



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ  
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”**

**4<sup>Η</sup> ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Συγγραφική Ομάδα:**

**Δρ. Γεώργιος Σταμπουλής, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

**Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**



## Πίνακας περιεχομένων

Περιγραφή .....	3
Στόχοι .....	3
Λέξεις κλειδιά.....	3
1. Αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού .....	3
1.1. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....	4
2. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού .....	6
3. Η εσωτερική αγορά .....	10
4. Οργανωσιακή συμπεριφορά.....	12
4.1 Παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς .....	14
Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων.....	15
Μελέτη ΠερίπτωσηςBella’s: .....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	16

## Περιγραφή

Η ενότητα παρουσιάζει τις βασικές έννοιες για τις λειτουργίες που συνιστούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και την εσωτερική αγορά και οργανωσιακή συμπεριφορά. Σκοπός της ενότητας είναι η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων από τους ωφελούμενους αναφορικά με το ζήτημα της Διοίκησης και γενικά της Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

## Στόχοι

Στόχο του μαθήματος θα αποτελέσουν:

Η γνώση και η εξειδίκευση των ωφελούμενων σε θέματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα για να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα. Σχετικά με τα μαθησιακά αποτελέσματα αναμένεται, στο τέλος της διδασκαλίας του μαθήματος, οι ωφελούμενοι να έχουν αποκτήσει τις βασικές γνώσεις για το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε μια οργάνωση και το χειρισμό του για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

## Λέξεις κλειδιά

Οργανισμός, κουλτούρα, προγραμματισμός, οργανωσιακή συμπεριφορά, ελλείψεις προσωπικού, προσλήψεις, διαγωνισμοί, διορισμοί, επιλογές, νέο προσωπικό, υποδοχή, στήριξη νέων, εκπαίδευση, επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη, αξιολόγηση, κριτήρια αξιολόγησης, εσωτερική αγορά, καθοδήγηση, υποκίνηση, κίνητρα, συγκρούσεις, αίτια, αντιμετώπιση, επικοινωνία, μέσα, συνεργασία.

## 1. Αντικείμενο μελέτης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
- στην πρόσληψη, την προαγωγή και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και
- σε άλλα θέματα του προσωπικού.

### **1.1.Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.**

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων, οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.ά.

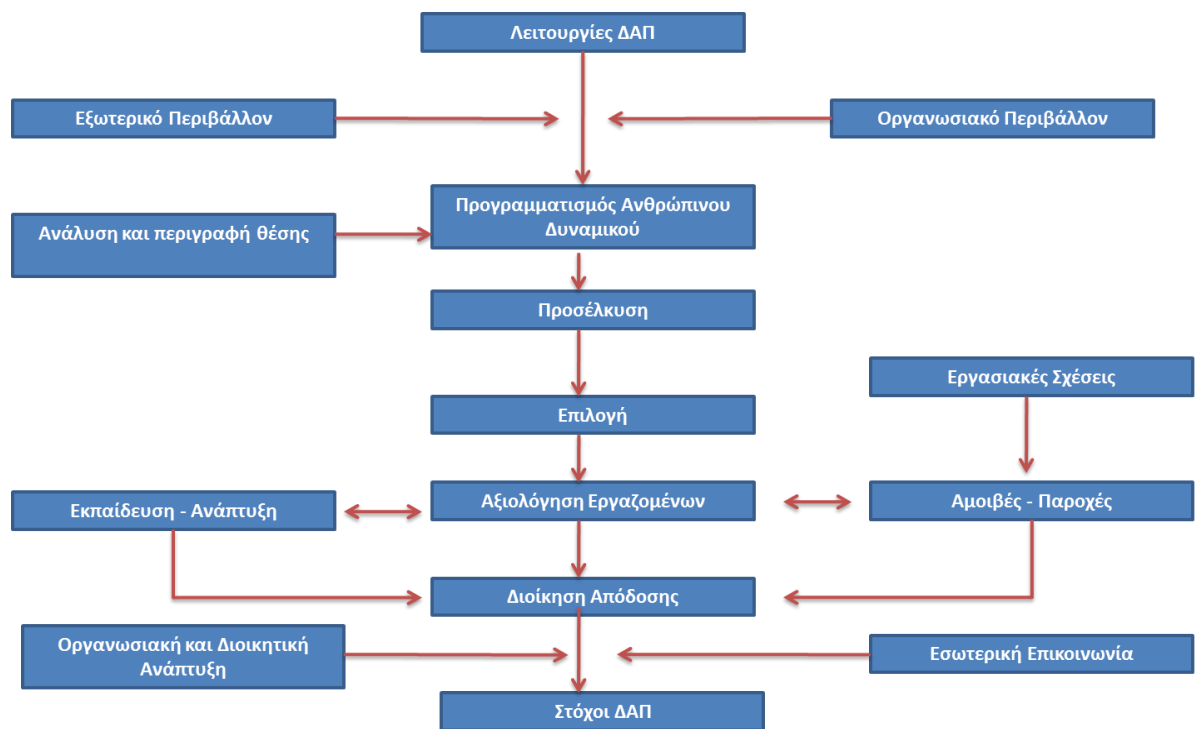
Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται "διοίκηση".

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται γενικά ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των σκοπών της.

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία.

Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

1. Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
2. Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
3. Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.
4. Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.
5. Ο καθορισμός των αμοιβών.
6. Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
7. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
8. Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
9. Οι εργασιακές σχέσεις.
10. Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.



**Σχήμα 1.** Περιεχόμενο ΔΑΠ. Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ. (2003).

## 2. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Αυτή η διαδικασία, της από κάθε άποψη άρτιας συγκρότησης της εργαζόμενης δύναμης, αποτελεί ζωτική ανάγκη αλλά και μέγιστο συμφέρον για κάθε υπηρεσία, επιχείρηση, ή οργανισμό. Η εργασία αυτή όμως είναι δυσχερέστατη, γιατί αναφέρεται στην επίλυση ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οργανισμών.

Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τον κατά κατηγορία, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, αριθμητικό προσδιορισμό του αναγκαίου προσωπικού για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της μονάδας. Πρέπει να είναι ευέλικτος και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη κάλυψη των κενών, σε στελέχη, που θα δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου. Επίσης να προβλέπει τη δυνατότητα λειτουργίας της υπηρεσίας, του οργανισμού, της υπηρεσίας ή της επιχείρησης σε κάποιες κρίσιμες περιόδους (π.χ. απουσία των ανδρών σε περίπτωση επιστράτευσης, απουσίες των γυναικών κατά την περίοδο της εγκυμοσύνης κ.α). Η σχέση ανδρών και γυναικών, αποφοίτων Λυκείων ή Τεχνικών Σχολών και Πανεπιστημίων, η ηλικιακή διαφορά

του προσωπικού, ώστε να μη συμπέσει η ομαδική αποχώρηση των στελεχών ως συνέπεια συνταξιοδότησής τους, είναι μερικά από τα πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλύσει η Υπηρεσία Προσωπικού. Ένα άλλο σοβαρό θέμα προς εξέταση από την Υπηρεσία Προσωπικού είναι η διαμόρφωση και η διατήρηση της κατάλληλης οργανωτικής πυραμίδας της υπαλληλικής ιεραρχίας. Η διάρθρωση αυτής σε βαθμίδες αναφέρεται στην ορθολογική κατανομή των καθηκόντων των στελεχών κατά θέσεις και τάξεις και στη δυνατότητα ικανοποιητικής εποπτείας των εργαζομένων. Μια λογική αναλογία στελεχών και λοιπών εργαζομένων ανταποκρίνεται στην προσδοκία όλων όπως τύχουν ομαλής υπηρεσιακής εξέλιξης και ικανοποιητικής αμοιβής. Αντίθετα μια υπέρμετρη διόγκωση των στελεχών, μιας ή περισσότερων ιεραρχικών βαθμίδων, επιφέρει τη μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, την απογοήτευση και την αδιαφορία τους. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος σε κάθε εργασία (οργανισμό, υπηρεσία ή επιχείρηση) ώστε να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 12 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

#### Στάδια του προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πέντε στάδια: την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και τέλος, την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

**Απογραφή.** Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.ά. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες

πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η μονάδα, η υπηρεσία, ο οργανισμός κλπ.. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μία άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικό προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, του εκπαιδευτικού προς το διοικητικό ή βοηθητικό προσωπικό, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κλπ.

**Πρόβλεψη ζήτησης.** Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας, ή του οργανισμού σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης του οργανισμού και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κλπ.

**Πρόβλεψη προσφοράς.** Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αρχίζοντας από το εσωτερικό του οργανισμού, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, στις προαγωγές και στις μεταθέσεις. Αντίστοιχη ανάλυση θα πρέπει να γίνει για τις αναμενόμενες προαγωγές και μεταθέσεις, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να προβλέψει το προσωπικό που θα έχει στη διάθεση του κατά τη ζητούμενη χρονική στιγμή.

**Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων.** Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η υπηρεσία ή ο οργανισμός να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται. Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και συχνά, ο σχεδιασμός της εργασίας. Ένα σημαντικό ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων θα γίνεται καταρχήν από το προσωπικό της ίδιας της οργάνωσης ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας. Το



κυριότερο πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστοί και η απόδοση τους έχει ήδη αξιολογηθεί. Εξάλλου, με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους. Τέλος, η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στη μονάδα/οργανισμό/υπηρεσία αναγνωρίζονται συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό το γεγονός ότι όταν δεν απευθύνεται και στην εξωτερική αγορά εργασίας η μονάδα έχει περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ' ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο. Ακόμη, η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες της, μπορεί να έχει ως συνέπεια την αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει. Μπορεί, επίσης, να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος της ευρηματικότητας και της δημιουργικότητας στην οργάνωση. Ένα ζήτημα, που πρέπει επίσης να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας, είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό άξιων υποψηφίων που βρίσκονται σε άλλες μονάδες.

**Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.** Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτό τα σχέδια που αναπτύσσονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών. Ακόμη, η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί (π.χ. επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα), ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό.

### 3. Η εσωτερική αγορά

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις νέες ευκαιρίες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έτσι ώστε να προσαρμόσουν αυτές τις αλλαγές στη γενική στρατηγική τους. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για προγραμματισμό της «εσωτερικής αγοράς». Σύμφωνα με τους Berry και Parasuraman (1991), η εσωτερική αγορά είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των υπαλλήλων ως πελάτες.



Σχήμα 2: Σχέση ΔΑΠ με τις Ομάδες ενδιαφέροντος

Μια βασική υπόθεση που κρύβεται πίσω από τον ορισμό της εσωτερικής αγοράς είναι βασισμένη στην έννοια ότι «για να έχει ικανοποιήσει τους πελάτες, η εταιρία πρέπει επίσης να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους». Οι Sasser και Arbeit (1976) τόνισαν ότι το προσωπικό είναι η σημαντικότερη αγορά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, τονίζοντας ότι: «Βλέποντας την προσφορά εργασίας ως προϊόν και τους υπαλλήλους τους ως πελάτες, οι διευθυντές αναγκάζονται να αφιερώσουν την ίδια προσοχή στις εργασίες τους με αυτή που αφιερώνουν στους αγοραστές των υπηρεσιών τους». Ο Grönroos (1981a, 1981b) αναφέρει πως όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση υπαλλήλων τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτυχθεί μια πιο απευθυνόμενη στην αγορά και στους πελάτες εταιρία.

Στις τρέχουσες αναφορές σχετικά με την εσωτερική αγορά συναντάται μια διοικητική φιλοσοφία, όπου οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως πελάτες από την επιχείρηση. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τέσσερις βασικές υποθέσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη αναφορικά με την εσωτερική αγορά:

α) Οι επιχειρήσεις υπάρχουν στο οικονομικό σύστημα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες πελατών με την πώληση των αγαθών ή/και των υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες.

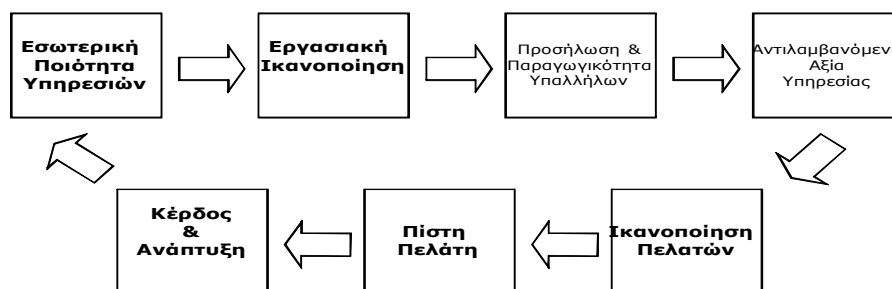
β) Οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέφονται κυρίως στην αγορά, όχι επισήμως προς τους υπαλλήλους.

γ) Αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εταιριών υπηρεσιών και όλων των άλλων, εντούτοις πολλοί στόχοι στις εταιρίες υπηρεσιών είναι ανάλογοι με αυτούς στις εταιρίες πώλησης προϊόντων.

δ) Η εσωτερική αγορά περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως συνεργάτες στην προσπάθεια της εταιρίας να παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες στο αγοραστικό κοινό.

Η επικέντρωση στην επαγγελματική ικανοποίηση υπαλλήλων μέσα σε αυτές τις νέες προσεγγίσεις διαχείρισης εργαζομένων μπορεί, κατά ένα μεγάλο μέρος, να αποδοθεί στο γεγονός, ότι στο μάρκετινγκ παροχής υπηρεσιών ένα μεγάλο μέρος των πελατών αγοράζει ουσιαστικά ανθρώπινες συμπεριφορές. Η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών είναι απαραίτητη για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους καταναλωτές. Αν και ελάχιστα σχετικά εμπειρικά στοιχεία έχουν δημοσιευθεί μέχρι τώρα στην βιβλιογραφία, οι Heskett, Sasser και Schlesinger (1997) δημιούργησαν ένα πρότυπο αλυσίδας κέρδους - υπηρεσιών, ως στρατηγική μεταβλητή, η οποία παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών, της ικανοποίησης υπαλλήλων, της παραγωγικότητάς τους, και της εξωτερικής ικανοποίησης πελατών καθώς επίσης και της οργανωτικής απόδοσης. (Σχήμα 3: Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών). Συνοψίζοντας την έννοια της εσωτερικής αγοράς μπορεί να ειπωθεί ότι οι υπάλληλοι είναι εσωτερικοί πελάτες που έχουν μια ποιοτική σχέση υπηρεσιών με την επιχείρησή τους, καθώς επίσης και με άλλους υπαλλήλους. Λαμβάνοντας υπόψη την αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών, ο «πρώτος» πελάτης που εξυπηρετείται από την επιχείρηση είναι ο υπάλληλος, που παραδίδει έπειτα την ποιότητα υπηρεσιών στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

### Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΕΡΔΟΥΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



**Σχήμα 3:** Η αλυσίδα Κέρδους –Υπηρεσίας. Πηγή: Heskett, Saser και Schlesinger (1997)

## 4. Οργανωσιακή συμπεριφορά

Είναι γνωστό ότι οποιαδήποτε ενέργεια λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, έχει μια επίδραση στην συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού «τα ανθρώπινα προβλήματα» αποτελούν την κύρια αιτία επιτυχίας ή αποτυχίας του οργανισμού.

Οι προκλήσεις του 21ου αιώνα είναι ορατές και πραγματικές. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο, ασταθές και πολύπλοκο. Γι' αυτό και η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λάβει υπόψη αυτό το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και που μέσα σ' αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και να επιζήσουν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας είναι πολύπλοκες γιατί:

- Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αλλάζει, οι επιχειρήσεις έχουνε υπαλλήλους από διάφορες ειδικότητες.
- Οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν ανάλογα με τα ενδιαφέροντα για την ποιότητα προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.
- Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει, έχουμε παγκοσμιοποίηση της αγοράς, μείωση ιεραρχικών επιπέδων, τεχνολογία πληροφοριών.
- Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών αλλάζει, γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα υποστηρίζουν το έργο των υπαλλήλων.

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να καταλάβει τη σημασία της οργανωσιακής συμπεριφοράς για να εξασφαλίσει τη δική του απόδοση και ικανοποίηση, καθώς επίσης, και των υφισταμένων του. Με την κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς, αλλά και με τη χρησιμοποίηση μοντέλων ή τρόπων σκέψης από άλλες επιστημονικές περιοχές, το διοικητικό στέλεχος μπορεί να μελετήσει την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στους οργανισμούς και παράλληλα να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής: π.χ. Γιατί αυξάνονται τα παράπονα των υπαλλήλων.

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς απαιτεί τη χρησιμοποίηση ορισμένων υποθέσεων.

Αυτές είναι:

1. Η οργανωσιακή συμπεριφορά ακολουθεί αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι γνωστό ότι κάθε άτομο είναι διαφορετικό από το άλλο, έχει τη δική του αντίληψη, προσωπικότητα, εμπειρίες από τη ζωή, πιστεύω και προσδοκίες.
2. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα. Η σχέση μεταξύ ατόμων και ομάδων στους οργανισμούς δημιουργεί ένα είδος προσδοκίας για τη συμπεριφορά που αναμένεται από τα άτομα. Αυτές οι προσδοκίες σχηματίζουν κάποιους ρόλους που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Κάποια άτομα έχουν τον ρόλο του διοικητικού στελέχους και κάποια άλλα το ρόλο των υφισταμένων.
3. Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Είναι γνωστό ότι η συμπεριφορά των ατόμων σε οποιαδήποτε κατάσταση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της κατάστασης. Για το λόγο αυτό στην ανάλυση χρησιμοποιούμε την ενδεχομενική προσέγγιση.
4. Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από τη δομή και τις διαδικασίες. Για παράδειγμα, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό. Η κατανόηση όλων αυτών των διαδικασιών θα οδηγήσει σε ακριβέστερη κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς.

## 4.1 Παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς

- Οι συνήθειες και τα έθιμα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Ακόμα οι αντιλήψεις μας περί σωστού και λάθους βασίζονται στον ηθικό κώδικα με τον οποίο ανατραφήκαμε. Για να αντιμετωπίσουν οι υπάλληλοι τα ηθικά προβλήματα, πρέπει οι οργανισμοί να δημιουργήσουν ένα κώδικα ηθικής. Αυτοί οι κώδικες περιγράφουν τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες που περιμένει η επιχείρηση από τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν.
- Σαν άτομα, προσπαθούμε συνεχώς να κατανοήσουμε τον κόσμο που είναι γύρω μας. Η γνώση γι' αυτόν επηρεάζει την συμπεριφορά μας και τον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων. Μεγάλη επομένως σημασία στην οργανωτική συμπεριφορά παίζει ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τα γεγονότα. Παράλληλα, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τις ατομικές διαφορές των ατόμων, τα πιστεύω και την προσωπικότητα τους, γιατί αυτό θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν τη συμπεριφορά τους.
- Η καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων βοηθάει το διοικητικό στέλεχος να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιαδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει την συμπεριφορά των ατόμων, κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και του οργανισμού.
- Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι, λόγω της συνεχούς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, τις ανάγκες για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Επικοινωνία είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, αποτελεί μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες. Η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται και από τις ικανότητες

που έχει το άτομο και ακούει με προσοχή και να κατανοεί αυτά που λέει ο συνομιλητής του.

- Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό είναι πολλές και ποικίλες. Η διευθέτηση των συγκρούσεων θα βοηθήσει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

- Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών που έχουν διάρκεια και οι οποίες αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο, καθώς επίσης και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό.

### **Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων**

1<sup>η</sup> Ερώτηση/Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Σε τι αναφέρεται κυρίως η διοίκηση προσωπικού;

2<sup>η</sup> Ερώτηση/Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Ποια στάδια περιλαμβάνει η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού;

3<sup>η</sup> Ερώτηση/Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Περιγράψτε μέσα από την προσωπική σας εμπειρία τι είναι αυτό που σας οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση;

### **Μελέτη Περίπτωσης Bella's:**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
- Grönroos, C. (1981a). Internal marketing – an integral part of marketing theory. *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, 236-248.
- Grönroos, C. (1981b). Internal marketing – theory and practice, *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, 41-57.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr. W.E. & Schlesinger L. (1994). Putting the service–profit chain to work, *Harvard Business Review* March–April, 164–174.
- Heskett, J.L. , Sasser E.W., & Schlesinger L.A. (1997). The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, *Free Press*.
- Heskett, J.L., 1987. Lessons in the service sector. *Harvard Business Review* 65, 118–126.
- Sasser, W.E., & Arbeit, S.F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*. June, 61-72.
- Sherman, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Ίων, Αθήνα
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: positioning for the 21st century. 6th ed.* New York: Copyright.
- Μπουραντάς Δ., (1984), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένος, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλ. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδ. Αφ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. εκδ. Αφ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.



Χυτήρης, Λ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.