

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

**«Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς
Οργανισμούς.»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Νικολάου Ειρήνη Ελένη

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Ιορδάνογλου Δήμητρα
Αναπληρωτής Καθηγητής κ. Κλήμης Γεώργιος-Μιχαήλ
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Τσακαρέστου Μπέττυ



Copyright © Νικολάου Ειρήνη Ελένη, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής 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 διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας, στους υπεύθυνους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του Βυζαντινού και Χριστιανικού Μουσείου, του Εθνικού Ιστορικού Μουσείου, του Ελληνικού Παιδικού Μουσείου, του Πολεμικού Μουσείου, της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, του Εβραϊκού Μουσείου, του Ιδρύματος Ευγενίδου, του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς και του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών, για την πολύτιμη συνεισφορά τους και την παραχώρηση συνεντεύξεων, καθώς και στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, την επίκουρη καθηγήτρια κ. Δήμητρα Ιορδάνογλου για την πολύτιμη βοήθεια της.

Περίληψη

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες των οργανισμών εν γένει, αλλά και των πολιτιστικών οργανισμών συγκεκριμένα, των οποίων βάση και κινητήρια δύναμη αποτελούν οι εργαζόμενοι σε αυτούς. Έτσι θεωρήθηκε σκόπιμο, δεδομένης της σημασίας της σωστής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών, να πραγματοποιηθεί μια έρευνα στο πλαίσιο του παρόντος προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών, που αφορά στην πολιτιστική διαχείριση, που θα χαρτογραφήσει την κατάσταση αναφορικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Ελλάδας. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που απασχόλησαν την παρούσα εργασία ήταν, αν υπάρχουν ή όχι στελεχωμένα και αυτόνομα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς και από ποιους επιτελούνται οι λειτουργίες της ΔΑΔ. Παράλληλα επιμέρους ερωτήματα που απασχόλησαν την έρευνα ήταν αν και κατά πόσο συμμετέχει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι επαγγελματίες της ΔΑΔ στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών και στην λήψη σημαντικών αποφάσεων, ποιο είναι το είδος των σπουδών των ανθρώπων που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εάν εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στους φορείς που αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, ποιο είναι το προφίλ του ικανού ηγέτη και διευθυντή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ποιες είναι οι προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί στο άμεσο μέλλον, αλλά και αν υπάρχουν ή όχι εξωτερικοί συνεργάτες όσον αφορά κάποιες από τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε ως η πιο κατάλληλη για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ήταν η ποιοτική, με πραγματοποίηση συνεντεύξεων σε βάθος, στους υπεύθυνους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών της πρωτεύουσας. Το δείγμα αποτελείται από δέκα οργανισμούς, το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, το Εθνικό Ιστορικό Μουσείο, το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, το Πολεμικό Μουσείο, την Εθνική Λυρική Σκηνή, το Εβραϊκό Μουσείο, το Ίδρυμα Ευγενίδου, το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, το Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου Πειραιώς και το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών. Πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης εννέα συνεντεύξεις, ενώ μια συνέντευξη πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά.

Οι θεματικοί άξονες της έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ήταν οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, το προφίλ των υπεύθυνων για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, η στρατηγική των πολιτιστικών οργανισμών και ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση της και τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Από τα αποτελέσματα εξήχθη, ότι οι οργανισμοί σε ορισμένα πεδία εφαρμόζουν σωστές πρακτικές, αλλά υπάρχουν σημαντικά σημεία που επιδέχονται βελτίωσης. Είναι ενδεικτικό πως οι περισσότεροι οργανισμοί δεν διαθέτουν αυτόνομα, στελεχωμένα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ακόμα και στις περιπτώσεις που αυτά υπάρχουν οι αρμοδιότητες τους είναι αρκετά περιορισμένες. Παράλληλα οι υπεύθυνοι για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συμμετέχουν ούτε στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών, αλλά ούτε και στην λήψη σημαντικών αποφάσεων, αφού ο ρόλος τους είναι περισσότερο συμβουλευτικός εάν και εφόσον ζητηθεί η γνώμη τους σχετικά με ένα θέμα. Τέλος όλοι οι ερωτηθέντες ανέδειξαν ως μια από τις βασικότερες μελλοντικές προκλήσεις για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, την στελέχωση τους, αφού η μείωση του ήδη υπάρχοντος έμψυχου δυναμικού, κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων, σε συνδυασμό με την έλλειψη οικονομικών πόρων, που εμποδίζει την πραγματοποίηση προσλήψεων νέων εργαζομένων, φαίνεται πως θα αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα θέματα προς επίλυση τα επόμενα χρόνια.

Λέξεις Κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πολιτιστικοί οργανισμοί, πολιτιστική διαχείριση, μουσεία, ηγεσία, λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική

Abstract

One of the most important administrative operations of organizations in general and cultural institutions in particular, is human resource management. Taking into consideration that employees are the basis and the moving power of an organization, it is commonly acceptable that the implementation of best practices in the workplace is crucial for the survival of any business. The present postgraduate thesis subject, which is “Human Resource Management in the Cultural Industries of Greece” was decided, after thinking about the importance of human resource management in cultural organizations, the key-role that the implementation of best-practices play in the working environment and also the fact that limited research has so far been conducted on this subject. The main research questions were, whether there are independent and staffed departments of human resource management in cultural organizations, and by whom the operations of HRM are being performed in any case. Other inquiries that have fueled the survey are if and in which way the HRM department participates in the strategy and the decision making of cultural organizations, if there are any differences about HRM between public or private cultural institutions, which are the skills and abilities of a successful leader and human resource manager, what are the future challenges of HRM in cultural institutions, what are the studies of those in charge of human resources, and whether or not there are contractors for some HRM operations .

The methodology used is qualitative research with in-depth interviews with hum in charge of human resources in cultural organizations of Athens. The sample is composed by ten institutions: Byzantine & Christian Museum, National & Historical Museum, Hellenic Children’s Museum, War Museum, National Opera of Greece, Jewish Museum, Eugenidou Foundation, National Museum of Contemporary Arts, Piraeus Bank Group Cultural Foundation and Megaron the Athens concert hall.

The results revealed four main outlines. First of all the operations of HRM in cultural institutions, secondly the profile of those in charge of the human resources in cultural organizations of Greece, thirdly the strategy of cultural institutions and the role that HRM plays in the decision making and lastly the main characteristics of a successful leader in the cultural industries and the challenges that he or she is going to face in the future.

One of the most important results was the fact that most of the organizations that participated in the study don’t have HRM departments and even those that exist, don’t seem to be charged with as many responsibilities, as they should have. Also human resource managers don’t seem to play any role neither in the strategy of the organizations, nor in the decision making. Lastly it is interesting that all of the participants agreed that one of the main challenges that institutions will face in the future is the staffing of the organizations, because of the lack of material resources and money, that doesn’t allow organizations to hire new people, in combination with the reduction in the number of those working in the cultural industries, mostly due to retirement.

Key Words

Human Resource Management, cultural institutions, cultural organizations, cultural management, museums, leadership, HRM operations, strategy

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	9
<u>2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</u>	<u>11</u>
<u>2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ορισμοί, Στόχοι και Σημασία για τους οργανισμούς.....</u>	11
<u>2.2 Ιστορική Αναδρομή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	14
<u>2.3 Οι σύγχρονες επιταγές αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	16
<u>2.4 Η Αποτελεσματική Ηγεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	19
<u>2.5 Η συμμετοχή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην χάραξη Στρατηγικής και στην λήψη αποφάσεων των οργανισμών</u>	21
<u>2.6 Το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Προκλήσεις και Ευκαιρίες...</u>	22
<u>2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς</u>	23
<u>3. Μεθοδολογία</u>	<u>27</u>
<u>3.1 Η διαδικασία της Έρευνας.....</u>	27
<u>3.2 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των αποτελεσμάτων</u>	30
<u>4. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....</u>	<u>32</u>
<u>4.1 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς.....</u>	32
<u>4.2 Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπεύθυνων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς</u>	44
<u>4.3 Η Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών και ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση της.....</u>	45
<u>4.4 Τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον.....</u>	46
<u>5. Οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες</u>	<u>50</u>
<u>6. Συμπεράσματα</u>	<u>52</u>
<u>7. Επίλογος.....</u>	<u>57</u>
<u>8. Βιβλιογραφία</u>	<u>59</u>
<u>9. Παράρτημα</u>	<u>61</u>

1. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα από τα πεδία που μπορεί πραγματικά να κάνει τη διαφορά μεταξύ των οργανισμών, αφού το σημαντικότερο «κεφάλαιο» τους είναι το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτούς. Μάλιστα στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει μεταξύ των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τομέα η επιτυχία ή η αποτυχία αυτών εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο πρέπει να είναι καταρτισμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο, αλλά και από τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για αυτό. Ωστόσο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αλλάξει πολλές ονομασίες στο πέρασμα των χρόνων, οι οποίες κάθε φορά αποτύπωναν τη θέση του τμήματος στην ιεραρχία των οργανισμών, αλλά και τις αρμοδιότητες με τις οποίες ήταν επιφορτισμένο. Πλέον η θέση του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ισχυροποιηθεί σημαντικά εντός των οργανισμών, αφού συμμετέχει ενεργά τόσο στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών, όσο και στην λήψη σημαντικών αποφάσεων, που επηρεάζουν την συνολική λειτουργία τους, ενώ πλέον το εν λόγω τμήμα μπορεί να θεωρηθεί ίσης σημασίας με άλλα, όπως για παράδειγμα το Οικονομικό, κάτι που δεν ίσχυε στο παρελθόν. Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολλές και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, καθώς αφορούν στη βάση τους, δηλαδή το έμψυχο δυναμικό τους, χωρίς την καλή απόδοση του οποίου είναι αδύνατη η σωστή λειτουργία ενός οργανισμού. Στις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ άλλων συγκαταλέγονται οι προσλήψεις, ο προγραμματισμός και η στελέχωση των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού, η ανάπτυξη ηγετών, η επίτευξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας, οι πολιτικές επιβραβεύσεων και επιπλήξεων, η πολιτική για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά και άλλες που θα εξετάσουμε στην παρούσα εργασία και οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν διαφοροποιητικό παράγοντα μεταξύ των οργανισμών, κάτι που πλέον έχει γίνει κοινώς αποδεκτό, με αποτέλεσμα να αλλάξει η νοοτροπία σχετικά με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο από τμήμα ήσσονος σημασίας, μετατράπηκε σε τμήμα μείζονος σημασίας.

Τα παραπάνω ισχύουν και στην περίπτωση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού. Η λειτουργία των πολιτιστικών φορέων και εξαιτίας του αντικειμένου τους, αλλά και του γεγονότος ότι δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών καθημερινά, εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτούς, κάνοντας την σωστή διαχείριση των έμψυχου δυναμικού αλλά και την εφαρμογή σωστών πρακτικών σχετικά με αυτό επιτακτική ανάγκη.

Δεδομένου ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη έρευνα σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, με την παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η χαρτογράφηση της κατάστασης αναφορικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών της χώρας μας. Ως εκ τούτου η παρούσα έρευνα ασχολήθηκε με την διερεύνηση των πρακτικών που εφαρμόζονται

όσον αφορά την διαχείριση του έμψυχου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών. Η χαρτογράφηση της κατάστασης πραγματοποιήθηκε μέσω της διεξαγωγής ποιοτικών συνεντεύξεων σε βάθος σε αρμόδια στελέχη, υπεύθυνα για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών της χώρας μας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας έχει πραγματοποιηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα, ενώ στο δεύτερο έχει γίνει η παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία και έρευνα. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα αναφορικά με τα δυνατά σημεία και τα σημεία βελτίωσης των πολιτιστικών οργανισμών στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία εξήχθησαν από τον συσχετισμό του θεωρητικού πλαισίου, που αποτυπώνει τις σύγχρονες επιταγές σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας, που αποτυπώνουν την υφιστάμενη κατάσταση στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ορισμοί, Στόχοι και Σημασία για τους οργανισμούς

Η διαχείριση του έμψυχου δυναμικού των οργανισμών είναι μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις για τους οργανισμούς, αφού πρέπει να ληφθούν υπόψιν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες, που μπορεί να «κάνει» τη διαφορά μεταξύ των οργανισμών, των οποίων η πορεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την απόδοση των εργαζομένων τους. Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα, έχουν οδηγήσει στην ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι το οποίο θα συμβάλει τα μέγιστα στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας των οργανισμών. (Κέφης, 2014)

Έχοντας αλλάξει αρκετά ονόματα ανά τις δεκαετίες, όπως Διοίκηση Προσωπικού, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και σχετικά προσφάτως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που αντανάκλα και την αλλαγή στον προσανατολισμό του, το τμήμα αλλά και η επιστήμη που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών έχει βρει πλέον τη θέση που της αξίζει. Πριν όμως πραγματοποιηθεί μια ιστορική αναδρομή στη διαδρομή που έχει πραγματοποιήσει στο χρόνο η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, για να φτάσει στο σημείο που βρίσκεται σήμερα, είναι σημαντικό να οριστεί τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, να τονιστεί η σημασία της, αλλά και να γίνει αναφορά στους στόχους και τις επιδιώξεις της.

Με τον όρο άνθρωποι πόροι, που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια εννοούμε «..το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μια επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 19)

Είναι πολύ δύσκολο να ορίσουμε με έναν και αποκλειστικό τρόπο την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς αποτελεί ένα σχετικά ευρύ πεδίο. Παρακάτω θα παρατεθούν ορισμοί που της έχουν δοθεί κατά καιρούς και αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Ένας ορισμός που προτείνεται ορίζει την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως, «..τη διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 17)

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει πως «*Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό της αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.*» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 18), ενώ σε έναν άλλο ορισμό που έχει δοθεί ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται « *η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:*

- ❖ *Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,*
- ❖ *Οι πρακτικές της ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και*
- ❖ *Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει τόσο αποτελεσματικότητας, όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης»* (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 19)

Ένας ακόμα ορισμός που αξίζει να σημειωθεί αναφέρει πως : «*Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες, που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης*» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 19). Πάντως κοινό χαρακτηριστικό και των τεσσάρων ορισμών που προαναφέρθηκαν είναι το γεγονός ότι όλοι τονίζουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει τόσο το ανθρώπινο ή έμψυχο δυναμικό ενός οργανισμού στην επίτευξη των στόχων αυτού, όσο και κατά συνέπεια το τμήμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Ένας ακόμα ορισμός έχει δοθεί από τον Wayne-Mondy, όπου ορίζει την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού ως «*..τη διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός αυτής με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Συνεπάγεται επομένως, ότι όλοι οι εργαζόμενοι με διαχειριστικά καθήκοντα (μάντζερ) σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες τις ΔΑΔ*» (Wayne-Mondy, 2017, 6), κάτι που μάλιστα τονίζει την ανάγκη της συμμετοχής όλων των υπεύθυνων των διοικητικών λειτουργιών ενός οργανισμού στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αφού χωρίς το έμψυχο δυναμικό είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί οτιδήποτε εντός μιας επιχείρησης. Τέλος ένας ακόμα ορισμός, που αξίζει να σημειωθεί είναι του Gary Dessler, ο οποίος μάλιστα αναφέρεται περισσότερο από κάθε άλλον στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει στο βιβλίο του «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*»: «*Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες-από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης- αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.*» (Dessler, 2012, 24)

Δεδομένου ότι στη σημερινή εποχή περισσότερο από κάθε άλλη οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, που δεν θα μπορεί να αντιγραφεί εύκολα, στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά ταυτόχρονα και στην παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και αξίας, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας, κάτι που αν μη τι άλλο υπαγορεύεται και από συνθήκες όπως η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική «επανάσταση» που συντελείται, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι επαυξημένος και στοχεύει τόσο στην καλύτερη δυνατή οργάνωση του έμψυχου δυναμικού ενός οργανισμού, όσο και στη σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη του, προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι του εν λόγω οργανισμού. Εκτός όμως από την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων η ΔΑΔ φροντίζει και «...για την συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της», όπως για παράδειγμα είναι οι αμοιβές ή οι συμβάσεις εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 20). Μάλιστα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί θέση κλειδί και για θέματα κοινωνικής ευθύνης, αφού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υπενθύμιση των κοινωνικών και ηθικών υποχρεώσεων των οργανισμών, ενώ πολλές φορές οι υπεύθυνοι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των επιλογών τους θέτουν επί τάπητος κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα τις ίσες ευκαιρίες σχετικά με την πρόσβαση σε θέσεις εργασίας. Τέλος η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του, κάτι που μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, αφού η εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο συμβάλει τόσο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του εργαζομένου, όσο και στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από μέρους του.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω αλλά και το γεγονός, πως πλέον οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει, ότι η πιθανή επιτυχία ή αποτυχία τους εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, είναι εύκολα αντιληπτός, ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην πορεία ενός οργανισμού. Ο CEO της General Electric Jack Welch μεταξύ άλλων αναφέρει πως «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι», για να συνεχίσει, «Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ19), ενώ ο Jim Alef, Head of Human Resources της First Chicago Corporation υπογραμμίζοντας τη σημασία της ΔΑΔ σχολιάζει «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ20). Ο Gary Dessler συνοψίζοντας τα λόγια του Fred K.Foulkes αναφέρει με σκοπό να τονίσει την αναγκαιότητα της σωστής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ότι για πολλά χρόνια από τους οργανισμούς θεωρούνταν λανθασμένα ότι ο

κύριος ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ήταν η έλλειψη κεφαλαίων ενώ στην πραγματικότητα η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται πολύ περισσότερο από την ικανότητα του να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα καλό, ενθουσιώδες και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό ενώ για να ενισχύσει την επιχειρηματολογία του αναφέρει πως κανένα έργο δεν σταμάτησε εξαιτίας της έλλειψης χρηματοδότησης, αλλά ήταν αρκετά τα έργα που ανεστάλησαν λόγω της έλλειψης αφοσίωσης και αποτελεσματικότητας του έμψυχου δυναμικού που συμμετείχαν σε αυτά (Dessler, 2012, 25).

Η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών αναφορικά με την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να συμβάλει καταλυτικά στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού κάτι που έχει τεράστια επίπτωση στην αποτελεσματικότητά του, λόγω του ότι όσο πιο συνδεδεμένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται, τόσο εντείνεται η επιθυμία τους παραμείνουν σε αυτόν και να εργαστούν σκληρότερα, κάτι που σταδιακά συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ίδιου του οργανισμού, αλλά και την μείωση των κοστών σε αυτόν, λόγω της αυξημένης αποδοτικότητας των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Παράλληλα οι εργαζόμενοι εμπλέκονται περισσότερο με την εργασία τους, δηλαδή είναι πρόθυμοι να φέρουν εις πέρας περισσότερες εργασίες από όσες απαιτεί κανονικά η θέση στην οποία βρίσκονται, ενώ μάλιστα δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η ίδια η επιβίωση μια εταιρίας ιδιαίτερα μικρότερου μεγέθους εξαρτάται αποκλειστικά από την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι σε αυτήν και από το ποσοστό δέσμευσης που έχουν. Ακόμα η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η επίτευξη καλού εργασιακού κλίματος μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της προσαρμοστικότητας των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, οι οποίοι λόγω του αισθήματος ασφάλειας που νιώθουν και που εξασφαλίζεται μέσω της σωστής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι πιο έτοιμοι και πρόθυμοι να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες, κάτι που μάλιστα είναι πολύ σημαντικό στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σημερινής εποχής, ενώ τέλος το ίδιο αίσθημα ασφάλειας και η έλλειψη αβεβαιότητας μπορεί να προωθήσει την αλληλοβοήθεια μεταξύ των εργαζομένων και την εξάλειψη φαινομένων ανταγωνισμού, γεγονός που διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και στην επίτευξη ομαδικού κλίματος, αλλά και στην προθυμία των εργαζομένων να μοιράζονται τις γνώσεις και τις πληροφορίες που κατέχουν με τους συναδέλφους τους.

2.2 Ιστορική Αναδρομή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα πράγματα όμως σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν ήταν πάντα όπως περιγράφονται παραπάνω. Έτσι είναι σημαντικό να επιχειρηθεί μια αναδρομή στην ιστορία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να κατανοήσουμε,

πως «φτάσαμε» στο «σήμερα». Η πρώτη μορφή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού «εμφανίστηκε» στα τέλη του 19^{ου} αιώνα με τα «στελέχη πρόνοιας» που διορίζονταν από τις βιομηχανίες προκειμένου, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της επίλυσης προβλημάτων των εργατών σε σχέση με την εργασία, που πραγματοποιούσε ο καθένας, με την θεσμοθέτηση επιδομάτων ασθένειας και ανεργίας, αλλά και μέσω της επίλυσης ζητημάτων παραγωγικότητας που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων. Εκείνη την περίοδο αναδεικνύεται και ο Frederick Taylor, ο οποίος από πολλούς αναφέρεται ως ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα θεωρείται ως ο θεωρητικός της διοίκησης με την μεγαλύτερη επιρροή τον 20^ο αιώνα. (Ulrich & Dulebohn, Human Resource Management Review, Elsevier, 2015)

Ο Α' Παγκόσμιος Πόλεμος συνέβαλε καταλυτικά στην συνειδητοποίηση της ανάγκης ύπαρξης πιο εξειδικευμένων τμημάτων διοίκησης προσωπικού, κυρίως λόγω της στροφής ικανών εργαζομένων σε στρατιωτικά επαγγέλματα. Την πενταετία 1915-1920 εμφανίστηκαν τα πρώτα τμήματα προσωπικού, που σκοπό είχαν την επίβλεψη των εργαζομένων αλλά και την συγκέντρωση των δραστηριοτήτων, που αφορούσαν τις προσλήψεις εργαζομένων. (Ulrich & Dulebohn, Human Research Management Review, Elsevier, 2015) Από τη δεκαετία του 1920 έως τη δεκαετία του 1940 αναδείχθηκε, μια πιο γραφειοκρατική προσέγγιση σχετικά με την ΔΑΔ, λόγω και της γενικότερης γραφειοκρατικής οργάνωσης που επικράτησε στις επιχειρήσεις. Ρόλος της ΔΑΔ ήταν η επιλογή του έμψυχου δυναμικού, η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτό αλλά και η κατάλληλη εκπαίδευση του (Ιορδάνογλου, 2008).

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος συνέβαλε ακόμα περισσότερο στο να πάρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μια ακόμα πιο επίσημη μορφή. Το αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πλέον αποτελεί πεδίο πανεπιστημιακών ερευνών, ενώ οι οργανισμοί στελεχώνονται από εξειδικευμένα άτομα με γνώσεις και πανεπιστημιακές σπουδές (Ιορδάνογλου, 2008). Βέβαια ακόμα και τότε το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν τύγχανε ιδιαίτερης αναγνώρισης. Τα καθήκοντα τους ήταν μάλλον περιορισμένα και ασχολούνταν με θέματα όπως οι αμοιβές των υπαλλήλων, η επίλυση κάποιων ασήμαντων ιατρικών προβλημάτων και η στέγαση των εργαζομένων. Το «προσωπικό», ένας τίτλος που δινόταν στο τμήμα των ανθρωπίνων πόρων, δεν τύγχανε του ανάλογου σεβασμού από τη διοίκηση κατέχοντας μια από τις κατώτερες θέσεις στην ιεραρχία της εκάστοτε εταιρίας ή του εκάστοτε οργανισμού. Όπως ανέφερε ένας διευθυντής προσωπικού, «ο διευθυντής προσωπικού ήταν υπεύθυνος για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων με διάφορες δραστηριότητες όπως οργάνωση προγραμμάτων αναψυχής. Τα πράγματα έχουν αλλάξει πια. Η θέση του διευθυντή προσωπικού δεν θεωρείται ως μια θέση που δίνεται σε κάποιο διοικητικό στέλεχος, το οποίο δεν μπορεί να αποδώσει επαρκώς σε οποιαδήποτε άλλη θέση» (Dessler, 2012, 34).

Και έρχεται το 1980 όπου ο όρος «διοίκηση προσωπικού» αντικαθίσταται από τον όρο «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», γεγονός που αποδεικνύει την αλλαγή στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο πλέον θεωρούνταν ένα σημαντικό

κεφάλαιο της επιχείρησης, στο οποίο η τελευταία μπορεί να επενδύσει, ενώ το 1990 ξεκινά και η συζήτηση για την ανάγκη συμμετοχής του διευθυντή του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εν γένει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008).

2.3 Οι σύγχρονες επιταγές αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει εντελώς, ενώ πλέον σε πολλές περιπτώσεις η ΔΑΔ έχει απαλλαχτεί από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, με τις οποίες ήταν επιφορτισμένη και έχει αποκτήσει περισσότερο στρατηγικό χαρακτήρα. Σε αυτή τη μετατόπιση έχει συμβάλει αρκετά το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή οι παράγοντες εκτός οργανισμού που επηρεάζουν τη φύση του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού (Wayne-Mondy, 2017). Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και το εργασιακό περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και προκλήσεων, έχει αναδείξει σε βασικό στρατηγικό πλεονέκτημα το καταρτισμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, αφού οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στο έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, ενώ ταυτόχρονα εξαιτίας αυτού έχει αναδειχθεί και η ανάγκη για έναν νέο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, του οποίου η ψυχολογία αν μη τι άλλο επηρεάζεται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (Dessler, 2012). Η παγκοσμιοποίηση με την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνονται στο εξωτερικό, η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη που συντελείται και έχει αλλάξει αρκετά τη φύση των εργασιών, αφού έχει οδηγήσει στην αυτοματοποίηση αρκετών διαδικασιών, η έλλειψη σταθερότητας στο εργασιακό περιβάλλον, ο έντονος ανταγωνισμός, οι μειώσεις προσωπικού, τα ασαφή αντικείμενα εργασίας, οι διαφορές στις νέες γενιές εργαζομένων, που είναι πολύ εξοικειωμένοι με τα νέα δεδομένα, το συχνά μεταβαλλόμενο νομικό καθεστώς σχετικά με τα εργασιακά θέματα, οι νέες μορφές εργασίας και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης όπως το home office, οι εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και οι μετακινήσεις προσωπικού, είναι μόνο μερικές συνθήκες που έχουν καταστήσει αναγκαία τη διαφοροποίηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, ενώ πλέον είναι επιτακτική η ανάγκη ανάπτυξης πολλαπλών δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν τις συχνές μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, τη διαφορετικότητα που στη σημερινή κοινωνία δεν αφορά μόνο το φύλο, αλλά και τις ηλικίες και τις κουλτούρες, αλλά και στις συχνές αποχωρήσεις εργαζομένων, φαινόμενο που παρατηρείται ειδικότερα στην νέα γενιά εργαζομένων. Παράλληλα «...η σύγχρονη ΔΑΔ καλείται όχι μόνο να κατανοήσει τις διαφορετικές ανάγκες του εργατικού αυτού δυναμικού, αλλά και να αμβλύνει τις εντάσεις και τις συγκρούσεις που συχνά δημιουργούνται με την υπάρχουσα γενιά εργαζομένων» (Ιορδάνογλου, 2008, 45).

Σε μια εργασία που αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όμως δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί η αναφορά στις παραδοσιακές και στις διευρυμένες λειτουργίες του εν λόγω τμήματος, ώστε να γίνουν κατανοητές οι αρμοδιότητες, με τις οποίες είναι επιφορτισμένο. Ο ρόλος της ΔΑΔ δεν περιορίζεται μόνο στο αντίστοιχο οργανωτικό τμήμα, αλλά αφορά το σύνολο της διαστρωμάτωσης του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, αφού το εν λόγω τμήμα εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας ενός οργανισμού. Έτσι το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει λόγο στην οργάνωση ενός οργανισμού, έχει υποστηρικτικό ρόλο όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, συμβουλεύει τα υπόλοιπα τμήματα σχετικά με τη λειτουργία του έμψυχου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού, φροντίζει να εφαρμόζονται σωστά οι πολιτικές της εκάστοτε επιχείρησης σε όλες τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες ενώ τέλος θέτει συγκεκριμένους στόχους που αφορούν στο σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο στο τμήμα της ΔΑΔ. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Αυτά αντανακλούν και στις λειτουργίες της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αυτές περιγράφονται στην βιβλιογραφία. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις κλασσικές, στις οποίες συγκαταλέγονται η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η υγιεινή και η ασφάλεια, η αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και ότι σχετίζεται με τις αμοιβές των εργαζομένων, δηλαδή οι λειτουργίες εκείνες για τις οποίες δημιουργήθηκαν εξ αρχής τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις διευρυμένες δηλαδή η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα του οργανισμού, η ανάπτυξη ηγεσίας, καθώς και άλλες οι οποίες προκύπτουν τόσο από τις σύγχρονες προκλήσεις στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν εκτός ενός οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008). Παράλληλα είναι σημαντικό το τμήμα της ΔΑΔ να είναι σε θέση να τοποθετήσει τον κατάλληλο άτομο, στην κατάλληλη θέση στο σωστό χρόνο, να μπορεί να εντάξει τους νέους εργαζόμενους στην επιχείρηση, να φροντίζει για την βελτίωση της απόδοσης του κάθε ατόμου ξεχωριστά, αλλά και να καταφέρει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ομαδικό κλίμα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού (Dessler, 2012).

Μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορά την επιχείρηση είναι η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας. Ο λόγος που η εν λόγω λειτουργία της ΔΑΔ είναι ιδιαίτερα σημαντική είναι ότι από εκεί προκύπτουν τα καθήκοντα της κάθε θέσης και άρα οι απαιτήσεις σχετικά με αυτήν ως προς το πεδίο σπουδών, την προϋπηρεσία και τα προσόντα που είναι απαραίτητο να έχει ο κάθε υποψήφιος προκειμένου να καλύψει τη θέση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας συνδέεται άρρηκτα με την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων όπου ορίζεται από την Άννα-Μαρία Μουζά-Λαζαρίδη ως «*Η εξεύρεση και επιλογή του κατάλληλου*

προσωπικού που να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.» (Μουζιά-Λαζαρίδη, 2013, 21). Μια εξίσου σημαντική αρμοδιότητα της ΔΑΔ είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, μια ενέργεια στρατηγικής σημασίας, αφού μέσω αυτής διαπιστώνονται οι ανάγκες ενός οργανισμού, βάσει των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε αυτόν, ενώ ως διαδικασία στηρίζεται επίσης στην σωστή ανάλυση των θέσεων εργασίας. Κάτι ακόμα για το οποίο είναι αρμόδια η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει πολύ μεγάλη σημασία τόσο για τους οργανισμούς, όσο και για το αίσθημα ικανοποίησης και αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων σε αυτούς, είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η εκπαίδευση αφορά τόσο το προς πρόσληψη προσωπικό, όσο και το ήδη υπάρχον, ενώ ως διαδικασία «Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσης του.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ22). Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι ως διαδικασία εκπαίδευσης δεν αναφέρεται μόνο η παθητική διδασκαλία, όπως την έχουμε συνηθίσει αλλά και πιο βιωματικές εναλλακτικές μέθοδοι, όπως το on the job training, που αποτελεί έναν τρόπο εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας. Της εκπαίδευσης συνήθως προηγείται η αξιολόγηση του προσωπικού, μια διαδικασία που επίσης σχεδιάζεται από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το έμψυχο δυναμικό αξιολογείται βάσει της απόδοσης αλλά και των δυνατοτήτων εξέλιξης του, προκειμένου να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις όπου θεωρείται απαραίτητο, αλλά και να σχεδιαστούν τα καταλληλότερα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για να καλυφθούν τυχόν ανάγκες. Τέλος με την αξιολόγηση όμως σχετίζονται και οι τυχόν αμοιβές για την καλή απόδοση των εργαζομένων. Ο Wayne-Mondy κατηγοριοποιεί τις αμοιβές σε τρία είδη: την άμεση οικονομική αμοιβή που λαμβάνει ένα άτομο υπό μορφή ημερομισθίων, μηνιαίων αποδοχών, προμηθειών και επιδομάτων, την έμμεση οικονομική αμοιβή (παροχές), δηλαδή όλες τις οικονομικές απολαβές, που δεν συμπεριλαμβάνονται στις άμεσες αμοιβές και στις μη οικονομικές αμοιβές, δηλαδή την προσωπική ικανοποίηση από την εκτέλεση της εργασίας και πιθανόν κάποια επιβράβευση ή κάποια προαγωγή (Wayne-Mondy, 2017). Στο βιβλίο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις» παρατίθεται χαρακτηριστικά η άποψη του Ulrich αναφορικά με τον ρόλο της ΔΑΔ, που αντικατοπτρίζει τη σημασία της και τον πολυεπίπεδο χαρακτήρα της. Σύμφωνα με τον πρώτο η ΔΑΔ πρέπει να στρέψει την προσοχή της τόσο στις διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνη, όσο και στο έμψυχο δυναμικό των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρεται αυτολεξεί « Το στέλεχος της σύγχρονης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι «υπέρμαχος των εργαζομένων» (employee champion), «φορέας αλλαγών» (change agent), «ικανός διαχειριστής» (administrative expert) και στρατηγικός εταίρος» (strategic partner)» (Ιορδάνογλου, 2008, 30) , εννοώντας ότι ένα σύγχρονο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να φροντίζει για την ύπαρξη ικανών εργαζομένων που θα έχουν υψηλό ποσοστό δέσμευσης στον οργανισμό που απασχολούνται, δεν θα πρέπει να μένει στάσιμος, αλλά λαμβάνοντας υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού θα μπορεί να

προσαρμόζεται και να επιχειρεί αλλαγές σε αυτήν την κατεύθυνση, θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει, να εκπονήσει και να υλοποιήσει έναν στρατηγικό πλάνο, ενώ τέλος θα πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει τους βασικούς στόχους που έχει θέσει.

Βέβαια οι σωστές πρακτικές δεν ακολουθούνται πάντα και από όλους τους οργανισμούς και σε αυτό συμβάλουν πολλοί παράγοντες. Ορισμένες φορές για την μη εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών ευθύνονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία επειδή προτιμούν να επιφέρουν βραχυπρόθεσμες επιτυχίες, κυρίως αναφορικά με τα οικονομικά στοιχεία των οργανισμών, είτε αγνοούν τη συστηματική προσπάθεια που έχει γίνει στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, είτε υιοθετούν παρωχημένες και ξεπερασμένες θεωρίες και εφαρμόζουν τις αντίστοιχες πρακτικές. Ακόμα μια αιτία για την αδυναμία εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η έλλειψη επικοινωνίας, ή μη επιτυχημένοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού, που εμποδίζουν την ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους, κάτι που είναι αν μη τι άλλο απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του. Τέλος κάποιοι άλλοι λόγοι που εμποδίζουν την εφαρμογή των best practices είναι το μεγάλο κόστος και ρίσκο επικείμενων αλλαγών σε έναν οργανισμό, η αδυναμία μέτρησης των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων αυτών των αλλαγών για έναν οργανισμό, αλλά πολλές φορές και η πρόσληψη διευθυντικών στελεχών εκτός εταιρίας, καθώς και η αδυναμία αυτών να προσαρμοστούν στη νέα τους θέση και να αξιολογήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, κάτι που προκαλεί αρκετές καθυστερήσεις, αλλά και την υιοθέτηση πιο ασφαλών και δοκιμασμένων επιλογών, που όμως δεν συμφωνούν πάντα με τις σύγχρονες θεωρίες.

2.4 Η Αποτελεσματική Ηγεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι διευθυντικές θέσεις, εξ ορισμού απαιτούν ηγετικές ικανότητες. Έτσι και η επιτυχημένη πορεία ενός τμήματος ΔΑΔ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διευθυντή του τμήματος να ηγείται ομάδων, μιας και ειδικά το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συναναστρέφεται σε μεγάλο βαθμό με το έμπυχο δυναμικό ενός οργανισμού. Η Άννα-Μαρία Μουζά-Λαζαρίδη ορίζει την ηγεσία ως *«την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος, στο να επηρεάζει ή να παρακινεί άλλους ανθρώπους να συνεργαστούν οικειοθελώς και αποδοτικά, για την υλοποίηση ενός σκοπού. Ασκει δηλαδή επιρροή στους άλλους μέσω της συμπεριφοράς του, ώστε να τον ακολουθήσουν πρόθυμα οι άλλοι. Έχει ένα όραμα και προσπαθεί να επιφέρει κάποιες θετικές αλλαγές στο χώρο του»* (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 44). Παράλληλα στο βιβλίο των Βακόλα και Νικολάου *«Οργανωσιακή ψυχολογία & Συμπεριφορά»* παρατίθενται μερικοί ακόμα ορισμοί όπως αυτός των Robbins και Judge σύμφωνα με τον οποίο *«Ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεται μια ομάδα προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή μιας σειράς στόχων»* ή αυτός των Arnold,

Silvester, Cooper και Robertson ο οποίος αναφέρει πως «*Ηγεσία είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη*» (Βακόλα, Νικολάου, 2012, 299) Ένας ακόμα ορισμός που έχει δοθεί για την ηγεσία είναι: «*ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους...*», ορισμός που μάλιστα δίνει μεγάλη έμφαση στην προθυμία που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι ώστε να ακολουθήσουν τον ηγέτη (Βακόλα, Νικολάου, 2012, 300). Μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος ηγέτης είτε πρόκειται για διευθυντή του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συγκεκριμένα, είτε για οποιοδήποτε άλλο ηγέτη είναι η αυτογνωσία, η επαρκής γνώση και κατανόηση των υπαρχόντων πολιτιστικών στερεοτύπων ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσει και τυχόν διαφορετικές συμπεριφορές τις οποίες θα κληθεί να αντιμετωπίσει, η δημιουργία οράματος στους υφισταμένους τους, η αισιοδοξία, οι δυνατές επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ παράλληλα με όλα αυτά είναι σημαντικό να μπορεί να «κοιτάει» τη μεγάλη εικόνα και να μην μένει εγκλωβισμένος στα τοπικά όρια του οργανισμού στον οποίο βρίσκεται και δρα, ειδικά στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία στην οποία ζούμε. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ικανός μεν αλλά ταπεινός και έντιμος δε, αφού δεν πρέπει να τον χαρακτηρίζει η αλαζονεία αλλά η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η διαφάνεια, η συνέπεια, ο ηθικός χαρακτήρας και η ικανότητα να βλέπει πέρα από τις εξελίξεις προκειμένου να μπορεί να σχεδιάσει μια επιτυχημένη στρατηγική, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνήσει αυτό το στρατηγικό πλάνο και τους εκάστοτε στόχους του στους υφισταμένους του με επιτυχημένο τρόπο ώστε να τους εμπνεύσει εμπιστοσύνη (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό που θα ήταν χρήσιμο να διαθέτει ένας άνθρωπος που βρίσκεται σε θέση ευθύνης είναι η προσαρμοστικότητα, λόγω των συχνών μεταβολών που συντελούνται στην σημερινή κοινωνία, αλλά και η συνεργατικότητα λόγω του ότι θα κληθεί να συνεργαστεί με πολλές και διαφορετικής σύνθεσης ομάδες, που απαρτίζονται από ανθρώπους με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ψυχосύνθεση και ανάγκες. Ακόμα τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών που βρίσκονται σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις είναι σημαντικό να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφισταμένων τους και να τους αντιμετωπίζουν ως ανθρώπους και όχι απλά και μόνο ως εργαζόμενους, καθώς τα θετικά συναισθήματα που προκαλούνται στους εργαζομένους μέσω αυτής της προσέγγισης αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται σκληρά και μεθοδικά (Κέφης, 2014). Παράλληλα είναι σημαντικό ένας ηγέτης να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, να έχει πάθος για αυτό που κάνει, να είναι σε θέση να δεχτεί κριτική, να έχει αυτοπεποίθηση, αλλά και αυτοεπίγνωση και ακόμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό ένας άνθρωπος που κατέχει θέση ευθύνης να διαθέτει τον απαραίτητο αυτοέλεγχο, προκειμένου να μην έχει συναισθηματικά ξεσπάσματα, που προκαλούν αρνητικά συναισθήματα και κλίμα αβεβαιότητας στους υπόλοιπους εργαζομένους ενός οργανισμού. Ακόμα ένας επιτυχημένος διευθυντής της ΔΑΔ, εκτός από ικανός ηγέτης, πρέπει πρωτίστως να είναι

σε θέση να γνωρίζει τι συμβάλλει στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων προκειμένου, να μπορεί να τους το εξασφαλίζει στην καθημερινότητα της εργασιακής τους ζωής και με αυτόν τον τρόπο να συμβάλει έμμεσα στην αύξηση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της εκάστοτε επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και ο ίδιος να εμπνέει τους υφισταμένους του να εργάζονται σε όσο το δυνατόν υψηλότερο επίπεδο. Έπειτα πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί τις δυσκολίες και τις ευθύνες που προκύπτουν από την κατάληψη της θέσης του διευθυντή της ΔΑΔ, που είναι για παράδειγμα η διαχείριση των απολύσεων και των μειώσεων του προσωπικού, καθώς και των εσωτερικών μεταναστεύσεων που μπορούν αν μη τι άλλο να προκαλέσουν τυχόν εντάσεις, αναστατώσεις και κλίμα αβεβαιότητας στον οργανισμό. Ακόμα είναι σημαντικό ο διευθυντής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να διατηρεί άριστες σχέσεις με τους εργαζομένους του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς αυτό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση τους, ενώ μπορεί και να αυξήσει τη «δέσμευση» τους προς τον οργανισμό, κάτι που όπως αναφέρθηκε ήδη είναι πολύ σημαντικό. Η ενδυνάμωση των σχέσεων μπορεί να επιτευχθεί είτε με το να αφιερώσει ο διευθυντής περισσότερο χρόνο στους εργαζομένους του, είτε με το να προσπαθήσει να κατανοήσει τις ανάγκες και τις αξίες τους. Ακόμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι άνθρωποι, που καλύπτουν τέτοιου είδους θέσεις, οι οποίες αφορούν τη διαχείριση του έμψυχου δυναμικού, να διευρύνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και να αποκτούν νέα ερεθίσματα προκειμένου να διευρύνουν τους ορίζοντες τους (Burke στο Ιορδάνογλου, 2008). Παράλληλα στη σημερινή εποχή, όπου η τεχνολογία διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, θα ήταν χρήσιμο ένας ηγέτης και ένας διευθυντής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να συμβαδίζει με τις εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα και να μπορεί να διαχειριστεί επαρκώς τις νέες τεχνολογίες, αφού αυτές μπορούν να διευκολύνουν την εργασία του και να λειτουργήσουν προς όφελος του. Τέλος οι Βακόλα και Νικολάου συνοψίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη σύμφωνα με τη θεωρία των Robbins και Judge τα οποία είναι το ξεκάθαρο όραμα αλλά και η ικανότητα να το επικοινωνήσει στους άλλους ανθρώπους, η προθυμία να πάρει προσωπικά ρίσκα και να βγει από την ασφαλή ζώνη του, η ευαισθησία στις ανάγκες και τα συναισθήματα των ανθρώπων των οποίων ηγείται καθώς και η μη συμβατική συμπεριφορά. (Βακόλα, Νικολάου, 2012, 322)

2.5 Η συμμετοχή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην χάραξη Στρατηγικής και στην λήψη αποφάσεων των οργανισμών

Από όσα αναλύθηκαν ήδη παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον σχεδιασμό της στρατηγικής ενός οργανισμού είναι καθοριστικός. Ως στρατηγικό μάνατζμεντ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται οι διαδικασίες ανάπτυξης, αλλά και οι ενέργειες που έχουν ως στόχο να καταστήσουν ικανή μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να επιτύχει τους

στόχους του αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο «... ως μια συγκυριακή, πιθανολογική προσέγγιση που εξετάζει το καλύτερο ταίριασμα ή το εξωτερικό ταίριασμα σε μια επιχείρηση, με τη λογική, ότι όσο πιο κοντά είναι το εξωτερικό ταίριασμα ή πάντρεμα των πολιτικών και των πρακτικών ΔΑΔ μιας επιχείρησης με τη συνολική ανταγωνιστική στρατηγική της ή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η επιχείρηση» (Κανελλόπουλος, 2008, 39). Παράλληλα, οι Bamberger και Meshoulam αναφέρονται στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως «Τη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, το διανοητικό και το κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης» (Bamberger & Meshoulam στο Ιορδάνογλου, 2008, 32). Η στρατηγική ΔΑΔ στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον θεωρητικό Chandler, του οποίου οι προσεγγίσεις οδήγησαν στην ανάπτυξη μοντέλων σύμφωνα με τα οποία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να βρίσκεται σε ευθεία συσχέτιση με την φάση που βρίσκεται η επιχείρηση, δηλαδή θα έπρεπε να αναδιαμορφώνεται ανάλογα με το αν η εκάστοτε επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο του σχηματισμού, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης ή της παρακμής της. Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην βαθιά γνώση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δρα η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός, στην σύνδεση των στόχων της ΔΑΔ με τους στόχους επιχείρησης, γνωστή και ως στρατηγική ευθυγράμμιση, με στόχο τη προσθήκη αξίας στην επιχείρηση, καθώς και στη σωστή επιλογή πρακτικών και πολιτικών, αλλά και στη συχνή αξιολόγηση αυτών, προκειμένου το εγχείρημα να στεφθεί από επιτυχία. Ακόμα είναι σημαντικό τα στελέχη της ΔΑΔ να γνωρίζουν τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του οργανισμού, καθώς αποτελούν σημαντικό στοιχείο της οργάνωσης αυτού που συνδέεται με πολλές αρμοδιότητες της ΔΑΔ όπως για παράδειγμα τις αμοιβές, ενώ είναι σημαντικό να εφαρμόζονται στο τμήμα της ΔΑΔ τα ίδια αυστηρά κριτήρια που εφαρμόζονται και σε άλλα τμήματα ενός οργανισμού σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων του. Τέλος είναι απαραίτητη η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια διαδικασιών, που συνεπάγονται αλλαγές, όπως οι συγχωνεύσεις και είναι εξίσου απαραίτητη η συμμετοχή της ΔΑΔ στα διοικητικά συμβούλια, κάτι που αν και σε μερικές περιπτώσεις έχει εφαρμοστεί, δεν έχει υιοθετηθεί από όλους τους οργανισμούς ειδικά όσον αφορά τη χώρα μας (Wayne-Mondy, 2017).

2.6 Το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Προκλήσεις και Ευκαιρίες

Μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει διανύσει ήδη μια πολύ μεγάλη απόσταση για να φτάσει στο σημείο που βρίσκεται σήμερα, αλλά η ερώτηση είναι ποιες προκλήσεις θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον, ειδικά αν αναλογιστούμε ότι ζούμε σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Όπως διαφαίνεται ένα θέμα που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον τα στελέχη της ΔΑΔ, είναι η προσέλκυση και πολύ περισσότερο η διατήρηση των ταλάντων. Η νέα γενιά εργαζομένων, λόγω των αυξημένων προσόντων που διαθέτει, έχει πολύ περισσότερες απαιτήσεις από το εργασιακό τους περιβάλλον, κάτι που καθιστά πολύ πιο εύκολο να μεταβούν από τη μια εργασία στην άλλη ώστε να βρουν τις ιδανικές συνθήκες εργασίας γι' αυτούς, ενώ ελάχιστοι σκέφτονται να τερματίσουν την καριέρα τους εκεί όπου την ξεκίνησαν, όπως συνέβαινε παλαιότερα. Παράλληλα ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών για την ανακάλυψη ταλαντούχων εργαζομένων, αλλά και την ανάπτυξη αυτών εντείνεται λόγω της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, που δημιουργεί εργασιακές ευκαιρίες και σε χώρες του εξωτερικού. Πλέον με τις σημερινές συνθήκες είναι πολύ πιο εύκολο σε έναν νέο εργαζόμενο, να επιλέξει να μεταναστεύσει στο εξωτερικό για λόγους καριέρας, αλλά και για την απόκτηση εμπειριών απ' ότι παλαιότερα, όπου οι άνθρωποι δυσκολεύονταν να αφήσουν την «μαμά» πατρίδα για να αναζητήσουν την τύχη τους στο εξωτερικό. Αυτό δημιουργεί μια μεγαλύτερη πίεση προς τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να είναι ελκυστικές προς τους εργαζόμενους, μέσω της σωστής διαχείρισης του branding και της εικόνας τους (Ιορδάνογλου, 2008). Μια ακόμα πρόκληση, που θα κληθούν, να αντιμετωπίσουν τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Και αυτό γιατί μπορεί η τεχνολογική ανάπτυξη να έχει συνεισφέρει στον εργασιακό τομέα ως προς την εξοικονόμηση χρημάτων και χρόνου, στην εξασφάλιση καλύτερης ποιότητας ζωής, στην ανάπτυξη του e-learning και στην εμφάνιση νέων τρόπων εργασίας όπως το home office, αλλά ταυτόχρονα έχει προκαλέσει ζητήματα όπως την αποξένωση των ανθρώπων λόγω της μείωσης της δια ζώσης επαφής τους, ενώ ταυτόχρονα οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων δεν μπορούν να ηγηθούν ή να συντονίσουν ομάδες, των οποίων τα μέλη πολλές φορές δεν βρίσκονται καν στην ίδια χώρα ή δεν έχουν τις ίδιες πολιτιστικές καταβολές.

2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Για την Ελλάδα δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία ή δεδομένα αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Πολιτιστικών Οργανισμών, ή τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολείται σε αυτούς.

Σύμφωνα με τον Nicolas Garnham οι πολιτιστικές βιομηχανίες έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν και τον τρόπο λειτουργίας τους. Αρχικά λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος αναπαραγωγής των πολιτιστικών προϊόντων, είναι ευνοϊκές οι συνθήκες για την εφαρμογή οικονομίας κλίμακας, ενώ ταυτόχρονα οι επενδύσεις στα πολιτιστικά προϊόντα χαρακτηρίζονται και από υψηλό ρίσκο, αφού οι παραγωγοί δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων εάν ένα πολιτιστικό «προϊόν» θα γνωρίσει επιτυχία ή αποτυχία, κάτι που εντείνει το φαινόμενο

της εφαρμογής οικονομιών κλίμακας στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Αυδίκος,2014). Παράλληλα οι περισσότεροι πολιτιστικοί οργανισμοί σε αντίθεση με άλλου είδους επιχειρήσεις έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, δηλαδή τα κέρδη τους δεν αποδίδονται στους ιδιοκτήτες ή τους εργαζομένους τους, αλλά χρησιμοποιούνται για την συνέχιση του έργου τους, ενώ μάλιστα πολλές φορές υπάρχουν και κρατικές επιχορηγήσεις. (Κουρή, 2007)

Ίσως αυτός ήταν και ο λόγος, που το ανθρώπινο δυναμικό των κλάδων πολιτισμού και δημιουργίας παρουσίασε μείωση την περίοδο της κρίσης, κάτι που επηρέασε σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την πρωτεύουσα και σε μικρότερο βαθμό την περιφέρεια (Αυδίκος, 2014). Η οικονομική κρίση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι είδαν τους πόρους τους να μειώνονται αισθητά, τη στιγμή που τα έξοδα λειτουργίας τους αυξάνονταν κατακόρυφα. Ωστόσο ειδικά στην προ κρίσης περίοδο οι κλάδοι του πολιτισμού και της δημιουργίας εμφάνιζαν πολύ μεγαλύτερη ανάπτυξη ακόμα και από παραδοσιακούς κλάδους, κάτι που προκύπτει από τον κύκλο εργασιών τους. (Αυδίκος, 2014)

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα όμως είχε και ως αποτέλεσμα την εμφάνιση και την σταδιακή αύξηση των αυτοαπασχολούμενων εργαζόμενων στον χώρο των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών. Τα χαρακτηριστικά των αυτοαπασχολούμενων επαγγελματιών των πολιτιστικών βιομηχανιών είναι « (α) ότι οι περισσότεροι είναι νέοι, δηλαδή κάτω των 40 ετών, (β) ότι προτιμούν να δουλεύουν στη «σκιά» οικονομία, δηλαδή χωρίς ασφάλιση ,χωρίς να δηλώνουν το εισόδημα που προέρχεται από τη δημιουργική απασχόληση και χωρίς να αποδίδουν έμμεσους φόρους (ΦΠΑ), και (γ) τα περισσότερα κεφάλαια που αντλούνται για τη χρηματοδότηση των παραπάνω δημιουργικών εγχειρημάτων προέρχεται από το συγγενικό και φιλικό περίγυρο των νέων επιχειρηματιών» (Αυδίκος, 2014, 85). Μάλιστα η απασχόληση σε μαύρες συνθήκες εργασίας χωρίς ασφάλιση ή ιατροφαρμακευτική περίθαλψη είναι και ένας λόγος που είναι πολύ δύσκολο να καθοριστεί με ακρίβεια ο αριθμός των εργαζόμενων στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες. Άλλοι λόγοι είναι αφενός η κωδικοποίηση που χρησιμοποιεί η ΕΛΣΤΑΤ και αφετέρου το γεγονός πως πολλοί απασχολούμενοι στις πολιτιστικές βιομηχανίες δεν τις δηλώνουν ως την κύρια εργασία τους. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η εθελοντική εργασία, καθώς και η προσωρινή απασχόληση μέσω των εργοληπτικών συμφωνιών και των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, που δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο το έργο της ακριβούς καταγραφής της κατάστασης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό των πολιτιστικών οργανισμών (Αυδίκος, 2014).

Οι απασχολούμενοι στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες καλύπτουν όλο το ηλικιακό εύρος, ενώ περίπου οι μισοί εργαζόμενοι σε αυτές είναι κάτω των 40 ετών. Το ποσοστό των γυναικών που απασχολούνται σε αυτού του είδους τους οργανισμούς ανέρχεται σε 42%, ενώ οι μισοί εργαζόμενοι των πολιτιστικών βιομηχανιών έχουν λάβει κάποιο πτυχίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από αυτά γίνεται φανερό πως

το ανθρώπινο δυναμικό των πολιτιστικών οργανισμών και των δημιουργικών βιομηχανιών στην Ελλάδα είναι κυρίως νεαρής ηλικίας με υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Όπως και στην περίπτωση της Ελλάδας, έτσι και στην περίπτωση των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών του εξωτερικού δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ή το ανθρώπινο δυναμικό γενικότερα. Ωστόσο παρατηρείται μια τάση υιοθέτησης πρακτικών επιστημονικής διοίκησης κυρίως λόγω της ανάγκης των πολιτιστικών οργανισμών να επιβιώσουν στο έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον, που ολοένα και περισσότερο λειτουργεί βάσει των κανόνων της αγοράς (Byrnes, 2009). Αυτό μάλιστα συμβαδίζει και με την τάση για εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα, σύμφωνα με την οποία απαιτούνται μεταρρυθμίσεις και στους δημόσιους φορείς προκειμένου να εξασφαλιστούν η μεγαλύτερη αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα σε αυτούς (Κόνσολα, 2006). Δείγμα αυτής της τάσης αποτελεί μάλιστα και η πρόβλεψη θέσης Οικονομικού Διευθυντή στους πολιτιστικούς οργανισμούς, ο οποίος είναι ιεραρχικά ισότιμος με τον Καλλιτεχνικό. Σε κάθε περίπτωση βέβαια είναι σημαντικό να τονιστεί πως λόγω της φύσης των πολιτιστικών προϊόντων που αποτελούν και κοινωνικά αγαθά αλλά και παράγωγα της ανθρώπινης δημιουργικής έκφρασης, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην εφαρμογή των κανόνων του μανάτζμεντ και της καλλιτεχνικής έκφρασης, αφού το πολιτιστικό αποτέλεσμα δεν μπορεί να αναλυθεί αποκλειστικά και μόνο με οικονομικά μεγέθη.

Η Βρετανική Κυβέρνηση έχει δώσει έναν ορισμό για τις δημιουργικές βιομηχανίες, ο οποίος είναι: *«δημιουργικές είναι εκείνες οι βιομηχανίες που βασίζονται στην ατομική δημιουργικότητα, στην ικανότητα, στο ταλέντο, και στις οποίες υπάρχει η προοπτική για πλουτισμό και δημιουργία εργασίας μέσω της παραγωγής και της εκμετάλλευσης του πνευματικού έργου»* (McKinlay, Smith & MacMillan, 2009, 53). Σύμφωνα με τους Warhurst και Thompson οι οποίοι χρησιμοποίησαν ως παράδειγμα την περίπτωση της Βρετανίας εντοπίζονται τρεις τύποι «πολιτιστικών βιομηχανιών». Αυτοί είναι πρώτον οι μεγάλες εταιρίες που όμως δεν έχουν αμιγώς πολιτιστικό περιεχόμενο, όπως για παράδειγμα τα αρχιτεκτονικά γραφεία, δεύτερον οι μεγάλες εταιρίες του πολιτιστικού τομέα, όπως για παράδειγμα τα μεγάλα κανάλια, οι οποίες απασχολούν κατά κύριο λόγο ελεύθερους επαγγελματίες και τέλος οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που απασχολούν και μόνιμο προσωπικό αλλά και ελεύθερους επαγγελματίες για ορισμένο χρόνο. Κοινό χαρακτηριστικό πάντως και των τριών περιπτώσεων φαίνεται να είναι το γεγονός πως και στις τρεις περιπτώσεις όλα λειτουργούν βάσει προγραμματισμένων συμβάσεων εργασίας συνήθως ορισμένου χρόνου, κάτι που παρατηρείται και στην περίπτωση της Ελλάδας (McKinlay, Smith & MacMillan, 2009). Εκτός όμως από αυτό στην περίπτωση των δημιουργικών βιομηχανιών μερικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται είναι η επιχειρηματικότητα, η αυτοαπασχόληση των εργαζομένων, αφού οι περισσότεροι λειτουργούν ως ελεύθεροι επαγγελματίες και φαίνεται πως αλλάζουν συχνά εργασία, η μεγάλη δικτύωση μεταξύ των οργανισμών και η σημασία αυτής, καθώς και η ευελιξία όσον αφορά την εργασία σε αυτού του είδους τις βιομηχανίες (McKinlay, Smith & MacMillan, 2009). Εξαιτίας όλων αυτών όμως, παρά

τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε αυτό το πεδίο, οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες χαρακτηρίζονται και από υψηλό ρίσκο και αβεβαιότητα για τους εργαζομένους, κάτι που ισχύει τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Banks και συνεργάτες, 2013). Πολλές φορές μάλιστα ακόμα και οι δημιουργοί των έργων, που αποτελούν ουσιαστικά εργαζόμενους στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες δεν κατέχουν την ιδιοκτησία του παραγόμενου έργου τους, αλλά αλλάζουν εργασιακό περιβάλλον συχνά ανάλογα με τη σύμβαση, που έχουν συνάψει με τον εκάστοτε φορέα (McKinlay, Smith & MacMillan, 2009), ενώ συχνά αδυνατούν να απαντήσουν σε καίρια ερωτήματα, όπως για παράδειγμα ποια είναι η στόχευση του οργανισμού και τι προσπαθούν να πετύχουν μέσα από την εργασία τους (Byrnes, 2009). Ωστόσο η αβεβαιότητα δεν υπάρχει μόνο από την πλευρά των εργαζομένων, αλλά και από αυτή των εργοδοτών. Και αυτό διότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται στο βαθμό που δεσμεύονταν παλαιότερα ως προς έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να έχουν πλήρη ελευθερία κινήσεων για την επιλογή της εργασίας τους, κάνοντας δύσκολο το έργο των οργανισμών για προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων και δημιουργώντας ένα απόλυτα ανταγωνιστικό περιβάλλον σε αυτόν τον τομέα, μεταξύ των μεγάλων οργανισμών κυρίως (McKinlay , Smith & MacMillan, 2009). Τέλος ενδιαφέρον έχει η άποψη του Hunt ο οποίος μιλώντας για την περίπτωση του Hollywood αναφέρει πως *«Ο κόσμος μας είναι έτσι φτιαγμένος, όπου το φύλο, η φυλή και η ηλικία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι άνθρωποι. Αυτές οι κατηγορίες καθορίζουν τα ρίσκα που είμαστε διατεθειμένοι να πάρουμε για να εκπληρώσουμε τα όνειρά μας και μας κάνουν να αισθανόμαστε πιο άνετα να δουλεύουμε με ανθρώπους που μοιάζουν σε μας.»* (McKinlay , Smith & MacMillan, 2009, 72)

3. Μεθοδολογία

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης, που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατέχει πλέον πολύ σημαντική θέση στους οργανισμούς εν γένει, αλλά και στους πολιτιστικούς οργανισμούς συγκεκριμένα, αφού η λειτουργία τους σχεδόν αποκλειστικά εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτούς. Είναι σημαντικό λοιπόν να γίνει μία χαρτογράφηση της κατάστασης αναφορικά με τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς της χώρας μας, ειδικά εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί πολύ λίγες έρευνες στο παρελθόν σχετικά με το εν λόγω ζήτημα. Τα δύο βασικά ερωτήματα που θα επιχειρήσει να απαντήσει αυτή η εργασία είναι το κατά πόσον υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και ποιες λειτουργίες της ΔΑΔ επιτελούν αυτά, καθώς επίσης και το ποιος είναι αρμόδιος για τα καθήκοντα της ΔΑΔ αν και εφόσον δεν προβλέπεται ύπαρξη αυτόνομου τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο οργανόγραμμα των οργανισμών. Επιμέρους ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν είναι: ποια είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του διευθυντή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, εάν υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες που επιτελούν ορισμένες λειτουργίες της ΔΑΔ και ποιες είναι αυτές, εάν εντοπίζονται τυχόν διαφορές σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ανάμεσα στους φορείς που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και σε αυτούς που αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, ποιο είναι το είδος των σπουδών των ανθρώπων που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και αν και με ποιον τρόπο συμβάλλει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής των υπό εξέταση οργανισμών.

3.1 Η διαδικασία της Έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψιν το θέμα που εξετάζεται, θεωρήθηκε πως ο καλύτερος τρόπος για την διερεύνηση των πολλών και διαφορετικών πτυχών του είναι η ποιοτική έρευνα. Λόγω του ότι βασικός σκοπός της έρευνας ήταν η ανάδειξη μιας νέας θεωρίας μέσω των στοιχείων που συλλέχτηκαν και όχι η επιβεβαίωση ή ο έλεγχος μιας ήδη υπάρχουσας, η καταλληλότερη μέθοδος για την διερεύνηση των προαναφερθέντων ζητημάτων ήταν η ευέλικτη συνέντευξη σε βάθος (Κυριαζή, 2011). Η συνέντευξη σε βάθος ως μέθοδος συμβάλει στην κατανόηση καταστάσεων, συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων (Ιωσηφίδης, 2017), κάτι που αποτελεί το βασικό ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας, ενώ παράλληλα *«βασικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής συνέντευξης είναι ότι δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να αναπτύξει τα θέματα όπως εκείνος θέλει, καθώς περιγράφει ελεύθερα τις εμπειρίες του, αναφέρεται σε γεγονότα και καταστάσεις που είχαν ιδιαίτερη σημασία για τον ίδιο και εκφράζει γενικώς τις απόψεις του»* (Κυριαζή,

2011, 253). Τέλος θα επιχειρηθεί και η μερική ανάλυση κάποιων δημογραφικών δεδομένων με σκοπό να αναδειχθεί το βασικό προφίλ των συμμετεχόντων (πχ ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο), καθώς ένα από τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι το είδος των σπουδών που έχουν οι άνθρωποι που διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό στους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Για τις ανάγκες της έρευνας ως ερευνητικός πληθυσμός ορίστηκε το σύνολο των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας. Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή των οργανισμών ήταν αρχικά το να βρίσκονται στην Αθήνα, λόγω τοπικών και χρονικών περιορισμών, που δεν επέτρεπαν την μετάβαση σε κάποια άλλη πόλη για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων και να στελεχώνονται με περισσότερα των πέντε ατόμων. Παράλληλα στο δείγμα έπρεπε να υπάρχουν τόσο Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, όσο και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, καθώς ένα βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας είναι το εάν εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς φορείς αλλά και το ποιες διαφορές είναι αυτές. Τέλος οι συνεντευξιαζόμενοι θα έπρεπε με κάποιο τρόπο να σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο επιλέχθηκε ο κατάλογος των πολιτιστικών οργανισμών του Υπουργείου Πολιτισμού, ενώ λόγω του ότι δεν υπήρχε η ανάγκη για αύξηση των πιθανοτήτων εκπροσώπησης μιας συγκεκριμένης ομάδας πληθυσμού στην παρούσα έρευνα, ως μέθοδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία.

Ο οδηγός συνέντευξης απαρτίζεται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου και βασίστηκε στη βιβλιογραφία, που παρατέθηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Άλλωστε, οι ανοικτές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται κατά κόρον στις ποιοτικές συνεντεύξεις σε βάθος, καθώς επιτρέπουν στον ερωτώμενο να αναπτύξει τη σκέψη του χωρίς να τον κατευθύνουν (Ιωσηφίδης, 2017), κάτι που ήταν πολύ σημαντικό για την παρούσα έρευνα. Ο οδηγός συνέντευξης παρατίθεται ολόκληρος στο παράρτημα.

Συνολικά στάλθηκαν τριάντα e-mail, τα οποία ακολουθήθηκαν από τηλεφωνήματα επιβεβαίωσης, προκειμένου να επιβεβαιωθεί πως το αίτημα έχει ληφθεί από τον εκάστοτε οργανισμό. Ελήφθη θετική απάντηση από δέκα οργανισμούς, αρνητική από τέσσερις, ενώ δεν δόθηκε επίσημη απάντηση από δεκαέξι οργανισμούς, οι οποίοι κλήθηκαν επανειλημμένως προκειμένου να υπάρξει κάποια ενημέρωση σχετικά με την πορεία του αιτήματος για την διεξαγωγή συνεντεύξεων. Κατά συνέπεια το τελικό δείγμα της έρευνας είναι οι εξής οργανισμοί: το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, το Εθνικό Ιστορικό Μουσείο, το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, το Πολεμικό Μουσείο, η Εθνική Λυρική Σκηνή, το Εβραϊκό Μουσείο, το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, το Ίδρυμα Ευγενίδου, το Πολιτιστικό Ίδρυμα της Τράπεζας Πειραιώς και το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών. Οι ηλικίες των συνεντευξιαζόμενων ήταν μεταξύ 39 και 65 ετών, με μέσο όρο τα 50 έτη, ενώ υπήρχε ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών, αφού το δείγμα αποτελείται από έξι άνδρες και τέσσερις γυναίκες. Το μορφωτικό επίπεδο των συνεντευξιαζόμενων ήταν αρκετά υψηλό, αφού πέντε συνεντευξιαζόμενοι κατέχουν

μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, τέσσερις έχουν πτυχίο, ενώ μόνο ένας δεν διαθέτει κάποιο τίτλο σπουδών, εύρημα που επιβεβαιώνει και τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται πως οι εργαζόμενοι στις πολιτιστικές βιομηχανίες έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Στις περιπτώσεις που το αίτημα για συνέντευξη στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας έγινε δεκτό, ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία στην οποία κανονίστηκαν οι συναντήσεις. Οι εννέα συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν διά ζώσης, έγιναν στο διάστημα μεταξύ 24^{ης} Ιανουαρίου 2019 και 8^{ης} Μαρτίου 2019, ενώ υπήρξε και μια τηλεφωνική συνέντευξη στις 5 Φεβρουαρίου 2019. Το μέρος όπου διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις ήταν ο χώρος εργασίας των συνεντευξιαζόμενων, ενώ ο χώρος και η ώρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων σε όλες τις περιπτώσεις επιλέχθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το ότι θα νιώθουν άνετα να συζητήσουν και κατ' επέκταση θα εξασφαλιστούν ολοκληρωμένες και αληθινές απαντήσεις. Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν ήταν ημιδομημένες. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως αν και υπήρχαν κάποιες κατευθυντήριες ερωτήσεις, υπήρχε μια σχετική ευελιξία, ούτως ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να συζητηθούν και να έρθουν στην επιφάνεια ζητήματα, που ενδεχομένως είχαν παραλειφθεί. Έτσι οι ερωτήσεις τροποποιούνταν ως προς την διατύπωση και τη σειρά τους ανάλογα με τον ερωτώμενο και την έκβαση της συνέντευξης, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προστίθεντο ή παραλείπονταν ερωτήσεις. Οι συνεντεύξεις ήταν ατομικές, με την ερευνήτρια να θέτει τις ερωτήσεις και τον συνεντευξιαζόμενο να απαντάει, ενώ στο πλαίσιο της συνάντησης κρατήθηκαν και πρακτικά για λόγους ασφαλείας. Οι συνεντεύξεις ηχογραφούνταν, αφού πρώτα ενημερώνονταν οι συνεντευξιαζόμενοι για τους σκοπούς της έρευνας, την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που έδιναν και την διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια κατά μέσο όρο μισή ώρα, ενώ η μικρότερη διήρκεσε δεκαπέντε λεπτά και η μεγαλύτερη πενήντα τέσσερα. Η πρώτη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε και ως πιλοτική για τον έλεγχο του οδηγού συνέντευξης και την περαιτέρω διασφάλιση της αξιοπιστίας του, ενώ λήφθηκε κανονικά υπόψιν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, αφού δεν άλλαξε κάτι στον οδηγό συνέντευξης μετά το πέρας της συνέντευξης. Πριν ξεκινήσει η κάθε συνέντευξη λαμβάνονταν προφορικά η άδεια για την ηχογράφιση και τη χρήση των δεδομένων που προέκυψαν στην παρούσα έρευνα.

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, όλες τους απομαγνητοφωνήθηκαν αυτολεξεί, ώστε να είναι εφικτή η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν. Επόμενο βήμα της έρευνας ήταν η κωδικοποίηση, δηλαδή η «*απόδοση ιδιότητας ή νοήματος στα δεδομένα*» (Ιωσηφίδης, 2017, 158). Ως πρώτο βήμα τα αποτελέσματα που προέκυψαν κωδικοποιήθηκαν σε γενικές θεματικές (ανοιχτή κωδικοποίηση) βάσει και του οδηγού συνέντευξης, ώστε να γίνει μια πρώτη κατηγοριοποίηση των δεδομένων. Ουσιαστικά, ο κάθε κωδικός χρησιμοποιείται ως εργαλείο τμηματοποίησης των δεδομένων ανά θεματικές περιοχές που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες (Ιωσηφίδης, 2017). Σε δεύτερο επίπεδο τα αποτελέσματα κωδικοποιήθηκαν κατά άξονα, δηλαδή οι επιμέρους κωδικοί εξειδικεύτηκαν σε επιμέρους υποκατηγορίες, με τους υποκωδικούς να αποτελούν ειδικές διαστάσεις των κωδικών. Για παράδειγμα στον άξονα «λειτουργίες

ανθρώπινου δυναμικού» υποκωδικοί είναι «η ύπαρξη ή όχι αυτόνομου τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς», «η οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών», «ο προγραμματισμός και η στελέχωση», «το ποσοστό ένταξης της τεχνολογίας στην επαγγελματική καθημερινότητα των οργανισμών», «η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού», «τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού», καθώς και «η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας των οργανισμών», ενώ ένα άλλο παράδειγμα είναι ο άξονας της ηγεσίας, που αποτελείται από τους υποκωδικούς «χαρακτηριστικά των ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς» και «οι μελλοντικές προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών». Τέλος, πριν εφαρμοστεί η κωδικοποίηση στο σύνολο των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων, θεωρήθηκε απαραίτητο να γίνει ένας στοιχειώδης υπομνηματισμός των κωδικών και των υποκωδικών που προέκυψαν, προκειμένου να αποφευχθούν εννοιολογικές επικαλύψεις μεταξύ των κωδικών.

3.2 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των αποτελεσμάτων

Πάντα υπάρχει η πιθανότητα τα αποτελέσματα της έρευνας να αποκλίνουν από τις πραγματικές συνθήκες που επιχειρούμε να ερευνήσουμε, καθώς υπάρχει το ενδεχόμενο του σφάλματος της μέτρησης που προκύπτει *«από τις συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας, την ασάφεια του εργαλείου μέτρησης, την ψυχική διάθεση του ερωτώμενου, καθώς και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της μέτρησης»* (Κυριαζή, 2011, 84). Για να περιοριστεί κάπως το σφάλμα της μέτρησης υπάρχουν δύο ευρέως αποδεκτά εργαλεία στον χώρο της κοινωνικής έρευνας η εγκυρότητα και η αξιοπιστία.

«Στην ποιοτική κοινωνική έρευνα, η έννοια της ερευνητικής εγκυρότητας (validity) αναφέρεται στο βαθμό αντιστοίχισης των ερευνητικών σκοπών, υποθέσεων και ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας. Αναφέρεται, δηλαδή, στο κατά πόσο τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί από το πεδίο καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας, αντιστοιχούν στην κοινωνική πραγματικότητα ή απαντούν με επαρκή τρόπο στα ερευνητικά ερωτήματα» (Ιωσηφίδης, 2017, 269). Για την διασφάλιση της εγκυρότητας της έρευνας υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι που εντοπίζονται σε διαφορετικά στάδια της ερευνητικής διαδικασίας. Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια ένταξης όσο το δυνατόν περισσότερων μεθόδων με σκοπό τη αύξηση κατά το δυνατό της εγκυρότητας της έρευνας. Ο έλεγχος της επιφανειακής ή φαινομενικής εγκυρότητας ήταν ένα εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε εξ αρχής. Η φαινομενική ή επιφανειακή εγκυρότητα ορίζεται ως *«η διερεύνηση εάν τα θέματα που περιλαμβάνονται στην κλίμακα μέτρησης παρουσιάζουν επιφανειακά τουλάχιστον σχέση με το υπό έρευνα θέμα»* (Κυριαζή, 2011, 85). Στη παρούσα έρευνα αυτό επετεύχθη με δύο τρόπους: αφενός με την βιβλιογραφική τεκμηρίωση του οδηγού συνέντευξης και αφετέρου με την διεξαγωγή μια πιλοτικής συνέντευξης, προκειμένου να εξετασθεί το κατά πόσον οι ερωτήσεις είναι κατανοητές από τους συνεντευξιζόμενους,

αλλά και το κατά πόσον είναι κατάλληλες για την διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος. Επιπλέον επιχειρήθηκε και η εφαρμογή εγκυρότητας περιεχομένου, «*η οποία ισχύει όταν το εργαλείο μέτρησης περιλαμβάνει όλες τις πτυχές του χαρακτηριστικού που αντιπροσωπεύει και με την ίδια βαρύτητα*» (Κυριαζή, 2011, 86), ενώ και σε αυτήν την περίπτωση η βιβλιογραφική ανασκόπηση διαδραμάτισε πολύ σημαντικό ρόλο ως προς την ανάδειξη των διαφορετικών πτυχών του υπό εξέταση θέματος.

Δεδομένου ότι η εγκυρότητα συνεπάγεται την αξιοπιστία, αλλά η αξιοπιστία δεν εξασφαλίζει την εγκυρότητα, δόθηκε μεγαλύτερο βάρος στην εξασφάλιση της πρώτης, διότι είναι πολύ σημαντικό τα αποτελέσματα να αντανakλούν την πραγματικότητα. Ωστόσο «*Η έννοια της αξιοπιστίας (reliability) στην ποιοτική κοινωνική έρευνα αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας (consistency) της ερευνητικής διαδικασίας καθώς και στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ευρύτερη αξία και σημασία*» (Ιωσηφίδης, 2017, 272). Έτσι μπορεί να ειπωθεί πως τα αποτελέσματα εμφανίζουν μια σχετική σταθερότητα, ενώ έγινε προσπάθεια για την εξασφάλιση παρόμοιων συνθηκών σε όλες τις συνεντεύξεις.

4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

Σύμφωνα με την κωδικοποίηση που πραγματοποιήθηκε βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, του οδηγού συνέντευξης αλλά και των απομαγνητοφωνήσεων, προέκυψαν τέσσερις βασικοί άξονες με επιμέρους υποκωδικούς που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Αυτοί οι άξονες είναι: το προφίλ των υπεύθυνων για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς με έμφαση στο μορφωτικό τους επίπεδο και το είδος των σπουδών τους, οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, ο ρόλος που διαδραματίζει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή οι επαγγελματίες της ΔΑΔ στην διαμόρφωση της στρατηγικής του εκάστοτε πολιτιστικού οργανισμού, καθώς και τα χαρακτηριστικά που θα ήταν καλό να έχουν οι ηγέτες και οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

4.1 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

i. Ύπαρξη αυτόνομων τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Ένα από τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι το ποιος επιτελεί τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, κάτι για το οποίο δεν διαθέτουμε επίσημα στοιχεία από την βιβλιογραφία.

Πρώτη και πολύ σημαντική υποκατηγορία που προέκυψε από την έρευνα είναι η **ύπαρξη ή όχι αυτόνομου τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού** στους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς και η ακριβής ονομασία της **θέσης** των υπευθύνων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και οι **αρμοδιότητες** με τις οποίες είναι επιφορτισμένοι. Από τους δέκα οργανισμούς που μελετήθηκαν μόλις οι τέσσερις έχουν αυτόνομο στελεχωμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μάλιστα οι δύο είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, ο ένας Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου αλλά υπήρξε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και διατηρεί το ίδιο οργανόγραμμα από το 1994, ενώ μόλις ένας οργανισμός είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου και φορέας Γενικής Κυβέρνησης. Σε δύο οργανισμούς προβλέπεται η ύπαρξη θέσης υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά χωρίς να έχει συσταθεί αυτόνομο τμήμα, ενώ σε τρεις οργανισμούς δεν προβλέπεται ούτε τμήμα, αλλά ούτε και κάποια θέση υπεύθυνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος υπάρχει και ένας οργανισμός όπου η θέση του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού να μεν υπάρχει αλλά παραμένει κενή, όπως και η θέση

του διευθυντή του οργανισμού. Η Α.Γ. εργαζόμενη επιφορτισμένη με την αρμοδιότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αυτού αναφέρει πως «Υπάρχει ως θέση στο οργανόγραμμα ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απλώς η θέση είναι κενή, οπότε αναγκαστικά κάποιες ευθύνες τις αναλαμβάνουμε εμείς σε συνεργασία με το διοικητικό μας συμβούλιο» για να συνεχίσει λίγο παρακάτω «...ήμασταν περισσότεροι εργαζόμενοι, πολλές θέσεις καταργούνται ελλείψει οικονομικών ή είναι κενές. Παλαιότερα έχουμε φτάσει και έως σαράντα πέντε εργαζόμενοι, τώρα είμαστε οκτώ. Σαφώς λοιπόν όταν έχεις περισσότερα χρήματα, έχεις περισσότερους ανθρώπους και όταν έχεις περισσότερους ανθρώπους, έχεις περισσότερες δράσεις και όταν έχεις περισσότερες δράσεις έχεις περισσότερους ανθρώπους και έχεις πιο πολλές ανάγκες. Είναι ένας φαύλος κύκλος.».

Ο Κ.Κ. υπεύθυνος των διοικητικών υπηρεσιών και προσωπικού αναφέρει επίσης για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται «...Εδώ ως διοικητικές υπηρεσίες έχουμε αφενός το πρωτόκολλο εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, καθώς και όλη τη διακίνηση των εγγράφων, υπάρχει το τμήμα συμβάσεων, που είναι πολύ σημαντικό γιατί πραγματοποιούνται πάρα πολλά συμβόλαια εδώ και αφετέρου υπάρχει η γραμματεία η οποία τηρεί τα μητρώα των υπαλλήλων και είναι υπεύθυνη για την έκδοση των βεβαιώσεων, των υπηρεσιακών σημειωμάτων, οτιδήποτε σχετίζεται με το προσωπικό, αλλά και για τις απαντήσεις σε ερωτήσεις υπουργείων, βουλευτών κοκ.»

Ο Δ.Π. αναφέρει για τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στον οποίο απασχολείται «...Υπάρχει διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, στην οποία εντάσσεται το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα μηχανογράφησης. Αυτή τη στιγμή το τμήμα έχει πέντε άτομα. Βέβαια έχουμε δει ότι δεν είναι αρκετά, καθώς οι ανάγκες είναι τέτοιες που χρειάζονται να προσληφθούν επιπλέον άτομα για να λειτουργήσει σωστά, είναι υποστελεχωμένο.».

Ακόμα η Ν.Κ. για την μη ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό που εργάζεται αναφέρει χαρακτηριστικά μετά από αντίστοιχη ερώτηση «Γενικά ο τρόπος με τον οποίον εργαζόμαστε και οι αρμοδιότητες του καθενός είναι παγιωμένες δεν μεταλλάσσονται πάρα πολύ. Οι ανάγκες του μουσείου πάνω κάτω είναι οι ίδιες σε ότι αφορά τη διαχείριση των εσωτερικών του. Οπότε οι συνάδελφοι τις αρμοδιότητες τους πάνω κάτω τις γνωρίζουν.».

Τέλος ενδιαφέρουσα είναι και η απάντηση που δόθηκε από πολιτιστικό οργανισμό σχετικά με το αίτημα για πραγματοποίηση συνέντευξης στον υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, όπου χαρακτηριστικά μου ανέφεραν πως πλέον δεν υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό διότι δεν γίνονται προσλήψεις νέου προσωπικού εδώ και πολλά χρόνια σε αυτόν, κάτι που αντανakλά την πεποίθηση

του οργανισμού, ότι η ΔΑΔ χρειάζεται μόνο για την διαχείριση των νέων προσλήψεων.

Πάντως στο συγκεκριμένο πεδίο εντοπίζεται διαφορά ανάμεσα στους οργανισμούς που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και σε αυτούς που αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, αφού στους αμιγώς δημόσιους φορείς υπάρχει οπωσδήποτε αυτόνομο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ αντίθετα στους ιδιωτικούς οργανισμούς εξαρτάται από την περίπτωση, τον αριθμό των ανθρώπων που εργάζονται στον εκάστοτε φορέα, αλλά και το κόστος λειτουργίας ενός τέτοιου τμήματος. Παράλληλα ενδιαφέρον έχει και η επίσημη ονομασία της θέσης των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους δέκα πολιτιστικούς οργανισμούς που μελετήθηκαν.

Το ενδιαφέρον είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι η βασική αρμοδιότητα των ανθρώπων αυτών, αλλά είναι μια επιπλέον ευθύνη την οποία αναλαμβάνουν ελλείψει αυτόνομου τμήματος ΔΑΔ, ή κάποιου επαγγελματία της ΔΑΔ όπως προαναφέρθηκε. Έτσι με τις αρμοδιότητες που αφορούν τη διαχείριση του έμψυχου δυναμικού των οργανισμών είναι επιφορτισμένος ο προϊστάμενος της διοικητικής και οικονομικής υπηρεσίας ενός μουσείου, η γενική επιμελήτρια των συλλογών ενός μουσείου, η υπεύθυνη κέντρου έρευνας και τεκμηρίωσης ενός μουσείου, αφού η θέση του υπεύθυνου ΔΑΔ στον εν λόγω οργανισμό είναι κενή, ο πρώτος αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ενός μουσείου, ο υπεύθυνος διοικητικών υπηρεσιών και προσωπικού ενός πολιτιστικού οργανισμού, η διευθύντρια ενός μουσείου, ο εξουσιοδοτημένος από τη διοικούσα αρχή ενός πολιτιστικού και εκπαιδευτικού ιδρύματος, η υπεύθυνη προσωπικού- στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού ενός μουσείου, ο προϊστάμενος ευρωπαϊκών προγραμμάτων ενός πολιτιστικού ιδρύματος, καθώς και ο γενικός διευθυντής ενός πολιτιστικού ιδρύματος.

Η Ν.Κ. αναφέρει στην συνέντευξη της « *Είμαι γενική επιμελήτρια των συλλογών, υπεύθυνη για την γενική εποπτεία και τη διαχείριση όλων των συλλογώνως γενική επιμελήτρια αυτό που με αφορά είναι και η εποπτεία του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι υπόλοιποι συνάδελφοι επιμελητές του Μουσείου ως προς την σωστή διαχείριση και λειτουργία των συλλογών του Μουσείου*».

Σε άλλη περίπτωση ο Χ.Ρ. προϊστάμενος των ερευνητικών υπηρεσιών και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχετική ερώτηση απάντησε «*...Εκτός από τα ερευνητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα η υπηρεσία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων που είτε είναι συγχρηματοδοτούμενα από το ΕΣΠΑ, είτε προέρχονται κατευθείαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση... όλα αυτά τα συστήματα έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την εκπαίδευση και τη διαχείριση, οπότε έχουμε μια γενικότερη εικόνα του*».

ii. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ένα ακόμα σημαντικό θέμα που μας απασχόλησε στην παρούσα εργασία και προέκυψε μέσα από τη διαδικασία της έρευνας είναι η **οργανωσιακή κουλτούρα** των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και ο ρόλος που διαδραματίζει στη λειτουργία τους. Η ύπαρξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξέχουσας σημασίας για τους οργανισμούς, όπως υποστήριξαν οι συνεντευξιαζόμενοι, αφού όλοι οι οργανισμοί πλην δύο φροντίζουν να υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων τους. Αλλά ακόμα και οι δύο που υποστήριξαν πως δεν έχουν καταφέρει να επιτύχουν την ύπαρξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας, θεωρούν πως αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω των πολύ διαφορετικών ειδών επαγγελματιών που απασχολούνται στους εν λόγω οργανισμούς, παραδείγματος χάριν από καλλιτέχνες όπως χορευτές, μουσικοί ή ηθοποιοί, μέχρι αμιγώς διοικητικοί ή ακόμα και τεχνικοί, κάτι που καθιστά δύσκολο τον εγχείρημα αυτό. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα πως και οι δύο οργανισμοί δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα, δηλαδή των μουσικών παραγωγών, του θεάτρου και του λυρικού θεάτρου. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Κ.Κ. υπεύθυνου σε έναν οργανισμό εκ των δύο «...Είμαστε ένας ιδιαίτερος οργανισμός με την έννοια ότι εδώ έχουμε ανθρώπους που είναι διοικητικοί υπάλληλοι, που είναι τεχνικοί συνεργάτες που είναι καλλιτέχνες, έχουν διαφορετικά ωράρια, διαφορετικές υποχρεώσεις, διαφορετικά δικαιώματα, διαφορετική νοοτροπία» για να συνεχίσει λίγο παρακάτω επισημαίνοντας την σημασία της ύπαρξης κοινής οργανωσιακής κουλτούρας, «...πάντως η τήρηση των κανόνων βελτιώνει την κατάσταση γιατί εξαφανίζει τις ασάφειες...».

Οι περισσότεροι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού ανέφεραν πως είναι πολύ σημαντική η ομαδικότητα, η καλή συνεργασία και το καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και η γνώση των στόχων και του οράματος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Για την εξασφάλιση της κοινής οργανωσιακής κουλτούρας οι οργανισμοί φροντίζουν να οργανώνουν σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης, να ανανεώνουν το καταστατικό λειτουργίας τους, από το οποίο εκπορεύεται η οργανωσιακή τους κουλτούρα, όσο συχνά χρειάζεται ή φροντίζουν να προσλαμβάνουν ανθρώπους που έχουν έρθει σε επαφή με τον οργανισμό με κάποια άλλη ιδιότητα πριν από αυτήν του εργαζομένου, παραδείγματος χάριν αυτή του εθελοντή. Μάλιστα η Α.Γ. εργαζόμενη σε έναν από τους φορείς που μελετήθηκαν ανέφερε μεταξύ άλλων πως «...πολλές φορές κάποιος εκπαιδεύεται μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού. Από εκεί και πέρα συνήθως οι εργαζόμενοι μας, με κάποιο τρόπο έχουν γνωρίσει το μουσείο με κάποια άλλη ιδιότητα πιο πριν, συνήθως εθελοντών ή εκπαιδευόμενων».

Σε άλλη περίπτωση ο Χ.Ρ. εργαζόμενος σε πολιτιστικό ίδρυμα γνωστής τράπεζας αναφέρει πως η βασική οργανωσιακή κουλτούρα εκπορεύεται από τη κεντρική διοίκηση, ενώ η τήρηση της στον πολιτιστικό οργανισμό εμπίπτει περισσότερο στη σφαίρα του συλλογικού ασυνείδητου λέγοντας χαρακτηριστικά

«..Πρώτα απ' όλα υπάρχει κοινή οργανωσιακή κουλτούρα η οποία εκπορεύεται από την τράπεζα, η οποία διαμορφώνει με το δικό της τρόπο, τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τα πράγματα εσωτερικά, ενώ γίνονται και σεμινάρια και μεγάλες εκδηλώσεις γι' αυτό. Υπάρχει βέβαια και η κουλτούρα του οργανισμού η οποία είναι περισσότερο μια συλλογική μνήμη και διαμορφώνει πολλές από τις αποφάσεις, αλλά είναι περισσότερο στο πλαίσιο του συλλογικού ασυνείδητου.» για να συνεχίσει επισημαίνοντας τη σημασία της κοινής οργανωσιακής κουλτούρας «...Ο κοινός κώδικας αξιών δίνει και έναν κοινό τρόπο αντιμετώπισης πολλών πραγμάτων, τα οποία σχετίζονται με την καθημερινή διαχείριση θεμάτων που απαιτούν πλήρη συντονισμό και αυτός ο συντονισμός δε είναι δυνατόν πάντα να εκφράζεται εκ των προτέρων. Δηλαδή αυτή η κοινή κουλτούρα σε οδηγεί να αντιμετωπίζεις τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο.»

iii. Προγραμματισμός και Στελέχωση των θέσεων εργασίας

Ένα ακόμα θέμα που απασχόλησε την παρούσα έρευνα, είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται **ο προγραμματισμός και η στελέχωση** των θέσεων εργασίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς, μια αρκετά σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς είτε πρόκειται για δημοσίου δικαίου, είτε πρόκειται για ιδιωτικού δικαίου γίνεται κατά κύριο λόγο βάσει ήδη υπάρχοντων οργανογραμμάτων, τα οποία βέβαια σε αρκετές περιπτώσεις ανανεώνονται όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο. Για την δημιουργία των οργανογραμμάτων εργάζεται ο ίδιος ο οργανισμός σε κάθε περίπτωση, ενώ οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι ανέφεραν πως η κατάθεση και η έγκριση ενός νέου οργανογράμματος είναι μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Η Σ.Λ στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού σε μουσείο της πρωτεύουσας αναφέρει για το οργανόγραμμα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται «...Το νομικό τμήμα μαζί με τον διευθυντή και το διοικητικό συμβούλιο αποφάσισαν αυτό το οργανόγραμμα, δηλαδή ότι χρειάζονται αυτές οι θέσεις που θα καλυφθούν από κάποιους ανθρώπους». Σε άλλη περίπτωση ο Δ.Π αναφέρει χαρακτηριστικά για το καινούριο οργανόγραμμα που ετοιμάζει ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται «...Αυτό που θα αποτυπώσουμε στο καινούριο οργανόγραμμα είναι βλέποντας τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού, η κάθε διεύθυνση θα έχει συγκεκριμένες οργανικές θέσεις. Θα υπάρχουν περιγράμματα θέσεων που θα αποτυπώνουν τι προσόντα χρειάζονται αλλά και τον τρόπο πρόσληψης του προσωπικού». Σε μια περίπτωση μάλιστα οι ίδιοι οι υπεύθυνοι ομάδων εργασίας εισηγούνται στον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού για τα καθήκοντα, αλλά και τα προσόντα του ανθρώπου που χρειάζονται στην ομάδα τους αφού όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Α.Π. «...Υπάρχουν κάποιες διαδικασίες που τηρούνται με θρησκευτική ευλάβεια θα έλεγα. Ο κάθε υπεύθυνος ομάδας εργασίας θα εισηγηθεί προς τη διοίκηση μέσω του νόμιμου εκπροσώπου, τις ανάγκες της ομάδας δράσης του, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που θέλει να προσληφθεί, ποια θα είναι τα

καθήκοντα του, ποια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θέλει να έχει σε επίπεδο σπουδών, σε χαρακτήρα, σε κουλτούρα και τα λοιπά...», ενώ λίγο παρακάτω αναφέρθηκε μεταξύ άλλων και σε ένα risk assessment που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να καταγραφούν από τον κάθε υπεύθυνο ομάδας επακριβώς τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου και να γίνει με αυτόν τον τρόπο μια περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας του οργανισμού.

Όσον αφορά τη στελέχωση των θέσεων εργασίας που προκύπτουν από τον προγραμματισμό, όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφωνήσαν ότι κατά κύριο λόγο αυτή γίνεται με εσωτερική «μετανάστευση» και πολύ λιγότερο με εξωτερική προσέλκυση και προσλήψεις νέων εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει είτε λόγω της έλλειψης οικονομικών πόρων, είτε λόγω των χρονοβόρων διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν, κυρίως μέσω ΑΣΕΠ, προκειμένου να γίνει μια νέα πρόσληψη, ενώ ορισμένοι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν πως με την εσωτερική «μετανάστευση» ο οργανισμός κερδίζει χρόνο, αφού ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται επιπλέον χρόνο προσαρμογής στον οργανισμό, μιας και γνωρίζει ήδη την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, τους στόχους του αλλά και το όραμα του. Η Ν.Κ. απάντησε σε σχετικό ερώτημα «...Αυτή τη στιγμή και λόγω της οικονομικής κατάστασης εφαρμόζεται η λεγόμενη εσωτερική μετανάστευση πολύ συχνά», ενώ η Α.Γ. αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «...η εσωτερική μετανάστευση επιτρέπει να κερδίσεις χρόνο στην κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού. Άρα κερδίζεις στο ότι δεν ξεκινάς tabula rasa μόνο με τις σπουδές κάποιου. Αλλά σε περίπτωση που δεν έχεις τον κατάλληλο άνθρωπο για την αντίστοιχη θέση, θα αναζητήσεις κόσμο εκτός». Ο Γ.Μ. υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιο φορέα λέει μεταξύ άλλων πως «Συνήθως αυτό γίνεται, η εσωτερική μετανάστευση, γιατί δεν υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης όλων των ειδικοτήτων. Εμείς εδώ στο Υπουργείο Πολιτισμού προσλαμβάνουμε κυρίως προσωπικό φύλαξης. Για τις υπόλοιπες ειδικότητες, είτε είναι διοικητικό οικονομικό, είτε είναι αρχαιολογικό, είτε είναι οποιαδήποτε άλλη ειδικότητα δεν υπάρχει αντίστοιχη έγκριση τα τελευταία χρόνια τουλάχιστον», ενώ ο Κ.Κ. εργαζόμενος σε οργανισμό που αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου αναφέρει χαρακτηριστικά «...η ανάγκη καλύπτεται εκ των έσω. Δεν καλύπτεται απόλυτα με την έννοια ότι εφόσον αυξάνεται το αντικείμενο και είμαστε ειδικά τώρα σε έναν νέο χώρο με δύο σκηνές και καθημερινή δραστηριότητα, σημαίνει ότι ο όγκος της δουλειάς αυξάνεται σε όλα τα επίπεδα και επίσης σημαίνει ότι λιγότερος κόσμος επιφορτίζεται με μεγαλύτερο όγκο εργασιών». Τέλος χαρακτηριστικό παράδειγμα για την κατάσταση που επικρατεί αποτελούν και τα λόγια του Δ.Π. σύμφωνα με τον οποίο «...η πρώτη έρευνα που κάνουμε είναι εσωτερικά. Δηλαδή αν υπάρχει ενδιαφέρον από κάποιον εργαζόμενο να μεταφερθεί, να γίνει rotation και να αναλάβει μια άλλη θέση, γίνεται. Αυτό έχει συμβεί και στον παρελθόν, έχει χρησιμοποιηθεί αυτή η διαδικασία και έχει λειτουργήσει».

Πάντως στις περιπτώσεις που γίνεται εξωτερική προσέλκυση, η επιλογή των εργαζομένων γίνεται από τον ίδιο τον οργανισμό, ο οποίος επιβλέπει την όλη διαδικασία, ενώ σε μερικές περιπτώσεις η διαδικασία πρόσληψης απαιτεί την εμπλοκή του ΑΣΕΠ, κάτι που όπως αναφέρθηκε είναι αρκετά χρονοβόρο. Τέλος οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως η τεχνολογία έχει συμβάλει στην προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, αφού τα κανάλια επικοινωνίας έχουν αυξηθεί σημαντικά, ενώ σε πολλές περιπτώσεις ο νόμος υποχρεώνει τους φορείς να κοινοποιήσουν σε πολλά μέσα την προκήρυξη των νέων θέσεων εργασίας, κάτι που βοηθάει βέβαια στην προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων.

iv. Τεχνολογία

Εκτός όμως από την προσέλκυση ενδιαφερόμενων η **τεχνολογία** διαδραματίζει γενικότερα πολύ σημαντικό ρόλο στους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και στους οργανισμούς εν γένει και γι' αυτό αποτελεί έναν ακόμα υποκωδικό του γενικότερου άξονα των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα εξετάσουμε. Η ραγδαία τεχνολογική επανάσταση που συντελείται στις μέρες μας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστους και τους πολιτιστικούς οργανισμούς, αφού είναι μια από τις συνθήκες στην οποία καλούνται να προσαρμοστούν άμεσα. Σύμφωνα με τα λόγια των ίδιων των συνεντευξιαζόμενων όλοι οι οργανισμοί που μελετήθηκαν είναι πλήρως εναρμονισμένοι με τις νέες τεχνολογικές επιταγές, ενώ όλοι έχουν εντάξει την τεχνολογία στην επαγγελματική τους καθημερινότητα, άλλοι σε μεγαλύτερο και άλλοι σε μικρότερο βαθμό, ενώ δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί που έχουν εντάξει την τεχνολογία και σε άλλες δραστηριότητες τους, όπως για παράδειγμα τα μουσεία στον χώρο των εκθέσεων. Οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως η τεχνολογία τους έχει διευκολύνει αρκετά και έχει βελτιώσει την καθημερινότητα τους αισθητά, αφού πλέον δεν επικρατεί το «χάος» της χαρτούρας», όπως συνέβαινε παλαιότερα, με το οποίο «χάος» μάλιστα «καταδοκούσε» και ο κίνδυνος να χαθεί κάτι σημαντικό, ενώ πλέον όταν για κάποιο λόγο δεν λειτουργεί το δίκτυο του οργανισμού οι εργαζόμενοι σχεδόν αδυνατούν να εργαστούν. Για παράδειγμα η Ν.Κ. αναφέρει στην συνέντευξη της ότι «...έχει ενταχθεί και στον τρόπο διαχείρισης των συλλογών και στην λειτουργία του μουσείου γενικότερα. Έχει ενταχθεί σε βαθμό που όταν τη στερούμαστε για κάποιους έκτακτους λόγους δεν μπορούμε να δουλέψουμε. Για να το πω πολύ απλά αν πέσει το δίκτυο ή αν καεί κάποιος σκληρός δίσκος έχουμε θέμα». Παράλληλα ο Χ.Ρ. έθιξε και το περιβαλλοντικό ζήτημα αφού όπως ανέφερε χαρακτηριστικά «...από τα μεγαλύτερα ατού τα τελευταία χρόνια είναι το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Αυτό που θυμάμαι παλαιότερα τότεν εισερχομένων με πρωτόκολλα και χαρτιά να χάνονται πλέον υπάρχουν όλα σε μια εφαρμογή την οποία αναπτύξαμε εσωτερικά.... βοηθάει και στο χρόνο, στην αναζήτηση αλλά και στην ασφάλεια ότι δεν θα χαθεί ποτέ η πληροφορία. Αλλά βέβαια και περιβαλλοντικά γιατί δεν σπαταλούνται αυτοί οι τόνοι χαρτιού, όπως συνέβαινε παλαιότερα». Όλοι οι

εργαζόμενοι στους πολιτιστικούς οργανισμούς διαθέτουν τουλάχιστον έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή στα γραφεία τους, επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ όλοι οι οργανισμοί πλέον υποχρεώνονται και από το νόμο να εφαρμόσουν το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί όμως που δεν μένουν μόνο σε αυτά, αλλά έχουν δημιουργήσει ή σκοπεύουν να δημιουργήσουν ένα δικό τους εσωτερικό δίκτυο για την καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Κ.Κ. «...χωρίς την τεχνολογία θα είχαμε μεγάλο πρόβλημα αλλά σίγουρα έχουμε πολλά θέματα μπροστά μας για να είμαστε σε ένα καλό επίπεδο ως οργανισμός», ενώ σε άλλη περίπτωση ο Α.Π. αναφέρει «...όλη η επικοινωνία μεταξύ μας γίνεται μέσω e-mail, μάλιστα θέλουμε να εγκαταστήσουμε τώρα και intranet, να έχουμε δηλαδή τα πάντα σε μια βάση με άξονα την τεχνολογία, προκειμένου να γίνουμε πιο αποδοτικοί και χρήσιμοι. Από όταν εγώ γνώρισα το ίδρυμα πριν 28 χρόνια έχουμε κάνει πολύ μεγάλα βήματα την τελευταία δεκαετία και στόχος μας είναι να εντάξουμε σε μέγιστο βαθμό τη χρησιμότητα της τεχνολογίας στην καθημερινή μας λειτουργία». Σε άλλη περίπτωση ο Χ.Ρ. λέει πως «...έχουμε και μια εσωτερική υπηρεσία πληροφορικής και ψηφιακών εφαρμογών που υλοποιεί κάποια πράγματα ακόμα και in house. Δηλαδή δεν πάμε σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, πάρα πολλά πράγματα πραγματοποιούνται in house, κάτι που βοηθάει στην πιο γρήγορη ολοκλήρωση των project.», ενώ τέλος ο Δ.Π αναφέρει για τον οργανισμό που εργάζεται πως «...έχουμε φτιάξει ένα intranet, έχουμε ένα σύστημα ανάπτυξης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ess, το οποίο ουσιαστικά περιλαμβάνει τη διαδικασία για τις άδειες, υπάρχει ένα σύστημα που μας διευκολύνει σε περίπτωση που γίνει μια βλάβη, διότι μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να μπαίνει και να δηλώνει τη βλάβη ή το πρόβλημα που αντιμετωπίζει στο αρμόδιο τμήμα και έχουμε σχεδιάσει να δημιουργήσουμε και άλλα ηλεκτρονικά συστήματα, διότι σκοπός είναι να γίνουν όλα με ηλεκτρονικό τρόπο. Είναι σημαντικό αλλά το μεταβατικό στάδιο είναι αρκετά δύσκολο».

v. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια ακόμα υποκατηγορία του άξονα που αφορά τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι αυτή των **αξιολογήσεων του ανθρώπινου δυναμικού**, πιο συγκεκριμένα αν πραγματοποιούνται, με τι συχνότητα και αν έχουν κάποιες επιπτώσεις στην επαγγελματική πορεία των εργαζομένων. Ακόμα διερευνήθηκε και το αν υπάρχουν πολιτικές επιβραβεύσεων και επιπλήξεων στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα σε αυτό το πεδίο δεν ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Μόλις τέσσερις στους δέκα οργανισμούς πραγματοποιούν συστηματικά αξιολόγηση των εργαζομένων τους τουλάχιστον σε ετήσια βάση, ενώ μάλιστα οι δύο εξ' αυτών είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, κάτι που σημαίνει, πως υποχρεώνονται από τον νόμο να πραγματοποιήσουν ετήσια αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο Γ.Μ. υπεύθυνος των διοικητικών

υπηρεσιών σε μουσείο που αποτελεί ένα εκ των δύο νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου αναφέρει «...η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε χρόνο σύμφωνα με τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα. Υπάρχει υποχρέωση αξιολόγησης. Γίνεται με τη συμπλήρωση της έκθεσης από τον ίδιο τον εργαζόμενο με τα στοιχεία του και το τι έργο επιτελεί και έπειτα τον αξιολογεί ο άμεσα προϊστάμενος», Οι συνεντευξιαζόμενοι των υπόλοιπων οργανισμών ανέφεραν μεταξύ άλλων πως πραγματοποιούν μια on the job καθημερινή αξιολόγηση βάσει της απόδοσης και των αποτελεσμάτων της εργασίας του κάθε εργαζόμενου, ενώ σε ένα ίδρυμα πραγματοποιήθηκε και ένα είδος risk assessment, στο οποίο έγινε πλήρης καταγραφή των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης του οργανισμού. Η Ν.Κ. εργαζόμενη σε οργανισμό που αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου αναφέρει χαρακτηριστικά πως «... Επισήμως με βάση κάποια τακτά διαστήματα δεν γίνεται αξιολόγηση, γίνεται όμως καθημερινά, θεωρούμε ότι είμαστε συνεχώς σε μια διαδικασία αξιολόγησης». Πολλές πάντως ήταν οι περιπτώσεις που αναφέρθηκε ότι οι οργανισμοί αποφάσισαν να «εκμεταλλευτούν» τον νόμο που απαλλάσσει τους φορείς, που αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου από την υποχρέωση να πραγματοποιούν ετήσια αξιολόγηση. Σχετικά με αυτό ο Κ.Κ. λέει μεταξύ άλλων πως «...σύστημα αξιολόγησης όπως προβλέπεται στο δημόσιο προς το παρόν δεν υπάρχει, εξαιρούμαστε από τη διαδικασία, αλλά πιστεύω πως κάποια στιγμή θα δρομολογηθεί και αυτό. Όσον αφορά τους διοικητικούς νομίζω πως το κάθε τμήμα γνωρίζει τις δυνατότητες, πλέον είμαστε πολλά χρόνια εδώ, άρα γνωρίζουμε τα καλά και τα κακά του καθενός», ενώ η Σ.Λ. εργαζόμενη σε πολιτιστικό οργανισμό που αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου αναφέρει επίσης πως «...προβλέπεται από το διοικητικής ανασυγκρότησης αξιολόγηση αλλά εμείς δεν συμμετείχαμε γιατί υπάρχει μια νομολογία η οποία εξαιρεί τα ΝΠΔΔ από την αξιολόγηση. Ήταν μια απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου και της διεύθυνσης». Τέλος ο Χ.Ρ. εργαζόμενος σε ένα από τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που πραγματοποιούν συστηματικές αξιολογήσεις μιλώντας για την διαδικασία αξιολόγησης στον οργανισμό που εργάζεται αναφέρει πως «...η ετήσια αξιολόγηση είναι λίγο πιο παραδοσιακή, δηλαδή αξιολογείται ο υπάλληλος από τον άμεσο προϊστάμενο και μετά αξιολογείται και από τον έμμεσο προϊστάμενο. Σε αυτό το πλαίσιο βέβαια γίνεται και μια συζήτηση, οπότε ανταλλάσσονται απόψεις. Η αξιολόγηση διαμορφώνεται από κοινού με συζητήσεις και διαμορφώνεται και ένα πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου, το οποίο είναι ετήσιο». Όσον αφορά τις επιπτώσεις που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις στις περιπτώσεις που πραγματοποιούνται, αυτές κυρίως αφορούν την ανέλιξη στον οργανισμό, όπου απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν πως πολιτικές επιβραβεύσεων δεν προβλέπονται, αφού η καλή απόδοση είναι περισσότερο θέμα ηθικής ικανοποίησης των εργαζομένων όπως για παράδειγμα αναφέρει χαρακτηριστικά η Ν.Κ. «...Είναι ηθικό και μάλλον θέμα επαγγελματικής εκτίμησης της δουλειάς σου και όχι οικονομικού επάθλου», ενώ μόνο σε μια περίπτωση αναφέρθηκε πως ο οργανισμός εξετάζει το ενδεχόμενο να εντάξει κάποιο σύστημα υλικής επιβράβευσης αφού σύμφωνα με τον Δ.Π.

«...σκεφτόμασταν να δούμε μήπως μπορούσαμε να βάλουμε μια σχετική διάταξη για επιβράβευση στον κανονισμό εργασίας, αλλά πρέπει να γίνει με πολύ προσεκτικό τρόπο, διότι οφείλουμε να τηρήσουμε συγκεκριμένη νομοθεσία και δεν πρέπει να φανεί ως πρόσθετη παροχή. Πρέπει δηλαδή να είναι ξεκάθαρη η διαφορά. Ενδεχομένως θα μπορούσαν να δίδονται κάποια δωρεάν εισιτήρια στις παραστάσεις μας για παράδειγμα». Από την άλλη πλευρά πολιτικές επιπλήξεων προβλέπονται, αλλά οι οργανισμοί φαίνεται να φτάνουν σπάνια σε ακραία μέτρα όπως απολύσεις, ενώ πιο συχνά οι επιπλήξεις γίνονται μέσω εγγράφων αναφορών και τα προβλήματα λύνονται εντός του οργανισμού.

vi. Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Σεμινάρια Επιμόρφωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια επίσης πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι **τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα σεμινάρια επιμόρφωσης** των εργαζομένων, κάτι που εξάγεται ως συμπέρασμα και από την βιβλιογραφία. Όπως διαφαίνεται και από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, οι πολιτιστικοί οργανισμοί που εξετάστηκαν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην δια βίου μάθηση και στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Όλοι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης ενώ πολλές φορές οι ίδιοι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού προτείνουν στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, βάσει των αναγκών και της θέσης του εκάστοτε εργαζόμενου, αλλά και σημείων βελτίωσης του που τυχόν έχουν παρατηρηθεί. Ειδικά σε περιπτώσεις μάλιστα που οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν σε ένα νέο σύστημα ή σε μια νέα συνθήκη, οι πολιτιστικοί οργανισμοί φαίνεται να φροντίζουν να γίνει η μετάβαση σε αυτήν όσο πιο ομαλά γίνεται, διοργανώνοντας σεμινάρια επιμόρφωσης για το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να είναι κατά το δυνατόν προετοιμασμένοι, για την νέα κατάσταση που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν. Τα σεμινάρια τις περισσότερες φορές διοργανώνονται από εξωτερικούς συνεργάτες, χωρίς αυτό να αποκλείει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν οργανώνονται και από τους ίδιους τους οργανισμούς. Για παράδειγμα ο Π.Γ. αναφέρει χαρακτηριστικά την περίπτωση ενός σεμιναρίου που πραγματοποιήθηκε από τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, προκειμένου οι εργαζόμενοι σε αυτόν να έρθουν σε επαφή με το αντικείμενο στο οποίο απασχολούνται, καθώς λόγω του ότι το συγκεκριμένο μουσείο διαθέτει πολιτικό και στρατιωτικό προσωπικό, σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχει το ανάλογο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, για την ενασχόληση με τις βιομηχανίες του πολιτισμού «...Πραγματοποιήσαμε ένα σεμινάριο για τη διοίκηση και τη διαχείριση των στρατιωτικών μουσείων με θέματα συντήρησης, θέματα υποστήριξης του μουσείου, πως πρέπει να είναι οι συνθήκες διατήρησης των έργων και τα λοιπά». Είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται την μεγάλη σημασία που έχει η συμμετοχή των εργαζομένων σε στοχευμένα

εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια επιμόρφωσης και αυτό είναι κάτι που αντανακλά και στις απαντήσεις τους, αλλά και στις πρακτικές που εφαρμόζονται στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι υπεύθυνοι οι οποίοι ερωτήθηκαν ανέφεραν πως πολλές φορές οι οργανισμοί δεν διστάζουν να δαπανήσουν και χρήματα προκειμένου ένας εργαζόμενος να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θεωρούν ότι του είναι απαραίτητο. Η Σ.Λ. στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού απαντάει σε αντίστοιχη ερώτηση πως «...Πολλές φορές εδώ γίνεται ένα είδος coaching, δηλαδή όχι με το ζόρι, αλλά μπορεί να πούμε, ότι μπορεί να σε βολέψει αυτό το σεμινάριο να πας να δεις κάποια πράγματα. Στο οικονομικό τμήμα ας πούμε ένας συνάδελφος πρόσφατα παρακολούθησε ένα σεμινάριο για τις προμήθειες, κάτι που δεν το ήξερε, εγώ το καλοκαίρι παρακολούθησα για την κινητικότητα, που δεν ήξερα πως να το χειριστώ». Ο Χ.Ρ. για τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται στον οργανισμό που απασχολείται λέει πως «...ναι γίνονται, αλλά μπορεί να γίνουν είτε ομαδικά, είτε κεντρικά, όταν υπάρχει κάποια ανάγκη παραδείγματος χάριν για την εφαρμογή του νέου κώδικα δεδομένων που έχει πραγματοποιηθεί, έχει σχεδιαστεί να γίνει κεντρικά σε όλους τους υπαλλήλους ένα σεμινάριο για θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, για θέματα διακρίσεων έχουν γίνει.... γίνονται κυρίως από εξωτερικούς συνεργάτες, από τον οργανισμό θα σχεδιαστούν τα πολύ κεντρικά, που θα σχεδιαστούν από τον οργανισμό και θα υλοποιηθούν πάλι από εξωτερικούς». Τέλος ένα πολύ καλό παράδειγμα για τις πρακτικές που ακολουθεί στον τομέα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται ο Δ.Π αφού σύμφωνα με τα λόγια του «Υπάρχει μια εσωτερική διαδικασία, με ένα έντυπο το οποίο αποστέλλεται από το ανθρώπινο δυναμικό στις διευθύνσεις, μάλλον στους διευθυντές και στο προσωπικό και περιλαμβάνει δύο πίνακες. Έναν πίνακα με τις ομαδικές εκπαιδεύσεις, όπου ο διευθυντής θα ορίσει τις εκπαιδεύσεις που θεωρεί πως πρέπει να γίνουν και έναν πίνακα με τις ατομικές εκπαιδεύσεις, όπου έχει τη δυνατότητα ο κάθε εργαζόμενος να αποτυπώσει αυτό στο οποίο θα ήθελε να εκπαιδευτεί. Οπότε υπάρχουν και οι ομαδικές και οι ατομικές που συγκεντρώνονται όλες μαζί και μετά βλέποντας το ποσό που έχουμε στον προϋπολογισμό για εκπαιδευτικά προγράμματα, τα εγκρίνουμε και πραγματοποιούνται». Γενικά πάντως οι οργανισμοί φαίνεται πως δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και επενδύουν σε αυτό, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστούμε πως στις περισσότερες περιπτώσεις που εξετάστηκαν οι εργαζόμενοι παραμένουν στον εκάστοτε φορέα για τουλάχιστον μια δεκαετία, αν όχι παραπάνω.

vii. Πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας

Ο επόμενος και τελευταίος υποκωδικός, που εντάσσεται στον άξονα των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η **ύπαρξη πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας στους πολιτιστικούς οργανισμούς**. Όπως εξήχθη και από την βιβλιογραφία το συγκεκριμένο πεδίο δράσης είναι ένα από τα

σημαντικότερα για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ, ενώ στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών, που δέχονται καθημερινά επισκέπτες, η συμμόρφωση σε όλους τους κώδικες υγιεινής και ασφάλειας καθώς και η τήρηση όλων των απαιτούμενων μέτρων αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Αυτό φαίνεται να κατανοούν και να συμμερίζονται οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών που εξετάστηκαν, καθώς όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις, όλοι έχουν συγκεκριμένη πολιτική για την υγιεινή και την ασφάλεια των οργανισμών και δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό. Όλοι οι φορείς διαθέτουν εξωτερικούς συνεργάτες για τον καθαρισμό των κτηριακών εγκαταστάσεων τους, ενώ διαθέτουν και προσωπικό φύλαξης το οποίο μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις παρακολουθεί και σεμινάρια επιμόρφωσης σχετικά με το αντικείμενο του. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις μάλιστα που οι οργανισμοί έχουν και εξειδικευμένο γιατρό εργασίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα ή έκτακτα περιστατικά στον χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο οργανισμός που εργάζεται ο Κ.Κ. αφού σύμφωνα με τα λόγια του «Υπάρχει πολιτική για την υγιεινή και την ασφάλεια. Υπάρχει τεχνικός ασφαλείας, γιατρός εργασίας, ομάδα πυρασφάλειας, δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα και εδώ αλλά και στη σκηνή με τα σκηνικά που χρειάζονται στατικές μελέτες, ώστε να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα και να μην υπάρξουν τραυματισμοί», ενώ σε άλλη περίπτωση η Σ.Λ αναφέρει πως «Έχουμε γιατρό εργασίας ο οποίος έρχεται τρεις φορές το μήνα και ο καθένας εδώ έχει προσωπικό φάκελο με το ιστορικό του. Πολλές φορές μιλάω και εγώ μαζί του και ο γιατρός έχει κάποιες οδηγίες, μου λέει ποιες ιώσεις κυκλοφορούν και μπορεί να στείλω κάποιο mail στο προσωπικό για προφύλαξη. Ακόμα έχουμε ιδιωτική εταιρία στην τεχνική υπηρεσία για την ασφάλεια του κτηρίου και μας γίνονται και σεμινάρια για την ασφάλεια, σε περίπτωση δηλαδή που γίνει κάποιος σεισμός ή υπάρξει κάποια φωτιά». Μάλιστα σε δύο περιπτώσεις έχει εγκατασταθεί και απινιδωτής εντός των οργανισμών για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, ενώ έχει εκπαιδευτεί και προσωπικό, ώστε να μπορεί να τον χρησιμοποιήσει σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη. Ο Δ.Π. αναφέρει χαρακτηριστικά «Έχουμε τεχνικό ασφαλείας, έχουμε γιατρό εργασίας, ο οποίος έρχεται τακτικά και έχει ετοιμάσει φάκελο για κάθε εργαζόμενο, ενώ παρακολουθεί και ότι πρόβλημα υπάρχει και μας παρέχει μια κατεύθυνση, έχουμε κατά τη διάρκεια των παραστάσεων νοσηλευτικό προσωπικό μαζί με τον απαραίτητο εξοπλισμό, ώστε αν γίνει κάτι να μπορεί να επέμβει γρήγορα, παραδείγματος χάριν υπάρχει απινιδωτής και έχει εκπαιδευτεί και προσωπικό, ώστε να μπορεί να τον χρησιμοποιεί», ενώ ο Π.Γ. επίσης εργαζόμενος σε οργανισμό που έχει εγκατασταθεί σύστημα απινίδωσης αναφέρει «Έχουμε γραφείο υγιεινής και ασφαλείας εδώ. Έχουμε κάνει και ασφάλεια προσωπικού και επισκεπτών, που σημαίνει, ότι αν κάποιος πάθει ατύχημα καλύπτεται από την ασφαλιστική εταιρία. Επίσης έχουμε νοσηλεύτρια ή νοσηλεύτη που στέλνεται περιοδικά από τα επιτελεία και έχουμε και απινιδωτή, ενώ είπαμε στην εταιρία που θα μας τον προμηθεύσει να εκπαιδεύσει και κάποιους από εμάς για να μπορούμε να τον χρησιμοποιήσουμε».

4.2 Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπεύθυνων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Πέραν των δημογραφικών στοιχείων των συνεντευξιαζόμενων, όπως η ηλικία και το φύλο, που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, αυτό που είναι ενδιαφέρον να μελετηθεί στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων, είναι το είδος των σπουδών που έχουν ακολουθήσει οι άνθρωποι που ασχολούνται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξετάστηκαν. Ενώ λοιπόν οι περισσότεροι χαρακτηριστικά υπέδειξαν ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των ηγετών των πολιτιστικών οργανισμών και των επαγγελματιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού την κατάρτιση και την επαρκή γνώση του αντικείμενου με το οποίο ασχολούνται, μόνο τρεις συνεντευξιαζόμενοι είχαν κάποια εκπαίδευση σχετική με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή την διοίκηση εν γένει σε επίπεδο προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών, ή ακόμα και σε επίπεδο εξειδικευμένων σεμιναρίων και προγραμμάτων επιμόρφωσης. Πάντως πρέπει να σημειωθεί πως στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού είχαν μεγάλη εργασιακή εμπειρία λόγω του ότι βρίσκονταν στη συγκεκριμένη θέση για αρκετά χρόνια, κάτι που διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανότητα άσκησης διοίκησης. Ωστόσο ο Π.Γ. απόφοιτος ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος που δεν σχετίζεται άμεσα με την διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών αναφέρει χαρακτηριστικά «...Αν θα μπορούσα κάποια στιγμή θα ήθελα τελειώσω ως πούμε το ιστορικό ή το αρχαιολογικό για να είμαι πιο κοντά στο αντικείμενο το οποίο στην ουσία διοικώ», κάτι που επισημαίνει μεταξύ άλλων τη σημασία της κατάρτισης για την σωστή διοίκηση ενός πολιτιστικού φορέα. Ο Δ.Π. γενικός διευθυντής πολιτιστικού οργανισμού από την άλλη μεριά αναφέρει πως αν και δεν έχει κάποιο πτυχίο ή μεταπτυχιακό σχετικό με τη διοίκηση «...έχω κάνει κάποια σεμινάρια που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και κάποια άλλα που αφορούν το leadership, που δεν είναι πτυχία αλλά είναι εξειδικευμένες επιμορφώσεις», κάτι που υπογραμμίζει το γεγονός πως οι άνθρωποι που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα και αν δεν έχουν ασχοληθεί με τη διοίκηση σε επίπεδο πρώτου ή δευτέρου πτυχίου, προσπαθούν να διευρύνουν τις γνώσεις τους πάνω σε αυτό το αντικείμενο μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης.

4.3 Η Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών και ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση της.

Ένα εξίσου σημαντικό ερευνητικό ερώτημα, που απασχόλησε εξ αρχής την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, είναι το εάν και κατά πόσο το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον υπάρχει στον οργανισμό, ή οι επαγγελματίες της ΔΑΔ έχουν λόγο αναφορικά με την χάραξη της στρατηγικής του εκάστοτε οργανισμού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία όπως παρουσιάστηκε στο 1^ο κεφάλαιο, η θέση του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει ισχυροποιηθεί στους οργανισμούς, με αποτέλεσμα πλέον οι επαγγελματίες της ΔΑΔ να λαμβάνουν μέρος στα διοικητικά συμβούλια και να συμβάλουν στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών. Αυτό βέβαια δεν είναι κάτι που συναντάται στους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξετάστηκαν. Στους περισσότερους οργανισμούς δεν υπάρχει καν καταρτισμένο αυτόνομο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως αναφέρθηκε και οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν κάποια συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια των οργανισμών. Αλλά ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει καταρτισμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αυτό δεν φαίνεται να έχει ιδιαίτερη εμπλοκή με την χάραξη της στρατηγικής των πολιτιστικών φορέων. Η χάραξη της στρατηγικής και οι αποφάσεις αφορούν τα ανώτερα διοικητικά όργανα, όπως τα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο όπως αναφέρθηκε δεν έχουν συμμετοχή οι επαγγελματίες της ΔΑΔ και άρα η συμβολή τους είναι περιορισμένη. Ωστόσο όλοι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού που ρωτήθηκαν, επεσήμαναν πως σε πολλές περιπτώσεις στα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό ζητείται η συμβουλή τους και τα ζητήματα που τίθουν συζητούνται στο διοικητικό συμβούλιο του εκάστοτε οργανισμού. Η Ν.Κ. αναφέρει για το θέμα της χάραξης της στρατηγικής στον οργανισμό που εργάζεται πως «... αυτό καθορίζεται βασικά από το διοικητικό συμβούλιο και από την διεύθυνση», ενώ κάτι αντίστοιχο φαίνεται πως συμβαίνει και στον οργανισμό που απασχολείται ο Π.Γ., ο οποίος είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου αφού σύμφωνα με τα λεγόμενα του «Τη χάραξη της στρατηγικής την κάνει το διοικητικό συμβούλιο. Απλώς όταν κάνουμε μια σύσκεψη σχετικά με ένα θέμα θα ακούσουμε σίγουρα και το γραφείο προσωπικού, ώστε αν υπάρχει κάποιο ζήτημα να το βάλουμε στις δικές μας αποφάσεις». Σε άλλη περίπτωση ο Δ.Π. αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «Όταν συνεδριάζει το διοικητικό συμβούλιο παρίσταται σε κάθε συνεδρίαση ο καλλιτεχνικός και ο γενικός διευθυντής. Οποιοδήποτε θέμα ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει το εισηγείται ο γενικός διευθυντής στο διοικητικό συμβούλιο και βγαίνει η αντίστοιχη απόφαση, αλλά εκπρόσωπος του τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, που να εμφανίζεται δεν υπάρχει. Όλα γίνονται μέσω του γενικού διευθυντή». Μόνο στην περίπτωση ενός οργανισμού η κατάσταση διαφοροποιείται λίγο, αφού η φιλοσοφία του οργανισμού είναι η

λειτουργική δομή να είναι από «κάτω προς τα πάνω» σύμφωνα με τα λόγια του Α.Π. ο οποίος σε αντίστοιχη ερώτηση που του έγινε απάντησε χαρακτηριστικά πως «...οι αποφάσεις που παίρνονται δεν έρχονται από πάνω προς τα κάτω αλλά υπάρχει μια ηγετική ομάδα, η οποία απαρτίζεται από τους υπευθύνους των ομάδων εργασίας, οι οποίοι έρχονται με προτάσεις σχετικά με το αντικείμενο τους. Δηλαδή γίνονται εισηγήσεις προς εμένα και μεταφέρονται κάποια πράγματα που είναι ώριμα και να συζητηθούν και να αποφασιστούν. Θεωρούμε πολύ σημαντικό οι υπεύθυνοι των ομάδων εργασίας να έχουν ουσιαστικό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής του ιδρύματος. Η διοίκηση βέβαια έχει την τελική έγκριση».

4.4 Τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον

Από τη βιβλιογραφία προέκυψε πως η ηγεσία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία ενός οργανισμού, ενώ τα χαρακτηριστικά που είναι καλό να έχει ένας ηγέτης στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και στους οργανισμούς εν γένει αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Έτσι ο τελευταίος άξονας, που προέκυψε από την κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων, αφορά την ηγεσία και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, δηλαδή οι άνθρωποι σε θέση ευθύνης, στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και τις μελλοντικές προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν αυτοί στο άμεσο μέλλον, σύμφωνα με τους υπεύθυνους της ΔΑΔ που ερωτήθηκαν.

i. Τα Χαρακτηριστικά του Ικανού Ηγέτη

Πρώτος υποκωδικός που προκύπτει σε αυτόν τον άξονα είναι **τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη** στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Σε αυτό το ερώτημα δόθηκαν πολλές και διαφορετικές απαντήσεις που αξίζει να αναφερθούν, καθώς όλες μαζί συνθέτουν το προφίλ του ικανού και επιτυχημένου ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς, στους οποίους οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απασχολούνται για αρκετές δεκαετίες. Μεταξύ άλλων αναφέρθηκε πως επιτυχημένος θεωρείται ένας ηγέτης όταν τον αναγνωρίζουν οι υφιστάμενοι του και δεν φοβάται να πραγματοποιήσει μια αξιολόγηση 360°, όταν έχει επαγγελματική κατάρτιση και επαρκή γνώση του χώρου στον οποίο εργάζεται, όταν έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, φιλικότητα και εξωστρέφεια, όταν καταφέρνει να διατηρήσει τις ισορροπίες, όταν διακατέχεται από ανθρωποκεντρισμό, υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση, δηλαδή όταν μπορεί να κατανοήσει και να αφουγκραστεί τις ανάγκες των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζεται, αλλά και όταν έχει

παρατηρητικότητα. Παράλληλα ο ηγέτης στους πολιτιστικούς οργανισμούς πρέπει να είναι δίκαιος, να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα και πρωτοτυπία σκέψης, να έχει επαρκή δικτύωση, καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι επεσήμαναν, πως οι συνεργασίες βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των πολιτιστικών οργανισμών, να μπορεί να βρει λύσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, να έχει ανοιχτό μυαλό, να μπορεί να κάνει coaching στους υπαλλήλους του οργανισμού που εργάζεται, να έχει πίστη, επιμονή και όραμα, αλλά και να μπορεί να το μεταλαμπαδεύσει στους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του, να έχει την ικανότητα να διαβάσει και να κατανοεί το νομικό πλαίσιο, ενώ τέλος αναφέρθηκε πως ένας ηγέτης πρέπει να έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν καλό μάνατζερ. Ο Γ.Μ. αναφέρει χαρακτηριστικά «...αλλά νομίζω επιτυχημένος είναι ένας προϊστάμενος όταν τον αναγνωρίζουν οι υφιστάμενοι του και αυτό που κατά τη γνώμη μου θα πρέπει να προσέξει κάποιος είναι να υπάρχει μια αгаσθή συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων να μην υπάρχουν δηλαδή γκρίνιες, παράπονα, αν είναι ευχαριστημένοι οι υφιστάμενοι τότε το τμήμα δουλεύει καλά», ενώ σε άλλη περίπτωση η Α.Γ. λέει πως «...ο επιτυχημένος ανθρωποκεντρικός οργανισμός θέλει και ανθρωποκεντρικό διευθυντή, ο οποίος θα μπορεί να καταλάβει τι σημαίνει ανθρωποκεντρικός οργανισμός και να έχει ενεργοποιημένη συναισθηματική νοημοσύνη». Άλλο ένα παράδειγμα είναι τα λόγια του Π.Γ. σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης πρέπει «...να έχει επαφή με τον κόσμο, να είναι φιλικός, προσηνής, επικοινωνιακός, να μην είναι ούτε απόμακρος, ούτε πολύ κοντά, να είναι σε μια τέτοια απόσταση από το προσωπικό ώστε να μπορέσει να το ελέγξει κάποια στιγμή», ισορροπία με την οποία συμφωνεί και ο Κ.Κ και προσθέτει πως ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει «...να ασχολείται με τα ουσιώδη, να είναι ξεκάθαρος στον τρόπο που χειρίζεται τα πράγματα και να παρατηρεί». Ενδεικτική είναι και η απάντηση του Α.Π. ο οποίος θεωρεί πως ο ικανός ηγέτης πρέπει να «...έχει ανοιχτούς ορίζοντες, συνεχή επαφή με τις τεχνολογίες και να είναι κοντά στις εξελίξεις», ενώ η Σ.Λ στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει πως ο ικανός ηγέτης «πρέπει να έχει πίστη και επιμονή σε κάτι το οποίο θέλει να πετύχει, ένα όραμα του ή μια στρατηγική». Ενδεικτική είναι και η απάντηση του Χ.Ρ ο οποίος θεωρεί πως ένας άνθρωπος σε θέση ευθύνης «...πρέπει να έχει ενσυναίσθηση, τη δυνατότητα να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο που να είναι επωφελής και για τους δύο, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του ανθρώπου, τη θέση στην οποία βρίσκονται. Επειδή οι άνθρωποι στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι κυρίως άνθρωποι με ευαισθησίες και έχουν έναν διαφορετικό τρόπο να σκέφτονται αυτομάτως σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος διαχείρισης, δεν μπορείς να λειτουργείς σαν ένας στυγνός μάνατζερ και να εφαρμόζεις πρακτικές που είναι ξένες προς τον οργανισμό. Ακόμα πρέπει να έχει προσαρμοστικότητα και ευελιξία, αλλά και ικανότητα ανάγνωσης των νομικών πλαισίων», ενώ τέλος ο Δ.Π. αναφέρει πως ο ικανός ηγέτης «...πρέπει να έχει μεταδοτικότητα, να μπορεί να μεταφέρει το όραμα και τη στρατηγική στους εργαζόμενους και να τους δώσει βήμα, ώστε να κάνουν δουλειά. Αυτός που έχει την ευθύνη θα πρέπει να μπορέσει να εμπνεύσει την ομάδα και να

δείξει ποιος είναι ο στόχος. Αν ο άλλος δεν αισθανθεί ότι πραγματικά τον εμπιστεύεσαι, να διεκπεραιώσει μια εργασία δεν πρόκειται να προχωρήσει ποτέ τίποτα».

ii. Οι προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον οι πολιτιστικοί οργανισμοί

Όσον αφορά την επόμενη υποκατηγορία του άξονα που εξετάζουμε, δηλαδή **τις προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες των πολιτιστικών οργανισμών** μέσα στα επόμενα χρόνια οι απαντήσεις είχαν μεγάλο ενδιαφέρον. Όλοι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, που ρωτήθηκαν, συμφώνησαν, πως η μεγαλύτερη πρόκληση των επόμενων ετών είναι η στελέχωση των πολιτιστικών οργανισμών, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, λόγω της έλλειψης οικονομικών πόρων. Κάτι επίσης σχετικό με αυτό είναι και το ζήτημα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, λόγω του μεγάλου όγκου δουλειάς, σε συνδυασμό με την μείωση των εργαζομένων στους πολιτιστικούς οργανισμούς, λόγω της συνταξιοδότησης ανθρώπων και της μη πρόσληψης νέων για να καλυφθούν οι κενές θέσεις και οι ανάγκες. Ένα ακόμα καίριο ζήτημα που σχετίζεται με την έλλειψη ανθρώπινων και υλικών πόρων είναι ο προγραμματισμός και η πραγματοποίηση δράσεων με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, ενώ ένα ακόμα θέμα που θα προκύψει και θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι άνθρωποι που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης στους πολιτιστικούς οργανισμούς σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους είναι η επίτευξη συνεργειών με άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες και οργανισμούς, αλλά και η συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστεί όλη αυτή η κατάσταση. Τέλος ως μελλοντική πρόκληση αναφέρθηκε και η διαχείριση των πηγών χρηματοδότησης από τους κρατικούς οργανισμούς. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του Π.Γ. ο οποίος σε αντίστοιχη ερώτηση για τις προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί στο άμεσο μέλλον απάντησε πως «..το ζήτημα είναι ότι πρέπει να βρεθούν τρόποι να στελεχωθεί το μουσείο χωρίς οικονομικό κόστος. Δεν υπάρχουν τα χρήματα που υπήρχαν παλαιότερα», ενώ ο Κ.Κ. ανέφερε πως «Νομίζω η μεγαλύτερη πρόκληση στο διοικητικό επίπεδο είναι να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες, διότι η δουλειά θα αυξάνεται και άρα θα πρέπει με λίγες κινήσεις να κάνεις περισσότερα πράγματα». Ο Χ.Ρ από την άλλη πλευρά λέει «..το μεγαλύτερο πρόβλημα, που βλέπω, είναι το θέμα της στελέχωσης», για να συνεχίσει λίγο αργότερα «...το πρόβλημα της χρηματοδότησης έρχεται και μεταφράζεται και ως πρόβλημα στον προγραμματισμό και την υλοποίηση δράσεων, το οποίο πρέπει πάντα να το λαμβάνεις υπόψιν, αν μειωθούν αυτά αυτομάτως μειώνεται και ο αριθμός των ωφελούμενων, μειώνονται και οι θέσεις εργασίας, αυτομάτως μειώνονται και οι δυνατότητες των οργανισμών», ενώ τέλος ο Δ.Π. θεωρεί πως «..η βασική πρόκληση είναι να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ο οργανισμός και να μην δημιουργηθούν εμπόδια στην λειτουργία του, λόγω μη έγκαιρης πρόσληψης του

απαιτούμενου προσωπικού, λόγω της μεγάλης νομοθεσίας που πρέπει να ακολουθηθεί γι' αυτό».

5. Οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Σχετικά με την ερευνητική διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί πως αυτή κύλησε ομαλά και δεν δημιουργήθηκαν προβλήματα ιδιαίτερα κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων, καθώς αυτές πραγματοποιήθηκαν σε αρκετά ήρεμο και φιλικό κλίμα, όπου οι συνεντευξιζόμενοι ήταν ικανοί να διατυπώσουν τις απόψεις τους. Εξαρχής το θέμα της έρευνας ήταν σαφές και τα ερευνητικά ερωτήματα συγκεκριμένα, ενώ σε κανένα σημείο της πορείας της έρευνας δεν χρειάστηκε να επαναπροσδιοριστούν ή να αλλάξουν, αλλά μόνο να προστεθεί ένα επιπλέον ερευνητικό ερώτημα που προέκυψε κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που υπήρξε στην παρούσα έρευνα ήταν αυτό της προσβασιμότητας στους πολιτιστικούς οργανισμούς, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψιν πως σε πολλές περιπτώσεις δεν υπήρχε ούτε καν κάποια επίσημη αρνητική απάντηση. Αυτή η διαδικασία, εκτός από την εξ ορισμού δυσκολία εξασφάλισης επαρκούς αριθμού συνεντεύξεων ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα, δημιούργησε κάποιες καθυστερήσεις αναφορικά με την έρευνα, ενώ κάθε φορά που υπήρχε τηλεφωνική επικοινωνία οι υπεύθυνοι των οργανισμών επαναλάμβαναν πως είναι απαραίτητη η αναμονή για την επίσημη απάντηση, που όμως στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχει υπάρξει ακόμα και σήμερα. Στις περιπτώσεις που η απάντηση ήταν αρνητική οι λόγοι διέφεραν ανάμεσα στους διαφορετικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα σε τρεις από τους οργανισμούς που αρνήθηκαν αυτό συνέβη λόγω έλλειψης χρόνου, σε έναν λόγω μη ύπαρξης τμήματος ή θέσης υπευθύνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ένας οργανισμός αρνήθηκε λόγω του ότι ορίζουν κάθε χρόνο συγκεκριμένο αριθμό φοιτητών που μπορούν να υποδεχτούν και για το φετινό, αλλά και τον επόμενο χρόνο αυτός ο αριθμός είχε συμπληρωθεί. Ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας ήταν ο τοπικός, δηλαδή η αδυναμία μετάβασης σε κάποια άλλη πόλη για τους σκοπούς της έρευνας. Έτσι το δείγμα αποτελείται αποκλειστικά από πολιτιστικούς οργανισμούς που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στην πρωτεύουσα.

Ωστόσο η έρευνα δεδομένων των συνθηκών, των διαθέσιμων πόρων αλλά και του διαθέσιμου χρόνου κύλησε ομαλά, καθώς στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν αρκετά μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί, διαφορετικού χαρακτήρα και αντικειμένου, ενώ επίσης στο δείγμα συμπεριλήφθηκαν οργανισμοί τόσο δημοσίου, όσο και ιδιωτικού δικαίου, αφού ένα από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας αφορούσε ακριβώς τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Παράλληλα ο οδηγός συνέντευξης φάνηκε να λειτουργεί ήδη από την πρώτη συνέντευξη που λειτούργησε ως πιλοτική, αφού οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές από τους ερωτώμενους, ενώ εξέταζαν ικανοποιητικά και σφαιρικά το θέμα της έρευνας.

Ωστόσο για την περαιτέρω μελέτη του θέματος και για την εξαγωγή ασφαλέστερων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων θα ήταν δόκιμο να διευρυνθεί το δείγμα και να συμπεριληφθούν ακόμα περισσότεροι πολιτιστικοί οργανισμοί, που θα δραστηριοποιούνται και σε διαφορετικούς τομείς του πολιτισμού, ενώ ίσως θα ήταν

χρήσιμο και ενδιαφέρον η έρευνα του εν λόγω θέματος να μην περιοριστεί μόνο στους πολιτιστικούς οργανισμούς της πρωτεύουσας, αλλά να συμπεριληφθούν και πολιτιστικοί οργανισμοί της περιφέρειας, ώστε να υπάρχει πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την κατάσταση στην Ελλάδα.

6. Συμπεράσματα

Βάσει της έρευνας αλλά και της βιβλιογραφικής επισκόπησης που είχε προηγηθεί μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι πολιτιστικοί οργανισμοί στη χώρα μας εφαρμόζουν κάποιες καλές πρακτικές σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που τους στελεχώνει, αλλά σε πολλά σημεία επιδέχονται μεγάλης βελτίωσης.

Ενώ όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφία οι περισσότεροι οργανισμοί πλέον αναγνωρίζουν την μεγάλη σημασία ύπαρξης ενός στελεχωμένου τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την εύρυθμη λειτουργία τους, η πλειοψηφία των οργανισμών που μελετήθηκαν δεν φαίνεται να έχει υιοθετήσει τις σύγχρονες πρακτικές, σχετικά με την δημιουργία και την στελέχωση ενός αυτόνομου τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς. Παράλληλα όπως ειπώθηκε και στο κεφάλαιο της παρουσίας των αποτελεσμάτων είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι, ακόμα και στους οργανισμούς που υπάρχει αυτόνομο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων στο εν λόγω τμήμα είναι περιορισμένες και δεν αφορούν το σύνολο των αρμοδιοτήτων και τον διευρυμένο ρόλο που έχει πλέον το εν λόγω τμήμα σε έναν σύγχρονο οργανισμό, όπως αναλύθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο. Έτσι το αντικείμενο του τμήματος προσωπικού ταυτίζεται περισσότερο τις παραδοσιακές αρμοδιότητες με τις οποίες ήταν επιφορτισμένα τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πριν από κάποια χρόνια, παρά με τις σύγχρονες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστική σε αυτήν την κατεύθυνση είναι και η αρνητική απάντηση που λήφθηκε από γνωστό οργανισμό της πρωτεύουσας σχετικά με την πραγματοποίηση συνέντευξης στον υπεύθυνο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του εν λόγω οργανισμού, με την αιτιολογία πως δεν υπάρχει τμήμα ΔΑΔ λόγω της μη πραγματοποίησης προσλήψεων τα τελευταία χρόνια, κάτι που σημαίνει πως στον εν λόγω οργανισμό η λειτουργία τμήματος ΔΑΔ συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με την διαδικασία των προσλήψεων και τίποτα άλλο. Σε πολλούς οργανισμούς η μη ύπαρξη αυτόνομου τμήματος ΔΑΔ σχετίζεται τόσο με έλλειψη οικονομικών πόρων, όσο και κατ' επέκταση με έλλειψη ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο άλλη μια σύγχρονη πρακτική που εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στους οργανισμούς και τις εταιρίες εν γένει αλλά φαίνεται να αγνοείται από τους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξετάστηκαν και επιβεβαιώνει την ανίσχυρη θέση των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των επαγγελματιών της ΔΑΔ σε αυτούς, είναι η συμμετοχή των υπεύθυνων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών. Όπως προέκυψε από την βιβλιογραφία στην πλειοψηφία των οργανισμών πλέον λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψιν οι απόψεις των υπεύθυνων του τμήματος ΔΑΔ, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αυτοί συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο του εκάστοτε οργανισμού, έχουν σημαντικό λόγο στις αποφάσεις που λαμβάνονται και συνεργάζονται στενά με τα υπόλοιπα τμήματα για την χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών, κάτι που δεν φάνηκε να συμβαίνει στους πολιτιστικούς οργανισμούς που μελετήθηκαν. Σε κανέναν οργανισμό τα τμήματα ή οι επαγγελματίες που είναι επιφορτισμένοι με τις

αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια και δεν έχουν λόγο στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα αυτών, ενώ ο ρόλος των επαγγελματιών της ΔΑΔ είναι περισσότερο συμβουλευτικός, αν και εφόσον ζητηθεί η γνώμη τους, κάτι που έρχεται σε ευθεία αντίθεση με τις πρακτικές που εφαρμόζονται ήδη εδώ και κάποια χρόνια σε οργανισμούς και εταιρίες άλλης φύσης. Την θέση όμως που κατέχουν στους οργανισμούς τα τμήματα και οι επαγγελματίες της ΔΑΔ υπογραμμίζουν ακόμα και τα ονόματα των τμημάτων αλλά και των θέσεων εργασίας των ατόμων που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες της ΔΑΔ. Όπως επισημάνθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο η αλλαγή της ονομασίας των εν λόγω τμημάτων από γραφείο προσωπικού σε τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν ήταν μια τυπική διαδικασία, αλλά φανέρωνε την αλλαγή της νοοτροπίας σχετικά με τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την θέση στην ιεραρχία που αυτοί κατείχαν, αλλά και την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων με τις οποίες ήταν επιφορτισμένοι. Έτσι μόνο σε έναν οργανισμό από αυτούς που εξετάστηκαν η ονομασία του συγκεκριμένου τμήματος ήταν εναρμονισμένη με τις σύγχρονες επιταγές, αφού το εν λόγω τμήμα παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα ως τμήμα διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις που το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την διαχείριση του έμψυχου δυναμικού των οργανισμών, αναφερόταν ως τμήμα προσωπικού, ονομασία που έχει πάντως να χρησιμοποιείται εδώ και αρκετά χρόνια. Ένα ακόμα εύρημα που υποδηλώνει την ελλιπή σημασία που δίνεται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, πέρα από την μη ύπαρξη αρμόδιων τμημάτων και την μη συμμετοχή των αρμόδιων ατόμων στην λήψη αποφάσεων που αφορούν τους οργανισμούς, είναι το γεγονός πως σε πολλές περιπτώσεις όπως αναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο τοποθετούνται άνθρωποι σε θέσεις σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χωρίς να έχουν το απαραίτητο μορφωτικό υπόβαθρο και τις ανάλογες σπουδές, είτε σε επίπεδο πτυχίου, είτε σε επίπεδο μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Πλέον η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί αρκετά, ενώ αποτελεί επιστημονικό πεδίο, το οποίο διδάσκεται σε πανεπιστημιακές σχολές από θεωρητικούς της ΔΑΔ. Επομένως θα ήταν χρήσιμο και πιο παραγωγικό να στελεχωθούν τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και να καλυφθούν οι ανάλογες θέσεις από ανθρώπους που έχουν την ανάλογη κατάρτιση και έχουν εντρυφήσει στο συγκεκριμένο πεδίο σπουδών και άρα μπορούν να ασκήσουν διοίκηση πολύ πιο αποτελεσματικά, εφόσον κατέχουν το αντικείμενο. Αυτό ήταν άλλωστε κάτι που εντόπισαν και οι συνεντευξιαζόμενοι, οι οποίοι ανέφεραν πως ένα από τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να έχει ο υπεύθυνος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατάρτιση και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

Ωστόσο υπάρχουν και πεδία που οι οργανισμοί είναι εναρμονισμένοι με τις σύγχρονες επιταγές στο θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους όπως αυτές αναλύθηκαν στην παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου, όπως για παράδειγμα τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα σεμινάρια επιμόρφωσης που φροντίζουν να παρακολουθούν οι εργαζόμενοι τους. Τα σεμινάρια επιμόρφωσης συμβάλουν σημαντικά τόσο στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, όσο και στην ψυχολογική ανάταση

τους, αφού μέσα από αυτή τη διαδικασία νιώθουν πιο παραγωγικοί, πιο χρήσιμοι και πιο αποτελεσματικοί, κάτι που φαίνεται πως συμμερίζονται και οι πολιτιστικοί οργανισμοί που εξετάστηκαν. Παράλληλα μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης ενισχύεται και το αίσθημα ασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι, αφού αισθάνονται πως ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς μέσω της επιμόρφωσης τους και άρα δεν θεωρούν πιθανό να χάσουν την θέση τους στον οργανισμό που εργάζονται. Τα προγράμματα εκπαίδευσης όπως αναφέρθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους είναι στοχευμένα, τόσο στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και στα σημεία βελτίωσης τους, όσο και στις ανάγκες της κάθε θέσης. Βέβαια η βιβλιογραφία προτείνει τη σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της αξιολόγησης των εργαζομένων, κυρίως λόγω του ότι από την επίσημη ανά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση προκύπτουν τα σημεία βελτίωσης των εργαζομένων, αλλά και των οργανισμών γενικότερα και άρα είναι χρήσιμο να συνδέονται με τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα σεμινάρια επιμόρφωσης. Βέβαια οι περισσότεροι από τους οργανισμούς που μελετήθηκαν φαίνεται πως δεν συνειδητοποιούν την σημασία που έχουν τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, μιας και όπως αναφέρθηκε θεωρούν ότι αυτά δεν έχουν κάποια αξία για τον οργανισμό και επιλέγουν να εξαιρεθούν από την συστηματική διαδικασία αξιολόγησης, ενώ μόνο σε λίγες περιπτώσεις αναφέρθηκε πως προβλέπεται η πραγματοποίηση συστηματικών αξιολογήσεων στο άμεσο μέλλον. Επίσης μια ακόμα πρακτική που δεν εφαρμόζουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί της Ελλάδας, παρά τις προτάσεις των θεωρητικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι πολιτικές επιβραβεύσεων. Η επιβράβευση αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για τους εργαζομένους όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφία, ενώ συμβάλει στην δημιουργία θετικής ψυχολογίας και θετικού κλίματος στον οργανισμό. Πολλές φορές βέβαια η μη εφαρμογή πρακτικών επιβράβευσης σχετίζεται με γραφειοκρατικά και νομικά ζητήματα που προκύπτουν ή με την έλλειψη οικονομικών πόρων. Ωστόσο θα ήταν χρήσιμη για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης για να μπορούν και οι ίδιοι οι υπεύθυνοι να έχουν πλήρη επίγνωση και έλεγχο της κατάστασης αναφορικά με τον οργανισμό που έχουν κληθεί να διοικήσουν, αλλά ταυτόχρονα να μπορούν να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, μέσω της σύνδεσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ενώ σε ευθεία σύνδεση με τα προγράμματα αξιολόγησης, θα ήταν καλό να εφαρμοστεί και μια πολιτική επιβραβεύσεων των εργαζομένων, έστω και συμβολικά, ούτως ώστε να υπάρχει ένα επιπλέον κίνητρο για τους εργαζομένους, πέρα από την ηθική ικανοποίηση που τους προσφέρει η διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιών.

Αναφορικά με την στελέχωση και τον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας οι οργανισμοί που εξετάστηκαν είναι σε πλήρη συμφωνία με τις προτάσεις των θεωρητικών της ΔΑΔ που παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Τις περισσότερες φορές ο προγραμματισμός των θέσεων γίνεται βάσει των αναγκών των οργανισμών αλλά και βάσει του καταστατικού λειτουργίας τους, που περιγράφει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας που προβλέπονται σε αυτούς, αλλά και το αντικείμενο τους. Λόγω των οικονομικών δυσχερειών σπάνια γίνονται προσλήψεις νέου προσωπικού πλέον, αλλά όταν γίνονται όλη η διαδικασία, από την προκήρυξη της θέσης και των καθορισμό των

απαιτούμενων προσόντων του ατόμου που πρόκειται να προσληφθεί, έως και την τελική επιλογή, εποπτεύεται από τον εκάστοτε φορέα, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις για την εξασφάλιση του αδιάβλητου της διαδικασίας παρεμβαίνει και ο ΑΣΕΠ. Όσον αφορά την στελέχωση των θέσεων του οργανισμού προτιμάται η εσωτερική μετανάστευση για λόγους όπως η εξοικονόμηση χρημάτων, η εξοικονόμηση χρόνου, αφού η διαδικασία πρόσληψης νέου προσωπικού είναι αρκετά χρονοβόρα, αλλά και η εξοικονόμηση χρόνου όσον αφορά τον εγκλιματισμό των νέων εργαζομένων. Σε συνέχεια αυτού όλοι οι συνεντευξιζόμενοι έδειχναν να αντιλαμβάνονται τη σημασία της ύπαρξης κοινής οργανωσιακής κουλτούρας για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, όπως ειπώθηκε και στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η υγιεινή και η ασφάλεια είναι μια ακόμα πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφική επισκόπηση. Είναι υποχρέωση των οργανισμών και των εταιριών να είναι εναρμονισμένοι με όλους τους κανόνες ασφαλείας και να λαμβάνουν όλα τα απαιτούμενα μέτρα, τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον εκάστοτε φορέα, όσο και για τους εξωτερικούς επισκέπτες που ιδιαίτερα στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών, που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία είναι πολυάριθμοι. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί που συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα φαίνεται πως λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψιν το θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας. Όλοι έχουν συμβάσεις με εξωτερικές εταιρίες καθαρισμού, οι περισσότεροι έχουν γιατρό εργασίας, ενώ όπως προαναφέρθηκε σε δύο περιπτώσεις υπάρχουν ακόμα και εγκατεστημένοι απινιδωτές για αντιμετώπιση επειγόντων περιστατικών σε περιπτώσεις κρίσης. Παράλληλα ένα ακόμα πεδίο δραστηριοποίησης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία είναι η τεχνολογία και η εναρμόνιση με τις σύγχρονες τεχνολογικές επιταγές. Ήδη από το πρώτο κεφάλαιο επισημάνθηκε τόσο η σημασία της τεχνολογίας για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, όσο και το γεγονός ότι η ιλιγγιώδης τεχνολογική ανάπτυξη θα είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί στο σύνολο τους, αλλά και οι επαγγελματίες της ΔΑΔ ειδικότερα. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί που μελετήθηκαν από τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων φαίνεται πως κατανοούν την κατάσταση και στρέφονται προς αυτήν την κατεύθυνση, αφού άλλοι σε μικρότερο βαθμό και άλλοι σε μεγαλύτερο έχουν εντάξει την τεχνολογία στην επαγγελματική τους καθημερινότητα, ενώ γίνονται προσπάθειες ώστε να αναπτυχθούν και in house συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να απλοποιηθούν και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες ακόμα περισσότερο. Βέβαια η παρούσα κατάσταση επιδέχεται βελτίωσης, ενώ κι η προσαρμογή του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στις νέα συνθήκες απαιτεί χρόνο και εκπαίδευση, αλλά οι πολιτιστικοί οργανισμοί βρίσκονται στην σωστή κατεύθυνση δεδομένων των συνθηκών.

Καταληκτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως τα μεγαλύτερα προβλήματα που αφορούν στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, βάσει του θεωρητικού πλαισίου και της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, είναι αφενός η έλλειψη οικονομικών πόρων, που αποτελεί τροχοπέδη στην πραγματοποίηση δράσεων και στην

επαρκή στελέχωση των οργανισμών και αφετέρου η παγιωμένη νοοτροπία που σχετίζεται με τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα. Έτσι λανθασμένα σε πολλές περιπτώσεις πιστεύεται πως οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ σταματούν στην αντιμετώπιση των καθημερινών θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και μόνο, ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι έτσι, αφού όπως προέκυψε από την βιβλιογραφική έρευνα, η θέση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς έχει αναβαθμιστεί και πλέον οι επαγγελματίες της ΔΑΔ έχουν λόγο στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το μέλλον των οργανισμών αλλά και στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών. Αν και πολλές πρακτικές που εφαρμόζονται είναι σωστές τα ζητήματα της μη ύπαρξης σε πολλές περιπτώσεις αυτόνομων τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της ανάθεσης πολλών και διαφορετικών καθηκόντων στα λιγοστά άτομα που στελεχώνουν κάποιους οργανισμούς, αλλά και η μη ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης που πιθανώς θα αποτύπωνε τα δυνατά σημεία αλλά και τα σημεία προς βελτίωση των οργανισμών υπάρχουν και η αντιμετώπιση τους θα βοηθούσε τους οργανισμούς τόσο ως προς την αποτελεσματικότητά τους, όσο και στην εξέλιξη τους ως φορείς.

7. Επίλογος

Είναι κοινώς αποδεκτό πλέον ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, αφού αφορά στη σωστή διαχείριση της βάσης του, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού του. Η εφαρμογή σωστών πρακτικών αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει σημαντικό διαφοροποιητικό παράγοντα ανάμεσα σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα, ενώ μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκάστοτε οργανισμού συνολικά, αφού κινητήριος δύναμη των οργανισμών είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτούς.

Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Ειδικά στη σημερινή εποχή που πολλές χώρες, ανάμεσα στις οποίες και η χώρα μας, αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα, με αποτέλεσμα να πλήττεται σημαντικά ο τομέας του πολιτισμού λόγω των περικοπών και των μειώσεων στις επιχορηγήσεις που πραγματοποιούνται σε αυτόν, η επένδυση στο έμπυχο δυναμικό είναι μονόδρομος για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτική ανάγκη, αφού αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των οργανισμών, οι οποίοι δρουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να χαρτογραφήσει την κατάσταση σχετικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, προκειμένου να αναδειχθούν τόσο οι καλές πρακτικές που εφαρμόζονται, όσο και τα σημεία βελτίωσης που εντοπίζονται, συγκριτικά με το θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την υφιστάμενη κατάσταση σε άλλους οργανισμούς. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν παρουσιάζουν ενδιαφέρον αφού σε πολλά σημεία οι πολιτιστικοί οργανισμοί που εξετάστηκαν, φαίνεται να είναι εναρμονισμένοι με τα σύγχρονα δεδομένα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, την πολιτική για την υγιεινή και την ασφάλεια, αλλά και τον προγραμματισμό και την στελέχωση των θέσεων εργασίας. Εκεί που εντοπίζονται τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι στην έλλειψη οικονομικών πόρων που περιορίζει τις δυνατότητες των πολιτιστικών οργανισμών αλλά και στην νοοτροπία όσον αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αφού πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί δεν έχουν αυτόνομα στελεχωμένα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει ένα τέτοιο τμήμα, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του είναι αρκετά περιορισμένες. Παράλληλα οι εργαζόμενοι που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν συμμετέχουν στην χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών, αλλά ούτε και στην λήψη των αποφάσεων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν και το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ούτε σε επίπεδο πτυχίου, αλλά ούτε και σε επίπεδο μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Είναι σημαντικό ειδικά όσον αφορά τους πολιτιστικούς οργανισμούς της χώρας μας να αλλάξει

η νοοτροπία αναφορικά με τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία θα ήταν καλό να δημιουργηθούν και να στελεχωθούν με καταρτισμένο προσωπικό σε κάθε οργανισμό, αλλά και να επιφορτιστούν με περισσότερες αρμοδιότητες, αφού αυτό θα συμβάλει σημαντικά στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Τέλος είναι σημαντική και η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων, αφού αυτές επηρεάζουν το σύνολο του κάθε οργανισμού άρα και το ανθρώπινο δυναμικό τους, κάτι που σημαίνει πως η συμβολή των επαγγελματιών της ΔΑΔ σε αυτές είναι απαραίτητη, ενώ είναι εξίσου σημαντική και η συνεργασία του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με άλλα τμήματα όπως το οικονομικών υποθέσεων για την από κοινού αντιμετώπιση ζητημάτων που τυχόν θα προκύψουν στον οργανισμό, όπως προτείνεται και στην βιβλιογραφία.

8. Βιβλιογραφία

Βιβλία

Byrnes W.J., *Management and the Arts*, Elsevier, Burlington 2009

Dessler G., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, μτφ. Γιώργος Χρηστίδης, εισαγωγή και επιμέλεια Θεόδωρος Κουτρούκης, ελληνικές μελέτες περίπτωσης Γεώργιος Θερίου, Κριτική, Αθήνα 2015

Harley J., Potts J., Cunningham S., Flew T., Keane M., Banks J., *Key Concepts in Creative Industries*, Sage, London 2013

McKinlay A., Smith C., *Creative Labour Working in the creative industries*, Palgrave MacMillan, New York 2009

Wayne Mondy R., Joseph J., *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, μτφ. Ιωάννα Φυριππή, επιμέλεια Βασίλης Κέφης, Γεώργιος Θερίου, Τζιόλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2018

Αυδίκος Β., *Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*, Επίκεντρο, Αθήνα 2014

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Rosili, Αθήνα 2012

Βερνίκος Ν., Δασκαλοπούλου Σ., Μπαντιμαρούδης Φ., Μπουμπάρης Ν., Παπαγεωργίου Δ., *Πολιτιστικές Βιομηχανίες, διαδικασίες, υπηρεσίες, αγαθά*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Ιορδάνογλου Δ., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις : νέες τάσεις και πρακτικές*, Κριτική, Αθήνα 2008

Ιωσηφίδης Θ., *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας και Επιστημολογία των Κοινωνικών Επιστημών*, Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2017

Κανελλόπουλος Χ., *Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) : εξέλιξη και τάσεις, χαρακτηριστικά, σταδιοδρομίες, ρόλοι, καθήκοντα: διαχρονική μελέτη*, iCon International Training, Αθήνα 2008

Κέφης Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Κριτική, Αθήνα 2014

Κόνσολα Ν., *Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006

Κυριαζή Ν., *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*, Πεδίο, Αθήνα 2011

Λυδάκη Α., *Ποιοτικές Μέθοδοι της Κοινωνικής Έρευνας*, Καστανιώτη, Αθήνα 2012

Μουζά-Λαζαρίδη Α., *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Ζυγός, Θεσσαλονίκη 2013

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2016

Ηλεκτρονικές Πηγές

Alcaraz J.M., Susaeta L., Suarez E., Colon C., Gutiérrez, Cunha, Leguizamón F., Idrovo S., Weisz N., Correia M., José Ramón Pin, *The human resources contribution to social responsibility and sustainability :explorations from Ibero-America*, Business School University of Navarra, 2015

Belout A., *Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework*, International Journal of Project Management Vol.16 1998

Chuang S., *Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development*, Online Journal for Workforce Education and Development 2013

Collins C., Ericksen J., Allen M., *A Qualitative Investigation of the Human Resources Management Practices in Small Businesses*, CAHRS Working Paper Series, 2004

Jones B., *Innovation and Human Resources: Migration and Employment Protection*, Nesta working paper series no 12/07, 2012

Hauptmann M., Rosenbach V., Klein F., *The future of Human Resource, A glimpse into the future*, Monitor Deloitte

Iordanoglou D., *Future Trends in Leadership Development Practices and Crucial Leadership Skills*, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 2018

Mazen S., El-Kayaly D., *Conceptual Design for a Strategic Human Resources Quality Management System*, 2nd Arab Conference in Management, ARADO, 2001

Nübler I., *Human Resources Development and Utilization in Demobilization and Reintegration Programs*, BICC paper 7: Human Resources Development and Utilization in Demobilization and Reintegration Programs, 1997

Ulrich D., Dulebohn J., *Human Research Management Review*, Elsevier 2015

United Nations *Economic Commission for Europe, Human Resources Management and Training Compilation of good practices in statistical offices*, United Nations, New York and Geneva 2013

Varma S., Gopal R., *The implications of implementing electronic-human resource management (E-HRM) systems in companies*, Journal of Information Systems and Communication, 2011

Κουρή Μ., *Επιχειρώντας στον Πολιτισμό: Η επιστημονική διοίκηση στην διαχείριση του πολιτισμού*, Πολιτισμός: Θεσμοί & Διαχειρίσεις, 2007

9. Παράρτημα

Οδηγός Συνέντευξης

1.Εισαγωγή	Σχόλια
I. Επεξήγηση Θέματος και Διαδικασίας Συνέντευξης	
2. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπεύθυνων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς	
I. Προσωπικά Στοιχεία Συνεντευξιζόμενου (έμφαση στην εκπαίδευση)	
3.Λειτουργίες ΔΑΔ	
I. Ποια είναι ακριβώς η θέση σας στον οργανισμό (ακριβής ονομασία) και ποιες είναι οι αρμοδιότητές σας σύμφωνα με το οργανόγραμμα; II. Ποια η σημασία της ομαδικής συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον; Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ του οργανισμού συμβάλει στην ενδυνάμωση του ομαδικού κλίματος και της συνεργασίας σε αυτόν; Με ποιον τρόπο; III. Θα ήθελα εάν είναι δυνατόν να μου περιγράψετε με ποιον τρόπο γίνεται ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας στον οργανισμό. IV. Δεδομένου ότι συχνά η προσέλκυση και κυρίως η επιλογή του έμπυχου δυναμικού γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, θα ήθελα να μου πείτε με ποιον τρόπο γίνεται η προσέλκυση και η επιλογή του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό. V. Δεδομένης της ιλιγγιώδους τεχνολογικής ανάπτυξης που βιώνουμε ως κοινωνία, θα ήθελα να σας ρωτήσω αν έχετε εντάξει την τεχνολογία στην «επαγγελματική» σας καθημερινότητα και αν πιστεύετε πως έχει διευκολύνει και με ποιον τρόπο την «δουλειά» του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; VI. Φαντάζομαι πως η τεχνολογία έχει διευκολύνει και τον «έλεγχο» των εργαζομένων. Θα ήθελα να σας ρωτήσω λοιπόν πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων, αλλά και με ποιο τρόπο; VII. Λαμβάνεται σε κάτι υπόψιν αυτή η αξιολόγηση; (πχ σε κάποια προαγωγή) VIII. Υπάρχει σύνδεση των συστημάτων αξιολόγησης και των προγραμμάτων εκπαίδευσης για την εξέλιξη των σημείων βελτίωσης των εργαζομένων;	
4.Η Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών και ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση της.	
I. Συμβάλει με κάποιο τρόπο το τμήμα της ΔΑΔ ή οι επαγγελματίες της ΔΑΔ (εφόσον δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα ΔΑΔ) στην διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού;	

4. Τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον	
I. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο σύγχρονος διευθυντής της ΔΑΔ στους πολιτιστικούς οργανισμούς? Θα μπορούσατε ίσως να σκεφτείτε ένα παράδειγμα επιτυχημένου διευθυντή ΔΑΔ και να μου το περιγράψετε; II. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι μελλοντικές προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς;	
6. Κλείσιμο	
I. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να συμπληρώσετε; II. Κλείσιμο Συνέντευξης και Ευχαριστίες	

Κωδικοποίηση

Άξονας 1 - Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκωδικός 1Α- Ύπαρξη αυτόνομων τμημάτων ΔΑΔ στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Υποκωδικός 1Β- Οργανωσιακή κουλτούρα

Υποκωδικός 1Γ- Προγραμματισμός και Στελέχωση των θέσεων εργασίας

Υποκωδικός 1Δ- Τεχνολογία

Υποκωδικός 1ΣΤ- Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκωδικός 1Ε- Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Σεμινάρια Επιμόρφωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκωδικός 1Ζ- Πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας

Άξονας 2- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπεύθυνων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Άξονας 3- Η Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών και ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση της.

Άξονας 4- Τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον

Υποκωδικός 4Α- Τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη

Υποκωδικός 4Β- Οι προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον οι πολιτιστικοί οργανισμοί