλεσμα του δημόσιου χαρακτήρα που είχε εδώ και χρόνια ο οργανισμός.

2. Σημαντικότητα των Υπηρεσιών ΔΑΔ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων για τη σημαντικότητα διαφόρων υπηρεσιών που παρέχει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Διάγραμμα 5.1.



Το διάγραμμα 5.1. παρουσιάζει τη σημασία για τους εργαζομένους δεκαπέντε βασικών υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά φαίνεται η προσφορά του τμήματος ΔΑΔ στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος και στην παροχή νομικών συμβουλών για συμφωνία με το θεσμικό πλαίσιο αξιολογείται από αρκετά έως πολύ σημαντική. Ενώ τα πιλάντα διαδοχής και τα συστήματα μετρήσεων που σχεδιάζει το τμήμα θεωρούνται λιγότερο σημαντικά.

Η συμβολή του τμήματος ΔΑΔ στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μετρήθηκε με ένα σύνολο πρακτικών και δραστηριοτήτων που είτε λειτουργούν αποτελεσματικά και προσφέρουν στην βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, είτε παρουσιάζουν ελλείψεις και χρίζουν άμεσης βελτίωσης.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι το τμήμα HR του Ο.Τ.Ε. συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό σε «παραδοσιακές» λειτουργίες της ΔΑΔ, όπως είναι η διαμόρφωση και η τήρηση των κανονισμών εργασίας ($mean=5,46$), η τήρηση της ιεραρχίας ($mean=5,34$), καθώς και η διατήρηση της πειθαρχίας των εργαζομένων ($mean=5,54$). Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν το παραδοσιακό κομμάτι της διοίκησης προσωπικού και θα τις χαρακτηρίζαμε περισσότερο ως κανονιστικές λειτουργίες παρά ως δημιουργικές.

Στη δεύτερη αυτή κατηγορία λειτουργιών, το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του Ο.Τ.Ε. έχει μικρή έως μέτρια συμβολή. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι στην κατηγορία αυτή ανήκουν: η ανάπτυξη της καινοτομικότητας των εργαζομένων, της συνεχούς μάθησης, η εξασφάλιση του υψηλού ηθικού, διαμόρφωση στρατηγικής και εταιρικής κουλτούρας. Οι πρακτικές αυτές είτε εφαρμόζονται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, χωρίς τη συνεργασία του τμήματος HR, είτε δεν εφαρμόζονται καθόλου.

Στον πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά η συμβολή του τμήματος σε κάθε λειτουργία που επηρεάζει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

	ΜΕΣΟΣ - MEAN
Αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία	4,06
Διαμόρφωση στόχων και στρατηγικής	3,69
Διαμόρφωση ετήσιου προγράμματος	4,17
Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας	3,49
Βελτίωση συνεργασίας με προμηθευτές	3,49
Διαμόρφωση κανονισμών εργασίας	5,46
Τήρηση πειθαρχίας	5,54
Μέτρηση Παραγωγικότητας	4,06
Έλεγχος συμπεριφοράς εργαζομένων	4,29
Τήρηση Ιεραρχίας	5,34
Αξιοποίηση Δημιουργικής σκέψης	2,77
Ανάπτυξη καινοτομικότητας	3,23
Συνεχής μάθηση	3,43
Ανάπτυξη ομαδικού κλίματος	3,63
Ανάπτυξη επιχειρηματικού κλίματος	3,29
Διάδοση του οράματος	2,94
Τήρηση κανονισμών εργασίας	5,46

Διατήρηση υψηλού ηθικού	3,80
Μείωση των απουσιών	3,31
Εξασφάλιση ίσων ευκαιριών	3,63
Διατήρηση του κύρους και της φήμης της εταιρίας	3,91
Ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης αποτελεσμάτων	3,46
Υποστήριξη διαδικασιών Τ.Q. M.	4,40
Συστήματα benchmarking	3,51
Εφαρμογή μοντέρνων μεθόδων μάνατζμεντ	3,37
Κερδοφορία της εταιρίας	4,26
Στήριξη στελεχών άλλων τμημάτων	4,17

Πίνακας 5.3.

3. Αποτελεσματική Λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ

Η συγκεκριμένη ενότητα αναπτύχθηκε με σκοπό να αξιολογήσει την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ και τη συμβολή του στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

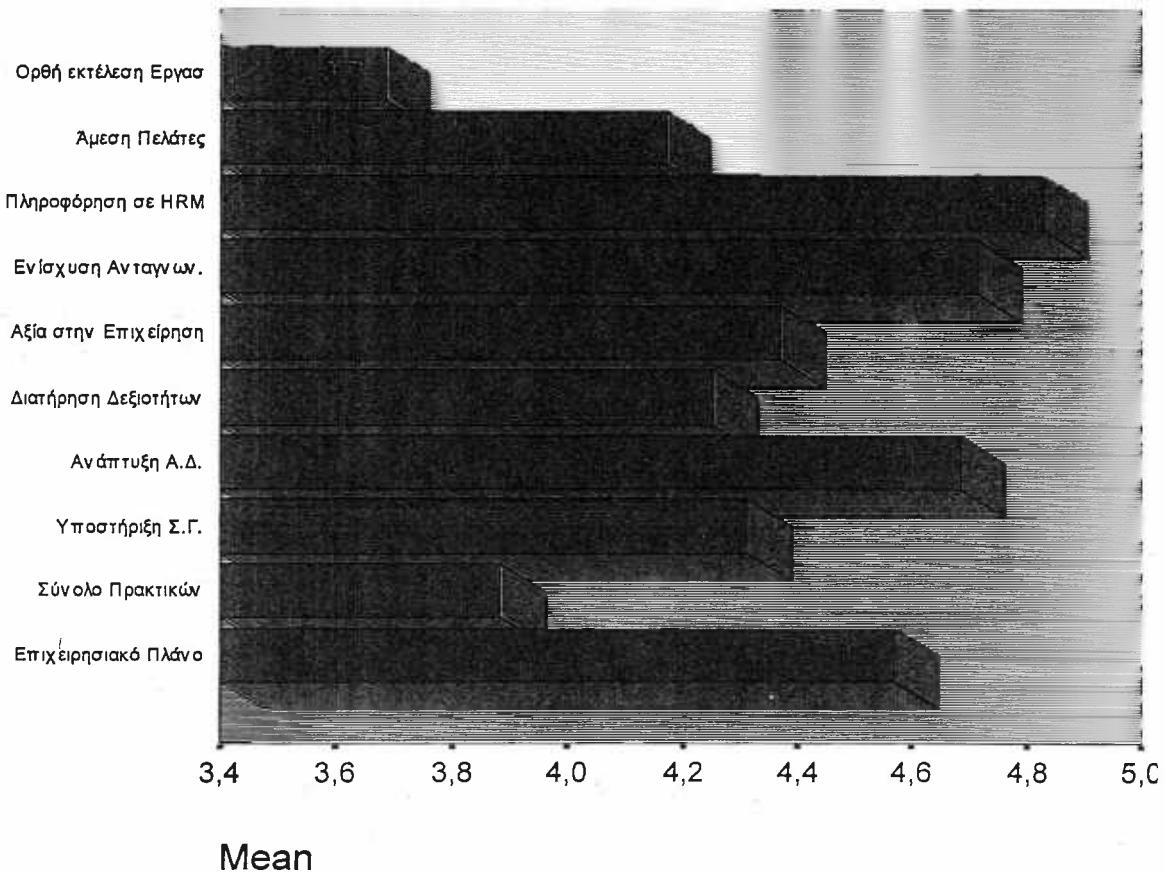
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το τμήμα συμβάλει σε ικανοποιητικό βαθμό ($mean>4,5$) στα εξής:

- Στην πληροφόρηση των εργαζομένων για θέματα HR,
- Στην συνολική αξία της επιχείρησης,
- Στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον Ο.Τ.Ε.,
- Στη δημιουργία επιχειρησιακού πλάνου.

Στις υπόλοιπες δραστηριότητες το τμήμα ΔΑΔ, παρουσιάζει μέτρια έως χαμηλή συνεισφορά.

Εδώ να τονίσουμε ότι, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το τμήμα HR δεν εκτελεί την εργασία του με τον τρόπο που θα επιθυμούσαν ($mean=3,7$) και επίσης δεν διαθέτει ένα συντονισμένο σύνολο πρακτικών και διαδικασιών ($mean=3,9$). Τα στοιχεία αυτά έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γιατί δείχνουν ότι το τμήμα ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε. παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις σε αρκετά θέματα που αφορούν την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας του.

Διάγραμμα 5.2.



Ενότητα 2

Η ενότητα αυτή επιχειρεί να καθορίσει το βαθμό ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων (competencies), οι οποίες είναι απαραίτητες για ένα στέλεχος HR.

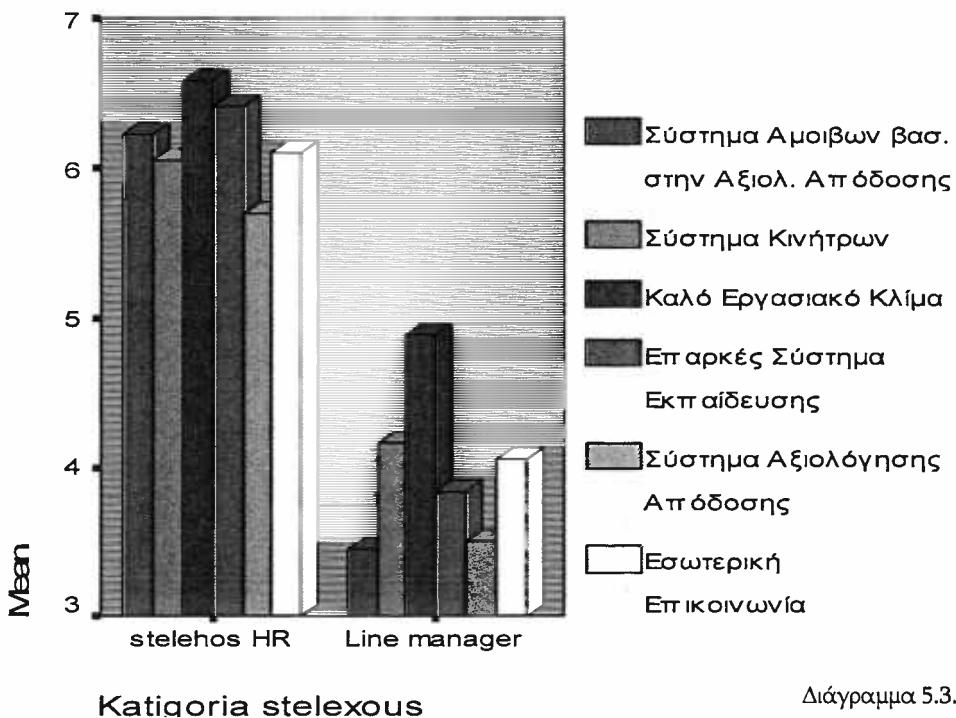
Οι παρακάτω πίνακες δείχνουν το βαθμό στον οποίο κάθε δεξιότητα είναι ανεπτυγμένη στα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του Ο.Τ.Ε.
(κλίμακα 1-7, όπου 1=καθόλου ανεπτυγμένες, 7=πάρα πολύ ανεπτυγμένες)

	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Ηγετικές Ικανότητες	4,14
Ανάληψη Ευθυνών	4,17
Ανάληψη Πρωτοβουλιών	4,14
Ικανότητες Επικοινωνίας	3,86
Ικανότητες Διαχείρισης Διαδικασιών	4,71
Ικανότητες Διαπραγματεύσεων	4,26
Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα	3,26
Ικανότητες Στρατηγικού Σχεδιασμού	3,94
Διορατικότητα	3,51
Καινοτομικότητα	3,17
Ακαδημαϊκές Γνώσεις	4,51
Γνώση της Επιχειρησης	5,06
Γνώση των υπολοίπων τμημάτων	4,57
Γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος	3,31
Γνώση των ανταγωνιστών	2,91
Μεγάλη εργασιακή εμπειρία	5,06
Γνώση της στρατηγικής και του οράματος	4,14
Γνώση της στρατηγικής του τμήματος	5,00
ΔΔΔ	
Κατανόηση Εταιρικής Κουλτούρας	4,11
Γνώση Νομοθετικού Πλαισίου	5,09
Ηθική Ακεραιότητα	5,43
Εμπνέει Εμπιστοσύνη	4,40
Ενσυναίσθηση	4,11
Συμπεριφορά Βασισμένη στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	4,00
Να μην κάνει διακρίσεις	4,31
Να έχει υγιείς φιλοδοξίες	4,14
Να συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους	4,63
Αξιοπρέπεια	4,86
Σεβασμό σε κοινωνικές αξίες	4,49
Αναγνωρίζει τα λάθη του	3,54

Πίνακας 5.4.

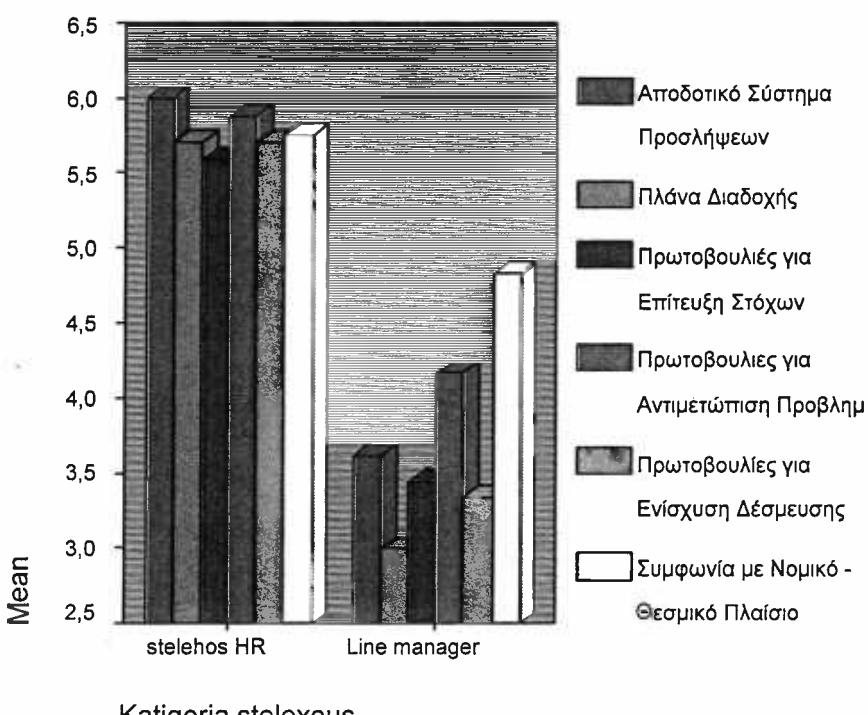
Όπως συμπεραίνουμε από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα, πολύ λίγες είναι οι δεξιότητες που έχουν αναπτυχθεί σε έναν ικανοποιητικό βαθμό (mean>5). Οι περισσότερες μεταβλητές βρίσκονται μεταξύ 4 και 5, ενώ ένας σημαντικός αριθμός δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς (mean<4).

Σημαντικότητα Υπηρεσιών



Katigoria stelexous

Διάγραμμα 5.3.



Katigoria stelexous

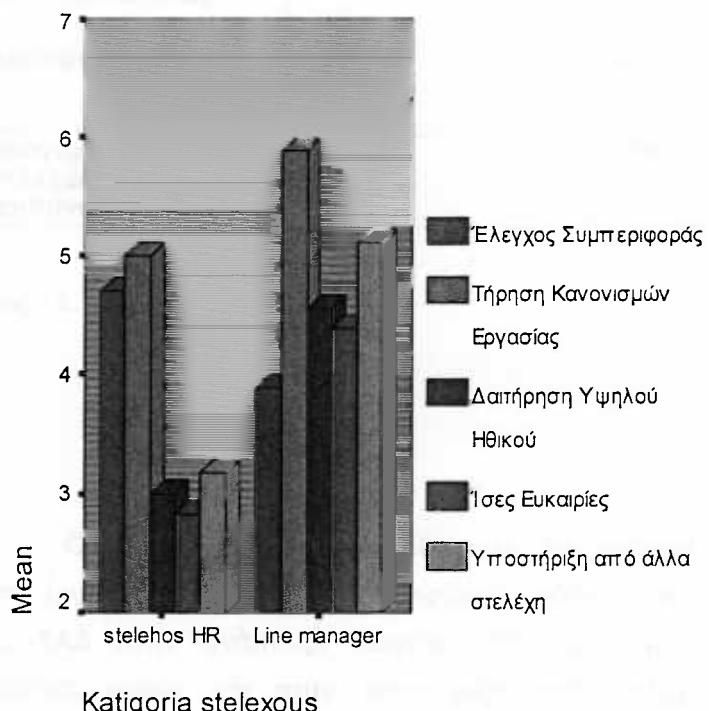
Διάγραμμα 5.4.

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω διαγράμματα, σε όλες τις μεταβλητές που επεξεργαστήκαμε, η διαφορά στην αντίληψη των στελεχών γραμμής και εργαζομένων HR είναι στατιστικά σημαντικές.

Η μόνη μεταβλητή για την οποία τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά είναι ο έλεγχος του κόστους παροχών (Sig. 2-tail=.941). Τόσο τα στελέχη γραμμής, όσο και HR θεωρούν ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι αρκετά σημαντική.

Συμβολή του τμήματος HR

Από τις 27 μεταβλητές που αναλύσαμε για τη μέτρηση της συμβολής του τμήματος ΔΑΔ (βλέπε παράρτημα), μόνο οι 5 που παραθέτονται στο διάγραμμα παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η υποστήριξη από τα στελέχη των άλλων τμημάτων, για την οποία τα στελέχη HR θεωρούν ότι δεν είναι αρκετά σημαντική.



Διάγραμμα 5.5.

Ενότητα 4

Στο τελευταίο κομμάτι της παρουσίασης των αποτελεσμάτων της έρευνας, θα αναφερθούμε στις κυριότερες συσχετίσεις που προέκυψαν από τα δεδομένα των ερωτηματολογίων. Επιχειρήσαμε να συσχετίσουμε 3 βασικά χαρακτηριστικά της δομής μιας επιχείρησης, με το βαθμό συμβολής του HR σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα βασικά στοιχεία που επικεντρωθήκαμε ήταν ο βαθμός ευελιξίας του Ο.Τ.Ε., η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων και η περιγραφή θέσεων εργασίας. Σκοπός μας ήταν να δούμε, αν η ανάπτυξη των παραπάνω σχετίζεται με την λειτουργικότητα του HRD και την προσφορά του στον οργανισμό.

Τέλος διερευνήσαμε αν η στρατηγική θεώρηση του HR επιδρά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του τμήματος.

Οι πίνακες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των συσχετίσεων αναλυτικά.

	Ξεκάθαροι Στόχοι (Pearson Correlation)	Sign. (2- tailed)
Ανάπτυξη Καινοτομικότητας	0,572	.000
Κερδοφορία Εταιρίας	0,357	.035
Υποστήριξη των στελεχών άλλων διευθύνσεων	0,568	.000

Πίνακας 5.5.

Ο ανωτέρω πίνακας καταδεικνύει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη ξεκάθαρων επιχειρησιακών στόχων και στη συμβολή του τμήματος της ΔΑΔ στην ανάπτυξη καινοτομικότητας, στην συνολική κερδοφορία της εταιρίας, καθώς και στην υποστήριξη από στελέχη άλλων διευθύνσεων και τμημάτων. Με άλλα λόγια, όσο πιο ξεκάθαροι και σαφώς προσδιορισμένοι είναι οι στόχοι ενός οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα συμβολής του τμήματος ΔΑΔ στην κερδοφορία της εταιρίας, στην ανάπτυξη καινοτόμου

ΤΕΩΡΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

πνεύματος και στην υποστήριξη από στελέχη υπαγόμενα σε άλλες διευθύνσεις της εταιρείας.



Πίνακας 5.6.

	Ξεκάθαροι Στόχοι (Pearson Correlation)	Sign. (2- tailed)
Ανάπτυξη Καινοτομικότητας	0,502	.002
Ανάπτυξη Ομαδικού Κλίματος	0,461	.005
Υποστήριξη των στελεχών άλλων διευθύνσεων	0,763	.000
Αξιοποίηση Δημιουργικής Σκέψης	,446	,007

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα η ύπαρξη ευελιξίας σε επίπεδο επιχείρησης παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, την υποστήριξη από στελέχη άλλων διευθύνσεων, καθώς και στην δυνατότητα αποδοτικής αξιοποίησης της δημιουργικής σκέψης. Πιο συγκεκριμένα, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα ισχυρή η σχέση μεταξύ επιχειρησιακής ευελιξίας και υποστήριξης από στελέχη άλλων διευθύνσεων ή τμημάτων

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Πίνακας 5.7

	Ξεκάθαρη Περιγραφή Θέσης (Pearson Correlation)	Sign. (2- tailed)
Ανάπτυξη Καινοτομικότητας	,512	,002
Ανάπτυξη Ομαδικού Κλίματος	,590	,000
Τήρηση Κανονισμών Εργασίας	,701	,000
Μείωση Απουσιών	,446	,007
Υποστήριξη Από Στελέχη Άλλων διευθύνσεων	,686	,002

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η ύπαρξη ξεκάθαρης περιγραφής θέσεως εργασίας (job description) οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξη καινοτομικότητας, ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, τήρηση εργασιακών κανονισμών, υποστήριξη από στελέχη άλλων διευθύνσεων, καθώς και μείωση απουσιών και καθυστερήσεων. Υπάρχει, δηλαδή, θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη σαφούς περιγραφής θέσεως εργασίας και στις προαναφερθέντες μεταβλητές. Μάλιστα, η συσχέτιση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή για την περίπτωση των μεταβλητών που αναφέρονται στην τήρηση εργασιακών κανονισμών και στην υποστήριξη από στελέχη άλλων διευθύνσεων ή /και τομέων.

Πίνακας 5.8.

	Στρατηγική Συμμετοχή στις Αποφάσεις (Pearson Correlation)	Sign. (2- tailed)
Ορθή Εκτέλεση Εργασίας	,348	,04
Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας	,546	,001
Αξία στην Επιχείρηση	,614	,000
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου	,654	,000
Συντονισμένο Σύνολο Πρακτικών	,295	,85

Μετά τη διεξαγωγή εξειδικευμένης στατιστικής ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρησιακές αποφάσεις ως στρατηγιών εταίρων (strategic partners) φαίνεται να επηρεάζει τις εξής μεταβλητές: την ορθή εκτέλεση εργασίας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, την αξία του οργανισμού, και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρίας. Ειδικότερα, η διαφαινόμενη αυτή σχέση είναι θετική, όπερ σημαίνει ότι η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές αποφάσεις με την ιδιότητα των στρατηγικών εταίρων και διεργασίες προκαλεί βελτιωμένα αποτελέσματα στις προαναφερθείσες μεταβλητές. Αντιθέτως, δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (καθώς η μεταβλητή **sig.** είναι μεγαλύτερη του 0,05) ανάμεσα στην ύπαρξη ενός συντονισμένου συνόλου πρακτικών και διαδικασιών και στην αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, όπως θα ανέμενε κανείς να συμβαίνει με βάση τη λογική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

«Συμπεράσματα»

“Much learning does not teach understanding”.
Heraclitus

Στο κομμάτι αυτό της διπλωματικής θα αναφερθούμε συνοπτικά στα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνάς για την αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε..

Τα συμπεράσματα αυτά θα παρουσιαστούν σε τέσσερις (4) βασικούς άξονες:

1. Το πρόγραμμα Εκπαίδευσης των τμημάτων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης
2. Τη δομή, τη λειτουργία και συμβολή του τμήματος HR.
3. Τη σχέση μεταξύ στελεχών γραμμής και τμήματος ΔΑΔ.
4. Τις δεξιότητες των εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ.

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων στα Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης του Ο.Τ.Ε., θεωρείται ένα από τα πιο πλήρη και ολοκληρωμένα προγράμματα, τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε επίπεδο ανταγωνισμού.

Δυνατά σημεία

Όπως αναφέρθηκε και στα αποτελέσματα των ερευνών τα Κ.Τ.Ε. παρέχουν ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, ικανό να αντεπεξέλθει στις ανάγκες του οργανισμού και να επιτύχει σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των καταναλωτών. Το πρόγραμμα συνδυάζει τη γνώση ετών του οργανισμού σε θέματα εκπαίδευσης, καθώς και την εμπειρία σε θέματα τηλεπικοινωνιών, όντας ο ηγέτης του κλάδου.

Το περιεχόμενο του προγράμματος είναι βασισμένο στην πελατοκεντρική αντίληψη του τμήματος και στοχεύει στην ανάπτυξη εργαζομένων που θα αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών και θα στοχεύουν στην εξυπηρέτηση τους.

Επίσης βασικός γνώμονας και κεντρικός άξονας του προγράμματος είναι η Διοίκηση Ποιότητας, στην οποία ο οργανισμός δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού τη θεωρεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι το μοναδικό, που δεν έχει μετατεθεί στην θυγατρική εταιρία του Ο.Τ.Ε. την ote academy. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός έχει επιτύχει τη μέγιστη δυνατή επικοινωνία, τόσο με το



τμήμα HR, όσο και με τους προϊσταμένους, οι οποίοι με την εμπειρία και τις ικανότητές τους συμβάλλουν στη βελτίωση και την αξιοποίησή του.

Οι τεχνικές μάθησης που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση θεωρούνται ως οι πλέον κατάλληλες, αφού συνδυάζουν τη γνώση με την πρακτική εφαρμογή της. Επίσης περιλαμβάνουν συστήματα αξιολόγησης της διαδικασίας μάθησης και προγράμματα επανεκπαίδευσης.

Οι χώροι και τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του προγράμματος και αξιοποιούν την τεχνολογία με σκοπό την καλύτερη κατανόηση.

Επιχειρείται επιπλέον, η στελέχωση του τμήματος με τους ικανότερους εκπαιδευτές που θα χρησιμοποιούν τις πλέον κατάλληλες πρακτικές μάθησης και εκπαίδευσης.

Τέλος υπάρχει μια προσπάθεια προσέλκυσης των ικανότερων εργαζομένων, στα πλαίσια των νομικών περιορισμών φυσικά, αν και η μέθοδος προσέλκυσης αυτή δεν είναι επαρκής, αφού δε λαμβάνει υπ' όψιν τις δεξιότητες των υποψηφίων.

Προβλήματα – Ελλείψεις

Αν και σε γενικές γραμμές και με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει, το πρόγραμμα εκπαίδευσης των Κ.Τ.Ε. θεωρείται ως επιτυχημένο, παρουσιάζει ελλείψεις και προβλήματα σε συγκεκριμένους τομείς.

- . Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα προγράμματα εκπαίδευσης, επαναλαμβάνονται σε συχνά χρονικά διαστήματα, με οικονομικές συνέπειες για το σύνολο του οργανισμού. Επίσης δημιουργούνται και προβλήματα λειτουργικότητας, αφού πολλές φορές, οι εκπαιδευτές, οι χώροι και τα μέσα εκπαίδευσης δεν επαρκούν για τις ανάγκες του προγράμματος.
- Στον τομέα των προτύπων απόδοσης, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στις τεχνικές γνώσεις των εκπαιδευόμενων, αλλά παρατηρούνται αρκετά κενά στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας, πώλησης και εξυπηρέτησης των εκπαιδευόμενων. Με άλλα λόγια δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα ένα επίσημο μοντέλο μέτρησης των απαραίτητων ικανοτήτων. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται εμπειρικά από τον Υπεύθυνο ποιότητας. Έτσι παρατηρείτε ένα μεγάλο κενό ως προς την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών από το πρόγραμμα εκπαίδευσης, η οποία επικεντρώνεται περισσότερο στις τεχνικές γνώσεις.
- Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι 10 μέρες περίπου, χρόνος που θεωρείται από αρκετούς περιορισμένος δεν την εμπέδωση και την αφομοίωση των

παρεχόμενων πληροφοριών. Μία αύξηση του χρόνου εκπαίδευσης κατά 5 ημέρες θα προσέφερε καλύτερα αποτελέσματα τη διαδικασία της μάθησης.

- Τα προγράμματα επανεκπαίδευσης δεν πραγματοποιούνται σε σταθερή βάση, παρά μόνο αφού διαπιστωθούν οι ανάγκες στην πράξη. Μέχρι τότε θα έχει όμως χαθεί πολύτιμος χρόνος και θα έχουν παρατηρηθεί αρκετές ελλείψεις. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο να θεσπιστούν τεστ κατά τη διάρκεια του προγράμματος εκπαίδευσης, ώστε οι ελλείψεις να διορθώνονται με επανεκπαίδευση τη στιγμή που παρατηρούνται και όχι εκ' των υστέρων.
- Δε φαίνεται να υπάρχει κάποια σύνδεση μεταξύ του προγράμματος εκπαίδευσης και της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων. Η σύνδεση αυτή κρίνεται απαραίτητη για τη σωστή στελέχωση του τμήματος με άτομα τα οποία έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή τουλάχιστον τη δυνητικότητα (potential) ανάπτυξης των ικανοτήτων αυτών. Τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων δεν πρέπει να λαμβάνονται σαν μοναδικό κριτήριο επιλογής.
- Δεν δίνεται έμφαση στη σύνδεση του προγράμματος εκπαίδευσης με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και τη στρατηγική της εταιρίας. Ήτοι οι εκπαιδευόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία της εκπαίδευσής τους και της προσφοράς τους για την επιχείρηση. Αυτό, σύμφωνα με τους μελετητές, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης.
- Δεν δίνονται τα απαραίτητα κίνητρα βελτιστοποίησης της απόδοσης (επιπλέον παροχές κτλ.).
- Δεν υπάρχει κάποια επίσημη διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, ώστε να εντοπιστούν τυχόν παραλείψεις και λάθος πρακτικές.
- Δεν δίνεται έμφαση στις ιδιαιτερότητες των εκπαιδευομένων, όσον αφορά το συλ μάθησής τους, όπως επίσης και στο συγκεκριμένο συλ των εκπαιδευτών.
- Η εσφαλμένη λογική μίμησης ενός συγκεκριμένου προτύπου αποτελεσματικής απόδοσης. Ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει τη δική του προσωπικότητα και τις ατομικές δεξιότητες του και πρέπει να λειτουργεί με βάση αυτές και όχι των άλλων. Βέβαια η λογική μίμησης ενός προτύπου με αυξημένη απόδοση, σαν συμπληρωματική διαδικασία, ίσως να βοηθά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πινάκεια, αφού πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη των ξεχωριστών δεξιοτήτων.
- Μέσω της εκπαίδευσης δεν δίνεται έμφαση στην κουλτούρα της επιχείρησης και εμφύσησης αυτής στους εκπαιδευόμενους. Έχει παρατηρηθεί από στελέχη το φαινόμενο, αρκετοί να μην «αισθάνονται» εργαζόμενοι της εταιρίας.

2. ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ

Δομή

Η δομή του τμήματος ΔΑΔ, χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τα εξής:

- Ύπαρξη επίσημων κανόνων.
- Τήρηση των κανονισμών από τους εργαζόμενους.
- Καθιερωμένες διαδικασίες.
- Τυπικότητα.
- Ιεραρχικές δομές.
- Πληθώρα γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών, η δομή του τμήματος ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε. έχει ιδιαίτερα γραφειοκρατικό και νευραλγικό χαρακτήρα. Όπως και το σύνολο του οργανισμού, έτσι και το συγκεκριμένο τμήμα έχουν συγκεντρωτικές δομές, βασισμένες στην ιεραρχία. Η ευελιξία, όπως αυτή μετρήθηκε από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα ($mean=3,14$). Ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας του τμήματος, επηρεάζει αρνητικά την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα στελέχη του τμήματος, καθώς και τη διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων HR και μεταξύ του τμήματος ΔΑΔ και των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης.

Στα θετικά της οργανωσιακής δομής συμπεριλαμβάνεται η χρήση της τεχνολογίας και των σύγχρονων επικοινωνιακών συστημάτων για τη διευκόλυνση των καθημερινών λειτουργιών του τμήματος.

Η οργανωσιακή δομή του χρίζει άμεσης αναδιάρθρωσης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τη φράση στελέχους του Ο.Τ.Ε. η οποία περιγράφει εύστοχα την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον οργανισμό: «Ο Ο.Τ.Ε. είναι μία ιδιωτική εταιρία με δημόσια κληρονομιά».

Λειτουργία

Το είδος της δομής ενός τμήματος ΔΑΔ, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον προσανατολισμό και τις λειτουργίες που αυτό εφαρμόζει. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι λειτουργίες του τμήματος HR του Ο.Τ.Ε. επικεντρώνονται κυρίως στη διαμόρφωση και την τήρηση των κανονισμών εργασίας, στην τήρηση της πειθαρχίας των εργαζομένων και των ιεραρχικών δομών. Βασίζονται δηλαδή σε μία περισσότερο «κανονιστική» προσέγγιση η οποία δε λαμβάνει υπ' όψιν της νέες θεωρήσεις, όπως η προσφορά της ΔΑΔ στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, της καινοτομίας και στη διάδοση του οράματος της εταιρίας.

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί το 37% των εργαζομένων θεωρούν ότι το τμήμα ΔΑΔ **δεν** εκτελεί τις δραστηριότητές του με τον τρόπο που θα επιθυμούσαν. Ενώ το 42% των εργαζομένων θεωρεί ότι η εκτέλεση των λειτουργιών βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα.

Orthi Ektelesi Ergasias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poli Ligo	8	22,9	22,9	22,9
	Ligo	5	14,3	14,3	37,1
	Metria	15	42,9	42,9	80,0
	Arketa	4	11,4	11,4	91,4
	Poli	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 6.1

Επίσης το τμήμα ΔΑΔ έχει αναπτύξει ένα συντονισμένο σύνολο πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών σε σχετικά μικρό βαθμό ($mean=3,84$).

Οι δύο παραπάνω μεταβλητές δείχνουν ότι η λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ απαιτεί άμεσους χειρισμούς για τη βελτίωση της και εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Παρατηρούμε ότι στο τμήμα ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε. δεν έχουν αναπτυχθεί συστήματα μέτρησης των αποτελεσμάτων των λειτουργιών που εκτελεί ($mean=3,46$). Τα συστήματα μέτρησης των διαδικασιών HR, παρέχουν στην

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

επιχείρηση σαφή δεδομένα για την αξία που προσφέρει η κάθε μία από αυτές στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (J. Fitz-enz, 2002). Επίσης η ύπαρξη συστημάτων μέτρησης, βοηθάει το τμήμα ΔΑΔ στον καθορισμό των προβληματικών περιοχών των διαφόρων λειτουργιών, με σκοπό τη βελτίωσή τους.

Οι λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ στηρίζονται σε συστήματα διασφάλισης της ποιότητας τα οποία επιβλέπουν και διασφαλίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων HR υπηρεσιών. Η υποστήριξη των συστημάτων ποιότητας ($mean=4,40$), αν και βρίσκεται σε ικανοποιητικό βαθμό, σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες, δε θεωρείται επαρκής για έναν σύγχρονο οργανισμό – ηγέτη στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Τέλος, ο παρακάτω πίνακας αποδεικνύει με πλέον εύλογο τρόπο την έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού του τμήματος HR και το διαχειριστικό ρόλο του. Η συμμετοχή του τμήματος ΔΑΔ στις επιχειρησιακές και στρατηγικές αποφάσεις ως συνέταιρος, σύμφωνα με το 42,9% των εργαζομένων θεωρείται ως μικρή.

Αν επιχειρούσαμε να κατατάξουμε το τμήμα HR του οργανισμού στην πυραμίδα των P. Wright, G. McMahan, S. Snell και B. Gerhart, (βλέπε κεφ.2), τότε αυτό θα βρισκόταν μεταξύ του παραδοσιακού και του διαχειριστικού επιπέδου.

Simmetoxi stis epixeirisiakes apofaseis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katholou	1	2,9	2,9	2,9
	Poli Ligo	4	11,4	11,4	14,3
	Ligo	15	42,9	42,9	57,1
	Metria	6	17,1	17,1	74,3
	Arketa	3	8,6	8,6	82,9
	Poli	4	11,4	11,4	94,3
	Para poli	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2

Συμβολή

Η συμβολή του τμήματος HR του Ο.Τ.Ε. εξετάζεται στον άξονα δύο βασικών κατηγοριών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τη συμβολή σε παραδοσιακές πρακτικές και λειτουργίες, ενώ η δεύτερη λειτουργίες που στηρίζονται στην σύγχρονη θεώρηση του HRM (πίνακας). Από τα αποτελέσματα των ερευνών, παρατηρήσαμε ότι το τμήμα ΔΑΔ είχε μεγαλύτερη προσφορά σε υπηρεσίες και πρακτικές της πρώτης κατηγορίας, ενώ υστερούσε σημαντικά στη δεύτερη κατηγορία.

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Διαμόρφωση Κανονισμών Έργασίας	5,46
Τήρηση Πειθαρχίας	5,54
Τήρηση Ιεραρχίας	5,34
Τήρηση Κανονισμών Έργασίας	5,46
Συμφωνία με Νομικό και Θεσμικό Πλαίσιο	5,30
Έλεγχος Κόστους Παροχών	4,66

Πίνακας 6.3.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Διαμόρφωση Στρατηγικής	3,69
Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας	3,49
Ανάπτυξη Καινοτομικότητας	3,23
Διάδοση του Οράματος	2,94
Εισαγωγή Μοντέρνων Μεθόδων Μάνατζμεντ	3,37

Πίνακας 6.4

Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την παραπάνω διαπίστωση για μικρή συμμετοχή του τμήματος HR στο στρατηγικό σχεδιασμό, υποδηλώνει την άμεση

ανάγκη για επανασχεδιασμό του τμήματος και σύνδεση του με την επιχειρησιακή στρατηγική.

3. ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΡΑΜΜΗΣ

Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγονται οι λειτουργίες και οι πρακτικές του HR και η κύρια υπευθυνότητα για τη διεξαγωγή τους, μπορεί να συναντηθεί σε 4 πιθανούς συνδυασμούς.

- Την κύρια υπευθυνότητα έχει το στέλεχος γραμμής.
- Την κύρια υπευθυνότητα έχει το στέλεχος γραμμής με το τμήμα ΔΑΔ.
- Την κύρια υπευθυνότητα έχει το τμήμα ΔΑΔ με τα στελέχη γραμμής.
- Την κύρια υπευθυνότητα έχει το τμήμα ΔΑΔ.

Όσον αφορά το Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η κύρια υπευθυνότητα για την υλοποίηση των προγραμμάτων και των λειτουργιών ΔΑΔ ανήκει στο τμήμα ΔΑΔ, με τα στελέχη γραμμής να βοηθούν στην εφαρμογή τους. Οι Poole & Jenkins (1997) αναφέρουν ότι ο ρόλος των τμημάτων HR είναι μεγαλύτερος στους Δημόσιους οργανισμούς. Ο Ο.Τ.Ε. έχοντας κρατήσει σε πολλούς τομείς της δραστηριότητάς του την κουλτούρα αυτή, δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί από το γενικότερο πλαίσιο.

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα ΔΑΔ σχεδιάζει τις διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, αξιολόγησης και αμοιβών ανάλογα με τις ανάγκες και τα στοιχεία που έχει στην κατοχή του και το στέλεχος γραμμής συμβάλλει στην εφαρμογή τους. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις, όπου το τμήμα HR συνεργάζεται με το εκάστοτε στέλεχος γραμμής, τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην εφαρμογή των πρακτικών. Αυτό σαφέστατα είναι σημάδι εξέλιξης και αλλαγής, όμως προς το παρόν ισχύει σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Η σχέση αυτή μεταξύ line managers και τμήματος HR, πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις και ασυμφωνίες. Οι ασυμφωνίες που παρατηρούνται, αφορούν κυρίως στην άποψη των δύο μερών

- για τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το τμήμα ΔΑΔ, καθώς και
- για τη συμβολή αυτού στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Ειδικότερα, η μεγαλύτερη διάσταση απόψεων παρατηρείται στη σημασία που δίνουν τα στελέχη γραμμής και οι εργαζόμενοι στο τμήμα HR, στις υπηρεσίες που παρέχει αυτό. Οι δεύτεροι αξιολόγησαν τη σημασία των πρακτικών του τμήματος πολύ υψηλότερα απ' ότι τα στελέχη γραμμής.

Μία πιθανή εξήγηση γι' αυτό είναι η προβληματική ή ελλειμματική επικοινωνία μεταξύ του τμήματος ΔΑΔ και των άμεσων συνεργατών του, ώστε αυτοί να μην αντιλαμβάνονται τη σημασία των πρακτικών HR που εφαρμόζονται.

Αναφερόμενοι στο τμήμα ΔΑΔ πρέπει να τονίσουμε ότι σε γενικές γραμμές υπάρχει συμφωνία μεταξύ των δύο μερών για τη συμβολή του στα αποτελέσματα ταης επιχείρησης.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη των εργαζομένων HR, οι οποίοι θεωρούν ότι το τμήμα ΔΑΔ δεν έχει την υποστήριξη των στελεχών των άλλων τμημάτων. Αντίθετα, τα στελέχη γραμμής αντιλαμβάνονται την υποστήριξή τους προς το τμήμα ως πολύ σημαντική ($mean=5.11$). Αυτό ισχύει λόγο των διαφορών στις αντιλήψεις (perceptions) μεταξύ των δύο ομάδων, καθώς και στην έλλειψη επαναπληροφόρησης προς τα στελέχη γραμμής, ώστε να αξιολογηθεί η προσφορά τους.

4. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (COMPETENCIES)

Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα των ερευνών ταξινομήσαμε τα κυριότερα competencies των εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ σε τρεις βασικές κατηγορίες. Τις οργανωσιακές ικανότητες, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των εργαζομένων.

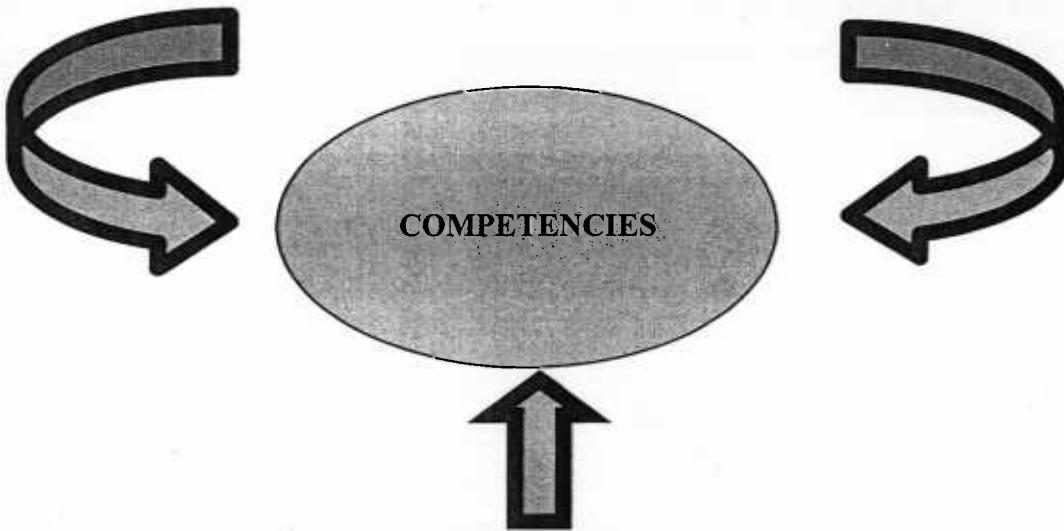
Κατηγορίες Βασικών Δεξιοτήτων

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Ηγετικές Ικανότητες
- Ανάληψη Ευθυνών
- Ανάληψη Πρωτοβουλιών
- Ικανότητες Επικοινωνίας
- Ικανότητες Διαχείρισης Διαδικασιών
- Ικανότητες Διαπραγματεύσεων
- Ευελιξία – Προσαρμοστικότητα
- Ικανότητες Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Διορατικότητα
- Καινοτομικότητα

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

- Ακαδημαϊκές Γνώσεις
- Γνώση της Επιχειρησης
- Γνώση των υπολογιστών τμημάτων
- Γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Γνώση των ανταγωνιστών
- Μεγάλη εργασιακή εμπειρία
- Γνώση της στρατηγικής και του οράματος
- Γνώση της στρατηγικής του τμήματος ΔΑΔ
- Κατανόηση Εταιρικής Κουλτούρας
- Γνώση Νομοθετικού Πλαισίου



- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**
- Ηθική Ακεραιότητα
 - Εμπνέει Εμπιστοσύνη
 - Ενσυναίσθηση
 - Συμπεριφορά Βασισμένη στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
 - Να μην κάνει διακρίσεις
 - Να έχει υγιείς φιλοδοξίες
 - Να συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους
 - Αξιοπρέπεια
 - Σεβασμό σε κοινωνικές αξίες
 - Αναγνωρίζει τα λάθη του

Σχήμα 6.1.

Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεταβλητές που αναλύσαμε, οι δεξιότητες των εργαζομένων HR είναι η μόνες που δεν παρουσίασαν καμία στατιστική σημαντική διαφορά, μεταξύ στελεχών γραμμής και τμήμα ΔΑΔ, ούτε προς τη σημασία τους για το τμήμα, ούτε προς το επίπεδο ανάπτυξης τους.

Αυτό δείχνει ότι σε περιπτώσεις σημαντικές, όπως η καταγραφή των δεξιοτήτων των εργαζομένων του τμήματος ΔΑΔ, στελέχη γραμμής και εργαζόμενοι HR συνεργάζονται άψογα.

Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε.

Προσέγγιση των Brewster & Larsen

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα προτάθηκε από τους Brewster & Larsen το 1992. Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να κατηγοριοποιήσει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση δύο παραμέτρους:

- Το βαθμό Ολοκλήρωσης (Integration) , δηλαδή το βαθμό σύνδεσης της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Το βαθμό Αποκέντρωσης της λειτουργίας ΔΑΔ και της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το τμήμα στα στελέχη γραμμής

Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, παρατηρούνται τέσσερις διαφορετικοί χαρακτήρες άσκησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Διάγραμμα 6.1.



Πηγή: Brewster, C. & Larsen, H. H., 1992

Ο βαθμός ολοκλήρωσης της ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε., σύμφωνα με τα συμπεράσματα των ερευνών, βρίσκεται σε αρκετά χαμηλό επίπεδο, το ίδιο περίπου ισχύει και για το βαθμό αποκέντρωσης, αν και όπως προαναφέραμε υπάρχουν και τομείς, όπου τα στελέχη γραμμής αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ΔΑΔ.

Με βάση, λοιπόν, αυτά τα δεδομένα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει Συγκεντρωτικό – Μηχανιστικό Ρόλο, όπου το τμήμα ΔΑΔ δε συμμετέχει στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και καλύπτει μόνο συγκεκριμένες, διαχειριστικές λειτουργίες.

Η θέση της ΔΑΔ στο μοντέλο Brewster & Larsen, σημειώνεται στο παραπάνω σχήμα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

«ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ»

“You may be disappointed if you fail, but you are doomed if you don't try”.

Beverly Sills



Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνάς μας και στα συμπεράσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, προχωράμε, στο παρόν τμήμα της διπλωματικής, στην παρουσίαση των προτάσεων για βελτίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε.

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Καθορισμός Προτύπων Απόδοσης

Για την καλύτερη αξιολόγηση των Συμβούλων Πωλήσεων και την έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων του συστήματος εκπαίδευσης, προτείνουμε την εφαρμογή προτύπων απόδοσης στους παρακάτω τομείς:

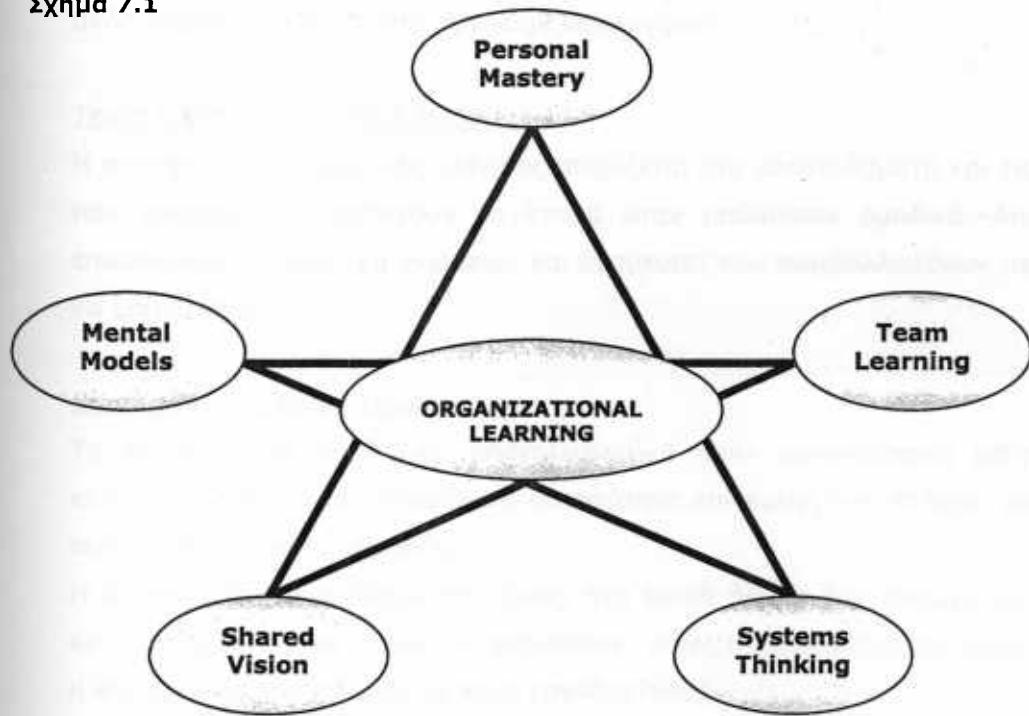
- Στον αριθμό εξυπηρετούμενων κλήσεων.
- Στο χρόνο διαχείρισης των κλήσεων.
- Στο ποσοστό των επιτυχημένων πωλήσεων σε σχέση με τις εξερχόμενες κλήσεις.
- Στην συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι σε απαιτητικούς πελάτες
- Στην ικανότητα εκτέλεσης εργασίας τόσο σε κανονικές, όσο και σε δύσκολες συνθήκες.

Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης θα επιτρέψει τον έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων και των ελλείψεων, ώστε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το πρόγραμμα επανεκπαίδευσης. Επιπλέον ο καθορισμός προτύπων μπορεί να λειτουργήσει και ως feedback προς το συνολικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, βοηθώντας στον εντοπισμό και την καταγραφή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του προγράμματος.

2. Εφαρμογή των Πέντε Αρχών της Οργανωσιακής Μάθησης

Σύμφωνα με τον P. Senge, υπάρχουν πέντε βασικές αρχές, οι οποίες συμβάλλουν στην επιτυχία της οργανωσιακής μάθησης.

Σχήμα 7.1



Personal Mastery (Προσωπική Κυριαρχία).

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001), οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο «προσωπικής κυριαρχίας» αντιλαμβάνονται ποίοι είναι, τους στόχους τους, τις συνέπειες των πράξεών τους, των συναισθημάτων και των αποτελεσμάτων τους. Διακρίνονται από αίσθημα αποστολής, οράματος αυτογνωσία και διάθεση για συνεχή μάθηση.

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν θεμέλιο λίθο της επιτυχημένης μάθησης και το πρόγραμμα εκπαίδευσης του Ο.Τ.Ε. πρέπει να συμβάλει στην ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών. Επίσης, τόσο η διαδικασία επιλογής εργαζομένων, όσο και η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνουν τα στοιχεία αυτά υπό όψιν.

Mental Models (Νοητικά Μοντέλα).

Τα νοητικά μοντέλα αποτελούν το σύνολο των σκέψεων, υποθέσεων και παραδοχών μας και προσδιορίζουν τον τρόπο σκέψης και λειτουργία μας. Τα νοητικά μοντέλα κάθε ατόμου είναι διαφορετικά και η συλλογική μάθηση προϋποθέτει από τη μία αποσαφήνιση των ατομικών μας μοντέλων και από την άλλη δημιουργία και ανάπτυξη νέων συλλογικών.

Team Learning (Ομαδική Μάθηση).

Η προσφορά της ομαδικής μάθησης στηρίζεται στα αποτελέσματα και τις συνέργιες που μπορούν να επιτύχουν τα άτομα όταν μαθαίνουν ομαδικά. Απαιτεί όμως επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσεων και δέσμευση των συμβαλλομένων μερών, ώστε να επιτευχθεί.

Shared Vision (Κοινό Όραμα).

Το κοινό όραμα συμβάλλει αποτελεσματικά στην οργανωσιακή μάθηση, αφού κινητοποιεί τα άτομα, ενισχύει τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων και ωθεί στη συνεχή βελτίωση και πρόοδο.

Η δημιουργία και η δέσμευση, όμως, στο κοινό όραμα δεν επιτυγχάνεται εύκολα και είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως η κουλτούρα της επιχείρησης και η επικοινωνία της ηγεσίας με τους εργαζομένους.

Systems Thinking (Συστηματική Σκέψη).

Η συστηματική σκέψη έγκειται στην κατανόηση όχι μόνο των μερών, αλλά και του συνόλου. Στην αντίληψη και την ανάλυση των αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων, στον προσδιορισμό των βαθύτερων αιτιών ενός προβλήματος και στην χρήση ενός κοινού πλαισίου επικοινωνίας.

Η συστηματική σκέψη, είναι έμφυτο χαρακτηριστικό των ατόμων, μπορεί όμως να αναπτυχθεί μέσω κατάλληλων πρακτικών, σε αρκετά σημαντικό βαθμό.

Η επιλογή των εργαζομένων του Ο.Τ.Ε. πρέπει να στηρίζεται στην χρήση μεθόδων (όπως ερωτηματολόγια), που μετράνε το βαθμό κριτικής σκέψης των υποψηφίων.



3. Μέτρηση Αποτελεσματικότητας

Μία ακόμα πρόταση για βελτίωση του προγράμματος εκπαίδευσης των Κέντρων Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης του Ο.Τ.Ε. είναι η εφαρμογή μεθόδων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συστήματος.

O J. Fitz-enz (2002) προτείνει μία σειρά από μετρήσεων που μπορούν να εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο κομμάτι. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- Συνολικό Κόστος Εκπαίδευσης (Σ.Κ.Ε.)

$$\Sigma KE = KE + EY + EE + YE + AE + \Lambda EE$$

'Όπου KE = Κόστος Εκπαίδευτών (αμοιβές, μπόνους, υπερωρίες)

EY = Εξοδα Υποδομής

EE = Έξοδα Εξοπλισμού

YE = Υλικό Εκπαίδευσης (αναλώσιμα)

AE = Αμοιβές Εκπαίδευομένων

ΛΕΕ = Λοιπά Έξοδα Εκπαίδευσης (κόστος εξωτερικών συμβούλων, έκτακτα έξοδα εκπαίδευσης).

- Κόστος Εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (K.E)

$$K.E. = \Sigma K.E / \text{Σύνολο Εκπαίδευόμενων}$$

Ο δείκτης αυτός μετράει το κόστος της εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις που θέλουμε να μετρήσουμε το κόστος από την πρόσληψη ενός ακόμα εκπαίδευόμενου

- Κόστος Εκπαίδευσης σχετικά με τις υπόλοιπες δραστηριότητες HR

$$K.E.\Delta. = \Sigma K.E / \text{Κόστος Όλων των Λειτουργιών}$$

Ο δείκτης αυτός συγκρίνει το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης σε σχέση με το συνολικό κόστος των λειτουργιών HR. Προϋποθέτει όμως τη μέτρηση του κόστους της κάθε λειτουργίας του HR ξεχωριστά.

ΤΕΩΡΤΙΟΣ Ά. ΤΚΟΚΑΣ

- Ποσοστό Εργαζομένων που συμμετέχουν στα προγράμματα Εκπαίδευσης

Π.Ε = Σύνολο Εκπαιδευόμενων / Σύνολο Εργαζομένων

Οι A. S. Tsui & L. R. Gomez - Mejia (1988) προτείνουν δύο ακόμα δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του προγράμματος εκπαίδευσης:

- Ποσοστό Εκπαιδευόμενων ανά Ομάδα Εργασίας

Π.Ε.Ε = Αριθμός Εκπαιδευόμενων / Αριθμός Εργαζομένων ανά ομάδα εργασίας

Ο δείκτης αυτός μας επιτρέπει να συγκεκριμενοποιήσουμε το ποσοστό των εργαζομένων που λαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης, ανάλογα με το είδος της εργασίας που εκτελούνε και την ομάδα στην οποία ανήκουν.

- Ποσοστό των εργαζομένων που λαμβάνουν επιστροφή χρημάτων από την εκπαίδευση

Π.Ε.Χ = Αριθμός Εκπαιδευομένων που λαμβάνουν επιστροφή / Συνολικός Αριθμός Εκπαιδευομένων.

Σε περιπτώσεις όπου το κόστος της εκπαίδευσης καλύπτεται από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους και επιστρέφεται σε αυτούς αν επιχείρησει ότι συνέβαλε στην ανάπτυξή τους, τότε ο παραπάνω δείκτης είναι καθοριστικός για την αξιολόγηση του παρεχόμενου προγράμματος.

Τέλος λαμβάνοντας υπ' όψιν την ανάγκη του Ο.Τ.Ε. για παροχή αποτελεσματικής επανεκπαίδευσης, προτείνουμε τον παρακάτω δείκτη που περιγράφει το ποσοστό των επανεκπαιδεύσεων.

- Π.Ε.Π = Αριθμός Εργαζομένων για Επανεκπαίδευση / Συνολικός Αριθμός Εκπαιδευομένων.

Αν το αποτέλεσμα του παραπάνω μαθηματικού τύπου προσεγγίζει τη μονάδα, τότε υπάρχει σημαντικό πρόβλημα στο συνολικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.



ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Για να είναι όμως οι παραπάνω δείκτες εφαρμόσιμοι, πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις.

1. Αναγνώριση του βαθμού πληρότητας μεταξύ των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των αναγκών της εταιρίας και των εργαζομένων
2. Συχνή ενημέρωση των εργαζομένων για τα διαθέσιμα προγράμματα.
3. Ποιότητα των προγραμμάτων εισαγωγής / προσανατολισμού.

4. Λοιπές προτάσεις Βελτίωσης

Εκτός από τις κεντρικές προτάσεις για βελτίωση που αναπτύχθηκαν, προτείνουμε και έναν αριθμό υποστηρικτικών προτάσεων, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια

- Σύνδεση του προγράμματος Εκπαίδευσης με τη διαδικασία Επιλογής εργαζομένων. Η πρακτική αυτή, σε συνδυασμό με το μοντέλο των 5 αρχών, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να επιλέξει τους υποψηφίους που έχουν αναπτύξει τις συγκεκριμένες αρχές που περιγράψαμε.
- Σύνδεση της Εκπαίδευσης με τη στρατηγική της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, οι εκπαιδευόμενοι κατανοούν καλύτερα το ρόλο του τμήματος Τ.Ε. στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, γίνονται περισσότερο αφοσιωμένοι και αποδίδουν καλύτερα. Το εγχείρημα αυτό προϋποθέτει όμως διαρκή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων, στελεχών και ηγεσίας.
- Ταίριασμα του στυλ μάθησης των εκπαιδευομένων με το στυλ των εκπαιδευτών.
- Αξιολόγηση του προγράμματος Εκπαίδευσης από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, ώστε να καθορίσουν οι ίδιοι τις ελλείψεις και τα προβλήματά του.



2. ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ

Τα αποτελέσματα των ερευνών που διεξήχθησαν, δείχνουν ότι το τμήμα ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε., έχει άκρως δυσλειτουργική δομή, η οποία εμποδίζει την ορθή εφαρμογή των πρακτικών και των λειτουργιών του. Επιπλέον, παρατηρείται έλλειψη σύνδεσης του τμήματος με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για το λόγο αυτό προτείνουμε την άμεση εφαρμογή των παρακάτω προτάσεων.

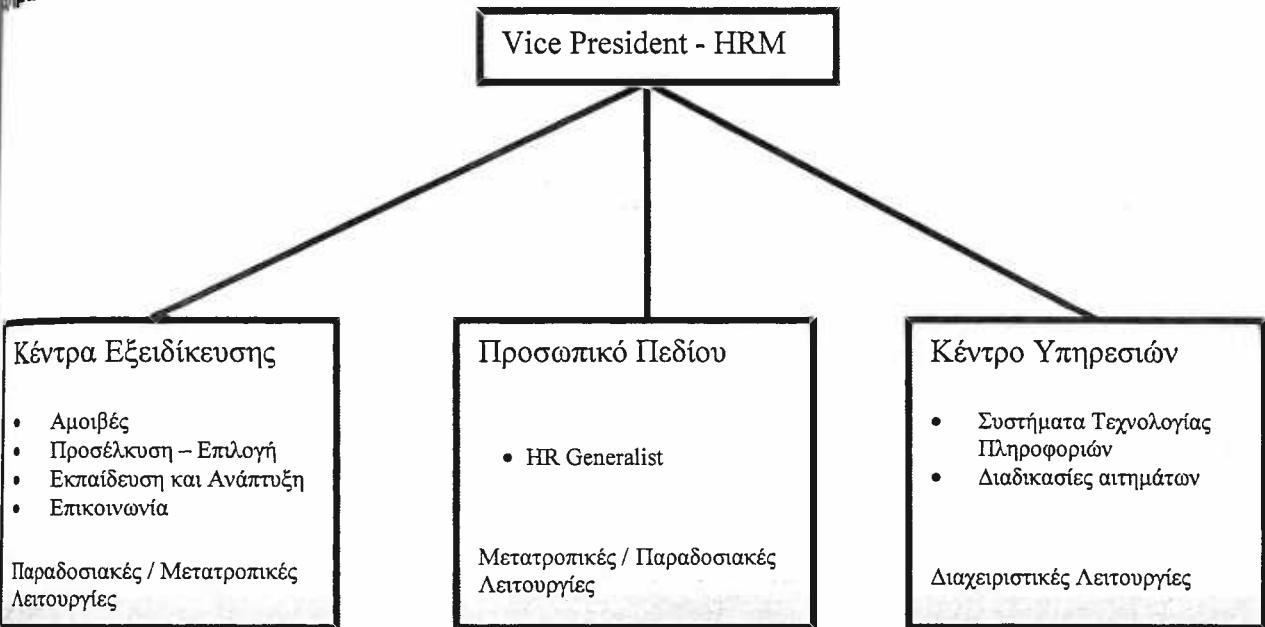
Αναδόμηση (Restructuring) του Τμήματος ΔΑΔ

Τα παραδοσιακά τμήματα ΔΑΔ, όπως αυτό του Ο.Τ.Ε., είναι δομημένα πάνω στις βασικές υπολειτουργίες του HR (προσέλκυση, επιλογή, αμοιβές, εκπαίδευση, αξιολόγηση και εργασιακές σχέσεις). Κάθε μία από τις περιοχές αυτές έχει έναν προϊστάμενο, που αναφερόταν στον διευθυντή του τμήματος, ο οποίος με τη σειρά του λογοδοτούσε στον αντιπρόεδρο – υπεύθυνο για το προσωπικό.

Ωστόσο για να είναι αποδοτική η λειτουργία του HRM και να προσφέρει στρατηγικά στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, πρέπει ο διευθυντής του HR να είναι μέλος της ανώτατης διοικητικής ομάδας, όπως επίσης και να υπάρχει διαφορετική διάταξη στο εσωτερικό του τμήματος (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2002).

Η νέα αυτή δομή του τμήματος HR, προτείνεται από τους Wright, McMahan, Snell & Gerhart (1998) και έχει ως ακολούθως

μα 7.2



Όπως μπορούμε να δούμε, το τμήμα ΔΑΔ χωρίζεται αποτελεσματικά σε τρεις κατηγορίες: τα κέντρα εξειδίκευσης, το προσωπικό πεδίου και το κέντρο υπηρεσιών.

Τα **κέντρα εξειδίκευσης** συνίστανται από τους ειδικούς σε θέματα λειτουργιών του παραδοσιακού HR, όπως η προσέλκυση, οι αμοιβές, η ανάπτυξη κ.α. Τα άτομα αυτά λειτουργούν ως σύμβουλοι στην ανάπτυξη βέλτιστων συστημάτων και διαδικασιών.

Το **προσωπικό πεδίου** συνίσταται από τους HRM generalists, οι οποίοι επικεντρώνονται σε μία επιχειρησιακή μονάδα. Τα άτομα αυτά έχουν άμεση επαφή τόσο με τους προϊσταμένους του κάθε τμήματος, όσο και με την ηγεσία του HRM. Υποστηρίζουν έτσι τα στελέχη γραμμής στην εφαρμογή της στρατηγικής ΔΑΔ.

Τέλος τα **κέντρα υπηρεσιών**, στελεχώνονται από άτομα, τα οποία διασφαλίζουν ότι οι διαχειριστικές λειτουργίες μεταβιβάζονται σε όλο τον οργανισμό. Οι μονάδες αυτές είναι συγχρόνως υπεύθυνες για τη διαχείριση των Πληροφοριακών Συστημάτων ΔΑΔ.

Ανασχεδιασμός (Reengineering) Διαδικασιών

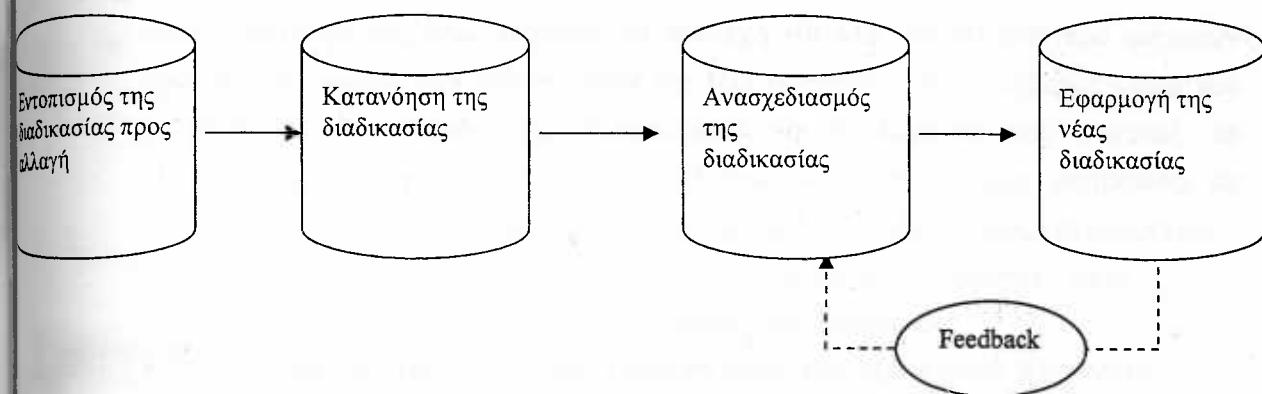
Σε συνεργασία με την αναδόμηση, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών που σχετίζονται με τη ΔΑΔ, επιτρέπει στο τμήμα HR να εφαρμόζει αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα τις υπηρεσίες του.

Ο ανασχεδιασμός είναι μία πλήρη ανασκόπηση των πιο κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού και η μετατροπή αυτών, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο ανασχεδιασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην εξασφάλιση ότι τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή νέας τεχνολογίας γίνουν αντιληπτά στην επιχείρηση. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε ημιτελείς διαδικασίες σε καμία περίπτωση δε θα αυξήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Τα στάδια εφαρμογής ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών σύμφωνα με τον T. B. Kinni (1994) είναι:





Πηγή: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*, McGraw – Hill Irwin, 2002

Τα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου ανασχεδιασμού διαδικασιών, σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001) είναι:

- Οι οργανωτικές δομές γίνονται περισσότερο πεπλατυσμένες και ευνοούν τις συνέργιες μεταξύ των τμημάτων και την αποτελεσματικότερη επικοινωνία
- Το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας γίνεται λιγότερο εξειδικευμένο και με μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών.
- Οι αξίες και η κουλτούρα των εργαζομένων αλλάζει, ώστε να υποστηρίξει τις νέες διαδικασίες.
- Οι ρόλοι των προϊστάμενων μετατρέπονται από εποπτικοί σε ηγετικοί.
- Οι δείκτες απόδοσης και οι αμοιβές εστιάζονται στα αποτελέσματα και τα κριτήρια προαγωγής γίνονται αξιοκρατικά και αντικειμενικά.

Outsourcing

Η αναδόμηση της λειτουργίας του τμήματος HR και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, αποτελούν εσωτερικές προσεγγίσεις την βελτίωση της

αποδοτικότητας της ΔΑΔ. Ωστόσο, τα στελέχη HR όλο και περισσότερο ψάχνουν τρόπους βελτίωσης των συστημάτων και των υπηρεσιών του τμήματος μέσω του outsourcing. Το outsourcing συνεπάγεται τη συνεργασία της εταιρίας με εξωτερικούς συνεργάτες για την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σε αντιδιαστολή με την προσφορά της υπηρεσίας από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει η εταιρία από αυτή την πρακτική είναι

- Το χαμηλότερο κόστος για την παροχή της υπηρεσίας
- Αποτελεσματικότερη παροχή από τη μεριά του εξωτερικού συνεργάτη.

Οι λειτουργίες που συνήθως αναθέτονται σε εξωτερικούς είναι σε μεγαλύτερο βαθμό οι διαχειριστικές και λιγότερο η παραδοσιακές. Η διαχείριση αμοιβών και παροχών είναι από τις χαρακτηριστικότερες.

3. ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΡΑΜΜΗΣ

Η βασική αιτία των προβλημάτων που δημιουργούνται μεταξύ των στελεχών γραμμής και του τμήματος ΔΑΔ είναι η ελλιπής επικοινωνία των δύο μερών. Για το λόγο αυτό προτείνουμε τη δημιουργία και την υιοθέτηση ενός επικοινωνιακού πλάνου, το οποίο θα καθορίζει τη εσωτερική επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρίας και θα βελτιώνει τις καθημερινές λειτουργίες.

Η δημιουργία ενός επικοινωνιακού πλάνου (communication master plan) συνίσταται από 4 βασικά στάδια.

1. Έρευνα. Η έρευνα περιλαμβάνει την καταγραφή και την ανάλυση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης. Σκοπός της έρευνας είναι ο εντοπισμός της θέσης μας, σε σχέση

- Με τον στόχο που θέλουμε να υλοποιήσουμε,
- Το περιβάλλον στο οποίο βρισκόμαστε και



- Το κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε.

2. **Στόχος.** Περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού για τον οποίο εφαρμόζουμε το πρόγραμμα και τους στόχους που θέλουμε να επιτύχουμε. Οι στόχοι αυτοί, ανάλογα με το περιεχόμενό τους κατηγοριοποιούνται σε 3 ομάδες

- Πληροφοριακοί Στόχοι
- Στόχοι Στάσεων.
- Συμπεριφορικοί Στόχοι

Βέβαια να τονίσουμε ότι οι στόχοι αυτοί δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι, καθώς μία επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει και τις τρεις κατηγορίες στόχων.

3. **Υλοποίηση.** Το στάδιο του προγραμματισμού και της υλοποίησης του πλάνου, περιλαμβάνει

- Το σαφή καθορισμό του θέματος και του μηνύματος που θέλουμε να επικοινωνήσουμε.
- Τον προγραμματισμό των δράσεών μας
- Την επιλογή των καταλληλότερων μέσων επικοινωνίας
- Την εφαρμογή του προγράμματος

4. **Αξιολόγηση.** Η αξιολόγηση της επικοινωνιακής μας στρατηγικής γίνεται ώστε να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα του πλάνου μας, να αξιολογήσουμε την ποιότητα επικοινωνίας, να βελτιώσουμε τυχόν ελλείψεις στην επικοινωνιακή δομή και να ορίσουμε την επικοινωνία ως μέρος της κουλτούρας και του γενικότερου μάνατζμεντ.

Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει δύο βασικά βήματα:

- Τον ορισμό της φύσης των προβλημάτων που παρατηρήθηκαν
- Τον καθορισμό των τεχνικών που θα χρησιμοποιήσουμε για τον επικοινωνιακό μας έλεγχο.

4. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (COMPETENCIES)

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχει καταστεί σαφές ότι υπάρχει πληθώρα δεξιοτήτων που είναι μείζονος σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ του οργανισμού. Κατόπιν τούτου, κρίνουμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική η υιοθεσία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης βάσει ικανοτήτων (competency-based management). Εκτιμάται ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα οδηγήσει σε αποτελεσματική διαχείριση, ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βάθος χρόνου.

Μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (τόσο της ελληνικής, όσο και της ξενόγλωσσης) αποκαλύπτει διάφοροι συγγραφείς έχουν κατά καιρούς προτείνει έναν μεγάλο αριθμό μοντέλων για την υιοθέτηση διοίκησης βάσει ικανοτήτων (competency based management). Από αυτά τα μοντέλα δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι κάποιο είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικό και εγγυάται καλύτερο αποτελέσματα. Αντιθέτως καθ' ένα από αυτά τα μοντέλα έχει αποδείξει τη δική του χρησιμότητα σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους και εταιρίες. Συνεπώς, εξ όσων έχουν λεχθεί μέχρι τούδε, δε θα μπορούσαμε να προτείνουμε ένα και μοναδικό μοντέλο απ' αυτά που προτείνονται στη βιβλιογραφία. Ο οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει σε μια βαθιά αυτό-αξιολόγηση προκειμένου να αναπτύξει το δικό της υβριδικό μοντέλο που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις δικές του ανάγκες και επιδιώξεις.

Παρά ταύτα, υπάρχει μία σειρά βημάτων που θα μπορούσαμε να προτείνουμε να ακολουθήσει η επιχείρηση.

- **Βήμα 1.** Διεξαγωγή Έρευνας στο τμήμα ΔΑΔ, η οποία θα έχει ως αντικειμενικό στόχο να αποδώσει ποιοτικής φύσεως αποτελέσματα, τα οποία θα αποτελέσουν τους ορισμούς της κάθε επί μέρους δεξιότητας και θα είναι σαφώς ορισμένη και συμφωνημένη απ' όλη την επιχείρηση.
- **Βήμα 2.** Μεταγενέστερη έρευνα, διεξαγωγή συνεντεύξεων και χρήση μεθόδου της παρατήρησης, προκειμένου να αποκτηθούν ποσοτικές κλίμακες μέτρησης, για κάθε επιμέρους δεξιότητα. Ιδιαιτέρως χρήσιμη σε αυτή τη διαδικασία θα μπορούσε να αποδειχτεί η χρήση των Key Performance Indicators.

- **Βήμα 3.** Συγκέντρωση των ευρημάτων που ανακτήθηκαν στα βήματα 1 και 2, σε μία βάση δεδομένων.
- **Βήμα 4.** Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων HRM, για τη διάδοση και τη διάχυση των δεδομένων, έτσι ώστε οι επιμέρους λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ να λαμβάνουν υπ' όψιν τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρίας σε όρους δεξιοτήτων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία και τα αποτελέσματά της γίνονται διακριτά σε βάθος χρόνου. Γι' αυτό λοιπόν κρίσιμη παράμετρος για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος, είναι τόσο η υπομονή των διοικούντων, όσο και η συνολική δέσμευση, αφοσίωση και ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού, από τον υπάλληλο εισαγωγικού επιπέδου, μέχρι και τον αρχαιότερο senior manager.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

«ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ»

“We should be taught not to wait for inspiration to start a thing. Action always generates inspiration. Inspiration seldom generates action”.

Frank Tibolt

Εκτός από την κύρια έρευνα της διπλωματικής, που αφορά στην αξιολόγηση του τμήματος ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε., θεωρήσαμε απαραίτητο να συμπεριλάβουμε και τρεις (3) έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα μας δίνουν σημαντικά στοιχεία για το θέμα με το οποίο απασχολούμαστε.

Οι έρευνες που έχουμε συμπεριλάβει, έχουν παρουσιαστεί στο κομμάτι της μεθοδολογίας, εδώ όμως θα προσπαθήσουμε να δώσουμε στον αναγνώστη μια πλήρη εικόνα των μεθόδων και των αποτελεσμάτων των ερευνών.

HR COMPETENCIES & PROFESSIONAL STANDARDS

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη από τους C. Brewster, E. Farndale, J. V. Ommeren, ακαδημαϊκοί ερευνητές του Cranfield Business School, του πανεπιστημίου του Cranfield. Έγινε υπό την αιγίδα του World Federation of Personnel Management Associations και περιλαμβάνει στοιχεία από χώρες οι οποίες είναι μέλη του οργανισμού. Στις χώρες αυτές συμπεριλαμβάνεται και η Ελλάδα.

Σκοπός της Έρευνας

Η έρευνα αυτή είχε σαν σκοπό την επισήμανση και την καταγραφή των δεξιοτήτων του HR, για τις χώρες – μέλη της ομοσπονδίας. Επίσης, μέσα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, έγινε μια προσπάθεια εντοπισμού των επαγγελματικών προτύπων σύγκρισης του HR.

Μέθοδος Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο είδη ερωτηματολογίων. Το ένα ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται, σε κάθε χώρα, στον τομέα της διοίκησης του προσωπικού και το άλλο απευθύνεται σε ακαδημαϊκούς, αντιπροσωπευτικούς του αντικειμένου.

Από τις 53 χώρες που συνολικά συμμετέχουν στο World Federation, απάντησαν, σε ένα από τα δύο ερωτηματολόγια ή και στα δύο, οι 28. Υπήρχε, δηλαδή, συνολική ανταπόκριση της τάξης του 53%.

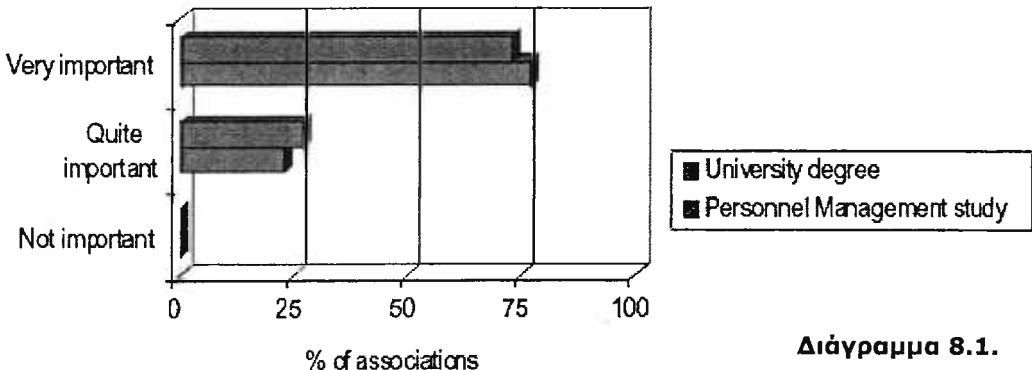
Ειδικότερα, το πρώτο ερωτηματολόγιο, διενεμήθη σε 70 αντίτυπα, σε 51 χώρες. Παρελήφθησαν 23, από 22 χώρες.

Το ερωτηματολόγιο ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, εστάλη σε 48 αντίτυπα σε 27 χώρες. Παρελήφθησαν, 23 απαντήσεις από 20 χώρες.

Συμπεράσματα Ερευνών

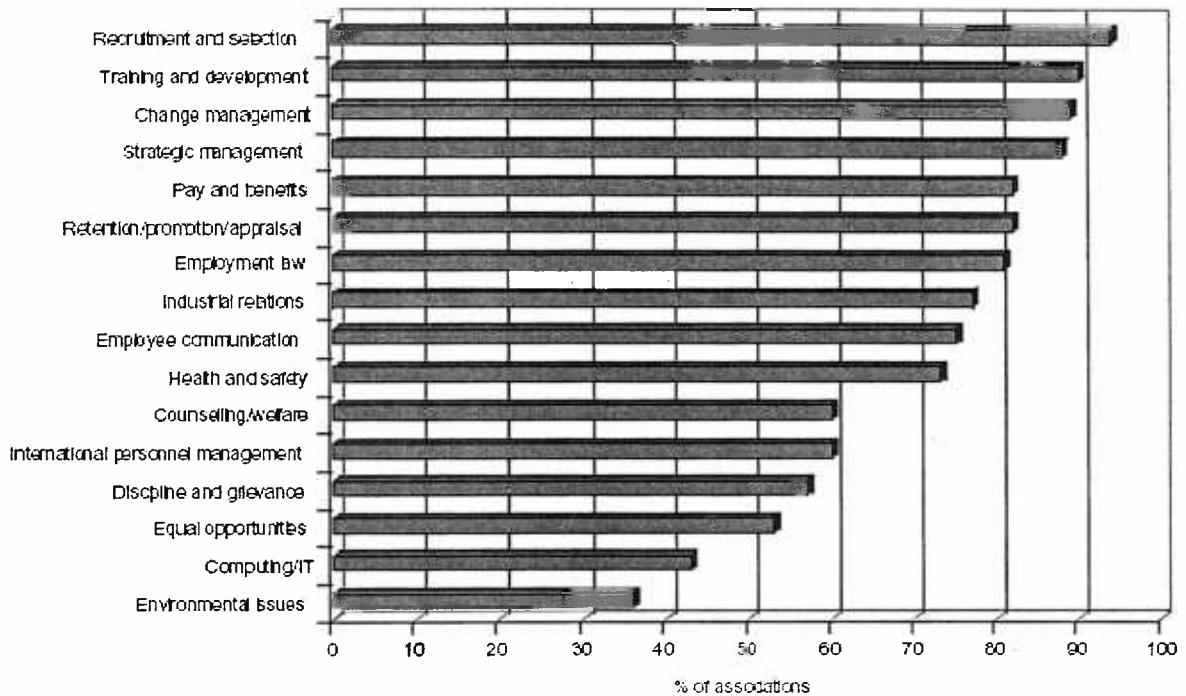
Η συγκεκριμένη έρευνα έδωσε μεγάλο αριθμό συμπερασμάτων. Λόγω περιορισμένου διαθέσιμου χώρου, όμως, θα επικεντρωθούμε περιληπτικά στα σημαντικότερα από αυτά.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, τα μέλη του World Federation of Personnel Management, σε ποσοστό 96% πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικός, για έναν εργαζόμενο σε τμήμα HR, ένας τίτλος σπουδών. Επίσης σημαντική είναι και η παρακολούθηση ενός προγράμματος σπουδών με θέμα τη διοίκηση προσωπικού.



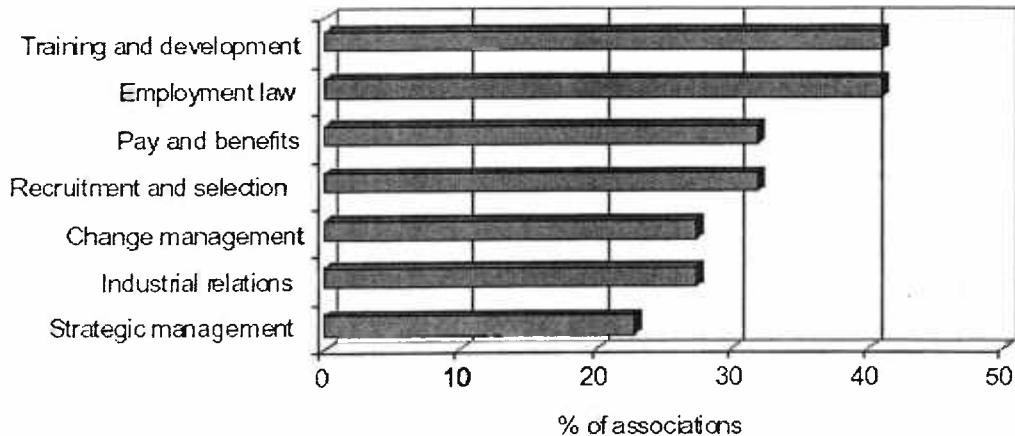
Διάγραμμα 8.1.

Περίπου 51.000 εργαζόμενοι (σε 22 χώρες) συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, κάθε χρόνο. Τα προγράμματα που παρέχονται καλύπτουν όλο το φάσμα των θεμάτων διοίκησης προσωπικού στις περισσότερες χώρες. Το σχήμα δείχνει το ποσοστό των χωρών που εφαρμόζουν το κάθε πρόγραμμα.



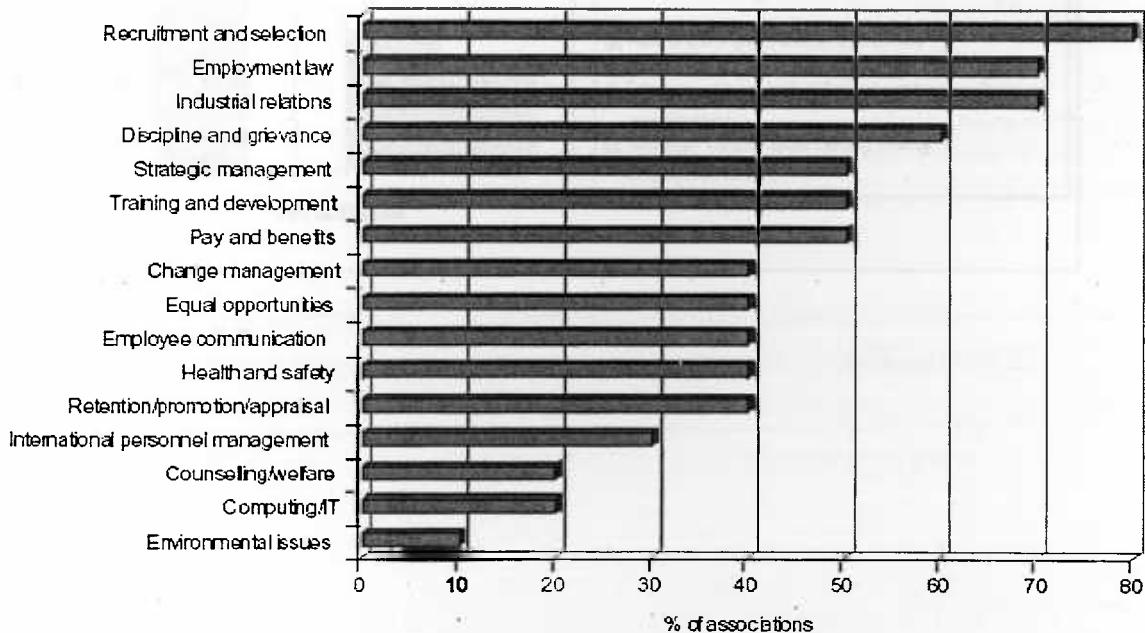
Διάγραμμα 8.2.

Όταν ρωτήθηκαν ποια από τα παραπάνω προγράμματα είναι τα πιο διαδεδομένα, οι απαντήσεις που ελήφθησαν, καταγράφονται ως εξής:



Διάγραμμα 8.3.

Περίπου το 50% των μελών του World Federation, καθορίζουν ή δημοσιοποιούν οδηγούς κατευθυντήριων γραμμών (guidelines) πάνω στις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ. Οι οδηγοί αυτοί καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες του HR, με την προσέλκυση και την επιλογή να είναι οι πιο διαδεδομένες.



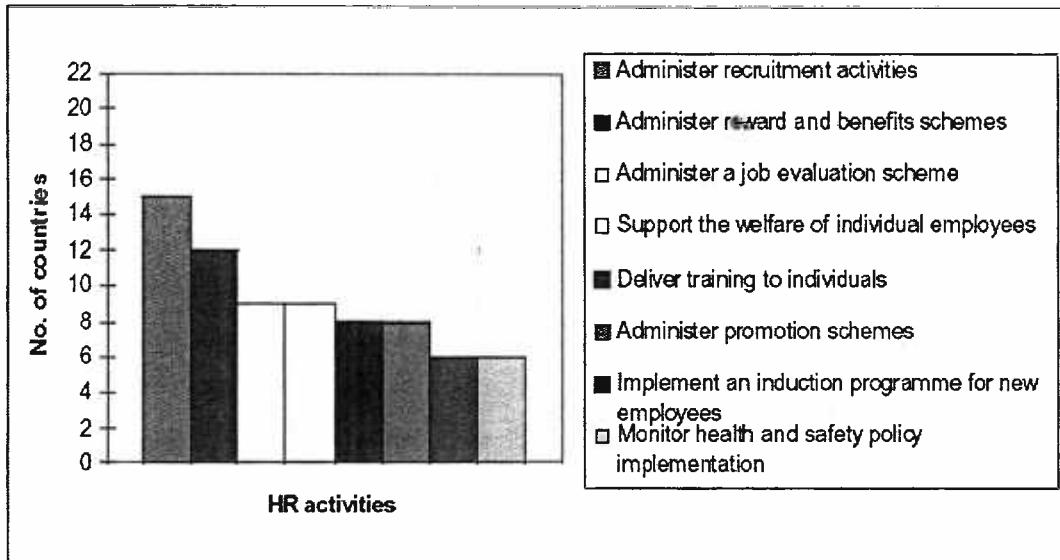
Διάγραμμα 8.4.

Κλείνοντας, ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που εξάγεται από την έρευνα αυτή, είναι η κατάταξη των εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ σε τρεις βασικές κατηγορίες και η καταγραφή των κυριοτέρων λειτουργιών για την κάθε μία. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Υποστηρικτικός / Διαχειριστικός Ρόλος
- Επαγγελματικός Ρόλος –Ρόλος Ειδικού
- Ανώτερος Στρατηγικός Ρόλος

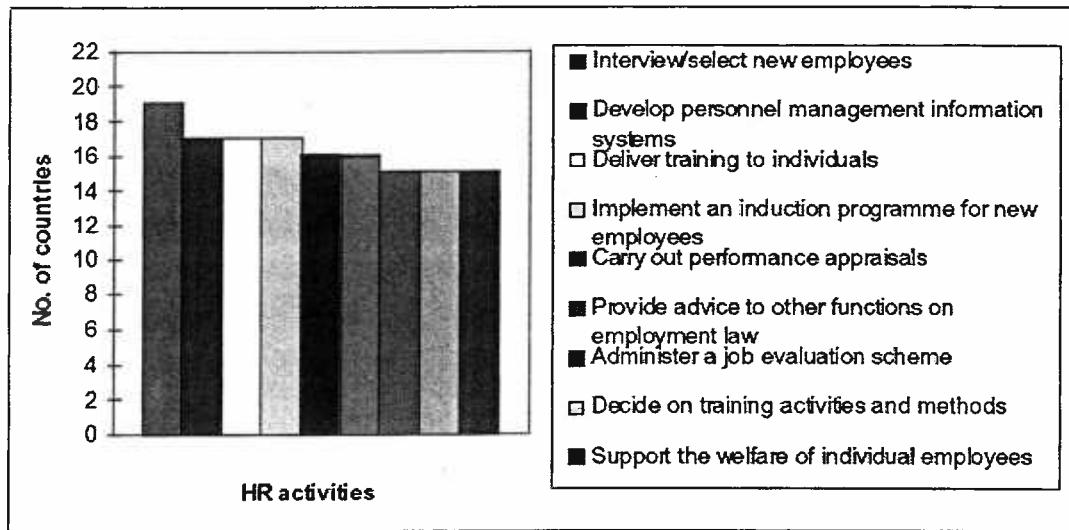
Για κάθε ένα από τους παραπάνω ρόλους, τα παρακάτω σχήματα παρουσιάζουν διαγραμματικά τις σημαντικότερες και πιο συχνές λειτουργίες. Στην οριζόντια στήλη περιγράφεται το είδος των λειτουργιών, ενώ στην κάθετη ο αριθμός των χωρών στις οποίες οι εργαζόμενοι HR ασχολούνται με αυτές.

Primary responsibilities of support/administrative roles



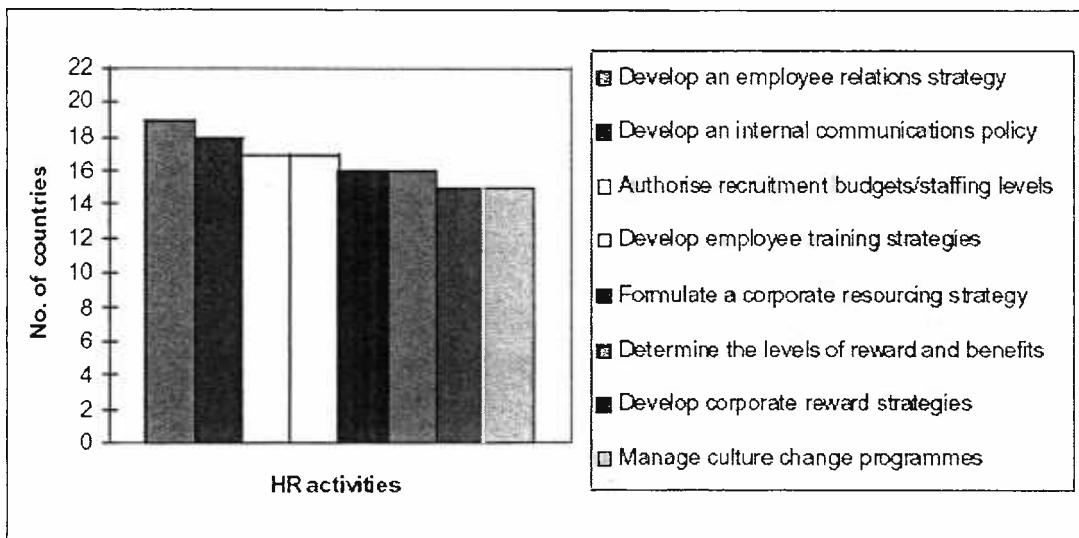
Διάγραμμα 8.5.

Primary responsibilities of professional/specialist roles



Διάγραμμα 8.6.

Primary responsibilities of senior/strategic roles



Διάγραμμα 8.7.

* (Όλοι οι πίνακες που παρατίθενται στο κείμενο ακολούθως, είναι από το project των C. Brewster, E. Farndale και J. V. Ommeren, με τίτλο "HR Competencies & Professional Standards, το οποίο εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2000, υπό την αιγιδα του World Federation of Personnel Management Association. Αντίτυπο του έργου μπορεί να βρεθεί σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα του οργανισμού).

EXPLORING THE PARTNERSHIP BETWEEN LINE MANAGERS AND HRM IN GREECE

Ένα βασικό θέμα που απασχολεί την έρευνά μας, είναι η σχέση των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του HRM. Όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό κομμάτι της διπλωματικής, υπάρχει μία ολόκληρη φιλολογία και μία σειρά από διαμάχες, μεταξύ των ερευνητών, για το ρόλο των στελεχών γραμμής και τις αρμοδιότητες τους αναφορικά με τη ΔΑΔ. Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να διαλευκάνει τη συνεργασία και τα προβλήματα που υπάρχουν μεταξύ των δύο ομάδων, στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μέθοδος Έρευνας

Η έρευνα αυτή στηρίζεται σε στοιχεία από την έρευνα CRANET, από το 1992 μέχρι το 2003. Τα αποτελέσματα εμπλουτίσθηκαν με ποιοτικά στοιχεία από ομάδες ενδιαφέροντος (focus groups). Τα αποτελέσματα τις έρευνας παρουσιάστηκαν στο άρθρο των N. Papalexandris & L. Panayotoloulu στο Journal of European Industrial, Vol. 29, No. 4, 2005, pp. 281-291, Emerald Group Publishing Limited.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο μοναδικός περιορισμός στην έρευνα, ήταν το ελλιπές σε στοιχεία ερωτηματολόγιο της έρευνας CRANET. Η έλλειψη, όμως αυτή, καλύφθηκε με τα ποιοτικά στοιχεία.

Ο Ρόλος των line managers στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Μέχρι πρόσφατα, λόγω του μικρού τους μεγέθους, οι πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων δε διατηρούσε κάποιο τμήμα ΔΑΔ. Τα στελέχη γραμμής ήταν τα μόνα αρμόδια άτομα για πρακτικές όπως η επιλογή των εργαζομένων, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη. Όσο όμως το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αυξανόταν, τόσο μεγαλύτερη γινόταν η ανάγκη για την ανάθεση των πρακτικών

ΤΕΩΡΗΣ Α. ΤΚΟΚΑΣ

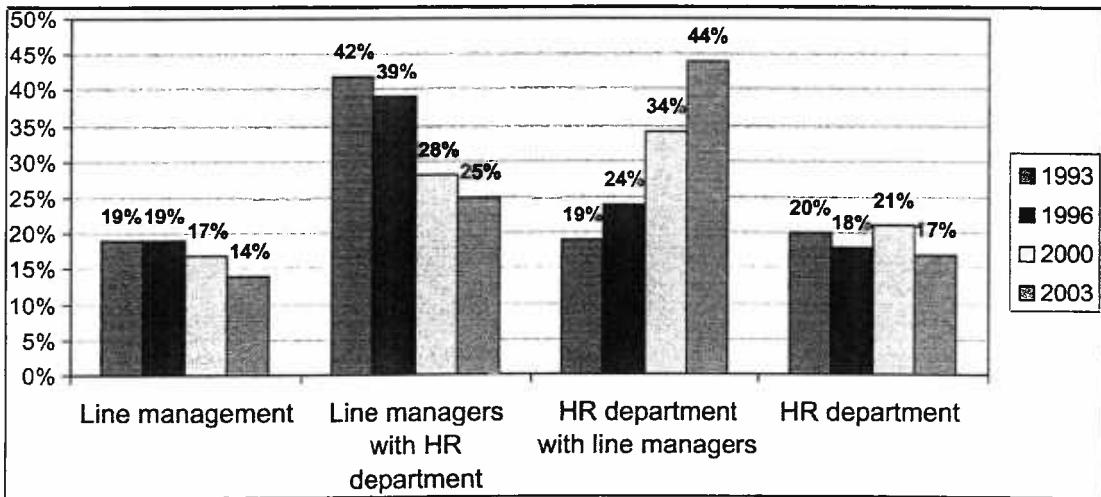
HR σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, το οποίο θα συνεργαζόταν αρμονικά, τόσο με τα υπόλοιπα τμήματα, όσο και με τα στελέχη των τμημάτων αυτών.

Η έρευνα που έγινε μέσω του δικτύου CRANET (1993, 1996, 1999, 2003), περιελάμβανε στοιχεία από 150 ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πάνω από 200 εργαζομένους και μας δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα των αλλαγών που έχουν συντελεστεί στις ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια σχετικά με την αρμοδιότητα των λειτουργιών και των πρακτικών HR.

Η έρευνα μελέτησε τις αλλαγές σε τέσσερις βασικούς τομείς, τις αμοιβές-αποδοχές, προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, εργασιακές σχέσεις και μείωση του προσωπικού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παραθέτονται ακολούθως:

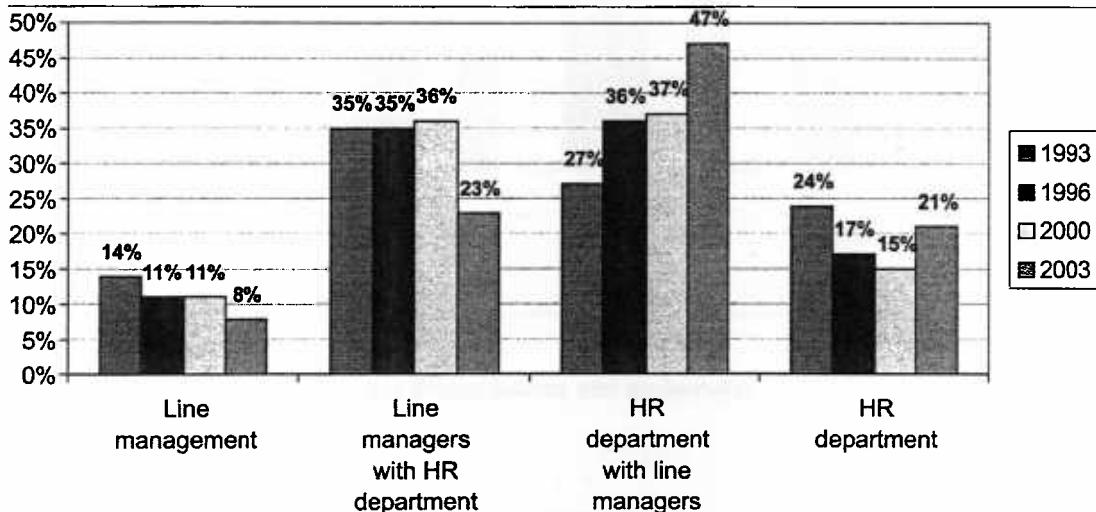
Αμοιβές-Αποδοχές. Ο ρόλος του τμήματος ΑΔ στον συγκεκριμένο τομέα φαίνεται (σχήμα 1), ότι γενικές σε γραμμές έχει παραμείνει σταθερός τα τελευταία δέκα χρόνια. Παρ' όλα αυτά όμως φαίνεται ότι έχει αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες από τα χέρια των line managers, εξακολουθεί όμως να συνεργάζεται με αυτούς. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα HR λαμβάνει υπ' όψιν του τις συμβουλές και τις προτάσεις των στελεχών γραμμής για αυξήσεις μισθών και μπόνους παροχών.



Διάγραμμα 8.8– Κύρια Ευθύνη για αμοιβές-παροχές

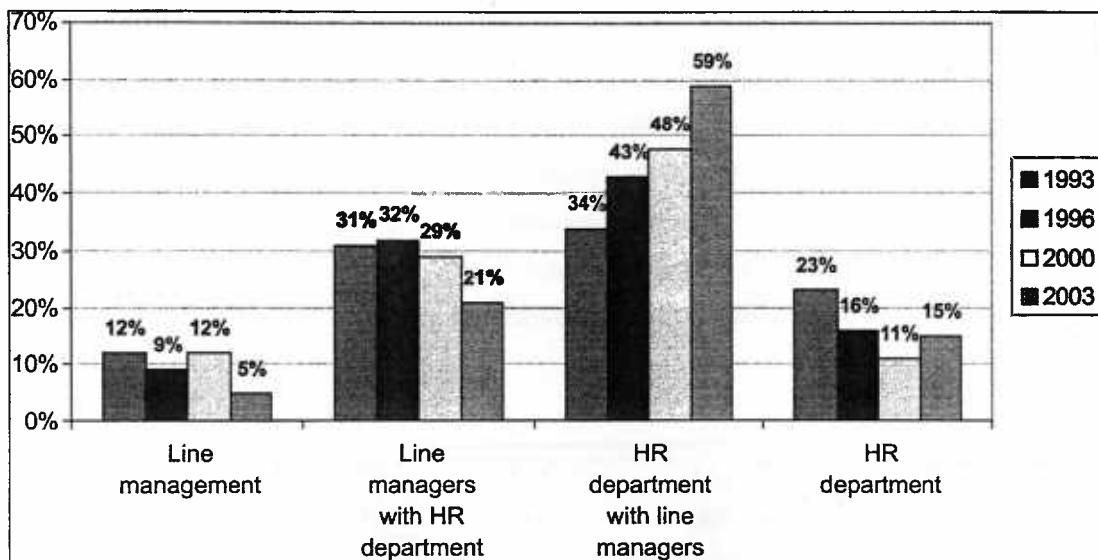
Προσέλκυση-Επιλογή. Σε θέματα που αφορούνε την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων, οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού, ενώ ταυτόχρονα η ευθύνη του τμήματος ΔΑΔ συνεχώς αυξάνεται.(Σχήμα 2) Η αύξηση αυτή των

αρμοδιοτήτων του HR εξηγείται με το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός καλών υποψηφίων και χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις για την επιλογή. Στις ελληνικές επιχειρήσεις το τμήμα ΑΔ καταλήγει σε τρεις με τέσσερις πιθανούς υποψηφίους και η τελική επιλογή ανήκει στα στελέχη γραμμής του εκάστοτε τμήματος.



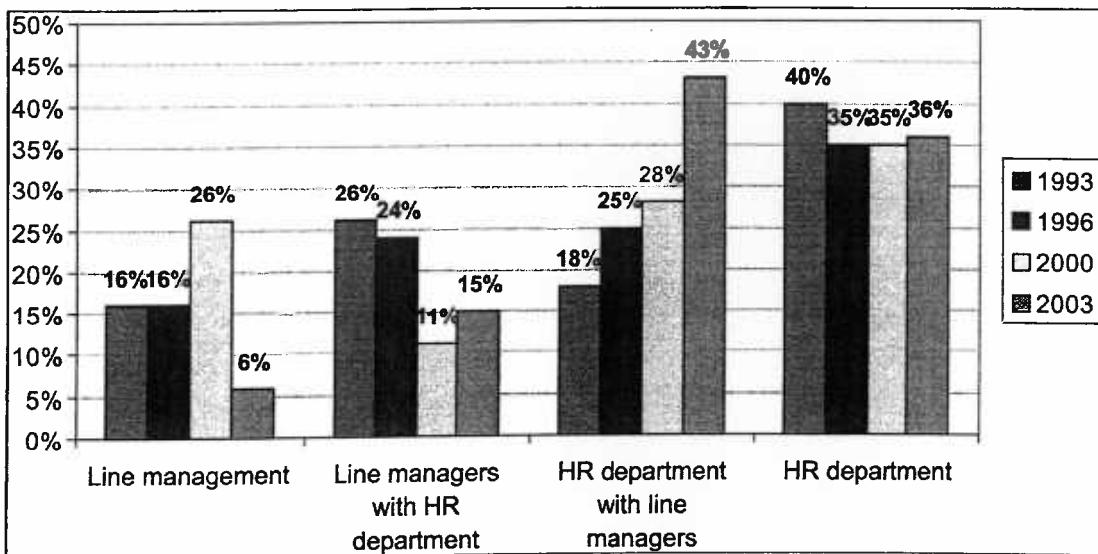
Διάγραμμα 8.9 - Ευθύνη για Προσέλκυση-Επιλογή.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Στον συγκεκριμένο τομέα το τμήμα HR και τα στελέχη γραμμής συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη του εκάστοτε αποτελέσματος. (σχήμα -3).Το πρώτο όμως πρωτοπορεί στη δημιουργία και το σχεδιασμό του πλάνου εκπαίδευσης και αυτό είναι απόλυτα λογικό, γιατί το τμήμα ΔΑΔ έχει τις πληροφορίες σε σχέση με τις ευκαιρίες για εκπαίδευση που παρουσιάζονται, καθώς και για το budget που διατίθεται να δώσει η επιχείρηση για τα συγκεκριμένα προγράμματα.



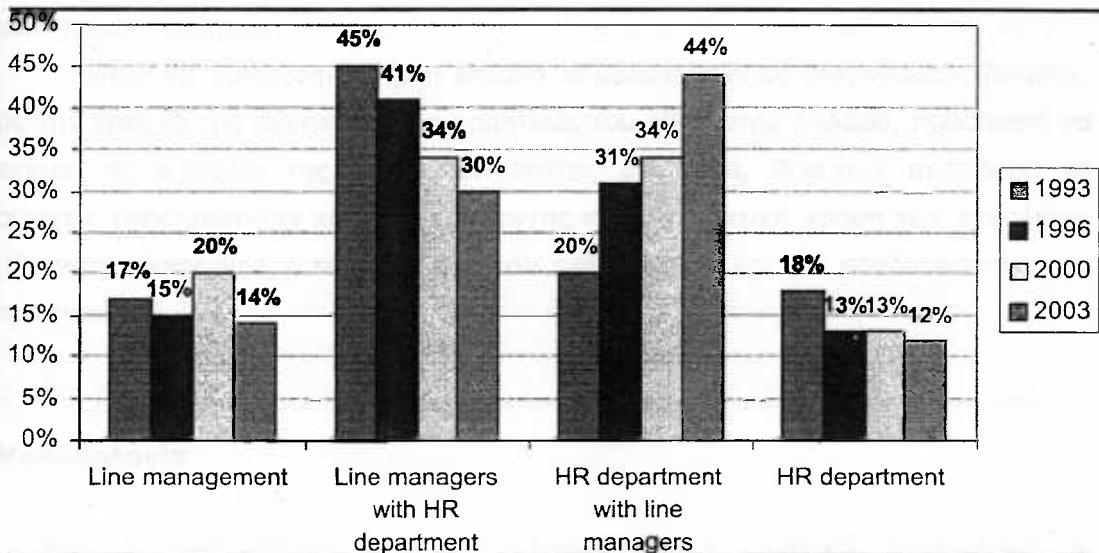
Διάγραμμα 8.10. - Ευθύνη για Εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Εργασιακές σχέσεις. Στον τομέα των εργασιακών σχέσεων φαίνεται ότι το τμήμα HR ασχολείται σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό, απ' ότι τα στελέχη γραμμής (σχήμα 4). Αυτό ισχύει λόγω της ιδιαιτερότητας της ελληνικής οικονομίας και της μεγάλης δύναμης που κατέχουν τα σωματεία. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται κάποιον έμπειρο στα θέματα των εργασιακών σχέσεων και των διαπραγματεύσεων από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.



Διάγραμμα 8.11.- Ευθύνη για τις εργασιακές σχέσεις

Μείωση ή αύξηση του προσωπικού. Όσον αφορά τη μείωση ή την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού τα στελέχη γραμμής και το HR συνεργάζονται, λόγω της σημαντικότητας του συγκεκριμένου θέματος (σχήμα 5). Ιδιαίτερα για τη μείωση του προσωπικού, το τμήμα HR έχει τον τελευταίο λόγο, γιατί το συγκεκριμένο θέμα εκτός από οικονομικές έχει και κοινωνικές διαστάσεις.



Διάγραμμα 8.12 - ευθύνη για την αύξηση ή τη μείωση του προσωπικού

'Όλο και περισσότερες εταιρίες αντιλαμβάνονται τη συνεισφορά της ΔΑΔ στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης και στην επίτευξη του στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, στην απουσία μετρήσιμων στοιχείων και επαρκών ερευνών, πολύ είναι αυτοί που αμφισβητούν την προστιθέμενη αξία ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των στρατηγικών HR και της εφαρμογής των καλύτερων πρακτικών.

Στην κατεύθυνση αυτή, η εταιρία συμβούλων Price Waterhouse Coopers, με την έρευνά της σχετικά με τις πρακτικές του HRM στην Ελλάδα, προσπαθεί να εισάγει το στοιχείο της αντικειμενικότητας στη ΔΑΔ, δίνοντας πρόσβαση σε στοιχεία benchmarking και υποστηρίζοντας τη συστηματική χρήση των εργαλείων μέτρησης, όσον αφορά την απόδοση του τμήματος HR και την αποδοτικότητα των πρακτικών.

Μεθοδολογία

Στην έρευνα λάβανε μέρος 65 ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούσαν συνολικά πάνω από 36.000 εργαζόμενους, από τους οποίους οι 420 ήταν διευθυντές ΔΑΔ. Οι εταιρίες ανήκαν στους τρεις κυριότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας στα παρακάτω ποσοστά.

- Κατασκευαστικές (26%)
- Εμπορικές (29%)
- Υπηρεσιών (45%)

49,2% του δείγματος ήταν ελληνικές εταιρίες και το υπόλοιπο 50,8% καλυπτόταν από πολυεθνικές.

Η έρευνα έλαβε χώρα και δημοσιεύτηκε το έτος 2004, στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας, με τον τίτλο "Human Resource Management Survey 2004".

Συμπεράσματα

Τα κυριότερα συμπεράσματα, οι περιοχές που χρίζονται βελτίωσης και οι πιθανές τάσεις, όπως αυτά εξήχθησαν από την έρευνα της Price Waterhouse Coopers, αναφέρονται ακολούθως.

- Το 60% των εταιριών του δείγματος έχουν επίσημη στρατηγική HR, τη στιγμή που το 82% των επιχειρήσεων αυτών ενσωματώνει τη στρατηγική αυτή, με την επιχειρησιακή.
- Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ ικανοποιημένη από την επιρροή του τμήματος ΔΑΔ στην επιχειρησιακή στρατηγική. Ωστόσο, μόνο στο 12,9% των επιχειρήσεων, ο διευθυντής HR είναι μέλος στο Δ.Σ. της εταιρίας.
- Ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του τμήματος HR καταναλώνεται στη διοίκηση αμοιβών, στην εκπαίδευση και την επιλογή του προσωπικού. Δεν παρατηρείται καμία διαφορά στο χρόνο που αφιερώνεται για τις λειτουργίες της ΔΑΔ, μεταξύ των ελληνικών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- Το ποσοστό των γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις, παραμένει χαμηλό. Όμως ανεβαίνει το ποσοστό των γυναικών σε μεσαίας βαθμίδας πόστα.
- Οι κυριότεροι λόγοι εθελούσιας αποχώρησης από τη εταιρία είναι η αναζήτηση υψηλότερου μισθού (71%) και η επαγγελματική εξέλιξη (45%).
- Οι κυριότεροι λόγοι απολύσεων είναι η χαμηλή απόδοση (68%), η οργανωσιακή αναδιάρθρωση (42%) και τη μείωση κόστους (31%).
- Ένα σχετικά μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (64%) αξιολογεί τα προγράμματα εκπαίδευσης, κάνοντας έτσι δύσκολη την αποτίμηση της επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων και της συνολικής επιστροφής της εκπαιδευτικής επένδυσης.
- Η αξία των συστημάτων αξιολόγησης, είναι γνωστή από τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (83.1%). Όμως η χρήση του συστήματος αξιολόγησης «από κάτω προς τα πάνω» (upward appraisal) είναι σε ποσοστιαία βάση της τάξης του 3.7%, ενώ το σύστημα αξιολόγησης «360^o» δεν εμφανίζεται σε καμία εταιρία.
- Το ποσοστό των εταιριών που διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης καταναλωτών είναι (60%), ποσοστό σχετικά χαμηλό σε σύγκριση με το παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Το 63% των ερωτώμενων εταιριών κάνουν χρήση του συστήματος "outsourcing" σε μία τουλάχιστον από τις παρακάτω λειτουργίες ΔΑΔ: Εκπαίδευση, προσέλκυση και αμοιβές.

- Μόνο το 42% των εταιριών έχει επίσημη πολιτική σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αν και το ποσοστό αυτό είναι σχετικά χαμηλό, να τονίσουμε ότι οι εταιρίες αυτές, σε ό,τι αφορά την κοινωνική προσφορά, προχωρούν πολύ περισσότερο από τις νομικές τους υποχρεώσεις.

Τέλος να αναφέρουμε ότι αναφορικά με τις νέες τάσεις στο αντικείμενο του HRM, η έρευνα της P.W.C. κατέληξε στα εξής:

- Αύξηση του ποσοστού των διευθυντών HR που θα συμμετέχουν στο Δ.Σ. της εταιρίας.
- Βελτίωση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ τα επόμενα χρόνια.
- Πιθανή αύξηση του ποσοστού των γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις.
- Υιοθέτηση και εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης 360^o από τους οργανισμούς.
- Τέλος αναφέρεται η ευρύτερη χρήση και αξιολόγηση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Α.Δ. για την καλύτερη διαχείριση πληροφοριών και επικοινωνίας, τόσο για το τμήμα HR, όσο και μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η περιγραφή και η αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ο.Τ.Ε., καθώς και των λειτουργιών και των πρακτικών αυτής, μέσα από την απόκτηση και ανάλυση ερευνητικών ευρημάτων, βασισμένων σε επιστημονικές μεθόδους.

Αρχικά παρουσιάσαμε τη σημαντικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και της διαχείρισης αυτού, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία. Αναπτύξαμε τη στρατηγική σημασία της ΔΑΔ καθώς και το βαθμό συμμετοχής στο σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επίσης έγινε εκτενής αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο περί της χρησιμότητας και σημασίας των δεξιοτήτων, καθώς της διοίκησης βάσει ικανοτήτων για τη σύγχρονη επιχείρηση. Περιγράψαμε έπειτα το πλαίσιο σχέσεων μεταξύ των στελεχών γραμμής και τμήματος ΔΑΔ, όπως αυτό περιγράφεται από την καταγραφή εμπειρικών δεδομένων, στη διάρκεια των τελευταίων χρόνων. Αναφερθήκαμε, τέλος, στις προσεγγίσεις για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος HR και των διαδικασιών του.

Αφού αναπτύξαμε εκτενώς το θεωρητικό πλαίσιο, σύνδεσης της ΔΑΔ με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, προχωρήσαμε στην έρευνα, μέσω ερωτηματολογίων και προσωπικών συνεντεύξεων, της προσφοράς του τμήματος ΔΑΔ του Ο.Τ.Ε. Λόγω περιορισμών χώρου και χρόνου επικεντρωθήκαμε εκτενώς σε μία μόνο συγκεκριμένη λειτουργία του τμήματος, αυτήν της εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια προχωρήσαμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερευνών, καθώς και στον κριτικό σχολιασμό τους.

Τέλος προτείναμε συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας.

Σε ένα βαθμό, θεωρούμε ότι πετύχαμε το σκοπό της διπλωματικής. Πάρα ταύτα, διάφοροι περιορισμοί μας εμπόδισαν εμβαθύνουμε στον επιθυμητό βαθμό.

Πιο συγκεκριμένα, ο χρόνος διεκπεραίωσης της μελέτης ήταν περιορισμένος. Αυτό μας εμπόδισε να διεξάγουμε, άλλες παρεμφερείς ερευνητικές μεθόδους, πέρα του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης (focus groups, παρατήρηση, simulation, κ.α.) που θα έδιναν μεγαλύτερο πλούτο πληροφοριών. Περαιτέρω, διάφορες γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες ούτως ή άλλως διέπουν ένα μεγάλο αριθμό δημόσιων επιχειρήσεων στη χώρα μας, οδήγησαν σε



χάσιμο πολύτιμου χρόνου, έτσι ώστε να βγούμε αρκετές φορές εκτός του αρχικού προγραμματισμού. Επίσης, η κάθε ερευνητική μέθοδος έχει τα δικά της μειονεκτήματα και τους δικούς της περιορισμούς. Φυσικά το δικό μας εγχείρημα δε θα μπορούσε να ξεφύγει από τον κανόνα αυτό. Τέλος, να τονίσουμε ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου και του φόρτου εργασίας των εργαζομένων του Ο.Τ.Ε., το ερευνητικό δείγμα μάλλον χαρακτηρίζεται ως περιορισμένο. Αυτό το γεγονός, εύλογα διεγείρει ερωτήματα αντικειμενικότητας και αντιπροσωπευτικότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Με βάση λοιπόν τους δεδομένους περιορισμούς, μπορούμε να πούμε ότι το παρόν εγχείρημα θα πρέπει να αποτελέσει ένα πρώτο, αλλά στέρεο βήμα για την ανάληψη περαιτέρω ενεργειών και πρωτοβουλιών από τη μεριά της επιχείρησης. Ειδικότερα, προτείνουμε στον οργανισμό εξειδικευμένη έρευνα σε κάθε λειτουργία της ΔΑΔ, ξεχωριστά, με σκοπό την απόκτηση σύμπνοιας και συμβατότητας αυτών των επιμέρους λειτουργιών με τη γενικότερη στρατηγική της επιχειρήσεως. Επιπρόσθετα, η παρούσα εργασία έρχεται να συμπληρώσει την ούτως ή άλλως φτωχή ελληνική βιβλιογραφία πάνω στο ζήτημα και να αποτελέσει εναρκτήριο λάκτισμα για τη διεξαγωγή επιπλέον ακαδημαϊκές έρευνες, στον ελληνικό χώρο και εμπλουτισμό της συναφούς βιβλιογραφίας.

Εξ' άλλου, σύμφωνα με τη φράση που αποδίδεται στον Sir Winston Churchill

"It is a mistake to try to look too far ahead. The chain of destiny can only be grasped one link at a time".

την κοινωνία της γενιάς μας, από την οποία πρέπει να στηριχθεί η επόμενη.

Είναι σημαντικό να δοθεί το χρήσιμο διάλεκτο στην φύση της γενιάς μας για να μπορέσει να γίνεται επίτελο στην πραγματικότητα.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

Είναι σημαντικό να γίνεται η άποψη της γενιάς μας να γίνεται αποτελεσματική στην άποψη της γενιάς μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Επίκουρη διδασκαλία για την προπτυχιακή πανεπιστημιακή επίδοση

Balogun, J. Haively, V.H. (1999) Exploring Strategic Change. FT Prentice Hall.

Bates, S. The Metrics Maze, HR Magazine, December 2003 Vol. 48, No. 12.

Becker, E.B., Huselid A.M., Ulrich D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press.

Bratton J., Gold, J. (2003) Human Resource Management, Theory and Practice, NY: MacMillan.

Brockbank, W. Ulrich, D. (2004) The New agenda: Human Resource Competency Study, Michigan, Ross School of Business (available at www.shrm.org/competencies).

Brown, A. (2004), Organizational Research & Analysis, the Empower Group (www.empowerglobal.com).

Cohen, D. 2003, HR Metrics, A Must, EBSCO publishing.

Darshihi M. Nathan, 1999, *HR competencies and standards* , New Straits Times (Malaysia), November 20, , *Business Source Premier*.

Economist Intelligence Unit, October 2001, Measuring HR Performance, Economist Intelligence Unit LtD.

Fitz-enz, L., 2000, The Roi of Human Capital, NY: AMACOM.



Fitz-enz, L., Davison, B., 2002 How to measure Human Resource Management, 3rd Edition, Mc Graw Hill.

Gibb, S., 2001, The state of Human Resource Management: evidence from employee's views of HR Systems and Staff, Journal of European Industrial Training, Emerald Group Publishing.

Grossman R., January 2000, Measuring up, HR prove Its Worth, HR magazine.

HR Focus, December 2002, Preparing to Measure the HR Success, EBSCO publishing.

HR Focus, February 2003, How HR Audits Improve HR Role, EBSCO publishing.

HR Focus, April 2004, More and Better Metrics and Benchmarks, Institute of Management and Administration property.

HR Review, 3 Issue, August 2004, Benchmark your HR metrics and practices, Melcrum Publishing Ltd.

HR Review, Volume 3, Issue 6, September 2004, Establish or overhaul your HR metrics Program, Melcrum Publishing Ltd.

Ioma's Human Resource Department Management Report, 2003, EBSCO Publishing.

Lawler III, E., Levenson, A., Budreau, J., 2003, HR Metrics and Analytics, Centre for Effective organisation, University of California, Human Resource Planning L.t.d.

Papalexandris N., (1992), Human Resource Management in Greece,
Copyright og Employee Relation, Emerald.

Papalexandris & Panayotopoulou (2005), Journal of European Industrial
Training, vol. 29, No. 4, pp. 281-291, Emerald Group Publishing.

Papalexandris & Panayotopoulou, 2003, Examining the link between HRM
& firm performance, Journal of European Industrial Training, Emerald
Group Publishing.

PriceWaterHouse Coopers, (2004) Human Resource Management Practices
Survey, PWHC (www.pwhc.gr).

Sacht, J. Audit And Measurement Of The Human Resource Systems And
Procedures At Business Unit Level, 1998, 2003 Workplace Performance
Technologies Ltd.

Shaw, A., 2003, Lessons in HR metrics from a football Player, EBSCO
publishing.

Ulrich, D., 1997, Measuring Human Resources. An overview of practice
and a prescription for results. Human Resource Management, 36 (3), 303
– 320.

Weiss, D., 2002, HR Metrics that count: Aligning Human Capital
Management to Business Results, Human Resource Planning L.t.d.

Welbourne T, August 2004, HR Metrics for HR Strategists, IHRIM,
www.ihrim.org.

Wright, P., 2001, Strategic HR Metrics, Melcrum Publishing Ltd.

Wright, P. M., McMahan G., Snell S.A., Gerhart, B. (2001), Comparing line
and HR Executive's perceptions of HR Effectiveness, Human Resource
Management, 40 (2), 111-123.

Wright, P., Snell, S., Jacobsen, P., Cornell University, 2003, Human
Resource Planning L.t.d.

Wright, Gerhart, Hollenbeck, Noe, 2003, Human Resource Management:
Gaining a competitive advantage, 4th edition, Mc Graw-Hill Higher
Education.

Αποσπόρη, E., 2005, Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Πανεπιστημιακές
Σημειώσεις.

Μπουραντάς, 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,
Εκδόσεις Μπένου.

Νικάνδρου Ε., 2005, Εκπαίδευση, Πανεπιστημιακές σημειώσεις.

Ιστοσελίδες

www.ote.gr

www.pwcglobal.com.gr

Μηχανές αναζήτησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Statistics

	Mean
Analipsi Kindinwn	3,37
Amoivea Katanoisi	4,71
Xekatharoi Stoxoi	3,29
Xekathatres Sxeseis ierarxias	4,91
Tirisi Epipedwn Apodosis	4,14
Prosanatolismos sto Kathikon	4,94
Atipes Epikoinwnies	4,63
Atomiki Efthini gia Apodosi	3,77
Episimo Kanones	5,54
Apodoxi Kritikis	4,09
Ipsili Apodosi	3,86
Tirisi Kanonismon	5,51
Antamoivi Ergou	3,29
Nea Texhnologia	5,26
Kathieromenes Diadikasies	5,46
Apodoxi apotixias	3,86
Evelixia	3,14
Tipikotita	5,09
Endiaferon gia Sinadelfous	4,37
Amoivea Empistosini	3,97
Apotelesmatikotita	4,09
Metrisi Apodosis	3,34
Tirisi Diadikasion	4,80
Ipostirixi stin Epilisi Provlimatou	4,34
Diaprosopiki Armonia	4,31
Afstirotita	4,23
Efxaristi Atmosfera	4,51
Ipostirixi Ektos Xorou Douleias	3,66
Epanexetasi Ideon	3,89
Xekathari Perigrafi Thesis	3,80
Dierevnisi Neon Agoron	4,23
Oikeiotita Ergasias	4,31
Protoporia	3,66
Sevasmos stin Ierarxia	5,37
Simoorfosi se protipa	4,06

Statistics

Variables	Mean
Sistima Amoivon pou Vasizetai stin Axiologisi Apodosis	4,80
Sistima Kinitron gia Epitefxi Stratigikon Stoxon	5,09
Kalo Ergasiako Klima	5,71
Sistema Ekpdevsis gia Max Apodosi	5,09
Axiologisi Apodosis gia Anaptixi kai Parakinisi	4,57
Sosti Esoteriki Epikoinonia	5,06
Apodotiko Sistima Proslipseon	4,77
Plana Diadoxis	4,31
Eleghos Kostous Paroxon	4,66
Anaptixi Protovoulion gia Epitefxi Stoxon	4,49
Entopismos Metron kai Taseon	4,37
Anaptixi Protovoulion gia Antimetopisi Provlmati	5,00
Anaptixi Protovoulion gia Enixisi Desmefsis	4,49
Simfonia me Nomiko kai Thesmiko Plaisio	5,29
Anaptixi protovoulion gia Epitefxi Diaforetikotitas	4,63

Statistics

	Mean
Afosiosi Ergazomenon	4,06
Diamorfosi Stratigikis	3,69
Diamorfosi Etisiou	
Programatos	4,17
Diamorfosi Eterikis	
Koultouras	3,49
Veltiosi Sinergasias me	
Promitheftes	3,49
Diamorfosi Kanonismon	
Ergaqsias	5,46
Tirisi Pitharxias	5,54
Metrsisi Paragogigotitas	4,06
Eleghos Simperiforas	4,29
Tirisi lerarxias	5,34
Axiopoiisi Dumiourgikis	
Skepsis	2,77
Anaptixi Kainotomikotitas	3,23
Anaptixi Sinexous Mathisis	3,43
Anaptixi Omadikou	
Klimnatos	3,63
Anaptixi Epixeirimmatikou	
Klimatos	3,29
Diadosi tou Oramatos	2,94
Tirisi Kanonismon	
Ergasias	5,46
Exasfalisi Ipsilou Ithikou	3,80
Miosi Apousion kai	
Kathisteriseon	3,31
Exasfalisi lswn Efkarion	3,63
Anaptixi Kirous kai Fimis	
Eterias	3,91
Anaptixi Sistimatton Metrisis	3,46
TQM	4,40
Benchmarking	3,51
Eisagogi Monternon	
Methodon Management	3,37
Kerdoforia Eterias	4,26
Ipostirixi apo Stelexi Allon	
Diefthinseon	4,17

Statistics

	Mean
Orthi Ektelesi Ergasias	3,69
Eksipiretisi Ameson Pelaton	4,17
Pliroforisi se Themata HRM	4,83
Enisxisi Antagonistikotias	4,71
Axia stin Epixeirisi	4,37
Dimiourgia-Diatirisi Competencies	4,26
Anaptixi Anthropinou Kefalaiou	4,69

Statistics

	Mean
igetikes ikanotites	4,14
analipsi efthinwn	4,17
analipsi prwtovouliwn	4,14
ikanotites epikoinwnias	3,86
ikanontites diaxeirisis diadikasiwn	4,71
ikanotites diapragmateusewn	4,26
Euelixia/Prosarmostikota	3,26
Ikanotites stratigikou sxediasmou	3,94
Dioratikotita	3,51
kainotomikotita	3,17

Statistics

	Mean
Gnwseis epixeiris	5,06
Gnwi allwn tmimatwn	4,57
Gnwi ekswterikou perivallontos	3,31
Gnwi antagwnistwn	2,91
Ergasiaki Empeiria	5,06
Gnwi Stratigikis Epixeiris	4,14
Gnwi stratigikis HRM	5,00
Katanoisi eterikis koulouras	4,11
Gnwi nomothetikou plaisiou	5,09

Statistics

	Mean
Ithiki akeraiotita	5,43
Empneei empistosini	4,40
Ensinaisthisi	4,11
Simperifora vasismeni sin EKE	4,00
Na min kanei diakriseis	4,31
Na exei igieis filodoxies	4,14
Na simperiferetai isotima	4,63
Axioprepeia	4,86
Sevasmos se koinwnikes axies	4,49
Anagnwrezei ta lathi tou	3,54

ΤΕΩΡΗΣΙΑ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Sistema Amoivon pou Vasizetai stin Axiologisi Apodosis	Equal variances assumed	,000	2,79
	Equal variances not assumed	,000	2,79
Sistema Kinitron gia Epitefxi Stratigikon Stoxon	Equal variances assumed	,001	1,89
	Equal variances not assumed	,001	1,89
Kalo Ergasiako Klima	Equal variances assumed	,000	1,70
	Equal variances not assumed	,000	1,70
Sistema Ekpedevisis gia Max Apodosi	Equal variances assumed	,000	2,58
	Equal variances not assumed	,000	2,58
Axiologisi Apodosis gia Anaptixi kai Parakinisi	Equal variances assumed	,000	2,21
	Equal variances not assumed	,000	2,21
Sosti Esoteriki Epikoinonia	Equal variances assumed	,000	2,06
	Equal variances not assumed	,000	2,06
Apodotiko Sistema Proslipseon	Equal variances assumed	,000	2,39
	Equal variances not assumed	,000	2,39
Plana Diadoxis	Equal variances assumed	,000	2,71
	Equal variances not assumed	,000	2,71
Eleghos Kostous Paroxon	Equal variances assumed	,941	-1,96E-02
	Equal variances not assumed	,940	-1,96E-02
Anaptixi Protovoulion gia Epitefxi Stoxon	Equal variances assumed	,000	2,14
	Equal variances not assumed	,000	2,14
Entopismos Metron kai Taseon	Equal variances assumed	,000	1,79
	Equal variances not assumed	,000	1,79
Anaptixi Protovoulion gia Antimetopisi Provlimatou	Equal variances assumed	,000	1,72
	Equal variances not assumed	,000	1,72
Anaptixi Protovoulion gia Enisxisi Desmefsis	Equal variances assumed	,000	2,37
	Equal variances not assumed	,000	2,37
Simfonia me Nomiko kai Thesmiko Plaisio	Equal variances assumed	,001	,93
	Equal variances not assumed	,001	,93
Anaptixi protovoulion gia	Equal variances	0,00	3,24

Group Statistics

	Katigoria stelexous	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Paroxi ipirsiwn sxetika me to HRM	stelehos HR	17	5,24	1,15	,28
	Line manager	18	4,56	,86	,20
Paroxi symvouleutikwn ipiresiwn	stelehos HR	17	4,41	1,33	,32
	Line manager	18	3,72	1,02	,24
Simmetoxi stis epixeirisakes apofaseis	stelehos HR	17	3,94	1,64	,40
	Line manager	18	3,56	1,34	,32
anaptixi organwiakvn dexiotitwn	stelehos HR	17	4,24	1,15	,28
	Line manager	18	4,00	,91	,21
prosarmogi praktikwn	stelehos HR	17	4,29	1,21	,29
	Line manager	18	3,56	,86	,20

Group Statistics

	Katigoria stelexous	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
igetikes ikanotites	stelehos HR	17	4,12	.99	,24
	Line manager	18	4,17	1,04	,25
analipsi efthinwn	stelehos HR	17	4,29	,99	,24
	Line manager	18	4,06	1,26	,30
analipsi prwtovouliwn	stelehos HR	17	4,35	1,32	,32
	Line manager	18	3,94	,80	,19
ikanotites epikoinwnias	stelehos HR	17	4,41	,80	,19
	Line manager	18	3,33	1,03	,24
ikanontites diaxeirisis diadikasiwn	stelehos HR	17	4,82	,81	,20
	Line manager	18	4,61	1,24	,29
ikanotites diapragmateusewn	stelehos HR	17	4,29	1,16	,28
	Line manager	18	4,22	1,22	,29
Euelixia/Prosarmostikot ita	stelehos HR	17	3,59	1,42	,34
	Line manager	18	2,94	1,26	,30
Ikanotites stratigikou sxediasmou	stelehos HR	17	4,65	1,50	,36
	Line manager	18	3,28	1,36	,32
Dioratikotita	stelehos HR	17	3,76	1,09	,26
	Line manager	18	3,28	1,45	,34
kainotomikotita	stelehos HR	17	3,53	1,23	,30
	Line manager	18	2,83	1,25	,29

ΤΕΩΡΗΣΙΑ Α. ΤΚΟΚΑΣ

Group Statistics

Katigoria stelexous		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akadimaikeis gnwseis	stelehos HR	17	4,65	1,62	,39
	Line manager	18	4,39	1,38	,32
Gnwseis epixeirisis	stelehos HR	17	5,24	1,15	,28
	Line manager	18	4,89	.76	,18
Gnwi allwn tmimatwn	stelehos HR	17	5,00	1,06	,26
	Line manager	18	4,17	1,25	,29
Gnwi eksoterikou perivallontos	stelehos HR	17	3,06	1,20	,29
	Line manager	18	3,56	1,92	,45
Gnwi antagwnistwn	stelehos HR	17	3,24	1,25	,30
	Line manager	18	2,61	1,46	,34
Ergasiaki Empeiria	stelehos HR	17	5,53	1,37	,33
	Line manager	18	4,61	,78	,18
Gnwi Stratigikis Epixeirisis	stelehos HR	17	4,00	1,66	,40
	Line manager	18	4,28	,67	,16
Gnwi stratigikis HRM	stelehos HR	17	5,00	1,50	,36
	Line manager	18	5,00	,91	,21
Katanoisi eterikis koultouras	stelehos HR	17	3,94	2,11	,51
	Line manager	18	4,28	1,81	,43
Gnwi nomothetikou plaisiou	stelehos HR	17	5,65	1,32	,32
	Line manager	18	4,56	1,82	,43

Correlations

		Evelixia
Anaptixi Kainotomikotitas	Pearson Correlation	,502**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	35
Anaptixi Omadikou Klimnatos	Pearson Correlation	,461**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	35
Ipostirixi apo Stelexi Allon Diefthinseon	Pearson Correlation	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
Evelixia	Pearson Correlation	1,000
	Sig. (2-tailed)	,
	N	35
Axiopoiisi Dumiourgikis Skepsis	Pearson Correlation	,446**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

*Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών και έχει σαν σκοπό να αξιολογήσει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της συγκεκριμένης εταιρίας.

Σας παρακαλούμε να απαντήσετε στις ερωτήσεις σημειώνοντας (✓) στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην επιλογή σας.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι θα εξασφαλιστεί η ανωνυμία σας και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας αυτής.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά σας.

Η γνώμη σας είναι σημαντική

Γκόκας Γεώργιος.



Στην συνέχεια παρουσιάζονται μια σειρά σύντομων προτάσεων που μπορεί να χαρακτηρίζουν το κλίμα στην Εταιρία που εργάζεσθε.

Παρακαλούμε, για κάθε πρόταση σημειώστε με ✓ αυτό που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρία σας:

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ:

	Καθόλου Πολύ Λίγο	Λίγο Μέτρια	Άρκετά Πολύ	Πάρα Πολύ Πολύ				
				1	2	3	4	5
1. Ανάληψη κινδύνων	<input type="checkbox"/>							
2. Αμοιβαία κατανόηση	<input type="checkbox"/>							
3. Ξεκάθαροι στόχοι	<input type="checkbox"/>							
4. Ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας	<input type="checkbox"/>							
5. Τήρηση των επιπλέοντων απόδοσης	<input type="checkbox"/>							
6. Προσανατολισμός στο καθήκον	<input type="checkbox"/>							
7. Άτυπες επικοινωνίες/ επαφές	<input type="checkbox"/>							
8. Ατομική ευθύνη καθενός για την προσωπική του απόδοση	<input type="checkbox"/>							
9. Κανόνες που εφαρμόζονται επίσημα	<input type="checkbox"/>							
10. Αποδοχή κριτικής	<input type="checkbox"/>							
11. Υψηλή απόδοση	<input type="checkbox"/>							
12. Τήρηση κανονισμών	<input type="checkbox"/>							
13. Ανταμοιβή έργου	<input type="checkbox"/>							
14. Στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>							
15. Καθιερωμένες διαδικασίες	<input type="checkbox"/>							
16. Αποδοχή της αποτυχίας	<input type="checkbox"/>							
17. Ευελιξία	<input type="checkbox"/>							
18. Τυπικότητα	<input type="checkbox"/>							
19. Ενδιαφέρον για συναδέλφους	<input type="checkbox"/>							
20. Αμοιβαία εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>							
21. Αποτελεσματικότητα	<input type="checkbox"/>							
22. Μέτρηση απόδοσης	<input type="checkbox"/>							
23. Τήρηση διαδικασιών	<input type="checkbox"/>							
24. Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς	<input type="checkbox"/>							
25. Διατροσωπική αρμονία	<input type="checkbox"/>							
26. Αυστηρότητα	<input type="checkbox"/>							
27. Ευχάριστη ατμόσφαιρα	<input type="checkbox"/>							
28. Αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα εκτός χώρου δουλειάς	<input type="checkbox"/>							
29. Επανεξέταση υφισταμένων ιδεών	<input type="checkbox"/>							
30. Ξεκάθαρη περιγραφή θέσεων της εργασίας	<input type="checkbox"/>							
31. Διερεύνηση νέων αγορών	<input type="checkbox"/>							
32. Νιώθεις στη δουλειά σαν το σπίτι σου	<input type="checkbox"/>							
33. Πρωτοπορία	<input type="checkbox"/>							
34. Σεβασμός στην ιεραρχία	<input type="checkbox"/>							
35. Συμμόρφωση σε πρότυπα/ standards	<input type="checkbox"/>							

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν στοχεύουν στο να δούμε πόσο σημαντικές θεωρείται τις υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη λειτουργία της επιχείρησης σας.

Παρακαλούμε δείξτε (✓) πόσο σημαντικές, κατά τη γνώμη σας, είναι οι παρακάτω υπηρεσίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας σας.

	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ						
	Καθόλου Πολύ	Λίγο Λιγό	Αρκετά Μέτρια	Πάρα Πολύ Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης.	<input type="checkbox"/>						
2. Ένα σύστημα κίνητρων που κινητοποιεί τα άτομα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.	<input type="checkbox"/>						
3. Ένα καλό εργασιακό κλίμα.	<input type="checkbox"/>						
4. Ένα σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που στοχεύει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης.	<input type="checkbox"/>						
5. Η αξιολόγηση απόδοσης για την ανάπτυξη και παρακίνηση των εργαζομένων.	<input type="checkbox"/>						
6. Η εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζόμενους και τα στελέχη σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό.	<input type="checkbox"/>						
7. Το σύστημα προσλήψεων που εξασφαλίζει ανθρώπινο δυναμικό με τις απαραίτητες ικανότητες –γνώσεις -εμπειρίες.	<input type="checkbox"/>						
8. Τα πλανά διαδοχής στο να εξασφαλίζουν την ομαλή ροή του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία προοπτικών εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση.	<input type="checkbox"/>						
9. Ο έλεγχος κόστους παροχών που αφορούν την περίθαλψη και τις απουσίες.	<input type="checkbox"/>						
10. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.	<input type="checkbox"/>						
11. Ο εντοπισμός σημαντικών μέτρων και τάσεων (π.χ στην παραγωγικότητα, στις αποχωρήσεις, στις απουσίες για λόγους υγείας) ώστε να προσδιορίζονται πιθανές προβληματικές περιοχές.	<input type="checkbox"/>						
12. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπου και αν εμφανίζονται.	<input type="checkbox"/>						
13. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.	<input type="checkbox"/>						
14. Η υποστήριξη του έργου των εργαζομένων και των στελεχών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συμφωνία με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο.	<input type="checkbox"/>						
15. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να αξιοποιείται η διαφορετικότητα (diversity).	<input type="checkbox"/>						

Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου αναπτύχθηκε για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρίας σας.

Παρακαλούμε δείξτε (✓) σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη σας, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας σας συμβάλλει στα παρακάτω:

	ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΗΜΕΡΑ						
	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά	Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία	<input type="checkbox"/>						
2. Διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων & της στρατηγικής της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
3. Διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
4. Διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας	<input type="checkbox"/>						
5. Βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές	<input type="checkbox"/>						
6. Διαμόρφωση των κανονισμών εργασίας	<input type="checkbox"/>						
7. Τήρηση της πειθαρχίας από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
8. Μέτρηση της παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>						
9. Έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>						
10. Τήρηση της ιεραρχίας από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
11. Αξιοποίηση της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων από την εταιρία	<input type="checkbox"/>						
12. Ανάπτυξη της καινοτομικότητας της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
13. Ανάπτυξη της συνεχούς μάθησης στην εταιρία	<input type="checkbox"/>						
14. Ανάπτυξη του ομαδικού κλίματος και της συνεργασίας	<input type="checkbox"/>						
15. Ανάπτυξη του επιχειρηματικού κλίματος στους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
16. Διάδοση του οράματος της εταιρίας και των εταιρικών αξιών	<input type="checkbox"/>						
17. Τήρηση των κανονισμών εργασίας από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
18. Εξασφάλιση υψηλού ηθικού στους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
19. Μείωση των απουσιών ή των καθυστερήσεων των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>						
20. Εξασφάλιση ίσων ευκαιριών για τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>						
21. Ανάπτυξη του κύρους και της φήμης της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
22. Ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης των αποτελεσμάτων της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
23. Υποστήριξη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	<input type="checkbox"/>						
24. Συστηματική σύγκριση της εταιρίας με τις καλές πρακτικές και τους καλύτερους ανταγωνιστές της (benchmarking)	<input type="checkbox"/>						
25. Εισαγωγή στην εταιρία μοντέρνων μεθόδων διοίκησης	<input type="checkbox"/>						
26. Κερδοφορία της εταιρίας	<input type="checkbox"/>						
27. Υποστήριξη των στελεχών των άλλων διευθύνσεων στο χειρισμό των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>						

Αυτή η ενότητα αναπτύχθηκε για να μετρήσει τη συμβολή του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Παρακαλούμε δείξτε (✓) σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

	ΣΥΜΦΩΝΩ						
	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά Μέτρια	Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Το τμήμα εκτελεί την εργασία του με τον τρόπο που θα ήθελα εγώ να εκτελείται.	<input type="checkbox"/>						
2. Το τμήμα ανταποκρίνεται κατά πολύ στις ανάγκες των άμεσων πελατών (στελέχη πρώτης γραμμής και εργαζόμενους).	<input type="checkbox"/>						
3. Το τμήμα μου παρέχει χρήσιμη και έγκαιρη πληροφόρηση όσον αφορά στα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.	<input type="checkbox"/>						
4. Το τμήμα έχει συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>						
5. Το τμήμα αυτό προσθέτει αξία στην επιχείρηση (συμβάλλει στα αποτελέσματα).	<input type="checkbox"/>						
6. Το τμήμα συμβάλει στη δημιουργία ή/ και διατήρηση των βασικών δεξιοτήτων (core competencies) της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>						
7. Το τμήμα συμβάλει στη δημιουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης (εργαζόμενοι και στελέχη) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	<input type="checkbox"/>						
8. Οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τα στελέχη πρώτης γραμμής στην εκτέλεση εργασία τους.	<input type="checkbox"/>						
9. Το τμήμα τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτύξει ένα καλο-συντονισμένο σύνολο πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών.	<input type="checkbox"/>						
10. Οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν στην υποστήριξη του επιχειρησιακού πλάνου της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>						

Αυτή η ενότητα αναπτύχθηκε για να μετρηθεί η συνεισφορά του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία της επιχείρησης σας.

Παρακαλούμε δείξτε (✓) σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη σας, σας βοηθά το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά στα παρακάτω.

	ΜΕ ΒΟΗΘΑΙ										
	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά Μέτρια	Πάρα Πολύ	1	2	3	4	5	6	7
1. Με την παροχή υπηρεσιών που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
2. Με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε περίοδο αλλαγών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Με την συμμετοχή του στις επιχειρησιακές αποφάσεις σαν "συνεταίρος"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Με την ανάπτυξη οργανωσιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Με την προσαρμογή των πρακτικών, ώστε να συμβαδίζουν με τις επιχειρησιακές ανάγκες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αυτή η ενότητα αναπτύχθηκε για να καθοριστεί η σημασία των δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και το πόσο ανεπυγμένες είναι οι ικανότητες αυτές στην επιχείρησή σας.

Παρακαλώ σημειώστε (✓) το βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω δεξιοτήτων.

	ΣΗΜΑΣΙΑ							Ανάπτυξη							
	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά Μέτρια	Απαραίτητη Πολύ	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά Μέτρια	Πάρα Πολύ	1	2	3	4	5	6	7
Ηγετικές ικανότητες.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Ανάληψη ευθυνών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάληψη πρωτοβουλιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανότητες επικοινωνίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανότητες Διαχείρισης Διαδικασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κανότητες Διαπραγματεύσεων και Επίλυσης αφωνιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ξελιξία –Προσαρμοστικότητα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κανότητες στρατηγικού Σχεδιασμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διορατικότητα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καινοτομικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΣΗΜΑΣΙΑ							Ανάπτυξη						
	Καθόλου Λίγο Αρκετά Απαραίτητη			Πολύ Λίγο Μέτρια Πολύ				Καθόλου Λίγο Αρκετά Πάρα Πολύ			Πολύ Λίγο Μέτρια Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Ακαδημαϊκές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Γνώση της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Γνώση των άλλων τμημάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Γνώση των ανταγωνιστών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Μεγάλη εργασιακή εμπειρία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Γνώση της στρατηγικής και του οράματος του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Γνώση της στρατηγικής του τμήματος ΔΑΔ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Γνώση νομοθετικού πλαισίου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΣΗΜΑΣΙΑ							Ανάπτυξη						
	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά	Απαραίτητη Πολύ	Καθόλου Πολύ	Λίγο	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Πολύ					
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. Ηθική ακεραιότητα.	<input type="checkbox"/>													
22. Εμπνέει εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>													
23. Ενσυναίσθηση.	<input type="checkbox"/>													
24. Συμπεριφορά βασισμένη στην Ε. Κ. Ε.*	<input type="checkbox"/>													
25. Να μην κάνει διακρίσεις.	<input type="checkbox"/>													
26. Να έχει υγιείς φιλοδοξίες.	<input type="checkbox"/>													
27. Να συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους.	<input type="checkbox"/>													
28. Αξιοπρέπεια.	<input type="checkbox"/>													
29. Σεβασμό σε κοινωνικές αξίες.	<input type="checkbox"/>													
30. Αναγνωρίζει τα λάθη του	<input type="checkbox"/>													

όπου Ε.Κ.Ε: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ευχαριστώ Πολύ





Αντρά

