

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΠΜΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

ΣΤΑΜΑΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΟΡΙΝΘΟΣ

2020

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, νιώθω την χαρά και την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Γείτονα Μαίρη του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για την πολύτιμη συμβολή της στην εκπόνηση της παρούσης εργασίας και συγκεκριμένα για τις πολύτιμες συμβουλές της για τη συγγραφή της εργασίας αυτής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες οργανώσεις προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξη τους, δεν αρκεί να δημιουργούν μηχανισμούς για τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας τους, αλλά θα πρέπει να αποκτήσουν την ικανότητα προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, στο οποίο άτομα εργαζόμενα μαζί ως ομάδες επιτυγχάνουν αποδοτικά προκαθορισμένους στόχους. Η δράση ενός μάνατζερ διέρχεται μέσα από τέσσερις βασικές λειτουργίες, το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγετικότητα και τον έλεγχο. Ο κρίσιμος πόρος, σύμφωνα με το νέο δόγμα περί μάνατζμεντ, είναι πέρα από το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι. Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τοποθετείται πλέον ο ανθρώπινος παράγοντας και το νέο μοντέλο υιοθετεί τη θεωρία των 3p's, Purpose –Process- People. Έτσι στο νέο μάνατζμεντ το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, ένα από τα τρία βασικά στοιχεία του Intellectual Capital, από υποστηρικτικός παράγοντας μετατρέπεται σε πρωταγωνιστικός στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Διοίκησης. Σύμφωνα με την παλιά θεώρηση ο μάνατζερ ήταν ένας διαχειριστής. Με τη σημερινή σημασία, η έννοια της ηγεσίας αποδίδεται καλύτερα ως <<διαδικασία κοινωνικής επιρροής>>. Ο σημερινός ηγέτης είναι ένας οραματιστής. Διαθέτει καινοτόμες απόψεις, ενδιαφέρεται περισσότερο για την ποιότητα παρά για την ποσότητα, η έννοια της αλλαγής είναι βαθιά ριζωμένη μέσα του. Οι άνθρωποί του τον ακολουθούν γιατί γνωρίζει και ικανοποιεί τις βαθύτερες ανάγκες τους. Η άσκηση διοίκησης προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μάνατζερ που γνωρίζει πώς θα υποκινηθούν διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικές ανάγκες και νοοτροπίες, έτσι ώστε να εργαστούν προς την επίτευξη ενός προκαθορισθέντος σκοπού. Κατανοούμε λοιπόν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η ηγεσία να υποστηρίζει τις πολιτιστικές αλλαγές, να μεταδίδει τους νέους εστιασμούς, να υποκινεί το προσωπικό και να διευκολύνει τη συνεργασία, καταρρίπτοντας τα ενδομηματικά σύνορα. Η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπων αποτελεί σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία. Η επιτυχία σε αυτόν τον τομέα καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση, Ανθρώπινο δυναμικό, Ηγέτης, Επιχείρηση, ομάδα, μανατζμεντ

## ABSTRACT

Modern organizations, in order to ensure their survival and development, do not have to create mechanisms to improve their internal functioning, but they must acquire the capacity to adapt to ever-changing environmental conditions. Management is a process of creating and maintaining an environment in which individuals working together as teams achieve efficiently defined goals. The action of a manager goes through four basic functions: design, organization, leadership and control. The crucial resource, according to the new management doctrine, is beyond capital, employees. The focus is now on the human factor and the new model adopts 3p's theory, Purpose - Process- People. Thus, in the new management, Human Capital, one of the three key elements of Intellectual Capital, is transformed from a supporting player into a leader in the competitive advantages of Management. According to the old theory, the manager was a manager. In today's sense, leadership is best understood as a "process of social influence". Today's leader is a visionary. It has innovative ideas, is more concerned with quality than quantity, the concept of change is deeply rooted in it. His people follow him because he knows and satisfies their deepest needs. Exercising management involves having a manager who knows how to motivate different people with different needs and attitudes to work toward a predetermined goal. We understand, therefore, that leadership is particularly important in supporting cultural change, transmitting new focal points, motivating staff, and facilitating cooperation by breaking down intersectional boundaries. Managing and managing people is a complex and complex process. Success in this area determines the success of the business.

KEYWORDS: Management, Human Resources, Leader, Business, Team,

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	8
Η έννοια του Μάνατζμεντ.....	9
Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού.....	12
Ιστορική αναδρομή.....	12
Ορισμός.....	15
Γενικά για τη ΔΑΔ.....	16
Στόχοι της ΔΑΔ.....	20
Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
Επιχειρησιακή στρατηγική και ΔΑΔ.....	24
Ο ρόλος του Ηγέτη στη ΔΑΔ.....	24
Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη.....	26
Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
Κίνητρα .....	33
Διαπραγμάτευση.....	34
Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	36
ΟΜΑΔΕΣ.....	37
Ορισμός ομάδας.....	37
Αυτοδιοικούμενες Ομάδες.....	38
Επανασχεδιασμός εργασίας και ομάδων.....	41

Ο χειρισμός των Ομάδων: Πειθαρχία-Εξουσιοδότηση-Εμπιστοσύνη.....	42
Επίπεδα οργανωτικών αλλαγών.....	46
Αντίσταση στις οργανωτικές αλλαγές.....	47
Στάδια ενδοεταιρικής αλλαγής.....	49
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	50
Ορισμός.....	50
Σημασία Εκπαίδευσης.....	51
Καθοδήγηση.....	51
Εκπαιδευτική διαδικασία.....	52
Πρόγραμμα εκπαίδευσης.....	53
Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	55
Μοντέλο εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	57
Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	58
Σχεδίαση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	58
Ανάπτυξη εκπαιδευτικού προγράμματος.....	59
Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	59
Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	60
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	61
Ορισμός επικοινωνίας.....	61
Εξέλιξη επικοινωνίας.....	62
Εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας.....	64
Μορφές επικοινωνίας.....	64

Οργανωτική επικοινωνία.....	69
Προφορική εσωτερική επικοινωνία.....	70
Γραπτή εσωτερική επικοινωνία.....	77
Η εικόνα της επιχείρησης εκ των έσω.....	79
Η ΔΑΔ στις υπηρεσίες υγείας.....	80
Συμπεράσματα.....	83
Βιβλιογραφία.....	87

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες οργανώσεις προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξη τους, δεν αρκεί να δημιουργούν μηχανισμούς για τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας τους, αλλά θα πρέπει να αποκτήσουν την ικανότητα προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Τόσο οι υπεύθυνοι της διοίκησης όσο και οι υπεύθυνοι των οικονομικών σε κάθε επιχείρηση ασχολούνται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία, επειδή χωρίς τον συνδυασμό αυτών των δύο δεν μπορεί να μιλά κανείς για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Με βάση τις θεωρητικές πηγές η ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα δεμένη με την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Βέβαια, στόχος κάθε επιχείρησης κερδοσκοπικής ή μη είναι να κάνει τον καλύτερο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών με στόχο τη μέγιστη απόδοση χωρίς απώλειες.

Ειδικότερα οι δημόσιες οργανώσεις σήμερα(Υπουργεία, Περιφερειακές Υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου) επιτελώντας το ρόλο τους, τη διασφάλιση δηλαδή της αρχής της νομιμότητας στη δράση τους αλλά συγχρόνως επικεντρώνοντας τις δυνάμεις τους στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων/αποτελεσμάτων, υιοθετούν πολιτική που εστιάζει στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ως κρίσιμου συντελεστή στη διαδικασία επίτευξης τους.



Συγκεκριμένα, όμως στον τομέα της υγείας ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Στις νοσοκομειακές μονάδες, λοιπόν, το διοικητικό έργο εστιάζεται στην σωστή αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

## **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Σύμφωνα με τον ορισμό των H. Koontz & H. Weihrich, το μάνατζμεντ <<είναι μια διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, στο οποίο τα άτομα εργαζόμενα μαζί ως ομάδες επιτυγχάνουν αποδοτικά προκαθορισμένους στόχους>>.

Σύμφωνα με τον πιο διαδεδομένο ορισμό, μάνατζμεντ είναι απλώς <<the art of getting things done>>, με άλλα λόγια η τεχνική του να επιτυγχάνουμε κάτι, μέσω άλλων ατόμων.

Σύμφωνα, πάντως, με έναν ορισμό που έχει εισαχθεί στη δημόσια Διοίκηση από τον ιδιωτικό τομέα, μάνατζμεντ είναι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιτελείς μιας εργασιακής μονάδας να θέσουν σε αλληλεξάρτηση τους τρεις συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) προκειμένου να επιτύχουν τους προκαθορισθέντες στόχους.

Η δράση ενός μάνατζερ διέρχεται μέσα από τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Σχεδιασμό

- Οργάνωση
- Ηγετικότητα
- Έλεγχος

Σημαντικά στοιχεία για την άσκηση ενός πετυχημένου μάνατζμεντ είναι, η ύπαρξη οράματος, στρατηγικής, δομημένης πολιτικής, σαφώς καθορισθέντων στόχων, ανθρώπινου δυναμικού.

Ο βασικός ρόλος του Μάνατζμεντ, είναι να εξασφαλίσει ότι τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι καθορισμένα με σαφήνεια, μετρήσιμα και ελεγχόμενα. Συνεπώς, το κύριο έργο των μάνατζερ είναι να σχεδιάζουν τα συστήματα, τις διαδικασίες και τις πρακτικές και να εξασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με αυτές.

Ο κρίσιμος πόρος, σύμφωνα με το νέο δόγμα περί μάνατζμεντ, είναι, πέρα από το κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι: Η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία που παλαιότερα ήταν σχεδόν απαγορευμένες έρχονται να πάρουν τη θέση που τους αξίζει.

Τα τελευταία χρόνια, κάτω από την πίεση των απαιτήσεων για προσαρμογή στις δραματικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, η ανάγκη για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, στο πλαίσιο ενός διαρκώς παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού, ώθησε το Μάνατζμεντ πολλών επιχειρήσεων να εγκαταλείψει το δόγμα των 3s (Strategy-Structure-Systems).

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τοποθετείται πλέον ο ανθρώπινος παράγοντας και το νέο μοντέλο υιοθετεί τη θεωρία των 3 p's, Purpose-Process- People. Σύμφωνα με αυτήν, ήρθε η ώρα της μετάβασης από ένα περιοριστικό μοντέλο Μάνατζμεντ σε μια φιλοσοφία που απελευθερώνει τις

δυνάμεις που παρέχουν δυνατότητες μέγιστης αξιοποίησης του έμψυχου δυναμικού. Η επιχείρηση θεωρείται όχι μόνον ως οικονομική οντότητα, αλλά ως μικροκοινωνία ανθρώπων με κοινούς στόχους και κοινές προσδοκίες, που δημιουργούν τη βάση της οργάνωσης. Έτσι, το Ανθρώπινο Δυναμικό ανάγεται ως το πιο κρίσιμο στρατηγικό στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης.

Άλλωστε, στις μέρες μας έχει επέλθει και μια ριζική μεταβολή στην ουσία της εργασιακής σχέσης και των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού κυρίως επειδή το εργασιακό μοντέλο έχει και αυτό μεταβληθεί και η συνειδητοποίηση του διαφοροποιημένου ρόλου των εργαζομένων είναι πραγματικότητα. Δεν μιλάμε πλέον για σχέση ανταλλαγής, όπου η μια πλευρά παρέχει ορισμένο έργο ή χρόνο για όποια αξιοποίησή του και έναντι συγκεκριμένου οικονομικού ανταλλάγματος, αλλά για μια σχέση συμμετοχής σε μια κοινή προσπάθεια προς επίτευξη κοινών στόχων, με συνυπευθυνότητα για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και αντάλλαγμα μια αμοιβή(υλική ή ηθική), ανάλογη της συμβολής του ατόμου.

Η Γνώση, η Δημιουργικότητα, η Επιχειρηματικότητα και η Καινοτομία είναι οι νέες αξίες. Η συμβολή του ατόμου στην επιτυχία της επιχείρησης καθίσταται υψίστης σπουδαιότητας και η γνώση θεωρείται πιο πολύτιμη όταν κατέχεται, αναγνωρίζεται και αξιοποιείται όχι μόνο από τους Μάνατζερ, αλλά και όλους τους εργαζόμενους.

Έτσι στο νέο μάνατζμεντ το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, ένα από τα τρία βασικά στοιχεία του Intellectual Capital, από υποστηρικτικός παράγοντας μετατρέπεται σε πρωταγωνιστικός στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Διοίκησης.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει βαθιές ιστορικές ρίζες οι οποίες ξεκινάνε στα τέλη του 19 αιώνα όπου δημιουργήθηκε η ανάγκη ελέγχου και οργάνωσης του προσωπικού έτσι ώστε να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία αυτοεργάζεται. Σύμφωνα με (Ιορδανόγλου, 2008) οι τότε βιομηχανικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να προσλαμβάνουν τους λεγόμενους "welfareoffices" οι οποίοι είχαν ως καθήκον να βοηθούν τους εργάτες της επιχείρησης σε οτιδήποτε αυτοί χρειαστούν, από θέματα χορήγησης επιδομάτων σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος έως εύρεση γιατρών σε περίπτωση ασθένειας.

Με το πέρασμα του χρόνου, τόσο η δομή όσο και η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων έγινε πιο γραφειοκρατική. Έτσι λοιπόν διαμορφώθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός στελέχους το οποίο θα έχει την επίβλεψη και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, η επιλογή, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η θέσπιση παρακίνησης και κινήτρων προς τους υπαλλήλους της εταιρίας ήταν αρκετά από τα βασικά καθήκοντα του στελέχους αυτού. Ωστόσο, πολλές φορές το συγκεκριμένο άτομο, ειδικότερα όταν υπήρχαν άτομα στην επιχείρηση με εξειδικευμένες γνώσεις, έπαιξε τον ρόλο του μεσολαβητή και του διαπραγματευτή μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο άρχισε να εμφανίζεται μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν εμφανίστηκαν αρκετοί εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή μόρφωση (Ιορδανόγλου, 2008).

Καταλυτικό ρόλο για την διαμόρφωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ρόλο πιο οργανωτικό-τεχνοκρατικό, έπαιξε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης(management) και το γεγονός της

εξέτασης της επιχείρησης ως ζωντανού οργανισμού ο οποίος αποτελείται από αλληλένδετα μέρη. Πλέον, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούνταν σύνολα τα οποία έρχονταν σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και ως στόχος ήταν η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων με τα οποία θα ελεγχόταν η απόδοσή τους.

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στην αλλαγή του ονόματος του συγκεκριμένου τμήματος όπου από "διοίκηση προσωπικού" (κάποιες φορές εμφανιζόταν και ως διεύθυνση προσωπικού) έγινε "διοίκηση ανθρώπινων πόρων". Η αλλαγή αυτή άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τις αρχές του 1980, όπου φυσικά απεικόνιζε την αλλαγή της νοοτροπίας και συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πλέον, από την δεκαετία αυτή και μετά θεωρείτο ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρία όπου η σωστή διαχείριση του μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα για την επιχείρηση.

Μάλιστα, προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε το γεγονός(ήδη από το 1980 και μετά) της συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων στα οποία χαράσσονταν η στρατηγικές του μέλλοντος. Ήταν η γέννηση του όρου "στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" η οποία φυσικά εξακολουθεί και μας απασχολεί.

Η δεκαετία του 1960, παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία και την ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της εισαγωγής πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Με την εισχώρηση πολυεθνικών εταιρειών στον ελλαδικό χώρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες υπήρχαν κατά αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, άρχιζαν να αισθάνονται την πίεση ώστε να οργανωθούν καλύτερα και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η ανάγκη αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα την στελέχωση μιας θέσης με το όνομα "προσωπάρχης" ο οποίος είχε υπό την

ευθύνη του και την διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη της εταιρίας. Συνήθως, τον ρόλο αυτό τον υποδύονταν είτε απόστρατοι είτε λογιστές οι οποίοι τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσο αύξησης παραγωγής και κοίταζαν να το διασφαλίσουν αυτό με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Φυσικά το φαινόμενο αυτό άρχισε να φθίνει μετά την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούνταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας(Ιορδανόγλου,2008). Έτσι λοιπόν, η ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα αυτής όσο και τις στρατηγικές της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια ο ρόλος αλλά και η νοοτροπία του συγκεκριμένου τμήματος άλλαξε τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι πόροι του συστήματος, τα ταλέντα ως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξίσου σημαντική στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος(Ιορδανόγλου,2008).

Εξίσου σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να τονιστεί, είναι η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάδειξη σε μερικούς από αυτούς των ηγετικών τάσεων που επιδεικνύουν. Είναι αρκετοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες στις επιχειρήσεις παίζουν πρωτεύοντα ρόλο αφού έχουν τη δυνατότητα να υλοποιούν και να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις οι οποίες εξυπηρετούν κατά αποκλειστικότητα τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια τόσο στον Ελλαδικό όσο και στον Ευρωπαϊκό χώρο εντοπίζονται εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη από εξέλιξη και συνεχώς αναζητούν νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. Έτσι λοιπόν, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων προσαρμόστηκε και λειτουργεί ώστε να εξυπηρετήσει αυτές τις νέες ανάγκες των υπαλλήλων.

## **ΟΡΙΣΜΟΣ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ ΔΑΔ ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων/ ΔΑΠ αποτελεί πια διακριτό επιστημολογικό και επαγγελματικό πεδίο της διοίκησης (management) στη σημερινή εποχή, στην οποία οι κάθε λογής επιχειρήσεις και οργανισμοί, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καλούνται να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν οργανωσιακά.

Η ΔΑΔ ορίζεται ως <<η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων σχετικών με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού>> σε κάθε οργανισμό. Η λειτουργία αυτή συνδυάζεται με την πρώτη αρχή ή λειτουργία του στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού που αναφέρθηκε ήδη, με στόχο τη στρατηγική εναρμόνιση της. Τα γενικότερα και

ειδικότερα προβλήματα της θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνολικό και οργανωμένο τρόπο, στη βάση τεκμηριωμένων προγραμμάτων και εργαλείων, με στόχους παρακολούθησης και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης του οργανισμού, στη συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Γι' αυτό, το εξωτερικό περιβάλλον παίζει κι εδώ σημαντικό ρόλο, με στόχο να ωφελήσει το εσωτερικό (οργανωσιακό) περιβάλλον (Dressler,2012).

## **ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΑΔ**

Σύμφωνα με την παλαιά θεώρηση του Μάνατζμεντ η ΔΑΔ είχε στην αρμοδιότητά της την κατάσχεση του προγράμματος δράσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού σχεδίου, την εφαρμογή ορισμένων πολιτικών διοίκησης προσωπικού (πολιτική στελέχωσης, μισθολογική πολιτική, κοινωνική πολιτική) αλλά όχι τον συντονισμό του συνόλου των δραστηριοτήτων διοίκησης του προσωπικού.

Η νέα θεώρηση του Μάνατζμεντ προβάλλει τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Βασική προϋπόθεση είναι ότι δε χρειάζεται να αλλάξουμε την προσωπικότητα κανενός. Αντιθέτως καλύπτουμε τις βασικές ανάγκες όλων και ενθαρρύνουμε την ειλικρίνεια στις επιχειρησιακές σχέσεις, επικοινωνώντας άμεσα.

Οι πολιτικές που ακολουθούνται σε σχέση με το προσωπικό δεν εντάσσονται παθητικά στην επιχειρησιακή στρατηγική. Αντίθετα, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της, τη βάση της, εξυπηρετώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την επίτευξη της επιθυμητής στρατηγικής.



Σήμερα, με την ανάπτυξη της έννοιας της επιχείρησης ως μικροκοινωνίας ανθρώπων και όχι απλώς ως μιας οικονομικής οντότητας, οι όροι Ανθρώπινο Δυναμικό και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθιερώθηκαν ως παράγοντες μεγάλης σημασίας για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των εργασιακών μονάδων.

Άλλωστε, ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί πηγή πληροφόρησης για ιδέες που θα επιφέρουν αλλαγές. Το αυστηρό και ιεραρχικό ύφος απομακρύνεται και κατευθυνόμαστε σε μια σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όλοι οι ηγέτες-επικεφαλείς των αποτελεσματικών πρακτικών, περιγράφουν τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως το κεντρικό σημείο για την επιτυχία στην επίτευξη των στόχων τους. Επίσης, επισημαίνουν την ανάγκη των ειδικών στο συγκεκριμένο τομέα, ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό διασφαλίζει ότι οι πολιτικές εναρμονίζονται προς τους στρατηγικούς στόχους, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων. Βάσει αυτού του περιεχομένου καθιερώθηκε και η διατύπωση του όρου Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management –S.H.R.M.) που θεωρείται ο πυρήνας της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η σύγχρονη ΔΑΔ εστιάζει:

- Στην ορθολογική της γνώσης
- Την αλλαγή κουλτούρας
- Την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Τη βελτίωση της αποδοτικότητας

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τις δράσεις του μάνατζερ για ζητήματα που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης. Ειδικότερα, το πεδίο εφαρμογής της καταλαμβάνει θέματα όπως η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή του προσωπικού. Παράλληλα, εξασφαλίζει ένα ασφαλές, δίκαιο και ηθικό περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα, οι πολιτικές που ακολουθεί αφορούν:

- Τη διενέργεια ανάλυσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου
- Την προσέλκυση εργαζομένων
- Την επιλογή προσωπικού
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Την αμοιβή των εργαζομένων
- Τη δημιουργία κινήτρων
- Τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα από τα κυριότερα τμήματα μιας επιχείρησης που επιδιώκει να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του προσωπικού και κατ' επέκταση θα λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης.

Όσοι εντάσσονται στο συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένοι με μια πληθώρα καθηκόντων. Συγκεκριμένα, είναι αρμόδιοι για της δραστηριότητες του προσωπικού όπως πρόσληψη, απόλυση, ασφάλιση και ζητήματα εργασιακών συμβάσεων. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των εργαζομένων ώστε να είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί να προαχθούν και να ανέβουν στην επαγγελματική κλίμακα. Στις αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η ανάθεση ρόλων.

Τέλος, ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η απονομή εργασιακών βραβείων. Με τον τρόπο αυτό οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν τη λειτουργία, τους στόχους, τις δραστηριότητες και εν γένει την κουλτούρα της επιχείρησης ενώ οι παλαιότεροι ενημερώνονται για τα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες ώστε να λειτουργούν βάσει αυτών. Σημαντικό κομμάτι είναι τα βραβεία αναγνώρισης που προσφέρει το τμήμα διότι μέσω της επιβράβευσης οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και αποκτούν κίνητρο να συνεχίσουν να εργάζονται δυναμικά και αποδοτικά για την επιχείρηση.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, που επιτείνουν τη σημασία της ΔΑΔ, είναι:

- α. η παγκοσμιοποίηση/ διεθνοποίηση,
- β. το παραγωγικό ή κοινωνικό ή οικονομικό μοντέλο που μεταλλάσσεται,
- γ. η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της γνώσης,
- δ. άλλα θέματα του κάθε κλάδου.

Ο κάθε οργανισμός σε αυτό το πλαίσιο της ΔΑΔ πρέπει να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του:

- α. τον ιδιοκτήτη/μέτοχο/επενδυτή(στον ιδιωτικό τομέα) ή τις πολιτικές ηγεσίες και τους ανάλογους χρηματοδότες(στον δημόσιο τομέα),
- β. τους στρατηγικούς εταίρους του(πελάτες ή χρήστες υπηρεσιών, συνδικάτα, προμηθευτές κ.α.),
- γ. το κοινωνικό σύνολο και
- δ. τη νομοθεσία(Οδηγός Μελέτης ΑΠΚ,2014).

Εσωτερικά σε κάθε οργανισμό η οργάνωση υπηρεσίας(διεύθυνσης με τμήματα ή τμήματος με γραφεία) είναι επίσης σημαντική, ιδιαίτερα στις μονάδες υγείας. Οι εργασιακές σχέσεις και η επακόλουθη παρακολούθηση

του προσωπικού, η οργάνωση των θέσεων στα τμήματα/γραφεία με την ανάδειξη των στελεχών, η μισθοδοσία όλων, η αξιολόγησή τους, η ανάπτυξή τους μέσω και της εκπαίδευσης, η ποιότητα – επικοινωνία- κουλτούρα, όπως και ειδικά θέματα(π.χ. υγιεινή και ασφάλεια) είναι αρμοδιότητες (και) του προϊστάμενου, των στελεχών και των υπαλλήλων της υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού.

Μια τυπική ελάχιστη οργάνωση της υπηρεσίας(διεύθυνσης ή τμήματος) είναι τα εξής τμήματα ή γραφεία:

- α. προσωπικού (σχεδιασμού- προσλήψεων- παρακολούθησης προσωπικού),
- β. μισθοδοσίας (αμοιβών- παροχών),
- γ. εκπαίδευσης και ανάπτυξης,
- δ. εργασιακών σχέσεων και νομοθεσίας (που συνήθως αναλαμβάνουν νομικοί σύμβουλοι, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα).

### **ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι προκαθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους (Παπάνης, 2005).

Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Οργανωτικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί στόχοι αυξάνουν την συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

Οι τελικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας ή/ και της αποτελεσματικότητας, η τήρηση των υποχρεώσεων εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικές/νομικές και επιχειρησιακές/αναπτυξιακές, αντίστοιχα) και, πάνω από όλα ίσως, η απόδοση και η ικανοποίηση του προσωπικού, όπως και η τεκμαιρόμενη ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες/χρήστες (Οδηγός Μελέτης ΑΠΚ,2014).

Όπως προαναφέρθηκε, ο εργαζόμενος σήμερα αναλύει το περιεχόμενο της εργασίας του με τέτοιο τρόπο, ώστε να γνωρίζει τι να προσδοκά από την υπηρεσία του.

Η επιτυχία της επιχείρησης, η παραγωγικότητα και η απόδοσή της εξαρτώνται από το εύρος δεξιοτήτων, το ενδιαφέρον, την προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού.

Με αυτά τα δεδομένα, η σύγχρονη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού για να υλοποιήσει και να πραγματώσει τις μεταρρυθμίσεις, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα περισσότερο από κάθε άλλη φορά στην επιχειρησιακή ιστορία και πρακτική. Έτσι, θα μπορέσει να εντοπίσει τη διαφορά ανάμεσα στην υπαρκτή και την ιδανική /επιθυμητή κατάσταση και να επικοινωνήσει σωστά και σε ευρύ πεδίο τα μηνύματά της, όπου απαιτείται. Η νέα μορφή οργάνωσης απαιτεί και την άμεση δημιουργία νέων μύθων /παραδοχών που θα αντικαταστήσουν ή θα συνεχίσουν τους παλαιούς.

## **ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της ΔΑΔ ακολουθεί σειρά αρμοδιοτήτων. Αυτές είναι:

- Προγραμματισμός: Προβλέπει βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες απαιτήσεις του οργανισμού. Με βάση το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Στελέχωση: Μεριμνά σχετικά με ορισμένους οργανωτικούς παράγοντες και εφοδιάζει την εταιρεία με εργαζόμενους που πληρούν τις προϋποθέσεις για αντίστοιχες θέσεις εργασίας
- Ανάπτυξη προσωπικού: Ερευνά εάν το εργατικό δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για αποδοτικό αποτέλεσμα και εάν αισθάνεται ικανοποίηση. Μεριμνά για τις προοπτικές ανέλιξης κάθε εργαζόμενου βάσει της απόδοσης του. Η σταδιακή αύξηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου οδηγεί και σε προαγωγή.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να έχει καλή γνώση του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί και να εναρμονίζεται με τη στρατηγική πορεία της επιχείρησης. Εν ολίγοις, πρέπει να μπορεί να εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης εφόσον μπορεί:

- να προβλέπει τις δυσμενείς συνέπειες που επιφέρουν οι αλλαγές του περιβάλλοντος στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- να επεμβαίνει στα στρατηγικά σχέδια
- να είναι πλήρως ενημερωμένη για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- να γνωρίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης
- να αναπτύξει σχέδια που θα εξοπλίσουν την επιχείρηση με το κατάλληλο προσωπικό το δεδομένο χρονικό διάστημα και με τις απαιτούμενες ικανότητες.

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σύμφωνα με την παλαιά θεώρηση ο μάνατζερ ήταν ένας διαχειριστής. Ήξερε το πώς των πραγμάτων και γνώριζε τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων που ανέκυπταν. Συντηρητικός στη γνώση και τον τρόπο σκέψης, γνώριζε να χειρίζεται μόνο μετρήσιμα μεγέθη. Η συμμόρφωση ήταν εγγενές στοιχείο της ψυχοσύνθεσης του παρ' όλο που μπορεί να κατείχε δεξιότητες που θα βελτίωναν τα υπάρχοντα πρότυπα, κινούνταν μέσα στο αποδεκτό πλαίσιο και κατεύθυνε τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν διότι έτσι επιτασσόταν.

Με τη σημερινή σημασία, η έννοια της ηγεσίας αποδίδεται καλύτερα ως <<διαδικασία κοινωνικής επιρροής>>. Με άλλα λόγια ηγεσία είναι ο τρόπος να παράγεις περισσότερα στελέχη τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τους άλλους σε ένα ισχυρό πνεύμα δημοσίου καθήκοντος, προσανατολισμένου στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και με αυτό τον τρόπο να κάνουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος και τους πολίτες πιο αποτελεσματικές.

Ο σημερινός ηγέτης είναι ένας οραματιστής, που προσδιορίζεται από ένα προσωπικό στυλ. Ίσως δεν έχει γνώση όλων των γνωστικών αντικειμένων, αλλά γνωρίζει να εντοπίζει και να εστιάζει στο γιατί των πραγμάτων, ανιχνεύοντας τα πιθανά προβλήματα. Διαθέτει καινοτόμες απόψεις, ενδιαφέρεται περισσότερο για την ποιότητα παρά για την ποσότητα, η έννοια της αλλαγής είναι βαθιά ριζωμένη μέσα του. Η δυνατότητα για μεταρρυθμίσεις τον προκαλεί να δράσει θέτοντας νέα πρότυπα, ώστε να προηγείται του υπάρχοντος ρεύματος και να διαμορφώνει ο ίδιος νέα κουλτούρα. Οι άνθρωποί του τον ακολουθούν γιατί γνωρίζει και ικανοποιεί τις βαθύτερες ανάγκες τους.

Ο ηγέτης πρέπει να εργάζεται με ομαδικό πνεύμα, να αντιμετωπίζει το πρόβλημα ως ευκαιρία για βελτίωση, να ισορροπεί ανάμεσα στις



βραχυπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες, να είναι ή έστω να φαίνεται ψύχραιμος μπροστά στην απρόοπτη εξέλιξη, να κατέχει όλους τους τρόπους και τα μέσα για καλή επικοινωνία.

Η σημασία της ικανότητας προς γρήγορη και άμεση σύλληψη και συνθετική ανάλυση των προβλημάτων, συνοδευόμενη από την ικανότητα επωφελούς και δημιουργικής επίλυσης των προβλημάτων, είναι επιπλέον το επίκεντρο της ηγετικής επιχειρησιακής φυσιογνωμίας. Η βαθιά γνώση των πολιτικών, των μεθόδων και των τρόπων με σαφή και σίγουρα αποτελέσματα είναι αυτό που προσδιορίζει έναν καλό ηγέτη.

Οι άνθρωποί του περιμένουν από αυτόν να τους οδηγεί με συνέπεια και να ρισκάρει μελετημένα, να επιδεικνύει ακέραιο χαρακτήρα, να διακρίνεται για το υψηλό αίσθημα ευθύνης και τη σοβαρότητά του, να είναι βαθύς γνώστης των ανθρώπινων σχέσεων, να μπορεί να προχωρεί σε κριτική ανάλυση δεδομένων, να δύναται να επικοινωνεί, να διαπραγματεύεται και να συνδιαλέγεται με όλους. Τέλος, ο ηγέτης οφείλει να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα οικονομικά θέματα και προβλήματα με άνεση και να μπορεί να συγκρατεί τις αρνητικές επιπτώσεις των πολιτικών που εφαρμόζονται ως προς το προσωπικό.

Αν κάποιος στέλεχος επιθυμεί να ασκήσει μάλιστα και κατ' επέκταση εξουσία, πρέπει να ξεχωρίσει αφού ενωθεί με μια ομάδα που έχει αναλάβει ειδικά καθήκοντα, ή σε μια ομάδα εργασίας επιφορτισμένης με την παραγωγή συγκεκριμένου έργου. Η απευθείας απαίτηση για προαγωγή και η πρόταση για αλλαγές επίσης συνιστούν εναλλακτικούς τρόπους ανέλιξης στην ιεραρχία, όμως απαιτούν ιδιαίτερη αυτοπεποίθηση και γνώση του εαυτού μας, καθώς και την ύπαρξη κατάλληλης συγκυρίας. Η καλύτερη προτεινόμενη λύση θα ήταν να ηγηθεί κάποιος μιας υποομάδας ή να επιλύσει μια κρίσιμη κατάσταση αποτελεσματικά.

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η έννοια του ηγέτη είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιτυχία. Προκειμένου να επέλθουν επιτυχημένα αποτελέσματα απαιτείται άσκηση ορθής ηγετικής συμπεριφοράς η οποία πραγματοποιείται υπό την προϋπόθεση ο ηγέτης να διαθέτει τα αναγκαία γνωρίσματα και τις απαιτούμενες ικανότητες που επιτάσσει η ηγετική συμπεριφορά. Μετά από πολλές έρευνες και βάση της λογικής δύο είναι τα κύρια στοιχεία που συνιστούν τον ηγέτη, η διάθεση να ασκεί ηγεσία και οι ικανότητες του. Η διάθεση του προσδιορίζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του όπως είναι οι αξίες, τα κίνητρα, οι αντιλήψεις κ.λπ. ενώ η ικανότητα απαρτίζεται από ένα σύνολο ικανοτήτων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο ηγέτης και η ηγετική συμπεριφορά είναι ένας συνδυασμός, ένα μίγμα δηλαδή των χαρακτηριστικών στοιχείων της προσωπικότητας του και των ικανοτήτων και όχι αποτέλεσμα αθροίσματος αυτών.

### Ηγετικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες. Στην πρώτη κατηγορία εμπεριέχονται τα στοιχεία εκείνα της προσωπικότητας που σχετίζονται με τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας και είναι τα εξής:

- Ανάγκη για όραμα και επιτεύγματα: Η ανάγκη αυτή προκύπτει από το όραμα του για ένα καλύτερο μέλλον το οποίο επιδιώκει να υλοποιήσει πάση θυσία.
- Ανάγκη για αναγνώριση: Αποτελεί τη φιλοδοξία του να αποκτήσει αναγνώριση, επαγγελματική καταξίωση και επιτυχία με αποτέλεσμα να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια μέσω σκληρής δουλειάς.

- Πίστη και δέσμευση σε αξίες: Για να είναι αποτελεσματική η άσκηση της ηγεσίας πρέπει ο ηγέτης να έχει αξίες απέναντι στις οποίες δεσμεύεται και βάσει των οποίων σκέφτεται και λειτουργεί. Παράλληλα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπιστοσύνη των συνεργατών του οι οποίοι βασιζόμενοι σε αυτές επιθυμούν να τον ακολουθήσουν.
- Ανάγκη για δύναμη και επιρροή: Αποτελεί την ανάγκη του ηγέτη να επηρεάζει τους άλλους με σκοπό την υλοποίηση ενός κοινού στόχου ο οποίος θα έχει θετικό αντίκτυπο σε όλους.

Στη δεύτερη κατηγορία εμπίπτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που σχετίζονται με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς όπως είναι η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η ταπεινότητα, η ακεραιότητα και η αυστηρότητα.

### Ηγετικές ικανότητες

Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Ικανότητες ρόλων: δηλαδή οι ικανότητες του ατόμου να μπορεί να ασκεί τους ηγετικούς ρόλους που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά.
- Μετά-ικανότητες: Είναι ικανότητες που συνιστούν τις προϋποθέσεις προκειμένου να αναπτυχθούν κάποιες άλλες ικανότητες ή αποτελούν τον κορμό των περισσότερων ικανοτήτων. Οι κυριότερες είναι:
  - η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
  - η συστημική σκέψη
  - η ικανότητα επικοινωνίας
  - η συναισθηματική νοημοσύνη
  - η αυτοεπίγνωση
  - η αυτορρύθμιση

- η ενσυναίσθηση

Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να μπορεί να εμπνέει την ομάδα του και να της προκαλεί ενθουσιασμό και διάθεση για συνεργασία, στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία. Αν όμως αποτύχει να αφουγκραστεί τα συναισθήματα της ομάδας του και να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα, αυτό θα επιφέρει δυσαρμονία και αναστάτωση στην ομάδα η οποία θα χάσει την ισορροπία της και δε θα αποδώσει τα μέγιστα. Ο χειρισμός αυτών των συναισθημάτων που θα οδηγήσει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων εξαρτάται αποκλειστικά από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. Ο συντονισμός μιας ομάδας και η δημιουργία ενθουσιασμού προκύπτει φυσικά από έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη. Μία ομάδα, έχοντας έναν τέτοιο ηγέτη, μαθαίνει να συνεργάζεται, να αποφασίζει από κοινού, να βοηθά ο ένας τον άλλο για την επίτευξη του στόχου. Χωρίς όμως έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη η ομάδα κάνει τη δουλειά της χωρίς να προσπαθεί να δώσει τον καλύτερο της εαυτό.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί η επιτυχία είναι το άθροισμα της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη νοητική ικανότητα. Και μάλιστα οι ανώτερες νοητικές δεξιότητες και η ικανότητα του "σκέπτεσθαι" σε συνδυασμό με έναν υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας οδηγούν με απόλυτη ακρίβεια στην ανάληψη μιας ηγετικής θέσης με απόλυτη επιτυχία. Ο ηγέτης που διακρίνεται με αυτές τις ικανότητες μπορεί να εμπνέει στους άλλους ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και μια κοινή αποστολή, να αναλαμβάνει κάθε ευθύνη για τη δουλειά τους και να καθοδηγεί την ομάδα με το παράδειγμα του.

## ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κατά τους D. Decenzo και S. Robbins, υποκίνηση είναι η επιθυμία να κάνεις κάτι, που καθορίζεται από την ικανότητα της ενέργειας να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη.

Η άσκηση διοίκησης προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μάνατζερ που γνωρίζει πώς να υποκινηθούν διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικές ανάγκες και νοοτροπίες, έτσι ώστε να εργαστούν προς την επίτευξη ενός προκαθορισθέντος σκοπού.

Ο πυρήνας της έννοιας της ηγεσίας σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους, ειδικά σε σχέση με την εσωτερική υποκίνηση. Οι ηγέτες συγκινούν, επειδή όσοι τους ακολουθούν πιστεύουν ότι οι αξίες και τα βαθύτερα ενδιαφέροντα τους εξυπηρετούνται καλύτερα υπό τον ηγέτη.

Ο ηγέτης διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, επειδή αξιοποιεί δύο από τις πιο σημαντικές οπτικές της μεταρρύθμισης: της αλλαγής και των ανθρώπων. Αντί να είναι πανίσχυρες φιγούρες εξουσίας, οι ηγέτες πλέον πρέπει να μπορούν να πείθουν τους ανθρώπους και να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στις συμμαχίες.

Επίσης, είναι σημαντικό η ηγεσία να υποστηρίζει τις πολιτιστικές αλλαγές, να μεταδίδει τους νέους εστιασμούς, να υποκινεί το προσωπικό και να διευκολύνει τη συνεργασία, καταρρίπτοντας τα ενδομηματικά σύνορα.

Οι ηγέτες οφείλουν να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ηθικής , διαφάνειας και υπευθυνότητας, καθώς όλα αυτά αποτελούν προϋπόθεση και υποστηρίζουν τη δημόσια πίστη , καθώς επίσης συνιστούν το θεμέλιο λίθο για μια σωστή άσκηση εξουσίας.

Εάν θεωρήσουμε ότι η υποκίνηση είναι το σύνολο των κινήτρων που οδηγούν ένα άτομο προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά , τότε ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει να καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίοι αναζητούν την ολοκλήρωση μέσα από τη δουλειά τους.

Σύμφωνα με την γνωστή και κοινώς αποδεκτή κλίμακα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται υπό μορφή πυραμίδας. Στη βάση της πυραμίδας αυτής βρίσκονται οι βασικές, βιοτικές ανάγκες του ανθρώπου, ενώ όσο προχωράμε στην κορυφή της κλίμακας οι ανάγκες προσδιορίζονται σε ένα ανώτερο πνευματικό – ψυχολογικό επίπεδο. Η ικανοποίηση κάθε ανάγκης δημιουργεί αυτόματα στο άτομο την επιθυμία ικανοποίησης της ανώτερης ανάγκης.

Οι ανάγκες αυτές κατατάσσονται με αύξοντα βαθμό σπουδαιότητας ως εξής:

**A. Βιοτικές ανάγκες (επιβίωσης),** που συνδέονται με τη συντήρηση της ίδιας της ζωής: εξασφάλιση νερού, τροφής, στέγης, ενδυμασίας.

**B. Ανάγκες ασφάλειας** που συνδέονται με την προστασία από σωματικό ή ψυχολογικό κίνδυνο.

**Γ. Ανάγκες κοινωνικής αποδοχής,** που συνδέονται με την ανάγκη για φιλία και υποστήριξη.

**Δ. Ανάγκες προσωπικότητας (εκτίμησης)** που συνδέονται με την ανάγκη για σεβασμό και αναγνώριση.

**E. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης,** ολοκλήρωσης της προσωπικότητας, αξιοποίησης των εσωτερικών δυνάμεων.

Προκειμένου να υποκινήσει, ο καλός μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζει τις κατηγορίες των προαναφερθεισών αναγκών και, ικανοποιώντας αυτές που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, να απευθύνεται στην ικανοποίηση των αναγκών της υψηλότερης κατηγορίας.

Πέραν της παραπάνω θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, υπάρχουν και πολλές άλλες θεωρίες υποκίνησης. Σε γενικές γραμμές, θα λέγαμε ότι οι καινούργιες τάσεις του management διακρίνουν δύο κύριες κατηγορίες αναγκών, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται από έναν ηγέτη:

**A.** Εκείνες περί αναγνώρισης της ποιότητας της δουλειάς, πρόβλεψης για ύπαρξη ελεύθερου χρόνου, εξασφάλισης ενός ικανοποιητικού βασικού μισθού, ενός υψηλού επιπέδου ενδιαφέροντος και ικανοποίησης από τη δουλειά αλλά και σταθερής δυνατότητας για προαγωγή.

**B.** Εκείνες περί κύρους μέσα στην ομάδα, υπευθυνότητας και αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, επιβράβευσης για την καλή απόδοση και ασφάλειας της κατεχόμενης θέσης.

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι ο εργαζόμενος αποζητά αναγνώριση, επιδιώκει το σεβασμό των άλλων και ικανοποιείται από τη δημόσια εκδήλωση αποδοχής της επιτυχίας του.

Γι ' αυτό ο ηγέτης πρέπει να δίνει ερεθίσματα στον εργαζόμενο να αποκτά εξειδικευμένη γνώση, να αναπτύσσει επαρκώς τις δεξιότητές του, να συναποφασίζει τους εφικτούς στόχους, να δουλεύει αυτόνομα και όποτε απαιτείται να εργάζεται στους δικούς του χρόνους.

## **ΚΙΝΗΤΡΑ**

Κίνητρα είναι εκτός από τους λόγους που παρακινούν, ωθούν τους εργαζόμενους από την αδράνεια / στασιμότητα στη δράση είναι και η ανακάλυψη των αναγκών τους αλλά και η υλοποίηση τους από την πλευρά της επιχείρησης ( Kempton,1995 ).

Διακρίνονται σε μη χρηματικά και σε χρηματικά. Τα μη χρηματικά έχουν να κάνουν με την έννοια της ηθικής αποζημίωσης και επιβράβευσης π.χ. δίκαιη μεταχείριση από ανωτέρους. Τα χρηματικά εκτός από επιπλέον εισόδημα λόγω μιας επιτυχίας (bonus) αποτελούν ατομικά κίνητρα. Έτσι λοιπόν, τα κίνητρα βοηθούν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καταλάβει τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού και φυσικά πως θα τις καλύψει (Kempton,1995).

Τα κίνητρα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στα εξωτερικά και στα εσωτερικά. Τα μεν εσωτερικά κίνητρα συσχετίζονται κυρίως με τις υποσυνείδητες ανάγκες. Είναι έμφυτα και δημιουργούν μια αίσθηση βαθιάς ικανοποίησης. Τα δε εξωτερικά αφορούν ερεθίσματα από το περιβάλλον του υπαλλήλου π.χ. πιέσεις από υπαλλήλους και έχουν ως αποτέλεσμα την αυτοκριτική και τη δημιουργία στρες. Είναι αποδεδειγμένο πως όταν το άγχος βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα αυξάνεται η παραγωγικότητα ενώ αντίθετα όταν βρίσκεται σε χαμηλά ή υψηλά λειτουργεί καταστροφικά.(Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997).

Συνοψίζοντας, στόχος του επανασχεδιασμού εργασίας και ομάδων αποτελούν η ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων με την αύξηση



των δραστηριοτήτων τους. Τρόποι περάτωσης είναι α) ο οριζόντιος εμπλουτισμός: ανάληψη νέων καθηκόντων για να σπάσει η μονοτονία και η πλήξη, β) ο κάθετος εμπλουτισμός: όπου οι υπάλληλοι αποκτούν δικαιώματα στη σύνθεση και εκτέλεση έργων π.χ. συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω λοιπόν, συντελούν στην παρακίνηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων, στη δημιουργία συναισθημάτων ικανοποίησης, προσωπικής ολοκλήρωσης και στην ενεργή δέσμευση τους με στόχους.

Συνεπώς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική αυτή καταφέρνει να ενισχύει την παραγωγικότητα και συνάμα να ικανοποιεί ανάγκες υψηλότερου επιπέδου των εργαζομένων της.

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Ο ασφαλέστερος δρόμος στη διαδικασία για μεταρρύθμιση περνά μέσα από τη διαδικασία του διαλόγου (διαπραγμάτευση), έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συναίνεση των εμπλεκόμενων μερών.

Κάθε διαπραγματευτής πρέπει να έχει σαφή εξουσιοδότηση για την πλήρη υποστήριξη της Διοίκησης, έγκυρη ενημέρωση σχετικά με τα προς διαπραγμάτευση θέματα καθώς και την εμπιστοσύνη όλων των διαπραγματευόμενων μερών. Πρέπει να γνωρίζει τους συνδικαλιστές, τη νοοτροπία τους και τη συμπεριφορά τους σε βάθος. Οφείλει να πιστεύει σ' αυτό που κάνει, να είναι άψογος γνώστης της διαπραγματευτικής διαδικασίας και να έχει αδιαμφισβήτητη εμπειρία στον τομέα αυτόν.

Πέραν των άλλων, η διαπραγμάτευση είναι και προσωπική σχέση με συνέπεια η εντιμότητα, το ήθος, οι γνώσεις και η εμπειρία να είναι τα μοναδικά σίγουρα όπλα του χειριστή της. Άλλωστε, το αποτέλεσμα κρίνεται όχι μόνο από τις επίσημες αλλά και από τις ανεπίσημες συναντήσεις (διπλωματία του διαδρόμου- corridor diplomacy) που διεξάγονται σε χαλαρότερους τόνους και κάποιες φορές αποδίδουν καλύτερα. Οι ήπιοι τόνοι, τα πολλά και ισχυρά επιχειρήματα καθώς και τα ζωντανά παραδείγματα και η διαφάνεια είναι τα πλεονεκτήματα με τα οποία ο διαπραγματευτής μπορεί να έχει ένα καλό αποτέλεσμα.

Ο διάλογος διεξάγεται με :

-το ανθρώπινο δυναμικό/ εργαζόμενους

-την ιεραρχία

-μεμονωμένα άτομα

-εξωτερικούς παράγοντες, και φυσικά

-τα συνδικάτα, σωματεία, ομάδες συμφερόντων, άτυπες και τυπικές ομάδες μέσα και έξω από την εργασιακή ομάδα.

Οι αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι:

1. Σεβασμός στην επαγγελματική και συνδικαλιστική δεοντολογία.
2. Σεβασμός στις αρχές του διαλόγου και των δημοκρατικών αξιών.
3. Εχεμύθεια.
4. Διαφάνεια.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την ήψιστη εκδήλωση άσκησης εξουσίας που απαιτεί ο ρόλος του μάνατζερ. Οι αποφάσεις μπορεί να είναι:

1. αναστρέψιμες
2. μη αναστρέψιμες
3. πειραματικές
4. εμπειρικές
5. σταδιακές
6. άμεσες
7. μακροπρόθεσμες
8. βραχυπρόθεσμες κλπ.

Σε μια διαδικασία λήψης των απαραίτητων αποφάσεων (με συνδυασμό της λογικής και της διαισθητικής σκέψης), καταρχήν, προσδιορίζουμε το ζητούμενο, αναλύουμε τα στοιχεία, αξιολογούμε τις εναλλακτικές λύσεις και προσδιορίζουμε τις επιλογές. Έπειτα, διατυπώνουμε και εφαρμόζουμε το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.

Ένας ηγέτης θα λάβει μια απόφαση, επειδή προέκυψαν ανωμαλίες, επειδή παρουσιάστηκαν ευκαιρίες, εξαιτίας των απαιτήσεων της ανακατανομής των πόρων αλλά και σε περιόδους που διεξάγονται διαπραγματεύσεις. Γι' αυτό, οφείλει να γνωρίζει όλες τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να παρουσιαστούν απέναντι στο εταιρικό όραμα. Εντέλει, είναι εκείνος που αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη των αποφάσεων του.

## **ΟΜΑΔΕΣ**

### **ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπιδρούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού είναι οι άνθρωποι, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και ο τουλάχιστον ένας κοινός στόχος. Τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ότι ανήκουν στην ομάδα, μοιράζονται κοινά πιστεύω και στάσεις και αποδέχονται συγκεκριμένους κανόνες. Το άτομο από τη γέννηση του μετέχει σε διάφορες ομάδες ανάλογα με την ηλικία του, τα ενδιαφέροντα του και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Η δραστηριότητά του αυτή προσφέρει ποικίλα οφέλη όχι μόνο στον ίδιο αλλά και στο κοινωνικό σύνολο, λόγω των δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων του αρμονικού συνδυασμού ατόμων και δραστηριοτήτων. Από τις σημαντικότερες κατηγορίες ομάδων στη ζωή του ατόμου είναι αυτές που δημιουργούνται στα πλαίσια της δουλειάς του.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για το τι είναι ομάδα. Από τους πιο γνωστούς είναι αυτός που έδωσαν οι Katzenbach και Smith (1993), σύμφωνα με τους οποίους ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωτικές ικανότητες- δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι. Ο ορισμός αυτός αποτελεί προέκταση του ορισμού που έδωσε ο Adair (1986), καθώς στα στοιχεία του τελευταίου προστίθεται η ευθύνη των μελών. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ομάδων που προσθέτουν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) είναι η αλληλεξάρτηση δραστηριοτήτων των ατόμων, καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία τουλάχιστον κάποιων άλλων μελών.

## ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

- Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα είναι γεμάτο προκλήσεις: τα όριά του συνεχώς διευρύνονται, η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τα χρηματοοικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα και αυξάνει τον ανταγωνισμό, οι απαιτήσεις της αγοράς είναι υψηλότερες από ποτέ και οι τεχνολογικές εξελίξεις ραγδαίες. Για να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις καλούνται να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, αξιοποιώντας πλήρως το δυναμικό τους και πρώτα απ' όλα τους ανθρώπους τους. Η χρήση των ομάδων αποτελεί έναν από τους τρόπους αύξησης της απόδοσης τόσο ατομικά όσο και συνολικά. Ο συγκερασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίος για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κάθε προβλήματος, τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και την εύρεση των βέλτιστων για την επιχείρηση λύσεων. Όπως αναλύουν οι Scholtesetal (1998), οι ομάδες πλεονεκτούν σε σχέση με τα μεμονωμένα άτομα όταν:
  - το θέμα είναι πιο πολύπλοκο
  - απαιτείται δημιουργικότητα
  - η πορεία δεν είναι ξεκάθαρη
  - απαιτείται αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων
  - είναι απαραίτητη η γρήγορη μάθηση

- είναι επιθυμητή ισχυρή δέσμευση
- η αποστολή ή η διαδικασία είναι διαλειτουργική (cross-funtional)

Οι αυτό-διοικούμενες ομάδες, εκτελούν συνεχή, καθημερινή εργασία και έχουν γενικά σταθερό αριθμό μελών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλήρη απασχόληση . Λόγω της σταθερής δομής τους η λήψη αποφάσεων γίνεται τις περισσότερες φορές από τον προϊστάμενο/ διευθυντή που διοικεί την ομάδα. Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι ομάδες αυτές κερδίζουν όλο και περισσότερες προτιμήσεις στελεχών και συμβούλων, διότι έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αυτονομία κινήσεων καθώς μπορούν να θέτουν οι ίδιες στόχους, να ορίζουν τα προβλήματα με τα οποία θα ασχοληθούν, να προσλαμβάνουν και να απολύουν μέλη, να καταρτίζουν τον προϋπολογισμό τους, να οργανώνουν το πρόγραμμά τους και να λαμβάνουν αποφάσεις με τη συμμετοχή όλων των μελών. Συνέπεια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους είναι η σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη που έχουν για τα αποτελέσματά τους. Για να μπορέσουν όμως τα άτομα να ανταποκριθούν με επιτυχία στα σύνθετα καθήκοντά τους, απαιτείται αυξημένη εκπαίδευση-επιμόρφωση. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό το ρόλο του τμήματος ανθρώπινων πόρων, ως υπεύθυνο σχεδιασμού του αντίστοιχου προγράμματος. Χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων γίνεται σε πολλούς τομείς όπως σχεδιασμός προϊόντων, πωλήσεις, service, υποστήριξη διοικητικών λειτουργιών κ.α.

Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις ομάδες είναι:

- Αύξηση παραγωγικότητας

- Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας με ταυτόχρονη κατάργηση αντίστοιχων φραγμών
- Αύξηση της ταχύτητας
- Ενίσχυση δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Αύξηση αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων
- Ενίσχυση κουλτούρας εστιασμένης στον πελάτη
- Αύξηση της οργανωτικής προσαρμοστικότητας και ευελιξίας
- Βελτιώσεις σε θέματα ποιότητας
- Αποκέντρωση ευθυνών και δημιουργία πιο ευέλικτων και επίπεδων ιεραρχικών δομών (Recardo R., Wade D., 1996).

Τα οφέλη αυτά και κυρίως το τελευταίο αποτελούν απόρροια της ενδυνάμωσης των αυτοδιοικούμενων ομάδων, της διαδικασίας δηλαδή μέσω της οποίας τους δίνονται η εξουσία, οι πόροι, οι πληροφορίες αλλά και η ευθύνη που απαιτεί η εκτέλεση μιας εργασίας. Οι ομάδες αυτές , όσο αναπτύσσονται και βελτιώνονται, αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα, φτάνοντας μέχρι την αυτοδιοίκηση, όπου θέματα όπως προσλήψεις και απολύσεις μελών, οικονομικός προγραμματισμός και πολιτικές ανταμοιβών ρυθμίζονται από τα ίδια μέλη της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό η ανώτερη διοίκηση απαλλάσσεται από μέρος των αποφάσεων που πρέπει να λάβει και αποκτά περισσότερο χρόνο για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωτικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα όμως αναβαθμίζεται και ο ρόλος

των μελών των ομάδων, η ισχυροποίηση των οποίων έχει θετική επίδραση τόσο στην εργασία τους και στην ψυχολογία τους.

## **ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ**

Σε ένα τόσο γρήγορα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον όσο το σημερινό, καλούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις να φανούν αποδοτικές και ανταγωνιστικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αύξηση των πληροφοριακών συστημάτων τα οποία υποστηρίζουν τα τελευταία χρόνια κατά πολύ τις επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα εργασιών τους. Μονάδες παραγωγής υποστηρίχτηκαν από σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, Η/Υ αντικατέστησαν θέσεις εργασίας κ.λπ.

Έτσι κάτω από τις νέες αυτές συνθήκες οι εταιρείες καλούνται να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, χρησιμοποιώντας τεχνικές με στόχο την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους και του μεριδίου της αγοράς και φυσικά της διεύρυνσής τους αντίστοιχα. Παρακάτω, θα μελετήσουμε τους λόγους που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οδηγείται σε αυτή την κατεύθυνση, ποιες δυσκολίες συναντά και ποια συγκεκριμένα μέσα χρησιμοποιεί για την ορθή επίτευξή της πρακτικής του επανασχεδιασμού των ομάδων.

Βασικός παράγοντας που μας υποδεικνύει ότι χρειάζονται αλλαγές είναι η μεταβολή των αξιών με την πάροδο των χρόνων. Τις προηγούμενες δεκαετίες στις επιχειρήσεις υπήρχε η σχέση αφεντικού-εργαζομένου όπου πλέον σήμερα στην πλειονότητα των περιπτώσεων έχει αντικατασταθεί με την ηγεσία. Η ανάληψη πρωτοβουλίας έχει έρθει ώστε να αντικαταστήσει τη



συμμόρφωση και την τιμωρία ενός υπαλλήλου. Ακόμη, παλαιότερα συναντούσαμε έντονα το στοιχείο της ανεξαρτησίας μεταξύ των ομάδων που πλαισίωναν εταιρείες, όμως σήμερα με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας συναντάμε τη αλληλεξάρτηση των ομάδων και την ώθηση στην πραγματική έννοια της ομαδικότητας.

## **Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ: ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ, ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ**

Αμέσως μετά το άτομο, η ομάδα είναι ο ισχυρότερος σχηματισμός μέσα στην εργασιακή μονάδα και η αντιμετώπιση και διοίκησή της διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

-Κάθε μέλος έχει κάτι να προσθέσει και να συνεισφέρει στην ομάδα. Γι' αυτό πρέπει οι στόχοι της ομάδας να είναι προσεκτικά διαμορφωμένοι και μετρήσιμοι, ώστε η ομάδα να επικεντρώνεται ευκολότερα σε αυτούς.

-Τα μέλη της ομάδας πρέπει πάντα να αλληλοϋποστηρίζονται διότι αλληλεξαρτώνται. Καλό είναι επίσης να αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους αλλά και με τα μέλη άλλων επίσημων ή ανεπίσημων ομάδων και να συμμετέχουν ενεργά στο εργασιακό γίγνεσθαι.

-Ο επιμερισμός σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

-Τα μέλη της ομάδας που είναι κατάλληλα για την επίτευξη του σκοπού πρέπει να εντοπίζονται έγκαιρα.

-Οι οικονομικοί πόροι πρέπει να αξιοποιούνται κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

-Η επιλογή του ηγέτη πρέπει να γίνεται κυρίως για την αξία του, ασχέτως άλλων τυπικών κριτηρίων επιλογής.

-Ο ηγέτης πρέπει πάνω απ' όλα να είναι αφοσιωμένος στην ομάδα.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι σε μια ομάδα σκέφτονται καθένας με το δικό του διαφορετικό, ιδιαίτερο τρόπο. Τα μέλη της ομάδας τα οποία δεν αποδίδουν πρέπει να απομακρύνονται. Τα άτομα με υψηλό επίπεδο προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να βοηθούνται να τις αναπτύξουν, ώστε να μπορέσουν να συνεισφέρουν με επάρκεια στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Οι στόχοι, τόσο φιλόδοξοι όσο και ρεαλιστικοί, πρέπει να συνδέονται και με ατομικές επιδιώξεις των μελών της ομάδας προκειμένου να εκπληρώνονται οι ανάγκες της. Η διασφάλιση ότι όλες οι βελτιώσεις και οι νέοι στόχοι προωθούνται είναι βασική.

Μέρος της δουλειάς στην ομάδα είναι και η αποτυχία. Εφόσον πρόκειται για μερική αποτυχία ενός εγχειρήματος δεν πρέπει να διακυβεύσει τη συνολική επιτυχία του. Αν πάλι υπάρξει πλήρης αποτυχία, αυτή πρέπει να ειδωθεί ως ευκαιρία για προσαρμογή, αλλαγή, βελτίωση και αλλαγή του στρατηγικού πλάνου.

Η δουλειά του ηγέτη δεν περιορίζεται στην οργάνωση. Έγκειται και στην ατομική διεκπεραίωση εκείνων των εργασιών που δεν μπορεί να κάνει κανένας άλλος, στη μη ανάθεση σε τρίτους περιττής δουλειάς (η λύση είναι η

παντελής κατάργησή της), στην παροχή στην ομάδα της ελευθερίας να λαμβάνει εκείνη τις αποφάσεις που την αφορούν, αλλά και στην ενθάρρυνση των μελών της να συνεισφέρουν στην κοινή προσπάθεια, να συνεργάζονται, να αναδεικνύουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Τέλος, ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει, δημοσιοποιεί και επιβραβεύει όλες τις επιτυχίες της ομάδας.

Από την άλλη ο ηγέτης δεν πρέπει να:

- επιδιώκει την ικανοποίηση ιδίων συμφερόντων
- αφήνει τα λάθη να περνούν απαρατήρητα
- αγνοεί τις ανάγκες του πελάτη/ χρήστη που είναι ο πρωταρχικός ενδιαφερόμενος
- ξεχνά να δείχνει στην ομάδα ποιος πραγματικά είναι ο ηγέτης με αποφασιστικό, αλλά όχι επιθετικό τρόπο
- υπερβάλλει στην επιδίωξή του να δημιουργεί καλές εντυπώσεις στην ομάδα
- ζητά συνεισφορά, συμβουλή ή πρόταση χωρίς να είναι διατεθειμένος όχι μόνο να τη δεχτεί ευχαρίστως, αλλά και να ενεργήσει βάσει αυτής
- παρεμποδίζει την ομάδα να αλλάζει μόνη της πρακτικές που παρακωλύουν το έργο της

- επιλύει τις συγκρούσεις μεροληπτικά
- αγνοεί τη σημασία των τακτών συναντήσεων σχετικά με την πρόοδο της δουλειάς
- παρεμποδίζει την ελεύθερη ροή της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων
- εμμένει σε συγκεκριμένους ρόλους για τα μέλη της ομάδας
- συγκεντρώνει όλα τα καθήκοντα στο πρόσωπό του
- είναι αυτός που θα προκαλέσει διαταραχή στις σχέσεις της ομάδας
- επικρίνει δημόσια της ιδέες των άλλων
- απορρίπτει αδικαιολόγητα τις νέες ιδέες, διότι κάτι τέτοιο είναι αποκαρδιωτικό και ανακόπτει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων
- συγκρούεται μετωπικά με τα μέλη της ομάδας
- είναι σκληρός με τους ανθρώπους αντί με το πρόβλημα
- υποτιμά ή να αγνοεί τα προβλήματα
- μη δίνει επανατροφοδότηση στην ομάδα κατά την επίλυση ενός προβλήματος

- υπολογίζει το κόστος της επιτυχίας πριν από το κόστος της αποτυχίας

## **ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

Σύμφωνα με τον Porteretal. (1975) υπάρχουν τρία επίπεδα οργανωτικών αλλαγών που μπορούν να αναγνωριστούν και να διαχειριστούν:

- ατομικές
- ομαδικές
- ολόκληρου του οργανισμού

## **ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ**

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις αλλαγές. Κάποιοι ηγέτες ασκούν θετική επιρροή ως πρότυπα στην ομάδα τους με αποτέλεσμα αυτοί που τους ακολουθούν να υιοθετούν αυτές τις μεταβολές χωρίς αντιδράσεις. Σημαντικός παράγοντας σε αυτή την περίπτωση αποτελεί η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη και η αντιμετώπιση της όποιας αλλαγής ως απαραίτητη. Μια διαφορετική προσέγγιση αποτελούν οι μεταβολές που επιφέρονται εξαιτίας νομικών αιτιών π.χ. αλλαγή νόμου όπου θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως αναπόφευκτες. Δυστυχώς, κάποιοι υπάλληλοι αποδέχονται τις αλλαγές χωρίς

να προβάλλουν καμιά αντίσταση εξαιτίας του φόβου μιας ενδεχόμενης <<τιμωρίας>> π.χ. απόλυση. Βέβαια, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προσπαθεί την εξάλειψη ή την δυνατότητα ελαχιστοποίησής της ανάπτυξης της τελευταίας πεποιθήσεως.

Υπάρχουν όμως και διάφοροι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές. Κυρίως συναντάται σε περιπτώσεις που αφορούν ατομικές ή αλλαγές ολόκληρου του οργανισμού. (Connor 1995)

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων, αποτελεί βασική αιτία. Είτε γιατί οι υπάλληλοι δεν εμπιστεύονται το άτομο που την ανακοινώνει είτε γιατί σκέφτονται αρνητικές επιπτώσεις που θα γίνουν ορατές μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των μεταβολών ως μη αναγκαίες επιφέρεται με την απουσία εμφανών στοιχείων που να την επιβάλλουν και με τη λανθασμένη άποψη, ότι δούλεψε με επιτυχία στο παρελθόν να συνεχίσει και στο μέλλον. Τα σημάδια ενός επερχόμενου προβλήματος στις αρχές είναι ασαφή και οι άνθρωποι εύκολα το αγνοούν. Αν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει υπερεκτιμήσει την απόδοση του οργανισμού τότε η πραγματοποίηση αλλαγών καθίσταται δυσκολότερη ακόμη και στο στάδιο αναγνώρισης του προβλήματος.

Η πεποίθηση από την πλευρά των εργαζομένων, ότι η αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί άρα και να εφαρμοστεί, αποτελεί έναν επιπρόσθετο λόγο στην μη αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής. Πόσο μάλλον όταν προηγούμενες εμπειρίες τους που αφορούσαν μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον τους απέτυχαν, ενισχύουν τον κυνισμό και τη δημιουργία αμφιβολιών. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων θεωρεί τις τροποποιήσεις ως οικονομική απειλή π.χ. μείωση μισθού. Η παραπάνω άποψη συναντάται και από την ίδια την επιχείρηση όταν το κόστος των αλλαγών ξεπερνά τα οφέλη που επιφέρει. Σε περιπτώσεις που το παραπάνω κόστος δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, έχει ως αποτέλεσμα να χειροτερεύσει το εργασιακό κλίμα.

Δεν θα μπορούσαμε να εξαιρέσουμε τις περιπτώσεις φόβου της αποτυχίας η οποία συναντάται κυρίως σε άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση. Συγκεκριμένα μεγάλες αντιδράσεις σε ενδεχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι κινδυνεύουν να χάσουν το κύρος, τη δύναμη τους και δεν επιθυμούν να ελέγχονται από τρίτους. Συν τοις άλλοις, όταν κάποια αλλαγή έρχεται σε σύγκρουση με αξίες, ιδέες, κουλτούρα που αφορά είτε μεμονωμένες περιπτώσεις είτε ολόκληρο τον οργανισμό τότε οι αντιδράσεις είναι εκτεταμένες.

## **ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Ας δούμε παρακάτω τα στάδια που ακολουθεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τη διαδικασία αλλαγής.

Οι θεωρίες αλλαγών περιγράφουν μια σειρά από γεγονότα που θα συμβούν από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδικασίας. Μια από τις πρωτογενείς θεωρίες διαδικασίας αλλαγών είναι αυτή του Kurt Lewin (1951) όπου αναπτύσσεται σε τρία στάδια:

- Αποδέσμευση (unfreezing)
- Αλλαγή (changing)
- Δέσμευση (refreezing)

Στο πρώτο στάδιο, στόχος είναι να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι ότι οι παλαιότερες νοοτροπίες δεν αποδίδουν το ίδιο καλά πλέον. Στο δεύτερο, οι

υπάλληλοι αναζητούν νέους τρόπους περάτωσης των πραγμάτων και αναζητούν μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση. Στο τρίτο στάδιο οδηγούμαστε στην τελική εγκαθίδρυση αλλαγών. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή να ακολουθήσουμε και τα τρία στάδια ειδάλλως με την παράλειψη του πρώτου η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα οδηγηθεί σε αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Καθίστανται σημαντικό για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση που εντοπιστεί αδυναμία προώθησης και εφαρμογής των αλλαγών να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν έγκαιρα οι αιτίες που τις δυσχεραίνουν. Πιθανώς, η έλλειψη προσοχής σχετικά με τον ενθουσιασμό που έχει επιφέρει η αλλαγή στο τρίτο στάδιο ίσως έχει αρνητικά αποτελέσματα κατόπιν της εφαρμογής της.

Ο Lewin υποστηρίζει ότι η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους. Μια προσέγγιση απαρτίζει η θεωρία των κινήτρων π.χ. αύξηση κινήτρων εσωτερικών και εξωτερικών, χρήση κύρους. Μια άλλη προσέγγιση αποτελεί η μείωση των περιορισμών λόγω ιεραρχίας που προκαλεί αντιδράσεις (π.χ. φόβος αποτυχίας).

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **ΟΡΙΣΜΟΣ**

Εκπαίδευση είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στην τρέχουσα εργασία καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Μια άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη



διεύρυνση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.

## **ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εργασιακή μονάδα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ανιχνεύει, να εντοπίζει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες σε εκπαίδευση των ανθρώπων της και να τους παρέχει τη δυνατότητα μέσα από ανάλογα προγράμματα να βρουν τόσο αυτό που τους λείπει για να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση όσο και νέους τρόπους αντιμετώπισης παλαιών προβλημάτων.

Μέσα από την εκπαίδευση καλλιεργείται η συλλογικότητα, που με τη σειρά της προωθεί τη συμμετοχή όλης της ομάδας. Από κει και πέρα επέρχεται η κινητοποίηση για την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον Gary Dressler ( Βασικές αρχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, 2014) κανείς εργαζόμενος δεν είναι αποδοτικός στην εργασία του,

όσα προσόντα και να έχει, εάν πρώτα δεν εκπαιδευτεί και δεν καθοδηγηθεί σωστά στο εργασιακό του περιβάλλον.

## **ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ**

Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία που έχει ως σκοπό να πληροφορήσει το νέο εργαζόμενο τόσο για τις παροχές που έχει, όσο και για τις υποχρεώσεις αυτού απέναντι στην εταιρία για την οποία εργάζεται.

Συνήθως, το πρώτο βήμα είναι η εξήγηση όλων των παραπάνω από την υπεύθυνη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (ωράριο, κανονισμός αδειών, κ.λπ.). Στη συνέχεια, τη σκυτάλη παραλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος γνωρίζει το νέο μέλος της ομάδας στα υπόλοιπα μέλη αυτής και τον ξεναγεί στις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Μάλιστα, ο προϊστάμενος συνηθίζει να παροτρύνει το νέο μέλος του εργατικού δυναμικού να συμμετέχει από την αρχή σε κοινές δραστηριότητες με τα παλιά μέλη ώστε η προσαρμογή του στο νέο εργασιακό του περιβάλλον να γίνει όσο πιο ομαλά γίνεται.

Εξίσου σημαντικός κρίνεται και ο ρόλος της νέας τεχνολογίας, η οποία βοηθάει με τη σειρά της στην ομαλή προσαρμογή και καθοδήγηση του νέου υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη μιας διαδικτυακής πλατφόρμας με όλα τα στοιχεία της εταιρείας σχετικά με τις αξίες και την κουλτούρα της, βοηθάει αποτελεσματικά τον υπάλληλο να ενημερωθεί αλλά και να προσαρμοστεί κατάλληλα στις νέες απαιτήσεις.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Μόλις ο εργαζόμενος περάσει από τη φάση της προσαρμογής στην εταιρεία θα περάσει το επόμενο στάδιο το οποίο είναι αυτό της εκπαίδευσης του. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει όχι μόνο στους νέους εργαζόμενους όσο και στους παλιούς εργαζόμενους της εταιρείας εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς εν ώρα εργασίας. <<Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης>>(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Έτσι λοιπόν, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι καθίστατο πιο παραγωγικοί, καταφέρνουν σε βάθος χρόνου να αυξήσουν τις αποδοχές τους και να μειώσουν αποτελεσματικά τις πιθανότητες αποχώρησης τους από την εταιρεία. Η εκπαιδευτική διαδικασία χρειάζεται να γίνει σωστά και κάτω από την επίβλεψη έμπειρων εργαζομένων ώστε έτσι να μειωθούν η πιθανότητα τόσο κάποιας ανεπαρκούς εργασίας όσο και πιθανώς κάποιων ατυχημάτων που θα θέσουν τη ζωή του εργαζόμενου σε κίνδυνο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο σκοπός της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να ταυτίζεται με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας. Η εταιρεία μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων της πρέπει να εντοπίσει και να βελτιώσει όλες αυτές τις συμπεριφορές των υπαλλήλων της οι οποίες θα εξυπηρετούν το συμφέρον αυτής. Η θέσπιση εκπαιδευτικών στόχων αλλά και η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση.

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Σύμφωνα με (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) το πρόγραμμα εκπαίδευσης μιας επιχείρησης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με κριτήριο την εργασιακή εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- Προσωπικό χωρίς πείρα
- Προσωπικό με πείρα
- Κανονικό προσωπικό

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΙΣ ΠΕΙΡΑ

Στη συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού παρέχονται όλες οι γενικές πληροφορίες οι οποίες αφορούν την επιχείρηση π.χ. ενημέρωση για δίφορες πολιτικές σχετικά με εκπτώσεις, απουσία από την εταιρεία κ.λπ. Φυσικά, από τη στιγμή που τελειώσει τη θεωρητική του εκπαίδευση, μπορεί πλέον να αναλάβει τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕ ΠΕΙΡΑ

Στο προσωπικό το οποίο διαθέτει πείρα, του παρέχεται η ενημέρωση για θέματα που άπτονται της οργάνωσης και των διαφόρων πολιτικών που ακολουθεί η επιχείρηση. Η ειδική διάλεξη ή απευθείας τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου με ταυτόχρονη παρουσία του υπεύθυνου ο οποίος θα αναλάβει και την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα.

#### ΚΑΝΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης χρειάζεται να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να διεξαχθεί είτε μέσα στην εταιρεία είτε έξω από τα πλαίσια της με τη μορφή ειδικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών ταξιδιών. Άλλωστε, μην ξεχνάμε ότι ο απόλυτος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζόμενου προς όφελος τόσο για εκείνον όσο και για την ίδια την εταιρεία.

## **ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

### **Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας**

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο συνήθη χώρο εργασίας του εργαζόμενου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθεται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

### **Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας**

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι οι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν το βασικό εξοπλισμό του εργαστηρίου, αίθουσα διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα

συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπαιδευτεί μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος γι' αυτό χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Αρχικά,

- Είναι οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, τη συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου πολλές επιχειρήσεις ενημερώνονται από την παρακολούθηση σε πανεπιστήμια για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την επιστήμη και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης που σημαίνει την ικανότητα των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται το πρόβλημα και να το επιλύουν γρήγορα.
- Οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνει την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την καθοδήγηση (coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση όπου η επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο με το χώρο της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδευείται εκεί.
- Οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring).
- Οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση

ευαισθησίας (sensitivity training) και κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2010).

## **ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο το οποίο χωρίζεται σε πέντε στάδια (Dressler,2014).

Τα στάδια είναι τα εξής:

- Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Ανάπτυξη του υλικού εκπαίδευσης
- Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης αποτελείται από τις μακροπρόθεσμες ανάγκες εκπαίδευσης αλλά και τις τρέχουσες ανάγκες αυτής (Dressler,2014).

Στις μακροπρόθεσμες ανάγκες ανήκουν οι στρατηγικές αυτές όπου αφορούν την εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης για μελλοντικές νέες θέσεις οι οποίες προβλέπεται να δημιουργηθούν. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν στις βλέψεις της εταιρείας είναι η επέκταση της στο εξωτερικό ή προσθήκη νέας γραμμής παραγωγής όταν αναφερόμαστε σε επιχείρηση παραγωγής υλικών ή αγαθών.

Αφενός, η εκπαίδευση για μελλοντικούς στόχους της εταιρείας θεωρείται σημαντικό στοιχείο αφετέρου πιο σημαντική καθίστανται η εκπαίδευση που αφορά τρέχουσες ανάγκες. Το συγκεκριμένο ενδέχεται να συμβαίνει λόγω της χαμηλής αποδοτικότητας του προσωπικού της.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό εκπαιδευτικών διαδικασιών αφορά κυρίως τους νέους εργαζομένους της και όχι τους παλιούς αφού η νέα εκπαίδευση για τους ήδη υπαλλήλους μπορεί να μην είναι λύση στη χαμηλή τους απόδοση π.χ. μπορεί να οφείλεται πιθανότατα στην έλλειψη κινήτρου.

## **ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**



Το επόμενο στάδιο του εκπαιδευτικού μοντέλου είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του προγράμματος ο οποίος περιλαμβάνει τους στόχους της εκπαίδευσης, τις μεθόδους υλοποίησης αλλά και το πρόγραμμα αξιολόγησης αυτής. Επιπλέον, στον σχεδιασμό περιλαμβάνονται μια περίληψη στο πως θα υλοποιηθεί ένα περιβάλλον εκπαίδευσης το οποίο θα παρέχει κίνητρο στον εργαζόμενο ώστε να εκπαιδευτεί αλλά και εκείνα τα στοιχεία που θα αποκομίσει να τα μεταφέρει αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας του. Στο συγκεκριμένο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο υπεύθυνος εκπαίδευσης εξετάζει προσεχτικά το υλικό εκπαίδευσης και επίσης εκτιμά τον απαραίτητο προϋπολογισμό που θα χρειαστεί για το σκοπό αυτόν (Dressler,2014).

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Στην πραγματικότητα κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου, αναπτύσσεται τόσο το υλικό εκπαίδευσης όσο και το περιεχόμενο του. Κατά την διάρκεια αυτού, η επιλογή του κατάλληλου περιεχομένου εκπαίδευσης όσο και πως αυτό θα παρουσιαστεί (π.χ. μέσω βιβλίων, I-pad, videos) παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό. Σε πολλές επιχειρήσεις προτείνονται κάποια έτοιμα λογισμικά τα οποία επιτρέπουν την διαδικτυακή εκπαίδευση, οπότε όλο το εκπαιδευτικό υλικό που θα χρειαστεί να μπορεί να βρίσκεται διαθέσιμο ανά πάσα ώρα και στιγμή διαθέσιμο στο διαδίκτυο.

## **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ένα από τα πιο σημαντικά στάδια, αν όχι το πιο σημαντικό, είναι αυτό της υλοποίησης του εκπαιδευτικού πλάνου (Dressler,2014). Από τη στιγμή που τόσο οι στόχοι όσο και ο προϋπολογισμός του προγράμματος έχει

προγραμματιστεί, μπορεί ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης να συνεχίσει το πλάνο υλοποίησης του.

Ένας από τους πιο παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης είναι αυτός κατά την διάρκεια της εργασίας του. Συγκεκριμένα, ένας έμπειρος υπάλληλος παρακολουθεί, βοηθάει και συνάμα καθοδηγεί το νέο εργαζόμενο στην εργασία του, λειτουργεί ως <<μέντορας>> του. Αυτή η πρακτική υλοποίησης συναντάται στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα σε μικρομεσαίες αφού οι πόροι και ο χρόνος καθίστανται αρκετά περιορισμένος.

Στον αντίποδα, σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν επικρατήσει τα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία ακόμα και σήμερα θεωρούνται σημαντικά και άκρως αποτελεσματικά παρότι την ανάπτυξη του διαδικτύου.

Ωστόσο, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου θεωρείται ένας τρόπος άκρως αποτελεσματικός που αφορά κυρίως πολυεθνικές εταιρείες που έχουν διάσπαρτα σε όλο τον κόσμο υπαλλήλους. Έτσι, έχοντας ανά πάσα στιγμή το εκπαιδευτικό υλικό διαθέσιμο και από όποιο σημείο στον πλανήτη, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν τόσο μια διάλεξη όσο και ένα σεμινάριο το οποίο θα τους βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο υπεύθυνος εκπαίδευσης και υλοποίησης του εκπαιδευτικού πλάνου αξιολογεί την όλη διαδικασία μετρώντας τις αντιδράσεις των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην όλη διαδικασία. Πρακτικά ελέγχει, εάν αποκόμισαν τις απαραίτητες για αυτούς γνώσεις, εάν άλλαξαν οι συμπεριφορές των πελατών μετά την εκπαιδευτική διαδικασία και φυσικά εάν οι στόχοι εκπαίδευσης υλοποιήθηκαν.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι κρίνεται απαραίτητο για τον υπεύθυνο εκπαίδευσης της εταιρείας να καταγράψει όλα τα παραπάνω στοιχεία ώστε να

χρησιμοποιηθούν για πιθανή βελτίωση της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας(Dressler,2014)

## **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Επικοινωνία είναι η συνειδητή μεταβίβαση ενός μηνύματος μεταξύ ανθρώπων, που γίνεται άμεσα ή έμμεσα. Σύμφωνα με τους Daniels& Spiker, επικοινωνία είναι το κοινό νόημα που δημιουργείται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής ανταλλαγής.

Από πολύ παλιά οι άνθρωποι έβρισκαν τρόπους να επικοινωνούν με μηνύματα απλά ή κωδικοποιημένα που με την εξέλιξη των εποχών εξελίχθηκαν και αυτά. Τα πρώτα μοντέλα Επικοινωνίας αφορούσαν έναν αποστολέα και έναν παραλήπτη, από τον οποίο στη συνέχεια πήγαινε πίσω μια απάντηση.

Το κλασικό μοντέλο επικοινωνίας περιλαμβάνει τον πομπό, το μήνυμα, το μέσο, το δέκτη, την ανατροφοδότηση και την ανταπόκριση του δέκτη προς τον πομπό αναφορικά με το μήνυμα. Για να είναι ολοκληρωμένη η επικοινωνία, πρέπει πρώτον, ο πομπός να γνωρίζει καλά τι θέλει να πει πριν το πει και, δεύτερον, πρέπει να γνωρίζει ο πομπός κατά το δυνατόν καλύτερα το δέκτη, ώστε να διαμορφώσει το μήνυμα κατά τον περισσότερο θετικά απηχούμενο τρόπο. Το μήνυμα πρέπει να είναι απλό, λιτό, απέριπτο για τον περιορισμό της κριτικής διάθεσης του δέκτη.

Η μοντέρνα θεώρηση της επικοινωνίας παραπέμπει στη θεωρία του νευρογλωσσικού προγραμματισμού (NLP) που στηρίζει την επιτυχία της επικοινωνίας στην εναρμόνιση με το συνομιλητή (κίνηση, διάθεση, χειρονομία).

Σε μια μονάδα, όλοι πρέπει να γίνονται κοινωνοί οποιασδήποτε επιστολής, οδηγίας, ομιλίας, διαπραγμάτευσης, έκθεσης, πρότασης, με απλό και κατανοητό τρόπο.

Αυτές οι εσωτερικές διεργασίες είναι αποτέλεσμα της συνετής λειτουργίας όλων των επικοινωνιακών μέσων που διαθέτουμε βάσει του δόγματος ότι η γλώσσα είναι αξία.

## **Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ**

Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά. Η θεωρία της επικοινωνίας αναπτύσσεται σε τομείς όπως στις κοινωνικές επιστήμες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η οργανωτική ανάπτυξη και τα μαθηματικά.

Η επικοινωνία αναπτύχθηκε στο χώρο της διαφήμισης όταν για την προώθηση ενός προϊόντος οι επιχειρήσεις στράφηκαν σε κοινωνικούς επιστήμονες, οι οποίοι μελετώντας την συμπεριφορά του κοινού βοηθούσαν να περάσουν μηνύματα στους μελλοντικούς πελάτες.

Όσο τα χρόνια περνούσαν και η ανάγκη για Επικοινωνία μεγάλωνε, νέοι όροι και έννοιες έκαναν την εμφάνισή τους (B. Stuart, M. Sarow, L. Stuart, 20080):

- Η επανεπεξεργασία μετατρέπει τον αποστολέα σε αποδέκτη πληροφοριών.
- Η επικοινωνία είναι ταυτόχρονη και συνεχής
- Η κωδικοποίηση γίνεται αντικείμενο μελέτης
- Η αποκωδικοποίηση αναλύεται
- Το μέσον της επικοινωνίας λαμβάνει χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν το αντίστοιχο μοντέλο
- Ο θόρυβος μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός
- Σημασία πλέον έχει η αποτελεσματική επικοινωνία

Αποτελεσματική Επικοινωνία έχουμε όταν ο παραλήπτης του μηνύματος το καταλαβαίνει έτσι όπως επιδίωκε ο αποστολέας.

Η Αποτελεσματική Επικοινωνία, λοιπόν, μεταδίδει μια πληροφορία όσο πιο αναλυτικά γίνεται, ώστε ο παραλήπτης να μην παρερμηνεύσει τα

δεδομένα και να τα χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η εκπαίδευση στην επικοινωνία κάνει την εμφάνισή της στα μαθήματα επιλογής, χάνοντας έτσι τη σημαντικότητά της. Για τις σχολές της διοίκησης επιχειρήσεων είναι από τα ιδανικότερα χαρίσματα να γνωρίζει Επικοινωνία και τη διαχείρισή της. Στις σχολές αυτές οι φοιτητές και οι απόφοιτοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί σε θέματα Επικοινωνίας, να έχουν την ικανότητα να αναλύουν, να προσαρμόζονται, να αξιολογούν και να συνεργάζονται σε ένα περιβάλλον επιχειρηματικό με ένα πολυεθνικό εργατικό δυναμικό.

## **ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η Επιχειρηματική Επικοινωνία σχετίζεται άμεσα με τις παρακάτω μορφές επικοινωνίας:

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Με την Εσωτερική Επικοινωνία εννοούμε την Επικοινωνία με τον ίδιο μας τον εαυτό. Η Επικοινωνία αυτή είναι ανεκτίμητη, εξετάζουμε τις επιλογές που έχουμε, αξιολογούμε τις καταστάσεις και διορθώνουμε πριν

καταλήξουμε, έχοντας την ευκαιρία να αποφασίζουμε με το μικρότερο βαθμό κινδύνου.

Όσο πιο θετικός είναι ο τρόπος που εμπυχώνουμε τον εαυτό μας, τόσο περισσότερο τονώνουμε την αυτοεκτίμησή μας. Όσο συνειδητοποιούμε τα καλά μας σημεία και τις αδυναμίες μας, τόσο νιώθουμε την αξία μας και αποδίδουμε καλύτερα εκεί που μπορούμε.

## ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πρόκειται για τη μορφή αυτής της Επικοινωνίας η οποία γίνεται ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα άτομα. Κατά την Επικοινωνία μελετάται η εγγύτητα των συνομιλητών, το πλαίσιο (επαγγελματικό ή προσωπικό), ο τόνος (φιλικός ή εχθρικός), η χρονική διάρκεια (στιγμιαία ή μη) κ.α.. Επίσης, αναπτύχθηκαν θεωρίες σχετικά με τη Διαπροσωπική Επικοινωνία, όπως της κοινωνικής ανταλλαγής, της μείωσης της αβεβαιότητας και της άμεσης ανταπόκρισης.

## ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πρόκειται για την Επικοινωνία που σχετίζεται με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και εξετάζεται γιατί τα άτομα που λαμβάνουν ταυτόχρονα ίδια μηνύματα, τα ερμηνεύουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

## Ο ΠΛΟΥΤΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πρόκειται για τη θεωρία της Επικοινωνίας που σχετίζεται με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η μορφή Επικοινωνίας που επιλέγεται γίνεται βάσει μιας ικανότητας της επιχείρησης η οποία μειώνει την αβεβαιότητα. Τα μέσα επικοινωνίας έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν πληροφορίες, ιδιότητα που κάνει κάποια από αυτά να θεωρούνται πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη επικοινωνιακών σκοπών.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Επιχειρηματική Επικοινωνία βρίσκεται ανάμεσα στην εσωτερική επικοινωνία και τη μαζική επικοινωνία. Η Επιχειρηματική Επικοινωνία αφορά εκτός από την μεταφορά προσωπικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, υπηρεσιακών μηνυμάτων, παρουσιάσεις πωλήσεων και διασκέψεων και την επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Η ανάπτυξη αυτής της Επιχειρηματικής Επικοινωνίας ανακαλύπτει τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα των μηνυμάτων μεταξύ συναδέλφων, προϊστάμενων και υφισταμένων.

## ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία λέμε όταν εννοούμε τη διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης μηνυμάτων, από τα οποία δημιουργούνται σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους και δημιουργούν το όνομα της επιχείρησης.

Όταν χρησιμοποιούμε τον σωστό τρόπο Επικοινωνίας στις επαφές με τον επιχειρηματικό κόσμο, αλλάζουμε τις προσδοκίες των ανθρώπων και τα



πρότυπα της Επικοινωνίας. Η πληροφόρηση αγγίζει όλα τα επίπεδα των τμημάτων και καταναλωτών, των εργαζομένων και όποιον ενδιαφέρεται και συναναστρέφεται με τον επιχειρηματικό κόσμο.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Εσωτερική Επικοινωνία είναι προφορική ή γραπτή και όταν αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών χρειάζεται διαρκή επαγρύπνηση.

Παράδειγμα προφορικής εσωτερικής επικοινωνίας αποτελούν οι επαφές πρόσωπο με πρόσωπο σε πραγματικό τόπο και χρόνο, οι επίσημες και ανεπίσημες συσκέψεις, τα συνέδρια και οι τηλεδιασκέψεις.

Στη γραπτή εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνονται τα υπηρεσιακά σημειώματα στην κλασική ή την ηλεκτρονική μορφή, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα ιστολόγια, τα ενημερωτικά δελτία και τα εγχειρίδια που ενημερώνουν τους εργαζόμενους για την πολιτική, τους κανόνες και τις συμπεριφορές αλλά και για τις διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί η εργοδοσία με τους εργαζόμενους παίζει σημαντικό ρόλο στην ανύψωση του ηθικού, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της απόδοσης τους. Η Αποτελεσματική Επικοινωνία δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης και ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης στο εσωτερικό της.

## ΠΩΣ ΜΕΤΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΤΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης, το αποτέλεσμα από την Αποτελεσματική Επικοινωνία είναι ίδιο, ικανοποιημένο Ανθρώπινο Δυναμικό. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η μέθοδος που θα ακολουθήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης, ανάλογα με το μέγεθος της και την πολιτική που την αντιπροσωπεύει.

Σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό παίζει η Οργανωτική Επικοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα εφαρμοστεί. Η Οργανωτική Επικοινωνία ασχολείται και εφαρμόζεται ώστε να επιτυγχάνεται η σωστή γραπτή ή προφορική Επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και με θέματα που έχουν σχέση με την ύψωση του ηθικού και την ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι.

Το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων έχουν οδηγήσει μια επιχείρηση στην επιτυχή λειτουργία της και σε καλές και σε κακές εποχές.

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η οργανωτική επικοινωνία διδάσκεται από τις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων και ανεξαρτητοποιήθηκε την μεταπολεμική περίοδο. Η Επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης και δεν αναγνωρίζει τη νοοτροπία που κάποιοι υποστηρίζουν πως η διοίκηση γνωρίζει καλύτερα.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της Οργανωτικής Επικοινωνίας σε μια επιχείρηση επιφέρει κέρδη, μειώνει το ποσοστό των αποχωρήσεων και δημιουργεί μια βάση γνώσεων. Όλα αυτά περνάνε στους πελάτες και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται όχι μόνο η εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και το πρόσωπό της προς τα έξω.

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στις θεωρίες Οργανωτικής Επικοινωνίας περιλαμβάνονται τα συστήματα πληροφοριών. Για την επιβίωση της επιχείρησης είναι σημαντικό κάθε τμήμα της και κανένα δεν είναι περισσότερο σημαντικό από κάποιο άλλο.

Ακολουθεί η πολιτιστική θεωρία, όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εταιρική κουλτούρα, την προσωπική και τη συλλογική ιστορία της επιχείρησης. Η θεωρία αυτή έχει δεχθεί επιρροές από την Ανατολή και έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας μέσω της εθνογραφίας.

Η κριτική θεωρία πιστεύει πως η Επικοινωνία πηγάζει από την πραγματικότητα. Η ανάμιξη του προσωπικού θεωρείται ευεργετική και ιδιαίτερα σημαντική για την πορεία της επιχείρησης.

Στην συνέχεια ακολουθεί η θεωρία της αφομοίωσης/ κοινωνικοποίησης, όπου έμφαση δίνεται στο πόσο πολύ ταιριάζει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Οι νέοι υπάλληλοι, έχοντας επιρροές από τις σύγχρονες σπουδές που περιλαμβάνουν και την Επικοινωνία, την χρησιμοποιούν για να δείξουν την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.

Τέλος, η θεωρία των σχέσεων στο χώρο εργασίας. Το μέγεθος και η ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει το προσωπικό, επηρεάζουν πολύ τις μεταξύ τους σχέσεις, γεγονός που φανερώνει την σημαντικότητα της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η Εσωτερική Προφορική Επικοινωνία αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων. Η περιπλοκότητα της Επικοινωνίας βοηθά να γίνει αντιληπτό πόσο δύσκολη είναι η Αποτελεσματική Επικοινωνία.

Κατά το διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας, το μήνυμα που θα στείλει ο αποστολέας πρέπει να είναι σαφές και ειλικρινές. Από την άλλη πλευρά, ο παραλήπτης πρέπει να αποκωδικοποιήσει με επιτυχία το μήνυμα. Ο τρόπος που θα μεταφερθεί το μήνυμα θα πρέπει να ικανοποιεί και τον αποστολέα και τον παραλήπτη του μηνύματος. Το περιεχόμενο του μηνύματος πρέπει να ξεπερνά κάθε θόρυβο, περισπασμό ή φίλτρο εσωτερικό ή εξωτερικό, ενώ το μήνυμα πρέπει να συνδέεται με τον τρόπο που ο αποστολέας επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον παραλήπτη.

Ο ρόλος της Εσωτερικής Επικοινωνίας στην όλη διαδικασία εξετάζεται με τους εξής τρόπους Επικοινωνίας:

- Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο

- Τηλεφωνική Επικοινωνία και φωνητικό ταχυδρομείο
- Συσκέψεις
- Βίντεο διασκέψεις
- Ειδικές εκδηλώσεις
- Γραπτή Εσωτερική Επικοινωνία

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ

Η Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο είναι ένα πολύ σημαντικό

μέσο Επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και της διοίκησης της επιχείρησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Όταν η Επικοινωνία γίνεται με τον τρόπο αυτό μπορούν να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, να επεκταθεί μια συζήτηση ώστε να αναλυθεί καλύτερα, να δοθεί το σωστό χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να καταλήξει στο σωστό αποτέλεσμα η συζήτηση.

Ο τρόπος αυτός Επικοινωνίας έχει καλύτερα αποτελέσματα, γιατί υπάρχει άμεση επαφή με το ύφος, την γλώσσα και τη στάση του σώματος των συνομιλητών. Επίσης, ο τόνος της φωνής των ομιλητών, ο ήχος και η ποιότητά της δίνουν πληροφορίες για την έκβαση μιας συζήτησης. Το σημείο, η ώρα και η περίσταση κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την Επικοινωνία.

Στις επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος της Επικοινωνίας γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτός είναι ένας λόγος για να προσέχουν οι συνομιλητές αυτό που θα πουν, να σκέφτονται πριν μιλήσουν και να προσέχουν τη μη λεκτική συμπεριφορά τους.

Οι σκέψεις είναι από τις μη λεκτικές συμπεριφορές που μπορεί κάποιος να ελέγξει, δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τις κινήσεις και τις εκφράσεις του προσώπου, οι οποίες είναι το ορατό και εύκολα παρεξηγήσιμο σημείο στην διαδικασία της Επικοινωνίας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και από τη διαφορετική κουλτούρα που έχουν οι εργαζόμενοι ή οι επιχειρήσεις, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της πολυεθνικότητας που παρουσιάζεται πλέον στην εποχή μας.

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν όλα τα παραπάνω κατά τη διάρκεια μιας Επικοινωνίας δείχνει την προδιάθεση των συνομιλητών και την έκβαση που θα έχει η Επικοινωνία μεταξύ τους.

## ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΦΩΝΗΤΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ

Η χρήση των τηλεφώνων έχει μεγάλη ανάπτυξη από την εποχή της ανακάλυψής του. Το τηλέφωνο χρησιμοποιείται για την Εσωτερική Επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, αφού πλέον κάθε τμήμα και γραφείο έχει το δικό του εσωτερικό νούμερο. Στα τηλέφωνα μπορεί να γίνει εκτροπή σε άλλο νούμερο, να εμφανίζεται το νούμερο του καλούντος, να καταγράφουν μηνύματα, να μεταδώσουν μηνύματα, να πάρουν αυτόματα τηλέφωνο σε κάποιον, αλλά και να αποθηκεύσουν τηλεφωνικά νούμερα.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας έκαναν την εμφάνισή τους τα κινητά τηλέφωνα. Με τα κινητά τηλέφωνα μπορεί κάποιος να έρθει σε Επικοινωνία από όποιο σημείο και αν είναι, εντός του γραφείου του, στο δρόμο, στο σπίτι σε μια άλλη τοποθεσία εκτός νομού, αλλά και στο εξωτερικό. Τα μειονεκτήματα των κινητών τηλεφώνων αφορούν στην έλλειψη σήματος που

μπορεί να δυσκολέψουν την επικοινωνία ή η παρουσία δυνατών εξωτερικών θορύβων.

Οι λειτουργίες που προσφέρουν τα κινητά τηλέφωνα προσδιορίζονται στην καταγραφή ημέρας και ώρας, στη χρήση του ημερολογίου και του ξυπνητηριού, στα φωνητικά και γραπτά μηνύματα, στη λήψη φωτογραφιών και την αποστολή αυτών και τέλος στην πλοήγηση στο διαδίκτυο.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα το φωνητικό ταχυδρομείο θα πρέπει να είναι τα μηνύματα σύντομα, να δίνονται οι πιο σημαντικές πληροφορίες, να είναι τα λόγια αργά και καθαρά. Θα πρέπει να επαναλαμβάνεται ο αριθμός τηλεφώνου, να προβλέπεται το φωνητικό μήνυμα ανάλογα με τις περιστάσεις και να παραμείνει άκρως επαγγελματικό.

## ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ

Οι συσκέψεις γίνονται και πρέπει να περιλαμβάνουν θέματα που χρειάζονται λύση και προγραμματισμό για την επίλυση τους. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι, τότε οι συσκέψεις αντιμετωπίζονται θετικά. Οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται είτε από τους προϊστάμενους τους είτε από συμβούλια εργαζομένων και η ενημέρωση βοηθά να μην αποκλίνουν από το θέμα συζήτησης και να εκφράζουν την άποψή τους για κάτι που τους αφορά.

Έτσι, κάποιες από τις βασικές αρχές για το σχεδιασμό μιας σύσκεψης είναι η χρησιμότητα όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το Ανθρώπινο Δυναμικό της, οι στόχοι της σύσκεψης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Σημαντικό είναι να μην ξεφεύγει μια σύσκεψη από το

θέμα της και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή. Σε μια σύσκεψη πρέπει να είναι παρόντες όλοι όσοι χρειάζεται και να μοιράζεται το υλικό σε όλους τους παρεβρισκόμενους.

Για την επιτυχία μιας σύσκεψης και για τη δημιουργική αξιοποίηση του χρόνου των εργαζομένων πρέπει να ενισχύεται το συναίσθημα ότι η σύσκεψη είναι παραγωγική. Πρέπει να ξεκινάει η παρουσίαση με τους στόχους, τα θέματα και τι θέλουν να πετύχουν από αυτήν. Σε μια σύσκεψη ξεκινούν με την ως τώρα παρουσίαση του έργου της επιχείρησης, ώστε να γίνει σωστά η σύνδεση με τους νέους στόχους που θα τεθούν. Είναι πολύ σημαντικό να είναι ενεργή η ανάμειξη των παρεβρισκομένων και να γίνεται κατανοητό πως τα θετικά αποτελέσματα είναι και για δικό τους συμφέρον.

Πριν από κάθε σύσκεψη θα πρέπει να μοιράζονται τα πρακτικά της προηγούμενης σύσκεψης, στα οποία συνετό θα ήταν να έχουν τηρηθεί όλα τα χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή των συμφωνηθέντων. Οι εμπλεκόμενοι στη σύσκεψη θα πρέπει να έχουν έτοιμες τις αναφορές τους για τα πεπραγμένα, αλλά και για τις μελλοντικές τους ανάγκες. Τέλος, σημαντικό είναι κατά την διάρκεια εφαρμογής των αποφάσεων να γίνονται ενημερώσεις ή βελτιωτικές προτάσεις. Η σύσκεψη καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα στη λειτουργία των επιχειρήσεων και ενισχύει τη δημιουργικότητα.

## ΒΙΝΤΕΟΔΙΑΣΚΕΨΗ

Με τη βιντεοδιάσκεψη εκμηδενίζονται οι αποστάσεις, αφού οι διασκέψεις μέσω κάμερας γίνονται σε αληθινό χρόνο από όπου και να βρίσκεται ο συνομιλητής. Πρόκειται για έναν τρόπο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται



πολύ από τις πολυεθνικές εταιρίες και εξυπηρετεί ακόμη περισσότερο σε χώρες που υπάρχει μεγάλη διαφορά ώρας.

Στα πλεονεκτήματα της βιντεοδιάσκεψης περιλαμβάνονται η εξοικονόμηση κεφαλαίων, πρόκειται για επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, υπάρχει κέρδος χρόνου και παγκόσμια επαφή με τους συνεργάτες, οικοδομούνται σχέσεις και κρατά το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων ζωντανό.

Μια επιτυχημένη τηλεδιάσκεψη πρέπει να ξεκινά με την παρουσίαση των συμμετεχόντων. Η τεχνολογία που θα κάνουν χρήση κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης, θα πρέπει να είναι ελεγμένη από πριν και για τα τεχνικά χαρακτηριστικά της, αλλά και για την άνεση που θα προσφέρει στους παραβρισκόμενους. Πριν από την έναρξη θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι για την ορθή χρήση της τεχνολογίας, όπως να κλείνουν τα μικρόφωνα όταν δεν μιλούν για να περιορίζεται ο θόρυβος.

Κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης ως ομιλητής πρέπει να συστηθείτε, αλλά και όταν απευθύνεστε σε κάποιον θα πρέπει να προηγείται το όνομά του. Οι καθυστερήσεις στη μετάδοση είναι φυσιολογικές, οπότε πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν, καθώς και ότι πρέπει το βλέμμα να είναι εστιασμένο στην κάμερα. Η κίνηση του σώματος και οι κινήσεις πρέπει να είναι περιορισμένα και ο κώδικας ενδυμασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ουδέτερα χρώματα. Τέλος, ο χώρος δεν πρέπει να έχει έντονο φωτισμό και παράθυρα και τα χρώματά του να είναι απαλά.

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Οι εκδηλώσεις για τους εργαζόμενους έχουν ως σκοπό να τους κάνουν να νιώθουν ενταγμένοι στην οικογένεια της επιχείρησης, ότι υπάρχει και για αυτούς επιβράβευση για την προσπάθειά τους να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Πλέον, οι ειδικές εκδηλώσεις δεν αφορούν μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη, αφορούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Στις εκδηλώσεις αυτές περιλαμβάνονται γιορτές ετήσιες για την αλλαγή του χρόνου, για αυτούς που πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν, για επιτυχίες των στόχων της επιχείρησης, αλλά και για να περιποιηθούν κάποιους σημαντικούς πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης. Σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνονται και βραβεύσεις κάποιων ατόμων ή να δίνονται υποτροφίες στα παιδιά των εργαζομένων που έχουν καλές επιδόσεις στις μαθητικές τους υποχρεώσεις. Πολλές φορές στις εκδηλώσεις αυτές συμμετέχουν και φορείς της τοπικής κοινωνίας, όπου η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει κοινωνικό έργο ή να συνεργάζεται μαζί τους για το ευρύτερο κοινωνικό όφελος.

Για να σχεδιαστεί μια ειδική εκδήλωση θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις. Ξεκινώντας να τις αναλύουμε, θα αναφερθούμε στον σκοπό που έχει μια εκδήλωση. Θα πρέπει να υπολογιστεί ο χρόνος που χρειάζεται να σχεδιαστεί, οι πόροι, ο χώρος και το προσωπικό. Το είδος της ειδικής εκδήλωσης θα πρέπει να ταιριάζει με το σκοπό και την κουλτούρα της περιοχής. Συνετό θα ήταν να συμμετέχει στην διοργάνωση και μια ομάδα από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τον προϋπολογισμό δημιουργείται ένα χρονοδιάγραμμα και ένα καθηκοντολόγιο για την καλύτερη οργάνωση και επιτυχία της εκδήλωσης. Ακολουθεί η ενημέρωση για την εκδήλωση με ιδιαίτερη προσοχή στους επίσημους προσκεκλημένους.

## ΓΡΑΠΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι μορφές της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι τα υπηρεσιακά σημειώματα, τα ενημερωτικά δελτία, τα ιστολόγια και οι συμπληρωματικές εκδόσεις.

### ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Ο παραδοσιακός τρόπος Εσωτερικής Επικοινωνίας με υπηρεσιακά σημειώματα είναι αυτός με τα σημειώματα σε χαρτί. Ο τρόπος αυτός έχει πλέον αντικατασταθεί από τα ηλεκτρονικά υπηρεσιακά μηνύματα, τα οποία εμφανίζουν όμως αρκετά μειονεκτήματα αφού ο χρήστης χρειάζεται συνεχώς δίκτυο και μια βλάβη στην τηλεφωνική γραμμή ή στο δίκτυο ηλεκτροδότησης δεν επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτά.

### ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

Τα ενημερωτικά δελτία είναι για τις επιχειρήσεις εργαλεία επικοινωνίας με το Ανθρώπινο Δυναμικό και ενδυνάμωσης των σχέσεων τους. Ένα ενημερωτικό δελτίο μπορεί να είναι ένα απλό κομμάτι χαρτί ή και ένα κανονικό περιοδικό και προσφέρει πληροφορίες από την ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας και προς τα κάτω και οριζοντίως μεταξύ των διοικήσεων των τμημάτων. Με τη μορφή αυτή της επικοινωνίας μπορεί να αντλούν πληροφορίες από τους υπαλλήλους, παρακινώντας τους να εκφράσουν τη γνώμη τους και να κάνουν προτάσεις.

Υπάρχει και η ηλεκτρονική μορφή των ενημερωτικών δελτίων, τα οποία έχουν το πλεονέκτημα να περιέχουν βίντεο, φωτογραφίες, συνδέσεις σε δικτυακούς τόπους και πολλά συνημμένα αρχεία. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να

λαμβάνουν ειλικρινείς πληροφορίες από τους εργοδότες τους και τα ενημερωτικά δελτία ως μορφή επικοινωνίας ενδείκνυνται για αυτό.

## ΙΣΤΟΛΟΓΙΑ

Τα ιστολόγια ή blogs ορίζονται ως <<ένας δικτυακός τόπος που περιέχει ένα προσωπικό ημερολόγιο με σκέψεις, σχόλια και συχνά υπερσυνδέσεις που έχει τοποθετηθεί ο γράφων>> (Merriam-Webster Online, 2006).

Με τα ιστολόγια μπορούν να γίνονται επαφές με μελλοντικούς πελάτες, να παρακολουθείται ο ανταγωνισμός και να αξιολογούνται οι νέες αγορές. Επίσης, τα ιστολόγια επηρεάζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και χειρίζονται πληροφορίες και φήμες.

Ως Εσωτερική Μορφή Επικοινωνίας πρόκειται για μια ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, αφού ενημερώνονται εύκολα και αποτελούν ένα γρήγορο τρόπο διάδοσης πληροφοριών. Ένα από τα όμορφα στοιχεία των ιστολογίων είναι ότι προάγουν τη συζήτηση, οπότε και απαιτούν ειλικρίνεια, διαφάνεια και ενδιαφέρον και σεβασμό για το τι λένε οι άλλοι.

## ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Οι συμπληρωματικές εσωτερικές εκδόσεις δίνονται σε γραπτή ή σε ηλεκτρονική μορφή και απευθύνονται στους εργαζόμενους μεταφέροντάς τους πληροφορίες, υλικό αναφοράς και πληροφορίες για την επιχείρηση.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι εσωτερικές εκδόσεις άρχισαν να περιλαμβάνουν κανόνες για τη χρήση του διαδικτύου, όπως για τα όρια για την αποστολή και τη λήψη μηνυμάτων, αλλά και για ζητήματα που αφορούν τα προσωπικά δεδομένα.

## **Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ**

Η εικόνα που έχει ο κόσμος, οι πελάτες ή οι μελλοντικοί πελάτες για την εικόνα της επιχείρησης δημιουργείται από τις επαφές τους με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Ευχαριστημένο προσωπικό, καλή εντύπωση στο εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα.

Το εξωτερικό περιβάλλον δεν αποτελείται μόνο από τους πελάτες. Οι πελάτες σχηματίζουν την άποψή τους για την επιχείρηση από την εικόνα που έχουν για τους εργαζόμενους, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, τότε αυτό φαίνεται προς τα έξω και ο κόσμος σχηματίζει θετική εικόνα.

Όταν η εργοδοσία επικοινωνεί με ειλικρίνεια και συχνά με το ανθρώπινο δυναμικό της, τότε έχει σταθερό και πιστό προσωπικό. Η συνεργασία μεταξύ εργοδοσίας και ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί το συναίσθημα της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης και στις δύο πλευρές και πετυχαίνουν έτσι τους στόχους και τα σχέδια από κοινού.

Η δημιουργία μιας θετικής εικόνας της επιχείρησης απαιτεί συνεργασία και από τις δύο πλευρές, ευέλικτη εργοδοσία και ικανοποιημένο προσωπικό.

## **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Η διεθνής ερευνητική εμπειρία και η διεθνής επαγγελματική ατζέντα προβάλλουν λόγους για τους οποίους η ΔΑΔ στην υγεία (Human Resources Management/ HRM in Health) πάσχει από:

- α. χαμηλό πολιτικό ενδιαφέρον όταν γίνονται μεταρρυθμίσεις,
- β. μικρό ενδιαφέρον από τους γιατρούς και λοιπούς επαγγελματίες υγείας να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους HRM,
- γ. αδυναμία των managers υγείας να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα τέτοιες μεθόδους εξαιτίας έλλειψης τεχνογνωσίας ή/ και συνέχειας της διοίκησης

Η <<βιομηχανία>> της ιατρικής περίθαλψης λειτουργεί μέσα σε δύσκολο εξωτερικό περιβάλλον, όπου κυβέρνηση, ασφάλιση, ιδιωτική χρηματοδότηση και παροχή, εθνικά συστήματα υγείας, προμηθευτές φαρμάκων, υλικών και υπηρεσιών, πολλά επαγγέλματα υγείας με τα ανάλογα συνδικάτα, καθώς και σύλλογοι ασθενών και άλλοι, δημιουργούν ένα εκρηκτικά πολύπλοκο μείγμα συμφερόντων, το οποίο οι managers διοίκησης ή ανθρωπίνων πόρων δυσκολεύονται στο εσωτερικό τους περιβάλλον να διαχειρισθούν. Τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς πρέπει να γνωρίζουμε τα παρακάτω:

1. *Προβλήματα εκπαίδευσης και παραγωγής στις υπηρεσίες παιδείας.*

Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός, κι εδώ βρίσκονται αρκετά προβλήματα. Το υπουργείο Παιδείας και οι διάφορες σχολές επαγγελματιών υγείας πρέπει να εναρμονισθούν με τις ανάγκες του κάθε συστήματος υγείας, με στόχο να παράγουν το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά υγειονομικό προσωπικό. Στον τομέα της υγείας στις χώρες του ΟΟΣΑ και της ΕΕ απασχολείται περίπου το 5% του εργατικού δυναμικού. Στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό έχει πέσει πια κάτω από το 5%, και ο τομέας παρουσιάζει υψηλή ανεργία. Ο ΠΟΥ έχει προειδοποιήσει διεθνώς ότι, εκτός από προβλήματα στο σχεδιασμό και την παραγωγή ανθρώπινων πόρων στην υγεία, υπάρχει θέμα στην κατανομή και τη διαχείρισή του. Σημαντικές ειδικότητες γιατρών και νοσηλευτών στην πρόληψη, την ΠΦΥ και την αποκατάσταση λείπουν. Οι ελλείψεις είναι πάντα έντονες στις φτωχές ή στις αγροτικές περιοχές. Η έλλειψη κινήτρων και ενίοτε η επαγγελματική εξουθένωση οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

## *2. Προβλήματα απασχόλησης και στελέχωσης στις υπηρεσίες υγείας.*

Ο τομέας της υγείας συμβάλλει σημαντικά στη συνολική απασχόληση. Η Νορβηγία υπερβαίνει τους 50 επαγγελματίες υγείας ανά 1.000 κατοίκους, ενώ η Ελλάδα υπολείπεται, φτάνοντας μόλις τους 20. Στην Ελλάδα, όμως, οι γιατροί υπερβαίνουν τους 4 ανά 1.000 κατοίκους, με ετήσια παραγωγή που πλησιάζει τους 2.000 (οι μισοί από πανεπιστήμια του εσωτερικού και οι άλλοι μισοί από πανεπιστήμια του εξωτερικού) και συνταξιοδοτήσεις κάτω από 1.000. Αυτό επιδεινώνει το πρόβλημα. Στις χώρες της ΕΕ είναι κάτω από 3 ανά 1.000 κατά μέσο όρο. Η υιοθέτηση ποσοτικού περιορισμού στις ιατρικές σχολές του εσωτερικού και οι εξετάσεις στην έναρξη της ειδικότητας, για τον περιορισμό κυρίως των ερχομένων από το εξωτερικό, έχουν συζητηθεί, αλλά δεν έχει ακόμη εφαρμοσθεί. Αντίθετη είναι η εικόνα στην απασχόληση του νοσηλευτικού και λοιπού εξειδικευμένου προσωπικού (4 ανά 1.000 στην Ελλάδα, 5 ανά 1.000 στην ΕΕ). Η εκπαιδευτική και μισθολογική τους αναβάθμιση, η θέσπιση μέγιστου αριθμού ασθενών ανά νοσηλεύτη ή/ και άλλο/εξειδικευμένο/ επαγγελματία υγείας, καθώς και άλλα κίνητρα που εφαρμόζονται στο εξωτερικό πρέπει κι εδώ να αναζητηθούν.

## *3. Σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία.*

Το πιο σημαντικό εδώ ζήτημα είναι η ισότιμη κατανομή (π.χ. όσον αφορά την Ελλάδα, στην Αττική και τη Θεσσαλονίκη βρίσκεται το 50% περίπου του πληθυσμού, αλλά πάνω από το 70% των γιατρών). Η προσέλκυση φοιτητών στις σχολές επαγγελματιών υγείας από τις <<αδύναμες>> περιοχές, με στόχο να εργασθούν μετά σε αυτές για μακρύ χρονικό διάστημα, είναι ένα κίνητρο. Ο ανασχεδιασμός των υπηρεσιών είναι ένα δεύτερο σημαντικό βήμα αρκεί να προγραμματισθεί και να εφαρμοσθεί σωστά. Τέλος, η παρακολούθηση των αφυπηρετούντων ετησίως και ο συνδυασμός με τις προσλήψεις είναι ένα τρίτο σταθερό βήμα. Αλλιώς, οι δυνατότητες του εσωτερικού management να υποκαθιστά συνεχώς προσωπικό μεταξύ επαγγελματιών υγείας για πεπερασμένες δυνατότητες, αν αναλογισθούμε την πρόοδο της τεχνολογίας και τη συνεχώς μεταβαλλόμενη οργάνωση παραγωγής, χωρίς να φέρνει ανάλογη ικανοποίηση.

*4.Κανόνες από την πρόσληψη ως την αξιολόγηση με βάση και διεθνής πρακτικές.*

Κι εδώ ακολουθούνται όσα αναφέρθηκαν για τη ΔΑΔ, δηλαδή ο ετήσιος προγραμματισμός αποχωρήσεων και προσλήψεων προσωπικού, η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, οι οργανισμοί ή τα καθήκοντολόγια με την όποια ανάλυση εργασίας ομαδοποιημένων επαγγελματιών υγείας, η περιοδική εκπαίδευση, κυρίως εσωτερικά, και η ανάπτυξή τους, και τέλος η αξιολόγηση και η αμοιβές, βάσει στόχων/ κινήτρων και μισθολογίων. Κι εδώ η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο, όπως επίσης η επικοινωνία και η οργανωσιακή κουλτούρα. Στο διεθνές περιβάλλον δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα <<συστήματα αξιολόγησης απόδοσης>>.

*5.Υπηρεσία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία, όπως διεύθυνση ή τμήμα με τα εξής τμήματα ή γραφεία:*

α. προσωπικού, β. μισθοδοσίας, γ. εκπαίδευσης, δ. εργασιακών σχέσεων και νομοθεσίας.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην πετυχημένη εργασιακή μονάδα τα ηγετικά στελέχη επηρεάζουν το εταιρικό όραμα μακροπρόθεσμα. Τώρα πια, όμως, αναγνωρίζεται και το γεγονός ότι η μεγαλύτερη συμβολή τους πραγματοποιείται από τη συστηματική εργασία τους μέσα στην επιχείρηση, προκειμένου ν' αναπτύξουν τους πόρους της, τη γνώση και τις ικανότητες των ανθρώπων της, ως στρατηγικής σημασίας στοιχεία του ενεργητικού της.

Ο ηγέτης διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, επειδή αξιοποιεί δύο από τις πιο σημαντικές οπτικές κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας: της αλλαγής και των ανθρώπων.

Η αλλαγή του περιβάλλοντος απαιτεί μια καινούργια μορφή ηγεσίας. Η παγκοσμιοποίηση, η αποκέντρωση και η πιο εντατική χρήση της τεχνολογίας είναι μερικά από τα σημαντικά στοιχεία της διακυβέρνησης του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Πράγματι, καινούργιες μορφές ηγεσίας απαιτούνται προκειμένου να αντιμετωπιστεί μια ποικιλία δυναμικών αναγκών όπως ο επιθετικός ανταγωνισμός, οι ανάγκες των εργαζομένων, οι απαιτήσεις της αγοράς, η πρόοδος της τεχνολογίας και οι παγκόσμιες οικονομικές μεταβολές. Διότι η ηγεσία πρέπει να διασφαλίσει τον επανασχεδιασμό, την ανανέωση/ εκ νέου ανακάλυψη των ήδη υπαρχόντων οργανισμών/ οργανώσεων, καθώς και τη συνοχή, την αξιοπιστία και το συντονισμό μεταξύ των πολιτικών και των ποικίλων ενδιαφερόντων.

Εντός αυτού του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, τίθεται περισσότερη έμφαση στην ηγεσία, διότι η αυξανόμενη ανάγκη για τους ανθρώπους να

<<σκέπτονται και να πράττουν παγκόσμια και τοπικά>> απαιτεί να αποδίδουν οι ηγέτες περισσότερη έμφαση στη συνοχή των πολιτικών. Άλλωστε, σε πολλές χώρες το θέλημα της δουλειάς στον ιδιωτικό τομέα φαίνονται να αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα εις βάρος του δημοσίου τομέα, οπότε υφίσταται η αυξανόμενη ανάγκη να διασφαλιστεί ότι ο Δημόσιος τομέας θα εξακολουθήσει να έχει ηγέτες και μάνατζερ της σωστής ποιότητας.

Επιπροσθέτως, σε μια <<κοινωνία έντασης της γνώσης>>, το κράτος χρειάζεται να αυξάνει και να ενσωματώνει τη βάση της γνώσης στις δραστηριότητές του. Αυτό απαιτεί μια καινούργια μορφή ηγεσίας που θα εμπνέει τους άλλους να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τη γνώση.

Ας μη ξεχνάμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται γοργά και υπάρχει μια συνεχής ανάγκη για τους οργανισμούς να προσαρμόζονται στα καινούργια δεδομένα, προκειμένου να εξακολουθήσουν να είναι χρήσιμοι. Αυτό θέτει μεγάλες απαιτήσεις στην ηγεσία- όχι απλώς στους ανώτερους μάνατζερ αλλά και σε όλους τους δημόσιους αξιωματούχους.

Κατανοούμε λοιπόν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η ηγεσία να υποστηρίζει τις πολιτιστικές αλλαγές, να μεταδίδει τους νέους εστιασμούς, να υποκινεί το προσωπικό και να διευκολύνει τη συνεργασία, καταρρίπτοντας τα ενδομηματικά σύνορα.

Ο βαθμός σπουδαιότητας που δίνεται στην ανάπτυξη της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα διαφέρει αισθητά από χώρα σε χώρα ανάλογα με:

- Την πολλαπλότητα/ ομοιογένεια της κοινωνίας
- Τη μορφή εξουσίας (αποκεντρωμένη, συγκεντρωτική, ιεραρχική κ.λπ.)

- Το βαθμό διάθεσης για αλλαγές (κοινωνία που προτιμά μικρές, σταδιακές αλλαγές/ κοινωνία με σαφείς τάσεις άμεσης μεταρρύθμισης).

Σε κάθε περίπτωση, ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους πρέπει να περιλαμβάνουμε πλέον τη δημιουργία ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που θα παρέχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου οι εισροές της γνώσης να αξιοποιούνται όσο το δυνατό ευρύτερα και να επανατροφοδοτούνται συνεχώς. Η αναγνώριση του ρόλου που διαδραματίζει η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την τόλμη στην επένδυση για την εισαγωγή των αναγκαίων αλλαγών στην οργανωτική δομή είναι βασική παράγοντες που πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη.

Η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπων αποτελεί σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία. Η επιτυχία σε αυτόν τον τομέα καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση μπορεί να κινητοποιεί την ενέργεια όλων με σκοπό την ανάπτυξη, να εφαρμόζει τις απαραίτητες αλλαγές εύκολα και αποδοτικά, να πρωτοπορεί στις αλλαγές και να μάθει τους άλλους να ζουν με αυτές, να σέβεται τις απαιτήσεις ανθρώπων και οργανισμών, να προστατεύει αυτούς που πρέπει κάθε φορά, να προσλαμβάνει τους κατάλληλους ανθρώπους, να αναβαθμίζει την ποιότητα της δουλειάς, να αμύνεται σε κάθε τάση για οπισθοχώρηση, να προωθεί την αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα/ ποιότητα, να φροντίζει για την ευδοκίμηση των ατόμων και της επιχείρησης, να βοηθά στη χαλάρωση μετά την προσπάθεια.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Heller,R., Hindle, T., Bruce, A., Langdon, K., Σύμβουλος Manager, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000
- Μπουραντάς Δ., Μανατζμεντ, Αθήνα Μπένος 2002
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ., (2007) << Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, το Μανατζμεντ της νέας εποχής>> Rosili Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 274-251, 252-255, 259-263
- Dressler, G. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (2012) Εκδόσεις Κριτική
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική.
- Bonnye E. Stuart, marilyn S. Sarow, Laurence Stuart (2008) <<Αποτελεσματική Επικοινωνία Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις>>, Εκδόσεις Κριτική.

### Διαδικτυακοί τόποι/Νόμοι

- <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/11398>
- <http://www.rosili.gr-samples> Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού κεφάλαιο: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού <http://kritiki.gr-wp-content/uploads/2015/09/Dressler-apospasma.pdf>.
- Κ.Ε.Π.Ε.Α. (2016 Απρίλιος Δευτέρα) Ανάκτηση από <http://kepea.Gr/article.Php?Id=183>
- <http://apothesis.lib.teicrete.gr>>Maniadaki maria- Siakotou Pnagiota (2016).

- [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl) European Institute of Public Administration
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org) Ο.Ο.Σ.Α.
- Ν. 2738/99 (ΦΕΚ 180/Α/9.9.1999) <<Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων και άλλες διατάξεις>>.
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία με έμφαση στην υγεία ανάκτηση από ΥpiresYgeias\_Layout 8/28/2014 PM 10:41 Pages 193-198