

**Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων
(High Performance work systems)
και η επίδρασή τους στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων**

Αγάπη Α. Μαναριώτη

Πτυχίο Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Post. Dip in Strategic Marketing, Chartered Institute of Marketing

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Οκτώβριος 2009

1. Εισαγωγή.....	3
2 Ο εξελικτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην πορεία του management, από το 1900 μέχρι σήμερα	4
2.1 Κλασσική περίοδος: Το επιστημονικό management, η γραφειοκρατία του Weber και οι αρχές διοίκησης.....	5
2.2 Η ανθρωπιστική προσέγγιση: το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων και οι επιστήμες της συμπεριφοράς.....	15
2.3 Η Επιστήμη του Management	22
2.4 Το σύγχρονο management- πρόσφατες θεωρητικές τάσεις.....	24
3 Από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)	28
3.1 Στρατηγική και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	30
3.2 Η «αρχιτεκτονική» της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	35
4 Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Work Systems)	41
4.1 Εισαγωγή στα ΣΕΥΕ.....	41
4.2 Αποσαφηνίζοντας τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων	46
4.3 Αμοιβές βάση των επιδόσεων	52
4.4 Εκπαίδευση	58
4.5 Επίπεδα αμοιβών	66
4.6 Συμμετοχή και εμπλοκή	73
4.7 Σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής προσωπικού	80
4.8 Εσωτερικές προαγωγές	88
4.9 Σχεδιασμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	94
4.10 Ευέλικτα προγράμματα εργασίας.....	98
4.11 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	103
4.12 Διαχείριση παραπόνων.....	108
4.13 Εργασία σε ομάδες	112
4.14 Διάχυση της πληροφορίας.....	118
4.15 Εξασφάλιση στην εργασία	123
5 Συμπεράσματα	127
6 Βιβλιογραφία	129

1. Εισαγωγή

Με τον όρο Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων (High Performance work systems) περιγράφεται ένα σύνολο πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από το οποίο ο ανθρώπινος παράγοντας γίνεται βασικός παραγωγός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνδέεται άμεσα, γραμμικά και ξεκάθαρα με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι θεωρίες του management μέσα από την εξέλιξή τους έφεραν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τον εργαζόμενο, καμία όμως πριν τα ΣΕΥΕ δεν κατάφερε να δώσει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τη στρατηγική της διάσταση, με ποσοτικά και εμπειρικά αποτελέσματα.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας παραθέτουμε το θεωρητικό πλαίσιο που οδήγησε στη σύλληψη των ΣΕΥΕ, όπως εξελίχθηκε από τις πρώτες μέρες του management μέχρι σήμερα. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζουμε αναλυτικά τη λογική των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύχθηκαν. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, περιγράφουμε τη δομή των συστημάτων, τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων και αναλύουμε ξεχωριστά τις πρακτικές που- βάση των ερευνών- συνθέτουν ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων και πώς κάθε μία συμβάλλει στην αύξηση των δεικτών. Όπως σε κάθε σύστημα έτσι και στα ΣΕΥΕ, η αξία παράγεται από τη συμφωνία και την αλληλεπίδραση των μερών, από τη δημιουργία της μοναδικής δυναμικής του συστήματος που κάνει το αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το αποτέλεσμα των μερών του.

2 Ο εξελικτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην πορεία του management, από το 1900 μέχρι σήμερα

Από τα τέλη του 19ου αιώνα μέχρι το παρόν, η επιστήμη του management έχει διανύσει μια μακρά εξελικτική πορεία, από την ονομαζόμενη «κλασική θεώρηση» του Taylor μέχρι το Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business). Γεγονότα σταθμός στην παγκόσμια ιστορία, όπως η βιομηχανική επανάσταση, οι Παγκόσμιοι Πόλεμοι, το κραχ, η τεχνολογική επανάσταση, και ούτω καθεξής, έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εκάστοτε θεωρητικών τάσεων του management, καθώς υπό την πίεσή τους μορφοποιούνταν οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις, μέσα από τις οποίες η ανάγκη για αλλαγή και εξέλιξη αναδεικνύονταν.

Αν και τα μεγάλα επιτεύγματα των αρχαίων χρόνων καταδεικνύουν την ύπαρξη συστημάτων, διαδικασιών και κανόνων, η απαρχή της ιστορίας του management τοποθετείται γύρω στο 1890, όταν τα συσσωρευμένα προβλήματα διαχείρισης και διοίκησης των πρώτων επιχειρήσεων, ανέδειξαν την ανάγκη για ένα νέο ρόλο, αυτόν του manager. Από τότε μέχρι σήμερα διακρίνονται 4 περίοδοι εξέλιξης του management (Daft, 2004):

- Την κλασική περίοδο με τις θεωρίες των Taylor και Weber να χαρακτηρίζουν τη προσέγγιση της εποχής.
- Την ανθρωπιστική περίοδο, με τον Elton Mayo και την έρευνά του να ανοίγει τους νέους ορίζοντες και να επανατοποθετεί τον «άνθρωπο» μέσα στην επιχείρηση.

- Την περίοδο της Επιστήμης του Management, όπου οι προσεγγίσεις είναι θετικές και βασισμένες σε μετρήσεις, και τέλος,
- Τη σύγχρονη περίοδο, με κινήσεις όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), ο οργανισμός μάθησης (learning organization) και το Ε-επιχειρείν.

2.1 Κλασσική περίοδος: Το επιστημονικό management, η γραφειοκρατία του Weber και οι αρχές διοίκησης

Η βιομηχανική επανάσταση, που ξεκίνησε με την χρήση του ατμού στα εργοστάσια και την ανάπτυξη τεράστιων παραγωγικών μονάδων, είχε ως αποτέλεσμα τις συνταρακτικές αλλαγές στην παραγωγή πρώτων υλών και προϊόντων. Τα εργοστάσια που εξελίσσονταν, δημιουργούσαν έντονες προκλήσεις για οργάνωση και διοίκηση, οι οποίες δεν είχαν απαντηθεί μέχρι τότε. Η αποτελεσματική διαχείριση των παραγωγικών αυτών μονάδων και η απαίτηση για αποτελεσματική ροή των προμηθειών, των ανθρώπων και των πληροφοριών ανέδειξαν έντονα την ανάγκη για συστηματική αντιμετώπιση των ζητημάτων management που προέκυπταν.

Επιστημονικό management: Η βασική αρχή του επιστημονικού management διατυπώνεται σαφώς στις πρώτες σελίδες του βιβλίου “The Principal of Scientific Management” (Taylor, 1911) του βασικού εμπνευστή της θεωρίας Frederick Winslow Taylor: « Ο κεντρικός σκοπός του management πρέπει να είναι να εξασφαλίσει τη μέγιστη ευημερία για τον εργοδότη, σε συνδυασμό με την μέγιστη ευημερία για τον εργαζόμενο». Σύμφωνα με τον Taylor, αν και αυτονόητο ότι το συμφέρον και για τα δύο μέρη- εργοδοσία και εργάτες- είναι η μεγαλύτερη

αποδοτικότητα, η οποία θα φέρει την κοινή ευημερία, οι εργαζόμενοι συστηματικά δεν παράγουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Οι τρεις λόγοι, στους οποίους οφείλεται αυτή η συμπεριφορά, αποτέλεσαν και τη βάση της θεωρίας του επιστημονικού management .

- Βασικός λόγος για τον οποίον οι εργάτες δε δίνουν το μέγιστο της δυναμικής τους στην εργασία τους είναι η παρανόηση ότι, αν υπάρξουν πολύ παραγωγικοί, θα είναι υπεύθυνοι για την απόλυση πολλών άλλων εργατών. Στο βιβλίο του ο Taylor, παραθέτει παραδείγματα βιομηχανιών, στις οποίες η υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων είχε τελικά ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη ζήτηση του προϊόντος, και άρα τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

- Οι ίδιες οι πρακτικές του management που εφαρμόζονταν μέχρι την εποχή του Taylor ευνοούσαν την «έμφυτη τάση του εργάτη να είναι πέφτει σε χαλαρούς ρυθμούς (to take it easy)».

- Η ανεπαρκής καταγραφή των απαραίτητων διαδικασιών για κάθε εργασία, που είχε ως αποτέλεσμα την άσκοπη σπατάλη των πόρων. Οι εργάτες μάθαιναν το αντικείμενο της εργασίας τους μέσα από την παρατήρηση και την εμπειρία, έχοντας στη διάθεσή τους μεγάλα περιθώρια πρωτοβουλίας και αυτοσχεδιασμού, τα οποία τελικά ευθύνονταν για τη μειωμένη παραγωγικότητα και την ταυτόχρονη απώλεια σε χρόνο και ενέργεια.

Ο Taylor υποστηρίζει ότι για κάθε εργασία υπάρχει "one best way", ένας βέλτιστος τρόπος για να εκτελεστεί, ο οποίος προκύπτει μόνο μέσα από την έρευνα και τη

σχολαστική ανάλυση κάθε δραστηριότητας. Για το σκοπό αυτό μελέτησε με τρόπο συστηματικό όλες τις κινήσεις που οι εργάτες κάνουν προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα έργο και το χρόνο που δαπανούν σε αυτό. Επανασχεδιάζοντας την αλληλουχία των κινήσεών τους, και λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η φυσική κούραση και η ασφάλεια στην εργασία κατάφερε να σχεδιάσει μοντέλα βέλτιστης εκτέλεσης της κάθε εργασίας, επιτυγχάνοντας την τομή στο management.

Από τον Taylor εισάγεται η έννοια της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management), εξέλιξη της οποίας αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του manager είναι να επιλέγει και να εκπαιδεύει τους εργάτες, ώστε να συντονίσει τις κινήσεις τους κατά τον «βέλτιστο τρόπο». Η προσοχή επικεντρώνεται στο προσωπικό και τον τρόπο που αυτό εκτελεί την εργασία, όχι στην λειτουργία της εργασίας. Ο manager έχει θέση κεντρική και συγκεντρωτική : έχει την απόλυτη ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων, την ανάθεση καθηκόντων και τη διαχείριση της γνώσης. Επίσης, ασκεί τη διοίκηση μέσα από λεπτομερείς κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες και οι εργάτες δεν πρέπει με κανένα τρόπο να παρεκκλίνουν. Στο μοντέλο των “best way” που παρουσίασε, κεντρικός στόχος είναι να «αποτραπούν οι εργάτες από το να σκέφτονται» (Storey, 2005).

Το έργο του Taylor, και ειδικά η αναζήτηση του “best way” λειτούργησε ως πηγή έμπνευσης για τους συνεχιστές του, τους Frank & Lillian Gilberth και τον Henry Gantt. Οι Gilbreths θεωρούνται οι πρωτοπόροι της εργονομίας, λόγω της προσέγγισής τους στον «βέλτιστο τρόπο». Μέσα από την Time and Motion Study

αναζήτησαν τον καλύτερο συνδυασμό ανάμεσα στην ικανότητα του εργάτη, το αντικείμενο της εργασίας και το χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό, ώστε να γίνεται η αποδοτικότερη δυνατή χρήση του χρόνου και της ενέργειας. Για τους Gilbreth, η μελέτη της κίνησης ταυτίστηκε με το κατακερματισμό της εργασίας- του συνόλου της λειτουργίας δηλαδή- στις μικρότερες δυνατές μονάδες δράσης και τη μελέτη των μονάδων αυτών ξεχωριστά αλλά και σε αλληλεπίδραση. Για το σκοπό αυτό μάλιστα ανέπτυξαν τον κώδικα συμβολισμών 18 σημείων “The therbligs Chart”.

Therblig	Color	Symbol/Icon	Therblig	Color	Symbol/Icon
Search	Black		Use	Purple	
Find	Gray		Disassemble	Violet, Light	
Select	Light Gray		Inspect	Burnt Orange	
Grasp	Lake Red		Pre-Position	Sky Blue	
*Hold	Gold Ochre		Release Load	Carmine Red	
Transport Loaded	Green		Unavoidable Delay	Yellow Ochre	
Transport Empty	Olive Green		Avoidable Delay	Lemon Yellow	
Position	Blue		Plan	Brown	
Assemble	Violet, Heavy		Rest for overcoming fatigue	Orange	

Σχεδιάγραμμα 2.1. The therbligs chart: Ο πίνακας των ελάχιστων μονάδων δραστηριότητας

Κάθε στοιχείο μελετήθηκε και χρονομετρήθηκε με ακρίβεια, ώστε να διαμορφωθεί τελικά η βέλτιστη μέθοδος εκτέλεσης της εργασίας και εκ των προτέρων να είναι γνωστός ο χρόνος που απαιτεί, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη διαχείριση πόρων και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Σε ότι αφορά τον χρόνο, για τους Gilberth ορίστηκε ως η βασική μεταβλητή στην ανάλυση και το σχεδιασμό των διαδικασιών και των εξοπλισμών που απαιτούνται για κάθε εργασία, ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Οι Gilbreths αντιμετώπισαν το manager κατά τρόπο αντίστοιχο με τον Taylor, μόνο που εδώ επιβλέπει, διαχειρίζεται και συντονίζει την διαδικασία της εργασίας, όχι μόνο τον εργάτη. Προκειμένου για το σχεδιασμό της βέλτιστης μεθόδου, μελέτησαν πολλές μεταβλητές γύρω από τον άνθρωπο, με έμφαση κυρίως στη σωματική του ικανότητα και τις διαδικασίες της σκέψης. Η Lillian Gilbreth, το 1921 έκανε λόγο για την Ψυχολογία του Management, στο βιβλίο της: *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, όπου, ουσιαστικά, πρώτη εντόπισε τη σύνδεση ανάμεσα στις διαδικασίες της σκέψης και τις διαδικασίες της εργασίας. Ο Frank Gilbreth, στη μελέτη του *Bricklaying systems* αναγνώρισε- ήδη από το 1909- την ανάγκη για συστήματα κινήτρων, τα οποία, όπως υποστηρίζει, τόσο αυτά όσο και η έκφραση της ικανότητας του εργάτη διαμορφώνονται ανάλογα με το περιβάλλον και τις διαδικασίες της εργασίας (Gilbreth 1909, Bourdeau 2003).

Υποστηρικτής και συνεργάτης του Taylor, ο Henry Gantt έκανε την δική του συμβολή στο επιστημονικό management, υπογραμμίζοντας με έμφαση την «ανθρώπινη επίδραση» στο Management, και κυρίως τις συνθήκες που έχουν θετική- παρακινητική επίδραση στους εργάτες. Το σύστημα αμοιβών του «εργασία και bonus» έθετε ένα standard αμοιβής βασισμένο στο αντικείμενο και ένα επιπλέον επίπεδο αμοιβής για την παραγωγικότητα. Ο εργάτης που θα έφερνε σε πέρας τα ημερήσια καθήκοντά του θα λάμβανε bonus, στην αντίθετη περίπτωση όμως δε θα τιμωρούνταν. Σε όσες επιχειρήσεις εφαρμόστηκε το σχέδιο αυτό, η παραγωγικότητα έφτασε μέχρι και να διπλασιαστεί, γεγονός που έδωσε στο Gantt

ερέθισμα να μελετήσει περαιτέρω το ηθικό του εργαζόμενου, ανοίγοντας το δρόμο για τις επόμενες θεωρητικές σχολές, κυρίως του Elton Mayo.

Αν και αυτή η κατεύθυνση που έδωσε το management ήταν καθοριστική, ο Gantt έμεινε γνωστός περισσότερο για το σύστημα καταγραφής των εργασιών που ανέπτυξε, υπό την ονομασία Gantt Charts. Πρόκειται για τη γραφική αποτύπωση των ολοκληρωμένων και εξελισσόμενων εργασιών, που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου, σε συνάρτηση με το χρόνο που δεσμεύει η καθεμία.

Σε ότι αφορά το ρόλο του manager, ο Gantt προώθησε την ιδέα ότι είναι ευθύνη του manager να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του, ώστε οι δεξιότητές τους να παραμένουν υψηλές και να βελτιώνονται συστηματικά οι συνήθειές τους στην εργασία. (Pindur, 1995).

Γραφειοκρατία: Σύγχρονος του Taylor, ο κοινωνιολόγος Max Weber αφιέρωσε μεγάλο μέρος των μελετών του στην ορθολογικότητα. Μέσα από αυτό το πρίσμα επιχείρησε να αξιολογήσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, η οποία κατά την εποχή του, κυρίως λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα, στιγματιζόταν από αναξιοκρατία, άσκοπη σπατάλη πόρων και μειωμένη αποτελεσματικότητα. Η πρότασή του, όπως περιγράφεται στο βιβλίο του “The theory of social and economic organizations” αναφέρεται στον εξορθολογισμό όπως αυτός εφαρμόζεται στους ανθρώπινους οργανισμούς (“rationalization applied to human organizations” Weber, 1921). Η γραφειοκρατική οργάνωση της ανθρώπινης δράσης, κατά τον Weber, είναι η ειδοποιός διαφορά των μοντέρνων κοινωνικών δομών. Προκειμένου για τη μελέτη αυτών οργανισμών, στο παρελθόν αλλά και στη σύγχρονη του

Weber εποχή, ανέπτυξε τα 6 χαρακτηριστικά της ιδεατής γραφειοκρατικής επιχείρησης:

1. Ιεραρχία της εξουσίας
2. Απρόσωπος χαρακτήρας επιχείρησης
3. Γραπτοί κανόνες
4. Προαγωγές βασισμένες σε επιτεύγματα
5. Ειδικευμένο τμήμα προσωπικού
6. Αποδοτικότητα

Ουσιαστικά, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης προβλέπει τη λειτουργία της επιχείρησης βάση σαφώς προσδιορισμένων στόχων, οι οποίοι συνάδουν με τις αρχές του ορθολογισμού, ώστε να αποφέρουν την αποδοτικότητα των πόρων. Οι αρμοδιότητες διανέμονται ιεραρχικά και η πληροφορία ρέει κατά μήκος της αλυσίδας εξουσίας, ενώ οι εντολές από πάνω προς τα κάτω. Οι διαδικασίες της επιχείρησης είναι απρόσωπες και χωρίς εξαιρέσεις και προσδιορίζουν λεπτομερώς όλα τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες. Κοινός σκοπός όλων των παραπάνω είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Coser, 1977)

Το μοντέλο του Weber έχει δεχτεί αυστηρή κριτική, κυρίως γιατί θεωρήθηκε ότι προτείνεται από τον εμπνευστή του ως το «ιδανικό» μοντέλο επιχείρησης και ότι οι 6 αρχές αποτελούν τα ιδανικά του Weber. Στην πραγματικότητα, η γραφειοκρατία συστήθηκε ως «ιδανικός τύπος οργάνωσης» ώστε να περιγράψει με μεγαλύτερη ακρίβεια την εφαρμογή της στο μοντέρνο κόσμο (Aron, 1970). Πάντως, η περίπτωση του γραφειοκρατικού management είναι η πρώτη που μπορεί να

εφαρμοστεί και να λειτουργήσει σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους και αποτελεί τον πυρήνα της οργανωσιακής κοινωνιολογίας.

Αρχές Διοίκησης: Το επιστημονικό management επικεντρώθηκε στους εργαζόμενους ως άτομα και στις εργασίες τους, ενώ η θεωρία των αρχών διοίκησης καταπιάστηκε με τη διοίκηση της επιχείρησης, συνολικά. Η θεωρία των αρχών διοίκησης ήταν μια απόπειρα να αναπτυχθεί μια ευρύτερη θεώρηση, η οποία θα κάλυπτε όλες τις λειτουργίες διοίκησης και η οποία είναι προπομπός των σύγχρονων οργανωσιακών αντιλήψεων.

Πατέρας της θεωρίας των αρχών διοίκησης είναι ο Γάλλος μηχανικός Henry Fayol, ο οποίος εισήγαγε την έννοια της Συστημικής θεωρίας του management. Ο Fayol στο βιβλίο του «General and Industrial Management» διάλεξε διαφορετική οπτική από αυτή του Taylor και χώρισε το management σε 5 βασικές λειτουργίες: σχεδιασμός, οργάνωση, συντονισμός, καθοδήγηση και έλεγχος, ενώ συγκέντρωσε τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ομάδες. Στο ίδιο έργο, διατύπωσε τις 14 αρχές του management, οι οποίες διέπουν μέχρι σήμερα τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Στο Fayol βρίσκουμε την πρώτη περιγραφή των καθηκόντων του manager, όπως περίπου ισχύουν και στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Από τις 14 αρχές του, γίνεται σαφές ότι έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό και το κλίμα στην εργασία, κάνοντας λόγο για το esprit de corps, την αρμονία που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στο προσωπικό, και αναθέτοντας στους managers την ευθύνη να το

διατηρούν. Ακόμη, κατέγραψε τη σημασία της δέσμευσης του προσωπικού, ώστε να αποφεύγονται οι μετακινήσεις από και προς την επιχείρηση και να περιορίζεται, όσο το δυνατόν περισσότερο η κινητικότητα. Αναγνώρισε την εξουσία ως κεντρική και ιεραρχική και δέσμευσε τους managers σε ενιαία και ορθολογική λήψη αποφάσεων, ώστε να μη προκαλείται σύγχυση στο υφιστάμενο προσωπικό. Επιπλέον, έκανε λόγο για πρώτη φορά για τακτικές συναντήσεις (meetings) ανάμεσα στους επικεφαλής των τμημάτων, ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός και η κοινή κατεύθυνση.

Ο ρεαλιστικός χαρακτήρας της θεωρίας του Fayol, καθώς και η αναβαθμισμένη θέση του management ώθησαν μεγάλες επιχειρήσεις της εποχής, όπως η General Motors, η Chrysler και η Sony Corporation να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν άμεσα τις προτάσεις του, αποδεικνύοντας τη μεγάλη συμβολή του στην διαμόρφωση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης.

Οι συνεχιστές του Fayol, Mary Parker Follett και Charles Barnard, οι οποίοι έδωσαν μεγαλύτερη προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, κατατάσσονται στη βιβλιογραφία άλλοτε στην κλασική θεώρηση και άλλοτε στο κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Η Follett επιχείρησε να αντιμετωπίσει τους οργανισμούς από την πλευρά της ανθρώπινης και ομαδικής συμπεριφοράς, ανάγοντας τον άνθρωπο σε σημαντικότερο παράγοντα απ' ότι η τεχνική γνώση (ενδεικτική ως προς αυτό είναι η φράση της « Don't hug your blueprints»). Η μελέτη της για θέματα όπως οι συγκρούσεις, η παρακίνηση και η εξουσία θεωρούνται θεμέλιοι λίθοι του σύγχρονου management. Στο βιβλίο της "Constructive Conflict" επικέντρωσε το ενδιαφέρον της στη διοίκηση των

συγκρούσεων. Μέχρι τότε, οι συγκρούσεις θεωρούνταν ως καταστροφικές και βλαβερές για την επιχείρηση. Η Follett σκιαγράφησε τη σύγκρουση ως μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας θα προκύψουν μεγάλες διαφορές, αλλά η επίλυσή τους είναι δυνατόν στην πραγματικότητα να έχει εποικοδομητικά αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων (Follett, 1941, Pindur 1995).

Ο Charles Barnard αντιμετώπισε την επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και το οποίο βρίσκεται σε διαρκή ανάπτυξη. Πρώτος έκανε λόγο για τις άτυπες ομάδες μέσα σε κάθε οργανισμό, και την σημασία που μπορούν να έχουν στη διοίκησή του, ενώ διατύπωσε τη ριζοσπαστική θεωρία της αποδοχής της εξουσίας, σύμφωνα με την οποία οι managers έχουν όση εξουσία οι υφιστάμενοί τους αναγνωρίζουν. Για να αποδεχτεί ο εργαζόμενος μια εντολή πρέπει να ικανοποιούνται 4 συνθήκες:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι τους ζητείται να κάνουν
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να συμμορφωθούν με την εντολή.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι η εντολή συνάδει με τους εταιρικούς στόχους
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι η εντολή δεν αντιτίθεται στους προσωπικούς τους στόχους.

Επομένως, βασισμένος στα παραπάνω ο Barnard διαμορφώνει τα καθήκοντά του manager ως εξής: 1. Να διαμορφώνει και να συντηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, 2. Να προσλαμβάνει και να διατηρεί το καταλληλότερο προσωπικό και 3. Να παρακινεί αυτό το προσωπικό.

Το επιστημονικό management συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αύξησε σημαντικά την παραγωγικότητα των εργατών. Μέσα από τις θεωρίες του Taylor και των υπολοίπων, αναδείχθηκε η ανάγκη για νέα διοικητικά τμήματα, όπως το τμήμα Προσωπικού, το τμήμα Ελέγχου Ποιότητας κλπ, και για μεγαλύτερη έμφαση στους managers του μεσαίου επιπέδου, οι οποίοι είχαν άμεση επαφή με τις γραμμές παραγωγής. Η αυστηρότητα της κλασσικής προσέγγισης, η τυπικότητα και η λογική της απρόσωπης διαδικασίας δημιούργησαν «μη-ανθρώπινες» συνθήκες εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους προκάλεσαν την αντίσταση των εργατών στη διοίκηση, το μίσος και τις δολιοφθορές.

2.2 Η ανθρωπιστική προσέγγιση: το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων και οι επιστήμες της συμπεριφοράς

Με σκοπό να επιλύσουν τα προβλήματα που προκλήθηκαν από την εφαρμογή των κλασσικών θεωριών του management στις επιχειρήσεις της εποχής, αναπτύχθηκε ευρεία φιλολογία, προσανατολισμένη προς τους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους. Οι ερευνητές, υπό το φως των θεωριών της Follett και του Barnard ανέπτυξαν τη νεοκλασσική θεωρητική σχολή, η οποία έμεινε γνωστή ως η ανθρωπιστική προσέγγιση.

Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων: Επικεφαλής του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων είναι ο καθηγητής Elton Mayo. Αυτός και η ομάδα του, αναζητώντας τους παράγοντες του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν

την παραγωγικότητα, και συγκεκριμένα τι επίδραση έχει ο φωτισμός, κατέληξαν σε συμπεράσματα που άνοιξαν νέους δρόμους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα του Πειράματος του Hawthorne (1923-1933) αποκάλυψαν στους ερευνητές ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται περισσότερο από κοινωνικο-ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν περιγράφονται από την κλασσική θεωρία και το επιστημονικό management και ότι οι σχέσεις ανάμεσα σε προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους έχει πολύ ισχυρότερη επίδραση στην παραγωγικότητα απ' ό τι τα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση.

Η μεθοδολογία που εφάρμοσε ο Mayo στο πείραμα του Hawthorne δέχτηκε μεγάλη κριτική, κυρίως λόγω της επιρροής που είχαν στο τελικό αποτέλεσμα οι ίδιοι οι ερευνητές με την παρουσία τους. Παρόλα αυτά, αποκάλυψε την ανάγκη των εργαζόμενων να νιώθουν ότι η επιχείρησή νοιάζεται γι αυτούς, τη σημασία που έχει για τους υφιστάμενους να είναι σημαντικοί στα μάτια των προϊσταμένων τους, και γενικά ότι η δέσμευση με την εταιρεία ορίζεται από ψυχολογικούς παράγοντες και όχι από την εξουσία και την ιεραρχία. Τα βασικά συμπεράσματα του Mayo είναι τα εξής:

- Οι προϊστάμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται περισσότερο ως σύμβουλοι και φίλοι παρά ως ιεραρχικά ανώτεροι.
- Οι managers δε πρέπει να προσκολλώνται στο μικρο-περιβάλλον της διοίκησης της επιχείρησής τους εις βάρος των μακρο-κοινωνικών χαρακτηριστικών της εργασίας.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει περιοδικά να ερωτώνται για τα συναισθήματά τους στο χώρο και την ομάδα εργασίας τους.
- Η ανθρωπιστική διοίκηση συν το υψηλό ηθικό ισούνται με παραγωγικότητα

- Αυτοί που δεν αποδέχονται τους κανόνες της ομάδας θα πρέπει να δέχονται σκληρή κριτική
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπλέκονται σε –ή τουλάχιστον να ερωτώνται για- σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό
- Η επιχείρηση θα πρέπει να περνά από συνέντευξη τους εργαζόμενους που φεύγουν, με στόχο να κρατήσει σε χαμηλά επίπεδα την κινητικότητα.

Η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων: Η τοποθέτηση του Mayo υπήρξε ιδιαίτερος καινοτόμος και καθοριστικός για την περαιτέρω εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χαρακτηρίστηκε όμως ως απλοϊκή και –τελικά- μη ρεαλιστική. Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων παρουσίασε το ζήτημα της παραγωγικότητας ως απλή σχέση αιτίου -αιτιατού, προτείνοντας μια πανάκεια που δύσκολα θα μπορούσε να γίνει αποδεκτή από την επιστημονική κοινότητα.

Η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων προέκυψε ως εξέλιξη της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, συνταιριάζοντας στοιχεία από την κλασική και την ανθρωπιστική θεωρία. Οι εκπρόσωποι του κινήματος αυτού διατύπωσαν την άποψη ότι οι θέσεις και διαδικασίες εργασίας πρέπει να σχεδιαστούν κατά τρόπο τέτοιο, ώστε καθοριστικά να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών των εργαζομένων. Οι κύριοι διαμορφωτές αυτής της θεωρίας είναι ο Abraham Maslow και ο Douglas McGregor, ψυχολόγοι, οι οποίοι έδωσαν πιο εσωτερικό χαρακτήρα στο management.

Ο Abraham Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ακολουθούν συγκεκριμένη ιεραρχία και είναι προαπαιτούμενη η ικανοποίηση ενός επιπέδου

αναγκών πριν ικανοποιηθεί το επόμενο. Η ένταση της ανάγκης όταν ικανοποιείται φθίνει, και, το άτομο δεν ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει ανάγκες σε μεθεπόμενο επίπεδο από αυτό που βρίσκεται. Δηλαδή, προκειμένου για την παρακίνηση ενός εργαζόμενου, είναι σκόπιμο ο manager να έχει εντοπίσει το σημείο στην πυραμίδα των αναγκών, στο οποίο βρίσκεται ο εργαζόμενος, και να απευθυνθεί σε αυτό, καθώς οποιαδήποτε άλλη προσέγγιση θα είναι άστοχη.

Τα επίπεδα των αναγκών, από κάτω προς τα πάνω είναι τα εξής:

- Βασικές/ Φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες στο χώρο εργασίας μεταφράζονται σε θέρμανση, εξαερισμό, βασικό μισθό κλπ.
- Ασφάλεια, τόσο στο επίπεδο της ασφάλειας από ατυχήματα, όσο και ως σιγουριά μέσα στο περιβάλλον εργασίας
- Κοινωνικότητα, Ανήκειν, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει υγιείς σχέσεις με συναδέλφους, προϊστάμενους κλπ
- Ανάγκες αναγνώρισης, δηλαδή το status που απολαμβάνει κανείς μέσα στο χώρο εργασίας του, πόσο σημαντικός νιώθει μέσα στο σύστημα που δρα
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες σχετίζονται με την περαιτέρω ανάπτυξη του ατόμου, την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωσή του.

Ο Douglas McGregor εμπνεύστηκε τη θεωρία X & Y, με την οποία απεικόνισε το κενό ανάμεσα στις κλασσικές αντιλήψεις περί management και τη σύγχρονη άποψη, που τότε αναδεικνύονταν. Μέσα από έρευνα διαπίστωσε ότι οι managers διατείνονται ότι υποστηρίζουν σύγχρονες και ανθρωπιστικές αρχές, στην πραγματικότητα όμως εφαρμόζουν εντελώς διαφορετικές. Ομαδοποίησε τα

στοιχεία αυτά που διαμόρφωναν το πραγματικό πλαίσιο για τη αντιμετώπιση των εργαζομένων, υπό τον τίτλο Θεωρία Χ. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ οι εργαζόμενοι:

- από φύση αντιπαθούν την εργασία
- είναι απαραίτητο να πιέζονται με τιμωρίες για να συμμορφωθούν με τις εντολές και να παράξουν το έργο που περιμένει η Διοίκηση
- κατά βάθος, δεν έχουν στόχους και φιλοδοξίες, αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και ενδιαφέρονται μόνο για την ασφάλειά τους.

Στον αντίποδα αυτής της θεώρησης, πρότεινε τη Θεωρία Υ, ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τη φαντασία και την πνευματικότητα των εργαζομένων, οι οποίοι θα ευθυγραμμιστούν και θα εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους αν τους δοθεί η ευκαιρία. Η θεωρία Υ υποστηρίζει ότι:

- Οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν από φύση την εργασία, αντιθέτως την αποζητούν φυσικά, όπως και το παιχνίδι.
- Η αυστηρότητα και η τιμωρία δεν είναι τα μόνα μέσα για να προσπαθήσουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τα άτομα έχουν αυτοέλεγχο και αυτο-καθοδήγηση βάση των οποίων ικανοποιούν τους σκοπούς στους οποίους έχουν δεσμευτεί.
- Υπό φυσιολογικές συνθήκες, τα άτομα όχι μόνο δεν αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, αλλά την αποζητούν κιόλας.
- Τα άτομα έχουν την ικανότητα να είναι δημιουργικά και να χρησιμοποιούν τη φαντασία τους κατά την επίλυση προβλημάτων.

- Οι δυνατότητες του ανθρώπινου πνεύματος υπο-χρησιμοποιούνται μέσα στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα.

Ο McGregor ουσιαστικά εντοπίζει και αποκαθιστά τα τρωτά σημεία του επιστημονικού management και ταυτόχρονα φωτίζει περιοχές, όπως η δημιουργικότητα και η ευφυΐα, που μπορούν να γίνουν πηγές εξέλιξης του σύγχρονου management.

Οι επιστήμες τις συμπεριφοράς: Η νέα αυτή αντίληψη του management προσέγγισε την ανθρώπινη συμπεριφορά με επιστημονικές μεθόδους και εξειδικευμένα εργαλεία, προερχόμενα από την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία αλλά και τη στατιστική και την οικονομική επιστήμη. Βασικός στόχος των επιστημών της συμπεριφοράς ήταν να ερμηνεύσουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό. Γέννημα αυτής της θεωρητικής κίνησης είναι η Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development –OD), ένα θεωρητικό και πρακτικό σχήμα που βρήκε εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς και διατηρείται και στο σύγχρονο management.

Στον πυρήνα της Οργανωσιακής Ανάπτυξης βρίσκεται ο οργανισμός, οριζόμενος ως δύο ή περισσότεροι άνθρωποι που εργάζονται μαζί προς τους ίδιους στόχους. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη εννοείται ως τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότερη επίτευξη στόχων για τον οργανισμό. Κατά τον ορισμό του Warren Bennis «η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μια περίπλοκη στρατηγική που στοχεύει στην αλλαγή των πεποιθήσεων, των αντιλήψεων, των στάσεων και της

δομής των οργανισμών, με στόχο την καλύτερη προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες, νέες αγορές και προκλήσεις».

Η οργανωσιακή ανάπτυξη στη δεκαετία του '70 αποσπάστηκε σε αυτόνομο πεδίο του management, με κύρια αντικείμενα στη Διοίκηση Αλλαγών, τη Διοίκηση Συγκρούσεων και την ανάπτυξη των σχέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό. Μέσα από λεπτομερή και εκτεταμένη μεθοδολογία, τυποποιημένη διαφορετικά για κάθε περίπτωση, οι ειδικοί της οργανωσιακής ανάπτυξης διαγιγνώσκουν και ικανοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, με βασικά εργαλεία, το team building, τις έρευνες ανατροφοδότησης και την επέμβαση ανάμεσα σε μεγάλες ομάδες του οργανισμού και του περιβάλλοντός του (Daft, 2006).

Η αντίληψη των εκπροσώπων της προσέγγισης των επιστημών της συμπεριφοράς έθεσε τα πρώτα θεμέλια για τη συστημική θεώρηση των οργανισμών, η οποία καθιερώθηκε στη σύγχρονη θεωρία του management.

Η εποχή της Ανθρωπιστικής Προσέγγισης, από τον Elton Mayo μέχρι την Οργανωσιακή Ανάπτυξη, αποκαθιστά εν μέρει το ρόλο του ανθρώπου μέσα στην επιχείρηση και αναδεικνύει την ανάγκη για την πλήρη και ουσιαστική ένταξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο οργανόγραμμα των επιχειρήσεων. Χάρη στους εκπροσώπους αυτού του ρεύματος, και της επιρροής των κοινωνικών επιστημών, το άτομο έπαψε να λαμβάνεται ως προέκταση της μηχανής, χωρίς διακριτή προσωπικότητα και προοπτική να συμβάλλει καθοριστικά κατά τρόπο δημιουργικό στο management της επιχείρησης. Ο ρόλος του manager πλέον παίρνει χαρακτήρα περισσότερο συμβουλευτικό και παρακινητικό, παρά

εξουσιαστικό και ελεγκτικό και το κέντρο της προσοχής μετατίθεται από τις διαδικασίες, στη συμπεριφορά.

2.3 Η Επιστήμη του Management

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος γέννησε νέα διοικητικά προβλήματα, μεγαλύτερων απαιτήσεων, που τέθηκαν προς επίλυση στην επιστημονική κοινότητα, με βασικό αίτημα την ανάπτυξη πιο εκλεπτυσμένων εργαλείων . Η προσέγγιση της Επιστήμης του Management προέκυψε ως απάντηση στη νέα αυτή εξέλιξη, με βασικό προσανατολισμό της τη χρήση των θετικών επιστημών για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων.

Η επιχειρησιακή έρευνα: Πρόκειται για την επιστήμη που εφαρμόζει μεθόδους δανεισμένες από τα μαθηματικά και τη στατιστική για τη λήψη αποφάσεων σε περίπλοκα προβλήματα προγραμματισμού, συντονισμού και εκτέλεσης των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Ο αντικειμενικός σκοπός της επιχειρησιακής έρευνας είναι πάντοτε να σχεδιάσει τη βέλτιστη λύση σε κάθε πρόβλημα, με τρόπο επιστημονικό, η οποία θα μεγιστοποιεί την επίδοση του οργανισμού.

Η επιχειρησιακή έρευνα βρήκε εκτενή εφαρμογή στη βιομηχανία, στα θέματα παραγωγής, logistics, προμηθειών κλπ. Μέσα από τα μοντέλα που συνέταξαν οι ειδικοί της επιχειρησιακής έρευνας, οι managers απέκτησαν ασφαλή εργαλεία ώστε να λαμβάνουν τεκμηριωμένες και αποδοτικές αποφάσεις σε όλα τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν.

Η επιχειρησιακή έρευνα άγγιξε και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, διαμορφώνοντας εργαλεία για τον προγραμματισμό των προσλήψεων, το σύστημα αμοιβών, τις ώρες εργασίας κλπ.

Η διοίκηση διαδικασιών: Η APICS (Association for Operations Management) ορίζει τη διοίκηση διαδικασιών ως «το αντικείμενο μελέτης που ασχολείται με την αποδοτικότητα του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, χρήσης και ελέγχου του παραγωγικού οργανισμού, μέσα από τις επιστήμες της διοίκησης παραγωγής, του βιομηχανικού σχεδιασμού, της διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων, της διοίκησης ποιότητας [...] και των άλλων διαδικασιών που επηρεάζουν τον οργανισμό. (APICS dictionary, 11th edition). Το βασικό εργαλείο της διοίκησης διαδικασιών είναι οι ποσοτικές μέθοδοι, βάση των οποίων επιλύονται τα προβλήματα διοίκησης. Η διοίκηση διαδικασιών αποτέλεσε τον προπομπό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία παρουσιάστηκε και κυριάρχησε στη σύγχρονη περίοδο του management.

Διοίκηση Πληροφοριακών συστημάτων: Αποτελεί την πιο πρόσφατη εξέλιξη της επιστήμης του management, όπως προέκυψε μέσα από τη διείσδυση της τεχνολογίας στην επιχείρηση. Ουσιαστικά αφορά την διάχυση της πληροφορίας, μέσω προσαρμοσμένου εξοπλισμού και λογισμικού, προς τους managers, κατά τον ακριβέστερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Η επεξεργασία αυτής της πληροφορίας, εντός ή εκτός του πληροφοριακού συστήματος, θα δώσει την επίλυση στα εκάστοτε διοικητικά προβλήματα.

Ο θετικός προσανατολισμός της επιστήμης του management περιόρισε την επίδραση των συμπεριφοριστών μέσα στην επιχείρηση. Η αντίληψη όμως του οργανισμού ως συστήματος, η οποία αναγνώρισε την ανάγκη τα τμήματα να δρουν κατά τον αποδοτικότερο για τον εαυτό τους τρόπο, προκειμένου να συμβάλλουν στη συνολική αποδοτικότητα, άφησε τα περιθώρια στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού να συνεχίσει την εξέλιξή της. Ήδη από την εποχή της Lilian Gilbreth εξάλλου, είχε διαγνωστεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις διαδικασίες και την ανθρώπινη συμπεριφορά, σχέση η οποία έγινε πιο εμφανής στις θεωρίες του σύγχρονου management.

2.4 Το σύγχρονο management- πρόσφατες θεωρητικές τάσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκε μέσα από τις θεωρίες του management, αποτυπώνοντας το συμπεριφορικό ή θετικό προσανατολισμό κάθε ρεύματος. Η ανθρωπιστική προσέγγιση έκανε την τομή στην αντίληψη του ρόλου του ατόμου μέσα στην επιχείρηση και φώτισε νέους δρόμους σκέψης, οι οποίοι τελικά οδήγησαν στο σύγχρονο management. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ο ρόλος της, τελικά, στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, υπονόησε τη συστημική λειτουργία των οργανισμών και ανέδειξε την ανάγκη για εκλεπτυσμένα συστήματα παρακίνησης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στις πρόσφατες θεωρητικές τάσεις αναγνωρίζεται η διακριτή θέση του Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύστημα της επιχείρησης και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει στη διοίκηση της επιχείρησης. Πάντως, ακόμη και στο σύγχρονο management, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται ως ένα υποστηρικτικό τμήμα, με λειτουργική έμφαση που δε συνδέεται άμεσα με τη

στρατηγική της επιχείρησης. Με τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Work Systems- HPWS), τα οποία πραγματεύεται η παρούσα μελέτη, επιχειρείται για πρώτη φορά η ανάδειξη του της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε στρατηγικό παίκτη μέσα στον οργανισμό, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Η θεωρία των συστημάτων: Όσο αυτονόητη και αν φαίνεται πια η αντίληψη της επιχείρησης ως σύστημα, για πολλές δεκαετίες το management δεν είχε λάβει υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα τμήματα. Η παραδοχή της θεωρίας των συστημάτων, άλλαξε συλλήβδην το τοπίο των πρακτικών του management.

Σα σύστημα χαρακτηρίζεται ένα σύνολο με καθορισμένη συμπεριφορά, που αποτελείται από διάφορα μέρη (στοιχεία), τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση. (Λαδόπουλος, 1982). Στην περίπτωση των επιχειρήσεων το σύστημα αποτελείται από το θεμελιώδες, πλέον, τρίπτυχο «Εισροή (input)- Επεξεργασία (transformation)- Εκροή (output)».

Τα συστήματα έχουν βασικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν στη μελέτη τους:

- **Εντροπία:** Πρόκειται για την τάση των συστημάτων να πεθαίνουν, ελλείψει νέων εισροών. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων η εντροπία επιβάλλει τη διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον και ο σχεδιασμός των συστημάτων από τους managers κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να μη διακόπτεται η παροχή εισροών.

- **Συνέργεια:** Η παραδοχή όλο το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του. Δηλαδή, αυτά που μπορεί μια επιχείρηση ως σύστημα σχέσεων να πετύχει είναι περισσότερα, απ' όσα θα μπορούσαν τα τμήματα να επιτύχουν, αυτόνομα.

- **Υποσυστήματα:** Μέρη του συστήματος τα οποία εξαρτώνται από άλλα. Οι αλληλεξαρτήσεις αυτές είναι πολύ καθοριστικές και πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τους managers κατά τη λήψη αποφάσεων.

Γενικά, η συστημική θεώρηση έδωσε νέα προοπτική στους managers, οι οποίοι μέχρι τότε επικέντρωναν το ενδιαφέρον τους σε κάθε τμήμα μεμονωμένα, χωρίς να συνυπολογίζουν τους δεσμούς μεταξύ των τμημάτων. Με την νέα αντίληψη, κατάφεραν πια να εντοπίσουν προβλήματα, όχι παρακολουθώντας ασύνδετα τμήματα της επιχείρησης, αλλά επιθεωρώντας το ευρύτερο σχήμα των αλληλεπιδράσεων. Επιπλέον, απέκτησαν τη δυνατότητα να επικεντρώνονται σε δομές που υποστηρίζουν τις συμπεριφορές πίσω από τις δράσεις, παρά να αντιδρούν στις δράσεις καθαυτές, παραγνωρίζοντας τις πηγές τους.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Το τρίπτυχο Εισροή- Επεξεργασία- Εκροή και η γενικότερη θεωρία των συστημάτων ευνόησαν στην εξέλιξη της διοίκησης διαδικασιών σε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Ο «πατέρας της Ποιότητας», W.E. Deming, αναζήτησε τις δομές που μπορούσαν να οργανώσουν τον οργανισμό σε σύνολο, ώστε να επιτυγχάνει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Μελετώντας την αλυσίδα αξίας, επικεντρώθηκε στην δημιουργία μεγαλύτερης αξίας σε κάθε ένα στάδιο της διαδικασίας, ώστε το τελικό παραγόμενο να προσφέρει υψηλή ικανοποίηση.

Ακρογωνιαίος λίθος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η –καινοτόμα- αντίληψη ότι κάθε τμήμα είναι «πελάτης» του προηγούμενου στην αλυσίδα αξίας, εισάγοντας την έννοια του εσωτερικού πελάτη, ο οποίος πρέπει να ικανοποιηθεί αντίστοιχα με τον εξωτερικό. Η λογική του εσωτερικού πελάτη υπονοεί την εμπλοκή του εργαζόμενου (employee involvement) στη διαδικασία παραγωγής αξίας, την ενεργή συμμετοχή στο σύνολο, η οποία στηρίζεται στο δεσμό του ατόμου με την επιχείρηση. Ο εργαζόμενος για να είναι αφοσιωμένος στους σκοπούς της εταιρείας πρέπει να είναι ικανοποιημένος και είναι μέσα στο ρόλο του manager να εξασφαλίσει αυτή την ικανοποίηση.

Η «οριζόντια» αυτή αντίληψη της επιχείρησης, με προσανατολισμό στην εκροή παρά στο τμήμα, επιτρέπει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να εμπλακεί ενεργά στην παραγωγή αξίας, και να διαμορφώσει τα συστήματα που θα κρατήσουν τους εσωτερικούς πελάτες ικανοποιημένους.

Το σύγχρονο management αναγνώρισε τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη και έδωσε στις επιχειρήσεις το έναυσμα για να αντιμετωπίσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό ως «επένδυση» και όχι ως «κόστος». Παρόλα αυτά, δεν κατάφερε να αποδείξει την άμεση επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στις επιδόσεις της εταιρείας και τη μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων. Αυτόν το στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύει η μελέτη των High Performance Work Systems.

3 Από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)

Οι νέες συνθήκες που επιβλήθηκαν στην αγορά από την παγκοσμιοποίηση και τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, σε ένα περιβάλλον ταραχώδες και απρόβλεπτο, έστρεψαν το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών, αλλά και των επιχειρήσεων, προς τα άυλα κεφάλαια, ως πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Χαρακτηριστικά όπως η αξία της μάρκας (brand name), η καινοτομία, και οι σχέσεις με τους πελάτες, κέρδισαν την αναγνώριση και έγιναν αποδεκτά ως καθοριστικοί παράγοντες σταθερού και μακροχρόνιου κέρδους. Στην ίδια λογική, οι managers άρχισαν όλο και περισσότερο να ανακαλύπτουν τις ανεκμετάλλευτες δυνατότητες σύνδεσης του «ανθρώπινου κεφαλαίου» (human capital) με τις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης και επομένως, τον ουσιαστικότερο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στο σύστημα διοίκησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, παραδοσιακά, έχει αποτελέσει ένα τμήμα με μικρο-προσανατολισμό (Becker, Huselid 2003), με το μεγαλύτερο μέρος των αρμοδιοτήτων να αφορούν τη διαχείριση των θεμάτων του προσωπικού. Ο στόχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διεκπεραιώνει διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση του προσωπικού κ.ο.κ. με άρτιο τρόπο, επικεντρώνοντας ουσιαστικά στη λειτουργική αποτελεσματικότητα του. Οι διαδικασίες επιλέγονται και σχεδιάζονται με ενιαία αντιμετώπιση του συνόλου του προσωπικού και με έμφαση στο βαθμό που είναι αποτελεσματικές και εφαρμόσιμες μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Ένα τέτοιο πρίσμα όμως είναι εσωστρεφές, με αποτέλεσμα να απομονώνει τη Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού και να την απομακρύνει από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αυτή η απόσταση ανάμεσα στα παραγόμενα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τους δείκτες απόδοσης της εταιρείας αποκρύπτει το στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ στην επιχείρηση και την καταδικάζει ως ένα οριζόντιο, υποστηρικτικό τμήμα, με στενά όρια αρμοδιοτήτων και επιρροών.

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '90, επιβεβαίωσαν τον προσανατολισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε θέματα τεχνικά και διαδικαστικά (Huselid, 1997) και ανέδειξαν την πολύ περιορισμένη επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Συνεπώς, από τα παραπάνω, προκύπτει ότι είναι αναγκαία η μετάβαση από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να λειτουργήσει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, και άρα να συνδεθεί με τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Ως στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται « το management του ανθρώπινου κεφαλαίου και ο σχεδιασμός του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία σταθερών και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων». Τα βασικά ερωτήματα της θεωρίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- ποιες πρακτικές προσθέτουν αξία στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά και

- γιατί και κατά ποιον τρόπο αυτό μπορεί να αναχθεί σε παραγωγός αξίας, και άρα σε «στρατηγικό κεφάλαιο».

3.1 Στρατηγική και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημαντικό σημείο στη βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η φιλολογία για το κατά πόσο αυτή πρέπει να συνδεθεί με την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής (διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους) ή με την υλοποίησή της. Υποστηρίζουμε ότι η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι κατά καμία έννοια υποδεέστερη του σχεδιασμού, ούτε και αποτελεί αυτόματη απόρροια, όπως συχνά έχει υπονοηθεί από τη βιβλιογραφία και ότι ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται περισσότερο μέσω της υλοποίησης, παρά του σχεδιασμού. Προκειμένου για την τεκμηρίωση αυτής της θέσης μας, κρίνουμε σκόπιμη την αναφορά στις θεμελιώδεις έννοιες της στρατηγικής.

Βασικός στόχος της στρατηγικής, σύμφωνα με τον Porter, είναι η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,. Οι 5 προϋποθέσεις που χαρακτηρίζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι εξής:

- Είναι μοναδικό
- Είναι δύσκολο να αναπαραχθεί
- Είναι ανώτερο από τον ανταγωνισμό
- Είναι διατηρήσιμο
- Έχει εφαρμογή σε πολλαπλές καταστάσεις

Οι Amit and Shoemaker στη μελέτη τους Strategic Assets and Organizational Rents (1993) ορίζουν ως βασική παράμετρο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το στρατηγικό κεφάλαιο ως «το σύνολο των δύσκολα εμπορεύσιμων και αντιγράψιμων, σπάνιων, κατάλληλων και εξειδικευμένων Πόρων (resources) και Ικανοτήτων (Capabilities), που βελτιστοποιούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης». Για τους συγγραφείς πόροι είναι οι διαθέσιμοι παράγοντες, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση στρατηγικών στόχων, και συμπεριλαμβάνουν πάγια, πρώτες ύλες, αλλά και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Με τον όρο ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της, προς το επιθυμητό παραγόμενο αποτέλεσμα. Οι ικανότητες μπορούν γενικά να χαρακτηριστούν ως «μεσολαβητικά αγαθά», σχεδιασμένα από την επιχείρηση για να αυξάνει την παραγωγικότητα των πόρων της, αλλά και ως η –στρατηγικής φύσης- ευελιξία, ώστε να προστατεύονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες και να ανταποκρίνεται η επιχείρηση στην αγορά.

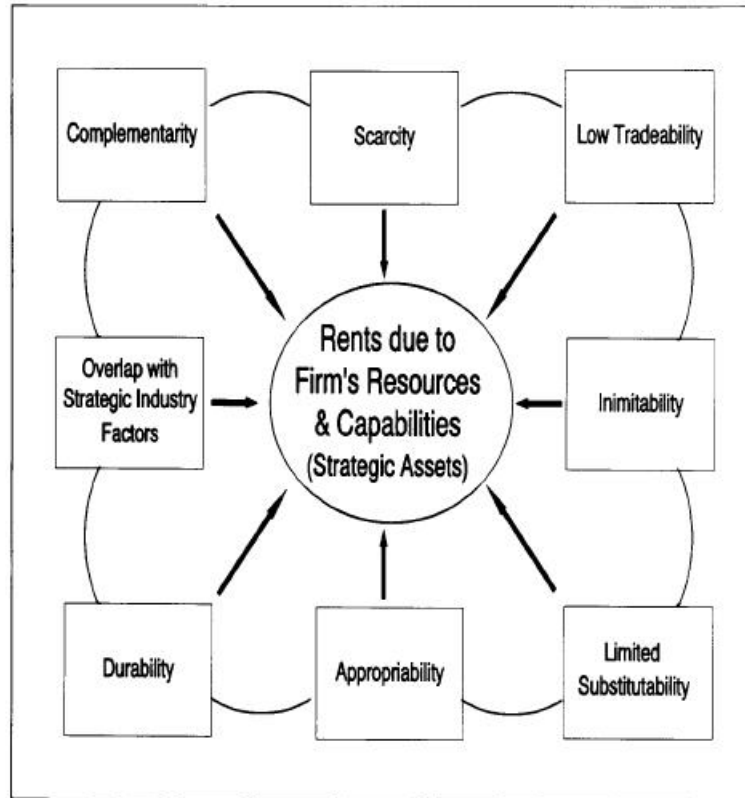


Figure 2. Desired characteristics of the firm's resources and capabilities

Όπως προκύπτει από το σχεδιάγραμμα των Amit and Shoemaker, προκειμένου οι πόροι και οι ικανότητες να οδηγήσουν στην παραγωγή στρατηγικού κεφαλαίου οφείλουν να διαθέτουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους, δηλαδή να είναι σχετικοί και συνδεδεμένοι προς την ίδια κατεύθυνση, και όχι τυχαίοι και ανεξάρτητοι.
- Να συμπίπτουν με τις σημαντικές στρατηγικές μεταβλητές του κλάδου, επομένως να είναι συσχετισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης
- Να έχουν διάρκεια
- Να είναι κατάλληλοι, δηλαδή ρεαλιστικοί, σύμφωνοι με την ηθική κλπ
- Να είναι μοναδικοί, δύσκολα υποκαταστάσιμοι
- Να μην αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό
- Να μην είναι εμπορεύσιμοι

- Να είναι σπάνιοι

Επιπλέον, ο τρόπος που τα παραπάνω στοιχεία θα συνδυαστούν και θα αποτελέσουν μέρη ενός συστήματος αποτελεί βασική παράμετρο για τη συγκέντρωση στρατηγικού κεφαλαίου.

Στο πλαίσιο των Amit and Shoemaker το ανθρώπινο δυναμικό και η δομή του εντάσσονται ως άυλα αγαθά που θα μετατραπούν σε «ικανότητες», δηλαδή κατάλληλες συμπεριφορές και άρα σε στρατηγικό κεφάλαιο. Όπως οι Becker & Huselid υποστηρίζουν αυτές οι συμπεριφορές σε τι βαθμό υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής αναγάγουν την δομή της ΔΑΔ σε στρατηγικό κεφάλαιο (Becker, Huselid, 2003). Δηλαδή, αν και κάθε επιχείρηση έχει τη δική της δομή ΔΑΔ, αυτή θεωρείται στρατηγικής σημασίας μόνο όταν αποτελεί «ένα σύνολο ειδικευμένων πόρων και ικανοτήτων που βελτιστοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης» (Amit and Shoemaker, 1993).

Ήδη από το θεωρητικό σχήμα των Amit and Shoemaker αποδεικνύεται η σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την υλοποίηση της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Barney (2001) συχνά η υλοποίηση παραγνωρίζεται ως «φυσικό επακόλουθο του σχεδιασμού». Παρόλα αυτά, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «η ίδια η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιεί τις στρατηγικές της είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Στην ανάπτυξη της ικανότητας αυτής, όπως δείξαμε παραπάνω, μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά η δομή του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας υλοποίησης της στρατηγικής, αποτελεί παραπομπή στο σύστημα «στρατηγικών δραστηριοτήτων», του Porter, βάση του οποίου οι δραστηριότητες που βρίσκονται πίσω από τη στρατηγική αποτελούν την καθεαυτή ουσία της στρατηγικής. Δηλαδή, δεν είναι αρκετό ένα σύστημα δραστηριοτήτων και λειτουργιών να συμβάλλει στην υλοποίηση μιας στρατηγικής, αλλά ότι το ίδιο το σύστημα δραστηριοτήτων πρέπει να είναι ανώτερο από το αντίστοιχο του ανταγωνισμού, και άρα θα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα *per se*. Επομένως, το σύστημα πρακτικών ΔΑΔ δεν αρκεί να είναι βοηθά και να υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο δομημένο, ώστε το ίδιο να λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την υλοποίηση της στρατηγικής ως προς τη δομή της δεύτερης, δηλαδή το πώς (Huselid, Becker 2003). Η δομή της υλοποίησης αποτελείται από τις στρατηγικές δραστηριότητες, οι οποίες υπαγορεύονται από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτές τις στρατηγικές δραστηριότητες δομείται και το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επομένως, κατά τους Becker και Huselid, αυτό οδηγεί στο εξής συμπέρασμα: « Η δομή βάση της οποίας υλοποιείται η στρατηγική αποτελεί ενδιάμεση μεταβλητή, ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και την δομή της ΔΑΔ».

Το δεύτερο σημείο στο οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η αποτελεσματικότητα της δεύτερης, δηλαδή τις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης. Το πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται μια στρατηγική εξαρτάται από το πόσο σωστά επιλέχθηκαν οι στρατηγικές

δραστηριότητες και σε τι βαθμό αυτές ανταποκρίνονται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Επομένως ένα σωστά δομημένο σύστημα ΔΑΔ, που περιέχει πρακτικές σχεδιασμένες για την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής τελικά, έμμεσα, θα επηρεάσει τις επιδόσεις της επιχείρησης. Στόχος του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παράξει τις κατάλληλες και παραγωγικές συμπεριφορές, οι οποίες θα υλοποιήσουν την επιλεγμένη στρατηγική (Becker, Huselid, 1995). Από αυτό ακριβώς το θέμα της σύνδεσης (στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως fit ή alignment) πηγάζει ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς «η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η μεταβλητή που συνδέει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τις επιδόσεις της επιχείρησης.»

3.2 Η «αρχιτεκτονική» της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ήδη από τα παραπάνω προκύπτει ότι η δομή του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αποτελεί «στρατηγική δραστηριότητα» και άρα έμμεσα επηρεάζει τις επιδόσεις της επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία, στις αναφορές στη δομή χρησιμοποιείται εκτενώς ο όρος «αρχιτεκτονική», περιγράφει ταυτόχρονα το εύρος και την αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα στα στάδια παραγωγής αξίας για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η στρατηγική αρχιτεκτονική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως το «οργανωτικό σύστημα το οποίο παράγει τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής» (Becker, Huselid 2003) και αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

- Τον συνδυασμό των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζονται για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα στελέχη που χρειάζεται η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, που προκαλούνται από τις παραπάνω πολιτικές και πρακτικές (ειδικές ικανότητες, δέσμευση κλπ) και
- τις συμπεριφορές που τελικά εκδηλώνονται, από τις οποίες εξαρτάται και η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της στρατηγικής.

Επομένως, η στρατηγική αρχιτεκτονική δεν αφορά μόνο το σχεδιασμό των πρακτικών και τη δημιουργία κατάλληλων χαρακτηριστικών του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και την παραγωγή του κατάλληλου αποτελέσματος- εδώ οι συμπεριφορές, ώστε να υποστηριχθεί η επιλεγμένη στρατηγική.

Όλη ιδέα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γενικά, αλλά και της αρχιτεκτονικής ειδικότερα, διατρέχεται από την έννοια της «σύνδεσης», κατά πόσο δηλαδή το προτεινόμενο σύστημα ανταποκρίνεται σε και διευκολύνει την πλήρωση ενός στόχου, και το στόχο καθεαυτό. Στη βιβλιογραφία, και ειδικά στους Huselid and Becker, διακρίνονται διαφορετικά είδη σύνδεσης, ανάλογα με τα μέρη, τη φιλοσοφία και τη λεπτομέρειά τους.

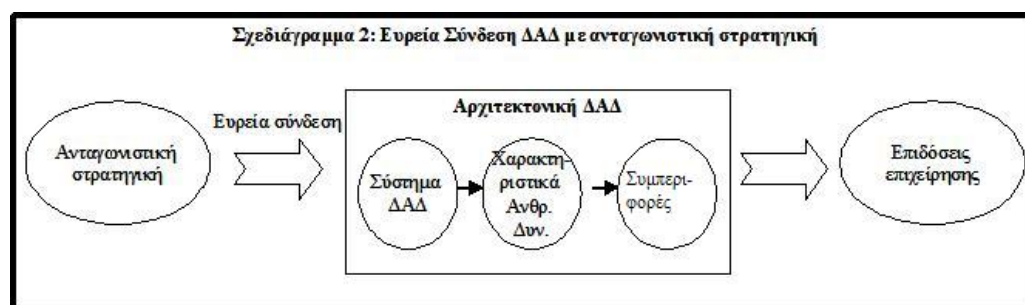
A. Εσωτερική και εξωτερική σύνδεση

Ως εσωτερική σύνδεση ορίζεται η συνοχή ανάμεσα στα μέρη ενός συστήματος ΔΑΔ, κατά πόσο δηλαδή οι επιλεγμένες πρακτικές υποστηρίζουν και ενισχύουν η μία την άλλη. Ως εξωτερική σύνδεση ορίζεται το κατά πόσο οι επιλεγμένες πρακτικές είναι κατάλληλες για την υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών

στόχων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εξωτερική σύνδεση και το κατά πόσο αποδεικνύεται αποτελεσματική, αποτελεί τελικά «ικανότητα» της επιχείρησης και επιδρά έμμεσα στις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης. Συμπληρωματικά σε όσα έχουν ήδη αναφερθεί, τα οποία συνηγορούν υπέρ της βαρύτητας της εξωτερικής σύνδεσης, αναφέρουμε ότι : όταν ένα σύστημα σχεδιαστεί για να ικανοποιήσει στρατηγικούς στόχους εκ των πραγμάτων τα μέρη του θα είναι συμβατά μεταξύ τους, άρα η εξωτερική σύνδεση εξασφαλίζει και την εσωτερική. Αυτό το αξίωμα όμως, δεν ισχύει και αντίστροφα, καθώς πολλές πρακτικές μπορούν μεταξύ τους να συνεργάζονται, αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δε προϋποθέτει ότι θα είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για την επιλεγμένη στρατηγική.

B. Ευρεία ή προσαρμοσμένη σύνδεση

Η σύνδεση της αρχιτεκτονικής ΔΑΔ με τη στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα: το ευρύ (απόδοση του generic) ή το προσαρμοσμένο (απόδοση του idiosyncratic). Η ευρεία (εξωτερική) σύνδεση είναι διαφορετική για κάθε ανταγωνιστική στρατηγική, αλλά ενιαία για κάθε μια από αυτές. Δηλαδή υπάρχει μία καθορισμένη αρχιτεκτονική για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, μια διαφορετική- αλλά συγκεκριμένη- δομή για αυτές που επιδιώκουν την ηγεσία κόστους κ.ο.κ.



Όπως είναι προφανές, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι περιορισμένου αριθμού, θα ήταν εύκολο να σχεδιαστούν αντίστοιχα συστήματα

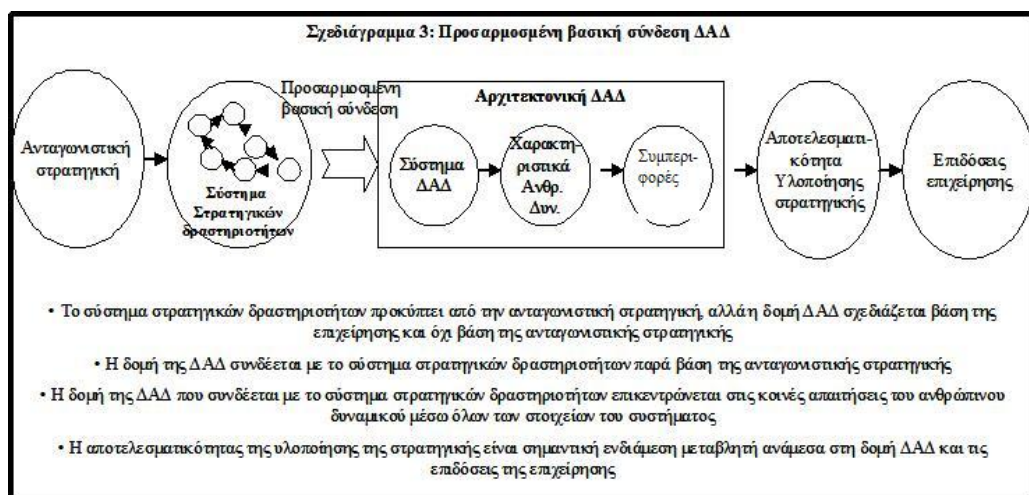
Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα συστήματα αυτά όμως, δεδομένου του γενικού τους προσανατολισμού είναι εύκολο να αντιγραφούν, μέχρι που τελικά θα γίνουν θεσμοί και μεταβλητές benchmarking. Επομένως, παύει να πληρείται η συνθήκη της μοναδικότητας και της δυσκολίας στην αντιγραφή και άρα η αρχιτεκτονική ΔΑΔ δε λειτουργεί ως στρατηγικό κεφάλαιο, που θα στηρίξει τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Λαμβάνοντας υπόψιν τον ορισμό του Porter (1996) για την ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία «σημαίνει τη σκόπιμη επιλογή διαφορετικού συνόλου δράσεων, ώστε να καταφέρει ένα μοναδικό μείγμα αξίας», συμπεραίνουμε ότι και το σύστημα ΔΑΔ, πρέπει να υπερβεί την ευρεία σύνδεση και συνδεθεί όχι με την επιλεγμένη ανταγωνιστική στρατηγική, αλλά με το σύστημα στρατηγικών δραστηριοτήτων- και επομένως την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Εξάλλου, είναι λογικό ότι αν και οι επιλογές ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι περιορισμένες, ένα σύστημα στρατηγικών δραστηριοτήτων μπορεί να συντεθεί από πλήθος εναλλακτικών επιλογών κι έτσι να είναι μοναδικό και δύσκολα αντιγράψιμο. Αυτός ο τύπος σύνδεσης, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με το σύστημα των στρατηγικών δραστηριοτήτων ορίζεται ως «προσαρμοσμένη σύνδεση». Με αυτόν τον τύπο σύνδεσης, το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό πλεονέκτημα καθώς: είναι περίπλοκο, αντιστοιχισμένο με συγκεκριμένες πρακτικές, και άρα δύσκολα αντιγράφεται και επιπλέον, ακόμη και αν αντιγραφεί, δεν είναι σίγουρο ότι θα χρησιμεύσει στον ανταγωνιστή, καθώς οι αλληλεπιδράσεις έχουν σχεδιαστεί για ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

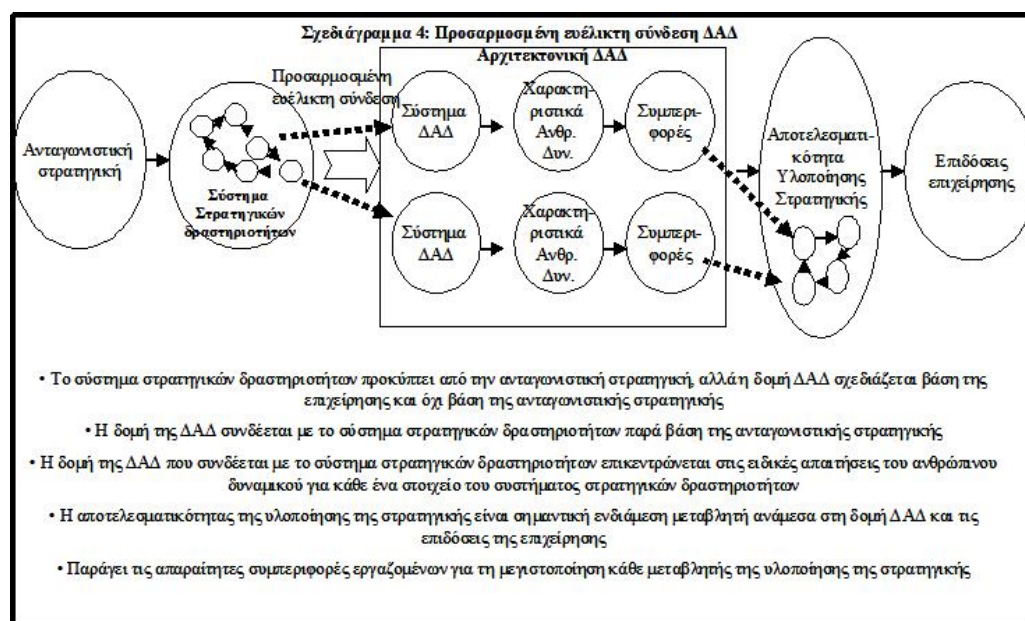
Γ. Προσαρμοσμένη βασική ή προσαρμοσμένη ευέλικτη σύνδεση

Η τελευταία διχοτόμηση που αφορά τη σύνδεση ΔΑΔ και στρατηγικής και καταγράφεται στη βιβλιογραφία αφορά την πολυπλοκότητα της δομής της ΔΑΔ και σε τι βάθος λεπτομέρειας είναι σκόπιμο να αυτή να υπεισέρχεται. Ο προβληματισμός σχετικά με τις δύο κατευθύνσεις προέκυψε στη βιβλιογραφία ορμώμενος από την έμφαση του Porter (1996) στους δεσμούς ανάμεσα στις δράσεις που επιλέγονται και πώς αυτές ισχυροποιούν το μοντέλο. Όπως οι Huselid and Becker σημειώνουν (2003) η λειτουργία της ΔΑΔ είναι κοινή (να παράγει κατάλληλες συμπεριφορές για την υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής), αλλά η δομή της πιθανόν να τροποποιείται, ανάλογα με τη σύνδεση.

Η προσαρμοσμένη βασική (Core) σύνδεση ουσιαστικά αντιμετωπίζει το σύστημα των στρατηγικών δραστηριοτήτων ως όλον και προσανατολίζει το σύνολο των επιλεγμένων πρακτικών και των παραγόμενων συμπεριφορών προς αυτό. Στις περιπτώσεις που ένα καθορισμένο σύνολο συμπεριφορών ανταποκρίνονται στο σύστημα στρατηγικών δραστηριοτήτων και υποστηρίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής, η βασική σύνδεση είναι κατάλληλη.



Στις περιπτώσεις, όμως, που οι απαιτούμενες συμπεριφορές διαφέρουν ανάμεσα στις μεμονωμένες δραστηριότητες που συνθέτουν το σύστημα, τότε η δομή της ΔΑΔ πρέπει να σχεδιαστεί διαφορετικά για κάθε μια από αυτές, να είναι ευέλικτη. Επομένως, η λειτουργία και η δομή του συστήματος ΔΑΔ παραμένουν ίδιες στην περίπτωση της βασικής σύνδεσης, ενώ για την ευέλικτη η δομή θα τροποποιηθεί.



Δομώντας τη ΔΑΔ σύμφωνα με την προσαρμοσμένη σύνδεση ενισχύεται ο ρόλος της ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσαρμοσμένη σύνδεση παράγει μεγαλύτερη αξία από την ευρεία γιατί η δομή είναι πιο στενά συνδεδεμένη με την αλυσίδα αξίας του οργανισμού, δηλαδή το σύστημα των στρατηγικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η προσαρμοσμένη σύνδεση όχι μόνο είναι δύσκολα αντιγράψιμη, αλλά δεν είναι και ελκυστική στον ανταγωνισμό, καθώς είναι αποκλειστικά σχεδιασμένη για μία επιχείρηση και προϋποθέτει ταυτόσημη δομή μιας άλλης, συνθήκη που είναι αδύνατον να πληρωθεί. Ακόμη, δεδομένου ότι η προστιθέμενη αξία προκύπτει μέσα από τις αλληλεπιδράσεις επί της προσαρμοσμένης σύνδεσης, είναι ασαφής ο διαχωρισμός αιτίου- αιτιατού στη σχέση δομής ΔΑΔ και επιδόσεων της επιχείρησης. Το πλήθος και το βάθος αυτών

των δεσμών συμβάλλει στη συγκέντρωση του στρατηγικού κεφαλαίου, ενώ το εύρος τους εν μέρει συμβάλλει στην αοριστία των αιτιών και τη δυσκολία αναπαραγωγής αυτής της ικανότητας.

Έχοντας σκιαγραφήσει τις βασικές μεταβλητές και τους Κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) της δομής της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Work Systems), ως ένα προτεινόμενο πλαίσιο δομής.

4 Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Work Systems)

4.1 Εισαγωγή στα ΣΕΥΕ

Σε απάντηση των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων της αγοράς για πιο αποδοτικές οργανωτικές δομές και πρακτικές, έχει παρατηρηθεί η εντεινόμενη έμφαση των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών σε στρατηγικές ανταγωνισμού σχετιζόμενες με τη συμπεριφορά, οι οποίες εκπορεύονται από τα βασικά δυνατά σημεία και τις ικανότητες των εργαζομένων. Ο νέος αυτός προσανατολισμός προκύπτει όχι μόνο από τη διαπίστωση ότι με τον τρόπο αυτό ικανοποιείται καλύτερα η ζήτηση της αγοράς, αλλά κυρίως γιατί αυτά τα πλεονεκτήματα είναι πολύ δύσκολα αντιγράψιμα από τον ανταγωνισμό. Με το ενδιαφέρον να μοιράζεται ανάμεσα στην υλοποίηση της στρατηγικής και το καθεαυτό περιεχόμενό της, οι

οργανωτικές δομές και οι πρακτικές των επιχειρήσεων αναδεικνύονται όλο και περισσότερο σε πιθανές πηγές διατηρήσιμων συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, στοχευμένα συστήματα πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, μπορούν να ειδωθούν ως ένας στρατηγικός μοχλός, τόσο ως το μέσο για να αναπτυχθούν τα δυνατά στοιχεία (core competences) της επιχείρησης, όσο και ως ενδιάμεση μεταβλητή για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής. Όπως προφανώς προκύπτει, κάθε τέτοιο σύστημα είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ανταγωνιστική στρατηγική και- όπως αναλύθηκε νωρίτερα- τις στρατηγικές δραστηριότητες, επιδιώκει κοινούς στόχους και εξυπηρετεί απόλυτα την εξέλιξη της επιχείρησης προς την επιλεγμένη από τη διοίκηση κατεύθυνση.

Η εφαρμογή της συστημικής θεώρησης στο management, και δη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάδειξη του στρατηγικού ρόλου της δεύτερης γέννησε δύο προσεγγίσεις, σε ότι αφορά το βαθμό σύνδεσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - στρατηγικής- management.

- Η προσέγγιση της ευθυγράμμισης (alignment perspective), βάση της οποίας το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό κεφάλαιο, αλλά η ανώτατη διοίκηση δεν επενδύει στην ανάπτυξη των συνολικών ικανοτήτων της ΔΑΔ, παρά σε μεμονωμένες πρακτικές αντιστοιχισμένες στους στόχους. Η αντίληψη αυτή αναδεικνύει οπωσδήποτε τη δυναμική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά δεν την αναπτύσσει τόσο, ώστε ως σύστημα να επηρεάζει το management συνολικά.

- Η προσέγγιση των συστημάτων Υψηλών Επιδόσεων: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα ενσωματωμένο πλήρως στο ευρύτερο σύστημα της υλοποίησης της στρατηγικής. Η επιχείρηση διαχειρίζεται και ποσοτικοποιεί τη σχέση ανάμεσα στα δύο αυτά συστήματα και τις επιδόσεις της εταιρείας. Η μεγαλύτερη πρόκληση των managers μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι να ανακαλύψουν πώς οι άνθρωποι δημιουργούν αξία και πώς η διαδικασία αυτή μπορεί να μετρηθεί. (Becker, Huselid, Ulrich, 2001)

Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, το σύστημα ΔΑΔ αποτελεί την αιχμή του δόρατος για την αποτελεσματικότητα της αρχιτεκτονικής της λειτουργίας. Σε αυτή τη θέση μπαίνουν τα ΣΕΥΕ, κάθε στοιχείο των οποίων είναι σχεδιασμένο για να μεγιστοποιήσει τη συνολική ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Προκειμένου να δομήσουν και να διατηρήσουν ένα ικανό και ταλαντούχο προσωπικό, τα ΣΕΥΕ κάνουν τα εξής:

- λαμβάνουν τις αποφάσεις επιλογής και προαγωγής με βάση καταξιωμένα μοντέλα ανταγωνιστικότητας
- αναπτύσσουν στρατηγικές που υποστηρίζουν και ενισχύουν έγκαιρα και αποτελεσματικά την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων για την υλοποίηση της στρατηγικής
- εφαρμόζουν πολιτικές αμοιβών και διοίκησης παραγωγικότητας που προσελκύουν, διατηρούν και παρακινούν τα στελέχη υψηλών επιδόσεων.

Αν και σε ορισμένες περιπτώσεις στη βιβλιογραφία ο όρος Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων χρησιμοποιείται ως εναλλακτικός του Συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι περισσότεροι συγγραφείς διαχωρίζουν τις δύο έννοιες,

αντιμετωπίζοντας τα ΣΕΥΕ ως συγκεκριμένο τύπο συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ίδιο σχήμα συχνά απαντάται ως «Καινοτόμες Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» (Inchrowski and Shaw), «Πρακτικές Διοίκησης Υψηλής Δέσμευσης» (Batt, Colvin and Keefe), «Πρακτικές Διοίκησης Υψηλής Εμπλοκής» (Verma and Fang) , ή απλώς «Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής». Όλοι οι παραπάνω όροι περιγράφουν στην ουσία *«ένα σύνολο διοικητικών πρακτικών που σχεδιάζεται για να τονώσει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση»* (Wood, 2001).

Σύμφωνα με τον Wood τα ΣΕΥΕ συνθέτουν τρεις κατηγορίες:

- Οι βασικές πρακτικές που σχετίζονται με τη τροποποίηση του περιεχομένου και της εκτέλεσης της εργασίας. Συγκεκριμένα αναφέρεται σε ευέλικτες μεθόδους εργασίας, βασισμένες σε ομάδες, σε συστήματα ανταλλαγής απόψεων κλπ.
- Το σύνολο των πρακτικών που εφαρμόζονται για να εξασφαλίσει η επιχείρηση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη γνώση και την ικανότητα να παράξουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα της εργασίας τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, συστηματική αξιολόγηση και διάχυση της πληροφορίας.
- Οι πρακτικές που στοχεύουν στην προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων υποψηφίων και ταυτόχρονα στη αποτελεσματική παρακίνησή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους του συστήματος. Μερικές ενδεικτικές μέθοδοι είναι οι εξασφαλίσεις μακροχρόνιας συνεργασίας, οι έρευνες στάσεων και αντιλήψεων εντός της εταιρείας, υψηλή προτεραιότητα στην «εσωτερική αγορά εργασίας» και το σύστημα προαγωγών και η συστηματική χρήση εργαλείων για την επιλογή προσωπικού.

Ο Huselid (1995) διαφοροποιείται στην ομαδοποίηση των πρακτικών που συνθέτουν το σύστημα και τις κατατάσσει σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Πρακτικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και με την οργανωτική δομή. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσει τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης στελεχών, τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας κλπ.
- Πρακτικές που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, αναφερόμενος στα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης και κινήτρων.

Κατά τους Spender J.C. & Grant R.M. (1996) τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων παράγουν μια υπονοούμενη γνώση, η οποία δύσκολα διατυπώνεται και διατρέχει την επιχείρηση σε όλο της το μήκος και πλάτος. Αυτό το χαρακτηριστικό της «αοριστίας» (Collis & Montgomery 1995, in Huselid) κάνει το σύστημα δύσκολα κατανοητό από τον εξωτερικό παρατηρητή και άρα σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί. Οι ίδιοι συγγραφείς εντοπίζουν ως δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό των Συστημάτων ΕΥΕ την εξάρτηση των σταδίων, η οποία προκύπτει από την αυξανόμενη παραγωγή των πόρων. Για παράδειγμα, η εμπειρία ή η επιμόρφωση, που μπορούν να γίνουν «άυλα πάγια κεφάλαια» της επιχείρησης, είναι προϊόντα σταδιακών και μακροχρόνιων εσωτερικών διαδικασιών. Ο ανταγωνιστής είναι αδύνατο να ξεκινήσει από τη μέση μιας τέτοιας διαδικασίας και να την αντιγράψει.

Τα δύο αυτά στοιχεία συνδυασμένα με τις προϋποθέσεις της σύνδεσης, όπως περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, θέτουν μια βασική συνθήκη επιτυχίας, η οποία διατυπώνεται από τον MacDuffie (1995) ως εξής: ένα σύστημα EYE πρέπει να ολοκληρώνεται με άλλα συμπληρωματικά συστήματα πρακτικών των βασικών λειτουργιών της εταιρείας (και άρα τη συνολική ανταγωνιστική στρατηγική) για να είναι αποτελεσματικό. Δηλαδή, δεν πρόκειται για ένα αυτόνομο, μεμονωμένο σύνολο δράσεων, που αφορά αποκλειστικά το Τμήμα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά ένα διευρυμένο σύστημα διοίκησης που αφορά όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά γράφουν οι Becker & Huselid (1998), ο καλύτερος τρόπος για να αποτύχει ένα Σύστημα EYE είναι να αντιμετωπιστεί ως παραδοσιακή αρμοδιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (και όχι ως έργο του συνόλου της επιχείρησης).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε αρκετά σημεία της παρούσας εργασίας, τα ΣΕΥΕ αντιμετωπίζονται ως «μήτρες» δημιουργίας πλεονεκτήματος, προκειμένου για την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Δεδομένου ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων αποτελούν μια πρόσφατη εξέλιξη της επιστήμης του management, στη βιβλιογραφία αποτυπώνονται προβληματισμοί και ερωτήματα, προκειμένου να αποσαφηνιστεί το ύφος, τα όρια και η ουσία τους.

4.2 Αποσαφηνίζοντας τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων

Τα πιο καίρια ερωτήματα που διατυπώνονται σε κάθε σχετική μελέτη είναι : Μέσω ποιών μηχανισμών ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης και πώς ένα τέτοιο σύστημα είναι πηγή

παραγωγής διατηρήσιμης αξίας, και όχι απλώς πρακτική ελέγχου του κόστους. (B. Becker, M. Huselid, 1998). Η συμπεριφορική προσέγγιση (Jackson, Schuler and Rivero, 1989 in Becker) απαντάει στην πρώτη ερώτηση απλά: οι επιχειρήσεις που βασίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή παραγωγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πάνω απ' όλα έχουν ανάγκη από συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες θα συμβάλλουν στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Μια θεμελιώδη πηγή αυτών των συμπεριφορών και στάσεων, τόσο στο επίπεδο της προσέλκυσης σωστών υποψηφίων, όσο και αργότερα στην ανάπτυξη και παρακίνηση, είναι το Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζεται (Pfeffer, 1994, Schuler & MacMillan, 1984).

Στη θεωρία του Doyle για τη Αξία στους μετόχους (shareholder value) ως καθοριστικές μεταβλητές της αξίας που ο οργανισμός παράγει για τους μετόχους του, εντοπίζονται οι οικονομικές μεταβλητές, οι μεταβλητές marketing και οι οργανωσιακές μεταβλητές. Οι τελευταίες, που εμπίπτουν και στην αρμοδιότητα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν στην ικανότητα του οργανισμού να αντιδρά και να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς, να είναι δεκτικός σε αλλαγές και να αναπτύσσει και χρησιμοποιεί παραγωγικά τα εσωτερικά δίκτυά του. Βασιζόμενος στο McKinsey 7s Framework, ο Doyle υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στη στρατηγική, τη δομή, τα συστήματα, το προσωπικό, τις δεξιότητες, το στυλ και τις κοινές αξίες ενισχύει άμεσα την αποτίμηση της αξίας των μετόχων και επηρεάζει τις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης. (Doyle, 2006).

Οι Combs et al. σε πρόσφατη δημοσίευσή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ΣΕΥΕ, έλεγξαν την υπόθεση ότι η επίδρασή τους είναι εντονότερη στους δείκτες παραγωγικότητας (διατήρηση προσωπικού, ικανοποίηση από την εργασία κλπ) παρά στους οικονομικούς δείκτες (ρυθμός ανάπτυξης, μερίδιο αγοράς, έσοδα από πωλήσεις κλπ). Η υπόθεσή τους αυτή βασίστηκε στον πιο συμπεριφορικό χαρακτήρα των δεικτών παραγωγικότητας, έναντι των οικονομικών δεικτών, όπου οι πρώτοι είναι- κατά τους συγγραφείς- πιο συγγενείς προς τις πρακτικές που εφαρμόζονται στα ΣΕΥΕ. Η μετά-ανάλυση των αποτελεσμάτων 92 σχετικών ερευνών, δεν επιβεβαίωσε την υπόθεση, αποδεικνύοντας ότι ο βαθμός συσχέτισης των ΣΕΥΕ με τους δείκτες παραγωγικότητας και με τους οικονομικούς δείκτες είναι εξίσου σημαντικός ($r_1=.18$ και $r_2=.21$) (Combs et al, 2006).

Η προσέγγιση στη βιβλιογραφία της στρατηγικής, και συγκεκριμένα η αντιμετώπιση της επιχείρησης βάση των πόρων της- resources based view (Bailey 1991, in Becker) συνδράμει με το εξής βασικό στοιχείο: Αν τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων- και δη τα ΣΕΥΕ πρόκειται να δημιουργήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Η αοριστία στη σχέση αιτίου- αιτιατού και η εξάρτηση των σταδίων, όπως περιγράφηκαν νωρίτερα, αλλά και οι δεσμοί που αναπτύσσονται ανάμεσα στο ΣΕΥΕ και τη στρατηγική, ώστε να πληρούνται οι προϋποθέσεις της προσαρμοσμένης σύνδεσης, δημιουργούν ένα πλέγμα δυνάμεων μοναδικό και δύσκολα αντιγράψιμο, εξασφαλίζοντας έτσι διατηρήσιμη αξία στα ΣΕΥΕ.

Κοινοί τόποι αναφοράς στη βιβλιογραφία επίσης είναι τα θέματα της σύνδεσης και της προσαρμογής. Η εσωτερική προσαρμογή (internal fit) βελτιώνεται όσο τα

διάφορα στοιχεία των ΣΕΥΕ ενδυναμώνουν το ένα το άλλο και αντιμετωπίζουν με συνοχή και συνέπεια τις συμπεριφορές που παράγουν αξία για την επιχείρηση. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα λανθασμένης εσωτερικής προσαρμογής είναι ο σχεδιασμός των εργασιών με βάση τις ομάδες, όταν αυτός υποστηρίζεται από ένα σύστημα κινήτρων βασισμένο στην ατομική επίδοση. Η εξωτερική προσαρμογή (external fit) ισχυροποιείται όσο οι συμπεριφορές που παράγονται τελικά μέσω των ΣΕΥΕ είναι όλο και πιο κατάλληλες για την υλοποίηση της στρατηγικής. Συνδυάζοντας τα δύο αυτά στοιχεία ο MacDuffie (1995) καταλήγει στο εξής: «Ένα σύνολο πρακτικών ή σύστημα εργασίας υψηλών επιδόσεων πρέπει να ολοκληρώνεται με συμπληρωματικές πρακτικές των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης- και επομένως με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική- ώστε να είναι αποτελεσματικό».

Μια σχετική «διαμάχη» που εμφανίζεται συχνά στη βιβλιογραφία αφορά το κατά πόσο υπάρχει «βέλτιστο» σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με καθολική εφαρμογή ή η επιτυχία του συστήματος ορίζεται από την εξάρτησή του από τη στρατηγική κάθε επιχείρησης (Delery and Doty, 1996 in Becker). Η συγκεκριμένη εξαρτημένη προσέγγιση, είτε αναφέρεται σε ένα και μοναδικό Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων με αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα, είτε τυπικά υιοθετεί την ευρεία σύνδεση, βάση της οποίας, λεπτομερώς καθορίζεται η αντιστοιχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής με μια τυποποιημένη δομή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που «ταιριάζει» στους στόχους της πρώτης. Σύμφωνα με τον Becker (1998), και οι δύο αυτές προσεγγίσεις παράγουν συγκεκριμένο αριθμό αντιστοιχήσεων στρατηγικής- συνόλου πρακτικών,

ακυρώνοντας τελικά ένα από τα βασικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που είναι η δυσκολία του να αντιγραφεί.

Παράπλευρος προβληματισμός που διατυπώνεται είναι σε τι βαθμό τα ΣΕΥΕ είναι «Βέλτιστες πρακτικές». Η απάντηση είναι διφορούμενη. Οι Huselid και Becker (1995) υποστηρίζουν ότι οι βέλτιστες πρακτικές ενέχουν μια γενικότητα, με τη λογική ότι «όσο πιο πολλά τόσο πιο καλά». Τα στοιχεία αρχιτεκτονικής ενός συστήματος ΕΥΕ μπορούν να συνδυαστούν με αυτή τη λογική. Δηλαδή, αυτή είναι η βάση στην οποία μια επιχείρηση αναπτύσσει το προσωπικό της με δεξιότητες, παρακίνηση και καλή οργάνωση. Την ίδια στιγμή, βασιζόμενοι στην επιχειρησιακή στρατηγική- ή έστω σε συγκεκριμένα λειτουργικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν- είναι καλύτερο να επιλέξουμε μερικές πρακτικές στις οποίες θα δώσουμε μεγαλύτερη έμφαση από ότι σε άλλες, εντάσσοντας έτσι το στοιχείο της προσαρμοσμένης σύνδεσης του συστήματος με συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους. Από το σημείο αυτό, δεν υπάρχει συγκεκριμένος – «βέλτιστος»- αριθμός ή τύπος πρακτικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα. Το κατάλληλο σύστημα διαμορφώνεται ad hoc.

Σε μεταγενέστερη μελέτη τους οι ίδιοι συγγραφείς (1998) πραγματεύονται εκ νέου τη διάκριση και παραπέμπουν στο Schuler και τις πέντε αλληλένδετες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού : φιλοσοφία της ΔΑΔ, πολιτικές ΔΑΔ, προγράμματα ΔΑΔ, πρακτικές ΔΑΔ και διαδικασίες ΔΑΔ. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσπάθεια ανάπτυξης ΣΕΥΕ αντανάκλαται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και μετουσιώνεται στις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες. Η λειτουργία του συστήματος ΔΑΔ,

όπως διατυπώνεται στη φιλοσοφία του, να παράξει τις κατάλληλες συμπεριφορές για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού αποτελεί «βέλτιστη πρακτική». Η δομή του συστήματος, όμως, δηλαδή οι πολιτικές, προγράμματα, πρακτικές και διαδικασίες του, όχι. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει «ομάδα βέλτιστων δράσεων» για κάθε στρατηγική- όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, αλλά για κάθε περίπτωση το σύστημα πρέπει να είναι μοναδικά σχεδιασμένο, εσωτερικά και εξωτερικά ευθυγραμμισμένο και προσαρμοσμένο, ώστε να παραμένει παραγωγός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, τα προγράμματα εκπαίδευσης ως μέσο ανάπτυξης δεξιοτήτων αποτελούν μέρος ενός Συστήματος Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων και ταυτόχρονα βέλτιστη πρακτική. Η επιλογή, όμως, του προγράμματος που θα καταλήξει στις αναγκαίες για την επιχείρηση συμπεριφορές, υπαγορεύεται από τους στρατηγικούς στόχους της και δε μπορεί να απορρέει από μια καθολικά αποδεκτή «βέλτιστη» πρακτική. Ακόμη και στην περίπτωση που τελικά το πρόγραμμα που υιοθετηθεί συμπίπτει με τη βέλτιστη πρακτική, η διαφορά έγκειται στη συνολική φιλοσοφία και όχι την πρακτική καθεαυτή.

Για την ανάλυση των παραμέτρων που συνθέτουν ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων θα υιοθετήσουμε την επιλογή που προέκυψε από πρόσφατη μετα-ανάλυση των σχετικών ερευνών (Combs et al, 2006). Στη μελέτη αυτή συμπεριλήφθηκαν τα αποτελέσματα 92 ερευνών σχετικά με τη σχέση των ΣΕΥΕ και τις επιδόσεις της επιχείρησης- βάση παραγωγικότητας, διατήρησης προσωπικού, ανάπτυξης, και μεγεθών αγοράς. Από το σύνολο αυτών των ερευνών προκύπτουν οι 13 πρακτικές (από σύνολο 22) οι οποίες εμφανίζονται συχνότερα στη μελέτη των ΣΕΥΕ από τους ερευνητές και είναι οι εξής (στην

παρένθεση ο αριθμός των αναφορών): Αμοιβές με κίνητρα (31), εκπαίδευση (29), επίπεδα αμοιβών (18), συμμετοχή (18), διαδικασία επιλογής προσωπικού (15), εσωτερικές προαγωγές (12), σχεδιασμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (10), ευέλικτη εργασία (8), αξιολόγηση απόδοσης (8), διαχείριση παραπόνων (8), ομάδες (8), διάχυση πληροφορίας (7) και ασφάλεια των εργαζομένων (6).

4.3 Αμοιβές βάση των επιδόσεων

Τα συστήματα κινήτρων είναι βασικά οχήματα επικοινωνίας, τα οποία μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης, τις επιθυμητές συμπεριφορές και την κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοια συστήματα επιβράβευσης αποτελεσματικά αναγνωρίζουν ότι αυτά δεν είναι παρά μόνο μια έκφανση της κουλτούρας της επιβράβευσης. Άλλα ουσιαστικά συστατικά της προσπάθειας να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να διαθέσουν τις ικανότητές τους υπέρ των σκοπών της επιχείρησης είναι οι μισθοί, επιπρόσθετα οφέλη και τα προγράμματα αναγνώρισης, καθώς και οι ευκαιρίες που παρέχονται για εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη.

Καθώς οι επιχειρήσεις πιέζονται να επιτύχουν όλο και υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αναζητούν τρόπους να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των περιορισμένων πόρων τους. Τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών είναι το υπ' αριθμό ένα σχέδιο που εφαρμόζεται για τη μόχλευση των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Συνήθως σχετίζονται με bonus βάση στόχων, συμμετοχή στη διανομή κερδών, προνομιακούς όρους στην απόκτηση μετοχών στην επιχείρηση. Συνδυασμένα με

μια σταθερή στρατηγική ισχυρή ηγεσία και καλές συνθήκες εργασίας, τα προγράμματα οικονομικής ανταπόδοσης μπορούν:

- Να επικοινωνήσουν τις προτεραιότητες και να καταδείξουν την σημασία των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης
- Να δεσμεύσουν τους εργαζόμενους στην επιτυχία της επιχείρησης, διανέμοντας κέρδη και καθιστώντας τους συμμετοχούς στην κερδοφορία
- Να επιβραβεύσουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που παράγουν αξία
- Να δημιουργήσουν προσωπικό άρτια εκπαιδευμένο στο πώς και γιατί η προσπάθειά του θα συντελέσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων
- Να τονώσουν το ηθικό και την αλληλεγγύη υπέρ ενός κοινού σκοπού
- Να συντελέσουν στη δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας

Χαρτογραφώντας τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου προγράμματος ανταπόδοσης, είναι εξίσου σημαντικό να λάβουμε υπόψη τι δε μπορεί να κάνει ένα τέτοιο πρόγραμμα:

- Να υποκαταστήσει την αξιόπιστη, ισχυρή ηγεσία
- Να φέρει αποτελέσματα εκεί που υπάρχουν αντικειμενικά εμπόδια
- Να επιδιορθώσει μια ξεπερασμένη και αποπροσανατολισμένη στρατηγική
- Να πετύχει όλους τους στόχους της επιχείρησης σχετικούς με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δεδομένου του λόγου ύπαρξης των προγραμμάτων αυτών, που είναι να κινητοποιήσει και να επικεντρώσει σωστά την προσπάθεια των εργαζομένων, ο σχεδιασμός τους πρέπει να είναι σύμφωνος και ανάλογος με την κουλτούρα της επιχείρησης και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες της επιχείρησης. Για το

λόγο αυτόν εξάλλου, ο σχεδιασμός τους είναι περίπλοκος και η χρήση βέλτιστων πρακτικών αντενδείκνυται. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα θα πρέπει να δομείται πάνω στο πλέγμα των εταιρικών αξιών, σε πλήρως αντιληπτούς στόχους, ξεκάθαρο μετρικό σύστημα, κατάλληλες περιόδους εφαρμογής, λογικούς δείκτες αξιολόγησης (ROI) και πάνω απ' όλα στη επικοινωνία, την καθοδήγηση και το συστηματικό management επιδόσεων.

Παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των κινήτρων : Ένα αποδοτικό πρόγραμμα κινήτρων παρακινεί τους εργαζόμενους προς αυτές τις συμπεριφορές που μπορούν να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και επιβραβεύει όσους συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Ουσιαστικά, ο σχεδιασμός είναι επιτυχημένος ότι οι εργαζόμενοι κάνουν κάτι για την επιχείρηση, το οποίο δε θα έκαναν αν δεν υπήρχε αυτό το πρόγραμμα.

Παρόλο το πλήθος των μεταβλητών που μπορούν να επηρεάσουν της αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος κινήτρων, τα παρακάτω στοιχεία αποτελούν τις θεμελιώδεις λίθους κατά τη σύλληψη ενός σχήματος που θα γίνει ένα βιώσιμο και εύρωστο εργαλείο παρακίνησης.

α. Ο σχεδιασμός του προγράμματος:

- Το πλάνο ξεκάθαρα συνδέει τις στρατηγικές προτεραιότητες με τις επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων
- Το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην ποιότητα και την παραγωγικότητα

- Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συναινούν ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι επιδόσεων είναι ρεαλιστικοί και ότι το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και αξιοκρατικό και άρα συμβάλλει στη δημιουργία ενός win-win περιβάλλοντος εργασίας.

β. Η απλότητα του προγράμματος

- Το πρόγραμμα (συμπεριλαμβανομένων των στόχων, της σχέσης του με τη στρατηγική και των οικονομικών απολαβών) πρέπει να είναι κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους, σε όλα τα επίπεδα.
- Το πρόγραμμα πρέπει να είναι αρκετά απλό, ώστε να δεσμεύει τους εργαζόμενους να προσανατολιστούν στους στόχους της επιχείρησης (όσο πιο περίπλοκες οι απαιτήσεις, τόσο πιο απλό πρέπει να είναι το πρόγραμμα)

γ .Εφαρμογή και επικοινωνία

- Η επικοινωνία του σχεδίου και της υλοποίησής του πρέπει να έχουν δοκιμαστεί, ως προς τη σαφήνεια και την κατανόησή τους
- Η επικοινωνία ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα και την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων να είναι ξεκάθαρη και κατανοητή
- Η διαδικασία αξιολόγησης, μέτρησης και επιβράβευσης να είναι αποδεκτή απ' όλους ως αξιόπιστη και αξιοκρατική

δ. Ορατότητα αποτελεσμάτων

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι μπορούν να επιδράσουν στο στόχο, ο οποίος έχει σχετιστεί με την επίδοσή τους

- Κάθε δράση προκαλεί και αντίδραση –θετική ή αρνητική. Η επίδοση του εργαζόμενου πρέπει άμεσα να αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αποδέχονται το σύστημα και τις μεταβλητές μέτρησης

ε. Ολοκλήρωση του προγράμματος με τις υπόλοιπες διαδικασίες και συστήματα της επιχείρησης

- Το σύστημα κινήτρων πρέπει να είναι συνδεδεμένο και σύμφωνο με την συνολική φιλοσοφία διοίκησης των επιδόσεων, βάση της οποίας διατυπώνονται οι προσδοκίες, ποσοτικοποιείται το ατομικό αποτέλεσμα και ανατροφοδοτούνται οι εργαζόμενοι σχετικά με τη πορεία των επιδόσεών τους.
- Το συνολικό σύστημα διοίκησης των επιδόσεων υποστηρίζει, ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τις συμπεριφορές που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα
- Έχει προβλεφθεί, στα πλαίσια του συστήματος, η διαδικασία επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση, σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην επίτευξη των στόχων τους. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι εμπλέκονται περαιτέρω, προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες στη διοίκηση και συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων.

στ. Return on investement

- Για να είναι επιτυχημένο ένα τέτοιο πρόγραμμα, πρέπει να αποφέρει περισσότερα οφέλη από την εκροή των αμοιβών στους εργαζομένους
- Τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα πρέπει προσεκτικά να αντισταθμίζονται με μη οικονομικές και ποιοτικές μεταβλητές

ζ. Κουλτούρα και οργανωσιακό περιβάλλον

- Ένα επίπεδο ανοιχτής επικοινωνίας και εμπιστοσύνης έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους εργαζόμενους στο ίδιο επίπεδο, αλλά και μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων.
- Οι μονάδες και τα τμήματα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία, ειδικά εκεί που οι διαδικασίες εργασίας υπερβαίνουν τα όρια του τμήματος
- Τα μηνύματα που στέλνονται σχετικά με το τι είναι σημαντικό και τι απαιτείται από τους εργαζόμενους είναι συνεπή και λογικά.

Ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πρόγραμμα κινήτρων μπορεί στην πραγματικότητα να διευκολύνει μια αλλαγή της κουλτούρας, εν καιρώ. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα κινήτρων που επικεντρώνεται στη μέτρηση της ομαδικότητας προωθεί τους εργαζόμενους να σκέφτονται υπέρ της συνεργασίας και να αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους βελτιώνοντας τις σχέσεις ανάμεσα στις ομάδες εργασίας.

Βάση της βιβλιογραφίας, οι αμοιβές βάση κινήτρων επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα κατά $r=.15$ (Combs, 2006), και είναι η επικρατέστερη πρακτική που εφαρμόζεται, προκειμένου για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, λόγω των άμεσων αποτελεσμάτων της. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με σχετική μελέτη της Watson Wyatt (Watson Wyatt, June 2003) οι εργαζόμενοι που εντάσσονται στα προγράμματα κινήτρων αμείβονται τελικά κατά 12% περισσότερο ανά ώρα από αυτούς που έχουν σταθερή αμοιβή. Όπως σχολιάζουν οι ερευνητές, το εύρημα αυτό αποτελεί ένδειξη για το ότι οι εργαζόμενοι που αμείβονται βάση στόχου

επιδόσεων, τείνουν να επιτυγχάνουν τελικά το στόχο τους, και να εισπράττουν την επιβράβευση. Παρόλα αυτά, στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί περιπτώσεις αποτυχημένου σχεδιασμού, υπό τη λογική ότι δημιούργησαν παράπλευρα αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία είτε εμφανίστηκαν μεσοπρόθεσμα ή και αργότερα. Συχνά, η επίτευξη του στόχου σε ένα συγκεκριμένο δείκτη, βάση του οποίου αξιολογείται η επίδοση των εργαζομένων, είχε ως αποτέλεσμα την αποκοπή του από την ευρύτερη στρατηγική, ή την αμέλειά τους προς τους στόχους που δεν επιδρούσαν στο επίπεδο των αμοιβών τους. Σύμφωνα με τον Kerr (HBR, January 2003) «η παγίδα είναι στις λεπτομέρειες. Είναι πολύ δύσκολο να εντοπίσει κανείς ποια είναι τα σωστά μέτρα και να προβλέψει πώς ακριβώς θα αντιδράσουν οι εργαζόμενοι σε αυτά. Η μόνη περίπτωση να γνωρίζει κανείς αν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι να μιλήσει απευθείας με τους εμπλεκόμενους.» Σε όλες τις περιπτώσεις που καταγράφηκαν αρνητικά αποτελέσματα, τα μέτρα αξιολόγησης δε τηρούσαν την ισορροπία ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ποιότητα, τα μέτρα ήταν προσανατολισμένα προς τον εργαζόμενο και όχι προς τον τελικό αποδέκτη, τον πελάτη. Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου λανθασμένου σχεδιασμού μπορεί να επιδράσει σημαντικά στο σύνολο τελικά της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, δικαιώνοντας τη φράση του Kerr (όπ) «Γίνεσαι αυτό που επιβραβεύεις».

4.4 Εκπαίδευση

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων αποσκοπούν στην παραγωγή των κατάλληλων συμπεριφορών, προκειμένου για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει:

- κατ' αρχήν μέσα από την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας στην εργασία, αλλά και
- από τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι θα παρακινηθούν και θα διευκολυνθούν, ώστε να διαθέσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους υπέρ των στόχων της επιχείρησης.

Το σύστημα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, και έμμεσα την εμπλοκή και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού (υποστηρίζοντας την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αλλά και την παροχή εγγυήσεων για το μέλλον), και επομένως επιδρά στην αποτελεσματικότητα των ΣΕΥΕ και τελικά στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Στη σχετική βιβλιογραφία είναι ξεκάθαρο ότι ο σκοπός της εκπαίδευσης, στα πλαίσια ενός Συστήματος Υψηλών Επιδόσεων, εκτείνεται πέρα από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αντίθετα, [...] «ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων, συμβάλλει στην ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και υποστηρίζει την προσπάθεια της επιχείρησης να προσελκύει εξαιρετικούς υποψήφιους» (Machin and Vignoles, 2001). Υπ' αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στην εκπαίδευση έστω και αν δεν έχουν αδιάσειστα στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Πραγματικά, είναι λιγοστές οι αποδείξεις που υπάρχουν για την γραμμική σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την παραγωγικότητα, υπάρχουν όμως εκτενείς μελέτες σχετικά με τη σχέση εκπαίδευσης και εργασιακής κινητικότητας : Οι Green

and Felstead et al. (2000) παρατηρούν ότι, ενάντια στις προσδοκίες τους, η εκπαίδευση είναι αντιστρόφως ανάλογη της κινητικότητας. Αν και σε μερικές μελέτες επισημαίνεται ότι, η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας, αποτελεί εφόδιο για τη μετακίνηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι παρέχει γενικές γνώσεις, που έχουν ισχύ και έξω από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας, οι Green and Felstead απέδειξαν ότι, στις περιπτώσεις που ο εργοδότης χρηματοδοτεί την εκπαίδευση, και παρόλο που οι γνώσεις που αποκομίζονται μπορούν να υποστηρίξουν μια μετακίνηση, οι εργαζόμενοι τείνουν να μένουν πιστοί στην επιχείρησή τους.

Στις παραδοσιακές Τειλοριστικές οργανωτικές δομές, κρίνονται ως απαραίτητες μόνο τεχνικές δεξιότητες, σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας. Η παραδοχή πίσω από αυτήν την απαίτηση είναι ότι, όσο λιγότερες πρωτοβουλίες παίρνει ένας εργαζόμενος, τόσο μικρότερες οι πιθανότητες να γίνουν λάθη. Όμως, σε ένα περιβάλλον οργανωμένο βάση ΣΕΥΕ, η οργάνωση της παραγωγής βασίζεται στην υπόθεση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όχι μόνο από των έλεγχο των δαπανών, αλλά από τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, η δομή στοχεύει να εξασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συμβάλλουν στην καλύτερη επίδοση της επιχείρησης και την βελτίωσή της. Αυτό, στην πράξη, μετουσιώνεται στα εξής (Ashton and Sung, 2002):

- Για τους εργάτες, σημαίνει ότι ο σχεδιασμός της εργασίας τους, τους δίνει την ευκαιρία να εμπλακούν περισσότερο στη διαδικασία της παραγωγής. Επομένως,

ότι πρέπει- παράλληλα με τις τεχνικές γνώσεις- να αποκτήσουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, που είναι απαραίτητες για την διοίκηση της παραγωγής.

- Συνεπώς, η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μια διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων , αλλά μια συστηματική διαδικασία εξέλιξης.

- Επιπλέον, αλλάζει ριζικά ο ρόλος του manager και του εκπαιδευτή, καθώς γίνονται επικεφαλής και υπεύθυνοι της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Ο σχεδιασμός της εργασίας στα συμμετοχικά οργανωτικά περιβάλλοντα προβλέπει αυτό-διοικούμενες ομάδες, περιστροφή εργασιών και γνώση διαφορετικών αντικειμένων, πολλαπλές δεξιότητες και μεταβίβαση της ευθύνης της λήψης των αποφάσεων. Σε ένα τέτοιο σχήμα, συνεπώς, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες ώστε να λειτουργήσουν με ευελιξία, ανάμεσα σε ομάδες, τμήματα και διαδικασίες.

Ακόμη πιο σημαντική στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, σύμφωνα με του Ashton και Sung (2001) είναι η λειτουργία των ομάδων, ειδικά όταν αυτές είναι αυτοδιοικούμενες και επιφορτισμένες με την ευθύνη επίλυσης προβλημάτων. Κατ'αρχήν, εφόσον το ζητούμενο της λήψης αποφάσεων είναι να βελτιωθεί η συνολική επίδοση της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλες τις επιχειρηματικές και οικονομικές πληροφορίες, ώστε να εκτιμήσουν την βαρύτητα και την επίδραση της απόφασής τους. Αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει δομήσει τα κατάλληλα συστήματα επικοινωνίας, για την απρόσκοπτη διάχυση της πληροφορίας, την ανατροφοδότηση και την ενημέρωση σε θέματα στρατηγικής.

Ένα δεύτερο προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πλήρη γνώση και αντίληψη της λειτουργίας των συστημάτων παραγωγής, εφόσον τους ζητείται να εξασφαλίσουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Τρίτον, για να λειτουργήσει η ομάδα εύρυθμα στη λήψη αποφάσεων, τα μέλη της πρέπει να έχουν αναπτυγμένες ικανότητες επικοινωνίας και ομαδικότητας.

Τέλος, για να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν θεωρητικές γνώσεις, σχετικές με την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, την ικανότητα διευθέτησης συγκρούσεων και την αντίληψη του νοήματος πέρα από τα αντικείμενα και τις πράξεις. Ο Schuck (σε Ashton και Sung, 2001) υποστηρίζει ότι αυτή η ικανότητα προϋποθέτει ένα περιβάλλον, όπου η δημιουργική αμφισβήτηση και η δημιουργική σκέψη θα είναι συστατικά της καθημερινότητας, στα πλαίσια ενός οργανωτικού συστήματος, στο οποίο οι managers και οι εργαζόμενοι θα είναι συμμετοχοί στην παραγωγή γνώσης. Και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ότι μόνο μέσα από ένα τέτοιο σχήμα μπορούν οι άνθρωποι να κάνουν σωστή χρήση και αξιολόγηση της πληροφορίας και άρα να οδηγηθούν στη λήψη ορθών αποφάσεων. Αυτό είναι ακριβώς το περιβάλλον που προκύπτει από την εφαρμογή των ΣΕΥΕ.

Η εκχώρηση της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση στις αυτοδιοικούμενες ομάδες θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου δεξιοτήτων ανάμεσα στους εργαζομένους. Η συντήρηση μιας τέτοιας κατάστασης προϋποθέτει η εκπαίδευση να είναι συστηματική και αδιάκοπη, και όχι τμηματική και ad hoc, ή απευθυνόμενη σε μερικούς μόνο εργαζομένους. Η τελευταία αυτή διαπίστωση τεκμηριώνει αρκετά τη τάση του management προς τον «οργανισμό

μάθησης» (learning organization), όπου «οι άνθρωποι διαρκώς διευρύνουν την ικανότητά τους να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπου νέα και ευρεία μοντέλα σκέψης καλλιεργούνται, όπου οι ομαδικές προσδοκίες είναι απεριόριστες και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν να μαθαίνουν διαρκώς» (Senge σε Lee et al, 2004).

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης η συνεισφορά όλων στη γνώση, στα πλαίσια μιας αδιάκοπης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε μερικές περιπτώσεις, η παραγωγή γνώσης μέσα από αυτό το σύστημα αποδεικνύεται ιδιαίτερα καθοριστική και συχνά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ευμετάβλητες και ανταγωνιστικές αγορές. Η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει καινοτομίες και να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος αποτελούν δυνατά της σημεία και προκύπτουν από την ευελιξία και τα αντανεκλαστικά που εξασφαλίζει ένας «οργανισμός γνώσης». Οι πληροφορίες επεξεργάζονται χωρίς καθυστέρηση και με ορθό τρόπο και οι ομάδες γνωρίζουν με ποιον τρόπο η απόφασή τους θα συμβάλει στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Η βελτίωση των επιδόσεων ενός εργαζόμενου, όταν συντονίζεται από διαδικασίες, μπορεί να επιφέρει τη βελτίωση των επιδόσεων ενός άλλου, στα πλαίσια της αλληλεπίδρασης μέσα σε ένα σύστημα. Ένας εργαζόμενος τροποποιεί μια διαδικασία για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, και ένας άλλος εφαρμόζει μια νέα προσθήκη, με αποτέλεσμα η διαδικασία τελικά να γίνεται πιο ισχυρή. Η αυξητική

αυτή παραγωγή γνώσης στα πλαίσια μιας επιχείρησης μπορεί να έχει θεαματική επίδραση στη συνολική επίδοσή της.

Μπορούμε να διχοτομήσουμε την εκπαίδευση σε τυπική και άτυπη. Η τυπική εκπαίδευση, η οποία συνήθως έχει τη μορφή μαθημάτων, σεμιναρίων, διαλέξεων κλπ, είναι το βασικό κανάλι μεταφοράς γνώσης που σχετίζεται με τεχνικές δεξιότητες. Λαμβάνοντας υπόψη την εκτενή χρήση αυτών των προγραμμάτων στο σύγχρονο management, φαίνεται λογικό που επιχειρήσεις, πχ όπως η Motorola ή η McDonalds έχουν ιδρύσει εταιρικά «πανεπιστήμια» με στόχο την «τυπική» εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η τυπική εκπαίδευση είναι μόνο το ένα σκέλος της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι ερευνητές συχνά, προκειμένου να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μελετούν μόνο την τυπική εκπαίδευση, και υπολογίζουν δείκτες βάση της δαπάνης, της διάρκειάς τους κλπ. Αν και είναι εν μέρει λογικό, παραλείπει την άτυπη εκπαίδευση, η οποία σε συστήματα όπως τα ΣΕΥΕ και σε οργανισμούς μάθησης είναι καθοριστική και με πολύ ουσιαστικά αποτελέσματα. Η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η επίλυση προβλημάτων είναι γνώσεις που αποκτώνται καλύτερα μέσα από την εμπειρία και τη μάθηση στα πλαίσια της εργασίας, όπως θα χαρακτηρίζαμε αλλιώς την άτυπη εκπαίδευση.

Οι δεξιότητες που αποκτώνται μέσα από την άτυπη εκπαίδευση, και αφορούν «soft skills» παρά τεχνικές γνώσεις, μεταβιβάζονται και αποκτώνται πιο δύσκολα, ενώ η τυπική εκπαίδευση συμβάλλει ελάχιστα στην απόκτησή τους. Συνεπώς, στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής στρατηγικής είναι σημαντικό να λαμβάνουμε υπόψη

την ανάγκη της αποκέντρωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τις αίθουσες, προς το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουμε ότι η εκπαίδευση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διαδικασία παραγωγής και τις πραγματικές συνθήκες εργασίας στις οποίες ο εργαζόμενος πρέπει να ανταποκριθεί. Συχνά η εκπαίδευση γίνεται με τη μορφή εξομοίωσης, όπου δίνονται πραγματικές οδηγίες και εντολές, αλλά το περιβάλλον είναι ελεγχόμενο, και ο χρόνος αρκετός ώστε να αναλυθεί βήμα με βήμα η διαδικασία απόφασης.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ο ρόλος της εκπαίδευσης σ' ένα σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων και πώς ολοκληρώνεται και αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα μέρη του συστήματος. Παρόλα αυτά, στη βιβλιογραφία καταγράφονται μερικοί προβληματισμοί, κυρίως γύρω από τη σχέση της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας, τους οποίους κρίνουμε σημαντικό να αναφέρουμε.

Κατ' αρχήν, φαίνεται να υπάρχει το πρόβλημα της αλληλοσυσχέτισης των δύο μεγεθών και είναι αδύνατον να εντοπιστεί ποιο λειτουργεί ως αίτιο και ποιο ως αιτιατό. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν συστηματικά στην εκπαίδευση πιθανόν να είναι σε θέση να το κάνουν λόγω της υψηλής τους παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Επομένως, η εκπαίδευση μπορεί να μην προκαλεί την καλύτερη επίδοση, αντίθετα να είναι αποτέλεσμα αυτής.

Ένας δεύτερος προβληματισμός αφορά τον υπολογισμό του ROI ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Ήδη αναφέραμε ότι σε αυτές τις μετρήσεις σπάνια υπολογίζεται η άτυπη εκπαίδευση, η οποία εξάλλου είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με ακρίβεια. Επίσης, από τη βιβλιογραφία

προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική έλλειψη στοιχείων αναφορικά με την εκπαίδευση, και άρα οι ερευνητές υπολογίζουν απλώς την επίδραση ενός προγράμματος στους μισθούς ή την παραγωγικότητα, χωρίς να λάβουν υπόψη το κόστος του.

Δεδομένου ότι τα προγράμματα αυτά χρηματοδοτούνται από τους εργοδότες η έλλειψη αυτή των στοιχείων καθιστά αδύνατο τον υπολογισμό του ROI.

Παρόλο που υπάρχουν λιγοστά στοιχεία που να αποδεικνύουν τη σχέση εκπαίδευσης και παραγωγικότητας, είναι εμφανώς ισχυρή η σύνδεση της εκπαίδευσης με την επιτυχία των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων. Στο νέο αυτό περιβάλλον, οι τεχνικές γνώσεις παραμένουν σημαντικές, όμως πλέον δεν αρκούν, για δύο κυρίως λόγους: Πρώτον γιατί απαξιώνονται και ξεπερνιούνται γρήγορα και δεύτερον γιατί η αυξανόμενη αντίληψη της επιχείρησης ως τόπου παραγωγής συνολικής γνώσης καθιστά απαραίτητες δεξιότητες που εκτείνονται πέρα από τη δομημένη, τεχνική γνώση.

4.5 Επίπεδα αμοιβών

Τα επίπεδα αμοιβών απεικονίζουν το μέσο επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης, σε σχέση με αυτά των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, και συχνά στη βιβλιογραφία χαρακτηρίζονται ως «ηγετικά», «αντίστοιχα» ή «υποδεέστερα» (Brown, 2003). Μια επιχείρηση με πολιτική «ηγετικών» αμοιβών παρέχει υψηλότερους μισθούς από το μέσο του κλάδου. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση με πολιτική «υποδεέστερων» αμοιβών προσφέρει χαμηλότερους μισθούς από το μέσο όρο της αγοράς και μια επιχείρηση με «αντίστοιχη» πολιτική, βρίσκεται κοντά στα μέσα επίπεδα αμοιβών. Η θεωρία της αποδοτικότητας των αμοιβών θέτει το ερμηνευτικό πλαίσιο της σχέσης ανάμεσα στα επίπεδα αμοιβών και τις επιδόσεις της επιχείρησης (Akerlof &

Yellen in Brown, 2003). Οι επιχειρήσεις με υψηλότερα επίπεδα αμοιβών σημειώνουν βελτίωση τόσο στην ατομική όσο και στη συνολική αποδοτικότητα, διότι είναι σε θέση να προσελκύουν, να διατηρούν και να παρακινούν τους καλύτερους εργαζόμενους. Τα υψηλά επίπεδα αμοιβών συνεπάγονται μεγαλύτερο αριθμό ενδιαφερόμενων για την επιχείρηση υποψηφίων, και άρα η επιχείρηση είναι σε θέση να είναι επιλεκτική και απαιτητική ως προς την επιλογή νέων εργαζομένων, και στη συνέχεια να διατηρεί αυτούς με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα αμοιβών μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και τον πόρων που χρησιμοποιούνται, υπό την έννοια ότι περιορίζουν τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (ό.π).

Μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας, ειδικά κατά τη δεκαετία του 1990 βασίστηκε στη θεωρία των «τουρνουά» για να αποτυπώσει και να ερμηνεύσει τη σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αμοιβών και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Η θεωρία αυτή, μελετά τη συμπεριφορά των οδηγών αγώνων, η αμοιβή των οποίων δεν ορίζεται από την ατομική τους επίδοση στη διάρκεια του τουρνουά, αλλά από τη «σχετική» τους απόδοση, όπως αυτή προκύπτει τελικά από τη θέση τερματισμού. Βάση αυτής της θεωρίας, τα διαφορετικά επίπεδα αμοιβών, ανάλογα με τη σχετική θέση των εργαζομένων τους παρακινούν να επικεντρωθούν πιο αποτελεσματικά στους στόχους της επιχείρησης. Τέτοια συστήματα, αποδεικνύονται πολύ κατάλληλα και αποτελεσματικά στις περιπτώσεις που η ατομική προσπάθεια είναι δύσκολο ή πολύ κοστοβόρο να καταγραφεί συστηματικά. (Becker and Huselid, 1992). Να σημειωθεί επίσης ότι, η λογική των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων στηρίζεται στην ευθυγράμμιση ανάμεσα στις προσωπικές επιδιώξεις και τους στρατηγικούς στόχους, γι αυτό και είναι σημαντικό η προσπάθεια των

εργαζομένων –βάση της οποίας θα προωθούνται στα διάφορα επίπεδα αμοιβών - να κατευθύνεται προς την επίτευξη των κατάλληλων αποτελεσμάτων.

Στην περίπτωση των οδηγών αγώνων, τα έπαθλα έχουν καθοριστεί πριν την έναρξη του αγώνα και προκύπτουν βάση της τελικής θέσης των αγωνιζόμενων και όχι βάση των απόλυτων επιδόσεών τους. Στον επιχειρηματικό κόσμο, αυτό αντιστοιχεί σε μια προκαθορισμένη δομή μισθών, που δεν προσαρμόζεται ανάλογα με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου σε σχέση με το αντικείμενό του, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της αμοιβής βάση κινήτρων. Η απόσταση ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα- πόσο υψηλότερος είναι ο μισθός σε κάθε στάδιο- επηρεάζει σημαντικά την προσπάθεια των εργαζομένων, καθώς, όσο πιο μικρές είναι οι διαφορές από το ένα στάδιο στο επόμενο, τόσο μικρότερο το κίνητρο για τους εργαζόμενους να αυξήσουν την προσπάθεια για να προαχθούν στον επόμενο στάδιο. Τελικά, ο σχεδιασμός κάθε συστήματος κινήτρων ενέχει μεγάλο ρίσκο, δεδομένου ότι είναι πιθανόν όχι μόνο να μην παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους αλλά και να προκαλέσει συμπεριφορές αντίθετες από τις προσδοκώμενες.

Παρόλη την γενική αποδοχή της θεωρίας της αποδοτικότητας των μισθών, η οποία υποστηρίζει ότι υψηλότερες αμοιβές συνεπάγονται την προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση καλύτερων εργαζομένων, υπάρχουν όρια μέχρι τα οποία τα παραπάνω οφέλη μπορούν να βελτιωθούν, και από το σημείο αυτό και πέρα, ελλοχεύει ο κίνδυνος των αντίστροφων αποτελεσμάτων.

Κάθε σύστημα αμοιβών, σύμφωνα με τον Brown, χαρακτηρίζεται από το πλήθος των επιπέδων του, το εύρος των διαφορών ανάμεσα στα επίπεδα και το ποσοστό των εργαζομένων που μπορεί να βρίσκεται σε κάθε επίπεδο. Η δομή του συστήματος μπορεί να χαρακτηρίζεται ως «ισόνομη», δηλαδή με μικρές διαφορές ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα ή «ιεραρχική» που υποδηλώνει μεγαλύτερη διασπορά στις αμοιβές.

Μέρος της ανάλυσης της σχετικής με την επίδραση της δομής των αμοιβών στις επιδόσεις της επιχείρησης, βασίστηκε στη θεωρία περί δικαίου. Βάση αυτής, οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις «συναλλακτικές» τους σχέσεις βασιζόμενοι στη σχέση ανάμεσα στην προσφορά τους και το αντίτιμο που λαμβάνουν γι αυτή. (Adams, in Brown 2003). Όταν, για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι δεν υπάρχει δίκαιο (θεωρεί ότι παράγει περισσότερο από τους συναδέλφους του, αλλά αμείβεται χειρότερα από αυτούς) είναι πιθανόν να αντιδράσει αρνητικά, προκειμένου να αποκαταστήσει την αδικία, μειώνοντας την προσφορά του- και άρα την παραγωγικότητα. Όπως έχει ευρέως εφαρμοστεί, η θεωρία περί δικαίου υποστηρίζει ότι μια εκτεταμένη ιεραρχική δομή μπορεί να αποδειχτεί δυσλειτουργική, λόγω των μεγάλων αποστάσεων ανάμεσα στα επίπεδα των αμοιβών. Όσο οι δομές αμοιβών γίνονται περισσότερο ιεραρχικές η συνολική επίδοση της επιχείρησης μπορεί να επηρεάζεται αντίστροφα, γιατί οι εργαζόμενοι τελικά γίνονται λιγότερο συνεργάσιμοι και είναι αρνητικοί προς την ομαδικότητα.

Τέτοιου τύπου αρνητικές συνέπειες μπορούν να επιδεινωθούν αν η δομή αυτή γίνει το μέσο για να επικοινωνηθούν οι αρχές της επιχείρησης, τροφοδοτώντας συναισθήματα κοινωνικής, ψυχολογικής και οικονομικής αδικίας ανάμεσα στους

εργαζόμενου (Bloom in Brown, 2003). Ενώσω τα πολύ ιεραρχικά συστήματα ενέχουν τον κίνδυνο των παραπάνω αρνητικών συνεπειών, η θεωρία περί δικαίου υποστηρίζει ταυτόχρονα ότι τα πολύ ισόνομα συστήματα μπορεί να είναι εξίσου επιβλαβή. Διότι, η δομή πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα υψηλότερα επίπεδα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων θα αποφέρουν και υψηλότερες αμοιβές. Επομένως, στα συστήματα αυτά που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο- όντας πολύ ιεραρχικά ή πολύ ισόνομα- δεν παρέχουν αυτή την απαραίτητη διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων, ευδοκιμούν αισθήματα ανισότητας σε αυτούς που νιώθουν ότι η συναλλακτική τους σχέση με την επιχείρηση δεν είναι ισορροπημένη.

Η έρευνα των Grund και Nielsen για το Institute for the study of the Labour (2004) επιβεβαίωσε τα παραπάνω και με ποσοτικά δεδομένα, απόδειξη που προηγούμενες έρευνες στη βιβλιογραφία δεν είχαν καταφέρει να τεκμηριώσουν, λόγω των μη στατιστικά σημαντικών ευρημάτων. Βάση αυτής της έρευνας, προκύπτει μια σχέση σχήματος ανεστραμμένου U ανάμεσα στο βαθμό της ιεραρχικής δομής και την αποδοτικότητα των κεφαλαίων. Στις πολύ ισόνομες και τις πολύ ιεραρχικές δομές, η αποδοτικότητα είναι χαμηλή. Όπως σχολιάζουν οι ερευνητές, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (όλες οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα με προσωπικό άνω των 20 ατόμων στη Δανία) βρίσκονται στα χαμηλά σημεία της καμπύλης. Η διαπίστωση αυτή αποδεικνύει τη βαρύτητα της αντιλαμβανόμενης ισότητας και δικαιοσύνης, αλλά και πόσο δύσκολα διατηρήσιμη είναι η ισορροπία ανάμεσα στην ιεραρχική δομή και την αμεροληψία. Ακόμη και αν δεχτούμε ότι μια δεδομένη ανισότητα στα επίπεδα αμοιβών είναι αποδεκτή, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να αξιολογούν τις δυσανάλογες αυξήσεις ως άδικες. Μια τέτοια αντίληψη συχνά επιφέρει τον περιορισμό της προσωπικής προσπάθειας

και την παραίτηση λόγω αρνητικής παρακίνησης. Σε γενικές γραμμές οι προσεγγίσεις αυτές συνοψίζονται ως «προσεγγίσεις αμεροληψίας» και κοινό τους σημείο είναι η επισήμανση ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν ακραία και εις βάρος της επιχείρησης όταν νιώσουν ότι δεν τους συμπεριφέρονται δίκαια ή αμερόληπτα. Επομένως, υπάρχει ένα λεπτό σημείο ισορροπίας που είναι καθοριστικό να εντοπιστεί σε κάθε σύστημα, ώστε να αυτό να παραμείνει παρακινητικό, χωρίς να ανασύρει αισθήματα διακρίσεων.

Πάντως, σε ένα σημείο που όλοι οι ερευνητές των συστημάτων αμοιβών συμφωνούν είναι ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αμοιβών και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Αν και η σχέση δεν είναι γραμμική και επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών, όπως η απόσταση ανάμεσα στα επίπεδα, το πλήθος των εργαζομένων ανά επίπεδο κλπ, παραμένει ξεκάθαρο ότι η δομή του συστήματος αμοιβών μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός παρακίνησης και να αποφέρει τις επιθυμητές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων συμπεριφορές.

Δεδομένου ότι η παροχή υψηλότερων αμοιβών συνεπάγεται αύξηση των δαπανών και επομένως, μοιάζει λογικό ότι η σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αμοιβών και τα οικονομικά αποτελέσματα θα απεικονίζεται ως σχήματος αντίστροφου U, δηλαδή η αποδοτικότητα των κεφαλαίων (ROA) –ως δείκτης μέτρησης των οικονομικών επιδόσεων- θα είναι χαμηλότερη όταν οι μισθοί είναι πολύ χαμηλοί αλλά και όταν οι μισθοί είναι πολύ υψηλοί. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί η επιχείρηση δε θα καρπώνεται τα παρακινητικά οφέλη μιας πολύ-επίπεδης δομής αμοιβών και στη δεύτερη οι πολύ υψηλές δαπάνες θα επηρεάζουν των παρονομαστή του ROA. Στην έρευνα των Brown, Sturman και Simmering (2003), οι οποίοι μελέτησαν τη

σχέση ανάμεσα στα συστήματα αμοιβών και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον κλάδο της υγείας, αποδεικνύεται ότι η παραπάνω υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται. Αντιθέτως, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν «ηγετική» πολιτική, δηλαδή παρέχουν υψηλότερες αμοιβές από το μέσο όρο της αγοράς τους, είναι αυτές που απολαμβάνουν και την υψηλότερη αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους.

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα διαπίστωση που προκύπτει από τους μελετητές του αντικειμένου, είναι ότι η σχέση ανάμεσα στη δομή των αμοιβών και την απόδοση των πόρων επηρεάζεται από το ύψος της αμοιβής του κάθε εργαζόμενου: όσο πιο υψηλό το επίπεδο αμοιβής, τόσο πιο χαλαρή η σχέση ανάμεσα στη δομή και την απόδοση. Δηλαδή, για τους υψηλά αμειβόμενους εργαζόμενους, αυτούς που βρίσκονται κοντά στο πάνω άκρο της ιεραρχικής δομής, μειώνεται η παρακινητική ισχύ του συστήματος. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι αυτοί αναπτύσσουν λιγότερες αρνητικές στάσεις απέναντι στην επιχείρηση ακόμη και όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν μεροληπτικές πολιτικές, και άρα, τόσο τα ισόνομα όσο και ιεραρχικά συστήματα έχουν τελικά την ίδια επίδραση τους εργαζόμενους που λαμβάνουν υψηλές αμοιβές. (Grund και Nielsen, 2004)

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μια ακόμη μεταβλητή που επηρεάζει τη σχέση της δομής του συστήματος και των οικονομικών αποτελεσμάτων είναι το επίπεδο των αμοιβών, αν δηλαδή η επιχείρηση έχει ηγετική, ανάλογη ή υποδεέστερη πολιτική. Τελικά προκύπτει (Brown 2003) ότι για τις επιχειρήσεις που αμείβουν κάτω από το μέσο όρο της αγοράς αρμόζει καλύτερα η ισόνομη δομή, χωρίς μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα επίπεδα, ενώ στις επιχειρήσεις με ηγετική θέση στο ζήτημα των αμοιβών, αποδίδει καλύτερα η ιεραρχική δομή.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε, ότι αν και η πολιτική των διαφορετικών επιπέδων αμοιβών λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά ως κίνητρο και παράγοντας συναγωνισμού, θέτει σε κίνδυνο τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Αντίθετα, η συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους φαίνεται να είναι μεγαλύτερη όταν η διοίκηση συνειδητά αποφεύγει τις χαώδεις διαφορές ανάμεσα στους μισθούς και φροντίζει αυτό να το επικοινωνεί αποτελεσματικά προς τους εργαζομένους. Δεδομένου ότι τα μέρη κάθε συστήματος εργασίας υψηλών επιδόσεων πρέπει να έχουν συνοχή μεταξύ τους, είναι εξαιρετικά σημαντικό η δομή που θα επιλεγεί να μη προκαλεί παράπλευρες απώλειες- για παράδειγμα να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα των ομάδων- αλλά να υποστηρίζει και να προωθεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

4.6 Συμμετοχή και εμπλοκή

Ο καθοριστικός χαρακτήρας της συμμετοχής και εμπλοκής των εργαζομένων σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων είναι καταφανής, όταν λάβουμε υπόψιν ότι πολλοί συγγραφείς αναφέρονται στα συστήματα αυτά ως «Πρακτικές/ Συστήματα εργασίας Υψηλής Εμπλοκής». Ο ίδιος ο λόγος ύπαρξης των ΣΕΥΕ, να τονώσει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση (Wood, 2001) υπαγορεύει την ανάγκη της συμμετοχής και ει δυνατόν της ταύτισης του εργαζόμενου με την επιχείρηση που εργάζεται, προκειμένου για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της δεύτερης.

Πάντως στη συγκεκριμένη ενότητα αντιμετωπίζουμε τη συμμετοχή και την εμπλοκή ως πρακτικές, ως το σύνολο δηλαδή των ενεργειών που η διοίκηση μιας εταιρείας

σχεδιάζει προκειμένου να μειώσει την απόσταση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τα κέντρα αποφάσεων, αλλά και την επιχείρηση συνολικά. Επίσης, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι οι όροι συμμετοχή και εμπλοκή δεν χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ούτε αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημοι τόσο στην παρούσα εργασία, όσο και στην γενικότερη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Στον όρο συμμετοχή περιλαμβάνεται η έννοια της ιδιοκτησίας, της οικονομικής συμμετοχής των εργαζόμενων στην εταιρεία, μέσα από προγράμματα διανομής κερδών και μετοχών. Ως εμπλοκή ορίζεται περισσότερο η ψυχολογική ταύτιση του εργαζόμενου με την εταιρεία του, η σύμπτωση των προσωπικών του στόχων με αυτούς της επιχείρησης. Συχνά, η (οικονομική) συμμετοχή είναι μια από τις πρακτικές που σχεδιάζονται προκειμένου για την επίτευξη της εμπλοκής, πάντως κυρίως η δεύτερη επιτυγχάνεται από πρακτικές συσχετισμένες με το πεδίο εργασίας και τη λήψη αποφάσεων.

Αν και διάφορες μορφές εκπροσώπησης των εργαζομένων, κυρίως μέσω αντιπροσώπων υπό τη μορφή συνδικάτων, έχουν παρουσιαστεί από την αρχή του σύγχρονου management, είναι οι νέες ανακατατάξεις στην παγκόσμια αγορά που έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη για το νέο ορισμό της εμπλοκής. Δεδομένου ότι οι managers επιζητούν τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά έντονα ανταγωνιστική, η γνώση, η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι τα νέα όπλα των επιχειρήσεων. Αυτές οι δεξιότητες βρίσκονται «κλειδωμένες» στο μυαλό των εργαζόμενων και αν η επιχείρηση δεν επιτύχει να τις «απελευθερώσει», μέσω των κατάλληλων πρακτικών παρακίνησης και δέσμευσης, θα βρεθεί ουραγός σε μια αγορά ταχέων εξελίξεων. Η μεταφορά του επίκεντρου από τα προϊόντα στις υπηρεσίες υπογράμμισε την επιτακτική

ανάγκη για εξαιρετική εξυπηρέτηση του πελάτη, η οποία είναι άμεσα- και σχεδόν εξ ολοκλήρου- συνδεδεμένη με τη διάθεση και την αποφασιστικότητα του εκπροσώπου της εταιρείας κατά τη συναλλαγή. Τέλος, ο πολυεθνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αφενός επιβάλλει την αποτελεσματική αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και αφετέρου υπαγορεύει την ανάγκη σχεδιασμού ειδικών πρακτικών συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ώστε να καλυφθεί το κενό της φυσικής παρουσίας (ως επί τω πλείστον οι εργαζόμενοι σε μια πολυεθνική εταιρεία δε γνωρίζουν ποτέ από κοντά το Διοικητικό συμβούλιό της, το οποίο εδρεύει σε άλλη χώρα) και να αποφευχθεί η πλήρης αποξένωση.

Η έμφαση στην αναγκαιότητα το προσωπικό μιας επιχείρησης να είναι ταυτισμένο και αφιερωμένο στην εργασία του φαίνεται να δόθηκε στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας, κυρίως μέσω των κύκλων ποιότητας. Σε αυτούς, εργαζόμενοι από διάφορες βαθμίδες συνεργάζονταν προκειμένου για την επίλυση ενός προβλήματος και ήταν υπεύθυνοι για την παρουσίαση της πρότασής τους στο management. Στην πορεία, και παράλληλα με την εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σχεδιάστηκαν νέες πρακτικές, αντίστοιχες αυτής των κύκλων ποιότητας προκειμένου να ενδυναμωθεί η σχέση εργαζόμενου- επιχείρησης.

Σύμφωνα με το διαχωρισμό που σημειώνεται στη βιβλιογραφία (Summers and Hyman 2003, Wilkinson et al. , 1997) οι πρακτικές κατατάσσονται βάση των εξής μεταβλητών:

- Κατά πόσο αφορούν τη ρύθμιση της οικονομικής συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρεία ή σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας.
- Αν είναι συλλογικές ή ατομικές και

- ο Αν είναι άμεσες ή έμμεσες (μέσω αντιπροσώπων).

Οι πρακτικές που σχετίζονται με την οικονομική συμμετοχή συνήθως βασίζονται στη διανομή κερδών στους εργαζόμενους, ή την προσφορά μετοχών σε προνομιακές τιμές. Στο σχεδιασμό αυτών των πρακτικών σημαντικό είναι το εύρος τους, κατά πόσο δηλαδή αφορούν μόνο υψηλόβαθμα στελέχη ή επεκτείνονται και στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας, ακόμη και τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης. Στις περιπτώσεις αυτές, η συμμετοχή είναι πάντα ατομική και άμεση.

Οι πρακτικές που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας συνδέονται περισσότερο με τη φιλοσοφία βάση της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις και σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι είναι μέρος αυτής της διαδικασίας. Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (αντίστοιχες των κύκλων ποιότητας), συστηματικά meetings με όλο το προσωπικό, αμφίδρομη και οργανωμένη επικοινωνία αλλά και εσωτερικές έρευνες στάσεων και αντιλήψεων είναι μερικά από τα μέτρα που εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή. Η γενικότερη φιλοσοφία βασίζεται στο ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τις στρατηγικές επιδιώξεις της, να ταυτίζονται με αυτές και τελικά να δεσμεύονται για την επίτευξή τους. Στην πορεία του management αντίστοιχες δράσεις είχαν επί τω πλείστον συλλογικό και έμμεσο χαρακτήρα, ενόσω η σύγχρονη οργάνωση στηρίζεται πλέον περισσότερο στην ατομική και άμεση εμπλοκή.

Παρόλο που για μεγάλο διάστημα η θετική επίδραση της δέσμευσης και ενδυνάμωσης του προσωπικού στην παραγωγικότητα της επιχείρησης θεωρήθηκε

από τους συγγραφείς αυτονόητη, η σχολαστική μελέτη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην οποία εντάσσονται και τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, εξέτασε και αυτή τη σχέση και ομαδοποίησε τους τρόπους μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η θετική αυτή επίδραση, ενώ ταυτόχρονα κατέγραψε και μερικούς σημαντικούς προβληματισμούς.

Βασική παραδοχή αποτελεί ότι για τους εργοδότες που έχουν ανάγκη καταρτισμένο και ανταγωνιστικό προσωπικό και δεδομένου του ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας των στελεχών, η δέσμευση είναι πολύ καθοριστικότερη από τον έλεγχο. Ο εργαζόμενος, εργάτης ή manager, που νιώθει σημαντικός μέσα στην εργασία του φροντίζει να τη διατηρήσει. Επομένως αναπτύσσει αλλά και μοιράζεται τις δεξιότητές και τις γνώσεις του, ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, αναπτύσσει δεσμούς που τον κρατάνε εντός της εταιρείας, μειώνοντας την κινητικότητα. Τα παραπάνω επιδρούν τελικά στα οικονομικά αποτελέσματα ακολούθως:

- Έχει αποδειχθεί ότι η εμπλοκή των εργαζομένων με τα θέματα της επιχείρησής όπου εργάζεται αλλάζει τη στάση του απέναντι στην εργασία αλλά και στο management, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει εκατέρωθεν μια καλύτερη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου. Δημιουργεί δηλαδή ένα παρακινητικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι ευκολότερα κατανοούν και αποδέχονται τη στρατηγική της εταιρείας και συστρατεύονται για την υλοποίησή της. Γνωρίζοντας ότι συχνά η στρατηγική αποτυγχάνει όχι στο επίπεδο του σχεδιασμού, αλλά της υλοποίησης, η ύπαρξη του

ανθρώπινου δυναμικού που δεσμεύεται ως προς αυτή, έχει βέβαιη επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

- Τόσο η οικονομική συμμετοχή όσο και η εμπλοκή, μέσω πρακτικών που σχετίζονται με την εργασία, δίνουν στον εργαζόμενο την αίσθηση της ιδιοκτησίας, ότι ένα μέρος αυτής της εταιρείας (λόγω των μετοχών που κατέχει ή του ρόλου του σε ένα project) του ανήκει. Επομένως, δεσμεύεται περισσότερο με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και αφιερώνεται σε αυτούς, καθώς γνωρίζει ότι νιώθει συμμετοχος στην επιτυχία.
- Η συμμετοχή και η εγγύτητα όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας και επομένως μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτή. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν αφενός το αίσθημα της δικαιοσύνης – το οποίο πλήττεται σημαντικά όταν τις επιτυχίες καρπώνονται μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη- και αφετέρου δρουν σε ένα συντονισμένο περιβάλλον, εφόσον όλοι προσανατολίζονται προς την ίδια κατεύθυνση, την στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό μετριάζονται οι συγκρούσεις και συστήνεται ένα δημιουργικό πλαίσιο εργασίας, παράγοντες καθοριστικοί για τη δημιουργικότητα, την καινοτομία αλλά και την παραγωγικότητα καθεαυτή.

Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν την ποιότητα του αποτελέσματος, είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία, καθώς οι εργαζόμενοι δέχονται να χρησιμοποιήσουν όλες τους τις γνώσεις και δεξιότητες, με συνέπεια και υπευθυνότητα προς το ρόλο τους. Η ενεργή συμμετοχή ενισχύει την παραγωγή γνώσης μέσα στην επιχείρηση, η οποία από μόνη της κατατάσσεται ανάμεσα στα ισχυρότατα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ταυτόχρονα, όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι αφοσιωμένο,

παρακινημένο και ενδυναμωμένο, τίθεται ευνοϊκότερα απέναντι στο management και αποδέχεται με μικρότερη αντίσταση αλλαγές και νέες πρακτικές. Τέλος, έχει αποδειχτεί ότι η συμμετοχή, με οποιαδήποτε μορφή της, μειώνει τις απουσίες από την εργασία, αλλά και την κινητικότητα. Επομένως, η επιχείρηση μειώνει τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού, και ταυτόχρονα αποκτά προστιθέμενη αξία, όπως προκύπτει μέσα από μια εύρυθμη και καλά οργανωμένη ομάδα.

Αν και είναι γενική παραδοχή η θετική σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή και εμπλοκή στην εργασία με την παραγωγικότητα, οι μελετητές έχουν καταγράψει μερικές επιφυλάξεις, περισσότερο για να επιστήσουν την προσοχή των «αρχιτεκτόνων» των προγραμμάτων. Κύριος προβληματισμός αποτελεί η διάρκεια της παρακινητικής επίδρασης των προγραμμάτων, αν δηλαδή και πότε η ισχύς τους μειώνεται. Ο Marchington (Marchington 1993 in Summers and Hymel, 2003) εισηγείται τα «κύματα της συμμετοχής»: με δεδομένο δηλαδή ότι κάθε αντίστοιχη δράση έχει ένα κύκλο ζωής, μια περίοδο μεγάλης ισχύς η οποία με τον καιρό μειώνεται, οι δράσεις πρέπει να σχεδιάζονται και να παρουσιάζονται έτσι ώστε πριν την εκπνοή της μίας να έχει ήδη παρουσιαστεί η αντικατάστασή της. Δεδομένου βέβαια ότι μελετάμε μια πρακτική στα πλαίσια ενός συστήματος, υποστηρίζουμε ότι η αντικατάσταση μπορεί να προέρχεται μέσα από την ολοκλήρωση του συστήματος και άρα να αφορά διαφορετική πρακτική, η οποία πάλι θα ενισχύει και θα ενδυναμώνει όμως το ηθικό και την δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, μέσα από την εμπειρία προέκυψαν αρκετοί προβληματισμοί σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής μέσω μετοχών, ειδικά σε εποχές οικονομικής κρίσης και χρηματιστηριακής αστάθειας. Το ερώτημα που

προκύπτει είναι σε τι βαθμό μπορεί να παρακινήσει η επιχείρηση το προσωπικό της που κατέχει μετοχές, η αξία των οποίων έχει αποδεδειχθεί, λόγω του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος. Και σε αυτόν τον προβληματισμό πάντως η απάντηση έρχεται μέσα από την ολοκλήρωση του συστήματος με διαφορετικές πρακτικές: η επιχείρηση που θα σταθμίσει την παρακίνηση, την επιβράβευση και την ενδυνάμωση του προσωπικού της ανάμεσα σε διαφορετικές πρακτικές- και δε θα τις συγκεντρώσει σε μία- είναι πιο λιγότερο ευάλωτη στις απειλές που τίθενται από το εξωτερικό περιβάλλον, όποιας μορφής κι αν είναι αυτές.

4.7 Σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού ορίζεται ως «το σύνολο των πρακτικών και των ενεργειών που μια επιχείρηση σχεδιάζει προκειμένου να εντοπίσει και να προσελκύσει πιθανούς εργαζόμενους» (Barber in Orlitzky, 2007). Στα πλαίσια της μελέτης των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων θα πρέπει να επεκτείνουμε τον παραπάνω ορισμό ως προς την αναζήτηση όχι μόνο πιθανών εργαζόμενων, αλλά κατάλληλων πιθανών εργαζόμενων. Δηλαδή αυτών που πληρούν τις προϋποθέσεις να ενταχθούν αποτελεσματικά μέσα στο σύστημα ενός οργανισμού, που διαθέτουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις προκειμένου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, και την προσωπικότητα για να ταυτιστούν με την κουλτούρα και το όραμα αυτής. Στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση- σαφέστερη απ' ότι στην πράξη- ανάμεσα στη διαδικασία στελέχωσης και της επιλογής του προσωπικού, όπου η πρώτη αφορά την προσέλκυση υποψηφίων και η δεύτερη την τελική επιλογή, που οδηγεί στην πρόσληψη. Πάντως για τους σκοπούς του παρόντος κεφαλαίου θα μελετήσουμε όλο το εύρος της διαδικασίας, και των δύο συμπληρωματικών μερών της, προκειμένου να εντοπίσουμε πώς

μέσα από αυτή παράγεται η προστιθέμενη αξία που τελικά ενισχύσει τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Όπως αναφέρουν οι Becker, Huselid και Ulrich «πώς η ολοκλήρωση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού ολοκληρώνονται με τις υπόλοιπες πρακτικές της ΔΑΔ και παράγουν ενισχύουν συνολικά τα αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης. (Brian E. Becker, Huselid and Ulrich, 2001).

Από την αναλυτική μελέτη της παραπάνω σχέσης έχουν προκύψει στατιστικά σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στην οργανωμένη επιλογή προσωπικού και την κερδοφορία (κυρίως σε παραγωγικές επιχειρήσεις), την συνολική επίδοση και την αύξηση των πωλήσεων (σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών) (Orlitzky, 2007).

Στην αντίστοιχη μελέτη του Mark Huselid επιβεβαιώνεται ότι η στρατηγική προσλήψεων, όταν συνδυάζεται με άλλες πρακτικές, όπως την παρακίνηση του προσωπικού επηρεάζει την παραγωγικότητα ($r=0.15$) και τις οικονομικές επιδόσεις (εδώ Tobin's q) κατά $r=0.23$ (Huselid, 1995). Από τον ίδιο συγγραφέα ορίζεται ως καθοριστικό μέτρο αυτό που ονομάζει «δείκτης επιλογής», δηλαδή ο αριθμός των υποψηφίων κάθε θέση προς κάλυψη.

Όπως είναι λογικό, το μέγεθος του «δείκτη επιλογής» επηρεάζεται από πλήθος παραμέτρων, σχετιζόμενων τόσο με την ίδια την επιχείρηση, όσο με το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται:

- Κατ' αρχήν, ο αριθμός των υποψηφίων ανά θέση παρουσιάζει γραμμική σχέση με την αντιλαμβανόμενη θέση της εταιρείας στην αγορά. Δηλαδή, όσο πιο ανταγωνιστική και επιτυχημένη θεωρούν οι υποψήφιοι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερο επιθυμούν να εργαστούν σε αυτή.

- Καθοριστική παράμετρος επίσης φαίνεται να αποτελούν τα επίπεδα αμοιβών, αν η σχετική θέση της επιχείρησης είναι ηγετική, αντοίστιχη ή υποδεέστερη. Για τους λόγους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι υποψήφιοι προτιμούν τις επιχειρήσεις με ηγετική θέση σε ότι αφορά τα επίπεδα αμοιβών. Γι αυτό εξάλλου έχει παρατηρηθεί ότι σε δυσχερείς για την εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού περιόδους, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην αύξηση των επιπέδων αμοιβών.
- Η εικόνα της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας αποδεικνύεται ότι επηρεάζει σημαντικά όχι μόνο τον αριθμό των υποψηφίων, αλλά και την ποιότητά τους. Η κοινωνική υπευθυνότητα ορίζεται εδώ η περιβαλλοντική και κοινωνική δράση της επιχείρησης, η επιχειρηματική ηθική της αλλά και η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών της και η κουλτούρα που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Επομένως, στο σημείο αυτό εντοπίζεται η αναδραστική σχέση του συστήματος ΔΑΔ με το δείκτη επιλογής: όσο καλύτερο είναι το σύστημα και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο καλύτερα και περισσότερα στελέχη προσελκύονται τα οποία με τη σειρά τους βελτιώνουν και ενισχύουν την ποιότητα του συστήματος ΔΑΔ. Από πρόσφατη έρευνα των Collins and Han (2004) επιβεβαιώνεται η σχέση ανάμεσα στον αριθμό των υποψηφίων ανά θέση και την εταιρική διαφήμιση και τη φήμη της επιχείρησης. Μάλιστα η εταιρική διαφήμιση είναι θετικά συσχετισμένη όχι μόνο με την ποσότητα των υποψηφίων, αλλά και την ποιότητά τους, οριζόμενη εδώ ως έτη εργασιακής εμπειρίας μετά τις σπουδές.

- ο Επίσης, η κατάσταση στην αγορά εργασίας μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή σαφώς επηρεάζει σημαντικά τον αριθμό των υποψηφίων. Για παράδειγμα σε περιόδους οικονομικής κρίσης και αυξημένων δεικτών ανεργίας, όπως αυτή που διανύουμε τώρα, είναι μεγαλύτερος ο αριθμός ικανών στελεχών τα οποία αναζητούν εργασία, απ' ό,τι σε περιόδους σταθερότητας και ανάπτυξης.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω με τη θεωρία των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων μπορούμε να καταλήξουμε ότι είναι καθοριστικής σημασίας κάθε επιχείρηση να οργανώνει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού βάση των πόρων που διαθέτει και της στρατηγικής της και όχι να καταφεύγει σε «βέλτιστες πρακτικές», οι οποίες εξάλλου καταρρίπτονται λόγω της μοναδικότητας κάθε περίπτωσης. Οι όροι που τίθενται από το εξωτερικό περιβάλλον, η εσωτερική δομή της επιχείρησης και οι στρατηγικοί της στόχοι συνθέτουν το τρίπτυχο βάση του οποίου θα πρέπει να σχεδιάζεται η διαδικασία, προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική και να παράγει προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό.

Στην προσπάθεια αποτύπωσης των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογής προσωπικού, σε σχέση με εσωτερικές μεταβλητές, ο Windolf δημιούργησε το παρακάτω διάγραμμα (Windolf in Orlitzky, 2007).

<i>Labour market power</i>	High	(c) status quo	(a) Καινοτόμα (b) Αυτόνομη
	Low	(e) Επιβίωσης	(d) ευέλικτη
		Low	High
		<i>Organisational Intelligence</i>	

Ο Windolf κατατάσσει τις επιχειρήσεις βάση 2 μεταβλητών με επίπεδα χαμηλό – υψηλό: πόσο ισχυρή είναι η επιχείρηση στην αγορά εργασίας (βάση των παραμέτρων που περιγράψαμε παραπάνω) και βάση αυτού που ονομάζει «οργανωσιακή ευφυΐα» δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει, να επεξεργάζεται και να σχεδιάζει στρατηγικές βάση των πληροφοριών που έχει για το ανθρώπινο δυναμικό της. Από τη θέση μιας επιχείρησης μέσα στα τετρατημόρια, ο συγγραφέας καταλήγει στην στρατηγική επιλογής υποψηφίων που αναλογεί:

Καινοτόμα: Αφορά επιχειρήσεις με υψηλή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ικανότητα αξιοποίησης των πληροφοριών και σχετίζεται με την προσέλκυση ετερογενών ομάδων δημιουργικών και καταρτισμένων υποψηφίων, μέσα από

μεγάλο εύρος πηγών (πχ Internet, εφημερίδες, γραφεία ευρέσεως εργασίας, συστάσεις κλπ).

Αυτόνομη: Και πάλι αφορά επιχειρήσεις του Υψηλό-Υψηλό τετρατημόριου, οι οποίες σχεδιάζουν με λεπτομέρεια το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου (προσόντα, εμπειρία, ηλικία, φύλο κλπ) και αναζητούν συγκεκριμένα αυτό. Ανάλογα με το προφίλ η αναζήτηση γίνεται μέσα από συγκεκριμένα, κατάλληλα κανάλια.

Η στρατηγική **status quo** αφορά επιχειρήσεις με υψηλή θέση στην αγορά εργασίας αλλά χαμηλές επιδόσεις στην επεξεργασία των πληροφοριών. Πρόκειται για την αναζήτηση ομοιογενούς προσωπικού, κυρίως σε ότι αφορά τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά του, ανεξάρτητα από τις ανάγκες της θέσης, γι αυτό και συνήθως οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Ουσιαστικά περιγράφουμε μια πεπαλαιωμένη τακτική, με χαμηλά αντανεκλαστικά στις ανάγκες της αγοράς, η οποία όμως εφαρμόζεται από μια επιχείρηση που- πιθανότατα- παραδοσιακά έχει κερδίσει την αξιοπιστία της στην αγορά εργασίας.

Η **ευέλικτη στρατηγική** εφαρμόζεται από επιχειρήσεις με χαμηλή θέση στην αγορά εργασίας, οι οποίες καλούνται να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αγοράς. Η επιλογή της στρατηγικής γίνεται συνήθως από τη Διοίκηση και εξαρτάται από τα στοιχεία που προκύπτουν από την επεξεργασία των διαθέσιμων πληροφοριών σε συνδυασμό με τους λόγους που την κρατούν χαμηλά στην αγορά εργασίας (χαμηλοί μισθοί, περιβάλλον εργασίας κλπ)

Η στρατηγική επιχείρηση αφορά επιχειρήσεις με ελάχιστη ή καθόλου εξειδίκευση σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες αναζητούν αδόμητα και αυθόρμητα προσωπικό. Στις επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζεται και ο υψηλότερος δείκτης εναλλαγής προσωπικού.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων είναι αυτές που εντάσσονται στην κατηγορία Υψηλό-Υψηλό διότι:

- ο Με τη διαχείριση των επιπέδων αμοιβών και του γενικότερου περιβάλλοντος κερδίζουν υψηλή θέση στην αγορά εργασίας.
- ο Με τους μηχανισμούς που πηγάζουν από τη στρατηγική οπτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό την υπάρχουσα εσωτερική πληροφόρηση και επομένως έχει υψηλή οργανωσιακή ευφυΐα.

Το αν θα επιλέξει την καινοτόμα, ή την αυτόνομη κατεύθυνση εξαρτάται από τις ειδικές συνθήκες που υφίστανται πχ το επίπεδο τεχνικής δυσκολίας της παραγωγικής διαδικασίας, της εξειδίκευσης και των δεξιοτήτων αυτών που παράγουν για τη συγκεκριμένη επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι είναι πιθανό για την κάλυψη μιας θέσης με απαιτητικά χαρακτηριστικά σε θέματα τεχνογνωσίας και ειδικών γνώσεων να επιλεγεί η αυτόνομη στρατηγική, ενόσω σε θέσεις λιγότερο τεχνικές να ακολουθείται η καινοτόμα κατεύθυνση. Το σημείο αυτό είναι ένα καλό παράδειγμα της διαφοροποίησης ανάμεσα στην προσαρμοσμένη βασική και προσαρμοσμένη ευέλικτη σύνδεση που αναφέραμε νωρίτερα. Στην περίπτωση της προσαρμοσμένης βασικής σύνδεσης η επιχείρηση θα επιλέξει την καινοτόμα ή την αυτόνομη κατεύθυνση σε ότι αφορά την επιλογή του προσωπικού

και αυτή θα εφαρμόσει για την κάλυψη κάθε ανάγκης της, ενόσω στην άλλη περίπτωση, ανάλογα με τα ειδικά χαρακτηριστικά της κάθε θέσης θα ακολουθεί και διαφορετική διαδικασία. Μέσα από την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα αυτή δημιουργείται ένα σύστημα σχεδιασμένο απόλυτα πάνω στις ειδικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης, όπως υπαγορεύονται από τη στρατηγική της, το οποίο δύσκολα αντιγράφεται ή εφαρμόζεται σε άλλη επιχείρηση και έτσι αυτόματα ανάγεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παραπάνω διαπίστωση αποτελεί μια από τις 5 συνθήκες που όταν πληρούνται η διαδικασία επιλογής προσωπικού συνδέεται και επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα (Orlitzky, 2007). Οι υπόλοιπες είναι :

- Η διαδικασία καθεαυτή πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, να είναι αποδοτική σε ότι αφορά τον έλεγχο των δαπανών και να ενισχύει τη θέση της στην αγορά. Για παράδειγμα, όταν η επιλογή προσωπικού γίνεται βάση της ταύτισης του υποψήφιου με το αντικείμενο εργασίας, με το συνολικό οργανωσιακό περιβάλλον και με το μελλοντικό όραμα της επιχείρησης μειώνεται η κινητικότητα του προσωπικού και άρα τα κόστη αναζήτησης και αρχικής εκπαίδευσης.
- Ταυτόχρονα, μια σχολαστική και εκλεπτισμένη διαδικασία αυξάνει τον σεβασμό των υποψηφίων για την επιχείρηση, επηρεάζοντας την εικόνα της στην αγορά.
- Επίσης, οι μηχανισμοί αναζήτησης και επιλογής πρέπει να είναι τέτοιοι που ανακαλύπτουν και προσελκύουν υποψήφιους με σπάνιες δεξιότητες, οι οποίες υποστηριζόμενες από το υπόλοιπο σύστημα ΔΑΔ θα οδηγήσουν στη δημιουργία ισχυρού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ο Τέλος, η διαδικασία επιλογής θα πρέπει να ολοκληρώνεται, να συμπληρώνει και να υποστηρίζει τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η λειτουργία αυτή του συστήματος παράγει προστιθέμενη αξία, δημιουργεί γνώση και καταλήγει σε πολύτιμο κεφάλαιο για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη για τη σύνδεση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού με την συνολική επίδοση της επιχείρησης συμπληρώνουμε ότι η ένταξη ικανών εργαζομένων, οι οποίοι έχουν επιλεγεί με γνώμονα και την ταύτισή τους με το υφιστάμενο περιβάλλον ενισχύει την καλή λειτουργία των ομάδων και τη διατήρηση του καλού περιβάλλοντος εργασίας. Το σύνολο του προσωπικού διέπεται από κοινές αρχές και αξίες, οι οποίες με τη σειρά τους ταυτίζονται με αυτές της επιχείρησης και άρα η επικοινωνία γίνεται σε γόνιμη βάση και οι αλλαγές αφομοιώνονται και υλοποιούνται ευκολότερα, απαλλάσσοντας τη Διοίκηση από δαπάνες (σε πόρους και χρόνο) διαχείρισης συγκρούσεων.

4.8 Εσωτερικές προαγωγές

Το ζήτημα των εσωτερικών προαγωγών εμφανίζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως η μετεξέλιξη της Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας, μιας θεωρίας που εφαρμόστηκε ως βέλτιστη πρακτική για δεκαετίες, πριν οι αλλαγές στην αγορά την κάνουν αναχρονιστική. Μάλιστα, στα προγενέστερα άρθρα σχετικά με τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων γίνονταν συχνές αναφορές στις Εσωτερικές Αγορές Εργασίας, ως μέρη του συστήματος που θα επιφέρει την αύξηση στην παραγωγικότητα και τους λοιπούς οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό κρίνουμε σκόπιμη μια συνοπτική αναφορά στην

θεωρία της Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας, προκειμένου να γίνει κατανοητή η μετεξέλιξη της σε «εσωτερικές προαγωγές».

Οι Doeringer και Piore, στο κλασικό άρθρο τους του 1971 ορίζουν την εσωτερική αγορά εργασίας ως: « Μια διοικητική μονάδα, όπως ένα εργοστάσιο παραγωγής, στα πλαίσια της οποίας οι μισθοί και η κατανομή της εργασίας θα ορίζονται από ένα διοικητικό σύστημα κανόνων και διαδικασιών. Η εσωτερική αγορά εργασίας, οριζόμενη από κανόνες διοίκησης διαχωρίζεται από την εξωτερική αγορά εργασίας της οικονομικής θεωρίας, όπου η κατανομή των μισθών και οι αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση ελέγχονται άμεσα από οικονομικές μεταβλητές. Αυτές οι δύο αγορές είναι αλληλένδετες, πάντως, και προκύπτει κίνηση ανάμεσά τους, σε ορισμένες θέσεις εργασίας, οι οποίες και αποτελούν σημεία εισόδου και εξόδου προς και από την εσωτερική αγορά εργασίας . Οι υπόλοιπες θέσεις καλύπτονται μέσω προαγωγών ή μετάθεσης εργαζομένων που ήδη έχουν εξασφαλίσει την είσοδό τους στην εσωτερική αγορά. Συνεπώς, αυτές οι θέσεις είναι θωρακισμένες από τις άμεσες επιδράσεις των ανταγωνιστικών δυνάμεων της εξωτερικής αγοράς.» (Doeringer & Piore, 1971)

Στην πράξη η εσωτερική αγορά εργασίας αποτελείται από 4 πυλώνες:

Μονιμότητα της εργασίας: μια σταθερή εργασιακή σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, η οποία δημιουργεί ιδανικό έδαφος για εξειδίκευση και εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας. Για τον εργαζόμενο, η μονιμότητα προσφέρει ασφάλεια στην εργασία αλλά και τη βεβαιότητα ότι δρομολογείται ο εργαζόμενος για την μελλοντική προαγωγή του. Ο εργοδότης, μόλις αποσβέσει το αρχικό

κόστος της εκπαίδευσης, απολαμβάνει υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων του.

Προστασία από απολύσεις: Εξασφάλιση δηλαδή των εργαζομένων από μαζικές απολύσεις και περικοπές, άλλοτε επίσημες και άλλοτε ανεπίσημες. Στο μοντέλο των Doeringer και Piore η παλαιότητα αποτελεί τη μεγαλύτερη εξασφάλιση, καθώς ο χρόνος της «θητείας» ενός εργαζομένου στην επιχείρηση, είναι αντιστρόφως ανάλογως των πιθανοτήτων του να απολυθεί.

Σταθερή εξέλιξη της καριέρας από χαμηλές σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις: Οι εργασίες σε μια επιχείρηση μπορούν να ομαδοποιηθούν σε «κλάσεις», η καθεμιά από τις οποίες απαιτεί διαφορές δεξιότητες και γνώσεις. Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο της εσωτερικής αγοράς εργασίας, υπάρχει μια κάθετη κλίμακα εξέλιξης της καριέρας μέσα σε κάθε κλάση, βάση της οποίας ο εργαζόμενος θα προχωρήσει. Ξεκινώντας από τις εργασίες που απαιτούν τις λιγότερες γνώσεις και δεξιότητες, μέσω της εμπειρίας και της βελτίωσης των επιδόσεών του θα προαχθεί στην επόμενη ιεραρχική κλίμακα εντός της κλάσης του, όπου στη συνέχεια θα ανέβει παραπάνω και ούτω καθεξής. Για τον εργοδότη η προκαθορισμένη αυτή εξέλιξη εξασφαλίζει την απόδοση της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, καθώς οι γνώσεις που ο εργαζόμενος αποκομίζει θα εφαρμοστούν τελικά σε θέσεις υψηλής ευθύνης. Για τον εργαζόμενο η πορεία αυτή δημιουργεί ρεαλιστικές προσδοκίες ανάπτυξης και κίνητρο βελτίωσης, ενώ συνδέει άμεσα και ξεκάθαρα την προσπάθεια με την ανταμοιβή.

Εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Από τα παραπάνω έχει ήδη γίνει προφανές ότι ο εργοδότης επενδύει στον εργαζόμενο μέσα από την εκπαίδευσή του πάνω στο αντικείμενό του, προσβλέπει στην εξειδίκευσή του σε αυτό και τελικά στην αρτιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος. Μέσα από αυτό το σύστημα ο εργοδότης επιδιώκει υψηλότερη παραγωγικότητα και αλλά και καλύτερη ποιότητα του αποτελέσματος. Από την πλευρά του ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βελτιώσει τις δεξιότητές του και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που μπορεί να εξασφαλίσει, μέσω του συστήματος προαγωγών, για τον εαυτό του ένα πολύ καλύτερο επαγγελματικό και οικονομικό μέλλον.

Επομένως η θεωρία της εσωτερικής αγοράς εργασίας δημιουργεί έναν μικρόκοσμο της επιχείρησης, μέσα στον οποίον εργοδότες και εργαζόμενοι μπορούν να απολαμβάνουν τα οφέλη των αμοιβαίων εξασφαλίσεων που προκύπτουν από την εργασιακή τους συμφωνία. Κατά μία έννοια μάλιστα, όλη η παραπάνω λογική είναι συμβατή με τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, καθώς στοχεύει στην υψηλότερη παραγωγικότητα μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων και της ασφάλειας στην εργασία, δύο πρακτικών αποδεκτών και ενδεδειγμένων.

Όμως, σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας γίνεται σπάνιος πόρος και γι αυτό και πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος, η εσωστρέφεια και η απομόνωση που υπαγορεύεται από την εσωτερική αγορά εργασίας, με ποια στρατηγική άραγε θα μπορούσε να συνδεθεί;

Αξιολογώντας τους τέσσερις πυλώνες της εσωτερικής αγοράς εργασίας σύμφωνα με τα δεδομένα της σύγχρονης αγοράς εντοπίζουμε πλέον τα σημεία που πλέον δεν είναι συμβατά. Πρωτίστως, η μονιμότητα της εργασίας, είναι ένα δεδομένο που

περιορίζει εξαιρετικά την ευελιξία της επιχείρησης απέναντι σε οικονομικές αναταραχές αλλά και στις προκλήσεις της αγοράς που εξελίσσεται ραγδαία. Δεμένη δια βίου η επιχείρηση με κάθε εργαζόμενο που προσλαμβάνει, είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί τις εξελίξεις με καθυστέρηση- δεδομένου ότι πρέπει να επωμίζεται το χρόνο εκπαίδευσης του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες- ενώ βρίσκεται ανήμπορη να αντιδράσει σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Στο ίδιο ακριβώς κλίμα και τους ίδιους λόγους απορρίπτεται πια και η εξασφάλιση από τις απολύσεις. Για την επιχείρηση που εφαρμόζει συστήματα εργασίας υψηλών επιδόσεων η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του εργαζόμενου είναι αυτή που του εξασφαλίζει την εργασία του και όχι η παλαιότητα ενός στελέχους ή η συμφωνία κατά την πρόσληψή του. Τέλος, η αυστηρή ιεραρχική δομή και τα πολλαπλά επίπεδα εξουσίας είναι αντίθετα από τη λογική της αφαίρεσης των επιπέδων που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις πια, και την οριζόντια συνεργασία, που πλέον εν μέρει καταργεί και τις κλάσεις εργασιών.

Απορρίπτοντας λοιπόν τις δύο αυτές παραμέτρους οι σύγχρονοι συγγραφείς μετεξελίσσουν τη θεωρία της εσωτερικής αγοράς εργασίας, περιορίζοντάς την στο σύστημα προαγωγών. Δηλαδή την εξέλιξη του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, η οποία συνδράμει στην ταύτιση των προσωπικών του στόχων με αυτούς της επιχείρησης και μειώνει την κινητικότητα των αξιόλογων και σημαντικών στελεχών.

Οι εσωτερικές προαγωγές στα πλαίσια ενός συστήματος εργασίας υψηλών επιδόσεων συνδέονται με την παραγωγικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης ως εξής:

Σχεδιάζοντας «μονοπάτια καριέρας» και προσφέροντας ορατές προοπτικές εξέλιξης, οι εργαζόμενοι, ακριβώς όπως και στην προγενέστερη θεωρία, παρακινούνται να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους και να πασχίσουν για το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό βέβαια, σε σύγχρονους όρους, δε μεταφράζεται μόνο σε βελτίωση των τεχνικών τους δεξιοτήτων αλλά και σε ομαδικότητα, δημιουργικότητα και σε όλες αυτές τις «νέες» εργασιακές αξίες που χαρακτηρίζουν ένα αξιόλογο στέλεχος.

Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος που εξελίσσεται είναι ικανοποιημένος από την επιχείρηση, η οποία μέσω της προαγωγής εκδηλώνει το σεβασμό και τον επιβραβεύει και επομένως μειώνεται η επιθυμία του να μετακινηθεί σε άλλη επιχείρηση. Η μειωμένη κινητικότητα για μια επιχείρηση είναι βασική παράμετρος για τη δημιουργία γνώσης εντός αυτής, για την ανάδειξη της δυναμικής των ομάδων και τελικά για την παραγωγή πλεονεκτήματος.

Τέλος, μέσα από τις εσωτερικές προαγωγές, μειώνεται το ρίσκο του διορισμού ενός στελέχους σε μια θέση, καθώς το στέλεχος αυτό είναι ήδη εξοικειωμένο με την κουλτούρα, γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας και επίσης με την προηγούμενη πορεία του εντός της επιχείρησης έχει αποδείξει την ικανότητά του.

Η επιτυχία ενός συστήματος προαγωγών κρίνεται πρωτίστως από τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη του. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και πιθανότητες προαγωγής, ενώ αυτές πρέπει να προσφέρονται με ξεκάθαρα κριτήρια, εκ των προτέρων γνωστά και συμφωνημένα. Είναι χαρακτηριστικές οι περιπτώσεις των «τουρνουά προαγωγών» που προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση

όταν μία θέση χηρεύει και οι υποψήφιοι διεκδικητές δε γνωρίζουν πότε και με ποια κριτήρια θα αποφασιστεί η προαγωγή. Αυτό εκ των πραγμάτων θα προκαλέσει ασάφεια και αοριστία, ενώ αυτοί που τελικά δε θα προαχθούν, από εξαιρετικά παρακινημένα στελέχη θα μετατραπούν σε δυσαρεστημένους αναζητητές εργασίας σε άλλη επιχείρηση. Εξάλλου, με τον προκαθορισμό συγκεκριμένων και καταγεγραμμένων κριτηρίων προαγωγής, η επιχείρηση προφυλάσσεται και από τον «κακό της εαυτό», όπως μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από προσωπικές σκοπιμότητες και πολιτικές των ανώτερων στελεχών που λαμβάνουν τις ανάλογες αποφάσεις.

Οι εσωτερικές προαγωγές σε καμία περίπτωση δεν αντιφάσκουν με τη επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, αντιθέτως λειτουργούν συμπληρωματικά. Η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με την αγορά εργασίας, να είναι σε θέση να καλύψει άμεσες ανάγκες ή απαιτητικές θέσης από αυτή, να στερήσει από τον ανταγωνισμό ισχυρά στελέχη, να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές εξελίξεις προσλαμβάνοντας ειδικούς. Ταυτόχρονα, εφαρμόζοντας την πολιτική των προαγωγών σε όσες θέσεις μπορεί να το κάνει, η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά σημαντικό παρακινητικό μοχλό, ικανό για να τονώσει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση, όπως διατυπώνεται και στον ορισμό των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων.

4.9 Σχεδιασμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Μέσα στο πλαίσιο ενός συστήματος εργασίας υψηλών επιδόσεων ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός, ως σχεδιαστής, επόπτης αλλά και μέρος του συστήματος. Ο ρόλος του, όπως ήδη αναφέρθηκε

συχνά στην παρούσα εργασία, να εντοπίσει και να παράξει τις κατάλληλες συμπεριφορές για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, εκ των πραγμάτων τροποποιεί τον μέχρι πρότινος υποστηρικτικό χαρακτήρα του τμήματος..

Φέροντας το χαρακτηρισμό του υποστηρικτικού τμήματος, με τη στρατηγική προοπτική του να αναδεικνύεται τώρα, οι εργαζόμενοι στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν να ανταπεξέλθουν στα διαχειριστικά τους καθήκοντα, και ταυτόχρονα να εξελιχθούν σε στρατηγικούς εταίρους και σύμβουλους του προσωπικού (Ulrich, 1997). Επιδιώκοντας τη «συμφιλίωση» ανάμεσα στο διαχειριστικό και το στρατηγικό, και δεδομένου ότι ακόμη, αυτά τα τμήματα αξιολογούνται με βάση τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, συχνά οι managers της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καταφεύγουν στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και λύσεων που δεν συνάδουν με την προσαρμοσμένη ευέλικτη λύση, με αποτέλεσμα να μη τηρείται η νέα υπόσχεση της ΔΑΔ. Συνεπώς, προκειμένου να είναι επιτυχής η μετάβασή στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τα ίδια τα στελέχη οφείλουν να αλλάξουν τον προσανατολισμό τους προς την υλοποίηση της στρατηγικής και να εφαρμόσουν οι ίδιοι πιο ευέλικτες εσωτερικές πρακτικές. Η μετάβαση δε μπορεί να ολοκληρωθεί με την αλλαγή μερικών μεμονωμένων διαδικασιών, αλλά μόνο όταν το σύνολο των δραστηριοτήτων είναι σε θέση να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν.

Σύμφωνα με τον Dave Ulrich, στο βιβλίο του *The HR Value Proposition* (2005) κατά τη μετάβαση, τα στελέχη των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε 6 σημεία:

- Το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν ξεκινά από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά από την επιχείρηση. Για να αναδειχθεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό παίκτη, πρέπει να αποδείξει το ρόλο της στην υλοποίηση της στρατηγικής και αυτό επιτυγχάνεται μόνο με εξωστρέφεια, με το βλέμμα στον τελικό αποδέκτη του προϊόντος, στους επενδυτές και γενικά τους stakeholders της επιχείρησης.

- Για να διεκδικήσει μια θέση στην αλυσίδα παραγωγής αξίας, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να κατανοήσει όχι μόνο τους εσωτερικούς, αλλά και τους εξωτερικούς πελάτες. Είναι ανέφικτο να σχεδιαστούν διαδικασίες για την επίτευξη στρατηγικών στόχων από στελέχη που δεν κατανοούν την ουσία των στόχων καθ'αυτών.

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προϋποθέτει ότι η επιχείρηση προσφέρει στον καταναλωτή ένα λόγο για να δώσει τα χρήματά του σ' αυτή και όχι στον ανταγωνισμό. Για τμήματα όπως ο σχεδιασμός προϊόντων και το marketing μοιάζει πιο κατανοητό το να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βρει τον τρόπο να παράγει διακριτά αποτελέσματα, όπως το να αναπτύσσει ειδικές ικανότητες του προσωπικού και της επιχείρησης, που είναι καλύτερες από αυτές του ανταγωνισμού και επηρεάζουν την επιλογή του καταναλωτή.

- Οι πρακτικές που επιλέγονται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να κερδίσουν την αποδοχή τόσο των εξωτερικών όσο και των

εσωτερικών πελατών. Μόνο έτσι μπορεί να παραχθεί αξία, η οποία θα αναγνωριστεί από τους stakeholders.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα τμήμα, η σημασία του οποίου συχνά δε γίνεται αντιληπτή από το σύνολο της επιχείρησης. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχουν κατάρτιση και συμπεριφορά ανάλογη, ώστε ανά πάσα στιγμή να υπερασπίζονται αποτελεσματικά το ρόλο του τμήματός τους.

- Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν μια μοναδική και ισχυρή αντίληψη της πραγματικότητας: μοναδική, γιατί αναγνωρίζουν ανάγκες που άλλα στελέχη και τμήματα δε συμμαρίζονται και ισχυρή, γιατί μπορούν να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρησή τους.

Θεωρίες όπως η αλυσίδα αξίας του Porter, και η Shareholder Value Analysis του Doyle, οι οποίες υποστηρίζουν ότι για η παραγωγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1996) και προστιθέμενης οικονομικής αξίας στους μετόχους (Doyle, 2006), προϋποθέτουν ευρεία γνώση όλων των διαδικασιών του οργανισμού. Τα στελέχη της ΔΑΔ οφείλουν να κατανοούν το σύνολο της αλυσίδας παραγωγής αξίας – δηλαδή το πλήρες σύστημα στρατηγικών δραστηριοτήτων- ώστε να επιλέξουν και να σχεδιάσουν την κατάλληλη δομή των λειτουργιών και να επιτύχουν ένα εμφανές και πάνω απ' όλα μετρήσιμο αποτέλεσμα.

Για την επιχείρηση που επιδιώκει και δεσμεύεται στο ΣΕΥΕ είναι καθοριστικής σημασίας ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους τμήματος διοίκησης ανθρώπινου

δυναμικού και του πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις. Μόνο με αυτό το δεδομένο μπορεί να γίνει συστηματική και ορθολογική καταγραφή των αναγκών, και να σχεδιαστεί το κατάλληλο πλάνο δράσης (είτε αυτό αφορά προσλήψεις, προαγωγές, εκπαίδευση κλπ) το οποίο θα εξυπηρετεί και θα ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

4.10 Ευέλικτα προγράμματα εργασίας

Η αλλαγή στο οικονομικό τοπίο, η ανταγωνιστικότητα, οι αυξημένες απαιτήσεις και η ταχεία απαξίωση των τεχνολογιών από νεότερες, δε θα μπορούσαν παρά να αλληλεπιδράσουν με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, προκαλώντας την παγίωση μίας νέας κατάστασης: αυξημένες ώρες εργασίας, κοινωνική αποδοχή και status αναλόγο της θέσης εργασίας, διαταραχή της ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Τα στελέχη της δεκαετίας του '90, προσανατολισμένα στην καριέρα και την επαγγελματική τους καταξίωση, αντιμετώπισαν πρώτοι προβλήματα όπως το "burnout" και διάφορες ψυχολογικές διαταραχές και καταθλιπτικά επεισόδια, θέτοντας αναγκαστικό όριο στην επαγγελματική προσπάθεια και αφοσίωση.

Για τις επιχειρήσεις η νέα αυτή απειλή, στράφηκε προς την παραγωγικότητα και τη διατήρηση των ικανών στελεχών, τα οποία είτε υπό καθεστώς ψυχολογικής και σωματικής εξάντλησης, είτε απογοητευμένα από τη φθορά που η καριέρα τους τελικά επιφέρει στην προσωπική ζωή τους, αποστασιωποιούνται από την επιχείρηση και την εργασία φτάνοντας μέχρι και στην παραίτηση.

Δεδομένων όσων αναλύουμε στην παρούσα εργασία, είναι ήδη σαφές ότι η προσέκλυση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών, αλλά και η παρακίνησή τους ώστε να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους προς όφελος της εργοδότης επιχείρησης είναι καθοριστικές μεταβλητές για την παραγωγικότητα και την γενικότερη ανάπτυξη. Επομένως, υπήρξε επιτακτική ανάγκη, στα πλαίσια των ΣΕΥΕ, να σχεδιαστούν πολιτικές προκειμένου να αποκατασταθεί η ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, ώστε να διατηρηθεί η ικανοποίησή τους από την εργασία.

Τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας- flexitime- αποδείχτηκαν από τις έρευνες ως ένα πολύ επιτυχημένο μέτρο αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού. Η φιλοσοφία των ευέλικτων προγραμμάτων είναι η άρση των χρονικών και τοπικών περιορισμών της εργασίας: αυτό που έχει σημασία είναι το αποτέλεσμα και η ποιότητά του, όχι ο χρόνος ή ο τόπος που θα συντελεστεί. Πιο συγκεκριμένα στη βιβλιογραφία αναφέρονται οι εξής εναλλακτικές ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας (Family and Work Institute, 2002):

- ο Το **βασικό ευέλικτο πρόγραμμα** επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλέγουν τι ώρα θα ξεκινούν και τελειώνουν την εργασία τους, μέσα από μια σειρά εναλλακτικών ωραρίων. Προκειμένου για την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, σε αυτά τα προγράμματα υπάρχουν πάντοτε κάποιες ώρες εντός της ημέρας όπου όλο το προσωπικό είναι στις θέσεις του, προκειμένου να οργανώνονται συναντήσεις, συντονισμός των ομάδων κλπ.

- Το **ημερήσιο ευέλικτο πρόγραμμα** εργασίας έχει την ίδια λογική με το βασικό μόνο που ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέγει διαφορετικό ωράριο για κάθε ημέρα της εβδομάδας.
- Η **«συμπιεσμένη» εβδομάδα** επιτρέπει στα στελέχη να συμπληρώσουν τις εβδομαδιαίες τους ώρες σε λιγότερες ημέρες, δουλεύοντας για παράδειγμα 10 ώρες την ημέρα για 4 ημέρες την εβδομάδα, αντί για το τυπικό πενθήμερο.
- Η **ημιαπασχόληση** δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να απασχολείται λιγότερες από 40 ώρες την εβδομάδα (σαφώς επηρεάζοντας ανάλογα και τις απολαβές του)
- Οι **ευέλικτες άδειες**, δηλαδή η δυνατότητα του εργαζόμενου να απουσιάσει από τη θέση του είτε για προγραμματισμένους λόγους είτε για αιφνίδια ζητήματα. Οι ώρες αυτές της απουσίας, θα συμπληρωθούν εντός των επόμενων εργάσιμων ημερών.
- **Ευελιξία ως προς το χώρο της εργασίας**, δηλαδή η εργασία από χώρους άλλους από το γραφείο του εργαζομένου.

Ακόμη, μέσα στα ευέλικτα προγράμματα εργασίας εντάσσονται ειδικές ρυθμίσεις σχετικές με τις άδειες μητρότητας και πατρότητας και γενικά πόσο χρόνο επιτρέπει η επιχείρηση να αφιερώσει ο εργαζόμενος στην οικογένειά του, αλλά και στον εαυτό του- άδειες σπουδών κλπ.

Για κάθε επιχείρηση το ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, όπως και κάθε πολιτική στα πλαίσια των ΣΕΥΕ, θα πρέπει να σχεδιαστεί με βάση τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης αλλά και τη στρατηγική της, γι αυτό και δεν υπάρχουν βέλτιστες

πρακτικές. Πάντως, είναι κοινώς αποδεκτές και τεκμηριωμένες από την έρευνα οι επιδράσεις των flextime στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μέσω των παρακάτω μηχανισμών:

- Προσέλκυση καλύτερων υποψηφίων: οι εργαζόμενοι προτιμούν τις επιχειρήσεις που τους επιτρέπουν να διαχειριστούν το χρόνο τους ελεύθερα και δείχνουν σεβασμό προς την προσωπική και οικογενειακή ζωή. Επίσης, οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν αυτή την κουλτούρα γίνονται αντιληπτές ως «καλύτερα» περιβάλλοντα εργασίας, αυξάνοντας έτσι το «δείκτη επιλογής».
- Διατήρηση καλών στελεχών: Έρευνα της Watson Wyatt το 1998 σε 614 επιχειρήσεις απέδειξε ότι για το 50% αυτών, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας είναι το καλύτερο εργαλείο για τη διατήρηση των καλών στελεχών, αποτελεσματικότερο και από τους υψηλούς μισθούς, τα stock options και την εκπαίδευση.
- Υψηλότερο ηθικό και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία: Επικοινωνιακά, ένα ευέλικτο πρόγραμμα χαρακτηρίζει μια επιχείρηση ως μοντέρνα, καινοτόμα και ανθρωποκεντρική. Για τον εργαζόμενο που δρα εντός αυτού του περιβάλλοντος και απολαμβάνει τη δυνατότητα να ελέγχει τον τόπο και το χρόνο της εργασίας του, αυτά αποτελούν σημαντικούς λόγους ικανοποίησης από την εργασία και άρα και υψηλότερου ηθικού.

- ο Περιορισμός του burnout, της φυσικής και ψυχολογικής εξάντλησης: Κάθε μορφή στρες έχει αποδειχτεί ότι επηρεάζει την παραγωγικότητα και συχνά επιφέρει σημαντικά κόστη στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από εξάντληση είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν, απουσιάζουν συχνά από τη θέση τους και κάνουν λάθη, λόγω της έλλειψης συγκέντρωσης. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να ελέγχει το πρόγραμμά του, η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι τις ώρες που θα επιλέξει να εργαστεί, το στέλεχος είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του.
- ο Αυξημένη παραγωγικότητα: Κατ' αρχήν με τον έλεγχο των «κρυμμένων» δαπανών που προκύπτουν από την ξαφνική απουσία του εργαζόμενου από τη θέση του, ή από το κόστος αντικατάστασής του σε περίπτωση παραίτησης. Κατά δεύτερον, με τη βελτίωση ή τη διατήρηση της ποιότητας του αποτελέσματος, όπως προκύπτει από ικανοποιημένους και παρακινημένους εργαζόμενους.

Καθοριστική πάντως για την επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος είναι η σωστή και λεπτομερή οργάνωσή του, ώστε να μη προκύπτουν επιπλέον κόστη συντονισμού και επίβλεψης του προγράμματος. Τα νέα μέσα και οι εξαιρετικές δυνατότητες επικοινωνίας που προσφέρουν καταρρίπτουν τα εμπόδια της φυσικής απόστασης, χωρίς να επιβαρύνουν τους προϋπολογισμούς της επιχείρησης. Με χρήση των νέων μέσων και με σχεδιασμό ενός ξεκάθαρα και κατανοητού προγράμματος- με έμφαση στις υποχρεώσεις του εργαζόμενου ως προς το αποτέλεσμα της εργασίας του- η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τα

οφέλη αυτής της καινοτόμας πρακτικής. Τέλος, είναι εξαιρετικά σημαντικό η επιχείρηση να υποστηρίζει με κάθε τρόπο το πρόγραμμα, άπαξ και το εισάγει και όχι να εξαιρεί για παράδειγμα τα στελέχη που συμμετέχουν σε αυτό από το πρόγραμμα των προαγωγών ή να πριμοδοτεί αυτούς που διατηρούν συστηματική φυσική παρουσία στο χώρο. Τα flextime, όπως και όλες οι τακτικές πρέπει να συνδέονται με και να υποστηρίζουν όλα τα στοιχεία του ΣΕΥΕ, και όχι να προκαλούνται εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν και στην κατάρρευση και την αποτυχία του.

4.11 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η επιχείρηση που σχεδιάζει και εφαρμόζει Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων εκ των πραγμάτων έχει ξεκάθαρη στρατηγική και στόχους, συμπεριλαμβανομένων και των προσδοκιών από την απόδοση κάθε εργαζόμενου, προκειμένου αυτός να συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Έχουμε ήδη αναφέρει ότι καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας αυτού του συστήματος είναι η κατανόηση των στόχων αυτών από τους εργαζόμενους, αλλά και του τρόπου με τον οποίο η δική του εργασία θα συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, και τη δική του ανάπτυξη στη συνέχεια. Οι παράμετροι της αξιολόγησης αποτελούν το υπ' αριθμό ένα εργαλείο επικοινωνίας των στόχων της επιχείρησης, και πώς αυτοί συνδέονται με τη θέση του εργαζόμενου.

Ένα σχέδιο αξιολόγησης της απόδοσης θέτει το πλαίσιο των ποιοτικών και ποσοτικών standards για κάθε θέση εργασίας μέσα στην κάθε περίοδο αξιολόγησης. Προκειμένου να είναι επιτυχημένο και να συνδράμει δυναμικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης –και όχι μια απαξιωμένη, γραφειοκρατική, τυπική

διαδικασία- το πλάνο αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελείται από standards και οι παράμετροι με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Μετρήσιμα: Ανεξάρτητα αν ο στόχος είναι ποσοτικός ή ποιοτικός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο πώς θα ποσοτικοποιηθεί και θα μετρηθεί. Είτε είναι ποσότητα είτε δείκτης, θα πρέπει να είσαι σαφής εξ'αρχής και γνωστοποιημένος στον εργαζόμενο, ώστε αυτός με τη σειρά του να μπορεί, μέσα στην περίοδο αξιολόγησης, να παρακολουθεί και να βελτιώνει την επίδοσή του.

Κατανοητά: Τόσο το αντικείμενο της αξιολόγησης όσο και ο υπολογισμός της επίδοσης θα πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητά από τον εργαζόμενο, αφενός γλωσσικά (να ξέρει τι είναι αυτό βάση του οποίου αξιολογείται) όσο και σε σχέση με τη στρατηγική της επιχείρησης (γιατί τα στοιχεία της αξιολόγησής του είναι σημαντικά για τη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος κατανοεί την εργασία του και τα κρίσιμα σημεία επιτυχίας της, αλλά βρίσκει και τη θέση του μέσα στο ευρύτερο σύστημα.

Δίκαια: Κάθε πρόγραμμα αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιο απέναντι σε όλους, ανεξάρτητα της ιεραρχικής θέσης ή της παλαιότητας. Όλοι πρέπει να αξιολογούνται με αντικειμενικότητα και αντίστοιχα κριτήρια και να υφίστανται με τον ίδιο τρόπο τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Αν ένα πλάνο αξιολόγησης θεωρηθεί ότι είναι το εργαλείο για να πριμοδοτούνται υποκειμενικά κάποια στελέχη και να αποβάλλονται άλλα, τότε όχι μόνο έχει αποτύχει αλλά φέρει και αντίστροφα αποτελέσματα, αντί για παρακίνηση και ικανοποίηση, απογοήτευση και παραίτηση.

Επιτεύξιμα: Ο στόχος που δεν είναι εφικτός, δε μπορεί να είναι και δίκαιος, αφού γίνεται αντιληπτός ως «παγίδα» για την αποτυχία ενός εργαζόμενου. Ταυτόχρονα, ένας μη επιτεύξιμος στόχος, που εξ αρχής φαίνεται ανέφικτος όχι μόνο δε μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο, αλλά αντίθετα, τον ωθεί να παραιτηθεί από κάθε προσπάθεια βελτίωσης, αφού ότι και να κάνει «ο στόχος δε πιάνεται». Συχνά οι επιχειρήσεις παρασύρονται και θέτουν υψηλούς, ουτοπικούς στόχους θεωρώντας ότι έτσι θα φέρουν το βέλτιστο αποτέλεσμα από τους εργαζομένους τους, παραγνωρίζοντας την αντίστροφη αυτή επίδραση, που σημαδοτοδεί την αποτυχία της στοχοθεσίας, αλλά και επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα στους δείκτες της επιχείρησης.

Επίσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι συμβατή με τη στρατηγική αλλά και τους επιμέρους στόχους του ΣΕΥΕ, και να επικοινωνεί τις αξίες αυτές που θα καθορίσουν την επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης (για παράδειγμα η επιχείρηση που προωθεί την ομαδική εργασία θα πρέπει να αξιολογεί τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην ομάδα και όχι για την προσωπική του επίτευξη, ανεξάρτητα ή/και ανταγωνιστικά προς την ομάδα).

Σε ότι αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διαφάνεια και η αντικειμενικότητά της καθορίζουν και την επιτυχία της. Ο χρόνος, ο τόπος και ο τρόπος της αξιολόγησης πρέπει να είναι γνωστά και ξεκάθαρα εξ' αρχής σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ όλοι πρέπει να έχουν πρόσβαση και γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση, όχι μόνο στο τμήμα ή το επίπεδο εργασίας που βρίσκονται. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται το αίσθημα

της ισονομίας και της δικαιοσύνης μέσα στην επιχείρηση, ότι όλοι, από τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής μέχρι τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται και κρίνονται βάσει της απόδοσής τους.

Εξαιρετικής σημασίας επίσης είναι ποιος είναι ο αξιολογητής για κάθε θέση, αν είναι ο άμεσα προϊστάμενος, η ομάδα εργασίας, ή η ανώτερη διοίκηση. Στα σύγχρονα προγράμματα αξιολόγησης εφαρμόζεται το σύστημα 360ο, όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται από τους ανώτερους του, τους συνεργάτες του και τους υφιστάμενούς του (όταν αυτοί υπάρχουν). Η φιλοσοφία αυτή έχει αποδειχτεί πολύ αποτελεσματική, γιατί καλύπτει όλα τα πεδία δράσεις που είναι σημαντικά για τη σύγχρονη επιχείρηση: την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας (και αξιολογούνται από τον προϊστάμενο), τη ομαδικότητα και τη συνεργασία, όπως βαθμολογούνται από τους εργαζόμενους στο ίδιο επίπεδο, και τις διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες, όπως βαθμολογούνται από τους υφιστάμενους. Ένα τέτοιο ευρύ πλάνο γίνεται αντιληπτό ως δίκαιο, αφού όλοι μπορούν να συμμετέχουν και να εκφράσουν την εμπειρία τους, επηρεάζεται δύσκολα, λόγω της ευρύτητάς του και λειτουργεί ως εργαλείο επικοινωνίας και συμμετοχής, αφού όλοι όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έχουν λόγο.

Μέχρι το σημείο αυτό, ένα σωστά σχεδιασμένο και εκτελεσμένο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα ως ενδιάμεση μεταβλητή για την ικανοποίηση και το υψηλό ηθικό των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη και η ισονομία στο χώρο εργασίας, καθώς και η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, έστω και μέσω της αξιολόγησης, αποτελούν παραμέτρους που βαρύνουν σημαντικά στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από

την εργασία του και κατ' επέκταση τη δέσμευση που νιώθει με αυτή. Επίσης, προσανατολίζει τους εργαζόμενους προς τους σωστούς στόχους, ενισχύοντας την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, μέσα από την ανάλογη στοχοθέτηση. Για παράδειγμα, για την επιχείρηση που η ικανοποίηση του τελικού πελάτη αποτελεί πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος, η διαχείριση των παραπόνων θα έχει υψηλό συντελεστή βαρύτητας στην αξιολόγηση του προσωπικού εξυπηρέτησης, επομένως η προσπάθεια του θα επικεντρωθεί εκεί, κάνοντας πράξη τη στρατηγική επιδίωξη της Διοίκησης.

Όμως ίσως η σημαντικότερη λειτουργία της αξιολόγησης είναι αυτή ως παρακινητικός μοχλός για βελτίωση της επίδοσης. Έχοντας σα δεδομένο ότι η επιχείρηση στοχεύει να συνδέσει τους δικούς της στόχους με τους προσωπικούς στόχους των στελεχών της, η αξιολόγηση είναι αυτή που μεσολαβεί ανάμεσα στα δύο. Γι αυτό, είναι απαραίτητη η σαφήνεια στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τι αντίκτυπο έχουν αυτά στον εργαζόμενο. Δηλαδή, κάθε πλάνο αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνοδεύεται από τις βαθμίδες των αποτελεσμάτων (πχ Εξαιρετικά, Αντίστοιχα, Μέτρια κλπ) και την επιβράβευση ή τα μέτρα που κάθε αποτέλεσμα συνεπάγεται. Ο εργαζόμενος που γνωρίζει για παράδειγμα ότι αν πετύχει «Εξαιρετικά» αποτελέσματα θα έχει άμεσες οικονομικές απολαβές, ενώ μετά από 3 συνεχόμενες «εξαιρετικές» αξιολογήσεις γίνεται άμεσα υποψήφιος για προαγωγή, παρακινείται να αυξάνει τις προσπάθειές του, βλέποντας τους καρπούς τους, ορατούς και άμεσους. Έτσι, βελτιώνεται και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, αφιερώνει τον καλύτερο του εαυτό στην εργασία του και ταυτίζει τελικά την προσωπική του ανάπτυξη με αυτή της επιχείρησης, επηρεάζοντας τελικά καθοριστικά την παραγωγικότητα και ολόκληρη την οικονομική επίδοσή της.

4.12 Διαχείριση παραπόνων

Η διαχείριση παραπόνων σε τάση του σύγχρονου management έχει κατακτήσει σημαντικό έδαφος ως εργαλείο πληροφόρησης και ανατροφοδότησης, για τους σκοπούς του marketing (τελικός καταναλωτής) και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (εργαζόμενοι). Η παραδοχή της ύπαρξης των παραπόνων και η πεποίθηση ότι η σωστή διαχείρισή τους μπορεί να λειτουργήσει σε όφελος της επιχείρησης ακύρωσε την εσωστρέφεια του management και άνοιξε νέα κανάλια επικοινωνίας.

Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η διαχείριση των παραπόνων σημαίνει τη λειτουργία επίσημης και συστηματικής διαδικασίας συλλογής και επίλυσης παραπόνων, στην οποία πρόσβαση έχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και μια ορισμένη πορεία που ο εργαζόμενος θα ακολουθήσει προκειμένου να επιλύσει το ζήτημά του.

Για την επιχείρηση που εφαρμόζει Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων όμως, η διαχείριση των παραπόνων υπερβαίνει τα όρια της διαδικασίας και ανάγεται σε συνολική φιλοσοφία διοίκησης. Δηλαδή, η επιτυχία της δεν καθορίζεται από το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας λειτουργικής και αποτελεσματικής διαδικασίας συλλογής παραπόνων, αλλά από το κατά πόσο ευνοεί συνολικά η επιχείρηση τη διατύπωση παραπόνων και την ουσιαστική επίλυσή τους.

Η εμπειρία, όπως διατυπώνεται στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει αποκαλύψει την αντιφατική στάση των επιχειρήσεων απέναντι στα παράπονα του προσωπικού: ενόσω είναι σαφείς και ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους η Διοίκηση ωφελείται από το να τα γνωρίζει, την ίδια στιγμή φέρεται «εκδικητικά» προς τον παραπονούμενο, περιθωριοποιώντας τον, ανακόπτοντας την εξέλιξη της καριέρας του, προσμετρώντας τη διατύπωση του παραπόνου αρνητικά στην αξιολόγηση για προαγωγή. Συνεπώς, η ίδια η επιχείρηση στην πράξη αποτρέπει τον εργαζόμενο να εκμεταλλευτεί τη διαδικασία της διαχείρισης των παραπόνων, αφού γνωρίζει ότι – παρά τις επίσημες διαβεβαιώσεις- η κίνησή του αυτή θα χρησιμοποιηθεί εναντίον του. Μια τέτοια σύγχυση αντίκειται σαφώς στις αρχές της εργασίας υψηλών επιδόσεων και συγκρούεται με τις υπόλοιπες πρακτικές, πλήττοντας την αποτελεσματικότητα όλου του συστήματος. Επομένως, η διαχείριση παραπόνων στα πλαίσια ενός ΣΕΥΕ αποκτά διπλή σημασία: αφενός τον ουσιαστικό, να δημιουργήσει ικανοποιημένους εργαζόμενους και αφετέρου, δεδομένης της εμπειρίας, να λειτουργήσει σωστά ώστε να μη υποσκελίσει τη λειτουργία του συνόλου των πρακτικών.

Για τη σύγχρονη επιχείρηση η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί αναπόσπαστο και σημαντικό κεφάλαιο, καθώς απορροφώνται πόροι σημαντικοί, οι οποίοι γίνονται επένδυση όταν η σύγκρουση λυθεί επιτυχώς, αλλά παραμένουν κόστος και μάλιστα πολύπλευρο όταν η επίλυση αποτύχει. Εφόσον λοιπόν η διαχείριση μιας κρίσης ενέχει τόσο ρίσκο, λογικό δεν είναι η επιχείρηση να αναζητά τρόπους για την πρόληψή της? Στο έργο αυτό σημαντικότερο εργαλείο αποτελεί η διαχείριση των παραπόνων, καθώς μπορεί να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα στην αρχική του φάση, πριν μεγεθυνθεί και εξελιχθεί σε κρίση. Για παράδειγμα, έστω ότι ένας

εργαζόμενος νιώθει παραγκωνισμένος και αδικημένος μέσα στην ομάδα εργασίας του. Όταν έχει την επιλογή να διατυπώσει την ενόχλησή του, η πληροφορία αυτή θα έρθει έγκαιρα σε γνώση της διοίκησης ώστε να τη χειριστεί και να την αντιμετωπίσει. Αντίθετα, αν απουσιάζει η δομή και το πλαίσιο της διαχείρισης των παραπόνων, ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να δυσανασχετεί όλο και περισσότερο μέχρι να παραλύσει τη λειτουργία ολόκληρης της ομάδας με τη στάση του, οπότε και θα δημιουργηθεί κρίση για το τμήμα ή την επιχείρηση.

Η διαχείριση των παραπόνων είναι πάνω απ' όλα ένα κανάλι εσωτερικής επικοινωνίας, το οποίο συλλέγει πολύτιμη γνώση για τη διοίκηση. Η στάση του προσωπικού απέναντι στη διοίκηση και τους προϊστάμενους, το κλίμα και η επικοινωνία μέσα στις ομάδες και τα τμήματα, ακόμη και το ηθικό των εργαζόμενων αποτυπώνεται – και διαφυλάσσεται- μέσα από αυτή ροή αυτής της πληροφορίας. Εκτός από τις κρίσεις που προλαμβάνονται, αποκαλύπτονται παρεξηγήσεις, λάθη στην επικοινωνία, αδικίες και παρατυπίες στην τήρηση συμφωνιών, που σε καμία περίπτωση δε συνάδουν με το σύστημα εργασίας υψηλών επιδόσεων. Αφού λοιπόν η αξία της διαδικασίας αυτής είναι τόσο καταφανής, γιατί παρατηρούνται αυτές οι αντιφάσεις στην εφαρμογή της;

Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι σε προσωπικό επίπεδο, στην ψυχολογία και το σθένος της διοίκησης των στελεχών που την απαρτίζουν, στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία τους. Η συλλογή των παραπόνων προϋποθέτει το θάρρος να αντιμετωπιστούν ευθύνες, το ρίσκο να αποκαλυφθούν λανθασμένες αποφάσεις, την αποφασιστικότητα να προηγηθεί το συμφέρον της επιχείρησης από το προσωπικό και τις χειριστικές πολιτικές. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των

παραπόνων απαιτεί ανωτερότητα από την πλευρά του στελέχους που θίγεται και βαθιά ριζωμένη επιχειρηματική ηθική ώστε να μην «τιμωρηθεί» ο εργαζόμενος που εξέφρασε την όχλησή του. Όσο κι αν η θεωρία υποστηρίζει και τεκμηριώνει τη σημαντικότητα των παραπάνω, είναι η ανθρώπινη φύση που τα διατηρεί και εμπλέκει στη λειτουργία των συστημάτων.

Ένα λειτουργικό πλαίσιο διαχείρισης παραπόνων προφυλάσσει όλα τα μέρη- και αυτόν που παραπονείται και τον στόχο του παραπόνου- από το φόβο των συνεπειών. Δίνει χώρο και τρόπο στον εργαζόμενο να εκφράσει την ανησυχία του και ενώ ταυτόχρονα αποφεύγει νευρικές αντιδράσεις και αυστηρές ποινές προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον:

- διαφυλάσσεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, και επομένως η δέσμευσή τους με την εργασία και άρα η παραγωγικότητά τους.

- αποφεύγονται συγκρούσεις και αντιμετωπίζονται οι κρίσεις εν τη γενέση τους, διατηρώντας ένα δημιουργικό κλίμα συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση.

- επικοινωνείται η εξωστρέφεια και το αίσθημα δικαίου της επιχείρησης, στοιχεία που την κάνουν επιθυμητό εργοδότη τόσο για το υφιστάμενο προσωπικό όσο και τα ικανά στελέχη της αγοράς γενικότερα.

- μειώνεται η κινητικότητα του προσωπικού, αφού προβλήματα που θα οδηγούσαν σε παραίτηση επιλύονται έγκαιρα και αποτελεσματικά.

Δηλαδή, συντίθεται ένα περιβάλλον επικοινωνίας και δημιουργικού διαλόγου, μέσα από το οποίο η Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παράξει τις επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές και την επίτευξη των στόχων της και να αποτρέψει τις αντίθετες. Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων- από τη διαδικασία συλλογή τους, ως τη στάση της εταιρείας απέναντι στον παραπονούμενο- συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση και τη διατήρηση των ικανών στελεχών και άρα με την παραγωγικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

4.13 Εργασία σε ομάδες

Η ομαδική εργασία, η ομαδικότητα και η ομάδα είναι φράσεις που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά από τους συγγραφείς της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων- και του αντίστοιχους των Συστημάτων Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων. Η συχνότητα αυτή και η ευκολία με την οποία χρησιμοποιούνται αφενός έκανε την «ομάδα» μια προσφιλή προσέγγιση στους managers, ταυτόχρονα όμως διάβρωσε την ουσία και την έννοια της λέξης.

Η ομαδικότητα και το ομαδικό πνεύμα για παράδειγμα, υποδηλώνουν την ύπαρξη κοινών αξιών, μεταξύ των οποίων η δημιουργική κριτική, η σύνθεση των αποψεων, ο σεβασμός στη γνώμη των άλλων, η αλληλοϋποστήριξη, η αναγνώριση των επιτευγμάτων των συναδέλφων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν στόχο των managers και είναι προαπαιτούμενα για την καλή λειτουργία μιας επιχείρησης, όμως οι άνθρωποι που μοιράζονται τα παραπάνω δεν συνιστούν απαραίτητα μια ομάδα. Αντίστοιχα, κάθε σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί ή πάνω σε ένα κοινό έργο, δεν είναι απαραίτητα ομάδα, η συνεργασία δεν εξασφαλίζει τη δημιουργία αυτού που ονομάζουμε «δυναμική της ομάδας». Ο όρος working group

στην ελληνική του μετάφραση- λανθασμένα κατά τη γνώμη μας- περιλαμβάνει τη λέξη ομάδα (ομάδα εργασίας) όμως στην πραγματικότητα δεν είναι παρά ένα σύνολο ατόμων που εργάζονται μαζί για ένα έργο. Στο οποίο σύνολο υπάρχει ένας, ξεκάθαρος επικεφαλής, κάθε μέλος έχει την ευθύνη της εργασίας που αναλαμβάνει, οι στόχοι του εντάσσονται και ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης, και το αποτέλεσμα είναι το άθροισμα της εργασίας των μελών της.

Τι είναι αυτό όμως που κάνει ένα σύνολο ατόμων να είναι και να λειτουργεί σαν ομάδα, να παράγει αξία μεγαλύτερη από το άθροισμα της εργασίας των μερών του? Οι Katzenback και Smith (1993) ορίζουν την ομάδα ως «έναν περιορισμένο αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό, θέτουν στόχους επίδοσης και την προσέγγισή τους και είναι υπεύθυνοι ο ένας για τον άλλον».

Άρα οι τέσσερις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου το σύνολο να είναι ομάδα είναι :

- Η κοινή δέσμευση και ο σκοπός
- Οι στόχοι απόδοσης
- Οι συμπληρωματικές δεξιότητες και
- Η αμοιβαία ευθύνη.

Κοινή δέσμευση και σκοπός : Η ουσία της ομάδας είναι η δέσμευση προς έναν κοινό σκοπό. Αυτό το δεδομένο αποτελεί τη βάση της συνεργασίας, και ενώνει τα άτομα σε μια δυναμική μονάδα συλλογικής απόδοσης. Αυτή η δέσμευση για να προκύψει προϋποθέτει ένα στόχο στο οποίο τα μέρη της ομάδας πιστεύουν. Είτε ο

στόχος είναι «να γίνει η εταιρεία μας η πιο καινοτόμα στον κλάδο της», είτε «να ανακαλύψουμε τη θεραπεία για τον καρκίνο», ο στόχος που μπορεί να ενώσει και να εμπνεύσει ανθρώπους σχετίζεται πάντα με πρωτιά, με περηφάνεια, με ανατροπή ή/και με καινοτομία.

Δεδομένου ότι μελετάμε τις ομάδες ως μέρη ενός ευρύτερου συνόλου, ενός συστήματος εργασίας υψηλών επιδόσεων είναι αυτονόητο ότι ο σκοπός και οι στόχοι της ομάδας υπαγορεύονται από την γενικότερη στρατηγική και υπακούουν σ' αυτή. Η κατεύθυνση μπαίνει από τη Διοίκηση καθώς η ίδια η ύπαρξη της ομάδας ξεκινάει από αυτή, χωρίς όμως αυτό να μειώνει τη δέσμευση προς το στόχο. Από το σημείο αυτό και πέρα, και εφόσον η Διοίκηση επιτρέψει στην ομάδα να «αυτονομηθεί» εντός ορίων, και αναπτύξει διαδικασίες, πρακτικές, συλλογική σκέψη και κατεύθυνση, κάθε άτομο χωριστά και όλοι μαζί ως σύνολο δεσμεύονται προς τον κοινό σκοπό και συνταυτίζονται για την επίτευξή του.

Στόχοι απόδοσης: Κάθε ομάδα έχει ένα *raison d' etre*, διαφορετικά δε πρέπει να υπάρχει. Όπως πάντα συμβαίνει με τους στόχους, έτσι κι σ' αυτή την περίπτωση, ο λόγος ύπαρξης πρέπει να είναι σαφής, ποσοτικός και ξεκάθαρος, ώστε η ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικά και εύρυθμα, καθώς επίσης να είναι συμπληρωματικός μεν, διακριτός δε από το γενικό στόχο της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση με στρατηγική διαφοροποίησης, ο στόχος μιας ομάδας μπορεί να είναι «να λανσάρουμε το προϊόν Χ στην αγορά στο μισό χρόνο απ' ότι είχε αρχικά υπολογιστεί με το ίδιο κόστος». Γνωρίζοντας το στόχο με σαφήνεια τα μέλη της ομάδας:

- Καταστρώνουν από κοινού το πλάνο δράσης, με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του στόχους τους
- Επικοινωνούν καλύτερα αφού το επίκεντρο της δράσης τους είναι ξεκάθαρο, όπως και ποια θέματα είναι εντός και ποια εκτός της ατζέντας. Ο διάλογος, οι αντιρρήσεις, η δημιουργικότητα, όλα κινούνται πάνω στον ξεκάθαρο άξονα που έχει τεθεί από το στόχο.
- Παρακολουθούν την πορεία τους σε σχέση με το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, αναπροσαρμόζουν τις τακτικές προκειμένου για την επιτυχία
- Διαιρούν το στόχο σε μικρότερους, επιτυγχάνοντας «μικρές νίκες», οι οποίες παρακινούν, προκαλούν, αναπτρώνουν το ηθικό και ενισχύουν τη δέσμευση και τη δυναμική της ομάδας.

Επίσης, η δέσμευση μιας ομάδας σε ένα στόχο προϋποθέτει ότι όλα της τα μέλη, ανεξάρτητα από τον τίτλο, τα προσόντα, την προϋπηρεσία κλπ είναι ίσα απέναντι στην πρόκληση που τους έχει τεθεί. Η παραδοχή αυτή ενισχύει την ομαδικότητα και την καλή λειτουργία του συνόλου.

Συμπληρωματικές δεξιότητες: Δηλαδή τι χρειάζεται να διαθέτει κάθε ομάδα προκειμένου να είναι λειτουργική. Το πρώτο και αυτονόητο που θα σκεφτόταν κανείς είναι τις γνώσεις για την διεκπεραίωση του έργου. Στο παραπάνω παράδειγμα της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, οι marketers και οι σχεδιαστές του προϊόντος διαθέτουν την απαραίτητη γνώση. Όμως, όταν ο λόγος γίνεται για σύνολα ανθρώπων που πρέπει να συνυπάρξουν και να παράγουν εξαιρετικό έργο, οι τεχνικές γνώσεις δεν αρκούν και δεν εξασφαλίζουν το

αποτέλεσμα. Γι αυτό, κάθε ομάδα πρέπει να διαθέτει άτομα που μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα, ακόμη κι αν τα άτομα αυτά προκύπτουν από κλάδους άσχετους με το παραδοτέο της ομάδας. Τέλος, κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα επικοινωνιακά προσόντα, την ομαδικότητα, την αντικειμενικότητα, το αίσθημα του δικαίου, προκειμένου να ενταχθεί στην ομάδα και στην πραγματικότητα να προσφέρει σε αυτή. Λένε ότι κάθε αλυσίδα είναι τόσο δυνατή, όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της. Αυτό σημαίνει ότι η αδυναμία ενός μέλους μιας ομάδας είναι αρκετή για να υποβαθμίσει το αποτέλεσμά της συνολικά.

Ένα θέμα εξίσου σημαντικό στα πλαίσια των συμπληρωματικών δεξιοτήτων μιας ομάδας είναι και το μέγεθός της. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι περισσότερες ομάδες έχουν 10 ή λιγότερα άτομα και ποτέ πάνω από 25. Σε γενικές γραμμές θα ήταν ασφαλές να πούμε ότι ένα σύνολο που απαρτίζεται από 50 για παράδειγμα άτομα είναι πολύ δύσκολο να επιτύχει και ακόμη δυσκολότερο να διατηρήσει τα χαρακτηριστικά της ομάδας. Από τη μια τεχνικά προβλήματα, όπως ο τόπος, ο χρόνος και η διαδικασία της επικοινωνίας των μελών της και από την άλλη αναπόφευκτες συμπεριφορές όχλου που παρουσιάζονται σε τέτοιου μεγέθους συγκεντρώσεις, είναι βέβαιο ότι πλήττουν τη σύμπνοια, τη συμμετοχή και την αμοιβαία ευθύνη εντός της ομάδας.

Αμοιβαία ευθύνη: Όπως ήδη αναφέραμε, απέναντι στο στόχο που έχει να επιτύχει μια ομάδα όλα τα μέλη της είναι ίσα και εξίσου υπόλογα. Και αυτή είναι μία από τις βασικές διαφορές της ομάδας από το σύνολο εργασίας: η ηγεσία είναι συλλογική, τα μέλη όλα ίσα, και όλα ενταγμένα στην ομάδα για να προσφέρουν και να

παράγουν ίση ποσότητα έργου. Αν σε μια ομάδα τα μισά της μέλη διοικούν τα υπόλοιπα μισά, τα οποία παράγουν, τότε είναι σαφές ότι σύστημα δε δουλεύει καλά. Ο καταμερισμός της εργασίας που γίνεται με κοινή αποδοχή αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα για τη δέσμευση προς την ομάδα, την αποδοχή και την εμπιστοσύνη.

Όταν τα άτομα εντάσσονται σε μια ομάδα το καθένα έχει την προϋπηρεσία του, τις δεξιότητες και τις αδυναμίες του. Είναι απαραίτητη η ζύμωση ανάμεσα στα μέλη ώστε να καταμετρηθούν οι πραγματικοί πόροι- τι στ' αλήθεια μπορεί ο καθένας να προσφέρει- και πώς αυτοί θα αξιοποιηθούν για την επίτευξη του στόχου. Στη διάρκεια αυτής της δύσκολης και συχνά επίπονης διαδικασίας αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η δέσμευση στην ομάδα, η οποία προϋποθέτει μεγάλη επένδυση σε χρόνο για να γίνει πραγματικότητα. Μόνο μέσα από αυτή τη διαδικασία όμως προκύπτει μια ομάδα, η οποία μπορεί σαν ένα σώμα πλέον να αναλάβει ευθύνες. Είναι η διαφορά ανάμεσα στη δήλωση «είμαι υπόλογος στο διευθυντή μου» και «είμαστε υπόλογοι στους εαυτούς μας».

Η αμοιβαία ευθύνη, η συναίσθηση ότι η πράξη του ενός επηρεάζει το αποτέλεσμα του άλλου και το αποτέλεσμα του συνόλου, είναι παράγωγο της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, και δε μπορεί να διδαχτεί ούτε να εκβιαστεί. Δεν προκύπτει μέσα από συγκεκριμένη διαδικασία, αλλά μέσα από τη συναναστροφή και το χρόνο που η ομάδα περνάει μαζί, γι αυτό και αποτελεί καταλύτη για την ύπαρξη και τη λειτουργία της.

Μια ομάδα που θα πληρώσει τις 4 παραπάνω προϋποθέσεις, θα λειτουργήσει ως ένα εξαιρετικά δυναμικό και αποτελεσματικό σύστημα, το οποίο διαθέτει ξεχωριστή δυναμική και παράγει αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους αποτελεσμάτων. Ο ρόλος της διοίκησης σε αυτή τη διαδικασία είναι να ισορροπήσει ανάμεσα στην καθοδήγηση και την αυτονομία, ώστε να επιτρέψει τις ομάδες να αναπτύξουν τη διακριτή τους προσωπικότητα, παραμένοντας ταυτόχρονα σε συμφωνία με τον κοινό στόχο. Η επιχείρηση που στους κόλπους της διαθέτει τέτοια συστήματα, διαθέτει ταυτόχρονα ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού της, καθότι αυτή η ιδιαίτερη δυναμική δεν αντιγράφεται, ούτε υποκλέπεται. Το σημαντικότερο όμως, διαθέτει «μηχανισμούς» για την επίτευξη επιμέρους στόχων, που στο σύνολό τους απαρτίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής.

4.14 Διάχυση της πληροφορίας

Στο μεγαλύτερο μέρος των πρακτικών που απαρτίζουν ένα επιτυχημένο σύστημα εργασίας υψηλών επιδόσεων έχουμε αναφέρει τη διάχυση της πληροφορίας ως καίριο παράγοντα της επιτυχίας. Η συμμετοχή και η δέσμευση των εργαζομένων, οι συστράτευσή τους με τους επιχειρηματικούς στόχους, η ικανοποίησή τους από την εργασία βρίσκονται σε συνάρτηση με την ποσότητα της πληροφορίας στην οποία έχουν πρόσβαση.

Στην μετα- ανάλυση των Combs et al, βάση της οποίας παραθέτουμε τα επιμέρους αυτά στοιχεία του συστήματος η διάχυση της πληροφορίας σχετίζεται όχι μόνο με την κουλτούρα της πληροφόρησης, αλλά κυρίως με την ύπαρξη συγκεκριμένων, δομημένων συστημάτων εσωτερικής επικοινωνίας, δηλαδή την ύπαρξη τακτικής

και αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών του προσωπικού, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας και φέρει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Σε έρευνα του Lancashire Communication Networks η οποία δημοσιεύτηκε στο “Internal Communications: Best Practices Guide” το 2005 καταλήγει στους λόγους για τους οποίους η δομημένη εσωτερική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση:

- Ενισχύει τη δέσμευση και την κατανόηση των εργαζόμενων
- Οδηγεί σε πιο αποτελεσματική διοίκηση
- Βελτιώνει το ηθικό και την παρακίνηση, τα οποία σχετίζονται και με την συχνότητα της απουσίας από την εργασία
- Αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία η οποία με τη σειρά της συνδέεται με τα την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και άρα την πιστότητα, την ικανοποίηση και την αξία του.
- Δημιουργεί την αίσθηση της ιδιοκτησίας- το προσωπικό νιώθει ότι είναι μέρος της επιχείρησης και ότι συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, και αντίστοιχα στις αποφάσεις που σχετίζονται με αλλαγές, μειώνοντας την αντίστασή του σε αυτές.
- Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους και το όραμα της επιχείρησης και άρα, ως φορείς της κουλτούρας της, ενισχύουν το χτίσιμο της εικόνας της

Αν και είναι σαφές και σχεδόν αυτονόητο ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση με πολλούς και διαφορετικούς

τρόπους, είναι πολλά και συχνά τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την υλοποίησή της. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση, κάποια εξ αυτών να είναι πολύ προφανή και άλλα πιο εσωτερικά, πάντως είναι απαραίτητο να εντοπιστούν προκειμένου να λειτουργήσει σωστά κάθε τέτοια προσπάθεια. Σταχυολογούμε από αυτά που παρατηρούνται συχνότερα:

- Η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης είναι τέτοια που δεν επιτρέπει την επικοινωνία
- Το στυλ διοίκησης και ηγεσίας δεν αφήνει περιθώρια για επικοινωνία
- «Κλίκες» και lobbies παρακωλύουν τη ροή της επικοινωνίας
- Τα στελέχη δεν είναι εκπαιδευμένα σε θέματα που αφορούν την εσωτερική επικοινωνία
- Έλλειψη γνώσης και κατανόησης για τη σημασία της επικοινωνίας, ως εσωτερική λειτουργία και ως επάγγελμα
- Η στάση του προσωπικού
- Ελλιπείς πόροι
- Η επικοινωνιακή στρατηγική δεν έχει σαφείς στόχους και δεν αξιολογείται
- Η εσωτερική επικοινωνία είναι χαμηλά στη λίστα των προτεραιοτήτων
- Κυνισμός

Αποδεικνύεται συνεπώς ότι η εσωτερική επικοινωνία δεν εξαντλείται στην έκδοση ενός ενημερωτικού δελτίου, αλλά πηγάζει από την ίδια την κουλτούρα της επιχείρησης, πόσο εξωστρεφής αυτή μπορεί να είναι, τι αξία δίνει στο προσωπικό της και πόσο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει. Όμως, στα πλαίσια ενός συστήματος εργασίας υψηλών επιδόσεων θεωρούμε ότι η επιχείρηση που μπαίνει σε αυτή τη

διαδικασία των εσωτερικών αλλαγών διαθέτει την απαραίτητη κουλτούρα για να κατανοήσει και να υποστηρίξει μια αποτελεσματική δομή εσωτερικής επικοινωνίας.

Το πρώτο βήμα για την εσωτερική επικοινωνία – η οποία ανατίθεται άλλοτε στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλοτε στο τμήμα Marketing- είναι ο σχεδιασμός στρατηγικής και η τακτική αναθεώρησή της, ώστε η επιχείρηση εντοπίζει συστηματικά τις επικοινωνιακές ανάγκες. Η στρατηγική σαφώς πρέπει να περιλαμβάνει επιμέρους τακτικές, στόχους και χρονοδιαγράμματα και να συνδυάζεται με αξιολόγηση και έλεγχο, ώστε να εξασφαλίζεται η ευστοχία στο σχεδιασμό και την υλοποίησή της.

Ένα ακόμη ισχυρό εργαλείο εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι έρευνες στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού, οι οποίες όταν σχεδιάζονται με αντικειμενικότητα και προσήλωση συγκεντρώνουν πολύτιμη πληροφορία σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, τους προϊστάμενους και τη διοίκησή τους. Την ίδια στιγμή αυξάνεται την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς με μια τέτοια ενέργεια η διοίκηση στέλνει το μήνυμα ότι υπολογίζει και σέβεται τη γνώμη τους. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών πρέπει να δημοσιεύονται με διαφάνεια και να συνοδεύονται από αλλαγές και δράσεις ώστε να επιλυθούν προβλήματα που αποκαλύφθηκαν μέσα από τα ερωτηματολόγια.

Στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η διάχυση της πληροφορίας, δηλαδή όλοι εντός της επιχείρησης να γνωρίζουν τη στρατηγική, το στόχους και της προτεραιότητές της. Γι αυτό και πρέπει με τρόπους ευθείς άμεσους και ξεκάθαρους η διοίκηση να ενημερώνει το προσωπικό για όλα τα παραπάνω, να συλλέγει

γνώμες και αντιδράσεις και να τις διαχειρίζεται αναλόγως. Τα επονομαζόμενα “briefings” (ενημερώσεις) ικανοποιούν πολύ αποτελεσματικά αυτό το στόχο , εφόσον γίνονται τακτικά και οργανωμένα. Επίσης, η άμεση επικοινωνία- μέσω μαζικών e-mails που στέλνονται από τη διοίκηση προς κάθε εργαζόμενο αποδεικνύεται χρήσιμη στην επικοινωνία της στρατηγικής, αν και υπολείπεται σε αμεσότητα-δεν υπάρχει φυσική παρουσία- και έχει μειονεκτήματα στη διαχείριση της ανατροφοδότησης (είναι δύσκολο και χρονοβόρο για τους managers να απαντήσουν στις απορίες και τις αντιδράσεις των εργαζομένων που θα σταλούν μέσω e-mail). Εξάλλου, όσο αυξάνεται η διείσδυση των Νέων Μέσων και στην εσωτερική επικοινωνία, τόσο πιο αποτελεσματική γίνεται η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, η οποία πλέον αποκτά άλλη σημαντικότητα. Ειδικά σε ότι αφορά δυσάρεστες ειδήσεις, καταγράφεται ως απαραίτητο αυτές να επικοινωνηθούν άμεσα και όχι μέσω τηλεφώνου ή e-mail, ώστε η διοίκηση να μπορέσει επιτόπου να διαχειριστεί τις αντιδράσεις, αποφεύγοντας μελλοντική κρίση. Πάντως για λιγότερο σημαντικά θέματα, ή ζητήματα διαδικαστικά η πληροφορία μπορεί πολύ αποτελεσματικά να διαχέεται μέσω ανακοινώσεων, intranet, ή ενημερωτικών δελτίων.

Δεδομένου ότι οι πρακτικές της εσωτερικής επικοινωνίας συμπληρώνονται από τα υπόλοιπα μέρη του συστήματος EYE, η εκπαίδευση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην ανάπτυξης επικοινωνιακής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, η αξιολόγηση της απόδοσης δίνει μια καλή ευκαιρία στους προϊστάμενους να επικοινωνήσουν ουσιαστικά και σε βάθος με τους υφιστάμενούς τους, εντοπίζοντας και επιλύοντας από κοινού ζητήματα που επηρεάζουν τη συνεργασία και συνεπώς την απόδοση. Τέλος, όλη η διαδικασία της συμμετοχής, με ομάδες

επίλυσης προβλημάτων –αυτοδιοικούμενες ή όχι- που συχνά επικοινωνούν απευθείας με τη Διοίκηση, αποτελούν μέρος της στρατηγικής της εσωτερικής επικοινωνίας. Τα τρία σημεία αυτά στα οποία άλλες πρακτικές εφάπτονται με την εσωτερική επικοινωνία επιβεβαιώνουν –αλλά και υπογραμμίζουν- την προϋπόθεση ολόκληρο το Σύστημα Υψηλών Επιδόσεων να είναι συντονισμένο και προσανατολισμένο προς κοινή κατεύθυνση προκειμένου για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητά του.

4.15 Εξασφάλιση στην εργασία

Η τελευταία από τις πρακτικές που παρουσιάζεται –σύμφωνα με τη μετα- ανάλυση των Combs et al- να έχει θετική συσχέτιση με τις συνολικές , και οικονομικές, επιδόσεις της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση στην εργασία. Η αίσθηση δηλαδή ότι η σχέση εργασίας είναι μακρόχρονη με ευρείες προοπτικές και όχι προσωρινή ή βραχυπρόθεσμη.

Σύμφωνα με τη λογική των ΣΕΥΕ, ο εργαζόμενος προκειμένου να αφιερώσει το 100% των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του στην επιχείρηση για την οποία εργάζεται πρέπει να συνταιριάζει- αν όχι να ταυτίσει- τους προσωπικούς με τους επαγγελματικούς του στόχους. Επομένως είναι σαφές ότι ο λόγος γίνεται για μια σχέση ουσιαστικότερη και βαθύτερη απ' ότι η τυπική εργασιακή σχέση, που εξαντλείται μέσα στο ωράριο εργασίας. Ο εργαζόμενος συνάπτει με την επιχείρηση μια συμφωνία, στα πλαίσια της οποίας το ένα μέρος θα νοιάζεται και θα φροντίζει για το άλλο, ένα σύμφωνο θεμελιωμένο στην εμπιστοσύνη. Προκειμένου λοιπόν αυτή η αμοιβαία συνεννόηση να μπορέσει να έχει και φυσική υπόσταση και να ποσοτικοποιηθεί σε αποτελέσματα, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ορίζοντα,

προοπτικής. Ήδη σε όλες τις πρακτικές που μέχρι τώρα έχουμε αναλύσει υπογραμμίζεται ή λανθάνει η σημασία της εξέλιξης του εργαζόμενου μέσα σε και μαζί με την επιχείρηση για την οποία εργάζεται. Και η εξέλιξη αυτή αποτελεί ισχυρό παρακινητικό μοχλό, με τη λογική ότι η προσπάθεια του σήμερα, θα δώσει καρπούς στο άμεσο μέλλον. Αυτό λοιπόν που υπονοείται σε όλες τις πρακτικές, το μέλλον, η έρευνα αποδεικνύει ότι όχι μόνο δεν είναι αυτονόητο, αλλά η εξασφάλισή του λειτουργεί ως επένδυση στη σχέση εργοδότη- εργαζόμενου.

Με τον όρο εξασφάλιση στην εργασία (job security) αναφερόμαστε στην πιθανότητα που αντιμετωπίζει ένα εργαζόμενος να κρατήσει την εργασία του. Η υψηλή εξασφάλιση δηλαδή αναφέρεται στον εργαζόμενο που δύσκολα θα γίνει άνεργος. Η εξασφάλιση εξαρτάται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του εργαζόμενου.

Η γενικότερη οικονομική κατάσταση μέσα στην οποία δρα και υπάρχει η επιχείρηση είναι οπωσδήποτε καταλύτες στη διατήρηση ή την περικοπή προσωπικού. Είναι σαφές ότι σε περιόδους ευημερίας η εξασφάλιση είναι μεγαλύτερη, απ' ότι σε περιόδους κρίσης, όπου οι απολύσεις έρχονται ως έσχατη λύση ή φυσικό επακόλουθο της κάθετης πτώσης των επιχειρήσεων. Ο δείκτης ανεργίας κάθε χώρας είναι αντιστρόφως ανάλογος του δείκτη ασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Ταυτόχρονα, το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας μπορεί να παρέχει εξασφαλίσεις που αφορούν την προστασία από απολύσεις, ακόμη και τη μονιμότητα σε ορισμένες περιπτώσεις. Είναι γεγονός πάντως ότι στη φιλελεύθερη

αγορά, ο προστατευτισμός από το νόμο σταδιακά περιορίζεται στη παροχή οριακής προστασίας.

Στο εξωτερικό περιβάλλον- ακολουθώντας τη λογική της PEST analysis θα εντάξουμε και τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες είτε απαξιώνουν κάποιους εργαζόμενους, μειώνοντας σαφώς την ασφάλεια που νιώθουν από την εργασία τους, είτε υποκαθιστούν με αυτοματισμούς και λογισμικά τις θέσεις εργασίας. Είναι σαφές και κοινώς αποδεκτό ότι η τεχνολογική επανάσταση επαναδιαμόρφωσε το εργασιακό τοπίο, καταφέροντας καίριο πλήγμα στο αίσθημα ασφάλειας πολλών εργαζομένων, οι οποίοι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθούν.

Αυτό που σε γενικές γραμμές πάντως ισχύει είναι ότι –με την εξαίρεση περιόδων γενικευμένων οικονομικών κρίσεων- το εξωτερικό περιβάλλον θέτει μεν το πλαίσιο δράσης, δε καθορίζει όμως την πολιτική και τις πράξεις των επιχειρήσεων.

Εξάλλου, η οικονομική κατάσταση ή ο δείκτης ανεργίας είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις, ο τρόπος όμως αντίδρασης και προσαρμογής είναι αυτός που τις κατατάσσει σε παραγωγικές ή λιγότερο παραγωγικές. Μέσα στην επιχείρηση, η εξασφάλιση που νιώθουν οι εργαζόμενοι προκύπτει κυρίως από την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της Διοίκησης, πρωτίστως. Εξάλλου αυτή είναι που υπαγορεύει και μετουσιώνεται σε συμβάσεις εργασίας, την γραπτή –αν και όχι απόλυτα δεσμευτική- οπτική της εξασφάλισης. Η επιχείρηση που εφαρμόζει ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων αν μη τι άλλο γνωρίζει την αξία του προσωπικού της και τα οφέλη- οικονομικά και μη- που αποκομίζει από τον περιορισμό της κινητικότητας. Επομένως, πρώτα για τον εαυτό της επιδιώκει τη σύναψη

μακροχρόνιων σχέσεων εργασίας, επιλέγει τους υποψήφιους που είναι «συμβατοί» όχι μόνο με το παρόν, αλλά και με το μέλλον της επιχείρησης, και παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον ώστε αυτοί να παραμείνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και σταθεροί σε αυτή. Προέκταση αυτής της φιλοσοφίας είναι προφανώς ότι δεν καταφεύγει σε απολύσεις, παρά μόνο όταν δεν υπάρχει άλλη διέξοδος, και φροντίζει να διατηρεί τη σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης που έχει συνάψει με το προσωπικό της. Αυτήν τη φιλοσοφία ο εργαζόμενος την εκλαμβάνει ως ασφάλεια, ως δίκαιη μεταχείριση που θα του εξασφαλίσει την εργασία του, στο άμεσο και απώτερο μέλλον. Στον αντίποδα, σε επιχειρήσεις όπου οι managers διοικούν με το φόβητρο της απόλυσης, η ανασφάλεια των εργαζομένων, - οι οποίοι αμφισβητούν την ηθική των προϊστάμενών τους- τους οδηγεί στην αναζήτηση διεξόδων, έξω από την εταιρεία.

Τέλος, είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος που φροντίζει για την εξασφάλισή του στην εργασία του, με τη λογική της αυτοβελτίωσης και της απόκτησης των δεξιοτήτων που τον καθιστούν χρήσιμο για την επιχείρηση. Στις επιχειρήσεις που περιγράφουμε σε ολόκληρη την παρούσα εργασία, οι εργαζόμενοι χρειάζεται απλώς να συμμετάσχουν ενεργά στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που τους προσφέρεται στα πλαίσια της θέσης εργασίας τους, προκειμένου να παραμείνουν ικανοί και ανταγωνιστικοί. Άρα, η προσωπική ανάπτυξη βρίσκεται σε άμεση σχέση και αλληλεπίδραση με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και με τις υπόλοιπες πρακτικές του συστήματος (παρακίνηση, ολοκληρωμένη εκπαίδευση κλπ).

Το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων στην εργασία τους και η παροχή προοπτικής είναι προαπαιτούμενα της επιδιωκόμενης δέσμευσης. Όταν αυτές οι προϋποθέσεις πληρούνται, η Διοίκηση έχει στη διάθεσή της αφοσιωμένο προσωπικό, διατεθειμένο να καταβάλλει προσπάθειες, και ικανό να ταυτίσει τους προσωπικούς με τους εταιρικούς στόχους. Η διατήρηση των ικανών στελεχών-όπως ήδη έχουμε πολλάκις αναφέρει- παράγει προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση, γιατί δημιουργεί συλλογική γνώση και μια δυναμική που δεν αντιγράφεται, ούτε υποκλέπτεται, ενώ περιορίζει τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων στελεχών, επηρεάζοντας τελικά θετικά την παραγωγικότητα και όλους τους σημαντικούς δείκτες.

5 Συμπεράσματα

Σκοπός όλη της ανάλυσης μας είναι να αποδείξουμε τη θετική συσχέτιση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, είτε αυτά μετρώνται ως παραγωγικότητα, ως έσοδα από πωλήσεις, ή ως κερδοφορία. Το σύστημα εργασίας υψηλών επιδόσεων προσθέτει στρατηγική προοπτική στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μετατρέποντας το από υποστηρικτικό τμήμα, σε καθοριστικό για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Όπως κάθε σύστημα, έτσι και τα Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων, προϋποθέτουν συνεργασία ανάμεσα στα μέρη, συντονισμό και αλληλοϋποστήριξη. Η περιγραφή των επιμέρους πρακτικών στην παρούσα εργασία στοχεύει αφενός να καταδείξει τη σχέση κάθε μέρους με το αποτέλεσμα, αλλά και να υπογραμμίσει τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις πρακτικές. Με τη λογική ότι το αποτέλεσμα του συστήματος είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των αποτελεσμάτων των μερών

που το απαρτίζουν, γίνεται σαφές ότι η επιλογή μεμονωμένων πρακτικών δεν εξασφαλίζει ούτε θετικά αποτελέσματα ούτε την αύξηση των οικονομικών δεικτών .

Το Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων είναι μια ολιστική θεώρηση του management, που υπερβαίνει τα όρια του τμήματος που τα σχεδιάζει. Αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της και επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής. Συνδυάζοντας στοιχεία από διάφορα ρεύματα του management, προσφέρουν μια ισορροπημένη αντίληψη ανάμεσα στην παραγωγικότητα, την κερδοφορία, την ικανοποίηση του εργαζόμενου και το υγιές περιβάλλον εργασίας.

Βιβλιογραφία

Abowd J, Kramarz F. A test of negotiation and incentive compensation models using longitudinal french enterprise data, White paper, January 1992

Addison J., Belfield C. Unions, Training and Firm Performance, Discussion paper, Institute for the study of the labour, January 2008

Addison J., Belfield C. Supporting Workplace Learning for High Performance Working, International Labour Office, June 2002

Alsene E. Ajustement Mutuel et Auto Coordination en Entreprise, Canadian Journal of Administrative Sciences, Sept 2004

Amit R, Shoemaker P.J.H. Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, 1993

Amit R, Shoemaker P.J.H. Main currents in sociological thought II , Anchor Books NY, 1970

Anderson D. Incentive Compensation: bonusing and motivation in AEP companies, Professional Service Advisors, september 2003, Roseville

Anderson F., Brown C. et al, The effect of hrm practices and R&D investment on worker productivity, Cornell University, 2005

Andersson F., The effect of HRM practices in worker productivity, Cornell University, 2005

Artis C, Becker B., Huselid M. Strategic human resource management at lucent, Human Resources Management, Winter 1999, Vol 38, no4, 309-313

Batt R, Welbourne T. Performance and growth in entrepreneurial firms: revisiting the union-performance relationship, Advances in Entrepreneurship, Firm

Emergence and Growth, p.147-174, Emerald Group Publishing Limited, 2002

Becker B.,Huselid M. The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. Administrative Science Quarterly 1992, (37), 336-350.

Becker B.,Huselid M.Value creation through strategy implementation: the black-box in SHRM theory, Academy of Management Review, 2003

Becker B.,Huselid M. High performance work Systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 16, Pages, 53-101, 1998

Becker B.,Huselid M.,Ulrich D. Making Hr a strategic Asset , Financial Times, November 2001

Becker B.,Huselid M.,Ulrich D. The HR scorecard linking People, strategy and performance, Harvard Business School Press, 2001

Bennis W., Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, Jossey- bass inc Pub, 1993,

Berk A, Jase R, Measuring value of an Hr Practice: a case of real options methodoly application, University of Ljibliana, Economics Faculty, 2005

Boxall P, Purcell J, Wright P. Recruitment Strategy, Oxford handbook of Human Resources Management, Oxford University Press, 2008 Chapter 14

Brown M.,Sturman M., Simmering M., Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational and financial implications of pay levels and pay structure, Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 6, 752–762."

Bruce K., Henry Dennison, Elton Mayo and Human Relations historiography, Management & Organizational History, Vol.1, pages 177-199, 2006

Chaudhuri K., An Empirical Quest for Linkages between HPWS and Employee Behaviors – a Perspective from the Non Managerial Employees in Japanese Organizations, World Academy of Science, Engineering and Technology, 2009

Collins C J, Han, J, Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: the effect of early recruitment practice strategies, Corporate Advertising and Firm Reputation, 2004, Personnel Psychology, 57/3:658-717

Combs J. et al, How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, Personnel Psychology, V. 59, p. 501-528, 2006

Coser L., Masters of Sociological thought: Ideas in Historical and Social Context, Harcourt Brace Jovanivich, NY, 1997

Daft R., The new era of Management, Thomson South-western, 2006

De Varo J., Morita H. Internal Promotion and external recruitment: a theoretical and empirical analysis, California State University, Department of Management and Department of Economics, 2009

Doeringer P., Piore M. Internal Labour Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, D.C. Heath and Company Lexington, 1971

Doyle P., Value- Based Marketing: Meeting Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, Wiley, England, 2000

Ferguson, S. Therbligs: the key to simplifying work, The Gilbreth Network 2000

Ferris G., Rosen S., Barnum D., Handbook of Human Resources Management, p. 362-365 Wiley, England, 1995

Fleming J., Coffman C., Harter J. Manage your human sigma, Harvard Business Review, 07/ 2005

- Gadliah H** The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, Human Resource Management, Wiley and Sons, Inc, 1999
- Gardner T, Wright P, Gerhart B.** The HR-Firm Performance Relationship: Can it be in the Mind of the Beholder? Center for Advanced Human Resource Studies, (CAHRS) CAHRS Working Paper Series, 2000
- Geddie T.**, Internal communication a model for the future, Communication World, 1995
- Goleman D.,Boyatzis R.,McKee A.**,Ο νέος ηγέτης, Ελληνικά Γράμματα, 2002
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K. and Pack, A.** The Impact Training on Labour Mobility: Individual and Firm Level Evidence , British Journal of Industrial Relations, 2000, Vol. 38, Is.2, p. 261-275.
- Grimshaw D et al** Organisations and the tranformation fo the internal labour market, Manchester School of management, 1999
- Grund c., Westergaard-Nielsen N.** The Dispersion of Employees' wage increases and firm performance, Institute for the Study of the Labour, November 2004
- Davidson H.** The Committed Enterprize Making Vision, Values and Branding Work, Elsevier, Oxford, England, 2002
- Herzberg F.** One more time: how do you motivate employees Harvard Business Review, 01/2003
- Higgins JM**, The management challenge: an introduction to management MacMillan USA, 1991
- Huselid M.**, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of management journal, vol 38, no 3, p. 635-872, 1995

- Huselid M.**, Documenting Hr's effect on company's performance- human resources, Hr Research Society for Human Resource Management, 1994
- Huselid M., Becker B.**, The strategic impact of high performance work systems, White paper, 1995
- Huselid M., Jackson S, Schuler R.**, Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, Academy of management journal, Vol 40, No1, p. 171-188, 1997
- Ichniowski C, Shaw K & Prenzushi G**, The effects on human resource management practices on productivity American Economic Review 87 291-313, 1997
- Ichniowski C., Shaw K.,Gant J** .Working smarter by working together: connective capital in the workplace, London School of Economics, 2003
- IW/SI News**, Pioneers in Improvement and our Modern Standard of living, Issue 18, September 1968, pgs 37-38
- John Bourdeau et al**, Commissioned paper on the interface between Operations and Human Resources, Management Manufacturing & service operations management, vol 5, No3, summer 2003
- Kaplan R.,Norton D.**,The balanced scorecard measures the drive performance. Harvard Business Review, 1992
- Katzenbach J., Smith D.** The discipline of teams, Harvard Business Review, 1993
- Keep E.** Learning Organisations, Lifelong Learning and the Mystery of the Vanishing Employers, Economic Outlook, Volume 24 Issue 4 Page 18-26, July 2000
- Kerr S.** The best laid incentive plans, Harvard Business Review, 01/2003

Kling J. High performance work systems and firm performance, Monthly Labour review, p. 29-36, May 1995

Lancashire Communication Network, Best Practice Guide, Internal Communications, IDeA Knowledge website, 2005

Lee T. et al, Learning as Work: Teaching and Learning Processes in the Contemporary Work, Organisation Learning as Work Research Paper, No. 2 June 2004, University of Leicester"

Lloyd C, Payne J. High Performance Work Organisation – A Driver for the High Skills Vision? SKOPE, University of Warwick, October 2005

Lo M, The Relationship between Human Resource Management and Firm Performance in Malaysia, International Journal of Economics and Finance, 2009, Vol 1, No 1, p.103- 109"

MacDuffie JP, Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, Industrial and Labor Relations Review, 1995, Vol. 48, 197-221

Machin S., Vingolis A., The economic benefits of training to the individual, the firm and the economy: Key issues Centre for the Economics of education, 2001

Mankins M., Steele R., Turning Great Strategy into great performance, Harvard Business Review, 2007

Manville B, Ober J. Beyond Empowerment, Harvard Business Review, 01/2003

Marchington M, Wilkinson A. Direct Participation and Involvement, Managing human resources: personnel management in transition, p. 398-412, Wiley-Blackwell, 2005

- Marchington M, Wilkinson A.** Direct Participation , Personnel Management: a comprehensive guide to theory and Practice, p. 340-365, Blackwell Publishers, 2000
- McNamara C.** Thinking about organisations as systems, Field Guide to Consulting and Organizational Development, 1999
- Messersmith J.** Transforming Caterpillars into Butterflies: A study of emergent organizations, TAG Finance, 2006
- Morse G.** Decisions and desire, Harvard Business Review, 2001
- Moynihan L., Gardner T., Wright P.** High performance Hr Practices and Customer Satisfaction: Employee Process Mechanisms, Working Paper 02-09, Cornell University, 2002
- Parsons, C.** Workplace transformation and Human Resource Practices in Pulp and Paper Industries, Georgia Institute of Technology, 2005
- Perkins J.** Human resources policies for knowledge work, Managing Knowledge: an essential reader, 2005, Sage, London
- Pfeffer J.** Competitive Advantage through people , Boston, Harvard Business School Press, 1994
- Pindur W., Rogers S.,** The history of management , Journal of management, 1995, Vol 1 No1 pg 59-77
- Porter M** , What is strategy, Harvard Business Review, 11/ 1994, p. 61-78
- Priestland A, Hanig R.** Developing first level leaders, Harvard Business Review, 2006
- Roper G.** Managing employee relations: develop interpersonal communications and conflict management skills to better manage employee relations, HR Magazine, 2005

- Schuler, R.S & Mac Millan I.C.** Gaining Competitive advantage through human resource practices , Human Resources Management 23, 241-255, 1984
- Summers J., Hyman J.** Employee participation and company performance, University of Aderdeen, 2005
- Takeuchi R, Lepak D, Wang H, Takeuchi K.** An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations, Journal of Applied Psychology, 2007, Vol. 92, No. 4, 1069–1083"
- Tame J.** High performance work systems in small business ,Working Paper 38 02, Monash University, 2002
- Taylor F.** The principals of scientific management , Harper & Row, Publishers Incorporated, NY, 1967 (original publication 1911)
- Ulrich D., Brockbank W.** The Hr Value Proposition, Harvard Business School Press, Boston 2005
- Updegraff S.,** Effective communication builds effective employees , HR Fact Finder, 2003
- Us Department of Interior,** Performance appraisal handbook, 2004
- US department of labor** The american workplace: Road to high performance workplaces, 1994
- Waldman M.,** Theory and evidence in internal labor Markets, Cornell University, 2007
- Wall T., Wood S.** The romance of HRM and Business Performance and the Case for Big Science, Institute of Work Psychology, University of Sheffield 2003
- Watson Wyatt,** Compensation and Incentive system design study: independent analysis of incentive compensation at United States Postal Service , June 2003

Way S., High performance work systems and intermedate indicators of firm performance within the US Small Business Sector, Journal of Management, V. 28, p.765-785, 2002

Weber M., Theory of Social and Economic organizations (copyrighted to Talcott Parsons) Free Press, 1964

Wertheim E. Historical Background of organizational behaviour, College of Business Administration, Northeastern University, Boston, 2002

Wilkinson A, Godfrey G, Marchington M, Bouquets, Brickbats and Blinkers : Total Quality Management and employee involvement in practice, Manchester School of management, 1997

Wright P., The impact of HR practices on the performance of business units, Humans Resources Management Journal, 2006, Vol 13, Issue 3, p. 21-36

Zielinski H. Workplace Communication- What's the real value?, White paper, Watson Wyatt, 2004