



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016

ΠΜΣ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

__ ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

HR Logistics ως αποτελεσματικό εργαλείο στο Στρατηγικό Σχεδιασμό
των Οργανισμών. Η περίπτωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Μ: 7115Μ054)

ΠΜΣ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Επιβλέπων Καθηγητής:

Βασίλειος Ν. Κέφης

Αναπληρωτής Καθηγητής

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης – Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
Κεφάλαιο 1. Έννοια των Logistics	8
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management-HRM)	11
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	13
2.3 Επίπεδα Λειτουργίας Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	15
2.4 Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	16
2.5 Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
2.6 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	18
2.6.1 Επιλογή προσωπικού	19
2.6.2 Εκπαίδευση προσωπικού	23
2.6.3 Αξιολόγηση προσωπικού	26
2.6.4 Ανάπτυξη προσωπικού	28
2.6.5 Αμοιβή προσωπικού	30
2.6.6 Παροχή ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας	31
Κεφάλαιο 3. Στρατηγική	33
3.1 Η έννοια της Στρατηγικής	33
3.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός	35
3.3 Ο Μάνατζερ σε ρόλο Ηγέτη	37
3.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	41
3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	42
Κεφάλαιο 4. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	44
4.1 Εξωτερικό περιβάλλον	45
4.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	45
4.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)	46
4.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση SWOT)	47
4.5 Διαχείριση Κινδύνου	49
Κεφάλαιο 5. Οργανωσιακή Αλλαγή	51
5.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	53
5.2 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR)	55
5.3 Ενδυνάμωση (Empowerment)	56
5.4 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).....	57
5.5 Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing).....	59

5.6 Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delaying)	60
5.7 Μείωση Προσωπικού-Συρρίκνωση (Downsizing)	61
Κεφάλαιο 6. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγικός Σχεδιασμός	63
6.1 Αναβάθμιση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	64
6.2 Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Έλεγχος	65
6.3 Κινητικότητα Προσωπικού	68
6.4 Εναλλακτικές Εργασιακές Πρακτικές	71
6.5 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης	71
6.6 Πρακτικές λειτουργικής ευελιξίας	72
Κεφάλαιο 7. Μελλοντικές Προκλήσεις	76
Κεφάλαιο 8. Η περίπτωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε	77
8.1 Η Εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε	78
8.2 Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας Α.Ε	79
8.3 TRAM Α.Ε.....	80
8.4 ΗΣΑΠ.....	81
8.5 Νομική Μορφή και Οργάνωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε	82
8.6 Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	84
8.7 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εταιρεία	87
8.8 ΣΤΑ.ΣΥ και Συνδικαλισμός	90
Κεφάλαιο 9. Ο Νικόλαος Παπαθανάσης νέος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος.....	92
9.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός	93
9.1.1 Οργανόγραμμα.....	93
9.1.2 Κανονισμός Εργασίας	96
9.2 Στρατηγικό μάρκετινγκ.....	97
9.3 Διαρθρωτικές αλλαγές	102
Επίλογος.....	108
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112
ΑΡΘΡΑ – ΜΕΛΕΤΕΣ.....	114
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	115
NOMΟΛΟΓΙΑ	115
ΠΙΝΑΚΕΣ	116
Πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
Πίνακας 2: Οργανόγραμμα ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε.....	95
Πίνακας 3: Οικονομικά Στοιχεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε	105

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Βασίλειο Ν. Κέφη για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα τόσο σύγχρονο και ενδιαφέρον.

Επίσης, ευχαριστώ τον κ. Νικόλαο Χ. Παπαθανάση για την αμέριστη συμπαράστασή του, την εμπιστοσύνη και τη διαρκή έμπνευση.

Τέλος, ευχαριστώ ολόψυχα την οικογένεια και τους φίλους μου για την αγάπη και τη στήριξή τους σε κάθε μου εγχείρημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί και να επιβιώσει χρειάζεται μια οργανωσιακή δομή προσανατολισμένη στα Logistics. Ο όρος Logistics αποτελεί πολυσύνθετη έννοια η οποία καλύπτει μεγάλη γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα στα πλαίσια του έντονου ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των δεικτών απόδοσης, τα Logistics συγκέντρωσαν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, κατακτώντας το ρόλο μιας από τις κύριες μεθόδους μείωσης του κόστους. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Logistics, ο σχεδιασμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ορισθεί ως η πηγή της πληροφόρησης και της λήψης καθοριστικών αποφάσεων που διασφαλίζει ότι αρκετά ανταγωνιστικοί και με τις κατάλληλες δεξιότητες άνθρωποι είναι σε θέση να αναλάβουν καθήκοντα όπου και όποτε τους ζητηθεί. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Παρόλα αυτά, λίγοι οργανισμοί είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν πλήρως τη δυναμική του. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει τον οργανισμό με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό και να συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του.

ABSTRACT

In order for an enterprise to be able to compete and survive, an organizational Logistics-oriented structure is needed. The term Logistics is a complex notion which covers a wide range of procedures, planning, implementation and control throughout the business environment. In terms of intense business interest for continuous development and performance indicators improvement, Logistics have become even more interesting by gaining the role of one of the main cost reduction methods. According to the Logistics' philosophy, the planning of the Human Resources Management can be defined as the source of information and crucial decision making which ensures that very competitive and properly qualified people are capable of undertaking tasks in any circumstances. Human resources are now ranked as the most important asset of a company; they are considered to be a chance for profit and success rather than as a cost to be avoided. However, only a few organizations are able to fully take advantage of its potential. Human Resources Management is facing many challenges and its mission is to enhance change and improve effectiveness and organizational performance. Through its functions (performance management, staffing, developing and evaluating employees and managers), Human Resources Management seeks to provide the organization with the most skilled and effective workforce and to contribute to the successful implementation of its strategic planning.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκόσμια οικονομική και πολιτική αστάθεια δημιουργεί ένα συνδυασμό αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την υποστήριξη της αλλαγής της παραδοσιακής λειτουργίας ενός οργανισμού και τη βελτίωση της απόδοσης. Βασικό προαπαιτούμενο της αποτελεσματικής Διοίκησης αποτελεί ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου που θα ενοποιεί όλες τις επιμέρους λειτουργίες της, θα προσφέρει ικανοποίηση στο προσωπικό, θα συντελεί στην ανάπτυξή του και θα συνδράμει στην εν γένει αποτελεσματικότητά του.

Σε μια προσπάθεια προσέγγισης του ως άνω στόχου, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζεται στην δομή των Logistics, μιας φιλοσοφίας που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των διαδικασιών εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενώ παράλληλα προάγει την οργανωσιακή αλλαγή. Η παρούσα παγκόσμια, οικονομική κυρίως, κρίση άλλωστε τονίζει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό τη σημασία τέτοιων πρακτικών καθώς οι ανάγκες για αποτελεσματικότητα, μείωση κόστους, ανάληψη στρατηγικού ρόλου και ευθύνης από την πλευρά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εντείνονται.

Η παρούσα εργασία είναι δομημένη σε κεφάλαια, όπου μέχρι το 7ο κεφάλαιο επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας και του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών και στο πρακτικό μέρος της εργασίας, που ξεκινά από το 8ο κεφάλαιο και εκτείνεται μέχρι το τέλος, ερευνάται αν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό εργαλείο διαμόρφωσης και εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού, επιλέγοντας ως παράδειγμα την περίπτωση της Ανώνυμης Εταιρείας Σταθερές

Συγκοινωνίες (ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε).

Στο 1ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αναλύεται η έννοια των Logistics και πώς αυτά σχετίζονται και επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενώ το 2ο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια, τους στόχους, τις πρακτικές και τις διαφορές που παρουσιάζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε σχέση με την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού καθώς τις αρμοδιότητες και λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Το 3ο κεφάλαιο εισάγει στις έννοιες της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδιασμού, του στρατηγικού μάνατζμεντ και στον καθοριστικό ρόλο του μάνατζερ-ηγέτη. Στο 4ο κεφάλαιο προσεγγίζονται οι τρόποι ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού καθώς και η διαχείριση κινδύνου και στο 5ο παρουσιάζονται οι διαφορετικές μορφές οργανωσιακής αλλαγής που μπορούν να εφαρμοστούν εντός του οργανισμού. Στο 6ο κεφάλαιο γίνεται ένας συσχετισμός μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του Στρατηγικού Σχεδιασμού και το 7ο κεφάλαιο ολοκληρώνει τον κύκλο της θεωρητικής προσέγγισης αναφέροντας τις μελλοντικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Το 8ο κεφάλαιο μελετά την περίπτωση της Ανώνυμης Εταιρείας Σταθερές Συγκοινωνίες Α.Ε (ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε) όπου αναλύονται η δομή, η οργάνωση, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εταιρεία καθώς και ο ρόλος των συνδικαλιστικών σωματείων. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο, εξετάζονται οι αλλαγές που έφερε η αλλαγή της διοίκησης στην Εταιρεία και διερευνάται αν οι χειρισμοί που έγιναν στο κομμάτι των Ανθρωπίνων Πόρων συνετέλεσαν στην κερδοφορία της Εταιρείας και τη μετατροπή της από ελλειμματική σε πλεονασματική. Στον Επίλογο, παρουσιάζεται η παρούσα κατάσταση της Εταιρείας.

Κεφάλαιο 1. Έννοια των Logistics

Η ετυμολογία του όρου Logistics προέρχεται από το γαλλικό ρήμα *lager* που σημαίνει τοποθετώ και σαν έννοια δεν έχει καμία σχέση με τη λογιστική. Ο όρος Logistics αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως στρατιωτικός όρος που αφορούσε στη μεταφορά και την τοποθέτηση των στρατευμάτων. Αργότερα, απέκτησε ευρύτερη έννοια για να συμπεριλάβει και την οργάνωση των προμηθειών.

Σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας, πόλεμοι κερδήθηκαν χάρη στην ισχύ και τις δυνατότητες των Logistics. Η φιλοσοφία των Logistics έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αφού η εισβολή των Συμμαχικών Δυνάμεων στην Ευρώπη ήταν μια εξαιρετικά δεξιοτεχνική εφαρμογή τους, όπως επίσης σ' αυτά οφειλόταν και η συντριβή του Ρόμελ στην έρημο¹. Ομοίως και στον Πόλεμο του Περσικού Κόλπου την περίοδο 1990-1991, η ικανότητα της διανομής και αποθήκευσης προμηθειών αποτελεσματικά και αποδοτικά ήταν καίριοι παράγοντες επιτυχίας για τον αμερικανικό στρατό².

Ένας πρώτος ορισμός αναφέρει ότι «τα Logistics ορίζονται ως η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου του αποδοτικού και οικονομικού (cost effective) τρόπου προμήθειας, ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, υλικών σε επεξεργασία έτοιμων προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών από το σημείο παραγωγής τους στην τελική κατανάλωση, με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη³». Ο πιο στοχευμένος ορισμός αναφέρει ότι «Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και των σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του μάρκετινγκ, με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές αποτελεσματικότητας του κόστους⁴».

Η δράση των Logistics είναι κυριολεκτικά χιλιάδων ετών, ξεκινώντας από την πρωταρχική μορφή του οργανωμένου εμπορίου. Ως πεδίο μελέτης, άρχισαν να χαίρουν προσοχής στις αρχές του 20ου αιώνα και συγκεκριμένα στη διανομή αγροτικών προϊόντων σαν υποστηρικτικό μέσο της επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού και σαν μέσο παροχής χρόνου και βοηθητικού χώρου⁵.

¹Christopher M. (2007), Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, εκδόσεις Κριτική, σελ.17

²Pagonis W. G., Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War (Boston: Harvard Business School Press, 1992)

³Ballou, R. H. (1998), "Business Logistics Management", 4th Edition, Prentice Hall, p. 5-6

⁴Christopher M. (2007), ό.π, σελ.18

⁵Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M (1998), Fundamentals of Logistics Management, Irwin/McGraw Hill

Τα πρώτα κείμενα αφιερωμένα στην έννοια των Logistics έκαναν την εμφάνισή τους στις αρχές της δεκαετίας του 1960, όπου εκείνη επίσης την περίοδο ο Peter Drucker, επιφανής συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων, δήλωνε ότι τα Logistics ήταν από τα τελευταία πραγματικά σύνορα που χωρίζουν τους οργανισμούς που θέλουν να βελτιώσουν την επιχειρησιακή τους αποδοτικότητα από την ευκαιρία να το κάνουν⁶.

Σκοπός των Logistics είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος⁷. Τα όρια των Logistics διαπερνούν την επιχείρηση στο σύνολό της, από την διαχείριση των πρώτων υλών ως την παράδοση του τελικού προϊόντος. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η αύξηση των κερδών είναι μερικοί από τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εστίασης στις λειτουργίες Logistics. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση.

Η Διοίκηση του συστήματος Logistics αφορά στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τη λειτουργία και τον έλεγχο των υλικών και άυλων πόρων (άνθρωποι, μηχανήματα και πληροφορίες) μιας επιχείρησης που απαιτούνται για την ικανοποίηση της ζήτησης. Δεν είναι όμως μόνο αυτό. Σχετίζεται, επίσης, με τον προσδιορισμό των απαιτήσεων καθώς και με την απόκτηση, την διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων που υποστηρίζουν την κουλτούρα, τη στρατηγική και τους στόχους ενός οργανισμού.

Τα Logistics όχι μόνο διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος αλλά παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στην μεταβαλλόμενη αγορά, επομένως είναι πλέον αδύνατο να αγνοηθούν από την επιχείρηση. Συντονίζουν την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων, την διακίνηση των υλικών, τις παραγγελίες, τις πωλήσεις. Έχοντας οργανώσει την εφοδιαστική αλυσίδα, η επιχείρηση ελέγχει καλύτερα τα αποθέματα της και το κόστος αυτών κι έτσι επιτυγχάνει μακροπρόθεσμη κερδοφορία και εδραιώνεται στην αγορά.

Η αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών Logistics αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο όρος Logistics αποτελεί πολυσύνθετη έννοια η οποία καλύπτει μεγάλη γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσω της

Companies Inc., p.5

⁶Drucker P.F., The Economy's Dark Continent, Fortune (Apr. 1962), p.103,265-270

⁷Christopher M. (2007), ό.π, σελ.31

βελτίωσης της δομής και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και της στελέχωσης της από ικανό ανθρώπινο δυναμικό οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αιτία δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται πρωτίστως στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται, στα μάτια του καταναλωτή έναντι των ανταγωνιστών της, και δευτερευόντως στην ικανότητά της να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και, επομένως, με υψηλότερο κέρδος⁸.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) είναι έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Ο όρος διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχετικά καινούριος και πρωτοεμφανίστηκε το 1982. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι το δίκτυο των επιχειρήσεων που εμπλέκονται, μέσω αμφίδρομων συνδέσεων, σε διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες οι οποίες δημιουργούν αξία με τη μορφή των προϊόντων και υπηρεσιών για τον τελικό καταναλωτή⁹. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού καθώς ελέγχει και αξιολογεί συνεχώς όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, δημιουργώντας μια δυναμική που – ανάλογα με τη διαχείρισή της - μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία ή να επιφέρει την απόλυτη ζημία στον οργανισμό. Η Διοίκηση Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας ασκεί πλέον τεράστια επίδραση στην παγκόσμια οικονομία. Αποτελεί έναν από τους κυριότερους, οικονομικούς ιδίως, παράγοντες που επηρεάζουν το σύνολο των συναλλαγών κάθε αγοράς, απασχολεί ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων και επηρεάζει άμεσα το κόστος λειτουργιών κάθε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Τα Logistics στην Ελλάδα ήλθαν πολύ καθυστερημένα. Οι λόγοι που διαμόρφωσαν τα νέα δεδομένα και οδήγησαν στην εφαρμογή των Logistics ήταν:

- Η εγκαθίδρυση μεγάλων πολυεθνικών κολοσσών στον τομέα των οποίων τα οργανογράμματα περιλαμβάνονταν θέσεις με δραστηριότητες και λειτουργίες Logistics
- Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων που αναγκαστικά τις οδήγησε στην εφαρμογή διαδικασιών Logistics
- Η ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσέφεραν "υπηρεσίες σε τρίτους" καθώς και εταιριών πληροφορικής που παρείχαν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα Logistics
- Η εμφάνιση και δραστηριοποίηση εταιριών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που είχαν ως στόχο την ανάπτυξη και διάδοση των Logistics και των επιχειρηματικών τους

⁸Christopher M. (2007), ό.π., σελ.21

⁹Christopher M. (2007), ό.π., σελ.33

εφαρμογών.

Τα τελευταία χρόνια, η αποδοτική διαχείριση Logistics έχει αναγνωριστεί ως η πιο σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στα τόσο υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, οι οργανισμοί δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον στρατηγικό ρόλο της ευρύτερης έννοιας και φιλοσοφίας των Logistics στην γενικότερη επιτυχία μιας επιχείρησης. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί και να επιβιώσει στις παγκόσμιες αγορές, χρειάζεται μια οργανωσιακή δομή προσανατολισμένη στα Logistics.

Μέσα στα πλαίσια του έντονου ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των δεικτών απόδοσης και κερδοφορίας, τα Logistics συγκέντρωσαν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, κατακτώντας το ρόλο μιας από τις κύριες μεθόδους μείωσης του κόστους. Οι οργανισμοί πλέον κατανοούν τη στρατηγική σπουδαιότητα, όπως επίσης κατανοούν ότι για να επιτύχουν θα πρέπει οι δραστηριότητες του κάθε τμήματος να είναι συνδεδεμένες με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού και ευθυγραμμισμένες με τη γενικότερη στρατηγική του.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Logistics που αναλύθηκε παραπάνω, ο σχεδιασμός της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Logistics)- βάσει του προτύπου λειτουργίας που πρεσβεύουν τα Logistics- μπορεί να ορισθεί ως η πηγή της πληροφόρησης και της λήψης καθοριστικών αποφάσεων που διασφαλίζει ότι αρκετά ανταγωνιστικοί και με τις κατάλληλες δεξιότητες άνθρωποι είναι σε θέση να αναλάβουν καθήκοντα όπου και όποτε τους ζητηθεί.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management-HRM)

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με τον Storey, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) ορίζεται ως «μία σαφής προσέγγιση για τη διοίκηση των εργαζομένων με σκοπό την αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού

χρησιμοποιώντας τεχνικές βασιζόμενες στην κουλτούρα, τη δομή και το προσωπικό της επιχείρησης»¹⁰.

Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.¹¹

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον ενώ οι κοινοί στόχοι τους παραμένουν σταθεροί: η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών, η αποδοτικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επίτευξη των στόχων αυτών στηρίζεται κυρίως στον άνθρωπο - εργαζόμενο. Αποτελεί κοινό τόπο ότι το μεγαλύτερο άυλο κεφάλαιο σε κάθε οργανωμένο σύνολο είναι οι άνθρωποι που το απαρτίζουν: οι ανθρώπινοι πόροι.¹² Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει τα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι οι δεξιότητες τους, η εμπειρία και η αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους εντός του οργανισμού καθώς και την αλληλεπίδρασή τους με αυτόν. Είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη 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.¹³ Στη χώρα μας χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resources Management. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη «πόρος» μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι το αναλώσιμο. Βεβαίως, η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος «πόροι» στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εντελώς διαφορετική και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹⁴.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες:

- ✓ το υψηλό εργασιακό κόστος δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας και, κατά συνέπεια, στρέφει την προσοχή των μάνατζερς προς το ακριβότερο στοιχείο του

¹⁰Storey J. (1995), Human Resource Management –A critical text, Routledge, Ch.1, p.5, Purchasing and Supply Chain Management, Lysons K., Ch.6, p. 131

¹¹Χυτήρης Λ. Σ., (2001), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Interbooks, σελ. 18-19

¹²Κτιστάκη Στ.Ν. (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση, σελ.129

¹³Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου-Αθήνα, σελ.19

¹⁴Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., ό.π., σελ.28

λειτουργικού κόστους που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό

- ✓ οι συχνά πραγματοποιούμενες αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, επιφέρουν καθοριστικές συνέπειες στην τελική διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε οργανισμού, άπτοντας έτσι και των συστημάτων απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων.

Το οικονομικό κεφάλαιο δεν έχει πλέον τη σημασία που είχε για την εύρυθμη πορεία μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που κρίνει το μέλλον της και την κάνει ανθεκτική στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁵. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να κατέχουν γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να αντιληφθούν άμεσα και να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό, συνυπολογίζοντας τις ενδοεπιχειρησιακές δυνατότητες και αδυναμίες αλλά και τις προοπτικές που διαμορφώνει το εξωτερικό περιβάλλον.

2.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού», χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν στο προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν στις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού ενός οργανισμού και συγκεκριμένα στη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του (ρόλος μεσολαβητή).

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος. Σ' ένα τέτοιο περιβάλλον, ο ρόλος του Διευθυντή (μάνατζερ) Ανθρωπίνων Πόρων απομακρύνεται από αυτόν του μεσολαβητή και προσανατολίζεται προς αυτόν του συμβούλου που έχει σαν στόχο να στελεχώνει τον οργανισμό με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού και αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Η Διοίκηση Προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, δίνοντας περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ομαδική εργασία, στην αμοιβή βάσει απόδοσης, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην εξασφάλιση

¹⁵Κέφης Β.Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, σελ. 189

ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Θεωρούν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους όχι σαν μια δαπάνη που πρέπει να ελεγχθεί αλλά σαν μια επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να αναπτυχθεί διαχρονικά, επομένως ο πυρήνας ενός στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων του οργανισμού. Οι ενέργειες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης.

Ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολισμένο στη φιλοσοφία των Logistics, στοχεύει στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνων των ανθρώπων που οι γνώσεις και δεξιότητές τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού και μπορούν να του εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την παροχή κινήτρων δημιουργεί συνθήκες εργασίας που προάγουν την απόδοση ενώ μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων στοχεύει στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας και της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης προσωπικού – Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Βραχυχρόνια προσέγγιση	Μακροχρόνια προσέγγιση
Επικεντρώνεται στις μεσαίες και κατώτερες βαθμίδες	Επικεντρώνεται στο σύνολο των βαθμίδων
Διευθυντής σε ρόλο μεσολαβητή	Διευθυντής σε ρόλο συμβούλου
Αντικείμενο τα καθημερινά προβλήματα	Ενεργής εμπλοκή στο σχεδιασμό στρατηγικής του οργανισμού
Κύριοι στόχοι η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων	Εστίαση στην απόδοση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στο παρελθόν, οι Διευθύνσεις Προσωπικού είχαν ως αντικείμενο μόνο τα καθημερινά προβλήματα: την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο εργαζομένων. Σήμερα, εμπλέκονται ενεργά στο σχεδιασμό της στρατηγικής ενός οργανισμού αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Οι κύριοι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων ενώ στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την επιβίωση,

την απόδοση, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία¹⁶. Οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι «Διευθύνσεις Προσωπικού» πήραν από άλλες διευθύνσεις τις αρμοδιότητες προσλήψεων και απολύσεων, ενώ συγχρόνως ανέλαβαν τα καθήκοντα μισθοδοσίας και διαχειρίζονταν τα προγράμματα παροχών. Με την εμφάνιση της τεχνολογίας αξιολόγησης των εργαζομένων, τα τμήματα προσωπικού διεύρυναν το ρόλο τους με την ανάληψη καθηκόντων επιλογής εργαζομένων, εκπαίδευσης και προαγωγών.¹⁷

2.3 Επίπεδα Λειτουργίας Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων θα μπορούσαμε να πούμε ότι λειτουργεί σε τρία επίπεδα, ανάλογα με τη λειτουργία που καλείται να επιτελέσει και τον χρονικό ορίζοντα κάθε λειτουργίας.

Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο / operational level):

- ✓ καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων
- ✓ οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχειακό υλικό (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο)
- ✓ διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού
- ✓ επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων, ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού καθεστώτος.

Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level):

- ✓ αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις υπάρχουσες πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού
- ✓ αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών ως κίνητρο αύξησης της απόδοσης

Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο / strategic level):

¹⁶Η ευελιξία αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης κάθε επιχείρησης και μπορεί να αφορά είτε στη διεύρυνση του πεδίου δράσης των εργαζομένων (λειτουργική ευελιξία) είτε στη δυνατότητα αυξομείωσης του αριθμού του προσωπικού (ευελιξία στελέχωσης)

¹⁷Dessler G. (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού-βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, επιμέλεια Β.Ν. Κέφης, εκδόσεις Κριτική, σελ.30 - υποσημ.: Osborne R., "A matter of Ethics", Industry Week 49, t.14 (September 4 2000), p.41-42

-
- ✓ Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στο όραμα και τη μελλοντική πορεία του οργανισμού, επομένως στην χάραξη και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος (πχ η φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η φιλοσοφία της Διοίκησης, το μέγεθος του οργανισμού, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία) και από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (πχ οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί παράγοντες, η νομοθεσία, η αγορά εργασίας, τα εμπλεκόμενα μέρη)

2.4 Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνη για το σύνολο των διοικητικών θεμάτων που αφορούν στους εργαζόμενους του οργανισμού. Είναι η διεύθυνση εκείνη που, γνωρίζοντας το όραμα του οργανισμού, αποφασίζει πώς θα αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Λόγω του ρόλου του, που το καθιστά το εγγύτερη στον εργαζόμενο διεύθυνση, καταγράφει το καθημερινό κλίμα εντός του οργανισμού, γίνεται κοινωνός των αιτημάτων και αξιώσεων των εργαζομένων, ενημερώνει τη Διοίκηση και εισηγείται τυχόν αλλαγές που μπορούν να γίνουν ώστε να αμβλυνθούν ενδεχόμενες αντιθέσεις. Παράλληλα, λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων:

➤ Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος της Διεύθυνσης αυτής αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και πλέον μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών του οργανισμού και στον σχεδιασμό μεθόδων διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει και τηρεί αρχείο για κάθε εργαζόμενο, διεξάγει εκπαιδευτικά σεμινάρια και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων
- ✓ αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού
- ✓ αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών
- ✓ συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στη μελλοντική πορεία του οργανισμού και την στρατηγική που θα επιλέξει να ακολουθήσει.

-
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.

Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς τους στόχους αλλά και τους στόχους του οργανισμού. Επίσης, μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει (benchmarking).

- Καινοτομεί.

Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές, εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.5 Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση διαδικασιών που αφορούν στην προσαρμογή του οργανισμού στην αλλαγή μέσω της συνεχούς οργανωσιακής και διοικητικής ανάπτυξης. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών¹⁸.

Οι στόχοι που τίθενται για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό και η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στο κατάλληλο πόστο, η εκπαίδευση νέων και παλιών υπαλλήλων για τη βελτίωση της απόδοσής τους, ο διαρκής έλεγχος του εργατικού κόστους και η προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Σε επίπεδο οργανισμού εν συνόλω, οι κυριότεροι στόχοι είναι:

- Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και βοηθά τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος - αυτό μπορεί να προκύψει από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

¹⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π, σελ.24

➤ Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε οργανισμό. Η παραγωγικότητα μετριέται βάσει της αξίας των εκροών που παράγει σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ένας οργανισμός που θέλει να βελτιώσει ποιότητα και παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα των προσλήψεών του για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους με διαφορετική εξειδίκευση ή να μεταβάλλει το σύστημα αμοιβών για να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων του. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της παραγωγικότητας:

- με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την εφαρμογή της στρατηγικής
- επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων προγραμμάτων ή διαδικασιών
- με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτούς έπειτα από εκπαίδευση

➤ Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων

Νομικές καλούνται οι υποχρεώσεις από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης/αποχώρησης/συνταξιοδότησης του εργαζόμενου. Κοινωνικές καλούνται οι υποχρεώσεις που προσφέρουν μέριμνα για διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

➤ Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού

Μέσω της παροχής βασικής εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος, μέσω προγραμμάτων για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων όπως αθλητικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις.

➤ Η επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων

2.6 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πραγματεύεται τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται και αφορούν σε θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η προσέλκυση, η

πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η επαγγελματική ανάπτυξη, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.

2.6.1 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η αποτελεσματικότητά της έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στη λειτουργία και βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων του. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από το αν οι εργαζόμενοι του έχουν τα προαπαιτούμενα εφόδια και είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να φέρουν εις πέρας τους στόχους που τους αναθέτουν.

Η επιλογή των ανθρώπων που καλούνται να στελεχώσουν μια επιχείρηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης γι' αυτό και θα πρέπει αυτή η επιλογή να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων μέσα στην αγορά εργασίας αλλά ενδεχομένως και μέσα στην επιχείρηση, η πρόσκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η επιλογή – με τις κατάλληλες μεθόδους – των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Είναι απαραίτητο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας σωστής υποδοχής, ώστε να ενημερωθούν γρήγορα και ορθά για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που την στελεχώνουν, από τον απλό εργάτη μέχρι το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, οπότε αν για μια θέση κανένας υποψήφιος δεν πληροί τις προϋποθέσεις πρόσληψης και δεν ενστερνίζεται την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης, τότε οι ιθύνοντες θα πρέπει να συνεχίσουν να ψάχνουν. Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, η απόφαση της οποίας θα πρέπει να λαμβάνεται μετά από πολύ ώριμη σκέψη και από έμπειρους αξιολογητές. Οι διαδικασίες επιλογής που ακολουθούν οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα υποδηλώνουν ότι αναγνωρίζεται πλέον η τεράστια συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων και την ευρωστία της επιχείρησης. Η έκταση της διαδικασίας και οι μέθοδοι της επιλογής που θα χρησιμοποιηθούν θα εξαρτηθούν, μεταξύ άλλων, από τα χρηματικά ποσά που θα διαθέσει η επιχείρηση αλλά και από τις απαιτήσεις

που έχει η θέση που πρόκειται να καλυφθεί¹⁹.

I. Περιγραφή θέσης

Η πλήρωση των θέσεων εργασίας με τους κατάλληλους ανθρώπους προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης αλλά και σαφής προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων ώστε με βάση αυτά να γίνει η σωστή προσέλευση και επιλογή των υποψηφίων.

Η επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού έχουν μεγάλη σημασία για να διασφαλιστεί ότι αρχικά θα προσληφθούν πρόσωπα με το σωστό μίγμα δεξιοτήτων και εμπειριών και ότι θα αναπτυχθούν στη δουλειά τους ώστε να προετοιμαστούν για μελλοντικές προαγωγές. Η διαδικασία όπου καθορίζονται τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που απαιτούνται για την κάλυψη των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού καλείται περιγραφή θέσης εργασίας²⁰.

Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει το σκοπό ύπαρξης της θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα του οργανισμού, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες του εργαζομένου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν. Αναλύοντας τις ιδιαιτερότητες των θέσεων εργασίας και συνδυάζοντάς τες με την κουλτούρα του οργανισμού, εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει:

- ✓ να ορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τη συνεισφορά της στην επίτευξη των στόχων του τμήματος στο οποίο ανήκει αλλά και συνολικά του οργανισμού

¹⁹Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.48

²⁰Οι ενήμερες περιγραφές εργασίας είναι απαραίτητες όχι μόνο για την κατάλληλη επιλογή, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και για τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων, τις εργασιακές διαπραγματεύσεις καθώς επίσης και για τη συνοπτική παρουσίαση των ανθρώπινων πόρων ολόκληρης της Εταιρείας σε σχέση με τις κατηγορίες δεξιοτήτων των εργαζομένων. Όπως μια Εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό, τον τύπο και την ποιότητα των παραγωγικών εγκαταστάσεών της, έτσι πρέπει επίσης να γνωρίζει και το είδος των προσώπων που απασχολεί και τις δεξιότητες που αυτά διαθέτουν. (Hunger J.D., Wheelen T.L. (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.100)

-
- ✓ να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση
 - ✓ να είναι η συνισταμένη που αξιολογεί τον εργαζόμενο και το έργο που αυτός παράγει

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη σωστή επιλογή των υπαλλήλων, την εκπαίδευσή τους και τον καθορισμό των αμοιβών αλλά και για την κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε επίπεδο οργανισμού. Όπως ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό, το είδος και την ποιότητα των εγκαταστάσεων παραγωγής της έτσι πρέπει να γνωρίζει και τί είδους ικανότητες έχουν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν.

II. Προσέλκυση υποψηφίων

Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών μέσω της ανωτέρω διαδικασίας αποτελεί τη βάση για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την προσέλκυση και πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων.

Η προσέλκυση μπορεί να γίνει τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον τού οργανισμού, από ανθρώπους που ήδη απασχολούνται σε αυτόν, όσο και από το εξωτερικό. Δεν είναι λίγες, επίσης, οι περιπτώσεις όπου προσλαμβάνονται εργαζόμενοι ως εποχικοί ή φοιτητές μέσω της διαδικασίας της πρακτικής άσκησης για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών.

Ένας υποψήφιος μπορεί να μην έχει την απαιτούμενη εμπειρία ή τις απαιτούμενες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, αν ωστόσο η προσωπικότητά του ταιριάζει με την θέση εργασίας (άρα και με την κουλτούρα του οργανισμού), τα υπόλοιπα αποκτώνται σχετικά εύκολα και γρήγορα. Για παράδειγμα, ένας εξωστρεφής, ομιλητικός και χαμογελαστός υποψήφιος μπορεί να καλύψει μια θέση πωλητή, ανεξάρτητα αν έχει την απαραίτητη προϋπηρεσία. Πολλές φορές, οι υποψήφιοι δεν αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης ικανοτήτων σε μια συνέντευξη αλλά λόγω του ότι η προσωπικότητά τους δεν ανταποκρίνεται σε αυτό που απαιτείται για την επιτυχία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή στον συγκεκριμένο οργανισμό.

III. Στόχοι αποτελεσματικής επιλογής προσωπικού

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν ανάγκη να προσλαμβάνουν συνεχώς νέους εργαζόμενους

προς αντικατάσταση εκείνων που αποχωρούν ή προάγονται και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους.

Κύριοι στόχοι της αποτελεσματικής επιλογής προσωπικού είναι:

- ✓ Η κάλυψη της διαθέσιμης θέσης από τον κατάλληλότερο υποψήφιο
- ✓ Η παραμονή του στη θέση αυτή και η διαρκής άνοδος της απόδοσής του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τη στοχοθεσία

Η διαδικασία της ορθής επιλογής προσωπικού για έναν οργανισμό δεν περιορίζεται μόνο στην πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπου αλλά στοχεύει και στην παραμονή του στον οργανισμό. Το κόστος μιας αποτυχημένης επιλογής υποψηφίου είναι σημαντικό. Ο χρόνος και το κόστος της ένταξης του εργαζομένου στο ανθρώπινο δυναμικό, το κόστος της εκπαίδευσης του και οι αναντικατάστατες εργατοώρες ζημιώνουν καθοριστικά τον οργανισμό. Για να αποφευχθεί μια λάθος επιλογή, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου λόγω του ότι μια αποτυχημένη πρόσληψη μπορεί να επιφέρει υψηλό κόστος στην επιχείρηση και η διαπίστωση του να γίνει ύστερα από αρκετούς μήνες.²¹ Ολοένα και περισσότερο η κεντρική διοίκηση χαράσσει τη στρατηγική της λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις και δεξιότητές του αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό.

IV. Η Σημασία της Σωστής Επιλογής Προσωπικού για τις Επιχειρήσεις

Το να απασχολεί μια επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό είναι το ίδιο σημαντικό με το να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο εξοπλισμό για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών της ενώ τα οφέλη που αποκομίζει είναι σημαντικά. Οι συνθήκες συνεχώς αλλάζουν και η επιχείρηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Για να επέλθει η ομαλή προσαρμογή στις συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, η επιχείρηση οφείλει να ανανεώνεται και να στελεχώνεται από ικανό και ευέλικτο προσωπικό που δεν θα επηρεάζει αρνητικά την απόδοση, την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Η επιλογή του κατάλληλου ή μη υποψηφίου, έχει σημαντικές συνέπειες για μια επιχείρηση. Εάν ο υποψήφιος δεν είναι ο κατάλληλος, μπορεί να διαταράξει την ομαλή λειτουργία της με

²¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ. 264

συνέπεια το υπόλοιπο προσωπικό να χάσει τους στόχους του και να χρειαστεί αναπροσδιορισμός αυτών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχής μεταστροφή και αλλαγή της φιλοσοφίας και του ρόλου των Διευθύνσεων Ανθρωπίνων Πόρων. Πλέον ο ρόλος τους διευρύνεται, υπάρχει στοχοθεσία και οι αποφάσεις που λαμβάνουν αφορούν σε ολόκληρη την επιχείρηση και τη μελλοντική πορεία της και όχι μόνο σε γραφειοκρατικές λειτουργίες όπως αυτή της μισθοδοσίας ή των αδειών των υπαλλήλων. Είναι ευνόητο ότι ο κατάλληλα επιλεγμένος υπάλληλος μπορεί να εξελιχθεί στο μέλλον σε ακόμη καλύτερο και να ανελιχθεί ιεραρχικά, λόγω της ικανότητας που διαθέτει να προσαρμόζεται εύκολα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έχουν δημιουργηθεί, δηλαδή, οι συνθήκες ώστε από τη θέση που βρίσκεται ο εκάστοτε υπάλληλος να συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη και ευημερία της επιχείρησης, αλλά και να αναγνωριστεί η ικανότητά του ώστε να ανελιχθεί στην ιεραρχική βαθμίδα και από ανώτερη θέση πια να προσφέρει ακόμα περισσότερα στην εργασία του και κατά συνέπεια στην επιχείρηση.

2.6.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τα εφόδια και τις κατευθύνσεις που προσφέρει ο εργοδότης στους νέους ή υφιστάμενους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας ενώ βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Το εργατικό δυναμικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Ως εκ τούτου, απαιτείται η εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες, προκειμένου να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις της θέσης στην οποία καλείται να εργαστεί και να προσφέρει έργο. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αποστέλλονται από τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται σε επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να γνωρίσουν νέα συστήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις της διοίκησης των τμημάτων του οργανισμού, "αναβαθμίζοντας" με αυτόν τον τρόπο τις ικανότητες και τα προσόντα τους και συμβάλλοντας στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού ως σύνολο.

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Η ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και

-
- ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών του οργανισμού από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- ο Η γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης²².

Μερικά από τα οφέλη, για τον οργανισμό, από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι²³:

- ✓ Αυξημένη παραγωγικότητα. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- ✓ Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τον οργανισμό ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτο-ολοκλήρωσης των εργαζομένων.
- ✓ Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους. Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών όσο και για τον οργανισμό, λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.
- ✓ Μείωση ατυχημάτων. Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν στη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, επομένως μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- ✓ Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας. Η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την αποτελεσματικότητά του παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- ✓ Αυξημένη ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστικός για άτομα που ψάχνουν εργασία

²²Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ.267

²³Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ. 270-271

και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

- ✓ Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους του οργανισμού, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων του.
- ✓ Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης. Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης ξεκινά με τον εντοπισμό και την ανάλυση των αναγκών προς κάλυψη, στη συνέχεια σχεδιάζεται το ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και αφού τεθεί σε εφαρμογή αξιολογείται η απόδοσή του. Η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων απαιτεί εισροές από τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού όπως συνεργασία με εξωτερικό προμηθευτή που θα αναλάβει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, σεμινάρια, πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες με την αγορά του ανάλογου εξοπλισμού, αποζημίωση των εκπαιδευτών κλπ. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης των υφιστάμενων εργαζομένων, η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) που συνήθως την αναλαμβάνει ένας έμπειρος υπάλληλος σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος. Η εναλλαγή προσώπων μεταξύ των διευθύνσεων είναι επίσης μια μέθοδος που μπορεί να βελτιώσει την εκπαίδευση του προσωπικού εντός του οργανισμού. Η μετακίνηση ενός εργαζόμενου από μια θέση εργασίας σε μια άλλη, χρησιμοποιείται από μεγάλους οργανισμούς για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι μια μεγαλύτερη ποικιλία εμπειριών που θα τους προετοιμάσει για τα μελλοντικά τους καθήκοντα.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αφορά αποκλειστικά και μόνο στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διεγερμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό των γνώσεών τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν προσωπικότητες ώστε να είναι σε θέση στο άμεσο μέλλον να αντιμετωπίσουν θετικά τις αλλαγές και να προσαρμοστούν σε αυτές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθό τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αναπόφευκτη και σωτήρια ένταξη της τεχνολογίας σε συγκεκριμένους τομείς και διοικητικές λειτουργίες έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου παραγωγής αποτελέσματος και επομένως την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Είναι λοιπόν

απαραίτητη η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα είναι σε θέση να εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε και ο οργανισμός να αποκτήσει το πολυπόθητο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

2.6.3 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέσο ελέγχου του ποσοστού συμβολής του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση και τους οποίους οφείλει να υπηρετήσει και να επιδιώξει. Στην σύγχρονη προσέγγιση, η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδια της.²⁴

Η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού διότι:

- ✓ εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει
- ✓ προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων
- ✓ δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού²⁵.

Η αξιολόγηση είναι μια πιο αντικειμενική και λιγότερο προσωπική παρέμβαση, η οποία αποτιμά την αποτελεσματικότητα μιας πράξης, μιας στρατηγικής, ενός γεγονότος ή ενός σχεδίου. Όταν εφαρμόζεται σε ανθρώπους, προσωπικότητες ή συμπεριφορές, η αξιολόγηση υπονοεί επίκριση, κριτική, βαθμολόγηση ή άσκηση εξουσίας ή ελέγχου επάνω σε κάποιον άλλο, συνήθως εις βάρος του.²⁶

Η σύγχρονη αξιολόγηση βασίζεται στην καθοδήγηση, τη συζήτηση και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του αξιολογούμενου. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την

²⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π, σελ.2

²⁵ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), ό.π., σελ. 175-176

²⁶ Cloke K., Goldsmith J., (2014), Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας-10 στρατηγικές για όλους, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, σελ.262-263

αξιολόγηση χρησιμοποιούνται από τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνων Πόρων για να αξιολογήσουν το βαθμό επιτυχίας της επιλογής και πρόσληψης, της προσαρμογής, της τοποθέτησης και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Ένα έγκυρο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης όχι μόνο αξιολογεί την απόδοση του εργαζόμενου αλλά αναγνωρίζει και τις δυνατότητες προώθησής του.

Στις μέρες μας, οι εργοδότες δίνουν βάση όλο και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – κύριο εργαλείο για έναν οργανισμό δεν αποτελούν οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι στο όραμα του εργαζόμενοι. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα από σύγχρονα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της αποδοτικότητας του εργαζόμενου ατομικά αλλά και του τμήματος όπου απασχολείται συνολικά, λαμβάνει πολύτιμα δεδομένα, τα οποία και αναλύει, προκειμένου να προχωρήσει στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η υιοθέτηση νέων μεθόδων πρόσληψης, η ενδεχόμενη απόλυση προσωπικού, καθώς και η κατάθεση προτάσεων για την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων.

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης (Performance Appraisal) αφορά στην εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση που καλύπτει. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα διευθυντικό στέλεχος ή ένας εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει και αξιολογεί την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου συγκρίνοντας την με προκαθορισμένα πρότυπα. Ακολουθώντας, καταγράφει τα αποτελέσματα και τα χρησιμοποιεί για να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο ως προς το πού χρειάζεται να βελτιωθεί και γιατί. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να καθοριστεί ποιος χρειάζεται και τί είδους βελτίωση, τί είδους εκπαίδευση και ποιος θα προαχθεί, θα υποβιβαστεί, θα μείνει στάσιμος ή θα απολυθεί. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία και όχι ένα μεμονωμένο γεγονός²⁷. Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους, να εντοπίζονται τα σημεία εκείνα στα οποία ορισμένοι υστερούν ή υπερτερούν και αναλαμβάνονται, τέλος, οι ανάλογες διορθωτικές πρωτοβουλίες.

Οι όροι του αμείλικτου ανταγωνισμού ορίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού περνούν σχεδόν καθημερινά από τεστ αξιολόγησης της απόδοσής τους, ανεξαρτήτως αν τα αντιλαμβάνονται ή αν τα αξιοποιούν για να διορθώσουν τις αδυναμίες τους. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου ενώ σε πολλές περιπτώσεις επιδρά και στη μεταβολή της αμοιβής του. Τα συστήματα κινήτρων δεν έχουν γενική εφαρμογή αλλά μπορούν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο στην ενίσχυση της ατομικής

²⁷ www.businessdictionary.com. Τελευταία επίσκεψη: 20/8/2016.

προσπάθειας ή απόδοσης. Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: οι αμοιβές τύπου bonus και η αύξηση αμοιβής λόγω συνεχούς βελτίωσης απόδοσης. Κάθε λάθος θα εμφανιστεί άμεσα στον ανταγωνισμό, στην παραγωγή, στην κατανάλωση και τελικά στον οργανισμό, υπονομεύοντας τη βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Η επιβίωση στην αγορά, επομένως, απαιτεί ευελιξία κι έτσι έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι όπου αξιολογούνται αυτόματα τόσο οι διαδικασίες μέχρι το τελικό αποτέλεσμα όσο και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η μέθοδος αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα βασίζεται σε μια σειρά διαδικασιών²⁸ που ξεκινούν από

- την ανάλυση θέσης εργασίας (job description), η οποία γίνεται κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και αναφέρεται στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς τα οποία οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και
- τον καθορισμό επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπου διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία, επομένως πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου που έχει ανατεθεί.

Οι επιδόσεις του εργαζομένου πρέπει να κατευθύνονται από προκαθορισμένη στοχοθεσία, σύμφωνα με τα αρχικά της λέξης SMART: οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Attainable), συναφείς (Relevant) και έγκαιροι (Timely). Η μέθοδος της διοίκησης βάσει στόχων (Management By Objectives) απαιτεί από τον μάνατζερ να θέσει μετρήσιμους στόχους στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και να συζητά μαζί του κατά διαστήματα το ποσοστό προόδου του τελευταίου ως προς αυτούς τους στόχους.

2.6.4 Ανάπτυξη προσωπικού

Μετά το στάδιο της αξιολόγησης, ο μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως η εκπαίδευση, η συμβουλευτική και η ανάπτυξη της καριέρας του εργαζομένου. Η διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά από τη στιγμή που ένας εργαζόμενος έρχεται στην εταιρεία και υπάρχει προφανής ανάγκη εκπαίδευσής του. Πολλές εταιρείες έχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους νεοεισερχόμενους που φθάνουν (ανάλογα με την εταιρεία και τη θέση εργασίας) από μερικές μέρες έως και τους 18 μήνες, είτε από εσωτερικούς εκπαιδευτές

²⁸Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), ό.π., σελ.82

(τεχνική εκπαίδευση, διαδικασίες, προϊόντα) είτε από εξωτερικούς (γενικότερα θέματα)²⁹.

Οι σπουδαίοι μάνατζερ είναι και σπουδαίοι καθοδηγητές οπότε μέσω των μεθόδων της εκπαίδευσης (coaching) και της συμβουλευτικής (mentoring) στοχεύουν στη βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Με την εκπαίδευση επικεντρώνονται κυρίως στις βραχυχρόνιες εργασιακές δεξιότητες και προσφέρουν τις κατευθυντήριες γραμμές και τα κατάλληλα γνωστικά και τεχνικά εφόδια ενώ με την συμβουλευτική επικεντρώνονται στη μακροχρόνια εργασιακή πορεία και νουθετούν, παροτρύνουν και εμπνέουν τον υφιστάμενό τους.

Η καθοδήγηση παρακινεί τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Χωρίς καθοδήγηση, οι άνθρωποι έχουν την τάση να προσεγγίζουν- συνήθως λανθασμένα- το αντικείμενο εργασίας τους μέσα από το δικό τους προσωπικό πρίσμα, δίνοντας πολλές φορές έμφαση σε καθήκοντα που προτιμούν, ανεξάρτητα από τις προτεραιότητες του οργανισμού.

Η ανάπτυξη της καριέρας είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εντοπίσει και να αναπτύξει τις επαγγελματικές του δεξιότητες και γνώσεις ώστε να είναι σε θέση να χαράξει τους προσωπικούς επαγγελματικούς του στόχους και να χρησιμοποιήσει αυτές του τις αρετές ακόμα κι όταν αποχωρήσει από τον οργανισμό.

Οι οργανισμοί οφείλουν να επενδύουν στη μάθηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους διότι έτσι:

- ο Ενθαρρύνεται η συνεργασία και η ομαδική μάθηση μέσω καθοδηγητών που στηρίζουν την απόκτηση γνωστικών εφοδίων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο
- ο Προάγονται η επικοινωνία, ο διάλογος και η συνεχής αναζήτηση πληροφοριών
- ο Μαθαίνουν οι άνθρωποι να λειτουργούν ως σύνολα και προάγεται ο ρόλος της ομάδας
- ο Υπάρχει σύνδεση του οργανισμού με το περιβάλλον του.

²⁹ΣΕΒ- Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Λειτουργικής Ευελιξίας και Οργανωτικής Καινοτομίας (Ιούνιος 2012) σελ.88

2.6.5 Αμοιβή προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συγκεράζει τις ικανότητες³⁰ των υποψηφίων για κάποια θέση εργασίας με τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση αυτή και να προχωρεί στις σωστές επιλογές προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο επίπεδο απόδοσης. Ο ιδανικός συνδυασμός είναι εκείνος όπου ο εργαζόμενος διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις απαιτήσεις της δουλειάς του ενώ ταυτόχρονα του παρέχεται η δυνατότητα ανέλιξης μέσα από την εργασία του. Οι αμοιβές μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο επίτευξης στόχων.

Οι προσδοκίες των εργαζομένων για τα υλικά ή άυλα αγαθά που πρόκειται να εισπράξουν έπειτα από την καταβολή προσπάθειας για την παραγωγή έργου αποτελούν γι' αυτούς κίνητρο για να προσφέρουν τα μέγιστα ώστε να ικανοποιήσουν το τμήμα του οργανισμού στο οποίο εντάσσονται και κατά συνέπεια τις προσωπικές τους ανάγκες μέσω της λήψης των προσδοκώμενων αποδοχών.

Ο όρος αποδοχές περιλαμβάνει όλες τις μορφές αμοιβής ή επιβράβευσης που συνδέονται με την εργασία των εργαζομένων. Διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις άμεσες οικονομικές αποδοχές (ημερομίσθια, μισθοί, κίνητρα, προμήθειες και μπόνους) και στις έμμεσες αποδοχές (παροχές όπως η ασφάλιση του εργαζομένου από τον εργοδότη, ένταξη σε ομαδικά προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης, ο χρόνος άδειας κλπ.). Οι συνολικές απολαβές περιλαμβάνουν τόσο τον παραδοσιακό μισθό, τα κίνητρα και τις παροχές αλλά και μορφές ανταμοιβής όπως η αναγνώριση και η αναβάθμιση αρμοδιοτήτων του εργαζομένου³¹. Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται και ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων και οικονομικών κινήτρων για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις αντίστοιχες αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Κύριο αντικείμενο της ενέργειας αυτής είναι η δημιουργία δίκαιου και ανταγωνιστικού συστήματος αμοιβών, τέτοιου που θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την

³⁰Ο όρος ικανότητα αναφέρεται στην επιτηδειότητα του ατόμου να εκτελέσει επιτυχώς τα ποικίλα καθήκοντα μιας θέσης εργασίας.

³¹Dessler G. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, εκδόσεις Κριτική 2η έκδοση, σελ.334

ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση. Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου και η ηθική ανταμοιβή αυτού, εκτός από το θετικό κλίμα που δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Για να επιτευχθεί η σωστή παρακίνηση του εργαζόμενου, θα πρέπει τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη³².

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών είναι τόσο εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την κυβερνητική πολιτική, την κατάσταση στην αγορά εργασίας και το επίπεδο των αμοιβών που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και στρατηγική του οργανισμού, την οικονομική του κατάσταση και την πίεση από τα σωματεία των εργαζομένων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής, επίσης, δικαιοσύνης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότερο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας αποφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Οι αποδοχές των εργαζομένων καθορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συνδικαλιστικές ενώσεις. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων του οργανισμού με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν στις διαπραγματεύσεις για αμοιβές, παροχές, όρους απασχόλησης κλπ. Οι μισθολογικές αποφάσεις του οργανισμού παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου διαβίωσης των εργαζομένων και αποτελούν ισχυρό κίνητρο για εργασία.

2.6.6 Παροχή ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι πολύ βασικό διότι εκτός της ανθρωπιστικής αντιμετώπισης του προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για τον οργανισμό με την πληρωμή

³²Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του. (Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voila, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change, p.13, 83-93)

αποζημιώσεων. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων που μπορούν να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων, δίχως να παραβλέπονται και κάποιοι κοινωνικό-ψυχολογικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί υποχρεούνται να προσφέρουν στον εργαζόμενο ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται ακίνδυνα και την ευθύνη αυτή την επωμίζεται η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Σύμφωνα με το Ν.3850/10³³, ο οποίος επικαιροποίησε το σύνολο της νομοθεσίας για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας ενώ στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και άνω εργαζομένους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας. Ο τεχνικός ασφαλείας παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σε θέματα σχετικά με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων. Τις γραπτές υποδείξεις ο τεχνικός ασφαλείας καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο της επιχείρησης, το οποίο σελιδομετρείται και θεωρείται από την Επιθεώρηση Εργασίας. Ο εργοδότης έχει υποχρέωση να λαμβάνει γνώση ενυπογράφως των υποδείξεων που καταχωρούνται σε αυτό το βιβλίο³⁴.

Κάποια από καθήκοντα του τμήματος ή του υπεύθυνου για την ασφάλεια σε μια επιχείρηση, μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων για την υγεία και την ασφάλεια και συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζομένους.
- Επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο στους χώρους ή θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπισή του, συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου.
- Ενημερώνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν σε αυτήν και γνωστοποιεί στους άμεσα ενδιαφερόμενους τις πληροφορίες που αφορούν στους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος και στους τρόπους αποφυγής τους.
- Διερευνά τα αίτια τυχόν ατυχημάτων.

³³ΦΕΚ 84 Α/2-6-2010

³⁴Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, Η υποχρέωση για τεχνικό ασφαλείας στις επιχειρήσεις, (18/3/2014) <http://www.eea.gr>. Τελευταία επίσκεψη: 20/10/2016.

Κεφάλαιο 3. Στρατηγική

3.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η λέξη «στρατηγική» έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Από εκεί προήλθε και η λέξη «στρατηγός» δηλαδή αυτός που ηγείται του στρατού. Ο στρατηγός³⁵ έχει υπ' ευθύνη του πολλαπλές επιχειρησιακές μονάδες καθώς και το σύνολο της διάταξης των δυνάμεών του κατά τη διάρκεια της μάχης ή των πολλαπλών μαχών που ο στρατός του θα κληθεί να δώσει. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής, ο πιο ενδεδειγμένος είναι αυτός των Johnson, Whittington και Scholes³⁶: Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόμενων-stakeholders-συμμέτοχων³⁷.

Η στρατηγική αποτελεί βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για τους εξής βασικούς λόγους³⁸:

- Θέτει κατευθύνσεις. Απαντά στο πού θέλουμε να φτάσουμε όπου ορίζονται ξεκάθαρα το όραμα και η αποστολή του οργανισμού και στο πώς θα καταφέρουμε να φτάσουμε, πραγματώνοντας το όραμα και την αποστολή.
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Όταν υπάρχει μια κοινή και ξεκάθαρη στρατηγική, εισάγονται κανόνες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται, κινούνται προς τη βέλτιστη επιλογή και την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες. Δίχως στρατηγική δεν υπάρχει συλλογική δράση, ο καθένας ξεχωριστά δρα ανεξάρτητα και αναπόφευκτα δημιουργείται

³⁵«Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις τακτικές με τις οποίες κερδίζω τις μάχες αλλά αυτό που κανένας δε μπορεί να δει είναι η στρατηγική μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται.» – Sun Tzu, Κινέζος στρατηγός

³⁶Παπαδάκης Β.Μ. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, εκδόσεις Μπένου, σελ.53 (υποσημ: Johnson G.R. Whittington and K.Scholes, Exploring Strategy: Text and Case, Prentice Hall, 9th edition, 2011)

³⁷Το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται ένας οργανισμός περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό ομάδων που ενδιαφέρονται για τις ενέργειες και την εν γένει λειτουργία του. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται ομάδες ενδιαφερόμενων επειδή επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

³⁸Παπαδάκης Β.Μ., ό.π., σελ.38-42

χάος.

- Ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό. Ορίζει το πεδίο δράσης και τον χαρακτήρα τού οργανισμού ούτως ώστε να εντοπίσει τους ανταγωνιστές του και να τοποθετηθεί απέναντί τους.
- Μειώνει την αβεβαιότητα. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για τον οργανισμό όπου όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς μια κοινή κατεύθυνση χωρίς να αντικρούονται μεταξύ τους με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την ορθή ανάλυση τού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Η στρατηγική επιτρέπει στους οργανισμούς να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες ώστε να οδηγηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική αποτελεί ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και μεθοδευμένα. Σε αυτό το σχέδιο επιλέγονται οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί μια επιχείρηση ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους αντιπάλους-ανταγωνιστές της με βάση πάντα το όραμα και τις αξίες της.

Οι στρατηγικές που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), που εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που επιζητούν αύξηση των πωλήσεων μέσω προσφοράς προϊόντων χαμηλού κόστους και αμφίβολης ποιότητας
- η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), που απευθύνεται σε καταναλωτές πρόθυμους να αγοράσουν το προϊόν έναντι υψηλού χρηματικού αντιτίμου
- η στρατηγική εστίασης (focus strategy), που εστιάζει σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών
- η στρατηγική άμεσης ανταπόκρισης (quick response strategy), που δίνει έμφαση στην ταχεία ανταπόκριση απέναντι στον ανταγωνισμό και όχι στην ποιότητα του προσφερόμενου αγαθού.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η διατήρηση αυτού καθορίζεται από τους πόρους³⁹ του οργανισμού και κυρίως από τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Αυτού του είδους οι πόροι θα

³⁹ Πόρος είναι ένα περιουσιακό στοιχείο, μια δεξιότητα ή τεχνογνωσία που ελέγχονται από τον οργανισμό πχ οικονομικά, υλικά και ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία

πρέπει να εντοπιστούν και να ταξινομηθούν βάσει των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού, να αξιολογηθεί η δυνατότητα κέρδους που μπορεί να προσφέρει η εκμετάλλευσή τους, να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική για την εκμετάλλευσή τους και να εντοπιστούν τυχόν δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται και χρίζουν βελτίωσης.

Η οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής από έναν οργανισμό δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Η επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται άμεσα από την καταλληλότητα και δεκτικότητα των στελεχών ως προς την υιοθέτησή της και την ευελιξία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ως προς την εφαρμογή της. Ένας οργανισμός έχει ανάγκη εφαρμογής σωστών στρατηγικών επιλογών όταν η απόδοσή του βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Οι συνήθεις αιτίες είναι οι περιορισμένοι πόροι, οι αδυναμίες της διοίκησης σε επίπεδο στελέχωσης και ανεπαρκούς / ανειδίκευτου προσωπικού, η επιφύλαξη των ενδιαφερόμενων μερών⁴⁰ ως προς τη στήριξή τους στον οργανισμό και η βραδεία ανταπόκριση στην αλλαγή. Το είδος της στρατηγικής που θα αποφασιστεί πρέπει να ακολουθεί πιστά την κουλτούρα της επιχείρησης, να εστιάζει στην παρακίνηση (μέσω κινήτρων) των στελεχών και του εργατικού δυναμικού, να θέτει εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους, να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις, να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων, να πετυχαίνει βραχυπρόθεσμους στόχους και να εξασφαλίζει μακροχρόνια ευημερία στην επιχείρηση⁴¹. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αναμφισβήτητο το πλέον δύσκολο και ριψοκίνδυνο καθήκον ενός μάνατζερ. Λάθος αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο την καριέρα του αλλά και το μέλλον ολόκληρου του οργανισμού.

Η διαφορά της από τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι το γεγονός ότι ο σχεδιασμός αναλύει διεξοδικά και επιμερίζει τη στρατηγική σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν δημιουργεί στρατηγική, την εφαρμόζει.

3.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι αρχές που διέπουν σήμερα την οργάνωση της διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων

⁴⁰Η ελκυστικότητα μιας εναλλακτικής στρατηγικής επηρεάζεται και από το βαθμό αποδοχής της από τις κύριες ομάδες ενδιαφερόμενων που υπάρχουν στο περιβάλλον καθηκόντων μιας επιχείρησης. Οι πιστωτές θέλουν να παίρνουν τα χρήματά τους έγκαιρα. Τα εργατικά σωματεία ασκούν πιέσεις για καλύτερους μισθούς και εργασιακή ασφάλεια. Οι κυβερνήσεις και οι ομάδες συμφερόντων ζητούν κοινωνική υπευθυνότητα. Οι μέτοχοι θέλουν μερίσματα. Το μάνατζμεντ πρέπει να λαμβάνει όλες αυτές τις πιέσεις υπόψη του κατά την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής. Hunger J. D., Wheelen Thomas L. (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3η αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος σελ.171

⁴¹Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π. (2009), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, εκδόσεις Κριτική, σελ.100

είναι⁴² :

- α) ο στρατηγικός σχεδιασμός που πρέπει να προηγείται κάθε δραστηριότητας και συνεπώς και της διοικητικής δράσης
- β) η οργάνωση των οικονομικών και περιουσιακών μέσων που είναι αναγκαία για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα
- γ) η αξιοποίηση του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού
- δ) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εν λόγω δραστηριότητας

Το στρατηγικό σχέδιο δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για όλες τις μελλοντικές δραστηριότητες τού οργανισμού. Στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας γίνεται αναφορά στην «στρατηγική αρχιτεκτονική» (strategic architecture), το συνδυασμό δηλαδή πόρων, διαδικασιών και ικανοτήτων για να γίνουν πραγματικότητα τα «επί χάρτου» σχέδια και στις τακτικές (tactics), τα απαραίτητα βραχυχρόνια πλάνα δράσης για την επίτευξη των στρατηγικών⁴³.

Για τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου, όπου θα ορίζονται τα πεδία δράσης του οργανισμού, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και οι τρόποι υλοποίησης των καθορισμένων στόχων, θα πρέπει αρχικά να δοθεί απάντηση στα τρία καίρια ερωτήματα που θα αποτελέσουν τη βάση χάραξης και εκπόνησης του στρατηγικού σχεδίου:

- α) ποιοι είμαστε, πού θέλουμε να οδηγήσουμε τον οργανισμό μας και ποιοι οι βασικοί μας στόχοι;
- β) ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο θα κινηθεί ο οργανισμός;
- γ) ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού;

Πολλά υψηλά ιστάμενα στελέχη εκπονούν στρατηγικά σχέδια που αποτυγχάνουν στην εφαρμογή τους διότι μπορεί να χωλαίνουν σε θέματα οργάνωσης ή το ανθρώπινο δυναμικό να μην παίζει κάποιο ουσιαστικό ρόλο στην όλη διαδικασία. Το στέλεχος που μπορεί να αναλάβει την ευθύνη της μετουσίωσης της στρατηγικής σε πράξη είναι ο μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (human resources manager). Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η πλέον αρμόδια να καθορίσει την αρχιτεκτονική της επιχείρησης και τις αλλαγές που πρέπει να δρομολογηθούν ώστε να εφαρμοστεί ανεμπόδιστα η στρατηγική του οργανισμού.

⁴²Κτιστάκη Στ.Ν. (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση, σελ.33

⁴³Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., ό.π., σελ.81

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης
2. προσδιορισμός του σκοπού και των στόχων του σχεδιασμού
3. διαμόρφωση στρατηγικής βάσει των αποτελεσμάτων των αναλύσεων SWOT και PEST(ELDG)
4. επιλογή βέλτιστων διαδικασιών
5. εφαρμογή
6. έλεγχος, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, αναθεώρηση (παρακολουθούνται οι δραστηριότητες του οργανισμού και η απόδοσή του έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που προκύπτουν και αναθεωρεί ή προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες για να επιλύσει τυχόν προβλήματα)

Συχνά, ανώτατα στελέχη επιτυχημένων εταιρειών δηλώνουν ότι το προσωπικό τους αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο τους, οπότε επηρεάζει την απόδοση και τη συνολική εικόνα του οργανισμού και ότι η στρατηγική και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό, με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτει, εξασφαλίζει στον οργανισμό ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των μάνατζερς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στο βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η εφαρμογή τού στρατηγικού σχεδίου ενός οργανισμού ουσιαστικά εξαρτάται από τους ανθρώπους που καλούνται να το υλοποιήσουν. Σε έναν οργανισμό, αυτοί που υλοποιούν τη στρατηγική είναι όλοι οι εργαζόμενοι σ' αυτόν ενώ η συμμετοχή των μεσαίων στελεχών στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής αυξάνει τις πιθανότητες βελτίωσης της απόδοσης του.

3.3 Ο Μάνατζερ σε ρόλο Ηγέτη

Στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές τους 20ου, η βιομηχανική επανάσταση επηρεάζει καθοριστικά τις δομές οργάνωσης όλων των κοινωνικών δομών. Εδραιώνεται ο καπιταλισμός, ιδρύονται μεγάλες επιχειρήσεις και συγχωνεύονται οι μικρότερες και η ανάπτυξη χωρών όπως οι ΗΠΑ είναι αλματώδης. Παρατηρείται, επίσης, μείωση του αγροτικού πληθυσμού και μεγάλη αύξηση

της προσφοράς σε εργατικό δυναμικό στον δευτερογενή τομέα. Εκείνη την περίοδο κάνουν για πρώτη φορά την εμφάνισή τους οι μάνατζερς ως εξειδικευμένα στελέχη επιχειρήσεων και οι επιχειρηματικές οργανώσεις στελεχώνονται και λειτουργούν με τη νέα αυτή κατηγορία υπαλλήλων. Στη νέα τάξη πραγμάτων που αρχίζει σταδιακά να διαμορφώνεται, μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί απασχολούν εκατοντάδες εργαζομένους, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για θέσπιση του κατάλληλου εργασιακού κανονιστικού πλαισίου, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και οργανωμένη μελέτη των ανθρωπίνων πόρων.

Ο Taylor, πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης (εργαλειακή μέθοδος), θεωρεί ότι η αμοιβή δεν θα πρέπει να καθορίζεται βάσει του χρόνου απασχόλησης του εργαζομένου αλλά βάσει της απόδοσης του. Υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να ασχολείται με το είδος της εργασίας για το οποίο οι ικανότητές του προσφέρονται περισσότερο. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι η εξεύρεση της κατάλληλης μεθόδου για την εξακρίβωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η περαιτέρω ενασχόληση των διευθυνόντων της επιχείρησης για την καλλιέργεια και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων.⁴⁴ Τη δεκαετία του '30, εμφανίζεται η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων με εκφραστή της τον Mayo. Εδώ αναλύεται η σχεδίαση των μεθόδων επιλογής του κατάλληλου ατόμου για μια συγκεκριμένη εργασία με τρόπο ανθρωποκεντρικό, όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται σαν οντότητα με ιδιαίτερες ανάγκες που πρέπει να αντλεί ικανοποίηση εκτελώντας μια συγκεκριμένη εργασία.

Για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αποδοτικότητας ενός οργανισμού, θεωρείται απολύτως αναγκαία η άρτια οργάνωση και στελέχωση όλων των βαθμίδων. Η οργάνωση είναι μια σημαντική λειτουργία, που συνδέεται με τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής-διοικητικής διάρθρωσης αλλά και την επιλογή του κατάλληλου επιλεγμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού, για κάθε ιεραρχικό επίπεδο και για κάθε εξειδικευμένη εργασία⁴⁵. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί πλέον μια πηγή κόστους ή μια εισροή. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας στοιχείο που επηρεάζει τη βιωσιμότητα του οργανισμού, γι' αυτό και πρέπει να επιλέγεται σωστά.

Η ανάπτυξη, η επιβίωση, η επιτυχία και η πραγματοποίηση των στόχων ενός οργανισμού εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας του. Η ηγετική ικανότητα είναι η επίκτητη ικανότητα ενός ατόμου να κατευθύνει και να καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει την πρόθυμη συνεργασία των εργαζομένων στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι για να είναι ο μάνατζερ ενός οργανισμού αποτελεσματικός θα πρέπει να ασκεί

⁴⁴Κτιστάκη Στ.Ν. (2009), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, εκδόσεις Παπαζήση, σελ.85

⁴⁵Μπέσιλα-Βήκα Ευρ. (2003), Τοπική Αυτοδιοίκηση Τόμος II, εκδόσεις Σάκκουλα 2009, σελ.3 (βλ. υποσημείωση Γ.Τύπα Γ. Κατσαρού, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, σελ.116)

ορθή Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων διότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που στελεχώνουν και ενεργοποιούν έναν οργανισμό ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι. Ο άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που κάνουν χρήση των υλικών πόρων (τεχνολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ) και τους μετατρέπουν σε προϊόν. Οι άνθρωποι πόροι είναι το οξυγόνο του οργανισμού και η κινητήρια δύναμη που παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού δε μπορεί να γίνεται μηχανικά σε υπερβολικό βαθμό. Στον πυρήνα του σχεδιασμού για το προσωπικό βρίσκεται η πρόβλεψη των προσόντων και των ικανοτήτων που χρειάζεται ο εργοδότης για την εκτέλεση τής στρατηγικής του. Ο σχεδιασμός προσωπικού δε μπορεί να βασίζεται σε κατά προσέγγιση υπολογισμούς της προγενέστερης πείρας⁴⁶.

Η παγκοσμιοποίηση και η διαρκής οικονομική αστάθεια φέρνουν τους εργοδότες αντιμέτωπους με νέες προκλήσεις. Σε αυτό το σημείο ξεκινά το έργο του μάνατζερ που καλείται να βοηθήσει τον οργανισμό να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις και να επιβιώσει. Ο ρόλος του είναι τόσο συμβουλευτικός όσο και στρατηγικός ως προς την οργάνωση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή πρακτικών για το προσωπικό. Αντικείμενό του είναι ο καθορισμός των πολιτικών που προάγουν τις ικανότητες των εργαζομένων, τις οποίες έχει ανάγκη ο οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Ο μάνατζερ διατυπώνει το στρατηγικό όραμα του οργανισμού, περιγράφει δηλαδή το τί μπορεί ο οργανισμός να επιτύχει, το αποσαφηνίζει και το γνωστοποιεί στο προσωπικό. Προσφέρει μια νέα διάσταση στα καθήκοντα κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να βλέπει πέρα από τις λεπτομέρειες της δικής του δουλειάς το πώς συνεισφέρει στη λειτουργία του οργανισμού συνολικά. Το κυριότερο καθήκον ενός μάνατζερ είναι η εναρμόνιση του προσωπικού με τα εργασιακά του καθήκοντα. Θα πρέπει επίσης να αναγνωρίζει ότι, τελικά, η ικανότητα και η αφοσίωση των ανθρώπων φέρνουν επιτυχία στους οργανισμούς. Θεωρείται ότι φέρει προσωπική ευθύνη όταν λαμβάνει αποφάσεις όπως η απόλυση, ειδικά όταν οι ενέργειές του εμπίπτουν στη νομοθεσία περί δικαίων προτύπων εργασίας, επομένως θα πρέπει να ακολουθεί πάντα την πολιτική της επιχείρησης και να τηρεί τις διαδικασίες. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι βέβαιος ότι κάθε απόλυση είναι ηθική⁴⁷, δίκαιη και δικαιολογημένη.

Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη οφείλουν να καταστήσουν τους εργαζομένους κοινωνούς των απόψεων και των ιδεών τους γιατί μόνο μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι συλλογικοί στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι αντανakλούν και στην επίτευξη των

⁴⁶Dessler G. (2015), ό.π., σελ. 129

⁴⁷Όπου ηθική εννοούμε τα πρότυπα βάσει των οποίων λαμβάνεται απόφαση για το ποια είναι η δέουσα συμπεριφορά κάθε φορά

ατομικών στόχων⁴⁸ κάθε εργαζόμενου. Συχνά, τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά, πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις. Στα αγγλικά ο όρος ονομάζεται *managerial hybris*, όμως προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «κύβρις» η οποία σήμαινε ασέβεια έναντι των θεών⁴⁹.

Ο μόνος τρόπος επίτευξης σημαντικών αλλαγών από το οργανόγραμμα μέχρι τις διαδικασίες είναι με τη συμβολή της ηγεσίας του κάθε οργανισμού. Δεν είναι διόλου τυχαίο ότι εταιρίες που υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών τους πέτυχαν αυτή τους την υπεροχή μέσω μιας διαδικασίας αλλαγής, καθοδηγούμενης από την κορυφή της ιεραρχίας.

Ως ηγεσία νοείται η ικανότητα επηρεασμού των μελών μιας ομάδας εργασίας, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση των στόχων του τμήματος και του οργανισμού συνολικά. Εν μέσω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, είναι σαφές ότι η ηγεσία είναι πιο σημαντική από ποτέ. Οι ηγέτες μπορούν να μεταμορφώνουν τους οργανισμούς ενώ έχουν την δυνατότητα να εφεύρουν ένα περιβάλλον εντός του οποίου οι στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων διαμορφώνουν ένα βιώσιμο και συνεργατικό μέλλον. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι ευέλικτοι και λαμβάνουν υπόψη τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, τους μετακινήσιμους στόχους και τις εξελισσόμενες ευκαιρίες για επιτυχία. Για να επιτύχουν ουσιώδεις και μακροχρόνιες αλλαγές στη συγκρουσιακή κουλτούρα του οργανισμού, θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και ειλικρινείς για το τί πρέπει να αλλάξει. Θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα δυνατό όραμα των αλλαγών που επιθυμούν να εισάγουν στη νέα κουλτούρα. Κάποιες από τις δεξιότητες ενός ηγέτη είναι η ορθή κρίση, η προσέλευση και παρακίνηση ανθρώπων και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. Οι ηγέτες εμπνέουν εμπιστοσύνη όταν φέρονται με ακεραιότητα και συνέπεια ως προς τις αξίες τους.

Πολλές από τις συγκρούσεις και τα προβλήματα που συναντούμε στον εργασιακό χώρο δεν αποτελούν προσωπικά ή μεμονωμένα περιστατικά αλλά είναι χρόνια και προβλέψιμα που δημιουργούνται ή επιδεινώνονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Αυτά που βιώνουμε σαν προσωπικές συγκρούσεις ή προβλήματα είναι συνήθως κρυμμένα και διαστρεβλωμένα θέματα του οργανισμού, συγκαλυμμένα σαν ζητήματα προσωπικότητας ή διαπροσωπικών σχέσεων. Οι επιχειρηματικές συγκρούσεις φαίνονται να συμβαίνουν μεταξύ ανθρώπων, αφήνοντας στο περιθώριο τις δομές, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις σχέσεις και τις κουλτούρες που τις δημιούργησαν⁵⁰. Κάθε πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά ώστε να επιλέγεται η ορθότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και αναφορικά με το θέμα της

⁴⁸Κέφης Β.Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, σελ.46

⁴⁹Παπαδάκης Β.Μ. (2012), ό.π., σελ. 545

⁵⁰Cloke K.– Goldsmith J. (2014), ό.π., σελ.220

ηγεσίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην ανάδειξη των επιτυχημένων ατόμων στο χώρο εργασίας καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή⁵¹. Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική⁵².

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες ενός οργανισμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων οργανισμών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.

3.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αξιοποιούν τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους και αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού επομένως οι άνθρωποι πόροι αποτελούν έναν από τους δύο βασικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε το μάνατζμεντ να πετύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει ο οργανισμός.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των αποφάσεων της Διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση ενός οργανισμού. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών έχοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός οργανισμού με απώτερο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης.

Άνθρωποι από όλα τα επίπεδα και όχι μόνο τα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό

⁵¹ Ferres N., Connell J. (2004), Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? Strategic Change, 13, p.61-71

⁵² George J. M. (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, 53 (8), p.1027-1055

μάνατζμεντ: ερευνώντας το περιβάλλον για κρίσιμης σημασίας πληροφορίες, προτείνοντας αλλαγές σε στρατηγικές και προγράμματα για να εκμεταλλευτούν τις αλλαγές στο περιβάλλον και δουλεύοντας με άλλους για τη συνεχή βελτίωση των μεθόδων εργασίας, των διαδικασιών και των τεχνικών αξιολόγησης. Η Anheuser-Busch για παράδειγμα, χρησιμοποιεί μια σκιώδη επιτροπή στρατηγικής, η οποία αποτελείται από προσωπικό που βρίσκεται δύο ή τρία επίπεδα κάτω από την εκτελεστική επιτροπή στρατηγικής. Η σκιώδης επιτροπή παρακολουθεί την κατάσταση της Εταιρείας και προτείνει κάθε χρόνο στο διοικητικό συμβούλιο τί θα έπρεπε να κάνει η Εταιρεία με διαφορετικό τρόπο⁵³.

3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, τις τελευταίες δεκαετίες εντείνει το ρόλο της στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρηματικής επιτυχίας μέσω της χάραξης στοχευμένων στρατηγικών σχεδίων. Η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου προϋποθέτει τον εντοπισμό, την ανάλυση και την εξισορρόπηση ανάμεσα στις εξωτερικές για τον οργανισμό ευκαιρίες και απειλές και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες. Στόχος εκπόνησης ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδίου είναι η εκμετάλλευση των δυνάμεων και ευκαιριών και η εξουδετέρωση των αδυναμιών και απειλών. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι σε θέση να παρέχει πληροφόρηση τόσο ως προς τα προγράμματα που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές πχ στην προσέλκυση προσωπικού ή στα κίνητρα που προσφέρουν σε αυτό όσο και ως προς την εργατική νομοθεσία και τις ικανότητες κάθε υπαλλήλου προσωπικά. Το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι που απασχολούνται εντός ενός οργανισμού να είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό αυτού. Αλλά για να συμβεί αυτό θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να έχει πρώτα επιλέξει προσεκτικά τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση και να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Εν συνεχεία, να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο (τόσο ηθικά όσο και υλικά) κάθε ικανό και αποδοτικό εργαζόμενο και τέλος, να φροντίσει ώστε να πετύχει την συμμετοχή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ένας οργανισμός θεωρείται επιτυχημένος όταν ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του με επιμέλεια, ικανότητα και συνείδηση. Η

⁵³Hunger J.D., Wheelen T.L. (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3η αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.17-18

Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορεί από πλευράς της να συνεισφέρει στην δημιουργία και ανάδειξη των παραπάνω χαρακτηριστικών ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του.

Η επικοινωνία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για το μάνατζμεντ της αλλαγής. Ο μάνατζερ και τα υπόλοιπα κορυφαία στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν το στρατηγικό όραμα και το σκεπτικό των αλλαγών στους εργαζόμενους κυρίως μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων, η Διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα πρόγραμμα κινήτρων ως επιβράβευση της επιθυμητής απόδοσης.

Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχο την εναρμόνιση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας τέτοια που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν έργο και το χρέος των δεύτερων να παρέχουν ανταμοιβές. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτή που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής γαλήνης. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών και συγκρούσεων που συχνά ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και ο χειρισμός των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς, ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις. Επιπροσθέτως, η Διεύθυνση:

- διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας και εφαρμόζει τους όρους της σε καθημερινή βάση
- συνδιαλέγεται με το σωματείο των εργαζομένων σε μια προσπάθεια καλλιέργειας θετικού κλίματος συνεργασίας
- χειρίζεται τις απολύσεις

Τα πρώτα σωματεία εργαζομένων (συνδικάτα) άρχισαν να συγκροτούνται κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης μέσα από την ανάγκη για συλλογική και οργανωμένη παρέμβαση ενάντια στην απόλυτη εργασιακή παρακμή λόγω του περάσματος στον καπιταλισμό. Τη δημιουργία των συνδικάτων ευνόησε η μαζική προσέλευση εργατικού δυναμικού από την ύπαιθρο στα αστικά κέντρα, όπου αναπτυσσόταν ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής και υπήρχε ανάγκη εργατικών χειρών. Οι πρώτες ενώσεις των εργατών λειτούργησαν ως ταμεία αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας, αποσκοπώντας στη φροντίδα των θυμάτων μελών τους και των οικογενειών τους από τις ακραίες επιπτώσεις των συνθηκών εργασίας (π.χ αναπηρίες, θάνατοι από εργατικά ατυχήματα). Η αναγνώριση των συνδικαλιστικών ελευθεριών δεν επήλθε αμέσως. Χρειάστηκε μακρύς χρόνος για την αναγνώριση των συνδικάτων μετά από έντονους κοινωνικούς αγώνες. Στην Ελλάδα, το 1918

δημιουργήθηκε η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος ως κεντρική συνδικαλιστική οργάνωση που συσπειρώνει τα επιμέρους και κατά τόπους συνδικάτα κατά τα πρότυπα του διεθνούς συνδικαλιστικού κινήματος⁵⁴.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γνωρίζει εις βάθος την εργατική νομοθεσία ώστε να είναι σε θέση να προσδιορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα⁵⁵, την ίση μεταχείριση των δύο φύλων, την αμοιβή, τους όρους που πρέπει να τηρήσει γύρω από την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Η μη συμμόρφωση του οργανισμού με τη νομοθεσία είναι δυνατό να του στοιχίσει σε υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του Υπουργείου Εργασίας και της Επιθεώρησης Εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για εργασιακά ζητήματα.

Τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται αλλαγή στη φύση των σχέσεων απασχόλησης. Προάγεται η τάση για ευελιξία τόσο των στελεχών όσο του ανθρώπινου δυναμικού και εισάγονται καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης που απαιτούν αφοσίωση στον οργανισμό και ενεργή εμπλοκή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων⁵⁶. Ο συνδικαλισμός αρχίζει να εκλείπει και οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα μειώνουν όχι μόνο τον αριθμό των εργαζομένων τους αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων (downsizing and layering) ενώ εισάγουν ευέλικτες μορφές εργασίας όπως η μερική απασχόληση.

Κεφάλαιο 4. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η οικονομική κρίση που βιώνει η πλειοψηφία των κρατών ανά την υφήλιο, έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από

⁵⁴Leat M., μτφ Κουζής Γ.-Κουτρούκης Θ. (2009), Εργασιακές σχέσεις-Μια επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική σελ.310,311

⁵⁵Το δικαίωμα στην απεργία αποτελεί θεμελιώδες κοινωνικό δικαίωμα κατοχυρωμένο από την 87/1948 Διεθνή Σύμβαση Εργασίας και συμπεριλαμβάνεται στον Θεμελιώδη Χάρτη των Κοινωνικών Δικαιωμάτων του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε πολλές χώρες συμπεριλαμβάνεται στις συνταγματικές τους διατάξεις όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της Ελλάδας με το άρθρο 232 του Συντάγματος. (Leat M., μτφ Κουζής Γ.-Κουτρούκης Θ. ό.π., σελ.323)

⁵⁶Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού από την άποψη των ικανοτήτων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν από τους κύριους σκοπούς της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

αστάθεια και έντονο ανταγωνισμό στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν στην τιμή, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα και εντείνεται λόγω των ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων. Όλες αυτές οι αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ενδεδειγμένη ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

4.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που είναι σε θέση να επηρεάσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού συνεπώς επηρεάζει και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα και το εύρος των αλλαγών που επιβάλλει η παγκοσμιοποιημένη οικονομία και καθορίζει άμεσα τους στόχους του οργανισμού και την στρατηγική που θα ακολουθήσει για να τους επιτύχει. Η επιρροή που ασκεί στην στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι άμεση διότι όταν το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αφθονία εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού ή όταν ο ανταγωνισμός εφαρμόζει νέα συστήματα προσέλκυσης στελεχών και ανταμοιβής του προσωπικού τους, ένας οργανισμός που αντιμετωπίζει το προσωπικό του ως πηγή προσφοράς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να προσαρμοστεί στο περιβάλλον αυτό.

4.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Πέρα όμως από την αναμφίβολη επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος, η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζεται σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο θα αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές του μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία. Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από παράγοντες όπως η οργανωτική δομή της, ο βαθμός προγραμματισμού και η συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσιών.

4.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)

Στα πλαίσια της χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού και των πολιτικών που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, έμφαση δίνεται στην επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση των προγραμμάτων που σχετίζονται με πιθανές αλλαγές και καινοτομίες στις τεχνολογίες του κλάδου, στις απαιτήσεις και δυνατότητες του εργατικού δυναμικού, καθώς και σε νομικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα.

Μια από τις σημαντικότερες μεθόδους ενδελεχούς έρευνας του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελεί η Ανάλυση PEST⁵⁷ όπου αναλύονται οι Πολιτικοί (Political), Οικονομικοί (Economical), Κοινωνικοί (Social) και Τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων μια σύγχρονης οικονομικής μονάδας. Αφορά στην ανάλυση που λαμβάνει χώρα στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και εξετάζει τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν τον οργανισμό. Εντοπίζει τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες οφέλους που μπορεί να συναντήσει ο οργανισμός από τους εξωτερικούς παράγοντες με τους οποίους έρχεται σε επαφή.

- Πολιτικοί Παράγοντες: το πολιτικό καθεστώς, η πολιτική σταθερότητα, η νομοθεσία.
- Οικονομικό Περιβάλλον: η οικονομική ευρωστία, η σταθεροποίηση της οικονομίας, η ζήτηση για επενδύσεις, το επιτόκιο δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, τα επίπεδα ανεργίας.
- Κοινωνικό Περιβάλλον: η δομή της κοινωνίας, η κουλτούρα και οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικιακή πυραμίδα, πληθυσμιακή εξέλιξη).
- Τεχνολογικό Περιβάλλον: οι καινοτομίες, η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο βαθμός εξοικείωσης με αυτή, οι μέθοδοι παραγωγής, η σχέση εκπαίδευσης-τεχνολογίας.

⁵⁷Τα τελευταία χρόνια έχουν προστεθεί ακόμα τέσσερα αρχικά λέξεων (ELDG) που αποτελούν συντομογραφία των αγγλικών λέξεων Environmental, Legal Demographic, Global – Περιβαλλοντικοί (εταιρική κοινωνική ευθύνη, προστασία του περιβάλλοντος κλπ.), Νομικοί (το νομοθετικό πλαίσιο εντός του οποίου οφείλει να στηρίξει τη λειτουργία του ο οργανισμός, εργατικό δίκαιο κλπ.), Δημογραφικοί (το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικιακή του δομή και η κατανομή του εισοδήματος), Παγκόσμιοι παράγοντες (νέες αγορές διεθνώς, αλλαγές στις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς).

4.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση SWOT)

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο εάν εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό.

Η ανάλυση SWOT έχει αναδειχτεί στην ευρύτερα χρησιμοποιούμενη τεχνική στο στρατηγικό μάνατζμεντ διότι η συγκέντρωση δεδομένων σχετικών με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελεί το πρώτο βήμα σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αποτελεί εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού και χρησιμοποιείται για την ανάλυση και διαχείριση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Η ανάλυση SWOT απαντά στα ερωτήματα «Πού βρισκόμαστε τώρα;» και «Πού θέλουμε να φτάσουμε;». Δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό εργαλείο που βοηθά στην εξαγωγή κάποιων βασικών αρχικών συμπερασμάτων. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφρασμένες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα : Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Στην ανάλυση SWOT, ο ερευνητής συγκεντρώνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, που προκύπτουν από τη μελέτη του εσωτερικού του περιβάλλοντος, όπως και τις ευκαιρίες και τις απειλές που εγκυμονεί το εξωτερικό του περιβάλλον. Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον.

Το ζητούμενο είναι η εύρεση μιας στρατηγικής που εναρμονίζει τις εξωτερικές ευκαιρίες με τα εσωτερικά δυνατά σημεία ενώ παρακάμπτει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία. Αν η στρατηγική δεν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και τα εσωτερικά δυνατά σημεία του οργανισμού και δεν τον απομακρύνει από τις απειλές τους περιβάλλοντος και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία, πιθανότατα θα αποτύχει. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που κατέχει. Τα δυνατά σημεία αντικατοπτρίζουν τα πλεονεκτήματα του οργανισμού που πηγάζουν από τους διαθέσιμους πόρους και τα οικονομικά του στοιχεία, την εσωτερική οργάνωση του και το ρόλο της διοίκησης ενώ τα αδύνατα σημεία εκφράζουν οτιδήποτε προσδίδει αρνητική εικόνα στον

οργανισμό και καθιστά δύσκολη ή αδύνατη την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ευκαιρίες και οι απειλές εκφράζουν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και ο οργανισμός καλείται να τις εντοπίσει και να προσαρμόσει ανάλογα το στρατηγικό του σχεδιασμό.

Δυνατά σημεία:

- ✓ Τι είναι αυτό που κάνει καλά ο οργανισμός και το προσφέρει μόνο αυτός. Τί του προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία.

Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:

- Αποδοτική Διοίκηση με σταθερά θεμέλια
- Γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Έμπειρους και εξειδικευμένους εργαζόμενους με προσόντα
- Αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού
- Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό

Τα δυνατά σημεία ενδέχεται να συνεπάγονται αδυναμίες (για παράδειγμα, εφησυχασμός ή μεγάλη γραφειοκρατία) και συχνά συνεπάγονται απειλές (για παράδειγμα, ο ικανότερος εργαζόμενος μπορεί να είναι δυνατό σημείο – μέχρι να παραιτηθεί).

Αδύνατα σημεία:

- ✓ Τι είναι αυτό που δεν γίνεται σωστά και υστερεί έναντι του ανταγωνισμού.
- ✓ Τί είναι αυτό που ζητάει η αγορά/το οικονομικό περιβάλλον και δεν προσφέρει ο οργανισμός.
- ✓ Τί θα πρέπει να αποφύγει, τί να βελτιώσει.

Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων. Συνήθη παραδείγματα είναι:

- Η αδυναμία ανάδειξης και διατήρησης ταλέντων
- Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένης γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων στελεχών
- Ελλιπής εκπαίδευση και μηδενική προσφορά κινήτρων
- Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού

Οι Ευκαιρίες και Απειλές του οργανισμού εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται.

Ευκαιρίες:

- ✓ Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν.
- ✓ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή.

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα
- Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.

Απειλές:

- ✓ Τι κάνουν οι ανταγωνιστές.
- ✓ Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- ✓ Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

Μία από τις απειλές που μπορεί να προκύψει είναι:

- Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά
- Αδυναμία διαχείρισης κινδύνων

4.5 Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου είναι αποτελεσματική όταν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην εκπόνηση του προγράμματος δράσης του οργανισμού. Η αλλαγή πλευσης εγκυμονεί παρενέργειες όταν γίνεται

απότομα και υπό το βάρος συνθηκών που προκαλούν σημαντικές επιβαρύνσεις στην πορεία προς το μέλλον και κατ' επέκταση στη βιωσιμότητα της οικονομικής μονάδας⁵⁸.

Όπως ο κίνδυνος, οι ανθρώπινοι πόροι διαχέονται στον οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι πιο αποτελεσματική όταν συνδυάζεται με τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κάθε απόφαση που σχετίζεται με την παραγωγή, τα οικονομικά ή το μάρκετινγκ επηρεάζεται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ποια επιλογή γίνεται, πώς θα εκτελεστεί και ο έλεγχος αυτής εξαρτάται από τους ανθρώπους. Ο διαχωρισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από την οικονομική και παραγωγική διαχείριση δημιουργεί περιττό κίνδυνο σε έναν οργανισμό⁵⁹.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο σημαντικό συντελεστή παραγωγής. Ο τελειότερος πάγιος εξοπλισμός, οι υπερμεγέθεις εκτάσεις στις οποίες είναι εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις αποτελούν κενό γράμμα χωρίς την ύπαρξη ενός ανθρώπινου δυναμικού άρτια εκπαιδευμένου, ικανού και ποιοτικού⁶⁰. Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας και το ανάχωμα στο οποίο προσκρούουν οι κάθε λογής κίνδυνοι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να συνδεθεί με τη διαχείριση κινδύνου. Οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου διενεργούνται από ανθρώπους και κάθε πιθανή αποτυχία μπορεί να αποδομήσει ακόμα και την πιο καλά οργανωμένη στρατηγική⁶¹.

Οι άνθρωποι πόροι έχουν διττό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων:

- I. Οι άνθρωποι είναι πηγή κινδύνου (πχ έλλειψη υπαλλήλων, ένας εργαζόμενος που δεν κάνει σωστά τη δουλειά του ή αρνείται να αναλάβει επιπλέον ευθύνες, εργαζόμενος-κλειδί που απουσιάζει για μεγάλο χρονικό διάστημα μετά από μακρόχρονη εκπαίδευση)
- II. Οι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν κινδύνους (πχ γρήγορη ανταπόκριση στην επίλυση αναπάντεχων προβλημάτων, ευσυνειδησία και εργατικότητα, ευφυείς υπάλληλοι που ανασχεδιάζουν τη δουλειά τους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, στρατολόγηση ικανών)

Οι άνθρωποι πόροι επηρεάζουν τις περισσότερες αποφάσεις που σχετίζονται με την παραγωγή, την οικονομική διαχείριση και την διοίκηση. Οι άνθρωποι μπορούν να βοηθήσουν ή να

⁵⁸Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.187

⁵⁹Erven B.L.(Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, The Ohio State University) - The Role of Human Resource Management in Risk Management, July 9, 2012 (<http://articles.extension.org>)

⁶⁰Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.188

⁶¹Erven B.L., ό.π., σελ.188

σταθούν εμπόδιο στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Ο Donald Norris από την Norris & συνεργάτες αναφέρει «έχω ασχοληθεί πάνω από 25 χρόνια με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με ειδίκευση τα τελευταία 10 χρόνια στη διαχείριση κινδύνου. Εκτός των απωλειών από φυσικά αίτια, δε μπορώ να σκεφτώ άλλου είδους έκθεση σε κίνδυνο που να μην περιλαμβάνει το ανθρώπινο στοιχείο. Κάθε φυσική καταστροφή μπορεί να μετριαστεί από τις κατάλληλες τεχνικές πρόληψης απωλειών που καλείται να εφαρμόσει το προσωπικό⁶²».

Η αξιοπιστία του στρατηγικού σχεδιασμού κρίνεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των κινδύνων που προσδιορίζονται επαρκώς από τις αναλύσεις PEST και SWOT. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού οφείλει να ενημερώνεται για τους τρόπους διαχείρισης των κινδύνων μέσω συγκεκριμένων ενεργειών που περιλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι εργαζόμενοι οφείλουν⁶³:

- να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται την υπευθυνότητά τους απέναντι στους κινδύνους
- να πιστεύουν στις δυνατότητές τους για άμεση ανταπόκριση στον επερχόμενο κίνδυνο
- να αντιλαμβάνονται ότι η διαχείριση του κινδύνου και η ευαισθητοποίηση απέναντί του είναι βασικό στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού.

Η επιτυχής διαχείριση του κινδύνου απαιτεί έναν συνδυασμό ευέλικτων διοικητικών συστημάτων, τεχνολογίας και εκπαιδευμένων και ικανών στελεχών που θα είναι σε θέση να οργανώνουν ομάδες για τη λήψη αποτελεσματικών μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων.

Κεφάλαιο 5. Οργανωσιακή Αλλαγή

«Δεν είναι το ισχυρότερο των ειδών που επιβιώνει, ούτε το ευφυέστερο, αλλά εκείνο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην αλλαγή.»

Κάρολος Δαρβίνος

⁶²Risk Management and the HR Executive by Valerie Frederickson, MS, CMP, Valerie Frederickson & Company <https://www.innovativeemployeesolutions.com>. Τελευταία επίσκεψη: 12/10/2016.

⁶³Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.197

Στις μέρες μας, ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί αναπόφευκτα τους οργανισμούς που επιθυμούν να επιβιώσουν στην αλλαγή. Το περιβάλλον δράσης ενός οργανισμού, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό, εμπεριέχει την έννοια της αλλαγής. Παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις σταδιακές αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, την έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και την διαφορετικότητα των εργαζομένων (labor diversity) οδηγούν αναπόφευκτα στην υιοθέτηση της κουλτούρας της οργανωσιακής αλλαγής με απώτερο στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξη.

Για να επιτύχουν την αλλαγή, μεταβάλλουν τη στρατηγική τους, το οργανόγραμμά τους καθώς και τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης των υπαλλήλων τους. Δεν είναι μια εύκολη διαδικασία λόγω κυρίως των αντιστάσεων που προτίθενται να προβάλλουν άτομα ή ομάδες ατόμων που δε μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα ή φοβούνται να απωλέσουν την επιρροή τους έναντι άλλων οπότε αγωνίζονται για τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί διαδικασία δυναμική και σαφώς ανθρωποκεντρική, η οποία θεμελιώνεται στην πεποίθηση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας (συμπεριφορά, αντιδράσεις) είναι καθοριστικής σημασίας για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και συνολικά για την έκβαση και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου.

Ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος μείωσης τής αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή είναι η επιδίωξη της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό των αλλαγών. Είναι μια διαδικασία αλλαγής μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι διαγιγνώσκουν και διαμορφώνουν τις αλλαγές που χρειάζονται και στη συνέχεια τις εφαρμόζουν, συχνά με τη βοήθεια ειδικών συμβούλων⁶⁴.

Οι οργανωσιακές αλλαγές περιλαμβάνουν διάφορες τάσεις στο χώρο του μάνατζμεντ με κυριότερες τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), τον Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering), την Ενδυνάμωση του Προσωπικού (Empowerment), την Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking), την Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing) και τη Μείωση του Προσωπικού (Downsizing).

⁶⁴Dessler G. (2012), ό.π., σελ. 258

5.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Αποτελεί το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση και η μεγιστοποίηση της αξίας των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών με την ενεργή συμμετοχή όχι μόνο των στελεχών αλλά και όλων των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο υπ' αριθμόν ένα προσδιοριστικός παράγοντας στην προσπάθεια επίτευξης της Ολικής Ποιότητας. Η προσπάθεια είναι ομαδική και η ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας, γι' αυτό και η όλη συμπεριφορά των εργαζομένων θεωρείται κομβικής σημασίας για την επιτυχία της εφαρμογής. Η συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων επιδιώκεται στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων και στη μείωση των αστοχιών. Συγκροτούνται ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) για την επίλυση προβλημάτων και την επεξεργασία πιθανών λύσεων με απώτερο στόχο την άριστη συνεργασία και τον συντονισμό των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες. Οι κύκλοι ποιότητας παρακινούν και αξιοποιούν τους εργαζόμενους, αυξάνουν το αίσθημα ομαδικότητας και συνεργασίας και ελαττώνουν τον αριθμό παραιτήσεων των ικανών.

Όσον αφορά στη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στον εντοπισμό κερδοφόρων βελτιώσεων εφαρμόζοντας σε κάθε διαδικασία τον κύκλο του Deming ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις που συμβολίζονται με τα αρχικά PDCA:

- Plan/Σχεδιάσε: εντοπίζεται και αναλύεται το πρόβλημα, προτείνονται λύσεις
- Do/Πράξε: εφαρμόζονται στην πράξη οι βέλτιστες λύσεις
- Check/Ελέγξε: ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των λύσεων που εφαρμόστηκαν
- Act/Ενέργησε: γίνονται διορθώσεις όπου απαιτείται, καθιερώνεται η νέα μέθοδος εργασίας

Η ευθύνη για τον προγραμματισμό της ποιότητας ανήκει στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενώ η ευθύνη υλοποίησης των κατευθυντήριων γραμμών του σχεδιασμού ανήκει στις υπηρεσίες ή τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού. Προϋπόθεση επίτευξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν οι ομαλές εργασιακές σχέσεις, η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και η καλλιέργεια ενός κλίματος δέσμευσης προς τα ιδανικά και τους στόχους της επιχείρησης επομένως ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται καταλυτικός.

Είναι προφανές ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να εφαρμοστεί, απαιτείται δέσμευση προς αυτό το σκοπό από τη διοίκηση, υιοθέτηση των αρχών της από τους εργαζομένους, οργάνωση, προγραμματισμός, συμμετοχή των εργαζομένων με συνεχείς προτάσεις για βελτίωση, αναγνώριση της

προσπάθειάς τους για εφαρμογή των βελτιώσεων και ύπαρξη κριτηρίων μέτρησης των αποτελεσμάτων⁶⁵. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το σωστά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό που ωθείται από κίνητρα όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ηθική/υλική ανταμοιβή.

❖ Ποιότητα και Ποιοτικός Εργαζόμενος

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και σχετικά ασταθές οικονομικό περιβάλλον, μια επιχείρηση οφείλει πρωτίστως να παρακολουθεί και να αφουγκράζεται συστηματικά τις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών της, τις τεχνολογικές καινοτομίες και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα σε αυτό το περιβάλλον είναι καθοριστικός καθώς μπορεί να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω για παράδειγμα της μείωσης του κόστους εργασίας ή της εξασφάλισης προσωπικού υψηλής ποιότητας. Η Ποιότητα αποτελεί δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων⁶⁶. Έχει μετρήσιμα και πρακτικά χαρακτηριστικά και αναδεικνύει την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις συνθήκες μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, είναι ο “κορμός” μιας επιχείρησης. Η πλήρης ενασχόληση του με την ποιότητα, επιτρέπει στις ικανότητές του να χρησιμοποιούνται προς όφελος της επιχείρησης.

Δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό αν δεν είναι “ποιοτικοί” οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Ποιος είναι ο “ποιοτικός εργαζόμενος”; Είναι αυτός ο οποίος έχει επιλεχθεί για το ήθος του, τις γνώσεις, την εμπειρία και την προσφορά του σε άλλες μονάδες στις οποίες έχει εργαστεί ή σε άλλες θέσεις στον οργανισμό που ήδη εργάζεται. Γνωρίζει να ακούει, προσπαθεί να μαθαίνει και να αντιλαμβάνεται τα ερεθίσματα που του δίδονται. Πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας (value of teamwork) και θεωρεί βασική προτεραιότητα τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και μεταξύ των εργαζομένων⁶⁷. Ο ποιοτικός υπάλληλος μπορεί να ανταπεξέλθει σε εύλογο χρονικό διάστημα στις απαιτήσεις και να αποδώσει τα μέγιστα, διαθέτει τον απαραίτητο ζήλο και ολοκληρώνει τα καθήκοντά του χωρίς να διαταράσσει την ομαλή λειτουργία

⁶⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ.35

⁶⁶ Κέφης Β.Ν. (2005), ό.π., σελ.31

⁶⁷ Κέφης Β.Ν. (2005), ό.π., σελ.77

του οργανισμού.

Οι άνθρωποι δανείζουν το προσωπικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο σε έναν οργανισμό διότι πιστεύουν ότι θα εισπράξουν αξία, σε διάφορες μορφές, ως ανταπόδοση. Και, βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι έχουν επιλεγεί σωστά, ο εργοδότης δεν θα θέλει να τους χάσει, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τον ευχαριστημένο πελάτη που συνεχίζει τη συνεργασία με την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι είναι οι πιο καθοριστικοί πάροχοι αξίας που μπορεί να έχει ένας οργανισμός, ανεξαρτήτως της φύσης του⁶⁸. Το έργο της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να είναι αντικείμενο ειδικευμένων και έμπειρων ατόμων. Αν δεν εκτελείται από άτομα με βαθιά γνώση του αντικειμένου είναι φυσικό να μην επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι, οπότε τα αποτελέσματα θα είναι επιζήμια για τον οργανισμό.

5.2 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR)

Η σύγχρονη οργανωσιακή ιδεολογία απαιτεί συστηματική προσέγγιση των ριζικών μεταβολών που διαμορφώνονται στον πυρήνα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Οι απαιτήσεις για μείωση του κόστους, υψηλή ανταγωνιστικότητα και κυριαρχία στην αγορά οδηγούν στη θεμελίωση ριζοσπαστικών τεχνικών και μεθόδων διοίκησης στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα⁶⁹.

Το BPR είναι μια παγκοσμίως αποδεκτή τεχνική που αφορά στην αναδιοργάνωση του οργανισμού, εστιάζοντας στις διαδικασίες του και επιφέροντας σημαντικές βελτιώσεις σε μικρό χρονικό διάστημα. Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών εφαρμόζεται όταν επέρχονται σημαντικές μεταβολές (π.χ. νέα τεχνολογικά επιτεύγματα), οι οποίες εξαναγκάζουν τον οργανισμό να επιχειρήσει μια ευρύτερη αναδιοργάνωση προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Η τεχνική αυτή βασίζεται στο συντονισμό των μεθόδων για γρήγορες αλλαγές, αναβάθμιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων καθώς και για χρήση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας. Αναφέρεται στον ριζικό ανασχεδιασμό τόσο των δομών όσο και των διαδικασιών ενός οργανισμού με στόχο τη σαφή βελτίωση κρίσιμων δεικτών μέτρησης της απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση. Όλες οι ανθρώπινες, οργανωτικές και τεχνολογικές

⁶⁸Mayo Andrew (2001), the Human Value of the Enterprise; valuing PEOPLE as Assets, Monitoring, Measuring, Managing, Nicholas Brealey Publishing, London p.20

⁶⁹Κέφης Β.Ν., “Η νέα τάση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών”, περιοδ. Δημόσιος Τομέας (Νοέμβριος 1998)

εκφάνσεις μπορούν να αλλάξουν μέσα από αυτή τη διαδικασία, ο οργανισμός ουσιαστικά επανιδρύεται.

Οι οργανισμοί προβαίνουν σε ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους για τρεις κυρίως λόγους:

- α) βρίσκονται σε μεγάλη κρίση, οπότε επιζητούν κυρίως τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους
- β) δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα βραχυπρόθεσμα αλλά τα διορατικά στελέχη προβλέπουν δυσκολίες μακροπρόθεσμα, οπότε ασκούν προληπτικό μανάτζμεντ για να αντιμετωπίσουν τον επερχόμενο ανταγωνισμό
- γ) κατέχουν ηγετική θέση αλλά θέλουν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, οπότε ανασχεδιάζουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες για να επιτύχουν μια ομαλή μετάβαση στην αναπόφευκτη αλλαγή και να φέρουν σε δυσχερέστερη θέση τους ανταγωνιστές τους.

Το BPR εστιάζει στην ομαδική εργασία πάνω στις διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες, καθώς και στη δημιουργία επιχειρηματικής δεοντολογίας στο προσωπικό. Συμπιέζει κύριες εργασίες που έχουν μεγάλο κόστος μέσω αξιολόγησης ενώ οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες μειώνεται το λειτουργικό κόστος. Προϋποθέτει στενή συνεργασία με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διότι οι αλλαγές που κομίζει έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που γίνεται η ανάθεση και υλοποίηση μιας εργασίας. Τα οφέλη που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό είναι η σαφής μείωση των εργασιών, η μεγαλύτερη ευελιξία των διαδικασιών, η αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και η μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού. Τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είναι η άγνοια των στελεχών σχετικά με τη μεθοδολογία του BPR, το υψηλό κόστος εκπαίδευσης και εφαρμογής του και οι απολύσεις εργαζομένων λόγω της συγχώνευσης τμημάτων και δραστηριοτήτων.

5.3 Ενδυνάμωση (Empowerment)

Ως ενδυνάμωση χαρακτηρίζεται η μεταβίβαση της λήψης απόφασης από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη στους υφισταμένους και η διαδικασία εμπύχωσης και ανταμοιβής αυτών των εργαζομένων καθώς αναλαμβάνουν ταυτόχρονα και την ευθύνη των πράξεων τους. Η ανάγκη για

ενδυνάμωση στους οργανισμούς προκύπτει από εσωτερικές (προσπάθειες περαιτέρω ανάπτυξης, συγκράτηση των βέλτιστων υπαλλήλων) και εξωτερικές προκλήσεις (αύξηση του ανταγωνισμού, ανάγκη αλλαγών στο προσωπικό, αλλαγή πλεύσης και μακροχρόνιων στόχων) που αναφύονται. Μέσω αυτής, μειώνονται τα υφιστάμενα επίπεδα ιεραρχίας - η κατάργηση επιπέδων της ιεραρχίας έχει σαν σκοπό τη μεταβίβαση του ελέγχου ακριβώς στα χέρια εκείνων που πραγματικά την ασκούν - η Διοίκηση λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις και οι εργαζόμενοι τις επιχειρησιακές αποφάσεις.

Η ενδυνάμωση έχει άμεση σχέση με το μάνατζμεντ και επηρεάζει όλες τις διεργασίες της Διοίκησης που περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, την κατανομή εξουσίας και ευθύνης, την εκπαίδευση τού προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσής του. Στηρίζεται στη θεωρία ότι αυξάνεται η ικανοποίηση του εργαζομένου εάν του δοθεί η ευκαιρία να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων σχετικών με το αντικείμενο εργασίας του. Η συμμετοχή ενός εργαζομένου στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων τον βοηθά να αντιληφθεί πως η επίλυση των προβλημάτων και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού συνδέεται άμεσα με την προσωπική του συνεισφορά και απόδοση. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η άμεση αντίδραση του οργανισμού σε εξωτερικά ερεθίσματα. Με την έννοια της ενδυνάμωσης συνδέονται και οι ομάδες εργασίας όπου οι εργαζόμενοι είναι συνυπεύθυνοι για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο δίχως να απευθύνονται σε έναν άμεσο προϊστάμενο. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας ως μέσο ταχείας αντίδρασης σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με στόχο την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη σωστών αποφάσεων μέσω της παρακίνησης και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Τα διορατικά στελέχη έχουν αντιληφθεί την αξία των ποιοτικών εργαζομένων γι' αυτό και προχωρούν στην ουσιαστική ανάθεση αρμοδιοτήτων σ' αυτούς και την ενδυνάμωσή τους. Τα στελέχη αυτά κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα πρότυπο εργαζομένου, τον αυτοδιοικούμενο εργαζόμενο (self-managing worker) που είναι αποτέλεσμα πρωτοποριακών πολιτικών μέσω των οποίων δόθηκαν στους απασχολούμενους σε μια επιχείρηση πρωτοβουλίες και εξουσίες⁷⁰.

5.4 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)

Το Benchmarking είναι μια μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται στο στρατηγικό μάνατζμεντ οργανισμών για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την

⁷⁰Κέφης Β.Ν. (2005), ό.π., σελ 78

"καλύτερη πρακτική" (best practice) στον τομέα τους ώστε να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της στοχεύοντας στην αύξηση κάποιων πτυχών της απόδοσης τους. Η συγκριτική προτυποποίηση διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες⁷¹:

- *Benchmarking Διαδικασιών (Process Benchmarking)*: Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας και στοχεύει στο να προσδιορίσει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας από άλλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν παρόμοια δραστηριότητα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες.
- «*Benchmarking Επιδόσεων*» ή «*Ανταγωνιστικό Benchmarking*» (*Competitive Benchmarking*): Επιτρέπει στη Διοίκηση να εκτιμήσει την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού με συγκρίσεις προϊόντων και υπηρεσιών και επικεντρώνεται σε στοιχεία όπως η τιμή, η ποιότητα, η ταχύτητα, η αξιοπιστία και άλλα χαρακτηριστικά επίδοσης. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές συμφωνούν να συγκρίνουν τις διαδικασίες τους αν και είναι δύσκολο να εντοπιστούν όλοι οι υφιστάμενοι και δυνητικοί ανταγωνιστές.
- *Στρατηγικό Benchmarking*: Αφορά στην αναζήτηση καλών πρακτικών που επέτρεψαν στους έχοντες υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Επηρεάζει κυρίως τα μακροπρόθεσμα σχέδια ενός οργανισμού και τα θετικά αποτελέσματα φαίνονται με πολύ αργότερους ρυθμούς απ' ότι στο Benchmarking Διαδικασιών.
- *Εσωτερικό Benchmarking (Internal Benchmarking)*: Αφορά στην αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών στο εσωτερικό του οργανισμού και την προσπάθεια εγκαθίδρυσης τους σε σταθερή βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ουσιαστικά, αναφέρεται στη μελέτη επιτυχημένων λειτουργιών που εφαρμόζουν κάποια τμήματα ενός οργανισμού με σκοπό την επέκτασή τους στο σύνολο των τμημάτων του οργανισμού.

Η εστίαση στις μεθόδους δράσης των ανταγωνιστών-ηγετών που στη συνέχεια θα υιοθετηθούν και θα προσαρμοστούν στα δεδομένα του οργανισμού προσφέρει μια ενδελεχή απεικόνιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και βασίζεται στη θεωρία ότι το μάνατζμεντ ενός οργανισμού μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο παραγωγής μέσω της υιοθέτησης δράσεων που ακολουθούν οι ανταγωνιστές που κατέχουν ηγετικό ρόλο.

Τα βήματα που ακολουθεί ο μάνατζερ είναι τα ακόλουθα:

- ✓ ορίζει τις διαδικασίες που απαιτούν βελτίωση

⁷¹ΣΕΒ- Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Λειτουργικής Ευελιξίας και Οργανωτικής Καινοτομίας (Ιούνιος 2012) σελ.147

-
- ✓ εντοπίζει τους ανταγωνιστές-ηγέτες
 - ✓ συλλέγει πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών-ηγετών μέσω της σύγκρισης των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους για να αντιμετωπίσει τα λάθη του οργανισμού και να οδηγηθεί στην “καλύτερη πρακτική”
 - ✓ αποφασίζει το νέο στρατηγικό σχέδιο δράσης σε τομείς όπως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οικονομική διαχείριση, η χρήση νέων τεχνολογιών
 - ✓ προσπαθεί να μιμηθεί τρόπους δράσης που οδηγούν στην υψηλότερη και βέλτιστη απόδοση

Το Benchmarking μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο γεγονός (one-off event) αλλά συχνά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους. Δεν αποτελεί μέθοδο αντιγραφής εφόσον οι αλλαγές που θα προκύψουν από τη σύγκριση πρέπει να προσαρμόζονται στην κουλτούρα του οργανισμού. Μέσω της συγκριτικής προτυποποίησης εντοπίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού, διευρύνεται το πεδίο αναζήτησης νέων τρόπων βελτίωσης και εκτός του οργανισμού ενώ παράλληλα επιταχύνεται η διαδικασία ανασχεδιασμού.

5.5 Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing)

Συχνή πρακτική στην οποία προσφεύγουν πολλοί οργανισμοί, με την οποία ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες ή συμβούλους η διαχείριση επιμέρους δραστηριοτήτων πρότερα ενσωματωμένων στον οργανισμό, με σκοπό την ελάττωση του κόστους και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις και η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (πχ προσλήψεις, μισθοδοσία) ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες χωρίς εξαρτημένη σχέση (μισθό) αλλά έναντι συμφωνηθέντος αντιτίμου για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Η υιοθέτηση του outsourcing επιτρέπει στον οργανισμό να εξοικονομήσει σημαντικά κεφάλαια διότι αντί να αγοραστεί απαραίτητος εξοπλισμός και να προσληφθούν υπάλληλοι που θα τον διαχειρίζονται και θα διεκπεραιώνουν εργασίες, ανατίθενται σε εξωτερικό συνεργάτη αυτές οι εργασίες όπου το αντίτιμο «ενοικίασης εργασιών» είναι κατά πολύ μικρότερο συγκριτικά με το κόστος που θα προέκυπτε αν η ίδια εργασία πραγματοποιούνταν από τον ίδιο τον οργανισμό.

Εξοικονομούνται χώροι εγκατάστασης ενώ παράλληλα διατίθενται επιπλέον πόροι για την υλοποίηση άλλων στόχων. Στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δραστηριότητες όπως οι προσλήψεις και η εκπαίδευση συχνά ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Μέσω της εξωτερίκευσης λειτουργιών, αξιοποιείται εξειδικευμένο προσωπικό, χωρίς παράλληλη ανάληψη του κόστους αναζήτησης, διαχείρισης και συντήρησής του, ενώ παρέχεται η δυνατότητα αντικατάστασης και ανακύκλωσης αυτού του προσωπικού υπό όρους, χωρίς επιπλέον κόστος.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που προσφέρει το outsourcing σε έναν οργανισμό είναι η εξασφάλιση επιπλέον προσωπικού σε περιόδους αυξημένου φόρτου, χωρίς να χρειάζεται να προχωρήσει σε προσλήψεις. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ο κίνδυνος που ελλοχεύει ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που παράσχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες ή να αποδειχθεί πολύ υψηλό το πραγματικό κόστος. Γι' αυτό η Διοίκηση θα πρέπει να μην επιλέξει βιαστικά τους εξωτερικούς συνεργάτες της και στη συνέχεια να κάνει κοινωνούς της αλλαγής τους εργαζομένους της μέσω της επικοινωνίας, της πληροφόρησης γύρω από τους στόχους του οργανισμού, τους τρόπους που θα τους επιτύχουν και τα προσδοκώμενα οφέλη.

5.6 Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delaying)

Η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων – κυρίως των μεσαίων - στηρίζεται στη λογική ότι τα επιπλέον επίπεδα δυσχεραίνουν την ελεύθερη ροή επικοινωνίας και πληροφόρησης και αυξάνουν αντί να μειώνουν τους χρόνους αντίδρασης του οργανισμού. Η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία, στην επιτάχυνση των διαδικασιών, στη μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού και στη μείωση του διοικητικού κόστους. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το καλά εκπαιδευμένο και επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό⁷². Για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημαίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και καλά επιλεγμένο και αποδοτικό προσωπικό.

Αποτελεί κοινό τόπο ότι όσο περισσότερα τα ιεραρχικά επίπεδα τόσο πιο πολύπλοκη και λιγότερο αποτελεσματική γίνεται η επικοινωνία μεταξύ τους λόγω της αλλοίωσης των μηνυμάτων κατά τη μεταφορά τους από το ανώτερο στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Φυσικό επακόλουθο είναι να παρατηρούνται συχνά δυσκολίες και παρεξηγήσεις στη σωστή κατανόηση των στόχων, της

⁷²Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), ό.π, σελ. 39

στρατηγικής, των διαδικασιών κτλ. που ξεκινούν από την ανώτατη Διοίκηση και πρέπει να κατανοηθούν από όλους τους εργαζόμενους. Επίσης, καθίσταται πιο δύσκολος τόσο ο προγραμματισμός όσο και ο έλεγχος της λειτουργίας του οργανισμού εφόσον η πρόσβαση στα υψηλότερα κλιμάκια είναι λιγότερο εύκολη. Παράλληλα, ευνοείται η παράκαμψη τόσο από κάτω προς τα πάνω όσο και αντίθετα. Αυτό οδηγεί στη σταδιακή αλλοίωση της οργανωτικής δομής, με αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στα θετικά σημεία της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων συγκαταλέγεται το γεγονός ότι δημιουργούνται αποτελεσματικές ομάδες εργασίας και κάθε προϊστάμενος μπορεί να διοικεί καλύτερα έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων του αφού μπορεί να διαθέτει περισσότερο χρόνο για την επικοινωνία, την καθοδήγηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, την παρακίνηση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργαζόμενου.

5.7 Μείωση Προσωπικού-Συρρίκνωση (Downsizing)

Αποτελεί συνήθη πρακτική σε περιόδους κρίσης⁷³. Εφαρμόζεται συνήθως στα πλαίσια μείωσης τού λειτουργικού κόστους ενός οργανισμού όταν τα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά σε βαθμό που προκαλούν προβλήματα και απειλούν τη βιωσιμότητά του ή τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών του μέσω της μείωσης του μεγέθους του. Η ουσία της συρρίκνωσης είναι η μείωση του κόστους μέσω της μείωσης των εργαζομένων. Η σμίκρυνση δεν παρατηρείται μόνο από οργανισμούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα κερδοφορίας, μεριδίου αγοράς ή χρέους. Είναι εξίσου πιθανό να υιοθετείται από οικονομικά κραταιές επιχειρήσεις που διαθέτουν ηγετική θέση στην αγορά, όπως και μετά από συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Στην περίπτωση αυτή είναι ένα προληπτικό μέτρο για τη διατήρηση και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας⁷⁴.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συρρίκνωση είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, η οργανωσιακή ευελιξία, η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και η ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγεται η ακριβή

⁷³Πλέον η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία των αέναων αλλαγών δημιουργεί την ανάγκη εφαρμογής της για διάφορους λόγους όπως η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η τεχνολογική πρόοδος, η συνεχής μετάλλαξη της μορφής της αγοράς

⁷⁴Παπαδάκης Β.Μ. (2012), ό.π., σελ.319

εκπαίδευση των εργαζομένων που παραμένουν ώστε να ανταποκριθούν στα αυξημένα τους πλέον καθήκοντα και να αναλάβουν ευθύνες καθώς και η απομάκρυνση μεσαίων στελεχών λόγω κατάργησης ή επικείμενης κατάργησης της βαθμίδας τους.

Τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η συρρίκνωση περιλαμβάνουν όχι μόνο τη δυσaréσκεια και την εχθρότητα των αποχωρούντων αλλά και τη μείωση της απόδοσης και την πτώση του ηθικού των εναπομεινάντων. Αυτό το φαινόμενο είναι γνωστό ως το σύνδρομο των επιβιωσάντων (survivors' syndrome). Οι συμπεριφορικές εκφράσεις του «συνδρόμου των επιβιωσάντων» μπορεί να είναι η έλλειψη κινήτρων, η πτώση του ηθικού, η μειωμένη εμπιστοσύνη και δέσμευση στην εταιρεία. Οι επιβιώσαντες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο άγχος εφόσον πλέον πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα και περισσότερο ώστε να αναπληρώσουν τα καθήκοντα των συναδέλφων τους που αποχώρησαν. Την ίδια στιγμή αντιμετωπίζουν ένα αλλαγμένο εργασιακό περιβάλλον απ' το οποίο απουσιάζουν οι μέχρι πρότινος συνάδελφοί τους και όπου αισθάνονται διαρκώς τον κίνδυνο απώλειας της θέσης τους. Για να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις από τη μείωση του προσωπικού, εφαρμόζονται προγράμματα εθελουσίας αποχώρησης έναντι γενναίας αποζημίωσης, πρόωρης συνταξιοδότησης ή εξασφάλισης απασχόλησης εκτός του οργανισμού με τη βοήθεια συμβούλων που αναλαμβάνουν τη διεξαγωγή σεμιναρίων επιμόρφωσης και επανένταξης σε παρεμφερείς εργασίες εκτός του οργανισμού.

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται καίριος διότι ευθύνεται όχι μόνο για την αντικειμενική, δίκαιη και αιτιολογημένη επιλογή των αποχωρούντων αλλά και για την επανατοποθέτηση αυτών στην αγορά εργασίας⁷⁵. Κάποιες επιχειρήσεις, για να αποφύγουν προβλήματα στη λειτουργία τους λόγω της μείωσης του προσωπικού, επιλέγουν να μειώσουν τις αποδοχές των εργαζομένων για να μην καταφύγουν άμεσα σε απολύσεις. Οι μειώσεις, συνήθως, δεν είναι οριζόντιες για να προστατευθούν οι χαμηλόμισθοι οπότε περικόπτονται μεγαλύτερα ποσά από τα ανώτερα μισθολογικά επίπεδα.

⁷⁵Οι υπηρεσίες εργασιακής επανένταξης (outplacement services) αποτελεί μια μέριμνα της επιχείρησης προς τους απολυθέντες που περιλαμβάνει συμβουλές για το πώς να αναζητήσουν νέα εργασία, κύκλους σεμιναρίων για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους ή και προσπάθεια τοποθέτησής τους σε επιχειρήσεις που αναζητούν τις συγκεκριμένες ειδικότητές τους.

Κεφάλαιο 6. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η εντεινόμενη αβεβαιότητα του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος δημιουργεί μεγαλύτερη ανάγκη συντονισμού και ευελιξίας εντός του οργανισμού με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται και η φιλοσοφία της διοίκησης αυτού. Δίνεται πλέον έμφαση στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, στη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και έκφρασης καινοτόμων ιδεών, στη συμμετοχή, στην ανταμοιβή όσων αποδίδουν και βελτιώνουν τις ικανότητες τους, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην αποκέντρωση των αποφάσεων.

Το ενδιαφέρον της Διοίκησης επικεντρώνεται στη διαμόρφωση μιας δομημένης οικονομικής στρατηγικής και στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού με βασικό εργαλείο τα πλέον κατάλληλα λειτουργικά προγράμματα ανάπτυξης που θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στο χώρο της αγοράς. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπο» που αποτελεί εκείνο το μέρος του επιχειρησιακού κεφαλαίου, το οποίο θεωρείται η βάση για τη δημιουργία αξίας. Η ανάδειξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε στρατηγικό στοιχείο του οργανισμού την τοποθετεί αυτομάτως στην αλυσίδα αξίας του. Ο στρατηγικός της ρόλος, όμως, είναι να επηρεάσει και τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού.

Η νέα οικονομική πραγματικότητα, που απαιτεί ταχύτητα και ποιότητα παραγωγής, ασκεί πίεση στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να διευρύνει το ρόλο της από το διαχειριστικό της διεκπεραίωσης στον ευρύτερο διοικητικό (strategic role) της συμμετοχής. Επιπρόσθετα, οφείλει να συμβάλλει στην εξελικτική πορεία του οργανισμού αλλά και να αποδεικνύει το πώς προσθέτει αξία στον οργανισμό.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού είναι εφικτή μόνο όταν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση αυτού. Επιπροσθέτως, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μοχλό δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα διαφοροποίησης ενός οργανισμού από τους ανταγωνιστές αποτελούν η συμμετοχή όλων των εργαζομένων και η αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών τους, η συνεχής εκπαίδευση και η αξιολόγηση.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού

σχεδιασμού⁷⁶. Συγκεκριμένα, συμβάλει:

- Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, η οποία πρέπει να καταγραφεί και να εκφρασθεί ουσιαστικά, έτσι ώστε να εμπνεύσει τους εργαζόμενους αλλά και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί.
- Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όπως για τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους αλλά και το επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τις προθέσεις των εργατικών σωματείων.

Σήμερα, επειδή ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή για τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με στρατηγικούς στόχους έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία⁷⁷.

6.1 Αναβάθμιση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Πολλοί οργανισμοί στην Ελλάδα ακολουθούν τη γενικευμένη διεθνώς τάση της αναβάθμισης της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η παραπάνω διαπίστωση αφορά σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, δεδομένου ότι αυτές, πρωτίστως, βιώνουν την διεθνή κρίση σε εντονότερο βαθμό και αντιλαμβάνονται αμεσότερα την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπου περίοπτη θέση κατέχει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πώς εκδηλώνεται, εμπράκτως, η τάση αναβάθμισης;

Οι διοικήσεις δίνουν έμφαση πλέον στην ανάπτυξη των «κλασικών» λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, πολιτικές αμοιβών και παροχών) και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Επίσης, χαράσσεται συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης και ανάπτυξης

⁷⁶Ξηροτύρη– Κουφίδου Σ. (2010), ό.π., σελ.29

⁷⁷Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού) εκδόσεις Rosili σελ.36

των ανθρώπινων πόρων, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική. Συνακόλουθα, αναβαθμίζονται τόσο τα προσόντα των επικεφαλής των Διευθύνσεων Ανθρώπινων Πόρων όσο και η θέση τους στην ιεραρχία. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται όλο και περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις:

- ✓ Χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα επιλογής προσωπικού, συχνά σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους.
- ✓ Φροντίζουν για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια επιμόρφωσης.
- ✓ Εξελίσσουν τα συστήματα αξιολόγησης, συνδέοντάς τα με την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.
- ✓ Προσφέρουν ευκαιρίες εξέλιξης, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους εργαζόμενους, ώστε να μην αποχωρήσουν από την επιχείρηση αλλά και για να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητές τους.
- ✓ Βελτιώνουν τα συστήματα αμοιβών, παροχών και κινήτρων, παρακινούν και επιβραβεύουν.
- ✓ Δίνουν έμφαση στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος.
- ✓ Μεριμνούν για την ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης του εργαζόμενου προς τη Διοίκηση.
- ✓ Προωθούν την εφαρμογή πρακτικών ευέλικτης οργάνωσης.

6.2 Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Έλεγχος

Βασικές ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αυτής. Οι ενέργειες αυτές εντάσσονται στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού διότι επηρεάζουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα την επάρκεια του σε πόρους, υλικούς και άυλους. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθήσει στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου

παράγοντα. Αυτό γιατί στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδοθεί, διαρκώς περιορίζεται⁷⁸.

Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία κατά την οποία αποφασίζεται ποιες κενές θέσεις θα πρέπει να καλυφθούν και με ποιο τρόπο. Η ερώτηση έγκειται στο αν οι θέσεις θα καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή θα χρειαστεί να στρατολογηθούν εκ νέου υποψήφιοι εκτός της επιχείρησης⁷⁹.

Ο σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Ηλικίες του παρόντος εργατικού δυναμικού και δεξιότητες κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.
- Απόδοση εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, προαγωγές και μεταφορές/μεταθέσεις.
- Ελλείψεις λόγω συνταξιοδότησης, αποχωρήσεων κ.λπ. καθώς και προσωρινές ελλείψεις λόγω ασθενειών, εγκυμοσύνης, εκπαίδευσης κ.λπ.
- Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων κ.λπ.

Αντί να θεωρείται ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού μια απλή διαδικασία που οδηγεί στην πρόσληψη ή απόλυση των εργαζομένων, θεωρείται ως η σημαντικότερη διαδικασία ανάπτυξης – βελτίωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του κυριότερου πόρου του οργανισμού, του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, δηλαδή με τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους του. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει πρόβλεψη της μελλοντικής τους πορείας αφού λαμβάνονται αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον. Η ανάγκη για προγραμματισμό είναι αναπόφευκτη ιδιαίτερα στο ρυθμό αλλαγής του κοινωνικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης. Είναι μια λειτουργία που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και την καταγραφή των γνώσεων και ειδικοτήτων του προσωπικού για την μελλοντική αποτελεσματική κάλυψη των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο οργανισμού, διευθύνσεων και τμημάτων και ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Ο σωστός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

⁷⁸Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2010), ό.π., σελ.73

⁷⁹Η στρατολόγηση αποτελεί μέρος της στελέχωσης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των θέσεων σε γνώσεις και δεξιότητες με την περιγραφή θέσης, ακολουθεί η προσέλκυση υποψηφίων και τέλος γίνεται η επιλογή των καταλληλότερων.

της επιχείρησης, προκειμένου να προσδιοριστεί η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

Βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού είναι:

- η ανάλυση προσφοράς και ζήτησης στην αγορά εργασίας
- η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός
- η κατάρτιση πλάνου για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως το πλεόνασμα ή η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού
- η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

Η διαδικασία της στελέχωσης είναι σημαντικό να βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλάνο, που να καθορίζει τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και να απαντά στα καίρια ερωτήματα:

- ο Πόσους ανθρώπινους πόρους χρειαζόμαστε;
- ο Πώς θα τους εξασφαλίσουμε;
- ο Πώς θα διαδώσουμε το μήνυμα για τη στελέχωση;
- ο Πόσο αποτελεσματικές ήταν οι μέχρι τώρα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι στελέχωσης;

Ένας σωστός προγραμματισμός αποσκοπεί στη μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, οριοθετώντας και δίνοντας την απαραίτητη έμφαση σε προσλήψεις με βάση τις επιθυμητές δεξιότητες. Παράλληλα, συμβάλλει στην αξιοποίηση του υπάρχοντος δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης που του προσφέρει ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες της θέσης εργασίας του.

Θεμελιώδης έννοια, ισότιμη του προγραμματισμού, είναι ο έλεγχος. Σύμφωνα με τον H.Fayol, με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, αν εκτελούνται οι εντολές και οι οδηγίες και αν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις και υπερβολές. Είναι η αλληλένδετη με τον προγραμματισμό διαδικασία, με βάση την οποία τα στελέχη υλοποιούν τα προγράμματα, αξιολογούν την απόδοση και μετρούν την επιτυχία ή την αποτυχία. Η σημασία του ελέγχου εντοπίζεται στη μέτρηση και στην αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης.⁸⁰

⁸⁰Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.199

6.3 Κινητικότητα Προσωπικού

Διαστήματα ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας ωθούν τους εργοδότες να περικόπτουν τα επίπεδα απασχόλησης ως μέσο για τη διατήρηση της παραγωγικότητας. Εκτός από την αναμενόμενη ζήτηση, οι ανάγκες σε προσωπικό μπορεί να αποτελούν συνάρτηση των παρακάτω⁸¹:

- Προβλεπόμενα μεικτά έσοδα (ως αποτέλεσμα αποχωρήσεων ή απολύσεων προσωπικού)
- Ποιότητα και δεξιότητες του προσωπικού (σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης)
- Στρατηγικές αποφάσεις για αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή την είσοδο σε νέες αγορές
- Τεχνολογικές και άλλες αλλαγές που συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων

Η υλοποίηση νέων στρατηγικών απαιτεί συχνά νέες προτεραιότητες στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και διαφορετική χρησιμοποίηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα είτε την πρόσληψη νέων προσώπων με τις απαιτούμενες δεξιότητες είτε την απόλυση εκείνων με τις λιγότερες δεξιότητες και την εκπαίδευση των εναπομεινάντων για να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Επειδή η δουλειά των εναπομεινάντων υπαλλήλων μετά από μια μείωση προσωπικού θα είναι διαφορετική, οι επιχειρήσεις πρέπει να ετοιμάσουν καινούριες προδιαγραφές των θέσεων εργασίας και τεχνικές αξιολόγησης, καθώς και νέα πακέτα αμοιβών. Θα χρειαστεί επίσης επιπλέον εκπαίδευση για να διασφαλιστεί ότι όλοι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για τα διευρυμένα εργασιακά καθήκοντα και τις νέες αρμοδιότητές τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση επιλογής μιας αναπτυξιακής στρατηγικής, η επιχείρηση θα επιλέξει την πρόσληψη νέων και ικανών προσώπων που διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία για να προωθηθούν στις κατάλληλες θέσεις. Στην περίπτωση επιλογής μιας στρατηγικής περιστολής, θα πρέπει να απολυθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας, την απόδοση ή οποιοδήποτε άλλο κριτήριο κρίνει κατάλληλο η διοίκηση.

Είναι πάντα ευκολότερο να μειώνεις το προσωπικό παρά να το αναπτύσσεις και τα αποτελέσματα γίνονται σαφώς πιο γρήγορα ορατά, μολαταύτα το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε «εταιρική ανορεξία». Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο Geoff Armstrong, Γενικός Διευθυντής του

⁸¹Dessler G. (2012), ό.π., σελ. 130-132

Ανώτατου Ινστιτούτου Προσωπικού και Ανάπτυξης του Ηνωμένου Βασιλείου, σε ομιλία του στο Ινστιτούτο το 1996 «έχει αναλογιστεί κανείς πώς τα δισεκατομμύρια που έχουν ξοδευτεί για τις απολύσεις ανθρώπων θα μπορούσαν να επενδυθούν στην ανάπτυξη και την επίδραση που θα είχαν στις εταιρίες μας;»⁸². Η τάση του downsizing - δηλαδή η μαζική περικοπή θέσεων εργασίας, επομένως και εργαζομένων- αρχίζει να υπερισχύει έναντι των άλλων. Πρωταρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και σε αυτή την περίπτωση παίζει η αξιολόγηση ώστε να επιλεγούν με ορθολογικό τρόπο οι λιγότερο απαραίτητοι για την επιχείρηση. Αναντίρρητα, οι περικοπές πρέπει να γίνονται με δίκαιο και σύννομο τρόπο, σύμφωνα πάντα με την εργατική νομοθεσία. Για να μην αναγκαστεί η επιχείρηση να φτάσει στη λύση των μαζικών απολύσεων, θα μπορούσε σε πρώτη φάση να παγώσει τις προσλήψεις και να προχωρήσει στην αποδοχή οικειοθελών παραιτήσεων. Σαν επιπλέον βήμα, μπορεί να προωθήσει την πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων υπαλλήλων, προσφέροντάς τους χρηματικά κίνητρα⁸³.

Οι λόγοι που μπορεί να επικαλεστεί ο εργοδότης για να απολύσει έναν εργαζόμενο περιλαμβάνουν τις αναγκαστικές περικοπές στο προσωπικό λόγω οικονομικής δυσπραγίας, την μη ικανοποιητική εργασιακή απόδοση, την έλλειψη ικανοτήτων που απαιτεί η θέση εργασίας ή κατάργηση αυτής, την ανάρμοστη συμπεριφορά. Πριν από την καταβολή οποιασδήποτε αποζημίωσης απόλυσης, ο εργαζόμενος υπογράφει μια υπεύθυνη δήλωση που απαλλάσσει τον εργοδότη από οποιαδήποτε περαιτέρω υποχρέωση έναντι του εργαζομένου. Οι αποζημιώσεις πρέπει να διακρίνονται από ισοτιμία και δικαιοσύνη έναντι των εργαζομένων.

Οι αποχωρήσεις που δεν σχετίζονται με πειθαρχικά παραπτώματα οφείλονται σε ενέργειες είτε του εργοδότη (απολύσεις λόγω μειωμένων πωλήσεων/κερδών, λόγω εισόδου σε ύφεση κλπ.) είτε του εργαζόμενου (συνταξιοδότηση, αναζήτηση καλύτερης δουλειάς κλπ.). Επίσης, υπάρχει η περίπτωση της διαθεσιμότητας (lay off), όταν αναστέλλεται η εργασιακή σχέση από τον εργοδότη λόγω έλλειψης αντικειμένου. Αποτελεί μια προσωρινή κατάσταση αλλά μπορεί να οδηγήσει τελικά σε απόλυση, σημαντικό ρόλο δε παίζει η πρότερη αξιολόγηση.

Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν έναν εργαζόμενο σε εθελούσια αποχώρηση είναι η συμπλήρωση των συντάξιμων ετών και η αναζήτηση μιας καλύτερης θέσης εργασίας. Τα συνολικά ποσοστά κινητικότητας προσωπικού επηρεάζονται από τα ποσοστά ανεργίας (όταν η ανεργία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα μειώνονται οι εθελούσιες αποχωρήσεις) και τη συχνότητα των επαγγελματικών ευκαιριών. Στην περίπτωση της μη εθελούσιας αποχώρησης, στα πλαίσια

⁸²Mayo Andrew (2001), ό.π., σελ.26

⁸³Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ.165

αναδιάρθρωσης του οργανισμού ή αντιμετώπισης πιέσεων από τον ανταγωνισμό, ο εργοδότης μπαίνει στη διαδικασία να προχωρήσει σε απολύσεις, δίνοντας προτεραιότητα στην διατήρηση και ανάπτυξη των κορυφαίων σε απόδοση εργαζομένων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης εργαζομένων καθώς και τη συνεχή επιβράβευσή τους ως στοιχείο αναγνώρισης της συμβολής τους στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και ενίσχυσης της δέσμευσής τους στα ιδανικά αυτού.

Για να αντιμετωπίσουν οι εργοδότες τα ζητήματα αποχώρησης (εθελούσιας και μη) θα πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης ταλέντων στα θέματα της προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αξιολόγησης και ανταμοιβής του προσωπικού. Θα πρέπει να δώσουν έμφαση στους στόχους του οργανισμού και στο πως αυτοί θα επιτευχθούν ώστε να μην οδηγηθούν σε ατυχείς προσλήψεις, ανεπαρκή εκπαίδευση, άστοχες αξιολογήσεις και άδικες αμοιβές εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός αύξησης των κερδών μιας επιχείρησης μέσω του υπολογισμού του κόστους κάθε κίνησης που αφορά στην διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού. Η κινητικότητα προσωπικού (εθελούσια και μη) είναι δαπανηρή για τους εργοδότες. Για παράδειγμα, σε μια νέα πρόσληψη, θα πρέπει να υπολογιστούν τόσο το απτό όσο και το άυλο κόστος. Το απτό κόστος περιλαμβάνει το κόστος της προσέλκυσης, της συνέντευξης και της δοκιμής του υποψηφίου καθώς και της μισθοδοσίας του κατά την περίοδο εξοικείωσής του με το νέο εργασιακό περιβάλλον. Το άυλο κόστος περιλαμβάνει τη σαφώς χαμηλή παραγωγικότητά του έναντι των παλαιότερων και εμπειρότερων συναδέλφων του, το κόστος εκπαίδευσης και το κόστος διόρθωσης των λαθών του. Η Διοίκηση καλείται, βάσει αυτών των στοιχείων, να αποφασίσει εάν είναι οικονομικά συμφέρουσα η συνεχής κινητικότητα προσωπικού ή η επένδυση στο υπάρχον προσωπικό και η περαιτέρω ενίσχυσή του.

Η κινητικότητα προσωπικού δεν έχει πάντα αρνητικές επιπτώσεις αν και το κόστος της μπορεί να στοιχίσει αρκετά στον συνολικό προϋπολογισμό. Η χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού θα πρέπει να έχει ως γνώμονα τους σωστούς χειρισμούς για τη διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού ώστε να μην φτάσει στο μέτρο της κινητικότητας. Ο εργοδότης θα πρέπει αρχικά να επιλέξει σωστά τους καταλληλότερους υπαλλήλους και στη συνέχεια, μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, να παράσχει στον εργαζόμενο κίνητρα για να παραμείνει. Θα πρέπει να δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο και να τον επιβραβεύει, δείχνοντάς του την αναγνώριση της δουλειάς του.

6.4 Εναλλακτικές Εργασιακές Πρακτικές

Η αποδιάρθρωση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων είναι μια πραγματικότητα η οποία χαρακτηρίζει πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Το ερώτημα για το αύριο των εργασιακών σχέσεων παραμένει φλέγον ενώ η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται σε μια από τις πιο σύνθετες επιχειρησιακές διαδικασίες. Κι αυτό διότι ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό και τις νέες τεχνολογίες μπορούν να αποκρούσουν τις συνέπειες της ύφεσης με καλύτερα αποτελέσματα από άλλους, ενώ μπορούν να πετύχουν ακόμα και βελτίωση των μεγεθών τους. Σήμερα, η πλειοψηφία των στελεχών οργανισμών (ιδιωτικού και δημοσίου συμφέροντος) έχει αντιληφθεί ότι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος χάραξης μιας αναπτυξιακής στρατηγικής είναι μέσω των εργαζομένων. Το στοιχείο που εγγυάται την επιτυχία των στρατηγικών αποφάσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο η Διοίκηση παρακινεί και επιμορφώνει το προσωπικό της σχετικά με την συμμετοχή του στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων.

6.5 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

Οι ριζικές αλλαγές που έχουν υποστεί οι εργασιακές σχέσεις, διαμόρφωσαν ένα νέο εργασιακό τοπίο το οποίο προσπαθούν να εκμεταλλευτούν οι οργανισμοί για να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες είτε να παρανομούν είτε να αγνοούν συμφέρουσες πρακτικές ενώ μερίδα εξ αυτών να καταφεύγει σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής εργασιακών συμβουλών και προσωπικού. Στον ιδιωτικό τομέα, οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης είναι γνωστές και αναμενόμενες. Ξεκινούν από τα προγράμματα σμίκρυνσης για να επιτύχουν μείωση του κόστους, όπου ο πρώτος στόχος είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης των οποίων ο αριθμός περιορίζεται μέσω απολύσεων ή πακέτων εθελουσίας εξόδου. Πολλές επιχειρήσεις για να μειώσουν το κόστος και να αποκτήσουν αυξημένη ευελιξία προσφεύγουν σε λύσεις όπως η απασχόληση προσωπικού μερικής ή προσωρινής απασχόλησης και η ενοικίαση προσωπικού από εταιρίες που παρέχουν αυτή την υπηρεσία.

Η σταθερή και πλήρης απασχόληση φαίνεται να εκτοπίζεται ολοένα και περισσότερο από την εμφάνιση και εξάπλωση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης ενώ διανύουμε μια περίοδο αμφισβήτησης της εξασφαλισμένης και σταθερής εργασίας. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης μπορεί να περιλαμβάνουν ευελιξία στις ώρες απασχόλησης, όπως διανομή των εργασιακών ωρών,

ευέλικτα ωράρια, σχέδια υπερωριών, τροποποίηση των συστημάτων βάρδιας, συμβόλαια ετησίων ωρών. Μορφές ευέλικτης οργάνωσης της εργασίας που συχνά υιοθετούνται είναι η εποχιακή απασχόληση (temporary working), η μειωμένη απασχόληση (part time working), το μοίρασμα μιας θέσης εργασίας από δύο εργαζόμενους (job sharing) ενώ παρατηρείται ευελιξία και στις συμβάσεις εργασίας με σχέδια υιοθέτησης εναλλακτικών της πλήρους και μόνιμης απασχόλησης με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου και εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing)⁸⁴.

I. Ευελιξία στο ωράριο

Συνδυάζεται με τη μείωση της διάρκειας της εβδομαδιαίας εργασίας εφόσον δημιουργούνται ανάγκες για νέες βάρδιες. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται με μερικό ωράριο, νυχτερινό ωράριο ή ωράριο που περιλαμβάνει Κυριακές και αργίες και με ελαστικό ωράριο προσέλευσης αναχώρησης.

II. Ευελιξία στη σύμβαση εργασίας

Περιλαμβάνει απασχόληση προσωρινή (temporary), ευκαιριακή (casual), περιορισμένου χρόνου (part time), υπεργολαβία (subcontracting) και θέσεων εργασίας που τις μοιράζονται δύο εργαζόμενοι (job sharing).

6.6 Πρακτικές λειτουργικής ευελιξίας

Η εφαρμογή πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη καθώς περιλαμβάνει παρεμβάσεις απευθείας στο ανθρώπινο δυναμικό όπως εσωτερική κινητικότητα, αναδιάρθρωση ειδικοτήτων, αναδιοργάνωση της εργασίας, εκπαίδευση, επιμόρφωση.

➤ Εσωτερική Κινητικότητα (Job Rotation)

Εφαρμόζεται κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Σύστημα κυκλικής εναλλαγής της εργασίας που περιλαμβάνει τη μετακίνηση των εργαζομένων από μια θέση εργασίας σε άλλη που απαιτεί ένα σύνολο παραπλήσιων δεξιοτήτων χωρίς να αλλάξει η εργασιακή τους σύμβαση. Αποτελεί εναλλακτική λύση σε περιπτώσεις αυξομειώσης των εργασιών ή απουσίας / αποχώρησης κάποιου

⁸⁴Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), ό.π., σελ.164,176-177

εργαζόμενου και βοηθά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε μελλοντικές καταστάσεις αποχωρήσεων ή απουσιών για μικρά ή μεγάλα χρονικά διαστήματα. Διαμορφώνει εργαζόμενους γενικών καθηκόντων και λιγότερο εξειδίκευσης. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην διαμόρφωση ορθούς κρίσης της Διοίκησης για την επιλογή της θέσης εργασίας στην οποία αποδίδει καλύτερα ο εργαζόμενος.

Η εναλλαγή ρόλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μέσο ενδυνάμωσης και τόνωσης του ενδιαφέροντος του προσωπικού. Δίδεται η ευκαιρία στους ικανούς να αναδείξουν τις δεξιότητες τους και να ανελιχθούν ενώ παράλληλα τονώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων, καθώς μεταφέρονται σε θέσεις που απαιτείται ενδεχομένως η αξιοποίηση άλλων γνώσεων και αλλάζει το περιβάλλον και η δομή της εργασίας τους με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί. Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αντιληφθεί τη συνολική λειτουργία του οργανισμού καθώς και την προσωπική του συνεισφορά σε αυτή.

Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής της εναλλαγής ρόλων στους κόλπους του οργανισμού είναι η εκπαίδευση των υπό μετακίνηση εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα νέα τους καθήκοντα και η συνεχής ενημέρωση αυτών για τις επιδιώξεις του οργανισμού και τα αποτελέσματα που προσδοκά μέσα από την εφαρμογή της εν λόγω πρακτικής. Για να μειωθεί το κόστος της εκπαίδευσης, συστήνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων στο πλαίσιο άσκησης των νέων καθηκόντων μέσω μαθητείας δίπλα σε κάποιον εμπειρότερο εργαζόμενο (on the job training).

➤ Αναδιάρθρωση εργασιών/ικανοτήτων (Multitasking/ multiskilling)

Η δυνατότητα εκτέλεσης πολλαπλών διεργασιών από έναν εργαζόμενο χωρίς να επικεντρώνεται μόνο σε μία ονομάζεται με μία λέξη multitasking ή πολυδυναμία (multiskilling). Εκφράζει την ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί νέα καθήκοντα, πιο σύνθετες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, να επανειδικεύεται, να επιμορφώνεται χωρίς αυτό να συνεπάγεται κόστος, συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση. Ο εργαζόμενος κατέχει ή αποκτά ένα εύρος ικανοτήτων και γνώσεων και τις εκμεταλλεύεται για να εκτελέσει εργασίες που δεν συγκαταλέγονταν στην αρχική του εκπαίδευση ενώ ενισχύονται τα περιθώρια αύξησης της παραγωγικότητας εφόσον οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες σε νέα για αυτούς πεδία. Σε περιόδους όπως η σημερινή, όπου παρουσιάζεται μείωση του όγκου εργασιών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας λόγω μείωσης πχ της ζήτησης, η πρακτική αποκτά μεγαλύτερη σημασία.

Δεν συνεπάγεται μείωση προσωπικού αλλά προσφέρει πρακτικούς τρόπους ορθολογικής

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη βέλτιστη χρήση με την προσδοκία μείωσης του λειτουργικού κόστους. Επακόλουθο του multitasking, είναι ότι αρκετές διαδικασίες που αρχικά ήταν προσωποποιημένες, συμπύσσονται ή καταργούνται με αποτέλεσμα την απλοποίηση τους. Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής του multitasking στους κόλπους του οργανισμού είναι η εκπαίδευση στο πλαίσιο άσκησης των νέων καθηκόντων μέσω μαθητείας δίπλα σε κάποιον εμπειρότερο εργαζόμενο (on the job training) ή μέσω εσωτερικών σεμιναρίων κατάρτισης ή μέσω εξωτερικών εκπαιδευτών και η εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας ώστε να εξαλειφθούν τυχόν αντιστάσεις στην αλλαγή και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Μια ενδεχόμενη αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα εφαρμογής της πρακτικής αυτής όμως αν η Διοίκηση βασιστεί σε ένα ολοκληρωμένο πλάνο που θα συμπεριλαμβάνει εκπαίδευση και ενδελεχή ενημέρωση των multitaskers εργαζομένων τότε η αντίσταση θα εξαλειφθεί.

➤ Ομάδες εργασίας (work teams)

Πρόκειται για ένα σύστημα οργάνωσης της εργασίας με βάση το οποίο μια ομάδα εργαζομένων έχει εντολή και αρμοδιότητα να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Αποτελεί πρακτική που αφορά πρωτίστως την επίτευξη οργανωτικής καινοτομίας μέσω της οργάνωσης των Ανθρώπινων Πόρων, μπορεί να περιλαμβάνει εργαζόμενους από όλα τα διοικητικά επίπεδα ενός οργανισμού και δημιουργεί κουλτούρα ομάδας. Σημαντικό είναι να αποσαφηνίζονται εξ αρχής οι στόχοι και το αντικείμενο που καλούνται να φέρουν εις πέρας οι ομάδες, να προγραμματίζονται συζητήσεις με τη μορφή think tanks, να καταγράφονται οι εισηγήσεις των μελών και η διοίκηση να οδηγείται στην επιλογή της βέλτιστης λύσης.

Από επιστημονικές έρευνες και μελέτες προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα επιχειρήσεων και οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων⁸⁵. Με τις ομάδες εργασίας ενισχύονται η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, η συμμετοχικότητα στην επίλυση προβλημάτων και η ενδοεταιρική διατμηματική επικοινωνία. Αναντίρρητα, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση⁸⁶ κι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ασκεί ένα βαθμό επιρροής στη λήψη αποφάσεων και

⁸⁵Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.180

⁸⁶Στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, μολονότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας, αυτή μπορεί να οριστεί ως μια πολυδιάστατη κατάσταση που περιλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων με τα οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους. Οι Price και Muller (1986) αναγνωρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση “ως τον βαθμό στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος είναι ευτυχισμένος στην εργασία του”. Οι Spector (1997), Judge και Hulin (1993), Judge και Watanabe (1993) παρουσιάζουν την εργασιακή ικανοποίηση “ως τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, έχοντας επίδραση στην προσωπική

την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

➤ Τηλεργασία

Τηλεργασία είναι μορφή εργασίας η οποία πραγματοποιείται μέσω της χρήσης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών όπου ο εργαζόμενος εργάζεται από το σπίτι του ή κάποια άλλη τοποθεσία, κάνοντας χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και της τεχνολογίας γενικότερα.

Διαφοροποιείται ο παραδοσιακός, δεδομένος γεωγραφικά τόπος εργασίας, με προσανατολισμό σε πιο ευέλικτα χωροχρονικά εργασιακά πλαίσια. Η βασική και πιο διαδεδομένη μορφή τηλεργασίας είναι η κατ' οίκον τηλεργασία (home-based teleworking) που παρέχεται στο χώρο κατοικίας του εργαζόμενου. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ένας χώρος του σπιτιού να μετατραπεί σε τυπικό γραφείο με τον κατάλληλο εξοπλισμό (ηλεκτρονικό υπολογιστή, μόντεμ, λογισμικό) και την στοιχειώδη τηλεπικοινωνιακή υποδομή. Επιπλέον, η τηλεργασία μπορεί να είναι και κινητή (mobile teleworking) όταν δεν υπάρχει σταθερό χωρικό σημείο εργασίας⁸⁷.

Η τηλεργασία οδηγεί σε αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών δομών και αλλάζει τον καταμερισμό των καθηκόντων. Επιπρόσθετα, με την εφαρμογή της τηλεργασίας η κάθετη ιεραρχική οργάνωση όλο και περισσότερο μετατρέπεται σε οριζόντια με την ελαχιστοποίηση του ρόλου των ενδιάμεσων στελεχών, που καθίστανται πλέον συντονιστές⁸⁸. Επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας λόγω εξοικονόμησης χρόνου, μείωσης των απουσιών και έλλειψης του ασφυκτικού ελέγχου εκ μέρους του εργοδότη.

Το κόστος εκκίνησης και λειτουργίας εφαρμογών τηλεργασίας μπορεί να αποδειχθεί υψηλό λόγω της απαιτούμενης τεχνολογικής υποδομής και τις ανάγκες σε εκπαίδευση ενώ διαρρηγνύεται ο ιστός που συνδέει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και μπορεί να υπάρξουν προβλήματα στη συνεργασία και τη διατήρηση ενός ομαδικού πνεύματος .

τους ευημερία”. Εστιάζουν στην ικανοποίηση από την ίδια τη ζωή τους ως εργαζόμενοι.- (Κέφης Β.Ν., Παπαζαχαρίου Π., (2009), ό.π., σελ.178)

⁸⁷Ληξουριώτης Ι. (1998), Νέες τεχνολογίες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία, Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 3, σελ.261-262

⁸⁸Κουκοβίνος Λ., Κουσουνή Α. (1999), Η επίδραση της μικροηλεκτρονικής στις εργασιακές σχέσεις-το φαινόμενο της τηλεργασίας, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου τόμος 58, εκδόσεις Τσιμπούκης, σελ.532

➤ Επαγγελματική κατάρτιση και βελτίωση δεξιοτήτων

Προκύπτει στα πλαίσια της ανάπτυξης των εργαζομένων που ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην οικονομική ευμάρεια του οργανισμού. Αποτελεί διαδικασία απόκτησης εξειδικευμένης μόρφωσης, με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν σε συγκεκριμένη επαγγελματική δραστηριότητα. Οι δεξιότητες διακρίνονται σε γενικές και σε ειδικές. Οι γενικές δεξιότητες αφορούν σε ευρύ φάσμα επαγγελμάτων, μπορεί για παράδειγμα να είναι η διαχείριση του χρόνου, η ομαδικότητα, η ηγεσία ενώ οι ειδικές δεξιότητες χρησιμεύουν μόνο στη διεξαγωγή κάποιου εξειδικευμένου έργου (επαγγέλματος), π.χ. δεξιότητα χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, οι δεξιότητες μπορεί να είναι νοητικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης, π.χ. για την επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, κτλ.) και πρακτικές (αφορούν στη χειρωνακτική επιδεξιότητα και στη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων). Στην πράξη, πολλές δεξιότητες αποκτώνται στο χώρο εργασίας, όπου στο υπόβαθρο των γνώσεων έρχεται να προστεθεί η εμπειρία από την επαγγελματική ενασχόληση με κάποιο εργασιακό αντικείμενο⁸⁹.

Κεφάλαιο 7. Μελλοντικές Προκλήσεις

Στο μέλλον η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά προκλήσεων στις οποίες οφείλει να ανταποκριθεί.

Η πρώτη πρόκληση είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται όχι μόνο να επιλέξει ικανά άτομα υψηλών δεξιοτήτων αλλά και να ανακαλύψει και να αναπτύξει εργαζομένους από την δεξαμενή ταλέντων του οργανισμού.

Ακόμα ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς είναι η ανάπτυξη ηγετών, καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί για την αποτελεσματικότητα εφόσον εξασφαλίζουν την μετατροπή της στρατηγικής σε αποτελέσματα.

Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές αποτελεί μια ακόμα πρόκληση για την Διοίκηση

⁸⁹ΣΕΒ- Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Λειτουργικής Ευελιξίας και Οργανωτικής Καινοτομίας (Ιούνιος 2012) σελ.85

Ανθρωπίνων Πόρων. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να εδραιώνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών του. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία στην εκτέλεση των έργων και η ευελιξία στο ωράριο εργασίας αποτελούν τους πιο διαδεδομένους και αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακίνησης στους σύγχρονους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 8. Η περίπτωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε

Η παγιωμένη οικονομική κρίση φέρνει τους επικεφαλής των οργανισμών αενάως αντιμέτωπους με νέες προκλήσεις επομένως γίνονται αρωγοί μιας προσπάθειας αντιμετώπισης των πάσης φύσεως αντιξοοτήτων και επιβίωσης του οργανισμού εν συνόλω. Το ρόλο αυτό καλείται να παίξει ο σύγχρονος μάνατζερ, ο οποίος οφείλει να ανταπεξέλθει και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που ταλανίζουν έναν οργανισμό. Να καθορίσει τις πολιτικές – βασισμένες στις βέλτιστες πρακτικές - τις οποίες έχει ανάγκη ο οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και κυρίως να ασκήσει ορθή διοίκηση, δίνοντας έμφαση στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων διότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που στελεχώνουν και ενεργοποιούν έναν οργανισμό προσφέροντάς του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο μάνατζερ αναλαμβάνει την χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού αλλά η εφαρμογή του εξαρτάται από τους ανθρώπους που καλούνται να τον υλοποιήσουν.

Οι άνθρωποι πόροι επηρεάζουν τις περισσότερες αποφάσεις που σχετίζονται με την παραγωγή, την οικονομική διαχείριση και την διοίκηση - δηλαδή την ίδια τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επομένως, θα πρέπει να επιλέγονται σωστά και σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Logistics στους ανθρώπινους πόρους, που πρεσβεύει ότι η λήψη καθοριστικών αποφάσεων διασφαλίζει ότι αρκετά ανταγωνιστικοί και με τις κατάλληλες δεξιότητες άνθρωποι είναι σε θέση να αναλάβουν καθήκοντα όπου και όποτε τους ζητηθεί.

Για να αναλυθεί στην πράξη η θεωρητική προσέγγιση του πρώτου μέρους, θα εξεταστεί η περίπτωση της εταιρείας Σταθερές Συγκοινωνίες (ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε) και συγκεκριμένα οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στην εταιρεία κατά τη διάρκεια της θητείας του Νικολάου Χ. Παπαθανάση στη θέση

του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου από το Δεκέμβριο του 2012⁹⁰ έως τον Δεκέμβριο του 2015⁹¹.

8.1 Η Εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε

Η εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε. (Σταθερές Συγκοινωνίες) συστάθηκε στις 17 Ιουνίου 2011 (ΦΕΚ 1454Β'/17/06/2011). Στην Εταιρεία περιλαμβάνονται ο Ηλεκτρικός Σιδηρόδρομος Αθηνών Πειραιώς (Η.Σ.Α.Π), η Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας (Α.Μ.Ε.Λ) και η TRAM Α.Ε. Η εν λόγω Εταιρεία προέκυψε ύστερα από την απορρόφηση της Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς Α.Ε. (Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.) και της TRAM Α.Ε. από την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Εταιρεία Λειτουργίας Α.Ε. και την μετονομασία της τελευταίας μετά την ολοκλήρωση της απορρόφησης σε Σταθερές Συγκοινωνίες Α.Ε (ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε)⁹².

Η συνένωση των τριών εταιρειών έχει ως πρωτεύοντα στόχο την εξοικονόμηση πόρων μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και όσον αφορά στη συγκοινωνιακή διάσταση, την επιβεβλημένη συμπληρωματικότητα των μέσων σταθερής τροχιάς, ώστε αυτά να εδραιωθούν στη συνείδηση των πολιτών του Λεκανοπεδίου και των επισκεπτών της Αθήνας, ως η πρώτη τους επιλογή για τις μετακινήσεις τους. Βασική πολιτική επιλογή της Εταιρείας, αποτελεί η αδιάλειπτη αναγνώριση και ανταπόκριση στις ανάγκες του επιβατικού κοινού ενώ κύριο μέλημα και αποστολή όλων των εργαζομένων της είναι η μεταφορά των πολιτών με ασφάλεια, αξιοπιστία, άνεση, επιβατοκεντρική φιλοσοφία και σεβασμό στο περιβάλλον, μεριμνώντας παράλληλα για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών⁹³.

Τα οφέλη από την συστηματική χρήση των δημοσίων μέσων μεταφοράς είναι πολλαπλά για τους κατοίκους της πρωτεύουσας, τόσο για τους χρήστες των δημοσίων μέσων (ταχύτητα, άνεση, ασφάλεια, αξιοπιστία), όσο και γενικότερα (μείωση ατμοσφαιρικής ρύπανσης, καταπολέμηση του θορύβου, κλπ.) για την πόλη.

⁹⁰οικ. 52699/6078/10-12-2012 ΚΥΑ

⁹¹οικ. 81626/Φ.50ε/30-12-2015 ΚΥΑ

⁹²Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών-Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης (Απρίλιος 2013) σελ.27

⁹³Πηγή: www.stasy.gr. Τελευταία επίσκεψη: 24/10/2016.

8.2 Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας Α.Ε

Η εταιρεία Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας Α.Ε ήταν θυγατρική της εταιρείας Αττικό Μετρό Α.Ε και βασικός σκοπός της ήταν η λειτουργία του δικτύου των Γραμμών 2 και 3 του μητροπολιτικού σιδηροδρόμου των Αθηνών. Η εταιρεία λειτουργούσε με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, ήταν επιχείρηση κοινής ωφέλειας και εποπτευόταν από τον Υπουργό Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. Διοικούνταν από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (δύο εκ των μελών μπορούσαν να είναι εκπρόσωποι των εργαζομένων) με τριετή θητεία.

Το 2000 ξεκίνησε η λειτουργία των Γραμμών 2 και 3 του ΜΕΤΡΟ της Αθήνας. Το συνολικό μήκος του δικτύου φτάνει τα 37,8 χιλιόμετρα με τριάντα έξι (36) σταθμούς. Επιπλέον, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Ελευθέριος Βενιζέλος, καθώς και η περιοχή των Μεσογείων, εξυπηρετούνται για την απευθείας σύνδεσή τους με το κέντρο της πόλης με συρμούς του ΜΕΤΡΟ, μέσω τεσσάρων (4) σταθμών (Παλλήνη, Κάντζα-Παιανία, Κορωπί και Αεροδρόμιο) στο δίκτυο του Προαστιακού σε διαδρομή μήκους 20,7 χιλιομέτρων. Διαθέτει εξήντα έξι (66) συρμούς των έξι (6) οχημάτων.

Ο ετήσιος μέσος όρος επιβιβάσεων είναι περίπου 136 εκατομμύρια και παρέχει συγκοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Με τις δύο γραμμές του ΜΕΤΡΟ μετακινούνται περίπου 480.000 επιβάτες ημερησίως. Έχει υπολογιστεί, ότι η λειτουργία του ΜΕΤΡΟ μείωσε κατά 71.000 τα Ι.Χ. αυτοκίνητα, που εισέρχονται στο κέντρο της πόλης ή ισοδύναμα μείωσε την κίνηση με Ι.Χ. κατά 335.000 οχηματοχιλιόμετρα ημερησίως. Λόγω του ΜΕΤΡΟ, οι ρύποι από τα οχήματα μειώθηκαν κατά 8% μέσον όρο⁹⁴. Το ΜΕΤΡΟ της Αθήνας αποδεικνύει την αναβάθμιση των αστικών συγκοινωνιών και αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για τη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης στους δρόμους της πόλης και τη μικρότερη επιβάρυνση στο περιβάλλον.

Η ασφάλεια στο ΜΕΤΡΟ είναι αποτέλεσμα προσεκτικής μελέτης και σχεδιασμού, λήψης όλων των απαραίτητων μέτρων στο στάδιο της εφαρμογής, εξονυχιστικών ελέγχων και συνεχούς διαδικασίας αξιολόγησης για τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Προηγμένα τεχνικά συστήματα, όπως το Σύστημα Αυτόματης Προστασίας Συρμού (ΑΤΡ), το Σύστημα Πυρανίχνευσης και Πυρόσβεσης, το Σύστημα Αερισμού και Απαγωγής Καπνού, το Κλειστό Κύκλωμα Τηλεόρασης (CCTV), τα Συστήματα Επιτήρησης και Συναγερμού, Συστήματα Αδιάλειπτης Λειτουργίας κ.α. διασφαλίζουν το μέγιστο επίπεδο ασφάλειας για τους επιβάτες, το προσωπικό και τον εξοπλισμό.

⁹⁴Πηγή: <http://www.stasy.gr>

Η καθημερινή λειτουργία του ΜΕΤΡΟ συντονίζεται από το Κέντρο Ελέγχου Λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί 24 ώρες καθημερινά για όλες τις μέρες του χρόνου. Όλα τα επί μέρους τεχνικά συστήματα (σηματοδότησης, ηλεκτροδότησης, αερισμού, ανακοινώσεων, διαχείρισης κτιρίων κλπ.) εποπτεύονται και τηλεχειρίζονται από το Κέντρο Ελέγχου Λειτουργίας. Για κάθε δε υποσύστημα, υπάρχει διπλή και τριπλή εφεδρεία σε τοπικό επίπεδο.

8.3 TRAM A.E

Τα πρώτα (ιππήλατα) τραμ έκαναν την εμφάνισή τους στους δρόμους της Αθήνας το 1882. Ήταν ελαφρά οχήματα, κλειστά το χειμώνα με 16 θέσεις και ανοιχτά το καλοκαίρι με 20 θέσεις, τα οποία έλκονταν από τρία άλογα. Αυτές οι πρώτες γραμμές συνέδεσαν το κέντρο της Αθήνας με τα τότε προάστια καθώς και την Πλατεία Ομονοίας με το Σύνταγμα και το Γκάζι ενώ αργότερα, το 1902, εξυπηρέτησαν τις οδούς Ιπποκράτους, Μητροπόλεως και Αχαρνών. Το ατμήλατο τραμ του Φαλήρου ξεκίνησε να λειτουργεί το 1887 ενώ το 1908 κυκλοφόρησαν τα πρώτα ηλεκτρικά τραμ.

Στις 28 Οκτωβρίου 1940, οι τροχιόδρομοι της Αθήνας συμμετέχουν στην επιστράτευση όμως μετά την Κατοχή αρχίζει η φθίνουσα πορεία των τραμ της Αθήνας με την κατάργηση ορισμένων γραμμών. Το 1960 διακόπτεται οριστικά η κυκλοφορία του αθηναϊκού τραμ ενώ τα τραμ των προαστίων και ειδικότερα αυτά που συνέδεαν τον Πειραιά με το Πέραμα εξακολούθησαν τη λειτουργία τους μέχρι το 1977, οπότε αντικαταστάθηκαν και αυτά από πετρελαιοκίνητα λεωφορεία. Στις 19 Ιουλίου 2004, το τραμ επιστρέφει στους δρόμους της πρωτεύουσας, σύγχρονο και τεχνολογικά προηγμένο. Σήμερα, συνολικά διατίθενται 34 συρμοί.

Οι περισσότερες διοικητικές και λειτουργικές υπηρεσίες στεγάζονται στο Αμαξοστάσιο του Ελληνικού, στο χώρο του παλιού αεροδρομίου. Εκεί βρίσκονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις της Εταιρείας (γραφεία, ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις κλπ.), το Κέντρο Ελέγχου Λειτουργίας, το συνεργείο του τροχαίου υλικού - όπου γίνεται συντήρηση, επισκευή και καθαρισμός των οχημάτων - καθώς και ο χώρος για τη στάθμευση των τραμ. Το σύγχρονο τραμ είναι ένα αρθρωτό όχημα αμφίδρομης κατεύθυνσης και έχει τη δυνατότητα ζεύξης δύο οχημάτων σε λειτουργία συρμού. Το μήκος του οχήματος είναι 31,9 μέτρα και το πλάτος είναι 2,4 μέτρα. Η μεταφορική του ικανότητα είναι πενήντα έξι (56) καθήμενοι επιβάτες, συμπεριλαμβανομένων των ειδικά διαμορφωμένων θέσεων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες και πάνω από διακόσιοι (200) όρθιοι επιβάτες. Κατά τη λειτουργία του τραμ έχουν αξιοποιηθεί τα πλέον σύγχρονα τεχνικά μέσα, όπως κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης και ειδικά συστήματα επιτήρησης και συναγερμού.

Για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προδιαγραφές που θα επέτρεπαν την απρόσκοπτη λειτουργία του τραμ, η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. προχώρησε στην αναβάθμιση του «Πράσινου Κύματος», του συστήματος αυτόματης παραχώρησης προτεραιότητας στα οχήματα τραμ σε κεντρικούς κόμβους και διασταυρώσεις ώστε να συντελέσει στη διασφάλιση ασφαλών συνθηκών μετακίνησης

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. πραγματοποίησε λεπτομερείς μετρήσεις ταχύτητας και αναμονής σε κεντρικές διασταυρώσεις, που διέρχεται το τραμ, ενώ επανελέγχτηκε και επαναπρογραμματίστηκε το εγκατεστημένο σύστημα αυτόματης προτεραιότητας στους φωτεινούς σηματοδότες. Τα αποτελέσματα από το σύνολο των βελτιωτικών παρεμβάσεων είναι άμεσα ορατά, επιφέροντας σημαντικές μειώσεις στους χρόνους διαδρομής του τραμ. Οι μειώσεις στους χρόνους των διαδρομών τραμ έχουν άμεσο αντίκτυπο στο βαθμό ικανοποίησης του επιβατικού κοινού και επιτρέπουν στο τραμ να προσθέσει την ταχύτητα στα συγκριτικά πλεονεκτήματα που ήδη διαθέτει, όπως η αξιοπιστία (99,6% αξιοπιστία δρομολογίων), το εκτεταμένο ωράριο λειτουργίας και η δυνατότητα μεταφοράς ποδηλάτων, άνευ περιορισμού ημέρας και ώρας.

8.4 ΗΣΑΠ

Εγκαινιάστηκε το 1869 και αρχικά ένωνε τον Πειραιά με το Θησείο. Το 1904 ηλεκτροδοτήθηκε⁹⁵ και από τότε μπορεί να θεωρηθεί το πρώτο μετρό της Ελλάδας. Από το 1957 μέχρι σήμερα, η Γραμμή 1 συνδέει το λιμάνι του Πειραιά με την Κηφισιά και αντιστρόφως, εκτελώντας μια διαδρομή συνολικού μήκους 25,7 χιλιομέτρων. Διαθέτει τριάντα τέσσερις (34) συρμούς των πέντε (5) ή έξι (6) οχημάτων Η γραμμή του Ηλεκτρικού είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος της επίγεια, αν και τα 3,2 χιλιόμετρα στο κέντρο της Αθήνας είναι υπόγεια ενώ ορισμένοι σταθμοί στο βόρειο τμήμα της είναι υπέργειοι. Με τη δημιουργία δύο νέων, υπόγειων γραμμών μετρό το 2000, αποτέλεσε τη Γραμμή 1 του δικτύου μετρό της Αθήνας.

⁹⁵Τόσο η ηλεκτροδότηση, όσο κι η σήραγγα στην Ομόνοια, δείγματα νέων τεχνολογιών, αντιμετώπιζονταν με επιφύλαξη από πολλούς επιβάτες. Σε ένα δημοσίευμα της εφημερίδας «Καιροί» στις 18 Σεπτεμβρίου του 1904, ο χρονογράφος με το ψευδώνυμο «Φαληριώτης» περιγράφει έναν διάλογο με θέμα τον ηλεκτρικό, πλέον, σιδηρόδρομο, ανάμεσα σε ένα επιβάτη που επιθυμούσε να αγοράσει ένα εισιτήριο πρώτης θέσεως, κι ένα σιδηροδρομικό υπάλληλο:

« - Ένα δια τὸ Φάληρον πρώτης.

- Μετ' ἐπιστροφῆς;

- Ἀπλοῦν, ἀπλοῦν. Δὲν μπορῶ νὰ εἶμαι βέβαιος ἂν θὰ φθάσω ζωντανός...»

Πηγή: <https://el.wikipedia.org>. Τελευταία επίσκεψη: 20/10/2016.

Το 1976 οι Ελληνικοί Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι, πενήντα χρόνια από την ίδρυσή τους, εξαγοράστηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο και μετονομάστηκαν σε Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς (ΗΣΑΠ).

8.5 Νομική Μορφή και Οργάνωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου κοινής ωφέλειας και λειτουργεί βάσει των κανόνων της ιδιωτικής οικονομίας. Οι περισσότεροι φορείς που προσφέρουν δημόσιο συγκοινωνιακό έργο στην Αθήνα (ΟΑΣΑ, ΟΣΥ, ΣΤΑΣΥ, ΤΡΑΙΝΟΣΕ, Αττικό Μετρό, ΟΣΕ κλπ) έχουν μορφή Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.) ωστόσο ανήκουν 100% στο Δημόσιο. Το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων⁹⁶ ορίζει τις διοικήσεις τους και ελέγχει πλήρως τις εταιρείες αυτές⁹⁷.

Το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε είναι ο Νόμος 3429/2005⁹⁸ περί ΔΕΚΟ, ο Νόμος 2190/1920⁹⁹ περί Ανωνύμων Εταιρειών και ο Νόμος 3920/2011¹⁰⁰ Περί Εξυγίανσης, αναδιάρθρωσης και ανάπτυξης των αστικών συγκοινωνιών Περιφέρειας Αττικής.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 3429/2005, ως «δημόσια επιχείρηση» νοείται κάθε ανώνυμη εταιρεία, στην οποία το ελληνικό δημόσιο δύναται να ασκεί άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή, λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό της κεφάλαιο ή της χρηματοοικονομικής συμμετοχής του ή των κανόνων που τη διέπουν. Με τη συγχώνευση, το μετοχικό κεφάλαιο της ΣΤΑ.ΣΥ ανήλθε στο ποσό του ενός δισεκατομμυρίου διακοσίων ενός εκατομμυρίων ογδόντα έξι χιλιάδων διακοσίων πέντε ευρώ και ογδόντα έξι λεπτών (1.201.086.205,86 €) και ενσωματώθηκε σε μία ονομαστική μετοχή ίσης αξίας η οποία αποδόθηκε στο μοναδικό μέτοχο που ήταν η Ανώνυμη Εταιρεία Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α Α.Ε). Αν η ΣΤΑ.ΣΥ εμφανίσει απολογιστικά σε μία χρήση πλεόνασμα, τότε υποχρεούται σε διανομή αυτού με τη μορφή μερίσματος στον ΟΑΣΑ¹⁰¹.

⁹⁶Το Τμήμα Αστικών Μεταφορών έχει αρμοδιότητα πάνω σε πολλαπλά θέματα που εμπίπτουν στον πυρήνα της άσκησης πολιτικής του Υπουργείου. Παρακολουθεί και κατευθύνει τους εποπτευόμενους φορείς Αστικών Συγκοινωνιών του Ομίλου ΟΑΣΑ (Ο.Α.Σ.Α, Ο.Σ.Υ, ΣΤΑ.ΣΥ) τόσο σε οικονομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

⁹⁷Παραδείγματα συγκοινωνιακών εταιρειών που δεν ανήκουν στο δημόσιο είναι τα ΚΤΕΛ σε όλη την Ελλάδα και ο ΟΑΣΘ στη Θεσσαλονίκη (που παρόλα αυτά εισπράττει κρατικές επιδοτήσεις).

⁹⁸ΦΕΚ 314/Α/ 27.12.2005 Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)

⁹⁹ΦΕΚ Α' 37/30.3.1963

¹⁰⁰ΦΕΚ 33/Α/3.3.2011

¹⁰¹Ν. 9003/2011

Οι δημόσιες επιχειρήσεις οργανώνονται, λειτουργούν και διοικούνται σύμφωνα με το ν. 3429/2005, τις διατάξεις που διέπουν τις Ανώνυμες Εταιρείες και τυχόν ειδικές διατάξεις που αφορούν καθεμία από αυτές, εφόσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

Το Διοικητικό Συμβούλιο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της Εταιρείας και ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία. Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, δε μπορεί να ξεπερνά τους εννέα (9). Στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχουν έως δύο εκπρόσωποι των εργαζομένων στη δημόσια επιχείρηση. Ο Πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ορίζονται και παύονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών και του Υπουργού Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων που εποπτεύει την Εταιρεία¹⁰².

Η ΣΤΑ.ΣΥ καταρτίζει και υποβάλλει στρατηγικό σχέδιο το οποίο πρέπει να είναι συμβατό με το αντίστοιχο τομεακό σχέδιο του Υπουργείου που την εποπτεύει και περιλαμβάνει:

- α) την περιγραφή των στόχων που επιδιώκονται από το Διοικητικό Συμβούλιο,
- β) την επιλογή των αναγκαίων μέσων για την επίτευξη των στόχων
- γ) τον προσδιορισμό του συνολικού κόστους και του τρόπου χρηματοδότησης των επί μέρους δράσεων
- δ) τη διασύνδεση του στρατηγικού σχεδίου με το αντίστοιχο τομεακό σχέδιο του εποπτεύοντος Υπουργείου

Ο Τομέας Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Δεικτών ασχολείται με την ανάλυση και επεξεργασία στοιχείων για τη διαμόρφωση και κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου της Εταιρείας υπό το συντονισμό του ΟΑΣΑ. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν την περιγραφή των στόχων που επιδιώκονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, των μέσων και του συνολικού κόστους επίτευξής τους για το στρατηγικό σχέδιο και για το επιχειρησιακό σχέδιο, την περιγραφή των επιμέρους στόχων κάθε Διεύθυνσης, των μέσων και του συνολικού κόστους επίτευξής τους καθώς και τη διασύνδεση του επιχειρησιακού με το στρατηγικό σχέδιο. Συνεργάζεται με όλες τις οργανωτικές μονάδες, εκδίδει αναφορές για τους επιχειρησιακούς δείκτες απόδοσης και υποβάλλει προτάσεις αναφορικά με όλα τα απαραίτητα οργανωτικά, λειτουργικά και

¹⁰²Όποιος είναι Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου μιας δημόσιας επιχείρησης απαγορεύεται να είναι Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή μέλος Διοικητικού Συμβουλίου άλλης δημόσιας επιχείρησης.

χρηματοοικονομικά μέτρα που πρέπει να παρθούν για την επαναφορά της οικονομικής κατάστασης της Εταιρείας μέσα στις προβλέψεις του αρχικού επιχειρησιακού σχεδίου και του ετήσιου προϋπολογισμού σε περιπτώσεις εμφάνισης αποκλίσεων από αυτά.

8.6 Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών συμμετέχει στη διαμόρφωση, κατάρτιση και επικαιροποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου και του ετήσιου Προϋπολογισμού της Εταιρείας. Επίσης, συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για τη χορήγηση των απαιτούμενων στοιχείων για την έκδοση της μισθοδοσίας του προσωπικού και με τον Τομέα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Δεικτών για την παροχή στοιχείων για την έκδοση των δεικτών απόδοσης. Είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των εταιρικών κανονισμών και διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και κάθε άλλου Συστήματος Διαχείρισης που εγκαθίσταται, καθώς και της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας, που διέπουν την άσκηση των καθηκόντων του υφιστάμενου προσωπικού.

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών χωρίζεται σε τέσσερις (4) επιμέρους τομείς:

➤ *Τομέας Διοικητικής Μέριμνας.*

Περιλαμβάνει την τήρηση μητρώου των οδικών οχημάτων, των δικύκλων και των μηχανημάτων έργου της Εταιρείας και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με την νομοθεσία και τους κανονισμούς ασφαλείας (ασφάλιση, τέλη κυκλοφορίας, πιστοποίηση κλπ.). Παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς προσωπικού, εγγράφων, υλικών και εξοπλισμού για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών ενώ μεριμνά για την υλοποίηση της καθαριότητας των εγκαταστάσεων της Εταιρείας παρακολουθώντας και διαχειριζόμενος τις αντίστοιχες συμβάσεις με εξωτερικούς Αναδόχους. Συντονίζει και επιβλέπει παροχές προς τους εργαζόμενους (π.χ. δάνεια, εταιρικά κινητά τηλέφωνα) και τις οικογένειές τους (πχ παιδικές εξοχές, παιδικούς σταθμούς).

➤ *Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού*

Ασχολείται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα διοικητικά και υπηρεσιακά θέματα που σχετίζονται με προσλήψεις, συμβάσεις εργασίας, μετακινήσεις, μετατάξεις,

αποχωρήσεις, απολύσεις και λοιπές υπηρεσιακές μεταβολές του προσωπικού της Εταιρείας, βεβαιώσεις, εργαζομένων (π.χ. πιστοποιητικά υπηρεσιακής κατάστασης) καθώς και οποιουδήποτε σχετικού θέματος βάσει της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας και των εταιρικών κανονισμών. Είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της εργατικής νομοθεσίας, μεριμνά για την εφαρμογή τυχόν νέων διατάξεων της προς διασφάλιση των συμφερόντων της Εταιρείας και των εργαζομένων και καλύπτει όλες τις προβλεπόμενες από το νόμο εργοδοτικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις προς τα Ασφαλιστικά Ταμεία, την Επιθεώρηση Εργασίας και τον ΟΑΕΔ, αλλά και προς το ΚΕΠΕΚ και την Αστυνομία περί εργατικών ατυχημάτων. Τηρεί και διαχειρίζεται Ατομικούς Φακέλους όλων των εργαζομένων και φροντίζει να τους ενημερώνει με όλα τα απαραίτητα στοιχεία (πχ δικαιολογητικά, αποφάσεις της Διοίκησης, έγγραφα που αφορούν στις άδειες, τις απουσίες – ασθένειες, τις αξιολογήσεις, τα πειθαρχικά παραπτώματα και τις ποινές, τις υπηρεσιακές μεταβολές). Ελέγχει την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το ισχύον οργανόγραμμα και την τοποθέτησή του βάσει των σχετικών αποφάσεων της Διοίκησης ενώ παράλληλα παρακολουθεί και επικαιροποιεί το δυναμολόγιο της Εταιρείας ανά οργανωτική μονάδα, θέση εργασίας, οργανική θέση, ειδικότητα, κλάδο, κατηγορία εκπαίδευσης, προϋπηρεσία εντός και εκτός φορέα κλπ. Συντάσσει - σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία - τις συμβάσεις εργασίας των νεοπροσληφθέντων, τις συμβάσεις έργου ή ορισμένου χρόνου κλπ. και αναλαμβάνει την αναγγελία των προσλήψεων στον ΟΑΕΔ και στην Επιθεώρηση Εργασίας και των αποχωρήσεων του προσωπικού. Χειρίζεται θέματα που αφορούν στο μισθολόγιο και στις λοιπές αποδοχές του προσωπικού με σχετική έγγραφη ενημέρωση του Τομέα Μισθοδοσίας προς εκτέλεση σε περιπτώσεις αλλαγών των αποδοχών ή χορήγησης δικαιούμενων αποζημιώσεων του προσωπικού ενώ απαντά σε ερωτήματα του προσωπικού για θέματα αποδοχών, ασφαλιστικά, θεμελίωσης συνταξιοδοτικού δικαιώματος κλπ.

Ο Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού μεριμνά για την ανάπτυξη, τη συνεχή βελτίωση και την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του συνόλου του προσωπικού, που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της Εταιρείας, παρακολουθεί τις διαδικασίες αξιολόγησης και απόδοσης του προσωπικού, καθοδηγεί και χειρίζεται περιπτώσεις χαμηλής απόδοσης σε συνεργασία με τον Τομέα Εκπαίδευσης για τη βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων. Συνεργάζεται με τους Ιατρούς Εργασίας με σκοπό τον προγραμματισμό, την οργάνωση και υλοποίηση των ιατρικών ελέγχων – εξετάσεων των Οδηγών Συρμών για τη χορήγηση των αναγκαίων εγγράφων για την έκδοση της άδειας οδήγησης και την ετήσια ανανέωσή της. Τέλος, είναι σε συνεχή επαφή με τον Τομέα Ποιότητας, Πιστοποίησης και Περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για το προσωπικό, σε περιβάλλον που να πληροί τις προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας.

➤ *Τομέας Εκπαίδευσης*

Προσδιορίζει και αναλύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες (όπως εσωτερικές εκπαιδεύσεις) σε συνεργασία με όλες τις οργανωτικές μονάδες, καταρτίζει και υλοποιεί ετήσια Εκπαιδευτικά Προγράμματα όπως και τυχόν επιμέρους έκτακτες εκπαιδεύσεις και διαχειρίζεται τα χρηματοδοτούμενα από τον ΟΑΕΔ εκπαιδευτικά προγράμματα. Συνεργάζεται με τους εκάστοτε αρμόδιους Προϊστάμενους ή τους Εκπαιδευτές¹⁰³ (on the job training) που δεν υπάγονται στον Τομέα Εκπαίδευσης αλλά σε άλλες οργανωτικές μονάδες και υπηρεσίες για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και υλοποίηση των εσωτερικών εκπαιδεύσεων. Οργανώνει προγράμματα θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης των υποψηφίων Οδηγών Συρμών και Ελιγμοδηγών για τη χορήγηση της άδειας οδήγησης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, καθώς και προγράμματα επανεκπαίδευσης. Τηρεί αρχεία και στατιστικά στοιχεία όλων των εσωτερικών και εξωτερικών εκπαιδεύσεων των εργαζομένων. Στα πλαίσια της εκπαίδευσης, εμπίπτει και η κατάρτιση εσωτερικών και εξωτερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας και πρώτων βοηθειών καθώς και η οργάνωση και εποπτεία της εκτέλεσης ασκήσεων πυρασφάλειας και συναγερμού (σε συνεργασία και με τον Αρχηγό Πυρασφάλειας), για τη διαπίστωση ετοιμότητας προς αντιμετώπιση ατυχημάτων.

➤ *Υγειονομική Υπηρεσία*

Αναλαμβάνει την υγεία των εργαζομένων, πιστοποιεί τις ημέρες αποχής τους από την εργασία λόγω ασθένειας και διενεργεί έκτακτους ελέγχους στους εργαζόμενους που απουσιάζουν λόγω ασθένειας. Συνεργάζεται με τον Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση των απαιτούμενων στοιχείων των εργαζομένων που αφορούν στα ανωτέρω θέματα.

¹⁰³Αρμόδιοι ως «εσωτερικοί εκπαιδευτές» μπορούν να είναι είτε οι Προϊστάμενοι των οργανωτικών μονάδων και υπηρεσιών (Διευθυντές, Τομεάρχες, Τμηματάρχες, Υπεύθυνοι Γραφείων κλπ.) είτε οποιοσδήποτε εργαζόμενος έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρία ή την απαιτούμενη «πιστοποίηση» στο αντικείμενο της εκπαίδευσης (π.χ. εκπαιδευτής Οδηγών Συρμών κλπ.). Όταν επιλέγονται, με τη σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης, να εκπαιδεύσουν προσωπικό της Εταιρείας στα θέματα αρμοδιότητάς – πιστοποιήσής τους, απασχολούνται ως Εκπαιδευτές προσωρινά και για το χρονικό διάστημα το οποίο θα οριστεί και κατόπιν επιστρέφουν στη αρχική θέση εργασίας τους.

8.7 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Εταιρεία

Οι διοικήσεις δίνουν έμφαση πλέον στην ανάπτυξη των «κλασικών» λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανάπτυξη, πολιτικές αμοιβών και παροχών) και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Επίσης, χαράσσεται συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.

❖ Εκπαίδευση

Το προσωπικό παρακολουθεί εκπαιδεύσεις, πέραν των υποχρεωτικών, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας και σύμφωνα με το άρθρο 17 παρ. 4 του Κανονισμού “η εκπαίδευση αποτελεί υποχρέωση κάθε εργαζομένου”. Για κάθε εργαζόμενο που εγγράφεται ή είναι ήδη εγγεγραμμένος στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο ή φοιτά σε αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα και καταβάλλει διδάκτρα, η Εταιρεία αναλαμβάνει να καλύπτει το 50% του κόστους των διδάκτρων έως και δύο θεματικών ενοτήτων ανά έτος, εφόσον υπάρχει συνάφεια με το αντικείμενο της Εταιρείας, με την προσκόμιση των απαραίτητων εγγράφων/δικαιολογητικών από μέρους του εργαζομένου¹⁰⁴. Επίσης, χορηγείται ειδική άδεια έως δέκα (10) εργάσιμες ημέρες μετ'αποδοχών στους εργαζόμενους-φοιτητές κατά την εξεταστική περίοδο.

❖ Αξιολόγηση

Η Εταιρεία εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης που βασικός σκοπός του είναι να συμβάλλει στην αντικειμενική εργασιακή εικόνα των εργαζομένων και στη βελτίωσή τους με τελικό στόχο τη συνεχή ανέλιξή τους. Το σύστημα στηρίζεται στις αρχές της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας, του αλληλοσεβασμού, της δικαιοσύνης και της ανάπτυξης των εργαζομένων¹⁰⁵. Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα το πρώτο δίμηνο κάθε έτους και οποτεδήποτε η Διοίκηση κρίνει ότι απαιτείται για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των Διευθυντικών Στελεχών εφαρμόζεται σε ετήσια βάση για τους Γενικούς Διευθυντές, τους Αναπληρωτές Γενικούς Διευθυντές και τους Διευθυντές Διευθύνσεων. Εστιάζει στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία, όπως

¹⁰⁴Η ανωτέρω υποχρέωση της Εταιρείας διακόπτεται σε περίπτωση μη επιτυχούς δοκιμασίας του φοιτητή έστω και σε μία θεματική ενότητα. (Άρθρο 9 ΣΕΕ)

¹⁰⁵Άρθρο 10 παρ.1 Κανονισμού

στον προγραμματισμό, στην επικοινωνία, στη μέτρηση και την παρακολούθηση, στα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές και στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση. Η διαδικασία εκδίδεται και τροποποιείται με ευθύνη του Τομέα Ποιότητας, Πιστοποίησης και Περιβάλλοντος κατόπιν έγκρισης - απόφασης του Διευθύνοντος Συμβούλου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 παρ.4 του Ν.3920/2011 και χωρίζεται σε τρία στάδια:

- στο Σχεδιασμό της Απόδοσης και τη Στοχοθεσία (γίνεται στο πρώτο δίμηνο κάθε έτους και αναφέρεται στον καθορισμό των μετρήσιμων επιχειρησιακών στόχων και την κατανομή αυτών σε ατομικό επίπεδο σε κάθε στέλεχος οργανικής μονάδας)
- τη Διοίκηση της Απόδοσης (διεξάγεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και αναφέρεται στην παρακολούθηση της προόδου των προκαθορισμένων στόχων. Παράλληλα, περιλαμβάνει την καθοδήγηση του αξιολογούμενου από τους αξιολογητές του και την παρατήρηση και καταγραφή θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών που αυτός επιδεικνύει καθ' όλη τη διάρκεια του έτους)
- την Ετήσια Μέτρηση Απόδοσης (διεξάγεται στην αρχή του επόμενου ημερολογιακού έτους και αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης τόσο των στόχων που τέθηκαν στην αρχή του προηγούμενου έτους όσο και των επαγγελματικών συμπεριφορών που εκδηλώθηκαν)

❖ *Ανάπτυξη*

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να προαχθεί σε στέλεχος (με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου) εφόσον πληροί τις κατάλληλες προϋποθέσεις:

- ✓ υπάρχει κενή οργανική θέση
- ✓ συγκεντρώνει τα προσόντα που αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας για την πλήρωση της
- ✓ έχει τριετή τουλάχιστον προϋπηρεσία στο αντικείμενό του
- ✓ έχει λάβει θετικές αξιολογήσεις κατά τη θητεία του στην Εταιρεία

❖ Αμοιβές

Οι όροι αμοιβής και εργασίας καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία και τις εκάστοτε εφαρμοστέες συλλογικές ρυθμίσεις εργασίας (Συλλογική Σύμβαση Εργασίας). Σε περίπτωση υπερωριακής απασχόλησης, οι υπερωρίες εγκρίνονται από τη Γενική Διεύθυνση που υπάγεται ο εργαζόμενος μετά από εισήγηση του αρμόδιου Διευθυντή στην οποία αιτιολογεί το αντικείμενο της εργασίας και τις συνθήκες που επέβαλλαν την υπερωριακή απασχόληση. Το προσωπικό που εργάζεται υπερωριακά λαμβάνει την προβλεπόμενη από το νόμο αμοιβή. Ηθικές και άλλες ανταμοιβές παρέχονται, μετά από εισήγηση του Διευθυντή τους, σε εργαζόμενους που διακρίθηκαν για σημαντική ή έκτακτη υπηρεσία ή που σημείωσαν εξαιρετική επίδοση κατά την εργασία τους. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν γραπτό έπαινο, έπαινο με εφάπαξ χρηματική αμοιβή και έπαινο με άδεια ημερών (πλέον της κανονικής άδειας) με πλήρεις αποδοχές και καταχωρούνται στον Ατομικό Φάκελο του εργαζόμενου.

Η Εταιρεία, σε μια προσπάθεια στήριξης των οικογενειών των εργαζομένων, προσφέρει διάφορες, χρηματικές κυρίως, διευκολύνσεις με τη μορφή bonus. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χορήγηση εφάπαξ χρηματικού ποσού για τη γέννηση παιδιού (στο 1ο 600 ευρώ, στο 2ο 800 και στο 3ο και άνω 1.200 ευρώ)¹⁰⁶. Χορηγείται ετήσια οικονομική ενίσχυση 1.200 ευρώ ανά τέκνο σε κάθε οικογένεια εργαζόμενου που συντηρεί παιδί με ειδικές ανάγκες ενώ χορηγείται ποσό κατ' έτος για κάθε τέκνο εργαζόμενου που φοιτά στην πρωτοβάθμια (240 ευρώ), δευτεροβάθμια (290 ευρώ) και τριτοβάθμια εκπαίδευση (390 ευρώ) - για τους φοιτητές εκτός νομού Αττικής 650 ευρώ - κατ' έτος. Το ποσό αυτό καταβάλλεται το τελευταίο δεκαήμερο του Αυγούστου για την κάλυψη αυξημένων εξόδων ή/και διδακτικών δαπανών των εν λόγω τέκνων. Η Εταιρεία καλύπτει έξοδα βρεφονηπιακού/παιδικού σταθμού κατά 340 ευρώ μηνιαίως ανά τέκνο καθώς και το κόστος φιλοξενίας των παιδιών των εργαζομένων σε κατασκηνώσεις π. ΗΣΑΠ ή και σε ιδιωτικές.

Η Εταιρεία επίσης διαθέτει προσκλήσεις από παραστάσεις, εκθέσεις και δρώμενα συνεργαζομένων φορέων εγνωσμένου κύρους (π.χ. Εθνική Λυρική, Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών του Ιδρύματος Ωνάση, Βυζαντινό Μουσείο κ.α.) και στηρίζει την φιλανθρωπικού χαρακτήρα ποδοσφαιρική ομάδα των εργαζομένων της, που συστάθηκε το Νοέμβριο 2014 και αποτελείται από 25 εργαζόμενους προερχόμενους και από τα τρία μέσα σταθερής τροχιάς¹⁰⁷.

¹⁰⁶Άρθρο 4 Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας

¹⁰⁷Για την κοινωνική της προσφορά, η ποδοσφαιρική ομάδα της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. βραβεύτηκε από τον Όμιλο για την UNESCO Πειραιώς & Νήσων στις 10 Ιανουαρίου 2016, στο πλαίσιο της ετήσιας εκδήλωσης «Μεγάλη Γιορτή του Αθλητισμού και Εθελοντισμού». Πηγή: www.stasy.gr

❖ Υγεία

Η Εταιρεία εφαρμόζει πρόγραμμα προληπτικής ιατρικής για την προστασία της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων το οποίο περιλαμβάνει προληπτικούς ιατρικούς ελέγχους, εξετάσεις σε συμβαλλόμενα διαγνωστικά κέντρα. Επίσης οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να αποδέχονται τυχαίους ελέγχους για χρήση ναρκωτικών ουσιών ή κατανάλωση αλκοόλ¹⁰⁸. Για κάθε εργαζόμενο τηρείται ιατρικό αρχείο από τον Ιατρό Εργασίας όπου αναγράφονται όλα τα αποτελέσματα ιατρικών και εργαστηριακών εξετάσεων και μετρήσεων.

Επιπρόσθετα, παρέχεται πρόγραμμα ομαδικής ασφάλισης στους εργαζομένους και τα μέλη της οικογένειάς τους καθώς και πρόγραμμα οδοντιατρικής φροντίδας στους εργαζομένους και στα ανήλικα τέκνα τους έως 12 ετών. Λειτουργεί Τράπεζα Αίματος σε συνεργασία με τα Σωματεία των Εργαζομένων.

8.8 ΣΤΑ.ΣΥ και Συνδικαλισμός

Ο συνδικαλισμός αποτελεί ατομικό δικαίωμα το οποίο αποσκοπεί στη διαφύλαξη και προαγωγή των εργατικών και οικονομικών συμφερόντων των εργαζομένων και πραγματώνεται μέσω της συλλογικής συνδικαλιστικής δράσης και του δικαιώματος στην ίδρυση συνδικαλιστικών οργανώσεων. Τα συνδικαλιστικά σωματεία των εργαζομένων της ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε είναι επτά (7):

- ✓ η Ένωση Εργαζομένων ΗΣΑΠ
- ✓ το Σωματείο Ηλεκτροδηγών και λοιπών εργαζομένων κίνησης
- ✓ ο Σύλλογος Εργαζομένων TPAM
- ✓ το Σωματείο Ηλεκτροδηγών TPAM
- ✓ το Σωματείο Εργαζομένων Κέντρου Ελέγχου Λειτουργίας METPO Αθηνών
- ✓ το Σωματείο Ηλεκτροδηγών ΑΤΤΙΚΟ METPO
- ✓ το Σωματείο Εργαζομένων Λειτουργίας Μετρό Αθηνών

¹⁰⁸ Μέθη ή χρήση απαγορευμένων ουσιών εν ώρα υπηρεσίας τιμωρείται με προσωρινή παύση από την εργασία-άρθρο 35 Κανονισμού

Στις 3 Νοεμβρίου 2014 υπεγράφη Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας με πέντε (5) από τις επτά (7) συνδικαλιστικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στην εταιρεία.

Η απεργία, ως μία από τις κύριες μορφές συνδικαλιστικής δράσης, εκδηλώνεται μέσω της συλλογικής αποχής μισθωτών σε εξαρτημένη εργασία, με απόφαση από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις και αποτελεί συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα. Προβλέπεται ρητά στο άρθρο 23 παρ.2 του Συντάγματος¹⁰⁹ και στο άρθρο 19 παρ.1¹¹⁰ του Νόμου 1264/1982 Για τον εκδημοκρατισμό του Συνδικαλιστικού Κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων, γνωστού και ως «συνδικαλιστικού νόμου».

Αν έστω και ένα από τα σωματεία αποφασίσει να απεργήσει τότε συμπαρασύρει το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων, προκαλώντας μεγάλη οικονομική ζημία στην Εταιρεία. Στο μετρό, για παράδειγμα, προκηρύσσει απεργία ένα σωματείο (π.χ. λειτουργίας) το οποίο αν απέχει από τα καθήκοντά του, δεν μπορεί να κυκλοφορήσει το μετρό. Οι εργαζόμενοι στους υπόλοιπους τομείς του μετρό δεν εργάζονται κι εφόσον δεν έχουν οι ίδιοι προκηρύξει την απεργία δεν θα υποστούν περικοπές στους μισθούς τους. Σύμφωνα με την επεξεργασία των στοιχείων προϋπολογισμού του 2016, για τη ΣΤΑ.ΣΥ μία ημέρα απεργίας κοστίζει στην εταιρεία 652.221 ευρώ. Από αυτά, οι 418.888 αναλογούν σε απολεσθέντα έσοδα από μη πώληση εισιτηρίων (σύμφωνα με τα στοιχεία του α' τριμήνου του 2016), ενώ οι 233.333 που απομένουν αφορούν στη μισθολογική δαπάνη που καταβάλλεται για μία ημέρα σε εργαζόμενους οι οποίοι απέχουν από την εργασία τους.¹¹¹

Από το 2014, οι εκπρόσωποι των θεσμών επανέρχονται συνεχώς στο ζήτημα της καθιέρωσης της ανταπεργίας (lock out), σύμφωνα με την οποία ο εργοδότης έχει τη δυνατότητα κατά τη διάρκεια απεργιών να προχωρά σε απομάκρυνση ή και αντικατάσταση μέρους του προσωπικού ή ακόμα και να βάζει ο ίδιος «λουκέτο» στην επιχείρησή του, επικαλούμενος λόγους μη βιωσιμότητας της επιχείρησης εξαιτίας της απεργίας. Η εφαρμογή του μέτρου έχει σαν στόχο την άσκηση πίεσης στους διαφωνούντες εργαζόμενους ώστε να συμπορευτούν τελικώς με τις θέσεις της εργοδοσίας. Στην Ελλάδα, η ανταπεργία (lock out) απαγορεύεται βάσει του άρθρου 22 παρ.2 του νόμου 1264/1982. Από την άλλη μεριά, η απαγόρευση της ανταπεργίας αντιβαίνει στη Διεθνή Σύμβαση Εργασίας

¹⁰⁹ «Η απεργία αποτελεί δικαίωμα και ασκείται από τις νόμιμα συστημένες συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών και εργασιακών γενικά συμφερόντων των εργαζομένων»

¹¹⁰ «Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους αυτούς σκοπούς και β) ως εκδήλωση αλληλεγγύης εργαζομένων επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων που εξαρτώνται από πολυεθνικές εταιρείες προς εργαζομένους σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή στην έδρα της ίδιας πολυεθνικής εταιρείας και εφόσον η έκβαση της απεργίας των τελευταίων θα έχει άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων. Η απεργία στην περίπτωση β' κηρύσσεται μόνο από την πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση»

¹¹¹ Πηγή: <http://www.kathimerini.gr>. Τελευταία επίσκεψη: 27/10/2016

87/1946¹¹² η οποία κατοχυρώνει την συνδικαλιστική ελευθερία και το δικαίωμα συλλογικών εργατικών αγώνων τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Δεδομένου ότι οι διεθνείς συμβάσεις υπερισχύουν των εθνικών, ουσιαστικά το μέτρο της ανταπεργίας δεν καταργήθηκε ποτέ στην Ελλάδα, απλώς δεν εφαρμόστηκε. Σε κάθε περίπτωση, το μέτρο της ανταπεργίας δεν πρέπει να ασκείται καταχρηστικά. Η ανταπεργία συνιστά το έσχατο μέσο στο οποίο μπορεί να προσφεύγει ο εργοδότης ως μέτρο άμυνας έναντι της απεργίας.

Κεφάλαιο 9. Ο Νικόλαος Παπαθανάσης νέος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Νικόλαος Παπαθανάσης ανέλαβε χρέη Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου της ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε τον Δεκέμβριο του 2012. Ο νέος μάνατζερ, με λαμπρές σπουδές και μακρόχρονη εμπειρία στην Διοίκηση Οργανισμών, κλήθηκε να εξυγιάνει τα οικονομικά της Εταιρείας που για το έτος 2012 είχε παρουσιάσει έλλειμμα 27 εκατομμυρίων ευρώ και λάμβανε κρατική επιδότηση επιβαρύνοντας τον κρατικό προϋπολογισμό. Ο βραχυπρόθεσμος στόχος του Ν. Παπαθανάση ήταν η χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού και η άμεση εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου (strategic plan) και ο μεσο-μακροπρόθεσμος στόχος ήταν η μετατροπή του ελλείμματος σε πλεόνασμα. Τα πρώτα βήματα για την επίτευξη του βραχυπρόθεσμου στόχου ήταν η δημιουργία Οργανογράμματος και Κανονισμού Εργασίας. Μέσω των δύο αυτών καθοριστικών στρατηγικών βημάτων, διασαφηνίστηκαν η ιεραρχία, ο ρόλος και η κατανομή των καθηκόντων από τις Γενικές Διευθύνσεις μέχρι τους τομείς και τα γραφεία της Εταιρείας.

¹¹²Όπως κυρώθηκε με το Ν. 4204/1961 «Περί κυρώσεως της υπ' αριθμ. 87 Διεθνούς Συμβάσεως περί συνδικαλιστικής ελευθερίας και προστασίας του συνδικαλιστικού δικαιώματος»

9.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

9.1.1 Οργανόγραμμα

Ο πρώτος στόχος του νέου Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου ήταν η δημιουργία ενός ενιαίου οργανογράμματος. Το ανθρώπινο δυναμικό της ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε άγγιζε τους 2.600 εργαζόμενους¹¹³ όπου το μεγαλύτερο ποσοστό εξ αυτών απασχολούνταν στο ΜΕΤΡΟ. Όταν έγινε η συγχώνευση, οι εταιρείες ήδη διέθεταν τρία διαφορετικά οργανογράμματα που περιελάμβαναν συνολικά περί τους πενήντα πέντε (55) Διευθυντές, δέκα (10) Γενικούς Διευθυντές και εκατό (100) Τομάρχες που έπρεπε να ενσωματωθούν σε ένα κοινό οργανόγραμμα ώστε να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα διοίκησης. Με το ΦΕΚ 1372/06.06.2013 τέθηκε σε ισχύ το τροποποιημένο και κωδικοποιημένο Οργανόγραμμα της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. που καταρτίστηκε με την υπ' αριθμ. 1660/26-03-2013 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου αυτής, με το οποίο καθορίστηκαν η διάρθρωση, η διαμόρφωση, η διαβάθμιση, η εσωτερική οργάνωση και οι κύριες αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε., η σχέση των οργανωτικών μονάδων μεταξύ τους και με τη Διοίκηση, οι οργανικές θέσεις και εν γένει η ιεραρχική οργάνωση¹¹⁴.

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος¹¹⁵ είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της Εταιρείας. Ασκεί όλες τις διευθυντικές αρμοδιότητες, προϊστάται όλων των υπηρεσιών της Εταιρείας, διευθύνει το έργο τους και λαμβάνει τις αναγκαίες αποφάσεις μέσα στα πλαίσια των διατάξεων που διέπουν τη λειτουργία της.

Η διοικητική – λειτουργική μορφή των οργανωτικών μονάδων διαμορφώνεται ιεραρχικά ως εξής:

- Γενικές Διευθύνσεις
- Διευθύνσεις
- Τομείς
- Τμήματα ή Υπηρεσίες

¹¹³Δε μπορεί να δοθεί σαφής αριθμός εργαζομένων διότι συνεχώς μεταβάλλεται λόγω κυρίως των συνταξιοδοτήσεων. Ενδεικτικά, το 2013 αριθμός των θέσεων του προσωπικού στη ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε. ορίστηκε σε 2.602 όπου οι οργανικές θέσεις ανάλογα με το βαθμό εκπαίδευσης κατανέμονταν ως εξής: Απόφοιτοι Α.Ε.Ι. (Π.Ε.) 283, Απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. (Τ.Ε.) 335, Απόφοιτοι Δ.Ε. 1.796, Απόφοιτοι Υ.Ε. 188. Στις 15/12/2015 ο ακριβής αριθμός ήταν 2.403 εργαζόμενοι.

¹¹⁴ΦΕΚ 1372/06.06.2013, άρθρο 1 §1

¹¹⁵Πλέον έχει προκύψει τροποποίηση και η θέση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου έχει χωριστεί στα δύο (δυσarchία).

- Γραφεία

Η οργανωτική διάρθρωση της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. ορίζεται ως εξής:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Πρόεδρος Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος
- Γενικές Διευθύνσεις και λοιπές οργανωτικές μονάδες, όργανα ή και θέσεις εργασίας υπαγόμενες απευθείας στον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο
- Διευθύνσεις
- Τομείς
- Τμήματα ή Υπηρεσίες
- Γραφεία

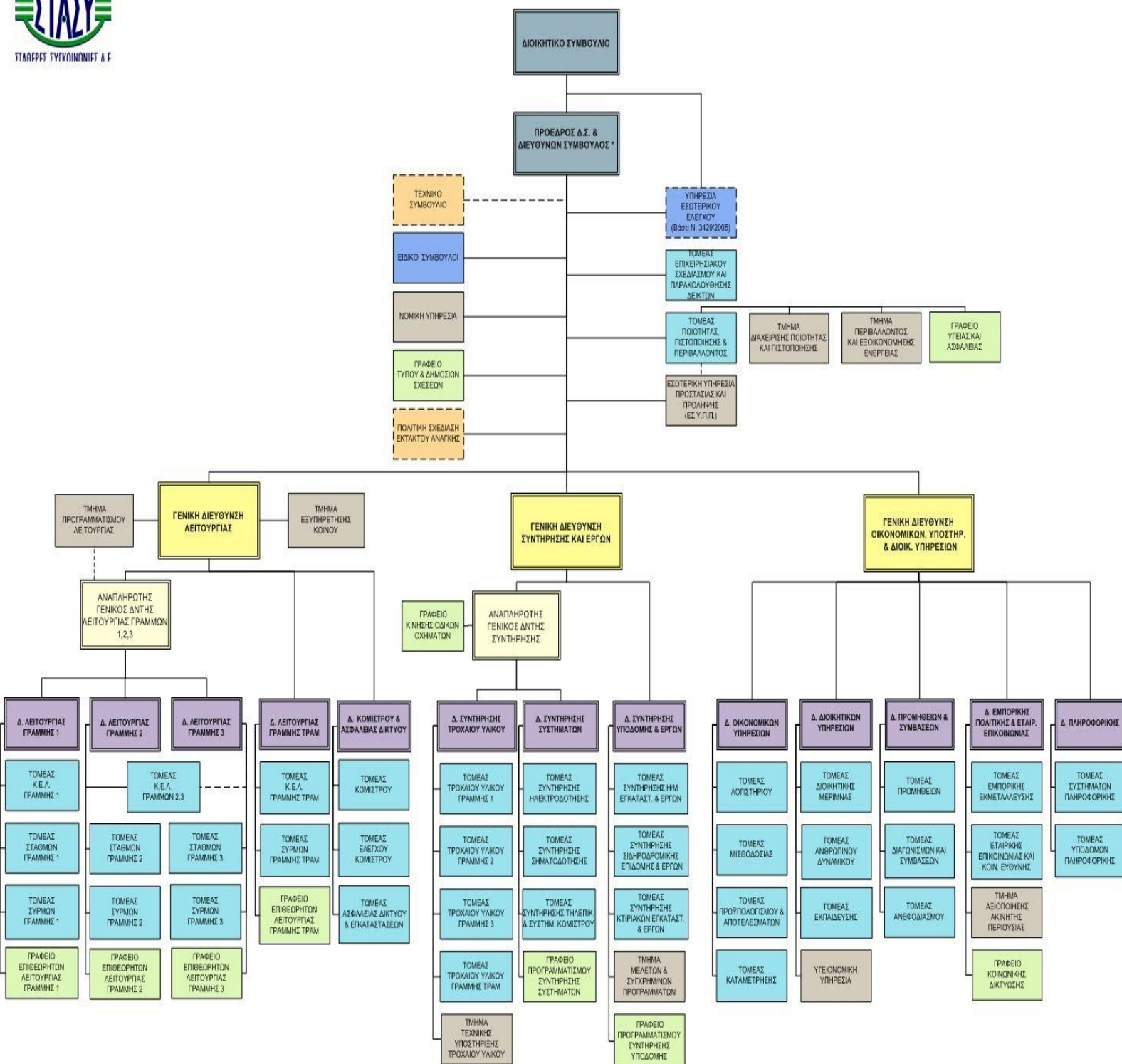
Οι αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας του προσωπικού καθορίζονται με απόφαση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου και δύνανται να τροποποιούνται ή να συμπληρώνονται μόνο με απόφαση του. Επίσης, δύναται να ορίζει, εκτός ιεραρχικής δομής, όργανα / υπηρεσίες για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (projects) όπως Ομάδες Εργασίας, Επιτροπές Διαγωνισμών, Επιτροπές Παρακολούθησης και Παραλαβής έργων (π.χ. συμβάσεων ή προμηθειών). Ανάλογα με τις ανάγκες κάθε έργου, τα πρόσωπα που καλούνται να στελεχώσουν τα όργανα ή τις υπηρεσίες είτε αποσπώνται προσωρινά από τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες ανήκουν και για όσο διάστημα θα διαρκέσει το έργο είτε παραμένουν στην οργανική τους θέση ασχολούμενοι παράλληλα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα του έργου.

Πίνακας 2: Οργανόγραμμα ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.

ΦΕΚ 1372/τ.Β/06.06.2013 όπως ισχύει



* Όπως ισχύει σύμφωνα με το άρθρο 35 του Κεφαλαίου Γ' του Ν. 4351/2015 (ΦΕΚ 164/τ.Α/04.12.2015)

Πηγή: stasy.gr

9.1.2 Κανονισμός Εργασίας

Πριν τη συγχώνευση, ο ΗΣΑΠ διέθετε κανονισμό εργασίας διότι προήλθε από ιδιώτη πριν την κρατικοποίησή του το 1976¹¹⁶ που προέβλεπε διαδικασίες αξιολόγησης και πειθαρχικό δίκαιο. Η TRAM και η ΑΜΕΛ δεν ακολουθούσαν συγκεκριμένο κανονισμό εργασίας οπότε μετά τη συγχώνευση κρίθηκε επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας ενός ενιαίου κανονισμού εργασίας με τη σύμφωνη γνώμη των συνδικαλιστικών σωματείων. Τελικώς δεν παρουσιάστηκαν ενστάσεις και μετά την υπ' αριθ. 1773/20–11–2013 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. όπου εγκρίθηκε ο Κανονισμός Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. και το υπ' αριθ. 18195/28–11–2013 έγγραφο της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. με το οποίο υπεβλήθη προς έγκριση ο Κανονισμός Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε, προωθήθηκε και εκδόθηκε το ΦΕΚ 505/28.02.2014 «Έγκριση Κανονισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.» που πρόβλεπε τρεις ενότητες:

- ✓ Κανονισμός Προσωπικού ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε
- ✓ Διαδικασία Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης των Διευθυντικών Στελεχών της ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε
- ✓ Ισχύς του Κανονισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας – Διατάξεις Υφιστάμενων Κανονισμών

Από τη θέση σε ισχύ του Κανονισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας καταργούνται στο σύνολό τους οι υφιστάμενοι Κανονισμοί Προσωπικού Εσωτερικών Υπηρεσιών και Εξωτερικών Υπηρεσιών του παλαιού φορέα ΗΣΑΠ Α.Ε., καθώς και ο Κανονισμός Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου του παλαιού φορέα TRAM Α.Ε., ενώ διατηρούνται σε ισχύ οι διατάξεις των υφισταμένων

¹¹⁶Σύμφωνα με το νόμο του 1855 «Περί συστάσεως σιδηροδρόμου απ' Αθηνών εις Πειραιά», ο σιδηρόδρομος χαρακτηρίστηκε έργο δημοσίας ανάγκης, προκειμένου να προβεί ο εργολάβος στις αναγκαίες εκποιήσεις οικοπέδων και παραχωρήθηκε το δικαίωμα εκμετάλλευσης στην εταιρεία ή τον ιδιώτη που θ' αναλάμβανε το έργο για 55 (αργότερα 75) χρόνια. Μετά από ανεπιτυχείς προσπάθειες ανάθεσης του έργου, το 1867 το έργο κατακυρώθηκε τελικά στον Άγγλο επιχειρηματία Εδουάρδο Πίκερινγκ, ο οποίος ένα χρόνο μετά ανέθεσε τη συνέχεια του έργου στη νεοϊδρυθείσα εταιρεία "Σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς" (Σ.Α.Π. Α.Ε.). Το 1926, η Σ.Α.Π. Α.Ε. συνεργάστηκε με τον αγγλικό όμιλο Πάουερ και προέκυψαν οι Ελληνικοί Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι. Το 1976 οι Ελληνικοί Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι εξαγοράστηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο και μετονομάστηκαν σε Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών – Πειραιώς (ΗΣΑΠ). Πηγή: <https://el.wikipedia.org>

κανονισμών των παλαιών φορέων ΑΜΕΛ Α.Ε., ΗΣΑΠ Α.Ε. και ΤΡΑΜ Α.Ε.¹¹⁷, εφόσον οι διατάξεις αυτές δεν έρχονται σε αντίθεση με τις διατάξεις του Κανονισμού Προσωπικού της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. Σε περιπτώσεις αντιθέσεων, υπερισχύουν οι διατάξεις του Κανονισμού Προσωπικού της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. Θέματα που δε ρυθμίζονται από τις διατάξεις του Κανονισμού ρυθμίζονται από την ισχύουσα κάθε φορά νομοθεσία και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Εταιρεία.

Στις διατάξεις του Κανονισμού υπάγονται όλοι οι εργαζόμενοι που συνδέονται με την Εταιρεία με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου καθώς και οι εργαζόμενοι υπό δοκιμή¹¹⁸. Ο Κανονισμός δεσμεύει όλους τους εργαζόμενους στην Εταιρεία και αποτελεί συμπλήρωση της ατομικής σύμβασης του κάθε εργαζόμενου ενώ κάθε νέα πρόσληψη συνεπάγεται και την αποδοχή του Κανονισμού από τον νεοπροσληφθέντα, ο οποίος του γνωστοποιείται με την πρόσληψή του.

9.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Σε περιόδους δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, η εξοικονόμηση πόρων αποκτά καθοριστική σημασία για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει στρατηγικού προγραμματισμού και σαφούς θέσης προτεραιοτήτων ώστε, στη συνέχεια, να εντοπιστούν οι κατάλληλες τεχνικές που θα οδηγήσουν σε αλλαγή πλεύσης και συνακόλουθα σε μείωση περιττών κυρίως εξόδων. Αρχικά, θα πρέπει να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση, να καθοριστούν χρονικά και ποσοτικά σαφείς και υλοποιήσιμοι στόχοι εξοικονόμησης και να σχεδιαστούν οι αντίστοιχες μέθοδοι δράσης. Στη συνέχεια επιβάλλεται η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων και η πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών όπου χρειάζεται¹¹⁹.

¹¹⁷Κανονισμός Υπηρεσίας Οδηγών Συρμών της ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε., Κανονισμός Υπηρεσίας Ηλεκτροδηγών Η.Σ.Α.Π., Κανονισμός Υπηρεσίας Οδηγών Αστικών Τροchioδρόμων – ΤΡΑΜ., Βιβλίο Κανονισμών του παλαιού φορέα ΑΜΕΛ Α.Ε., Κανονισμός Λειτουργίας Τροchioδρόμου του παλαιού φορέα ΤΡΑΜ Α.Ε., Κανονισμός Συντήρησης Εγκαταστάσεων, Οχημάτων και Εξοπλισμού του παλαιού φορέα ΤΡΑΜ Α.Ε., Κανονισμός Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου του παλαιού φορέα ΤΡΑΜ Α.Ε., Κανονισμός Προμηθειών ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. (Κανονισμός Προμηθειών του παλαιού φορέα ΗΣΑΠ Α.Ε.)

¹¹⁸Δεν υπάγονται ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι Γενικοί Διευθυντές και Αναπληρωτές Γενικοί Διευθυντές, οι Νομικοί Σύμβουλοι που προσφέρουν υπηρεσίες στην Εταιρεία με σύμβαση έμμισθης εντολής καθώς και οι ειδικοί σύμβουλοι ή εξωτερικοί συνεργάτες που προσφέρουν με συμβάσεις όπως η σύμβαση έργου ή η σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών κλπ.

¹¹⁹Plan - Do - Check - Act (κύκλος του Deming)

Οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής δεν θα πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται στις εξελίξεις στην οικονομία και την τεχνολογία και τις τάσεις που κυριαρχούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές επιλογές μιας Εταιρείας πρέπει να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες στην αλλαγή.

Τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης που προάγουν την οργανωσιακή αλλαγή όπως ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM), η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) και η Εξωτερίκευση Λειτουργιών (outsourcing) προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους. Τις τεχνικές αυτών των συστημάτων χρησιμοποίησε ο Ν. Παπαθανάσης για να μετατρέψει την ΣΤΑ.ΣΥ από μια ελλειμματική Εταιρεία σε μια κερδοφόρα σύγχρονη επιχείρηση.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) είναι μία από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους μείωσης του κόστους σε έναν οργανισμό. Με τη σχετικά νέα αυτή μέθοδο, οι εταιρίες προσπαθούν να ενσωματώσουν όσο το δυνατό περισσότερες διαδικασίες σε μία, με στόχο τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης και, κατά συνέπεια, του κόστους. Οι προβληματικές διαδικασίες ανασχεδιάζονται πρώτες και με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει μια λογική αλυσίδα εκτέλεσης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Κατά την υλοποίηση του προγράμματος μείωσης κόστους, είναι πολλές φορές απαραίτητο να γίνει ολική ή μερική αναδιοργάνωση της επιχείρησης, με στόχο την ευθυγράμμιση των διαδικασιών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη μείωση της γραφειοκρατίας και τελικά τη μείωση κόστους.

Επί τηρείας του κ. Παπαθανάση έγινε Αναδιάρθρωση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR), οπότε οι διευθύνσεις και τα τμήματα που προέρχονταν από τα τρία διαφορετικά οργανογράμματα μειώθηκαν στο ελάχιστο δυνατό για την επίτευξη μιας λειτουργικής διοικητικής μηχανής που θα τροχοδρομούσε την εταιρεία. Έτσι, έγινε πράξη η λεπτομερής περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description) και των αρμοδιοτήτων του κάθε εργαζόμενου και συνακόλουθα ετίθεντο τα θεμέλια ενός σύγχρονου οικοδομήματος. Πλέον, βάσει οργανογράμματος, κάθε εργαζόμενος εντάσσεται σε θέση εργασίας με απόφαση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου που έχει το δικαίωμα να προσθέτει, να αφαιρεί ή να ανακατανέμει πλήρως ή μερικώς τις αρμοδιότητες μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και μεταξύ των θέσεων εργασίας του προσωπικού.

Με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) η επιδίωξη της ποιότητας επεκτείνεται σε κάθε δραστηριότητα εντός του οργανισμού οπότε μειώνεται το κόστος λόγω του περιορισμού των ελέγχων

και του καλύτερου συντονισμού των δραστηριοτήτων. Η Εταιρεία εφαρμόζει ένα σύστημα ποιότητας, που αποτελείται από:

- ο Διαδικασίες Λειτουργίας - Συνεργασία των τμημάτων - Αποτελεσματικότητα του προσωπικού
- ο Δείκτες ποιότητας και απόδοσης
- ο Μέτρηση ικανοποίησης πελατών
- ο Βελτιωτικές ενέργειες μέσω του μοντέλου EFQM

Για τη βέλτιστη λειτουργία εφαρμόζονται ελεγχόμενες Διαδικασίες Λειτουργίας και Κανονισμοί, που έχει θεσπίσει η Εταιρεία. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί πάνω σε αυτές τις διαδικασίες, για να εκτελούν τα καθήκοντα τους και να διαχειρίζονται συμβάντα, που τυχόν θα προκύψουν. Πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων της Εταιρείας, στις οποίες αναλύονται λειτουργικά συμβάντα και λαμβάνονται αποφάσεις για διορθωτικά και προληπτικά μέτρα, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται όχι μόνο η ικανοποίηση και ασφάλεια των επιβατών αλλά και η ασφάλεια των εργαζομένων. Επίσης, η συνεργασία με άλλα δίκτυα μετρό της Ευρώπης εξασφαλίζει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και τεχνογνωσίας.

Στα πλαίσια της άσκησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο Τομέας Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Δεικτών συνεργάζεται με τον Τομέα Ποιότητας, Πιστοποίησης και Περιβάλλοντος για την παρακολούθηση των στόχων και τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Εταιρείας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN 13816, καθώς και για τη βελτίωση των διαδικασιών σύμφωνα με τα αποτελέσματα των δεικτών.

Ο Τομέας Ποιότητας, Πιστοποίησης και Περιβάλλοντος αναπτύσσει, εφαρμόζει, συντηρεί και αέναα βελτιώνει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008 για το σύνολο των δραστηριοτήτων της Εταιρείας - για την τελική πιστοποίηση του από Ανεξάρτητο Διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης. Επίσης, συντάσσει και εκδίδει έγγραφα ποιότητας (διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα κλπ.) σε συνεργασία με όλες τις μονάδες της Εταιρείας ενώ παράλληλα εισάγει ένα Σύστημα Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας με την ανάπτυξη, εγκατάσταση και συντήρηση επιμέρους συστημάτων διαχείρισης (π.χ. για περιβαλλοντική διαχείριση, για υγεία και ασφάλεια) και αναλαμβάνει την προετοιμασία για την πιστοποίησή τους. Διενεργεί επιθεωρήσεις σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της Εταιρείας (πχ υπηρεσίες λειτουργίας και συντήρησης, υπηρεσίες εξυπηρέτησης κοινού, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, θέματα υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος) και στους εργασιακούς

χώρους της με σκοπό την παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Εταιρείας.

Η Διεύθυνση Τροχαίου Υλικού, καθώς και οι υπηρεσίες Προμηθειών, Συμβάσεων και Ανεφοδιασμού του METPO έχουν πιστοποιηθεί στο πρώτο επίπεδο του European Foundation of Quality Management (E.F.Q.M.) «Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία»¹²⁰. Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας για τις Γραμμές 2 & 3 του METPO ISO 9000:2008 από την TÜV HELLAS.

Το METPO μετράει την ικανοποίηση των πελατών σε ετήσια βάση, χρησιμοποιώντας την έρευνα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), με τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (EPSI). Η έρευνα πραγματοποιείται από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) και τα τελευταία αποτελέσματα έχουν δείξει ότι το METPO βρίσκεται στην πρώτη θέση στην Ευρώπη όσον αφορά στο Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (CSI)=78,3%.

Η Συγκριτική Προτυποποίηση (benchmarking), η σύγκριση δηλαδή δεικτών επίδοσης της επιχείρησης με τους αντίστοιχους σε ομοειδείς επιχειρήσεις (εφόσον υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία δαπανών), συμβάλλει καθοριστικά στον εντοπισμό περιττών εξόδων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ορισμένες εργασίες επιβάλλεται να εξαλειφθούν ή να ανατεθούν σε τρίτους (outsourcing). Τέτοιες εργασίες είναι, για παράδειγμα, η καθαριότητα και η φύλαξη των εγκαταστάσεων

Η Εταιρεία χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία για να παρακολουθεί τους στόχους που έχει θέσει, τα οποία είναι οι κάτωθι Δείκτες Ποιότητας και Απόδοσης :

- Δείκτες Ποιότητας
- Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δείκτες Τροχαίου Υλικού
- Δείκτες Ασφάλειας

¹²⁰Η Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια της διασφάλισης της ποιότητας τόσο των αγαθών όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ίδρυσε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 τον οργανισμό European Foundation for Quality Management με έδρα τις Βρυξέλλες. Ο EFQM δημιουργήθηκε από μια ομάδα δεκατεσσάρων μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) με την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989. Σήμερα αριθμεί πάνω από οχτακόσια μέλη σε όλη την Ευρώπη. Αποστολή του European Foundation for Quality Management είναι να υποστηρίξει τη διοίκηση των Ευρωπαϊκών εταιρειών, ώστε να επιταχύνουν βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών για την επίτευξη ενός παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πραγματοποιείται συλλογή και ανάλυση των δεδομένων καθώς και έκδοση των σχετικών αναφορών σε εβδομαδιαία και μηνιαία βάση. Η τιμή του κάθε δείκτη συγκρίνεται με την τιμή στόχο (εβδομαδιαία ή μηνιαία), η οποία έχει καθοριστεί από την Εταιρεία, και με τον ετήσιο κινητό μέσο όρο. Η τιμή στόχος για κάθε δείκτη έχει καθοριστεί σε συνεργασία με άλλα δίκτυα μετρό της Ευρώπης, που έχουν παρόμοιο δίκτυο και λειτουργούν περισσότερα χρόνια. Η σύγκλιση της τιμής κάθε δείκτη στην τιμή στόχου (benchmarking), επιβεβαιώνει το υψηλό επίπεδο λειτουργίας.

Η στρατηγική του μάντζερ στηρίχθηκε στις μεθόδους οργανωσιακής αλλαγής. Η ΣΤΑ.ΣΥ. ΑΕ έχει τη μορφή ανώνυμης εταιρείας όμως δεν παύει να είναι ΔΕΚΟ και να ανήκει εξ ολοκλήρου στο Δημόσιο. Οπότε δεν μπορεί να εφαρμόσει τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς όπου, για παράδειγμα, η άμεση μείωση του κόστους επιτυγχάνεται με μείωση του προσωπικού (downsizing). Μάλιστα, ο νομοθέτης προβλέπει ότι σε περίπτωση που οι διοικήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων εμφανίζουν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα υποχρεούνται να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την αξιοποίηση του προσωπικού τους καταρτίζοντας, όπου χρειάζεται, νέους κανονισμούς προσωπικού και οργανογράμματα, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του¹²¹.

Οι προσλήψεις γίνονται με συγκεκριμένη διαδικασία που ελέγχεται από το ΑΣΕΠ. Οι δημόσιες επιχειρήσεις μπορούν για λόγους γενικού συμφέροντος που συνδέονται με τη λειτουργία τους να προσλαμβάνουν το πάσης φύσεως προσωπικό τους με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας για δοκιμαστική περίοδο διάρκειας μέχρι επτά (7) μηνών, ύστερα από προκήρυξη στην οποία καθορίζονται, από την ίδια τη δημόσια επιχείρηση, τα κριτήρια πρόσληψης. Η διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού των δημοσίων επιχειρήσεων, καθώς και της μετέπειτα σύναψης της σχετικής σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου, ύστερα από αξιολόγηση της δοκιμαστικής περιόδου από την οικεία δημόσια επιχείρηση, ελέγχεται από το Α.Σ.Ε.Π. Η σύμβαση διέπεται αποκλειστικά από τις κείμενες κάθε φορά διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, που ρυθμίζουν τις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου στον ιδιωτικό τομέα¹²². Απόλυση επέρχεται μόνο μετά από καταγγελία της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας αορίστου χρόνου των προσλαμβανομένων, σύμφωνα με τους όρους και προϋποθέσεις της εκάστοτε ισχύουσας εργατικής νομοθεσίας. Η άσκηση του δικαιώματος της

¹²¹"..Ιδιαίτερα για τους γενικούς κανονισμούς προσωπικού των επιχειρήσεων και για ζητήματα που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις, οποιαδήποτε αλλαγή γίνεται ύστερα από διαπραγματεύσεις των δύο μερών (επιχείρησης και εργαζομένων) με τη διαδικασία της υπογραφής συλλογικής σύμβασης με την πιο αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης." άρθρο 14§1 Ν.3429/2005

¹²²Άρθρο 13§1 Ν. 3429/2005

καταγγελίας δεν επιτρέπεται να γίνεται καταχρηστικά, αλλά μέσα στα όρια που ορίζονται από το άρθρο 281 του Αστικού Κώδικα¹²³.

9.3 Διαρθρωτικές αλλαγές

Ο στρατηγικός στόχος ήταν (και παραμένει) η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας καθώς και η εύρυθμη λειτουργία της κάθε οργανωτικής μονάδας της ΣΤΑ.ΣΥ. Σε οικονομικό επίπεδο, η αύξηση των εσόδων επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης των εξόδων. Το οργανόγραμμα έφερε στην επιφάνεια τις ανάγκες που έπρεπε να καλυφθούν και τις απαραίτητες διορθώσεις που έπρεπε να γίνουν. Υπήρχε διαφορετικότητα στη λειτουργία των εταιρειών με φυσικό επακόλουθο την παρουσία επιτακτικών ελλείψεων στη λειτουργία και τη συντήρηση του δικτύου και την διαφορά στον παραγωγικό χρόνο μεταξύ των εργαζομένων. Έγινε προσπάθεια επίτευξης ενιαίας λειτουργίας η οποία δεν ευοδώθηκε λόγω σύγκρουσης με τα κεκτημένα δικαιώματα των εργαζομένων αλλά επετεύχθη μια αύξηση του παραγωγικού χρόνου κατ' αναλογία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, τα δρομολόγια στο διευρυμένο δίκτυο καλύφθηκαν με κατά 18% αύξηση του χρόνου οδήγησης στις βάρδιες των Οδηγών Συρμών. Επίσης διάφορες θέσεις εργασίας στη λειτουργία και στη συντήρηση του δικτύου καλύφθηκαν με εσωτερικές μετακινήσεις (μονομερείς μετακινήσεις σύμφωνα με τον Ν. 3920/2011) 250 περίπου εργαζομένων από τις διοικητικές υπηρεσίες. Η αύξηση του παραγωγικού χρόνου των οδηγών απέδωσε 1,5 εκατομμύριο ευρώ έσοδα στην εταιρεία.

Δημιουργήθηκαν ενιαίες και μεγαλύτερες ομάδες τεχνικού προσωπικού που μπορούσαν να καλύπτουν πολλαπλές ανάγκες για να μην προκύπτουν υποχρεωτικές υπερωρίες, των οποίων το κόστος είναι υψηλό για την εταιρεία. Οι λιγότερο εξειδικευμένοι τεχνικοί, όπως για παράδειγμα οι κτιριακοί ηλεκτρολόγοι, εντάχθηκαν σε ευρύτερες ομάδες τεχνικού προσωπικού και μπορούσαν να συμβάλλουν και στις τρεις εταιρείες, ανάλογα με τις ανάγκες που προέκυπταν κάθε φορά, μέσω της μεθόδου της εσωτερικής κινητικότητας (rotation). Ταυτόχρονα, οι τεχνικοί αυτοί, λόγω της μειωμένης εξειδίκευσής τους, διεύρυναν το φάσμα των γνώσεων τους διότι εκτελούσαν νέα καθήκοντα ή πιο σύνθετες εργασίες και επιμορφώνονταν (on the job training) χωρίς αυτό να συνεπάγεται κόστος, συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση. Ο εργαζόμενος-multitasker πια, αποκτούσε ένα εύρος δεξιοτήτων και γνώσεων που θα ήταν σε θέση να εκμεταλλευθεί στη συνέχεια της

¹²³Άρθρο 281 ΑΚ - Κατάχρηση Δικαιώματος: Η άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει προφανώς τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος

επαγγελματικής του πορείας για να εκτελέσει ορθά τις εργασίες της αρμοδιότητάς του. Οι ομάδες τεχνικού προσωπικού απέδωσαν 1,5 εκατομμύριο ευρώ έσοδα στην εταιρεία.

Η κινητικότητα (rotation) εφαρμόστηκε επίσης σε 450 υπαλλήλους διοικητικού προσωπικού, οι οποίοι με μονομερείς αποφάσεις μετακινήθηκαν σε θέσεις όπου υπήρχε ανάγκη κάλυψης όπως στην έκδοση και τον έλεγχο των εισιτηρίων. Το αποτέλεσμα ήταν ο υπερτριπλασιασμός του ελέγχου των εισιτηρίων και η μείωση της εισιτηριοδιαφυγής. Παρουσιάστηκε θεαματική αντιστροφή από τον Σεπτέμβριο 2013, αφού τα έσοδα της Εταιρείας από τα πρόστιμα παρουσίασαν αύξηση σε ποσοστό 300% γεγονός που μεταφράζεται σε 3 εκατομμύρια ευρώ ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ο.Α.Σ.Α είχε αρνητική απόδοση το προηγούμενο έτος. Παράλληλα, το Σεπτέμβριο του 2014 αποφασίστηκε, προς ενίσχυση της επιβατικής κίνησης και της προώθησης των μετεπιβιβάσεων, μείωση του εισιτηρίου από 1,40 σε 1,20 ευρώ και της μηνιαίας κάρτας απεριόριστων διαδρομών από 45 σε 30 ευρώ με αποτέλεσμα οι πωλήσεις των εισιτηρίων να αυξηθούν κατά 6 εκατομμύρια (λειτουργικά έσοδα). Η αύξηση της λειτουργικής κερδοφορίας διαμορφώθηκε στο 147,64% σε σχέση με το 2013 και κατά 153,75% συγκριτικά με τις προβλέψεις του αρχικού προϋπολογισμού¹²⁴.

Μεγάλη έμφαση δόθηκε στο Outsourcing. Πριν τη συγχώνευση, στην TPAM ΑΕ απασχολούνταν καθαρίστριες με σύμβαση εργασίας ενώ στην ΑΜΕΛ και στην ΗΣΑΠ Α.Ε τον καθαρισμό είχαν αναλάβει συνεργεία καθαρισμού. Μετά τη συγχώνευση, οι λιγοστές καθαρίστριες της TPAM ΑΕ ενσωματώθηκαν στο υπόλοιπο προσωπικό όπου ασχολούνταν πλέον με την έκδοση εισιτηρίων και τον έλεγχο ενώ τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων ανέλαβε εξωτερικό συνεργείο καθαρισμού. Επιπροσθέτως, ιδιωτικές εταιρείες φύλαξης έχουν αναλάβει το σύνολο σχεδόν των υπηρεσιών ασφαλείας στο δίκτυο του Μετρό, σε αμαξοστάσια και άλλες εγκαταστάσεις των συγκοινωνιών της Αθήνας. Ιδιωτικές εταιρείες επίσης έχουν αναλάβει τις χρηματοποστολές μεταξύ εκδοτηρίων εισιτηρίων.

Για τη συνδρομή στο έργο των νομικών συμβούλων της Εταιρείας και την κάλυψη ειδικοτήτων σε έλλειψη (όπως εργατολόγου και ποινικολόγου) υπήρξε συνεργασία με εξωτερικούς δικηγόρους ειδικευμένους στο εργατικό δίκαιο. Η ίδια ως άνω ανάγκη υπήρξε και για τις ποινικές δίκες, ελλείψει ποινικολόγου, οι οποίες είναι πολλές, ενώ υπάρχει συχνή ανάγκη απασχόλησης ποινικολόγου, τόσο λόγω του μεγέθους του δικτύου και των ατυχημάτων, όσο και λόγω της αυξανόμενης παραβατικότητας τρίτων κατά τη λειτουργία των μέσων (επιθέσεις σε ελεγκτές, φθορές, graffiti, ατυχήματα, κ.λπ.). Η ανάθεση υποθέσεων, κυρίως εργατικών και ποινικών σε

¹²⁴Εφημερίδα «ΕΘΝΟΣ της Κυριακής», 15/9/2013, σελ.3

εξωτερικούς δικηγόρους ήταν απολύτως αναγκαία για την υπεράσπιση των συμφερόντων της Εταιρείας¹²⁵.

Στα πλαίσια του outsourcing, για τη μείωση των υπερωριών λόγω ασθένειας, χρησιμοποιήθηκαν κατ' οίκον ιατροί ελεγκτές με αποτέλεσμα να μειωθεί το ποσοστό ασθενειών κατά 50% και να αποδοθούν έσοδα ενός εκατομμυρίου ευρώ στην εταιρεία¹²⁶.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Παπαθανάση απέφερε καρπούς ώστε τα έτη 2013 και 2014 η Εταιρεία να παρουσιάσει θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα χωρίς να λαμβάνει κρατική επιδότηση. Κατόρθωσε να φέρει ποσοστά κερδοφορίας στην Εταιρεία και μετέτρεψε το έλλειμμα των 27,3 εκατομμυρίων ευρώ του 2012 σε πλεόνασμα ύψους 3 εκατομμυρίων το 2013 και 2,7 εκατομμυρίων το 2014. Ως επιβράβευση του προσωπικού, το 2014 δόθηκε bonus κερδοφορίας μέσω της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας με αποτέλεσμα η συνολική αύξηση στις μισθοδοσίες των υπαλλήλων να αγγίζει τα 2,5 εκατομμύρια ευρώ. Η Εταιρεία κατέστη κερδοφόρος και έπαψε να λαμβάνει επιδότηση¹²⁷ από τους Έλληνες φορολογούμενους αφού κατάφερε να παρουσιάσει λειτουργικό πλεόνασμα και να μην επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό¹²⁸

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες τα μέσα σταθερής τροχιάς καλύπτουν το 30-40% των λειτουργικών τους δαπανών από τις κρατικές επιδοτήσεις. Το θετικό αποτέλεσμα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη μείωση των λειτουργικών εξόδων λόγω της περιστολής του μισθολογικού κόστους (κυρίως λόγω συνταξιοδότησης) όπου ενδεικτικά η μείωση στις αμοιβές και τα λοιπά έξοδα προσωπικού έφτασε στο 27,46% έναντι του αρχικού προϋπολογισμού.

¹²⁵<http://www.metaforespess.gr> «Τί απαντά ο Ν. Παπαθανάσης της ΣΤΑ.ΣΥ στα όσα υποστήριξε στη Βουλή ο Χ. Σπίρτζης». Τελευταία επίσκεψη: 2/10/2016.

¹²⁶ Άρνηση αποδοχής της επισκέψεως του ελεγκτή ιατρού σε περίπτωση ασθένειας ή αδικαιολόγητη απουσία του εργαζομένου κατά την επίσκεψη του ελεγκτή ιατρού θεωρείται πειθαρχικό παράπτωμα σύμφωνα με το άρθρο 34 του Κανονισμού και τιμωρείται με πρόστιμο ή - σε περίπτωση υποτροπής - με προσωρινή παύση από την εργασία.

¹²⁷ Η Εταιρεία στον ετήσιο ισολογισμό της δηλώνει τη διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων η οποία προστίθεται στον εθνικό προϋπολογισμό ως επιδότηση. Το 2015 παρουσιάστηκε διαφορά και επανήλθε στον προϋπολογισμό ως επιδότηση.

¹²⁸<http://www.tanea.gr> «Οι συνδικαλιστές του μετρό ζητούν αλλαγή διοίκησης». Τελευταία επίσκεψη: 3/10/2016.

Πίνακας 3: Οικονομικά Στοιχεία ΣΤΑ.ΣΥ ΑΕ 2012-2015

ΣΤΑΣΥ Α.Ε				
ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2012-2015				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2012	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2013	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2014	ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2015
ΕΣΟΔΑ				
Πωλήσεις	122.475.925,74	123.756.816,25	129.738.264,96	133.500.000,00
Πωλήσεις υπαρχουσών υπηρεσιών/προϊόντων	122.475.925,74	123.756.816,25	129.738.264,96	133.500.000,00
Πωλήσεις νέων δραστηριοτήτων/προϊόντων				
Λοιπά Έσοδα (έσοδα κεφαλαίων, διαφημίσεων, ιδιοπαραγωγή, πωλ.αχρ.υλικού)	9.035.206,93	8.373.421,37	8.587.649,16	8.200.000,00
Σύνολο εσόδων λειτουργίας (ΑΠΟ ΕΡΓΟ)	131.511.132,67	132.130.237,62	138.325.914,12	141.700.000,00
ΕΞΟΔΑ				
Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού	101.192.945,70	75.010.383,89	78.902.015,73	81.500.000,00
Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων	4.686.082,36	3.359.307,60	3.086.825,95	3.400.000,00
Παροχές Τρίτων (ΔΕΗ,ΟΤΕ,Ασφάλιστρα, Επισκευές & Συντηρήσεις κ.α)	28.532.221,00	29.567.241,38	31.212.817,07	30.000.000,00
Φόροι - Τέλη	6.151.485,90	5.900.650,27	5.296.885,24	6.500.000,00
Διάφορα Έξοδα	15.842.199,34	13.521.844,67	14.638.596,57	15.500.000,00
Αγορές και Μεταβολές Αποθεμάτων	2.414.640,49	1.880.359,34	2.494.755,18	2.300.000,00
Σύνολο εξόδων λειτουργίας	158.819.574,79	129.239.787,15	135.631.895,74	139.200.000,00
ΕΛΛΕΙΜΜΑ/ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ (ΔΕΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ Η ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ)	27.308.442,12	2.890.450,47	2.694.018,38	2.500.000,00

Πηγή: Ενημερωτική παρουσίαση ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε (15/12/2015)

Συμπερασματικά, ο κ. Παπαθανάσης ακολούθησε κατά γράμμα τις τέσσερις βασικές αρχές που διέπουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων:

1. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προηγείται της διοικητικής δράσης.
2. Οργάνωση των οικονομικών και περιουσιακών στοιχείων.
3. Αξιοποίηση του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού.
4. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εν λόγω δραστηριότητας.

9.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός 2016 και Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλαδή, τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους της. Ο μάνατζερ, στον στρατηγικό σχεδιασμό του 2016¹²⁹ όρισε τους βραχυπρόθεσμους και τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους που έπρεπε να επιτευχθούν, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ενδυνάμωσή του.

Στους βραχυπρόθεσμους στόχους συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων:

- Αξιολόγηση του προσωπικού, όπως προβλέπεται από τον Κανονισμό Προσωπικού.
- Ανακατανομή του υπάρχοντος προσωπικού με μετακινήσεις για την άμεση κάλυψη λειτουργικών αλλαγών.
- Αύξηση του ελέγχου εισιτηρίων με αύξηση του αριθμού των ελεγκτών και συνεχής εκπαίδευσή τους.
- Υλοποίηση του κανονισμού εργασίας στο τμήμα του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού.
- Βελτίωση των ενοποιημένων διαδικασιών (παροχές διοικητικής μέριμνας, κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών, αιτημάτων εκπαίδευσης εργαζομένων, διακίνησης εγγράφων, παρακολούθησης υπηρεσιακών οχημάτων κλπ.).

¹²⁹Ενημερωτική Παρουσίαση για την Εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε (15/12/2015)

-
- Κατανομή των νέων προσλήψεων αποκλειστικά στη λειτουργία για κάλυψη θέσεων στη κίνηση (οδηγοί), λειτουργία (σταθμάρχες, εκδότες κλπ.) και στην τεχνική συντήρηση (τεχνίτες κλπ.).
 - Επέκταση του ωραρίου εργασίας 8:00 ωρών για όλους τους εργαζόμενους. Απαιτείται Νομοθετική Ρύθμιση καθότι η εταιρεία λειτουργεί επί 24ωρου βάσεως και απαιτεί 3 βάρδιες των 8 ωρών. Σήμερα, με προηγούμενες ρυθμίσεις (προ συγχώνευσης), οι εργαζόμενοι στον πρώην ΗΣΑΠ εργάζονται 7:45 ώρες, στην πρώην ΑΜΕΛ εργάζονται 7:30 ή 8:00 ώρες, ανάλογα με τη θέση εργασίας, και στην πρώην ΤΡΑΜ εργάζονται 8:00 ώρες, με αποτέλεσμα αυξημένο κόστος υπερωριών.
 - Ενοποίηση Λειτουργιών Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος ERP. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της ενοποίησης των λειτουργιών διαχείρισης προσωπικού, διαχείρισης μηνιαίων φύλλων απασχόλησης και έκδοσης μισθοδοσίας έχει ενεργοποιηθεί η διαδικασία για την ενοποίηση των λειτουργιών συντήρησης, διαχείρισης αποθηκών προμηθειών και οικονομικής διαχείρισης.
 - Ρύθμιση σχετικά με τις διαδικασίες κρίσης της ικανότητας των εργαζομένων που προσκομίζουν ιατρικές βεβαιώσεις από διάφορα κέντρα και ζητούν την απαλλαγή τους από το σύστημα βαρδιών.

Στους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων:

- Επαναπροσδιορισμός των βαρδιών κάθε ειδικότητας με σκοπό την εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων.
- Στελέχωση των σταθμών της Γραμμής 1 με Υπεύθυνους Σταθμών – Σταθμάρχες, όπως και στις Γραμμές 2 & 3.
- Ενοποίηση της λειτουργίας των Κέντρων Ελέγχου Λειτουργίας (ΚΕΛ) των τριών μέσων (μετρό, ηλεκτρικός, τραμ).
- Επανεκπαίδευση του προσωπικού, όπου είναι απαραίτητο.
- Εγκατάσταση Η/Υ σε δίκτυο στους σταθμούς της Γραμμής 1, όπως και στις Γραμμές 2&3.
- Δημιουργία πρόσθετων χώρων ανάληψης υπηρεσίας για τους ηλεκτροδηγούς των Γραμμών 2 & 3, με στόχο τον περιορισμό των νεκρών χρόνων στις βάρδιες τους.

Επίλογος

Η μείωση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος κατά 35% σε σχέση με το 2009, η εκτόξευση της ανεργίας όπου η Ελλάδα κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας στην Ευρωζώνη με ποσοστό 26,5% και οι αυξομειώσεις στις τιμές των κομίστρων αποτελούν παράγοντες πτωτικής τάσης στη χρήση των μέσων μεταφοράς.

Η ύφεση ως απόρροια της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, συνεπάγεται λιγότερη κινητικότητα για τους πολίτες και επομένως χαμηλότερες εισπράξεις για τις συγκοινωνίες. Το οικονομικό αποτέλεσμα του 2015 ήταν ελλειμματικό για την ΣΤΑ.ΣΥ ΑΕ ενώ το ξεκίνημα του 2016 βρήκε την Εταιρεία με νέα διοίκηση οπότε ο στρατηγικός σχεδιασμός του κ. Παπαθανάση για το 2016 τελικώς δεν εφαρμόστηκε. Στη ραγδαία μετάλλαξη της Εταιρείας από πλεονασματική σε ελλειμματική καθώς και στην οικονομική κατάρρευση που βιώνει για το 2016, όχι μόνο η ΣΤΑΣΥ αλλά ολόκληρος ο όμιλος ΟΑΣΑ, συνετέλεσαν οι παρακάτω λόγοι:

- ο Επανεξέταση 204 εργαζομένων στη ΣΤΑΣΥ

Στην επαναπρόσληψη εκτός διαδικασίας ΑΣΕΠ 257 παλαιών συμβασιούχων του μετρό προχώρησε το καλοκαίρι του 2015 το Υπουργείο Μεταφορών Υποδομών και Δικτύων. Πρόκειται για τους απολυμένους συμβασιούχους του μετρό, οι συμβάσεις των οποίων δεν είχαν ανανεωθεί στις αρχές του 2010, ύστερα από το πόρισμα του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Λεάνδρου Ρακιντζή¹³⁰. Σύμφωνα με το άρθρο 117 του Ν. 4316/2014¹³¹, «οι εργαζόμενοι της πρώην ΑΜΕΛ ΑΕ των οποίων η σύμβαση έληξε από 1/1/2010 έως και 31/12/2010 δύνανται να ενταχθούν, κατά παρέκκλιση κάθε αντιθέτου ειδικής ή γενικής διάταξης, στις κενές οργανικές θέσεις της ΣΤΑΣΥ Α.Ε. σύμφωνα με την εκπαίδευση και την εμπειρία τους, εφόσον υφίστανται αντίστοιχες ανάγκες της εταιρείας μετά από εισήγηση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΣΤΑΣΥ Α. Ε. και τη σύμφωνη γνώμη

¹³⁰Το διάστημα από τις 12 Αυγούστου έως τις 4 Σεπτεμβρίου 2009 προσελήφθησαν 210 άτομα, ενώ σε συγκεκριμένα τμήματα της εταιρείας το ποσοστό των εργαζομένων σχεδόν διπλασιάστηκε. Αποτέλεσμα ήταν, σύμφωνα με το πόρισμα, η αναλογία του κόστους μισθοδοσίας προς τα συνολικά έσοδα να αυξηθεί από 48% το 2007 στο 74% το 2009. Κατά τη χρήση του 2008, η εταιρεία εμφάνισε συσσωρευμένες ζημιές ύψους 657,4 εκατ. ευρώ, ενώ το 2009 δεν κατέβαλε στη μητρική «Αττικό Μετρό Α.Ε.» κανένα ποσό για πληρωμή τόκων. Πηγή: Καθημερινή 3/9/2014 <http://www.kathimerini.gr>. Τελευταία επίσκεψη: 1/10/2016.

¹³¹ΦΕΚ Α' 270/24-12-2014

του Υπουργού Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης¹³²».

Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2015 στη ΣΤΑΣΥ επανεντάχθηκαν 204 άτομα, κατόπιν δικαστικών αποφάσεων, που επιβάρυναν τα λειτουργικά της έξοδα για τους τελευταίους μήνες του 2015 και ολόκληρο το 2016. Συγκεκριμένα, η επαναπρόσληψη αυτών των ατόμων επιβάρυνε την Εταιρεία κατά 3 εκατομμύρια ευρώ το 2015 και υπολογίζεται ότι το 2016 θα φτάσει τα 9 εκατομμύρια το επιπλέον κόστος των αμοιβών προσωπικού.

- ο Διεύρυνση κοινωνικής πολιτικής

Εν μέσω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την Ελλάδα, επιχειρήθηκε από την Πολιτεία μια πιο κοινωνική προσέγγιση απέναντι στα οικονομικά ασθενέστερα στρώματα. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης, γεννήθηκε η ανάγκη ενίσχυσης της ευαίσθητης κοινωνικής ομάδας των ανέργων που οδήγησε στην απόφαση οι εγγεγραμμένοι στα μητρώα του ΟΑΕΔ να απαλλάσσονται της καταβολής κομίστρου στα δημόσια μέσα μαζικής μεταφοράς του ομίλου ΟΑΣΑ. Πιο συγκεκριμένα, σε συνέχεια της έκδοσης της υπ' αριθ. Α-40580/3128/29.6.2015 Κοινής Απόφασης μεταξύ του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού, του Υπουργού Οικονομικών και του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, με θέμα «Δωρεάν μετακίνηση και διαγραφή διοικητικών προστίμων ανέργων με τα μέσα μαζικής μεταφοράς»¹³³, διευκρινίζεται ότι διαγράφονται τα διοικητικά πρόστιμα που έχουν επιβληθεί στο χρονικό διάστημα από 2 Ιουλίου 2010 έως και 2 Ιουλίου 2015 για μη καταβολή κομίστρου ακόμη και αν έχει εκκινήσει η διαδικασία βεβαίωσης και είσπραξης κατά ΚΕΔΕ, εφόσον ο παραβάτης ήταν εγγεγραμμένος στον ΟΑΕΔ ως άνεργος κατά την ημερομηνία τέλεσης της παράβασης, είτε κατά την ημερομηνία δημοσίευσης του νόμου. Ο Ιούλιος του 2015 αποδείχτηκε μήνας εξελίξεων καθώς το κλείσιμο των τραπεζών (capital controls), που οδήγησε και στη λήψη του μέτρου της δωρεάν μετακίνησης των πολιτών, επέφερε την κατάργηση των πωλήσεων των συγκοινωνιακών φορέων.

Όπως αναφερόταν και στο κείμενο της Κοινής Υπουργικής Απόφασης, προκλήθηκε δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού που δεν ήταν δυνατό να υπολογιστεί εξ αρχής. Τελικά, κόστισε 10 εκατομμύρια ευρώ ενώ για το δεύτερο εξάμηνο του 2015 (που τέθηκε σε ισχύ το μέτρο) τα υπουργεία που επιδοτούν το κοινωνικό εισιτήριο για ευαίσθητες ομάδες του πληθυσμού δεν

¹³²Νυν Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

¹³³Η οποία κυρώθηκε και απέκτησε ισχύ νόμου με το άρθρο 77 του ν. 4331/2.7.2015

απέδωσαν παρά ελάχιστα χρήματα στον όμιλο ΟΑΣΑ, γεγονός που οδήγησε στη διεύρυνση του οικονομικού χάσματος.

- ο Αύξηση του ΦΠΑ (που επιβαρύνει τον Όμιλο καθ' όλο το έτος 2016)

Μεταξύ των επιταγών του τρίτου μνημονίου ήταν και η αύξηση του συντελεστή έμμεσης φορολόγησης στις μεταφορές. Από τον Σεπτέμβριο του 2015, κάθε μεταφορική υπηρεσία που παρέχεται στη χώρα επιβαρύνεται με 23% αντί 13% που ίσχυε μέχρι και το καλοκαίρι. Ο όμιλος ΟΑΣΑ απορρόφησε για ολόκληρο το 2016 την αύξηση του ΦΠΑ κατά δέκα μονάδες αρχικά και κατά 11 μονάδες στη συνέχεια (από 13% στο 24%) ενώ για το 2015 ίσχυσε μόνο για τέσσερις μήνες. Η απορρόφηση αυτή αποτελεί σημαντικό μέγεθος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, καθώς αυτό το ποσό αφαιρείται από τα έσοδα του Ομίλου.

- ο Πτώση εσόδων από την πώληση εισιτηρίων

Η αναπόφευκτη πτώση των εσόδων της ΣΤΑ.ΣΥ. από την πώληση εισιτηρίων προκλήθηκε αρχικά από την τιμολογιακή πολιτική του 2014 όπου μειώθηκαν οι τιμές των εισιτηρίων και το 2015 από την καλλιέργεια της αντίληψης ότι οι αστικές συγκοινωνίες είναι ένα αγαθό που δεν οφείλουμε να πληρώνουμε. Το 2014, ο ΟΑΣΑ μειώνοντας την τιμή των εισιτηρίων στόχευε στην ενίσχυση της επιβατικής κίνησης και την αύξηση των μετεπιβιβάσεων ώστε το μετρό να αποτελέσει κορμό των αστικών συγκοινωνιών και τα οδικά μέσα να λειτουργήσουν τροφοδοτικά. Η μείωση των κομίστρων θα οδηγούσε μεν σε περιορισμό των εσόδων αλλά μέσω της ενίσχυσης της κίνησης θα μπορούσε να επιτευχθεί μια ισορροπία ανάμεσα στη μείωση της τιμής των κομίστρων και στα έσοδα της Εταιρείας, κάτι που τελικά δεν επετεύχθη. Συνολικά, το σύστημα των αστικών συγκοινωνιών για το έτος 2015 επιβαρύνθηκε επιπλέον κατά 18 εκατομμύρια ευρώ εξαιτίας της μη απόδοσης της επιδότησης των υπουργείων (περί τα 7,5 εκατ. ευρώ), της μείωσης του κομίστρου και των έκτακτων μέτρων του Ιουλίου (capital controls). Ο όμιλος ΟΑΣΑ επωμίστηκε για ολόκληρο το 2016 τη διευρυμένη κοινωνική πολιτική για ελεύθερη μετακίνηση ευπαθών ομάδων του πληθυσμού¹³⁴.

Η αύξηση του ΦΠΑ στο 23% έφερε αυξήσεις στα εισιτήρια του ΟΑΣΑ. Από 1/2/2016 αυξήθηκε η τιμή του εισιτηρίου από 1,20 σε 1,40€ αλλά παράλληλα και ο χρόνος ισχύος αυτού από

¹³⁴<http://www.tovima.gr>. Τελευταία επίσκεψη 1/11/2016.

70 σε 90 λεπτά¹³⁵. Ενδεικτικά, τα έσοδα για την Εταιρεία από την πώληση εισιτηρίων σε σχέση με το 2014 μειώθηκαν κατά 26 εκατομμύρια το 2015 και αναμένεται να μειωθούν κατά 40 εκατομμύρια στο κλείσιμο του 2016.

Σε περιόδους παγκόσμιας οικονομικής και κοινωνικής αστάθειας εύλογα συμπεραίνεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός με επίκεντρο τον άνθρωπο αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία και την διατήρηση ενός υγιούς οργανισμού. Οι άνθρωποι σχεδιάζουν και οι άνθρωποι υλοποιούν. Για το σκοπό αυτό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα εξελίσσεται στο διηνεκές.

¹³⁵Υπουργοί Οικονομικών και Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων ΚΥΑ Α-59909/4404/28.1.2016

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Ballou R. H. (1998), "Business Logistics Management", 4th Edition, Prentice Hall
- ❖ Cloke K. – Goldsmith J. (2014), Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας - 10 στρατηγικές για όλους, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ
- ❖ Christopher M. (2007), Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, εκδόσεις Κριτική
- ❖ Dessler G. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, επιμέλεια Β.Ν. Κέφης, εκδόσεις Κριτική
- ❖ Dessler G. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2η έκδοση, εκδόσεις Κριτική
- ❖ Hunger J. D., Wheelen Thomas L. (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3η αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ Johnson G., Whittington R., Scholes K. (2011), Exploring Strategy: Text and Case, Prentice Hall, 9th edition
- ❖ Lambert Douglas M., Stock James R., Ellram Lisa M. (1998), Fundamentals of Logistics Management, Irwin/McGraw Hill Companies Inc.
- ❖ Leat Mike, μτφ Κουζής Γ. - Κουτρούκης Θ. (2009), Εργασιακές σχέσεις - Μια επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική
- ❖ Lysons K. (2006), Purchasing and Supply Chain Management, Pearson Education Limited
- ❖ Mayo Andrew (2001), The Human Value of the Enterprise; valuing PEOPLE as Assets, Monitoring, Measuring, Managing, Nicholas Brealey Publishing, London
- ❖ Storey J. (2007), Human Resource Management –A critical text, Routledge, 3rd edition

-
- ❖ Κέφης Β. Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και πρότυπα, εκδόσεις Κριτική
 - ❖ Κέφης Β. Ν., Παπαζαχαρίου Π. (2009), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, εκδόσεις Κριτική
 - ❖ Κουκοβίνος Λ., Κουσούνη Α. (1999), Η επίδραση της μικροηλεκτρονικής στις εργασιακές σχέσεις-το φαινόμενο της τηλεργασίας, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου τόμος 58, εκδόσεις Τσιμπούκης
 - ❖ Κτιστάκη Στ. Ν. (2009), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, εκδόσεις Παπαζήση
 - ❖ Κτιστάκη Στ. Ν. (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση
 - ❖ Ληξουριώτης Ι. (1998), Νέες τεχνολογίες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία, Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 3
 - ❖ Μπέσιλα-Βήκα Ευρ. (2009), Τοπική Αυτοδιοίκηση Τόμος ΙΙ, εκδόσεις Σάκκουλα
 - ❖ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα
 - ❖ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, εκδόσεις Μπένου
 - ❖ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου
 - ❖ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), εκδόσεις Rosili
 - ❖ Τύπα Γ., Κατσαρού Γ. (2003), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, εκδόσεις Gutenberg – Γιώργος & Κώστας Δαρδανός
 - ❖ Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks

ΑΡΘΡΑ – ΜΕΛΕΤΕΣ

- ❖ Drucker P. F., The Economy's Dark Continent, Fortune (Apr. 1962)
- ❖ Erven B. L. (Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, The Ohio State University) - The Role of Human Resource Management in Risk Management (July 9, 2012)
- ❖ Ferres, N. & Connell, J., Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? Strategic Change (March 2004)
- ❖ Frederickson V., MS, CMP, Valerie Frederickson & Company, Risk Management and the HR Executive
- ❖ George, J. M., Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations (August 2000)
- ❖ Mayer J. D., Caruso D., Salovey P., Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence (2000)
- ❖ Osborne R., "A matter of Ethics", Industry Week 49 (September 4, 2000)
- ❖ Pagonis W. G., Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War (Boston: Harvard Business School Press, 1992)
- ❖ Voola R., Carlson J., West A., (2004), Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view (March 2004)
- ❖ Εφημερίδα «ΕΘΝΟΣ της Κυριακής» (15/9/2013)
- ❖ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης / Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών - Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης (Απρίλιος 2013)

-
- ❖ ΣΕΒ - Μελέτη Στρατηγικής των Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Ανάπτυξη Πρακτικών Λειτουργικής Ευελιξίας και Οργανωτικής Καινοτομίας (Ιούνιος 2012)
 - ❖ Ενημερωτική Παρουσίαση για την Εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε (15/12/2015)

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✓ <http://www.stasy.gr>
- ✓ www.businessdictionary.com
- ✓ <https://el.wikipedia.org>
- ✓ <http://www.kathimerini.gr>
- ✓ <http://www.metaforespress.gr>
- ✓ <http://www.tanea.gr>
- ✓ <http://www.tovima.gr>
- ✓ <http://www.eea.gr>
- ✓ <http://articles.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>
- ✓ <https://www.innovativeemployeesolutions.com>

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

- Νόμος 2190/1920 (ΦΕΚ Α' 37/30.3.1963)
- Νόμος 3920/2011 (ΦΕΚ 33/Α/3.3.2011)

-
- Νόμος 3850/10
 - Νόμος 9003/2011
 - Νόμος 4204/1961
 - Νόμος 3429/2005
 - Νόμος 4316/2014
 - Αστικός Κώδικας
 - ΦΕΚ 314/Α/ 27.12.2005 Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)
 - ΦΕΚ 1454Β΄/17/06/2011
 - ΦΕΚ 505/28.02.2014 «Έγκριση Κανονισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.»
 - ΦΕΚ 1372/06.06.2013
 - Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε (4/11/2014)
 - Διεθνής Σύμβαση Εργασίας 87 «Περί Συνδικαλιστικής Ελευθερίας και Προστασίας του Συνδικαλιστικού Δικαιώματος»
 - οικ. 52699/6078/10-12-2012 ΚΥΑ
 - οικ. 81626/Φ.50ε/30-12-2015 ΚΥΑ
 - οικ. 40580/3128/29.6.2015 ΚΥΑ
 - οικ. 59909/4404/28.1.2016 ΚΥΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Πίνακας 2: Οργανόγραμμα ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε

Πίνακας 3: Οικονομικά Στοιχεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε