

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

του Παναγιώτη Δ. Λινάρδου

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μανατζμέντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή :

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Αντώνιος Τραυλός, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Άννα Κουρτεσοπούλου, Δρ. ΤΟΔΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΙΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δε χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο, από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία : 23/06/2022

Ο Δηλών

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΛΙΝΑΡΔΟΣ

Copyright © Παναγιώτης Αινάρδος, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παναγιώτης Δ. Λινάρδος: Σύγχρονες μέθοδοι και διαδικασίες ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Στην εποχή μας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να εξελίσσονται και να παραμένουν ανταγωνιστικοί σε ένα άκρως απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Πόσοι όμως από αυτούς έχουν συνειδητοποιήσει πως το επίκεντρο της επιτυχίας περιστρέφεται γύρω από τον άνθρωπο; Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει και να αποτυπώσει σύγχρονους τρόπους ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα την αύξηση της επιχειρησιακής επίδοσης. Θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με διαδικασίες και μεθόδους όπως η εκπαίδευση, ο ρόλος της ηγεσίας των ανθρώπων, η έννοια και η σημασία της ομάδας, ο σχεδιασμός κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβής και κινήτρων που παρακινούν τους εργαζομένους καθώς και η φιλοσοφία γύρω από τη συμβολή αυτών στην διοίκηση, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σημαντική μελέτη και αναφορά θα γίνει στο πρόγραμμα «Investors In People» και σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που έχουν πιστοποιηθεί με αυτό. Στο πλαίσιο της μελέτης αυτής θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με άτομα που εργάζονται σε πιστοποιημένες επιχειρήσεις, με στόχο τη λήψη στοιχείων σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρωποκεντρικού αυτού μοντέλου διοίκησης, σχετικά με το τί σημαίνει για αυτούς «επενδύω στον άνθρωπο», καθώς και με το τί ζητούν και θέλουν οι άνθρωποι μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η εν λόγω εργασία τέλος φιλοδοξεί να δώσει ερεθίσματα για περαιτέρω μελέτη γύρω από τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις, να αποτελέσει τροφή για εξεύρεση καινοτόμων διαδικασιών και μεθόδων που θα συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να προβληματίσει σχετικά με διάφορα θέματα που αφορούν την επικοινωνία, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: *Ανθρώπινο δυναμικό, Ενδυνάμωση, Εκπαίδευση, Ηγεσία, Ομάδα*

ABSTRACT

Panagiotis D. Linardos: Modern methods and processes for the development and empowerment of Human Resources

(With the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Associate Professor)

Nowadays companies and organizations make every effort to evolve and remain competitive in a highly demanding work environment. But how many of them have realized that the success revolves around their people? The purpose of this work is to study modern ways of developing and empowering human resources, which helps the business to increase their performance. There will be a literature review on processes and methods such as training, leadership, the concept and importance of the teamwork and team building, the design of appropriate reward and incentive systems that motivate employees and the philosophy around their contribution to management of a business or an organization. Significant study will be made to «Investors In People» program and to companies and organizations which accredited with it. There will be also interviews with people who work in accredited companies in order to obtain data on the development of this human-centered management model, on what it means for them to «invest in people», as well as on what the people who works in an organization ask. This thesis finally, aims to provide impetus for further study around the importance of human factor in business, be a food for thought for innovative processes and methods that contribute to the empowerment of human resources, but also to lead on thinking on various issues on employee communication, training, evaluation and rewards.

Key words: *Human resources, Empowerment, Training, Leadership, Team*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	1
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	3
1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	6
2.1 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	6
2.1.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	7
2.1.2 ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	9
2.1.3 MBO	11
2.1.4 OUTPLACEMENT.....	11
2.1.5 ΚΙΝΗΤΡΑ-ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	12
2.1.6 ΗΓΕΣΙΑ	13
2.2 INVESTORS IN PEOPLE.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	28
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	28
3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	29
3.3 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	31
4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
4.1.1 Η περίπτωση της C.A.ΡΑΡΑΕΛΛΙΝΑΣ	31
4.1.2 Η περίπτωση του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	36
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Οι ηγετικές ικανότητες	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : Διαφορές μάνατζερ και ηγέτη.....	17
ΣΧΗΜΑ 1 : Στάδια και πεδία αξιολόγησης του προτύπου ΙΡ.....	20
ΣΧΗΜΑ 2 : Διαδικασίες που οδηγούν στην καινοτομία.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα, λειτουργώντας σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον, καλούνται να μελετούν και να επιδιώκουν κάθε είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους οδηγήσει αρχικά στην επιβίωση και στη συνέχεια στην ανάπτυξη και την μακροζωία. Παρόλο που στη νέα πραγματικότητα η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί επενδύουν μεγάλα ποσά σε αυτή, κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, παραμένει ο «άνθρωπος». Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν νέες στρατηγικές και νέες ιδέες, που θα είναι ικανές να διαφοροποιήσουν μια επιχείρηση από τις άλλες (Ξηροτύρη, 2001). Έχει αποδειχθεί μάλιστα πως η ανοδική πορεία μιας επιχείρησης, σχετίζεται άμεσα με την αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και της εργασιακής τους ικανοποίησης (Lashley & McGoldrick, 1994; Guzel, 2008). Ήδη από το 1975 ο Fred Foulkes θεωρούσε το ανθρώπινο δυναμικό ως το νούμερο ένα παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας, τονίζοντας ιδιαίτερα τον ρόλο των επιχειρήσεων στη δυνατότητα επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, καθώς επίσης και της σωστής διαχείρισης αυτού, όταν οι περισσότεροι ισχυρίζονταν πως η βάση μιας αναπτυσσόμενης βιομηχανίας ήταν το κεφάλαιο. Η έλλειψη χρημάτων κατά τον ίδιο δεν εμπόδιζε ποτέ την πραγμάτωση κανενός έργου βασισμένου σε μια εμπνευσμένη ιδέα που συνδυάζεται από ενθουσιασμό και ζήλο. Αντ' αυτού υπήρξαν επιχειρήσεις που δεν κατόρθωσαν να ορθοποδήσουν λόγω της κακής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, φαινόμενο το οποίο στο μέλλον θα είναι όλο και πιο συχνό.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η πρώτη συσχέτιση του ανθρώπινου παράγοντα με τις επιχειρήσεις γίνεται το 1776 μέσω της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου από τον Adam Smith. Ο Rowntree θα αποτελέσει γύρω στο 1897 τον πρώτο διευθυντή εργασίας, που με καινοτόμες για την εποχή κινήσεις, όπως η εφαρμογή ημερήσιου σχολείου, ιατρικού τμήματος, ένταξης των εργαζομένων στα κέρδη της εταιρίας και του πενταήμερου εργασίας θα δώσει έμφαση και θα βελτιώσει τη θέση των

εργαζομένων (Παπαγιάννης, 2008). Ο F. Taylor ο οποίος θεωρείται θεμελιωτής της οργάνωσης της εργασίας, ασχολήθηκε με την αύξηση της παραγωγικότητας, υποστηρίζοντας ότι η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τόσο την ευημερία της επιχείρησης, όσο και αυτή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, όσο αφορά τους εργαζομένους, η προσωπική ανάπτυξη θα έπρεπε να αποτελεί κύριο στόχο της διοίκησης, καθώς με βάση αυτή έρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της επιχείρησης (Ξηροτύρη, 2001). Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί πως ο Gantt, συνεργάτης του Taylor, κάνει ειδική μνεία για τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα στην επίλυση των διοικητικών προβλημάτων (Μπουραντάς κ.α. , 2007).

Γύρω στο 1900 θα πραγματοποιηθούν οι πρώτες μελέτες από ψυχολόγους σχετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και των προσλήψεων προσωπικού, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην εφεύρεση του όρου της βιομηχανικής ψυχολογίας.

Στις αρχές του εικοστού αιώνα πραγματοποιούνται οι πρώτες έρευνες γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις εργασιακές επιδόσεις, με αποκορύφωμα το 1927 όπου ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Harvard, ανακαλύπτει ότι κοινωνικοί παράγοντες, όπως το ηθικό, το αίσθημα ικανοποίησης ενός ατόμου μέσα σε μια ομάδα και οι καλές σχέσεις με τα μέλη της ή το αίσθημα του να παλεύει για την επίτευξη ενός στόχου, συνδέονται με την βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο εργαζόμενος λοιπόν σύμφωνα με τον Mayo είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες οι οποίες τον ακολουθούν και στο χώρο εργασίας του.

Στα μέσα περίπου του 19^{ου} αιώνα, λαμβάνει χώρα μια ουσιαστική ανάπτυξη στον συγκεκριμένο τομέα, λόγω της δουλειάς των ανωτέρω αλλά και των Mincer (1958), Schultz (1961) και Becker (1964), με αποκορύφωμα το βραβείο Νόμπελ που κατακτά ο Theodor Schultz το 1979 για την εκτίμησή του στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη των Η.Π.Α κατά την περίοδο 1900 έως 1957.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κάνει την εμφάνισή της ως επιστήμη στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και αναπτύσσεται περαιτέρω στο δεύτερο μισό του, δίνοντας βάση στη σχέση εργοδότη-εργαζόμενου και με κύριο μέλημα αρχικά την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και στη συνέχεια την ανάληψη αρμοδιοτήτων, όπως η στελέχωση και η εκπαίδευση του προσωπικού, μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής. Στις μέρες μας και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, το

ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και είναι ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να ηγηθεί της αγοράς.

1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί της επιτυχίας σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, πόσο μάλλον στην εποχή μας που η μετάβαση σε μία οικονομία βασισμένη στην γνώση και στις υψηλές δεξιότητες ολοένα και αυξάνεται. Ως εκ τούτου στόχος των επιχειρήσεων είναι να διαθέτουν κατάλληλα καταρτισμένους ανθρώπους, οι οποίοι θα τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις (Μπουραντάς 1992). Τόσο η ανάπτυξη λοιπόν όσο και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Μάλιστα έχει παρατηρηθεί πως οι οργανισμοί που ηγούνται, υποστηρίζουν και αναπτύσσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι 17% πιο παραγωγικοί και 21% πιο κερδοφόροι. Γι' αυτό πλέον η απάντηση στο ερώτημα αν το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κόστος ή επένδυση για μια επιχείρηση είναι δεδομένη, και οδηγεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα όπως επενδύουν σε κάθε φυσικό κεφάλαιο (Ξυροτήρη, 2001; Μαρδας, 2000).

Η εκπαίδευση αποτελεί μια πολύ σημαντική και αναγκαία διαδικασία για την διευκόλυνση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αν μπορούσε να αποτυπωθεί ένας σίγουρος τρόπος για την καταπολέμηση της στασιμότητας μιας επιχείρησης και την ικανότητά της να παρουσιάζει διαρκή εξέλιξη, παραμένοντας απόλυτα ανταγωνιστική, αυτός είναι μέσω της εκπαίδευσης των ανθρώπων της, οι οποίοι θα βελτιώνουν τις γνώσεις, τις στάσεις και κατ' επέκταση την απόδοσή τους. Η κάθε επιχείρηση λοιπόν καλείται να βρίσκει λύσεις ώστε να μπορεί να παρέχει στους ανθρώπους της τα καλύτερα εκπαιδευτικά μοντέλα που είναι διαθέσιμα.

Πέραν της διαδικασίας της εκπαίδευσης, σημαντικός παράγοντας για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η παροχή κατάλληλων κινήτρων. Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποσκοπεί στην εξασφάλιση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων της, καθώς η επίτευξη αυτής οδηγεί σε απόδοση υψηλής ποιότητας και κατ' επέκταση αποτελεσματικότητα στους στόχους της επιχείρησης.

Έπειτα, οι συνεχόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο καθώς και η απρόσμενη εμφάνιση της πανδημίας τα τελευταία χρόνια, καλούν τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ευέλικτες και προσαρμοστικές. Αυτό τις οδηγεί σε ενίσχυση των εσωτερικών τους προγραμμάτων αλλά και σε πρόσθεση άλλων νέων, όπως προγράμματα outplacement που αναλύονται παρακάτω.

Βάση όμως για την εφαρμογή όλων αυτών είναι η δημιουργία και η απόκτηση ηγετικής κουλτούρας από τα στελέχη της επιχείρησης. Η ύπαρξη πολλών εν δυνάμει ηγετών σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, ο καθένας στον τομέα του, αποτελεί εισιτήριο για περαιτέρω αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Στην εν λόγω εργασία πέραν των μεθόδων και των διαδικασιών που θα αναλυθούν, σημαντική αναφορά θα πραγματοποιηθεί στο πρότυπο Investors In People, ένα εργαλείο που στοχεύει στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών για την ουσιαστική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, με απώτερο στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτούς.

1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρόλο που πλέον είναι γνωστό σε όλες τις επιχειρήσεις πως η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κομμάτι υψίστης σημασίας για την πορεία της επιχείρησης, αυτό που θα οδηγήσει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να κάνει τη διαφορά είναι η υιοθέτηση και η σωστή εφαρμογή νέων και σύγχρονων μεθόδων που θα οδηγούν και θα εξασφαλίζουν την ενδυνάμωση του προσωπικού. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έως τα μέσα του 20^{ου} αιώνα συνδεόταν κυρίως με το οικονομικό κομμάτι, κάτι που έπειτα, σύμφωνα με έρευνες, άλλαξε καθώς η απόκτηση γνώσης και βασικών δεξιοτήτων με σκοπό την μέγιστη δυνατή βελτίωση αποτέλεσαν κυρίαρχο κινητήριο παράγοντα. Η έρευνα και η καινοτομία μάλιστα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Obanya, 2002). Η σωστή πολιτική μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να αποβλέπει στην παροχή ευκαιριών για τη διεύρυνση της προσωπικότητας των ανθρώπων της, την ομαλή προσαρμογή τους στην εργασία και την ενθάρρυνση για ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης, την ανάπτυξη ηγετικών συμπεριφορών και ικανοτήτων καθώς και του αισθήματος της ασφάλειας που είναι απαραίτητο για να λειτουργήσει αποδοτικά ένα άτομο. Το πρότυπο Investors In People το οποίο δημιουργήθηκε με θεμελιώδη στόχο του την βελτίωση ανταγωνιστικότητας και της επιχειρηματικής επίδοσης μέσω της αποτελεσματικής

διαχείρισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ποιότητας το οποίο απαιτεί από τους συμμετέχοντες οργανισμούς ή επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και να προβληματιστούν σχετικά με θέματα που αφορούν στον τρόπο που χρησιμοποιούν, παρακολουθούν, επικοινωνούν, εκπαιδεύουν, αξιολογούν και ανταμείβουν τους εργαζομένους τους. Η εφαρμογή του στις ελληνικές επιχειρήσεις θα αυξάνει τα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω της αλλαγής της κουλτούρας, η αλλαγή της οποίας είναι κάτι που αποτελεί και τον πιο ουσιώδη στόχο του προτύπου. Γενικότερα η υιοθέτηση οποιωνδήποτε νέων εργαλείων δεν μπορεί να δώσει κανένα αποτέλεσμα εάν δεν υπάρξει αλλαγή στον τρόπο σκέψης. Τίποτα δεν τρομάζει περισσότερο τους ανθρώπους όσο η αλλαγή, και ο βαθμός αντίστασής τους σε αυτή εξαρτάται από το πώς βλέπουν την αλλαγή. Πόσο καλή δηλαδή ή πόσο κακή νιώθουν πως είναι και πόσο δυνατό πιστεύουν θα είναι το «πλήγμα» που θα επιφέρει για τους ίδιους (Μουλακάκη, 2011). Παρόλ' αυτά δεν υπάρχει κάτι πιο σημαντικό για μία επιχείρηση από την αλλαγή. Ο χρόνος έχει δείξει πως οι επιχειρήσεις που δεν αλλάζουν πεθαίνουν. Εξίσου επικίνδυνο μπορεί να είναι όμως για μια επιχείρηση να αλλάζει διαρκώς, δίχως να διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές που συμβαίνουν. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται πιο έντονα ο ρόλος των διευθυντών του ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς μάνατζερ όπως είναι η σύνηθες ονομασία, οι οποίοι καλούνται να εξετάσουν και να διαχειριστούν απ' όλες τις πλευρές τις αντιστάσεις που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και να σχεδιάσουν ένα σύστημα υποστήριξης για τους εργαζομένους, το οποίο θα είναι ικανό να εξαλείψει ή να περιορίσει στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο το φόβο τους. Η αγορά στις μέρες μας είναι ρευστή και οι επιχειρήσεις επεκτείνουν ή μειώνουν τη δραστηριότητά τους, επανεξετάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ανάλογα με τις τάσεις και τις προκλήσεις, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα γνωρίζουν πολύ καλά πως για να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους που έχουν θέσει απαιτείται η κατάλληλη συμβολή των ανθρώπων τους, καθώς αυτοί είναι που στελεχώνουν και διοικούν έναν οργανισμό και αυτοί που θα αξιοποιήσουν όλους τους συντελεστές παραγωγής για το σκοπό αυτό (Tossi, Rizzo & Carrol, 1986). Γι' αυτό η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο απαιτητικό εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού χρήζει ιδιαίτερης σημασίας. Συνοπτικά η έννοια της ενδυνάμωσης θα μπορούσε να αποδοθεί ως η μεταβίβαση της λήψης απόφασης, εξουσίας και υπευθυνότητας για την αντιμετώπιση διάφορων θεμάτων από τους managers στους εργαζομένους (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Αποτελεί τη διαδικασία ενθάρρυνσης και ανταμοιβής των εργαζομένων για της πρωτοβουλίες που παίρνουν (Ραφαίοπου, 2009). Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το ζωτικό στοιχείο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και της ποιότητας εργασιακής ζωής (Wellins, Byham, & Wilson, 1991).

Η σημαντικότητα της ενδυνάμωσης γίνεται ακόμα πιο ξεκάθαρη μελετώντας τα οφέλη που προκύπτουν, όπως η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων μιας και αισθάνονται άκρως σημαντικοί για την επιχείρηση και για την δυνατότητα αυτής να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, με την επιρροή τους σε λειτουργίες που λαμβάνουν χώρο στην επιχείρηση αυξάνεται η εργασιακή δέσμευση των ανθρώπων της, καθώς και η αυτό-αποτελεσματικότητα δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο μια κουλτούρα υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Όσο αφορά τους πελάτες, η αύξηση της ικανοποίησής τους είναι αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία έχει ωθήσει τους υπαλλήλους να προσαρμόζονται και να κατανοούν τις ανάγκες τους παρέχοντάς τους τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λοιπόν, όπως προαναφέρθηκε για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο σύγχρονο απαιτητικό και άκρως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον καλούνται μέσα σε όλα τα άλλα να βρίσκουν συνεχώς νέες μεθόδους και διαδικασίες

ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η ομαδική εργασία, ο ρόλος της ηγεσίας στον οργανισμό, η συνεχής εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης σε συνδυασμό με το σύστημα ανταμοιβών και παροχής κινήτρων καθώς και ο καθορισμός των στόχων είναι διαδικασίες όπου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των ανθρώπων τους.

2.1.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς, των δεξιοτήτων, ικανοτήτων ή στάσεων των εργαζομένων με σκοπό να μπορούν να εκτελέσουν μια εργασία σε αποδεκτά και συνεχώς βελτιωμένα πρότυπα (Γραφανάκη, 2020). Η εκπαίδευση στη χώρα μας αποτελούσε στο παρελθόν μία απλή διαδικασία ρουτίνας κατά την οποία οι εργαζόμενοι έπρεπε να αποκτήσουν συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Από τα μέσα του 1980 και έπειτα, σκοπός των επιχειρήσεων και των οργανισμών ήταν οι εργαζόμενοι τους να αποκτήσουν μέσω της εκπαίδευσης ευρύτερες δεξιότητες και περαιτέρω ανάπτυξη, που θα εξασφαλίζουν την ταύτισή τους με την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Σήμερα οι πολλές αλλαγές στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον ωθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην προώθηση της συνεχούς εκπαίδευσης μέσω της παροχής πόρων, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, η οποία συμβάλλει στη χρησιμοποίηση των νέων αυτών δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων σε εργασίες υψηλής ευθύνης και λήψης πρωτοβουλιών, καθώς και στην επιτυχή έκβαση κάποιου έργου (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Στην εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας το βασικό χαρακτηριστικό είναι οι ραγδαίες αλλαγές, με αποτέλεσμα η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελεί πλέον μονόδρομο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην παρακολούθηση των νέων τάσεων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση καλείται λοιπόν να βρει λύση σε όλα τα παραπάνω και να προσφέρει στους ανθρώπους της τα καλύτερα εκπαιδευτικά μοντέλα.

Μια σύγχρονη μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται αρκετά στις μέρες μας, αναπτύσσεται συνεχώς και χρήζει παρατήρησης είναι το gamification και συγκεκριμένα το virtual gamification που είναι η χρήση μηχανισμών και χαρακτηριστικών παιχνιδιών σε

δραστηριότητες που δεν έχουν να κάνουν με παιχνίδια και που σκοπός είναι η βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη και η αύξηση της δέσμευσής του. Το virtual gamification μπορεί να μην επηρεάζει άμεσα την μάθηση, αλλά μεταλλάσσει τη στάση του εκπαιδευόμενου με σκοπό την βελτίωση μιας προϋπάρχουσας δομής (Στεριώτης, 2019). Η λογική των συγκεκριμένων παιχνιδιών είναι η πραγμάτωση στόχων, η οποία θα οδηγήσει στη λήψη «παρασήμερων» ή στην κατάταξη σε πίνακες του κάθε εργαζομένου αναλόγως με τον βαθμό επίτευξης των στόχων, κάτι που ωθεί τους εργαζομένους στην μέγιστη προσπάθεια, η οποία σχετίζεται με την εξάσκηση και βελτίωση και κατ' επέκταση την ανέλιξή τους και τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσής τους στο εκάστοτε αντικείμενο. Για πολλές αποστολές είναι απαραίτητη η συνεργασία πολλών εργαζομένων με αποτέλεσμα αυτό να βοηθά στην ενίσχυση της ομαδικότητας, στοιχείο που είναι απαραίτητο για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Παρόλα τα κέρδη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός από τη χρήση των βιντεοπαιχνιδιών, δεν παύει να υπάρχουν και κίνδυνοι. Αρχικά μια επιχείρηση επενδύοντας σε κακοσχεδιασμένα παιχνίδια μπορεί πολύ εύκολα να βρεθεί ζημιωμένη. Επιπρόσθετα, δεν είναι εύκολο για τους εκπαιδευτές να διαχωρίσουν συμπεριφορές εκπαιδευόμενων, οι οποίοι χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη μέθοδο εκπαίδευσης καθαρά για σκοπούς διασκέδασης, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη βάση στην ουσία, που είναι η μάθηση και απόκτηση δεξιοτήτων. Και τέλος, σύμφωνα με μία έρευνα των Landers και Armstrong το 2015, πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν είναι πως στη συγκεκριμένη μέθοδο του virtual gamification παρατηρείται αποτελεσματικότητα σε άτομα τα οποία είναι εξοικειωμένα στα βιντεοπαιχνίδια, ενώ σε εργαζομένους που δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία είναι προτιμότερο η εφαρμογή παραδοσιακών μεθόδων.

Σίγουρα όμως η υιοθέτηση καινούριων εργαλείων δεν παύει να καθιστά απαραίτητο συστατικό επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού τον σωστό τρόπο σκέψης. Σαφώς οι εργαζόμενοι δεν απαιτείται να γίνουν guru της τεχνολογίας, αρκεί μόνο να μάθουν τον τρόπο που μπορεί να αξιοποιηθεί καταλλήλως, όπως για παράδειγμα με τη δημιουργία εταιρικής μνήμης στις επιχειρήσεις, ώστε να εξασφαλίζεται η ύπαρξη της γνώσης, παρόλο την αποχώρηση κάποιου στελέχους και να μην χρειάζεται εκ νέου ανακάλυψη της.

Προαναφέροντας την ανάγκη ύπαρξης μεθόδων που δεν απαιτείται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να λάβει χώρα μέσω τεχνολογικών μονοπατιών, είναι σημαντικό να

αποτυπωθεί η αξία της εκμάθησης-εκπαίδευσης ενός εργαζόμενου από κάποιον έμπειρο υπάλληλο δια ζώσης μέσω της επίδειξης του τρόπου εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει σε έμπειρα και καταξιωμένα στελέχη να μεταδώσουν τη γνώση σε νέα εκπαιδευόμενα στελέχη. Σημαντικό ρόλο στην συγκεκριμένη μέθοδο παίζει η μη ύπαρξη ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου (Jackson, Schuler & Werner, 2009; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Μάλιστα η μέθοδος αυτή συχνά παρατηρείται να λαμβάνει χώρα σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση ή ο εκάστοτε οργανισμός, χώροι οι οποίοι είναι παρόμοιοι με τους χώρους εργασίας και εκεί ο εκπαιδευόμενος καλείται να λάβει πιο γρήγορα, πιο εύκολα και απαλλαγμένος από κάθε είδους πίεση την εκπαίδευση που του παρέχεται.

Συμπληρώνοντας τα προηγούμενα, τα εταιρικά πανεπιστήμια αποτελούν μία σύγχρονη μέθοδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με τη συμμετοχή τους σε πλήθος μαθησιακών διαδικασιών. Διακρίνονται σε τρία μοντέλα, το παραδοσιακό ή υβριδικό κατά το οποίο η επιχείρηση χρηματοδοτεί την παρακολούθηση προγραμμάτων σπουδών που προσφέρονται από δημόσια ή ιδιωτικά πανεπιστήμια δια ζώσης ή εξ' αποστάσεως, το μοντέλο των εξατομικευμένων εκπαιδευτικών πυλών με στόχο τη συνεργασία επιχειρήσεων, πανεπιστημίων και εξωτερικών παραγόντων για τη δημιουργία δικτυακού τόπου με προγράμματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τρίτον το μοντέλο της εξατομικευμένης κατάρτισης που έχει να κάνει με τη δημιουργία ειδικών σχεδιασμένων προγραμμάτων ανάπτυξης για την επιχείρηση από δημόσια ή ιδιωτικά πανεπιστήμια σε συνεργασία με καταξιωμένα στελέχη του χώρου της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Παπακωνσταντίνου, 2013).

Συμπερασματικά τα εταιρικά πανεπιστήμια δεν είναι εύκολο εγχείρημα καθώς απαιτείται η εύρεση πηγών χρηματοδότησης, όπως και η σωστή επιλογή συνεργαζόμενων πανεπιστημίων και ειδικών συμβούλων, παρόλ' αυτά η στήριξη της ανώτατης ηγεσίας είναι ικανή να φέρει επιτυχημένα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς.

2.1.2 ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

«Ο καθένας μόνος του μπορεί να κάνει πολύ λίγα, μαζί μπορούμε να κάνουμε τόσα πολλά» είχε αναφέρει η Helen Keller, αποτυπώνοντας πλήρως τη σημασία της συνεργασίας και

της ομάδας. Σημασία την οποία στις μέρες μας έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, οι οποίοι καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για τη δημιουργία ομάδων και ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Άλλωστε η ομαδική εργασία αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στην ενίσχυση και ανάπτυξη των υπαλλήλων, ώστε να αναλάβουν νέες ευθύνες, να υλοποιούν αποτελεσματικά έργα τα οποία τους ανατίθενται με βασικό πυλώνα το αίσθημα «ιδιοκτησίας» και να νιώθουν ικανοποίηση με την εργασία (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Επίσης η Amy Edmondson, Πρόεδρος του DBA Program in Management και Novartis Professor of Leadership and Management στο Harvard University, είχε υποστηρίξει πως η δύναμη βρίσκεται στις ομάδες και στις δυναμικές μορφές συνεργασίας τους, όπως επίσης και ότι στη σημερινή ημέρα που ο ανταγωνισμός στην αγορά και το παγκόσμιο επιχειρήν είναι μεγάλος, τη διαφορά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο την κάνει η δυναμική των ομάδων. Επιχειρηματολογώντας αναφέρει πως αυτό συμβαίνει γιατί στις μέρες μας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την καινοτομία, τον πειραματισμό, την δημιουργία νέων αγορών και όχι τόσο από την αποδοτικότητα ή την κλίμακα παραγωγής.

Μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Xerox, η Dupont και άλλες, με σκοπό την διευκόλυνση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους έχουν αφιερώσει πολύ χρόνο, χρήμα και προσπάθεια στην προώθηση της ομαδικής εργασίας. Οι ενδυναμωμένες ομάδες πέραν των νέων ιδεών που μπορούν να προτείνουν, είναι ικανές να αναλαμβάνουν ευθύνες, να λαμβάνουν σοβαρές αποφάσεις και να τις εφαρμόζουν (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Εφόσον όμως οι ομάδες και η ομαδική εργασία υπάρχουν παντού, πώς γίνεται κάποιος καλύτερο μέλος στην ομάδα; Το κλειδί είναι ο καθένας να μάθει να χτίζει και να διατηρεί καλύτερες σχέσεις. Και αυτό επιτυγχάνεται με το να μπορεί να μιλά και να είναι συνεργάσιμος και χρήσιμος για την ομάδα. Πέραν αυτών όμως το πιο βασικό είναι κάτι πολύ απλό και τόσο ανθρώπινο, το να είμαστε καλοί ο ένας με τον άλλον. Τα τελευταία πέντε χρόνια μάλιστα, έρευνες έχουν δείξει πως άνθρωποι που έχουν δημιουργήσει σχέσεις με κάποιο κοινό όραμα με άλλους, άνθρωποι που νοιάζονται ο ένας για τον άλλον, που τρέφουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και οι ενέργειες τους συνδέονται, είναι πιο αποτελεσματικά, παράγουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε επίπεδα οργανισμών, παράγουν περισσότερες καινοτομίες και μεγαλώνει το αίσθημα της αφοσίωσής τους (Boyatzis, 2018).

2.1.3 MBO

Τα άτομα που αποτελούν τις εκάστοτε ομάδες σε μια επιχείρηση δεν ξέρουν πως πραγματικά να συνεργαστούν στον καθορισμό των στόχων, εκεί όπου φαίνονται πραγματικά οι εργασίες και οι ευθύνες τους. Μια αποτελεσματική μέθοδος η οποία οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των ομάδων και κατ' επέκταση ολόκληρης της επιχείρησης είναι η Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives, M.B.O) (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της συγκεκριμένης μεθόδου, η διοίκηση βάσει των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης και με κυρίαρχο το στοιχείο της συμμετοχικής διαδικασίας του ανθρώπινου δυναμικού, θέτει συγκεκριμένους υπο-στόχους σε κάθε τμήμα, ομάδα και άτομο προκειμένου ο καθένας να έχει γνώση, του τι προσδοκά και να μπορεί η διοίκηση από την πλευρά της να τους αξιολογήσει κατάλληλα. Η διαδικασία περιλαμβάνει την καθιέρωση οργανωτικών στόχων, την καθιέρωση αντικειμενικών σκοπών μονάδας, την ανασκόπηση των προτάσεων των υφισταμένων, τη διαπραγμάτευση ή τη συμφωνία, τη δημιουργία προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη των σκοπών και τέλος την ανασκόπηση της αποδοτικότητας (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Προϋπόθεση αυτών είναι η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα έχει λάβει κατάλληλη εκπαίδευση, καθώς και διευθυντές που θα είναι πλήρως υποστηρικτικοί κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων, δημιουργώντας ενδυναμωμένες συνεργασίες.

2.1.4 OUTPLACEMENT

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να ακολουθούν συνεχώς τις νέες τάσεις τις οδηγεί στο να επενδύουν σε καινοτόμες μεθόδους ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο τον τελευταίο καιρό κυρίως λόγω της πανδημίας υπήρξαν αρκετές απρόσμενες εξελίξεις και έτσι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να προσαρμοστούν, να αναθεωρήσουν σχέσεις και συνεργασίες ψάχνοντας μια δίκαιη λύση για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, παρέχοντας υποστήριξη και επαγγελματική καθοδήγηση. Στην ουσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι επιχειρήσεις προκειμένου να διασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους κλήθηκαν να διαχειριστούν καταστάσεις μείωσης του προσωπικού ή εθελοντικών αποχωρήσεων, κάτι που ήταν σημαντικό να πραγματοποιηθεί αφενός με όσο πιο δίκαιο τρόπο μπορεί να διαχειριστεί μία λήξη συνεργασίας και αφετέρου ιδιαίτερα προσεκτικά όσο αφορά πιθανές επιπτώσεις στο ηθικό των

εργαζομένων που μένουν πίσω αλλά και στην εργασιακή απόδοση (Βλαχάκη, 2021). Και εδώ είναι που χρίζει ιδιαίτερης αναφοράς το outplacement, με τις επιχειρήσεις να στρέφονται κατά κόρον σε προγράμματα επαγγελματικής επανατοποθέτησης και μετάβασης καριέρας (Βλαχάκη, 2021). Τα προγράμματα outplacement αποτελούν ένα στοιχείο έμπρακτης υποστήριξης στους εργαζομένους που αποχώρησαν αλλά και συνάμα ισχυροποιούν την εικόνα και τη φήμη του οργανισμού και το ισχύον ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα, με το πέρας μιας δύσκολης κατάστασης όπως μια αποχώρηση, ενισχύεται ταυτόχρονα το αίσθημα ασφάλειας στους «επιζήσαντες» εργαζομένους βλέποντας πως η επιχείρηση ή ο οργανισμός που ανήκουν φροντίζει την ύστατη στιγμή να προσφέρει υποστήριξη στους πρώην συναδέλφους τους, υψηλού επιπέδου συμβούλους και σύγχρονα μέσα που τίθενται στην υπηρεσία των ατόμων που έχουν αποχωρήσει με σκοπό την βοήθεια στο επόμενο βήμα τους. Η εφαρμογή προγραμμάτων outplacement πέραν των θετικών επιδράσεων στην εικόνα των ίδιων των επιχειρήσεων και των οργανισμών και στη διατήρηση της υψηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καταφέρνουν να αυξήσουν την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τί πιο σημαντικό από την αίσθηση ασφάλειας που εμπνέει ένας εργοδότης, ο οποίος νοιάζεται ακόμη και για τους ανθρώπους που αποχωρούν. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται το ακμαίο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνεται το αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση και κατ' επέκταση παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

2.1.5 ΚΙΝΗΤΡΑ-ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Το σύστημα ανταμοιβών και η διαχείριση των κινήτρων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς κέρδισαν αυξημένη προσοχή κατά την επιχειρηματική επανάσταση (Yap et al., 2009). Τα συστήματα ανταμοιβών αναφέρονται στις στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες που απαιτούνται για να διασφαλιστεί πως η συμβολή των ατόμων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αναγνωρίζεται τόσο με οικονομικά όσο και μη οικονομικά μέσα (Heninger et al., 2019). Η διαχείριση λοιπόν αυτών των ανταμοιβών είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας υποδομής σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ικανής να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα κέρδη.

Οι ανταμοιβές όπως προαναφέρθηκε μπορεί να είναι οικονομικές, δηλαδή κίνητρα που προωθούν οικονομικά οφέλη με σκοπό την παραγωγικότητα (Armstrong, 2012) και μη οικονομικές που επίσης περιλαμβάνει κίνητρα χωρίς όμως κάποιο οικονομικό κέρδος (Shang et al., 2019). Με την εφαρμογή λοιπόν των κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών τα άτομα αυτούσια αλλά και ως μέλη της ομάδας δε θα αισθάνονται την ανάγκη να αφήσουν τις τρέχουσες θέσεις τους και να ψάξουν για κάποια άλλη εργασία, σε αντίθεση θα νιώθουν ικανοποιημένοι παραμένοντας στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί ενδυναμωμένα στελέχη στα οποία θα μπορεί να βασίσει τα μελλοντικά της σχέδια, αντί να προσμένει σε μελλοντικά αποτελέσματα με ασάφεια λόγω συχνής αλλαγής του προσωπικού (Serhan, Salloum & Abdo, 2021). Η σημασία λοιπόν των συστημάτων ανταμοιβής σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι η ανάλυση που παρέχουν (Mierzejewska, 2014).

Όπως προαναφέρθηκε η απόδοση της ομάδας είναι παράγοντας κλειδί για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Tilca et al., 2018). Μερικές φορές όμως ομάδες με υψηλά κίνητρα παρατηρούνται να δείχνουν απροθυμία για υψηλή απόδοση στα καθήκοντά τους και άλλες θεωρούν πως δε χρειάζεται να καταβάλλουν περαιτέρω προσπάθεια από αυτή που απαιτείται για την επίτευξη κάποιου έργου. Τέτοιου είδους συμπεριφορές εξαλείφουν τη δημιουργικότητα και μειώνουν αισθητά την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο μόνο το σύστημα ανταμοιβών και η παροχή κατάλληλων κινήτρων είναι ικανά να αλλάξουν την κατάσταση. Και σύμφωνα με τους Downs και Choi (2014) το μυστικό έγκειται στο γεγονός πως ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών δεν πρέπει να είναι σταθερό, αλλά να είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και η αποτελεσματικότητά του να ελέγχεται συχνά, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται κάθε στιγμή η δυναμική του και η πρόθεσή του για ικανοποιητική εργασία (Serhan, Salloum & Abdo, 2021). Παρόλ' αυτά διάφορες έρευνες (Bamberger, 2009) έχουν δείξει πως δεν υπάρχει μια ενιαία θεωρία για τον σχεδιασμό ενός απόλυτα αποτελεσματικού συστήματος ανταμοιβών προς ομάδες και άτομα προκειμένου να υπάρχουν αδιάκοπα μόνο θετικά αποτελέσματα.

2.1.6 ΗΓΕΣΙΑ

Παρότι είναι εύκολο να αντιληφθεί κάποιος τις αρχές της ενδυνάμωσης, είναι εξαιρετικά δύσκολο να τις εφαρμόσει. Για την επίτευξη και λειτουργία όλων των παραπάνω μεθόδων και

διαδικασιών ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, προαπαιτούμενος παράγοντας είναι η ύπαρξη δυναμικών ηγετών που θα είναι ικανοί να παρακινούν τα άτομα και τις ομάδες, ώστε να καταβάλλουν όλοι την μέγιστη προσπάθεια με σκοπό υψηλά επίπεδα απόδοσης και αφοσίωσης. Στις μέρες μας ένας καλός ηγέτης ηγείται από το «μέτωπο», ενθαρρύνει και ενδυναμώνει συνεχώς τους γύρω του και δημιουργεί ένα περιβάλλον που βοηθά στην άνθιση νέων ιδεών και τη λήψη πρωτοβουλιών. Δεν είναι κάποιος που βρίσκεται σε ένα κλειστό γραφείο, κοιτάζει τους γύρω του από ψηλά και αρκείται στο να δίνει οδηγίες (Jakatdar, 2018). Η ηγεσία είναι μία δραστηριότητα καθαρά ανθρωποκεντρική γι' αυτό και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό φαίνεται και από τις αποφάσεις των πλείστων επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ηγετικές τους θέσεις με συναισθηματικά νοήμονες ανθρώπους (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016). Έχει αποδειχθεί και με την πάροδο πολλών ερευνών πως η αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη σε άτομα που κατέχουν θέσεις υψηλών ευθυνών είναι πιο σημαντική από το γνωστικό και εκπαιδευτικό επίπεδο (Goleman, 2011b).

Σαφέστατα στον ρόλο του ηγέτη περιλαμβάνεται αυτός του εκπαιδευτή, του συμβούλου, του διευθυντή που πέραν του δικαιώματος στη συμμετοχή της λήψης αποφάσεων, μεταβιβάζει δίχως φόβο την εξουσία και την ευθύνη στους ανθρώπους του. Ο ενδυναμωμένος διευθυντής-ηγέτης αναγνωρίζει, επιβραβεύει διαρκώς, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό του να παίρνει ρίσκα, καθώς επίσης γίνονται αποδεκτά σφάλματα όταν όμως αποτελούν προϊόν σκέψης και προσπάθειας (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009)

Τα χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι αρχικά η ύπαρξη ξεκάθαρα οράματος, στόχων και ιδανικών, καθώς και η ικανότητά του να τα επικοινωνήσει και να τα μεταδώσει στους ανθρώπους του. Είναι η προθυμία να παίρνει ρίσκα και να είναι ικανός να θυσιάσει πρώτος για την επίτευξη του οράματός του. Επιπλέον η συμπεριφορά του πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι υπόλοιποι να τον αντιλαμβάνονται ως πρότυπο, καθώς και να διαθέτει ευαισθησίες στις ανάγκες των ανθρώπων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη σύμφωνα με τους Ασπρίδη και Ρωσσίδη.

Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Ηγέτη

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Να διακρίνεται από ευρύ πνεύμα <input type="checkbox"/> Να διακρίνεται από διορατικότητα <input type="checkbox"/> Να διακρίνεται από τιμιότητα <input type="checkbox"/> Να είναι φερέγγυος και έμπιστος <input type="checkbox"/> Να διακρίνεται από αυτοσυγκράτηση <input type="checkbox"/> Λήψη σωστών και άμεσων αποφάσεων με βάση τα δεδομένα <input type="checkbox"/> Να έχει την ικανότητα να συμβιβάζεται. <input type="checkbox"/> Ανεξαρτησία. <input type="checkbox"/> Δυναμισμός <input type="checkbox"/> Ευελιξία 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Να είναι αντικειμενικός και να λειτουργεί προς όφελος της ομάδας <input type="checkbox"/> Να χειρίζεται σωστά τη γλώσσα <input type="checkbox"/> Να αποπνέει θετική αύρα <input type="checkbox"/> Να εμπιστεύεται και να παραχωρεί εξουσία <input type="checkbox"/> Ικανός να οργανώνει και να ασκεί διοίκηση <input type="checkbox"/> Να στοχεύει στην πρόοδο <input type="checkbox"/> Να έχει γνώσεις <input type="checkbox"/> Να κινητοποιεί <input type="checkbox"/> Να ενδυναμώνει
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Πίνακας 1– Οι ηγετικές ικανότητες (Ασπρίδης & Ρωσσίδης, 2017)

Σύμφωνα με τον Kotter, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.

Επίσης για τους Warren Bennis και Burton Nanus, οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα.

Ο Abraham Zaleznik στο άρθρο του στο Harvard Business Review, με τίτλο «Managers and Leaders : Are they different?» εστιάζει σε τέσσερις τομείς τις διαφορές μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη, οι οποίοι είναι οι στόχοι, το έργο, οι σχέσεις με τους άλλους και η εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη των στόχων οι οποίοι πηγάζουν από δικά τους οράματα και ιδανικά, σε αντίθεση με τους μάνατζερ για τους οποίους οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όσο αφορά την επίλυση κάποιου έργου οι ηγέτες ψάχνουν για καινοτόμες ιδέες, ενώ οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν αυτή που θεωρούν ικανοποιητική. Στο κομμάτι των σχέσεων που χρίζει ιδιαίτερης σημασίας, οι ηγέτες αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις με τους ανθρώπους τους, μέσω της δημιουργίας, της εξέλιξης και της έμπνευσης, σε αντίθεση με τους μάνατζερ που αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους. Όσο αφορά τον τέταρτο τομέα, οι ηγέτες βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση και αναζήτηση, μη έχοντας τίποτα ως δεδομένο, σε αντίθεση με τους μάνατζερ που είναι λάτρεις της σταθερότητας στις αρχές της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού (Μπουραντάς, 2017). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
➤ Διορίζεται	➤ Αναδεικνύεται
➤ Κάνει χρήση της εξουσίας που του δίνεται	➤ Κάνει χρήση της δικής του δύναμης
➤ Οι ενέργειες του κινητοποιούνται από κατώτερες ανάγκες (καθοδηγεί, ανταμείβει, παρακινεί, τιμωρεί)	➤ Χρησιμοποιεί «ανώτερες» ανάγκες, αξίες και ιδανικά για να παρακινήσει, να πείσει και να μεταδώσει το όραμά του
➤ Ασκεί έλεγχο	➤ Εμπνέει εμπιστοσύνη, στηρίζει.
➤ Λειτουργεί με τη λογική και στηρίζεται κατά βάση σε διαδικασίες και συστήματα	➤ Δίνει προτεραιότητα στα συναισθήματα των ανθρώπων
➤ Λειτουργεί σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	➤ Ξεφεύγει από τα τυπικά πλαίσια ανοίγοντας ορίζοντες
➤ Εστιάζει στο «πώς»	➤ Εστιάζει στο «γιατί»
➤ Είναι υποστηρικτής της σταθερότητας	➤ Είναι λάτρης της καινοτομίας και των αλλαγών
➤ Έχει παθητική στάση απέναντι στην πραγματικότητα	➤ Ερευνά την πραγματικότητα
➤ Εστιάζει στο «τώρα»	➤ Επενδύει στο μέλλον
➤ Κάνει τα πράγματα σωστά	➤ Κάνει τα σωστά πράγματα

Πίνακας 2– Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη (Μπουραντάς, 2017)

Είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι ως ηγέτης δε θεωρείται μόνο κάποιο άτομο που κατέχει μια υψηλή θέση στα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αλλά

και ο κάθε εργαζόμενος που είναι ικανός να συμπαρασύρει και να καθοδηγεί άλλα άτομα με απώτερο σκοπό την εξέλιξη και την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016).

2.2 INVESTORS IN PEOPLE

Τί είναι : Το πρότυπο Investors In People (IIP) είναι το πρώτο ποιοτικά Πρότυπο που βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να κάνουν τη διαφορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης του οράματος και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι αξίες που διέπουν το πρότυπο έχουν να κάνουν με το γεγονός πως επενδύοντας στον άνθρωπο υπάρχει θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Εστιάζει στην επίτευξη πραγματικών και απτών αποτελεσμάτων για κάθε οργανισμό και επιχείρηση που συνεργάζεται, προσπαθεί να κοιτάει πάντα το μέλλον, τις επερχόμενες εξελίξεις και το αντίκτυπό αυτών στους πελάτες τους, τηρώντας τα πρότυπα βελτιώνει την απόδοση και στο τέλος γιορτάζονται τα επιτεύγματα.

Στόχος είναι η ύπαρξη βελτιωμένοι και επιτυχημένων χώρων εργασίας που θα προσφέρουν ίσες ευκαιρίες σε όλους.

Αποστολή του είναι η βοήθεια κάθε ατόμου ξεχωριστά και κάθε ομάδας ώστε να είναι όσο καλύτεροι μπορούν, γιατί οι καλοί άνθρωποι, δημιουργούν μια εξαιρετική επιχείρηση.

Το IIP δημιουργήθηκε το 1990 με πρωτοβουλία της βρετανικής κυβέρνησης και σήμερα εκπροσωπείται σε 50 χώρες, με πάνω από 70.000 οργανισμούς και επιχειρήσεις παγκοσμίως να έχουν υιοθετήσει τα κριτήριά του. Στη Βρετανία συγκεκριμένα πάνω από 7 εκατομμύρια εργαζόμενοι, περίπου δηλαδή το 42% του συνολικού εργατικού δυναμικού, απασχολούνται σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που είναι πιστοποιημένοι με το πρότυπο IIP. Οι επιχειρήσεις μάλιστα αυτές έχει υπολογισθεί πως έχουν αυξήσει στο διπλάσιο το ποσοστό κέρδους τους εντός τριών ετών, σε αντίθεση με επιχειρήσεις που δεν έχουν χρησιμοποιήσει το πρότυπο IIP. Τα τελευταία χρόνια το πρότυπο έχει αλλάξει μορφή και έχει διαφοροποιηθεί τόσο την προσέγγισή του όσο και τα κριτήριά του, δημιουργώντας το IIP 6^{ης} γενιάς, με στόχο την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων και αναγκών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Το αναπροσαρμοσμένο πρότυπο εστιάζει περισσότερο σε τομείς ηγεσίας, αξιών, συμπεριφορών και

σε τομείς συνεχής βελτίωσης, με απώτερο σκοπό πάντα την δημιουργία επιχειρήσεων υψηλής απόδοσης καθώς και τη διασφάλιση της διαχρονικής επιχειρηματικής αριστείας.

Η διαδικασία συμμετοχής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο πρότυπο ΙΠP διαρκεί τρία χρόνια και εξελίσσεται σε τρία στάδια, αυτό της σχεδίασης, της δράσης και της επανεξέτασης και τα οποία τρία στάδια καταλήγουν σε δέκα πεδία αξιολόγησης με 39 συνολικά τεκμηριώσεις. Συγκεκριμένα στο πρώτο στάδιο που είναι ο σχεδιασμός, οι επιχειρήσεις πρέπει με βασικό πυρήνα το ανθρώπινο δυναμικό, να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης.

Στο δεύτερο στάδιο που είναι αυτό της δράσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη της βέλτιστης επίδοσης και να ακολουθούν τις απαραίτητες πρακτικές για την αποτελεσματική επένδυση στους εργαζόμενους. Στο στάδιο αυτό τα στελέχη αξιολογούνται για την αποτελεσματικότητά τους και πιο συγκεκριμένα τα διευθυντικά στελέχη για τις ηγετικές τους ικανότητες που οδηγούν στην αποτελεσματική διοίκηση και στην ανάπτυξη των συνεργατών τους. Βασικός παράγοντας του σταδίου δράσης επίσης, είναι η αναγνώριση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού για τη συνεισφορά του τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμμετέχουν περισσότερο και με μεγαλύτερη υπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων και εν τέλει μέσω της εκπαίδευσης να εξελίσσονται αποτελεσματικά.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο που είναι αυτό της επανεξέτασης, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να παρατηρήσουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα που έχει επιφέρει η επένδυσή τους στους ανθρώπους της, στην απόδοση της επιχείρησης.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται συνοπτικά τα προαναφερθέντα, σχετικά με τα τρία στάδια και τα δέκα πεδία αξιολόγησης.



ΣΧΗΜΑ 1 : Στάδια και πεδία αξιολόγησης του προτύπου IIP

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται τα 39 κριτήρια του Investors In People τα οποία είναι απόρροια των 10 δέκα πεδίων.

Ανάπτυξη στρατηγικής για τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης

Προκειμένου ένας οργανισμός να βελτιώσει την αποδοτικότητά του, σύμφωνα με το πρότυπο IIP θα πρέπει να εξελίξει και να υλοποιήσει αποτελεσματικά συστήματα και τεχνικές που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

1. Προσδιορίζεται και κατανοείται η στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού.

Η ανώτερη διευθυντική ομάδα προσδιορίζει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού, προχωρά στην εκπόνηση ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλάνου δράσης με μετρήσιμους δείκτες και με την ανάπτυξη εποικοδομητικών σχέσεων και συνεργασιών επιδιώκει και διασφαλίζει την εμπλοκή του προσωπικού στις εκάστοτε διαδικασίες.

Η διευθυντική ομάδα δημιουργεί για το προσωπικό τις κατάλληλες συνθήκες για την εμπλοκή του στη διαδικασία της εκπόνησης του επιχειρησιακού πλάνου και αυτής του προσδιορισμού των στόχων κατά άτομο και κατά τμήματα.

Το προσωπικό γνωρίζοντας το πλάνο επιβεβαιώνει τη συμμετοχή του στην υλοποίηση αυτού αλλά και στην επίτευξη των επιχειρηματικών αλλά και ατομικών στόχων που προκύπτουν.

2. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η ανώτερη διευθυντική ομάδα προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες του προσωπικού και με την υιοθέτηση κατάλληλων πλάνων και πόρων στοχεύει στην ικανοποίηση τους. Επιπρόσθετα επεξηγεί τη σχέση αυτών με τους στρατηγικούς στόχους που είναι προς επίτευξη και παρουσιάζει τις πρακτικές αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της προσφερόμενης κατάρτισης σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους.

Η διευθυντική ομάδα προσδιορίζει τις εν λόγω διαδικασίες περί των αναγκών του προσωπικού σε τμηματικό επίπεδο και επεξηγεί τη σύνδεσή τους με τους τμηματικούς και ομαδικούς στόχους.

Το προσωπικό από την μεριά του προσδιορίζει τον τρόπο εμπλοκής του και γίνεται γνώστης της προσφερόμενης κατάρτισης, καθώς και των αποτελεσμάτων αυτής στο ίδιο, στο εκάστοτε τμήμα και στην εκάστοτε ομάδα και σε ολόκληρη την επιχείρηση.

3. Η στρατηγική και οι απαραίτητες πρακτικές που έχουν επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται με κύριο γνώμονα την παροχή ίσων ευκαιριών.

Από πλευράς της ανώτερης διευθυντικής ομάδας πραγματοποιείται ανάπτυξη πρακτικών που οδηγούν στην επίτευξη μιας κουλτούρας στον εργασιακό χώρο, η οποία ενθαρρύνει το προσωπικό για παράθεση ιδεών με σκοπό τη βελτίωση των ίδιων αλλά και των άλλων στελεχών.

Η ύπαρξη διαφορετικών αναγκών οδηγεί την ανώτερη διευθυντική ομάδα στην αναγνώριση αυτών και στην ανάπτυξη προγραμμάτων τα οποία εξασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης που στοχεύουν στη βέλτιστη ατομική αποδοτικότητα.

Οι διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν αναγνωρίζονται από τη διευθυντική ομάδα η οποία εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης που στοχεύουν στη βέλτιστη ατομική αποδοτικότητα.

Το προσωπικό επιβεβαιώνει ότι παρέχονται από την διευθυντική ομάδα ισότιμες και ικανοποιητικές δυνατότητες επιμόρφωσης και εξέλιξης για επίτευξη της βέλτιστης αποδοτικότητάς του και με τη χρήση απτών παραδειγμάτων επιβεβαιώνει την επαρκή ενθάρρυνση που δέχεται με σκοπό την παράθεση εισηγήσεων για την εξέλιξη της προσωπικής του απόδοσης αλλά και αυτής όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.

4. Στο τελικό κομμάτι του πρώτου σταδίου έχουν ξεκάθαρα προσδιορισθεί και κατανοηθεί οι δεξιότητες, ικανότητες και τεχνική γνώση της διευθυντικής ομάδας για τη βέλτιστη καθοδήγηση, διαχείριση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Οι ικανότητες, δεξιότητες και τεχνικές γνώσεις που απαιτείται να κατέχονται από την διευθυντική ομάδα με σκοπό να διαχειρίζεται, να καθοδηγεί και να αναπτύσσει αποτελεσματικά το προσωπικό, προσδιορίζονται από την ανώτερη διευθυντική ομάδα, η οποία είναι ικανή να παρουσιάσει τα προγράμματα και τις στρατηγικές που εξασφαλίζουν την καθολική εφαρμογή τους.

Η διευθυντική ομάδα γίνεται γνώστης των απαραίτητων δεδομένων για την κατάλληλη καθοδήγηση, διαχείριση και εξέλιξη του προσωπικού.

Το προσωπικό δύναται να αποτυπώσει το τί προσδοκά η διευθυντική ομάδα για την εξασφάλιση των προαναφερθέντων.

Εφαρμογή των ενεργειών για την ανάπτυξη της επίδοσης του οργανισμού.

5. Προκειμένου ένας οργανισμός να βελτιώσει την επίδοσή του κατά το πρότυπο ΙΡ καλείται να εφαρμόσει τις κατάλληλες πρακτικές επενδύοντας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διευθυντική ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά στη διαχείριση, καθοδήγηση και εξέλιξη του προσωπικού.

Μπορεί να ορίσει τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και οι οποίες εξασφαλίζουν την βέλτιστη καθοδήγηση, οργάνωση και εξέλιξη του οργανισμού, καθώς και να παρουσιάσει πρακτικά παραδείγματα που αποτυπώνουν την επαρκή και σε συχνά χρονικά πλαίσια εποικοδομητική επανατροφοδότηση του προσωπικού που συνίσταται στην ατομική του απόδοση.

Το προσωπικό επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα της διευθυντικής ομάδας στις εν λόγω διαδικασίες και στην εποικοδομητική επανατροφοδότηση που λαμβάνει ανά τακτά χρονικά πλαίσια και με επαρκή βαθμό ικανοποίησης.

6. Ικανοποιητική αναγνώριση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού για τις προσωπικές του επιδόσεις και τη συνεισφορά του.

Η διευθυντική ομάδα παρέχει στο προσωπικό ικανοποιητική αναγνώριση και επιβράβευση για τις προσωπικές του επιδόσεις αλλά και τη γενικότερη συνεισφορά του στον οργανισμό.

Το προσωπικό μπορεί να αποτυπώσει το πώς η συνεισφορά του συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και να επιβεβαιώσει τα επίπεδα αναγνώρισης και επιβράβευσης που δέχεται για την ατομική επίδοσή του και τη προσφορά του ίδιου στην επιχείρηση.

7. Το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται δέκτης ενθαρρυντικών συμπεριφορών για να παίρνει μέρος σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με σκοπό την απόκτηση αίσθησης «ιδιοκτησίας» και ικανότητας να αναλαμβάνει ευθύνες.

Η διευθυντική ομάδα ενεργεί συμβάλλοντας σε αυτά.

Το προσωπικό επιβεβαιώνει με την παράθεση πρακτικών παραδειγμάτων την ενθάρρυνση και παρότρυνση από την διευθυντική ομάδα για τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων που αφορούν καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την ατομική του απόδοση, την απόδοση των εκάστοτε τμημάτων και ομάδων αλλά και του οργανισμού γενικά, καθώς και για την ανάληψη ευθυνών σε διάφορα θέματα.

8. Το προσωπικό επιμορφώνεται και εξελίσσεται αποτελεσματικά.

Η διευθυντική ομάδα είναι σε θέση να επεξηγήσει τις πρακτικές που έχει ακολουθήσει για την πλήρως ικανοποιητική κάλυψη των αναγκών σχετικά με την εκπαίδευση και βελτίωση του προσωπικού.

Το προσωπικό επεξηγεί τις διαδικασίες με τις οποίες έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες του και διατυπώνει τα οφέλη που έχουν προκύψει από την διεκπεραίωση των εν λόγω διεργασιών.

Το νεοεισερχόμενο προσωπικό από την μεριά του αλλά και το ήδη υπάρχον προσωπικό που έχει αναλάβει καινούργιες αρμοδιότητες και νέες ευθύνες, είναι σε θέση να αποτυπώσουν με ποιο τρόπο το πρόγραμμα εισαγωγής συνέβαλε στο να αναλαμβάνουν καθήκοντα με αποτελεσματικότητα.

Αξιολόγηση της επιρροής στην επίδοση της επιχείρησης

Η εφαρμογή του προτύπου Investors In People προϋποθέτει τον προσδιορισμό σχετικά με το πόσο έχει επιδράσει στα επίπεδα επίδοσης του οργανισμού, η επένδυση στον ανθρώπινο δυναμικό.

9. Η απόδοση του οργανισμού έχει βελτιστοποιηθεί μέσω της επένδυσης στον ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανώτερη διευθυντική ομάδα προσδιορίζει το συνολικό κόστος που επενδύει ο οργανισμός, καθώς επίσης το χρονικό πλαίσιο και τα απαιτούμενα μέσα που αφορούν την επιμόρφωση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αξία της εξειδίκευσης που παρέχεται για την μέγιστη απόδοση του οργανισμού με την αποτύπωση ποσοτικών δεδομένων όπου είναι δυνατό. Επιπλέον, αξιοποιεί τα δεδομένα που εξάγονται από την αξιολόγηση της επένδυσης που έχει γίνει στο προσωπικό με σκοπό να διαμορφωθεί το πρόγραμμα στρατηγικής της επιχείρησης.

Η διευθυντική ομάδα παρουσιάζει την αξία της εξειδίκευσης που παρέχεται στην εξέλιξη του προσωπικού και του οργανισμού σε γενικότερο πλαίσιο.

Το προσωπικό προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο επήλθε η βελτίωση μέσω της προσφερόμενης κατάρτισης σε ατομικό, τμηματικό και ομαδικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού.

10. Διαρκής εξέλιξη του οργανισμού στη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η ανώτερη διευθυντική ομάδα έχει τη δυνατότητα να επεξηγεί πώς τα συμπεράσματα που εξάγονται από την αξιολόγηση της επένδυσης για την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού

έχουν αποβεί καθοριστικά στην ανάπτυξη της στρατηγικής σε σχέση με τη διαχείριση και την εξέλιξη του προσωπικού.

Η διευθυντική ομάδα με την παράθεση πρακτικών παραδειγμάτων αποτυπώνει και επιβεβαιώνει τη βελτίωση των ηγετικών και διευθυντικών ικανοτήτων της όσο αφορά τη διαχείριση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Το προσωπικό επαληθεύει με την παράθεση απτών παραδειγμάτων, την εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών στο συγκεκριμένο τομέα.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ : Οφέλη για επιχειρήσεις και εργαζομένους

Βασική προτεραιότητα του προτύπου ΙΠP είναι η συστηματική επένδυση των επιχειρήσεων και των οργανισμών στους ανθρώπους τους με σκοπό τη διασφάλιση της εξέλιξής τους. Το ΙΠP βεβαιώνει τη λειτουργικότητα των επιμορφωτικών και εξελικτικών διαδικασιών ενός οργανισμού, σύμφωνα με το πλαίσιο και τις αρχές που καθορίζουν την λειτουργία του, καθώς επίσης σχεδιάζει πιθανούς μελλοντικούς στόχους και δράσεις.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του προτύπου ΙΠP δίνεται ιδιαίτερη βάση στη δημιουργία αδιάβλητων και αξιοκρατικών συστημάτων επιλογής και αξιολόγησης εργαζομένων, σύμφωνα με το γνωστικό επίπεδο και τις δεξιότητες που κατέχουν. Επίσης, επιτακτική είναι η δημιουργία κλίματος συνεχούς επιβράβευσης και αναγνώρισης των προσπαθειών του κάθε εργαζόμενου, καθώς και η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων σε τομείς όπως αυτοί της μάθησης και της εξέλιξης. Ιδιαίτερη βαρύτητα ακόμη δίνεται στη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα έχει τις βάσεις του στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, σε τομείς της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, της αλλαγής φιλοσοφίας και κουλτούρας, καθώς και στην μετουσίωση των εταιρικών αξιών σε πράξεις. Συγκεκριμένα στον τομέα της ηγεσίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πέραν των παραδοσιακών μεθόδων εξέλιξης και αξιολόγησης των ηγετικών στελεχών, στρέφονται σε σύγχρονες λύσεις και εξατομικευμένες ευκαιρίες ανάπτυξης, με στόχο τη διαμόρφωση μιας ηγετικής ομάδας που θα διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση και κάλυψη των ισχυόντων και μελλοντικών αναγκών τις επιχειρήσης. Σε αυτή τη φάση αρκετές επιχειρήσεις έχουν αναπροσδιορίσει την οργανωτική

τους δομή ακολουθώντας ευπροσάρμοστα συστήματα και αποκεντρωμένη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.

Στον τομέα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν στραφεί στη δημιουργία Ακαδημιών, με στόχο την ανάπτυξη ξεχωριστών δεξιοτήτων των ατόμων αλλά και την ανάπτυξη της μοναδικότητας του κάθε ενός. Η ανωτέρα κίνηση σχετίζεται άρρηκτα με την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της τελεσφόρου διαδικασίας για την ανάληψη αναβαθμισμένων ρόλων. Σκεπτόμενοι το μέλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού μεγάλη βάση δίνεται στην διάδοχη κατάσταση και στη δημιουργία μελλοντικών ηγετών. Η δημιουργία και η ανάπτυξη Πλάνων Διαδοχής αποτελεί την λύση στο πρόβλημα.

Σε τομείς, όπως αυτός της αξιολόγησης παρατηρείται αλλαγή φιλοσοφίας από τις επιχειρήσεις, οι οποίες εγκαταλείπουν τακτικές που εστίαζαν σε βαθμολογήσεις κριτηρίων και πλέον επικεντρώνονται σε απλές τακτές συζητήσεις ενισχύοντας τον ανοιχτό διάλογο και κατ' επέκταση λαμβάνοντας τα στελέχη τον ρόλο του καθοδηγητή και εμπνευστή και όχι αυτόν του τιμωρού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εξέλιξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεντρωτικά, τα οφέλη που διασφαλίζονται για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με την μεθοδολογία του προτύπου ΙΙΡ είναι :

- Αύξηση της παραγωγικότητας που οδηγεί στην κερδοφορία.
- Αποτελεσματικότερη προσέγγιση σχετικά με την επιμόρφωση και την ενδυνάμωση των ανθρώπων.
- Ενίσχυση της υλοποίησης συστημάτων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών με βάση την πελατοκεντρική κουλτούρα.
- Μείωση του κόστους.
- Αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων.
- Εξασφάλιση υπεύθυνης και συνειδητοποιημένης εργασίας.
- Καλύτερες επιδόσεις που οδηγούν σε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αναθεώρηση των διαδικασιών της επιχείρησης και επαναπροσδιορισμός των στόχων αυτής.

- Σύγκριση με κορυφαίες ανά τον κόσμο επιχειρήσεις και οργανισμούς που εφαρμόζουν το πρότυπο ΙΠΡ (benchmarking).
- Παγκόσμια αναγνώριση και προσέλκυση κορυφαίων στελεχών.

Όσον αφορά τους ανθρώπους που εργάζονται για μια επιχείρηση ή οργανισμό πιστοποιημένο με το πρότυπο ΙΠΡ τα οφέλη είναι :

- Εγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας που αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και προτάσσει τις ανθρώπινες αξίες.
- Αποδοχή και πρόοδο.
- Πρόσβαση και ποιότητα στην εκπαίδευση.
- Συμμετοχή και ενθάρρυνση.
- Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας. Μια μελέτη διακρίνεται σε ποσοτική και ποιοτική (Blaxter, 2001). Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο και σύμφωνα με τον Zikmund η επιλογή εξαρτάται από το ερευνητικό πρόβλημα που τίθεται προς μελέτη (Zikmund, 2003).

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, καθώς θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη για την αποτελεσματικότερη μελέτη του θέματος και αποτύπωση των ευρημάτων. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε εκτενής ανάλυση δημοσιευμένων στοιχείων και συνεντεύξεις με πιστοποιημένους από το πρότυπο Investors In People οργανισμούς και επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων παρατίθενται στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή σύγχρονων μεθόδων που οδηγούν στην ανάπτυξη και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκειμένου να είναι ικανός να επιβιώσει και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η συλλογή στοιχείων πραγματοποιήθηκε με την μελέτη έγκριτων επιστημονικών άρθρων της διεθνής αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας, καθώς επίσης και μελέτες περιπτώσεων (case studies) μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Τα αποτελέσματα των μεθόδων και των διαδικασιών που μελετήθηκαν έδωσαν τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την αναγκαιότητα και σημαντικότητα της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς τα θεωρητικά και πρακτικά στοιχεία που παρουσιάζονται στην εργασία αυτή, και που προήλθαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης στην ευρύτερη περιοχή της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, στόχος είναι να χρησιμοποιηθούν τόσο από θεωρητικούς όσο και από επαγγελματίες αλλά και ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους και συνάμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Αρχικά πραγματοποιήθηκε διεξοδική δευτερογενής έρευνα με σκοπό την εννοιολογική αποσαφήνιση του πεδίου μελέτης, τον εντοπισμό σύγχρονων απόψεων που κυριαρχούν στη βιβλιογραφία σχετικά με την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και να σκιαγραφηθούν οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που συμβάλλουν σε αυτό.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο «Investors In People» από τους οποίους μάλιστα επιλέχθηκαν δύο με σκοπό την πραγματοποίηση του δεύτερου σκέλους της έρευνας που έγινε μέσω της μεθόδου των συνεντεύξεων. Αναλυτικότερα διενεργήθηκαν δομημένες συνεντεύξεις με εξειδικευμένα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕΠΑΚ) και της εταιρίας C.A.PAPAELLINAS . Κύριος στόχος των συνεντεύξεων αυτών ήταν η σκιαγράφηση των πρακτικών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται από τους δύο αυτούς πιστοποιημένους με το εν λόγω πρότυπο οργανισμούς, τι ζητούν και τι επιδιώκουν για τους ανθρώπους τους, ποια η επιρροή του προτύπου και ποια τα αποτελέσματα της εφαρμογής του. Ένας λόγος που η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμήθηκε από αυτή του ερωτηματολογίου, είναι η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους αρμοδίους, η οποία διευκολύνει την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας της συλλογής των δεδομένων.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στους ερωτηθέντες επιλέχθηκαν με βάση τις αρχές, τους δείκτες, τις πρακτικές και στρατηγικές του προτύπου Investors In People, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την διαδικασία εφαρμογής τους στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην άντληση συμπερασμάτων σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, κάτι στο οποίο εστιάζει αρκετά το πρότυπο. Σημαντικό γεγονός επίσης που λήφθηκε υπόψιν ήταν η αναζήτηση της ψυχολογικής κατάστασης που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να βρίσκονται οι άνθρωποί τους κατά την ώρα εργασίας τους αλλά και κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης ημέρας. Ακόμη εξίσου σημαντικό είναι να αποτυπωθεί η εικόνα πριν και μετά κορονοϊού στις ίδιες τις επιχειρήσεις και στους ανθρώπους τους, αλλά και ποιες διαδικασίες εκτυλίχθηκαν κατά τη διάρκεια αυτή, όπου η απόσταση και η κατ' οίκων εργασία έπαιξε ρόλο στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων γενικότερα. Τέλος η αποτύπωση της κουλτούρας της κάθε επιχείρησης και οργανισμού, όπως και η ποιότητα του

εργασιακού τους περιβάλλοντος ήταν ζητήματα που κλήθηκαν να απαντηθούν μέσω των ερωτημάτων που τέθηκαν.

3.3 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Πόσο σημαντική για την επιχείρηση είναι η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού και ποιες διαδικασίες χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών;
 2. Πόσο συχνά εκπαιδύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης; Και από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσής του;
 3. Πώς μάθατε για το Investors In People και ποια ήταν η αφορμή που σας οδήγησε να πάρετε την απόφαση να ενταχθείτε στο συγκεκριμένο πρότυπο ;
 4. Ποιες πρωτοβουλίες θεωρείτε ανέπτυξε η επιχείρηση σας στα πλαίσια της εφαρμογής του προτύπου ΙΡ ;
 5. Ποια τα σημαντικότερα οφέλη για την επιχείρηση και ποια για τους εργαζομένους σας ; Πώς επιτυγχάνονται αυτά μέσω της υιοθέτησης του προτύπου ΙΡ;
 6. Τί είναι σημαντικό για εσάς να νιώθουν οι εργαζόμενοι σας όταν έρχονται, κατά τη διάρκεια και όταν φεύγουν από το γραφείο τους ;
 7. Τί κάνει το εργασιακό σας περιβάλλον ξεχωριστό ;
 8. Κατά πόσο θεωρείτε έχει επηρεάσει η εξ' αποστάσεως εργασία την ομαδική δουλειά που πιθανότατα γινόταν προηγουμένως και κατά πόσο το team effort έχει παραμείνει όσο αποδοτικό ήταν και πριν ;
- Το πρότυπο ΙΡ έχει βοηθήσει την επιχείρηση σας να σημειώσει πρόοδο στην προσέγγιση της εξ' αποστάσεως και γενικά της πιο flexible εργασίας και αν ναι με ποιο τρόπο ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις δύο συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν. Τα ευρήματα παρουσιάζονται και σχολιάζονται σε σχέση με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει προηγηθεί. Στόχος είναι να αποτυπωθεί αρχικά πως το πρότυπο Investors In People και η εφαρμογή του επιδρά στις επιχειρήσεις και στην εξέλιξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς και με ποιο τρόπο οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους τους.

4.1.1 Η περίπτωση της C.A.PAPAELLINAS

Ο όμιλος C.A.PAPAELLINAS από το 1929 και έπειτα αποτελεί πρωταγωνιστή της κυπριακής αγοράς στα φαρμακευτικά προϊόντα και τον ισχυρότερο όμιλο εισαγωγής και διάθεσης προϊόντων ομορφιάς και υγείας στην Κύπρο. Ο όμιλος εξασφάλισε την πρώτη του πιστοποίηση με το Investors In People το 2012 και στη συνέχεια βλέποντας πως η δουλειά που γινόταν σε σχέση με τα συστήματα και τη λειτουργία του ομίλου διεκδίκησε την ανώτατη διάκριση την οποία και έχει καταφέρει σήμερα να κατέχει, αυτή του Investors In People Platinum.

Σύμφωνα με την κυρία Μέλανι Μιχαηλίδου, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού και ΕΚΕ, ο όμιλος δίνει μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, κάτι που αποδεικνύεται από το υψηλό επίπεδο εργαζομένων σε όλα τα τμήματα του ομίλου. Συγκεκριμένα όλες οι αλυσίδες των καταστημάτων που εντάσσονται στον όμιλο υποστηρίζονται από την Ακαδημία του ομίλου, στόχος της οποίας είναι η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού και η ανάδειξη των μελλοντικών στελεχών. Η Ακαδημία του C.A.PAPAELLINAS μάλιστα έχει πιστοποιηθεί από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα Training Qualification του Ηνωμένου Βασιλείου και Cyprus Institute of Marketing της Κύπρου. Επίσης κάθε χρόνο ο όμιλος με βάση τους στρατηγικούς στόχους της διεύθυνσης και των τμημάτων αλλά και τις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε υπαλλήλου, ετοιμάζει συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης. Οι εκπαιδεύσεις απευθύνονται σε όλη την ιεραρχία του προσωπικού και πραγματοποιούνται τόσο στην Κύπρο

όσο και στο εξωτερικό. Απώτερος στόχος είναι η διαρκής ενδυνάμωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του προτύπου Investors In People και καθ' όλη την διαδικασία εξασφάλισής του, ο όμιλος βελτίωσε ακόμη περισσότερο την οργανωτική του δομή, αναπτύχθηκε σε θέματα επαναξιολόγησης των υφιστάμενων συστημάτων και βοηθήθηκε στην υιοθέτηση νέων ιδεών και νέων στοιχείων που αναβάθμισαν γενικότερα τις λειτουργίες του. Η αξιολόγηση έγινε σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ηγεσία, την μετατροπή των αξιών του οργανισμού σε συμπεριφορές, την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την αναγνώριση και την επιβράβευση της υψηλής απόδοσης καθώς και τη διαχείριση αυτής. Επιπλέον θέματα προς αξιολόγηση ήταν αυτά που αφορούν τη δομή της εταιρίας με την έννοια της σωστής οργάνωσης, το κτίσιμο δεξιοτήτων και τη συνεχή βελτίωση και δημιουργία συνείδησης αειφόρου ανάπτυξης. Δηλαδή κατά πόσο η εταιρία είναι εστιασμένη στο να εξελίσσεται διαρκώς και να καινοτομεί.

Τα οφέλη είναι αρκετά. Κατέχοντας τη συγκεκριμένη ανώτατη διεθνή διάκριση στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο όμιλος C.A.PAPAELLINAS έχει ανέβει στην κορυφή εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας ανάμεσα σε εργοδότες μεγάλης προτίμησης.

Οι προκλήσεις επίσης πολλές. Δεν είναι μόνο οι η διατήρηση του ήδη υπάρχοντος επιπέδου, αλλά και η καλύτερη κατανόηση του χειρισμού και της αξιοποίησης της νέας γενιάς εργαζομένων. Από αυτή τη νέα γενιά προέρχονται τα ταλέντα, τα οποία έχει ιδιαίτερη σημασία για τον όμιλο να προσελκύει. Τα χαρακτηριστικά τους είναι διαφορετικά και ανάλογα ανταποκρίνονται στις μεθόδους που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της και επίτευξη των στόχων της. Παράλληλα όμως είναι εφοδιασμένοι με προσόντα που είναι απαραίτητα σε μια επιχείρηση για την αναβάθμιση των πρακτικών της, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στον τομέα της τεχνολογίας.

Τέλος σύμφωνα με την κυρία Μιχαηλίδου η επιτυχία των υψηλών επιδόσεων του ομίλου ανήκει σε όλους, μα πάνω απ' όλα η μεγαλύτερη επιτυχία είναι να καταφέρνουν να κάνουν όλο και περισσότερους ανθρώπους να ζουν και να αισθάνονται καλύτερα, όπως συμβαίνει με τους εργαζομένους του ομίλου.

4.1.2 Η περίπτωση του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου

Το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ) αποτελεί το πρώτο δημόσιο Πανεπιστήμιο στον Κυπριακό αλλά και Ελλαδικό χώρο που το 2012 πιστοποιείται με το πρότυπο Investors In People. Από τότε και έπειτα πραγματοποιούνται συνεχείς επαναξιολογήσεις με κύριο στόχο τη συνεχή ενημέρωση και εξέλιξη. Συγκεκριμένα το 2016 το ΤΕΠΑΚ δεν κρατά απλά την πιστοποίησή του, αλλά κατορθώνει να αναβαθμιστεί κατακτώντας την Bronze διάκριση, ενώ στις αρχές Μαΐου του 2022, περίοδο κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η επόμενη επαναξιολόγηση ο οργανισμός πιστοποιείται με την Silver διάκριση, αποτέλεσμα που αποτελεί αξιοσημείωτο κατόρθωμα.

Η κυρία Κωνσταντία Κούσουλου, λειτουργός του Πανεπιστημίου σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, μιλά για αυτό το ταξίδι του οργανισμού με συμπορευτή το πρότυπο ΙΡ, αλλά και για τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με την κυρία Κούσουλου, η επιθυμία για την ύπαρξη μιας ολιστικής αντιμετώπισης των θεμάτων του οργανισμού και η εξεύρεση αποτελεσματικών πρακτικών ήταν η αφορμή για την αναζήτηση του προτύπου ΙΡ. Η εφαρμογή και η υλοποίηση των πρακτικών που πρεσβεύει το πρότυπο βοήθησε αρκετά και σε πολλούς τομείς το Πανεπιστήμιο και τους ανθρώπους του, όπως για παράδειγμα στη βελτίωση της επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι με τον καιρό κατάφεραν να χτίσουν και να αποκτήσουν μια ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊστάμενούς τους και το αντίθετο. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα την επίτευξη αποδοτικότερης εργασίας και βελτίωση της καθημερινότητας των ανθρώπων. Στόχος της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι άνθρωποί της να είναι ευχαριστημένοι και όπως αναφέρει η κυρία Κούσουλου, επιδίωξη τους είναι κάθε εργαζόμενος ξυπνώντας το πρωί να νιώθει επιθυμία και όρεξη να πάει στη δουλειά του, κατά τη διάρκεια αυτής να περνάει όμορφα, να νιώθει πως εργάζεται με, αλλά και για μία παρέα, και φεύγοντας να αισθάνεται γεμάτος από αυτά που προσέφερε. Γενικά ο οργανισμός του ΤΕΠΑΚ ανέκαθεν αλλά ακόμη περισσότερο πλέον με το πέρας της εφαρμογής και υλοποίησης του προτύπου ΙΡ εστιάζει στην υγεία και ευεξία των εργαζομένων με διάφορα προγράμματα που έχουν ως στόχο την ψυχολογική, σωματική και κοινωνική ενδυνάμωση τους. Η συνεχής μάλιστα επιβράβευση και αναγνώριση των προσπαθειών τους αποτελεί θεμελιώδη λίθο της διοίκησης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωσή του Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που φανερώνει και η συμμετοχή σε προγράμματα όπως αυτό του Work-Life Balance.

Σε συνέχεια των μεθόδων ενδυνάμωσης των ανθρώπων του, ο οργανισμός του ΤΕΠΑΚ υποστηρίζει με πλάνα εκπαίδευσης, σεμινάρια διαχείρισης αλλαγών και αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα τη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη τους. Η οργάνωση και η υλοποίηση τέτοιου είδους προσπαθειών πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και ποικίλουν σε περιεχόμενο διατηρώντας το γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων υψηλό. Το 2021 μάλιστα πραγματοποιήθηκε εκπαιδευτικό πρόγραμμα με αποδέκτες τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Με την ύπαρξη υψηλού γνωστικού και εκπαιδευτικού επιπέδου ανθρώπων σε όλα τα στρώματα, η λειτουργία του οργανισμού γίνεται πιο άρτια και τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών αυξάνονται.

Σύμφωνα με την κυρία Κούσουλου, η διαρκής ανατροφοδότηση και εξέλιξη των εργαζομένων δε σταμάτησε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς γίνονταν αποδέκτες emails έως και δύο φορές την εβδομάδα, με σκοπό την συνεχή ενημέρωσή τους για τρέχοντα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και ενδιαφέρουσες πληροφορίες που έρχιζαν γνωστοποίησης. Μιλώντας για τον καιρό της πανδημίας, αναφέρθηκε ακόμη η ετοιμότητα του Πανεπιστημίου στην εξ' αποστάσεως εργασία, μιας και κατευθείαν όλοι οι εργαζόμενοι προμηθεύτηκαν εταιρικές συσκευές δίχως να χαθεί πολύτιμος χρόνος, συνεχίζοντας κανονικά την εργασία τους διαδικτυακά μέσω των ήδη υπάρχοντων πλατφορμών. Παρόλο όμως που η εργασία παρέμεινε αποτελεσματική και αποδοτική και οι διαδικτυακές συναντήσεις συχνές, αρκετά ήταν τα φαινόμενα που φανέρωναν την ανάγκη των ανθρώπων για άμεση κοινωνική επαφή.

Η ετοιμότητα του οργανισμού και η στήριξη των ανθρώπων του σε αυτή τη δύσκολη περίσταση αποτελεί ακόμα ένα στοιχείο που φανερώνει το ξεχωριστό εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού και την κουλτούρα του. Κουλτούρα η οποία μάλιστα ενισχύεται με την ύπαρξη και συμμετοχή σε προγράμματα, όπως αυτό του GenderSmart, περί ισότητας στον χώρο εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η επιτροπή ισότητας απαρτίζεται από μέλη του Πανεπιστημίου. Σημαντικό επιπρόσθετα είναι να αναφερθεί η ύπαρξη μηχανισμών αντιμετώπισης περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης, αλλά και αντίστοιχων για την πρόληψη αυτών.

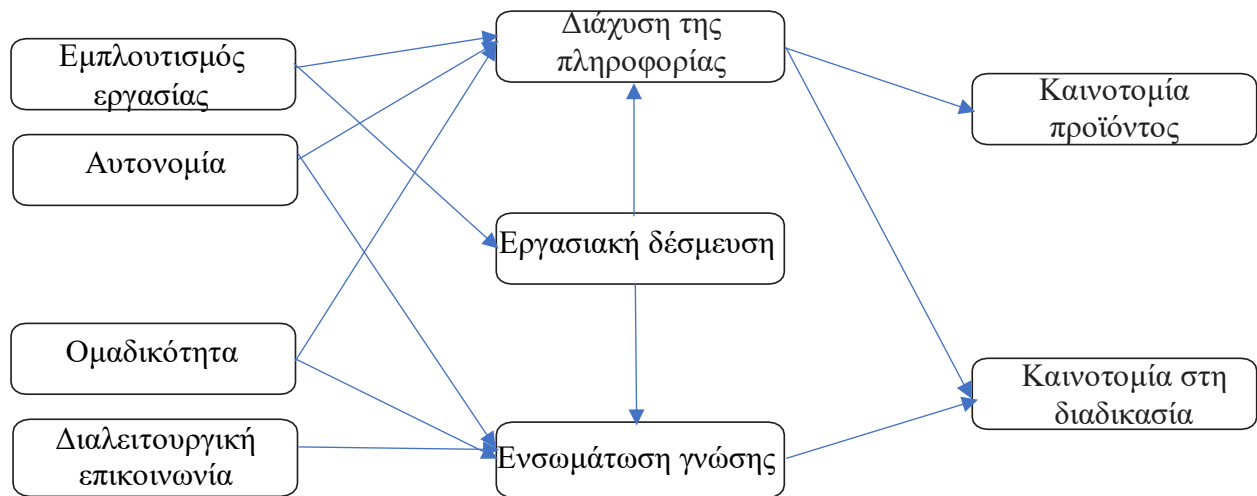
Τελειώνοντας τη συνέντευξη ιδιαίτερη μνεία έγινε στο σύνθημα του οργανισμού, σύνθημα το οποίο προέκυψε από έναν εσωτερικό διαγωνισμό. Το ίδιο το προσωπικό κλήθηκε να δώσει τις ιδέες του, από τις οποίες το μότο « Η αφοσίωση στους Ανθρώπους μας, επένδυση στο μέλλον» έγινε το συνώνυμο του ΤΕΠΑΚ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Μέσω της ιστορικής ανασκόπησης συμπεραίνεται πως ο ανθρώπινος παράγοντας ξεκίνησε να απασχολεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ως σημαντικό μέσο επίτευξης υψηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, πολλά χρόνια πριν. Με το πέρας των χρόνων τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούσαν συνεχώς να βρίσκουν νέες μεθόδους και διαδικασίες ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τόσο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς . (Akbari, Ghaffari, 2017). Η αυξημένη παραγωγικότητα, η εργασιακή δέσμευση που επικρατεί στους κύκλους των εργαζομένων, ο χειρισμός των προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η δυνατότητα λήψης ευθυνών και αποφάσεων από τους εργαζόμενους και τις ομάδες τους και η ομαλή αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών αλλαγών είναι σημαντικά οφέλη που καρπώνεται μια επιχείρηση έχοντας ενδυναμωμένο ανθρώπινο δυναμικό (Παπαγιάννης, 2008). Συνεπώς η ενδυνάμωση ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να αναγνωρίζεται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ως μια οργανωσιακή ανάγκη, η επίτευξη της οποίας απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, αρκετό χρόνο και ικανούς και καταρτισμένους managers (Κριεμάδης, Παπαϊωάννου, Γκιόκας & Τερζούδης, 2006).

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα σχήμα που είναι προϊόν μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Tianjin της Κίνας και συσχετίζει κάποιες διαδικασίες ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με την καινοτομία (Huiying Zhang, Man Yang & Baofeng Huo, 2021)



ΣΧΗΜΑ 2 : Διαδικασίες που οδηγούν στην καινοτομία

Αναφέροντας την καινοτομία, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, συμπεραίνεται πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και πόσο μάλλον σε νέες τεχνολογίες, είναι καίριας σημασίας. Η γνώση οδηγεί τους ανθρώπους να καινοτομούν και κατ' επέκταση τις επιχειρήσεις να αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των άλλων στην αγορά. Προφανώς η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τα ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως για παράδειγμα κάποια επιχείρηση μπορεί να εστιάζει στην εκμάθηση νέων τεχνολογιών όπως αναφέρθηκε, ενώ κάποια άλλη επικεντρώνει την εκπαίδευση του προσωπικού στην ανάπτυξη περαιτέρω δεξιοτήτων στον τομέα των πωλήσεων (Παπαγιάννης, 2008). Έτσι μια προέκταση της συγκεκριμένης εργασίας θα μπορούσε να είναι μια εκτενής μελέτη για το τί ανάγκες έχουν οι εργαζόμενοι και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν με βάση τα χαρακτηριστικά τους.

Σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και τα συστήματα ανταμοιβών αξιοσημείωτο είναι το συμπέρασμα για την ανάγκη μεταβλητότητάς τους προκειμένου να διατηρούνται διαρκώς υψηλά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Στην ψυχολογία των κινήτρων τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που υπερσχύουν των εξωτερικών και είναι και αυτά

με τα οποία σχετίζεται η εργασιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν δέσμευση είναι αυτοί που γίνονται συμμετέχοι και κοινωνοί του οράματος της επιχείρησης. Σύμφωνα μάλιστα με μια έρευνα του Forbes στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε πως τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης βρίσκονται σε συνεχή πτώση και πως με το πέρας της πανδημίας 1 στους 4 εργαζόμενους σχεδιάζει να αναζητήσει νέα εργασία λόγω έλλειψης επαρκούς ενδυνάμωσης στον εργασιακό του χώρο.

Η συγκεκριμένη εργασία φέρνοντας στην επιφάνεια τη διαδικασία του outplacement δίνει τροφή για περαιτέρω μελέτη της συγκεκριμένης μεθόδου, καθώς είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον και όχι τόσο διαδεδομένο πώς η μείωση προσωπικού και η απομάκρυνση ατόμων από μια επιχείρηση συμβάλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων της. Συμπεραίνεται επίσης ότι και στις πιο δύσκολες καταστάσεις, η εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων και διαδικασιών μπορούν να βοηθήσουν στην ενδυνάμωση των ανθρώπων και κατ' επέκταση να οδηγήσουν σε μια βελτιωμένη και επιτυχημένη επιχείρηση ή οργανισμό.

Όσο αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις, έχουν να κάνουν με την ολιστική αντιμετώπιση των μεθόδων και διαδικασιών που βοηθούν στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ολιστική αντιμετώπιση, η οποία προκύπτει από την επιρροή του προτύπου ΙΠ στους πιστοποιημένους οργανισμούς. Παρατηρώντας τον τρόπο δράσης και το σκεπτικό πίσω από αυτόν των δύο εξεταζόμενων οργανισμών, είναι εμφανή η σημασία που δίνουν στην εξέλιξη και εκπαίδευση των εργαζομένων τους, καθώς και το ενδιαφέρον που δείχνουν για την ψυχική τους υγεία και ευεξία. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως αναφέρθηκε και από τις δύο εκπροσώπους των οργανισμών, «ο άνθρωπος είναι η αξία που δείχνει και ανοίγει τον δρόμο».

Επίσης σημαντική είναι η αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας των οργανισμών κατά την εφαρμογή του προτύπου, μιας και οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πλέον βαδίζουν σε ασφαλή μονοπάτια με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά και την μακροχρόνια επιτυχία.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως υπήρξαν αρκετές δυσκολίες στην εξεύρεση κάποιου ελληνικού οργανισμού ή επιχείρησης πιστοποιημένης με το πρότυπο ΙΠ για εξέταση, παρόλ' αυτά μπορεί να αποτελέσει μια αφορμή για μελλοντική έρευνα. Επιπρόσθετα άκρως βοηθητικό και ενδιαφέρον θα ήταν να υπάρξει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας

μη πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών με αντίστοιχους πιστοποιημένους στον ίδιο κλάδο.

Τέλος, η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για επιχειρήσεις και οργανισμούς στον ελλαδικό και μη χώρο προκειμένου να δοκιμάσουν νέες μεθόδους και διαδικασίες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, αλλά και πρόθεση συνεργασίας με το πρότυπο Investors In People για υψηλά και ποιοτικά αποτελέσματα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akbari, N. and Ghaffari, A. (2017), "Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources", *Journal of Knowledge Management*, 21 (5) 1120-1141.

Alvaro Lopez-Cabrales, Mar Bornay-Barrachina and Mirta Diaz-Fernandez (2016), Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems, *Personnel Review*, 46 (2), 255-276

Andre´ de Waal and Paul Jansen (2013) The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization, *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1 (1), 41-59

Armstrong M. (2012), *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page

Bamberger, P. (2009), "Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research", Martocchio, J.J. and Liao, H. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, 28, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 49-98

Dhruba Kumar Gautam and Sunita Bhandari Ghimire (2016), Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector, *International Journal of Law and Management*, 59 (4), 466-488

Don Mason (1994), *Investors in People: Journey to Continuous Development*, *Health Manpower Management*, 20 (2) 8-12

Dorothea Alewell and Sven Hauff (2012), Employers' motives behind outplacement activities: A theoretical and empirical investigation, *Personnel Review*, 42 (4), 466-487

Grafanaki A. (2020), *The Human Capital as a source of advantage for organizations*, Postgraduate Dissertation, Hellenic Open University

Goleman D. (2011b), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα : ΠΕΔΙΟ

Huiying Zhang, Man Yang and Baofeng Huo (2021), The impact of empowerment focused human resource management on relationship learning and innovation, Tianjin University, Tianjin, China.

Irina A. Morozova, Alina V. Chesnokova, Olga V. Fetisova and Liudmila S. Maksimenko (2019), The Role of Leadership in the Process of Decision Making in Modern Innovational Business Systems, Specifics of Decision Making in Modern Business Systems, 133–140

Knight, J. (2015), "Investing in Human Resource Development: Strategic Planning for Success in Academic Libraries", *Advances in Library Administration and Organization* (*Advances in Library Administration and Organization*, 33,1-42

Man, M.M.K. (2020), "Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0", Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Ed.) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 129-139

Michael Quayle and John Murph (1999), Investors in People in further and higher education: the critical issues, *Quality Assurance in Education*, 7 (4), 181-189

Papaioannou A. (2009), Human Resource empowerment applied to greek sport organizations, Doctoral dissertation, University of Peloponnese

Richard S. Allen and Ralph H. Kilmann (2001), *Journal of Organizational Change Management*, 14 (2), 110-131.

Samuelsson, P. and Witell, L. (2022), "Social entrepreneurs in service: motivations and types", *Journal of Services Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2017-0274>

Sandelands E. (1994), Strategies for Quality Achievement, *Management Decision*, 32 (5), 3-18

Shazia Nauman, Ata Ul Musawir, Hina Munir and Imran Rasheed (2021), Enhancing the impact of transformational leadership and team building on project success: the moderating role of empowerment climate, *International Journal of Managing Projects in Business*, 15 (2), 423-447

Vahid Delshab, Mathieu Winand, Saeed Sadeghi Boroujerdi, Do Young Pyun, Abed Mahmoudian (2019), Analyzing the influence of employee values on knowledge management in sport organizations.

Vincent Obedgiu (2016), Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development, Journal of Management Development, 36 (8), 986-990

Αντωνίου Δ. (2020), Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

Βλαχάκη Ν. (2021, Δεκέμβριος), Outplacement : Μια κρυφή αλλά υπολογίσιμη δύναμη, από <https://hrpro.gr/outplacement-mia-kryfi-alla-ypologisimi-dynami/>

Κριεμάδης Α. και Χρηστάκης Μ. (2009), Αρχές και πρότυπα μανάτζμεντ για την δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, Νομική Βιβλιοθήκη.

Μπουραντάς Δ. (2017), Ηγεσία, εκδόσεις Παπαδόπουλος.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για την στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Ανικούλα, 4η έκδοση, Θεσσαλονίκη

Παπαγιάννης Γ. (2008), Η σημασία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπακωνσταντίνου Μ. (2013), Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις, Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.