

1
2
3
4
5
6

Οι Επιπτώσεις της Ενδυνάμωσης του
Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αποτελεσματική
Διοίκηση των Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Θάνος Κριεμάδης, Άλκηστις Παπαϊωάννου,
Αντώνης Γκιόκας & Χρήστος Τερζούδης

7

8

9

10

11

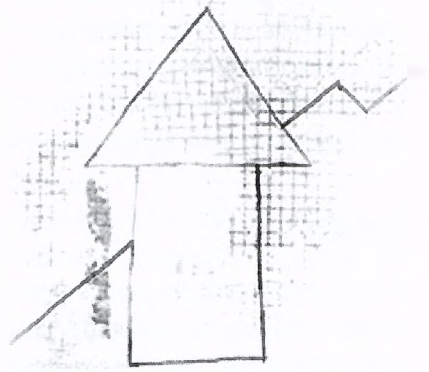
12

13

14

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Empowerment of Human
Rechearches and
Managerial Effectiveness



Θάνος Κριεμάδης, Ph.D., M.B.A.*

Αναπλ. Καθηγητής – Παν/μιο Πελοποννήσου

Αἰκιστις Παπαϊωάννου, M.A.**

Υποψήφια Διδάκτωρ – Παν/μιο Πελοποννήσου

Αντώνης Γκιάκας***

Οικονομολόγος

Χρήστος Τερζούδης, M.A.****

Υποψ. Διδάκτωρ – Παν/μιο Πελοποννήσου

Abstract

Nowadays organizations and enterprises function in a globalized economic, social and technological environment. Every organization can function efficiently only if it has at its disposal the required resources. These resources are grouped into material resources in the form of capital, facilities and equipment, and human resources that include employees and their managers. The managers and the organizations should empower and enable employees to accomplish their work in meaningful ways. Empowerment has been described as a means to enable employees to make decisions and as a personal phenomenon where individuals take responsibility for their own actions. The aim of the present study was to present effective methods and techniques of employee empowerment which constitute for the organization a source of competitive advantage.

* Thanos Kriemadis, Associate professor, University of Peloponnese.

** Aikistis papaioannou, Phd Candidate of University of Peloponnese.

*** Antonis Giokas.

**** Christos Terzoudis, Phd Candidate of University of Peloponnese.

The paper will present and explain empowerment methods such as: (a) organizational culture, (b) vision statements, (c) organizational values, (d) teamwork, (e) the role of manager – leadership, (f) devolving responsibility – accountability, (g) information sharing, (h) continuous training, (i) appraisal rewards, (j) goal setting, and (k) performance appraisal process.

Εισαγωγή

Στις μέρες μας οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Κάθε οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο εάν διαθέτει τους αναγκαίους πόρους, που ομαδοποιούνται σε υλικούς πόρους υπό την μορφή κεφαλαίου, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και σε ανθρώπινους πόρους οι οποίοι αφορούν τα στελέχη και τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών.

Η διοίκηση και οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρία στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξή τους: 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, 2) τους περιορισμένους πόρους και 3) την συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων. Από αυτά οι άνθρωποι πόροι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους managers, λόγω της περιπλοκότητάς τους. Οι υλικοί πόροι και γενικά οι άληθοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν. Αντιθέτως οι άνθρωποι είναι αυτοί που στελεχώνουν και διοικούν έναν οργανισμό και αποτελούν το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε ο κάθε οργανισμός να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του (Tossi, Rizzo and Carol 1986).

Γι' αυτό η διοίκηση και ειδικότερα η **ενδυνάμωση** των ανθρώπινων πόρων στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού έχει μεγαλύτερη σημασία από την διοίκηση των άληθων πόρων και απαιτεί μια ιδιαίτερη προσοχή γιατί αφενός ο κάθε οργανισμός πρέπει να την εκπληρώσει ξεχωριστά και αφετέρου οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα σημαντικό κεφαλαίο, το οποίο πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά και να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowen & Lawler, 1992).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα άγνωστο ή ανεπαρκές θέμα, παρόλα αυτά λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν πραγματοποιη-

θεί (Kirkman & Rosen, 1996; Konczak, Stelly and Trusty, 1996; Zimmerman, Israeli, Schulz & Checkoway, 1992). Ενδυνάμωση είναι η μετάβαση της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας από τους managers στους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, είναι η διαδικασία της εμπύχωσης και της ανταμοιβής της πρωτοβουλίας και της φαντασίας των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού είναι πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν καλές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά. Μέχρι προσφάτως οι περισσότερες συζητήσεις για την ενδυνάμωση επικεντρώνονταν στην ενδυνάμωση των λειτουργιών της διοίκησης και ειδικότερα στην μεταβίβαση δικαιωμάτων και στην συλλογική λήψη απόφασης (Comger & Kanugo, 1988; Spreitzer, 1985a). Η ενδυνάμωση ήταν απλά αντιληπτή ως θέμα «εξουσίας» (Mainiero, 1986).

Πολλοί συγγραφείς (Ashness και Lashley 1995; Dickmeyer and Williams 1995; Goodale et al. 1997; Maxwell 1997; Ugboro and Obeng 2000; Ling 2000; Savery et al. 2001; Patterson et al. 2004; McKenna, 1998;) υποστήριξαν ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα η ενδυνάμωση του, είναι μια καλή επιχειρηματική πρακτική η οποία παράγει τα ακόλουθα οφέλη:

1. Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (job satisfaction) γιατί νοιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη ανάμειξη και σπουδαιότητα στον οργανισμό, ενώ βελτιώνονται και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων υπαλλήλων.
2. Παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να νοιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση για τον οργανισμό που εργάζονται (organizational commitment).
3. Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, υπό την έννοια ότι παρουσιάζονται υψηλότερα επίπεδα κερδών και ανάπτυξης, ελεγχόμενες δαπάνες και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.
4. Βελτιώνει την διοικητική αποτελεσματικότητα και αναπτύσσει την καινοτομία, όπου παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης.
5. Αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα και δημιουργεί μια κουλτούρα στον οργανισμό η οποία υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
6. Αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, εξαιτίας του ότι οι υπάλληλοι μέσω της ενδυνάμωσης μπορούν να προσαρμοστούν, να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και να τους προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Επιπρόσθετα, η έρευνα αποσκοπεί να παρουσιάσει αποτελεσματικές μεθόδους και διαδικασίες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που η ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών θα πρέπει να εφαρμόσει, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι τους και να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Μεθοδολογία Έρευνας

Πραγματοποιήθηκε συστηματική και αναλυτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην ευρύτερη περιοχή της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την συλλογή θεωρητικών και πρακτικών στοιχείων σχετικών με το σκοπό της έρευνας ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από θεωρητικούς αλλιά και επαγγελματίες. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.

114

Η Ενδυνάμωση στον Τομέα των Επιχειρήσεων Αποτελέσματα Ερευνών

Οι Ashness και Lashley (1995) εξέτασαν την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (επικέντρωση στις διοικητικές λειτουργίες υλοποίησης της ενδυνάμωσης) στα εστιατόρια Harvester. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι βελτιώθηκε η απόδοση του οργανισμού (αύξηση των πωλήσεων κατά 7%, μείωση του κόστους αμοιβών από 24% σε 23.2%, του κόστους διαχείρισης κατά 41%, και του κόστους εργασίας κατά 10%). Επιπροσθέτως βρέθηκαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης των πελατών, ενώ η μετακίνηση των υπαλλήλων μειώθηκε κατά 19%. Η διοίκηση κάθε μονάδας ανέφερε χαμηλότερο επίπεδο παραπόνων από τους πελάτες και γρήγορη επίλυση των προβλημάτων, ενώ παρατηρήθηκε αυξημένη κατανόηση και δέσμευση όλων προς τους στόχους της επιχείρησης. Η περιπτώσιοιολογική μελέτη του Maxwell (1997) επισημαίνει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο Marriott της Γλασκόβης, συνέβαλλε σημαντικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στη γρηγορότερη λήψη απόφασης, στην προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην αύξηση

της εργασιακής ικανοποίησης του. Εξίσου σημαντική αποδείχτηκε η ανάγκη να υποστηριχθούν τα αρχικά στάδια της διαδικασίας ενδυνάμωσης με την κατάρτιση και να διευκρινιστεί η έκταση και οι επιπτώσεις της χρήσης της. Επιπλέον, σε βιομηχανίες όπου οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι ασκούν επιρροή στις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο, παρατηρήθηκαν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης (Savery et al. 2001).

Επιπροσθέτως η ενδυνάμωση επέφερε βελτίωση σε έξι δείκτες απόδοσης τσεσάρων διαφορετικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα: μειώθηκε η μετακίνηση των υπαλλήλων με την ενδυνάμωση, αυξήθηκαν οι πωλήσεις ανά υπάλληλο, ενώ παρουσιάστηκε υψηλότερο περιθώριο κέρδους, χαμηλότερο κόστος (υλών) ως ποσοστό επί των πωλήσεων, χαμηλότερο κόστος εργασίας ως ποσοστό επί των πωλήσεων και υψηλότερο καθαρό κέρδος (Dickmeyer and Williams 1995). Σε μία άλλη μελέτη αναλήφθηκε η συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης και των αντιλήψεων των υπαλλήλων για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν σε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου. Παρατηρήθηκε ότι η ενδυνάμωση (ο παράγοντας «ικανότητα»), η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές και η κουητούρα επηρεάζουν έντονα τις αντιλήψεις των φορέων παροχής υπηρεσιών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών (Goodale et al. 1997).

Η εσωτερική παρακίνηση (ικανοποίηση από την εργασία), όσο και η εξωτερική (ικανοποίηση από τα οφέλη) επιδρούν σημαντικά στην ποιότητα υπηρεσιών και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (οργανισμός παροχής υπηρεσιών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), ενώ η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (αίσθηση της δύναμης και του ελέγχου που ασκούν οι υπάλληλοι για την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών) ασκεί σημαντική, αλλά έμμεση επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών μέσω της επίδρασής της στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Snipes et al. 2004). Επίσης, ερευνήθηκε η επίδραση δύο χαρακτηριστικών των υπαλλήλων: (α) ο βαθμός ενδυνάμωσης τους (πλήρης, περιορισμένη, και καθόλου), και το είδος επικοινωνίας που χρησιμοποιούσαν (προσαρμοσμένη -άτυπη και διαπροσωπική, και μη προσαρμοσμένη -επίσημη και απρόσωπη) στην ικανοποίηση πελατών και την ποιότητα υπηρεσιών σε ένα πανεπιστήμιο της Αυστραλίας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι πλήρως ενδυναμωμένοι υπάλληλοι συνέβαλαν στη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών και προσέφεραν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών όταν ο φορέας παροχής υπηρεσιών υιοθέτησε την προσαρμοσμένη επικοινωνία, ενώ κρίθηκε αναγκαία η παροχή εκπαίδευσης για να μην υπονομεύονται τα

οφέλη της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. (Sparks et al. 1997). Οι Samson και Terziovski (1999), εξέτασαν την επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εστίαση στον πελάτη, στρατηγικός σχεδιασμός, διοίκηση διαδικασιών, και πληροφορίες και ανάληψη στην απόδοση κατασκευαστικών επιχειρήσεων στην Αυστραλία και στη Νέα Ζηλανδία. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι τρεις πρακτικές της ΔΟΠ η ηγεσία, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η εστίαση στον πελάτη επέδρασαν θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων, ενώ διαπιστώθηκε ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων και η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ (βελτίωση διαδικασιών, συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και πληροφορίες και ανάληψη). Επιπλέον έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία, στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων, στην εργασιακή ικανοποίηση, και στην ικανοποίηση των πελατών σε οργανισμούς, που έχουν υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και συμβάλλουν στη δημιουργία και στην ενίσχυση μιας οργανωτικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ολική ποιότητα και στην ικανοποίηση των πελατών. (Ugboro και Obeng 2000). Παράλληλα, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, η ομαδική εργασία, και τα συστήματα ανταμοιβής είναι οι πρακτικές της ΔΟΠ που αυξάνουν την ικανοποίηση και την πίστη των υπαλλήλων σε offshore κατασκευαστικές εταιρίες του Μεξικού, ενώ ο βαθμός επιτυχίας της ενδυνάμωσης και των ομάδων ποιότητας εξαρτάται αφενός από το επίπεδο της εκπαίδευσης / κατάρτισης των υπαλλήλων και αφετέρου από την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (Jun et al. 2005).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων και της καθιέρωσης των κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης έχει θετικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιριών και εμφανίζεται ως ο κρισιμότερος παράγοντας στο επιχειρησιακό περιβάλλον της Κίνας (Ling 2000). Επιπλέον, όταν οι πρακτικές ενδυνάμωσης (αυτονομία υπαλλήλων, πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους και πρακτικές ανάμιξης – συμμετοχής) εφαρμόζονται με τρόπο ολιστικό και προγραμματισμένο, βελτιώνουν ουσιαστικά την ποιότητα υπηρεσιών, την παραγωγικότητα, την απόδοση του οργανισμού και την ευημερία των υπαλλήλων (εργασιακή ικανοποίηση και ηθική υπόσταση των υπαλλήλων) στον τραπεζικό τομέα της Αυστραλίας (Geraldis και Terziovski 2003). Ακόμα έχει διαπιστωθεί ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα της

Τουρκίας βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού (μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρει), ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής ενώ η ασάφεια ρόλων διαδραματίζει αρνητικό ρόλο (Yavas et al. 2003).

Ο Littrell (2003), εξερεύνησε το θέμα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ομάδα ξενοδοχείων στην Κίνα, όπου η γενική άποψη των θεωρητικών της διοίκησης ήταν ότι η ενδυνάμωση δεν είναι εφαρμόσιμη σε κινέζικους οργανισμούς. Εντούτοις, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης παρουσίασαν ότι η ανώτερη διοίκηση των ξενοδοχείων είχε θετική στάση απέναντι στην ενδυνάμωση και στην πρακτική που υιοθετήθηκε προκειμένου να εφαρμοστεί, το 57% του προσωπικού δήλωσε ότι απολάμβανε αυτονομία στην εργασία του προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί (μέσω της ενδυνάμωσης), και ότι η παροχή αυτονομίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του «ιδανικού ηγέτη». Επιπροσθέτως έχει αποδειχθεί ότι η υιοθέτηση της προηγμένης τεχνολογίας παραγωγής συμβάλλει στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της μελλοντικής επιχειρηματικής απόδοσης, επιδρά στην παραγωγικότητα και το κέρδος και διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο στην προγενέστερη απόδοση των κατασκευαστικών εταιριών, δημιουργώντας μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Patterson et al. 2004).

Τέλος, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (σχεδιασμός εργασίας, κατανομή εξουσίας, υποστήριξη και πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους) σε νοσοκομείο του Καναδά ασκεί σημαντική επίδραση στην εμπιστοσύνη και στη συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων για τον οργανισμό και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση (Laschinger et al. 2001). Παράλληλα, νοιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους να διεκπεραιώσουν την εργασία τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία και ασκούν έλεγχο στον εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, παρατηρείται θετική συνεργασία μεταξύ γιατρών και νοσοκόμων, θεωρούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική, και ότι είναι σε θέση να ασκήσουν επίδραση σε οργανωτικά ζητήματα, ενώ μειώνεται η συναισθηματική εξάντληση τους (Laschinger et al. 2003). Επίσης, η ενδυνάμωση οδηγεί σε αύξηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η ψυχολογική ενδυνάμωση δεν είχε άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, των νοσοκόμων, ενώ θεωρείται αναγκαία η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την ενδυνάμωση, η οποία επιφέρει θετικές και μόνιμες επιπτώσεις στους υπαλλήλους (Laschinger et al. 2004). Συνεπακόλουθα, σε ένα δημόσιο κέντρο υγιεινομικής περίθαλψης στη Νέα Ζηλανδία βρέθηκε ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπι-

νου δυναμικού, η ομαδική εργασία και η δέσμευση στον οργανισμό βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού (μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών), μειώνουν την πρόθεση παραίτησης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής από την εργασία τους, αλλά δεν ενισχύουν την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση τους, ενώ η ασάφεια ρόλων διαδραματίζει αρνητικό ρόλο. Συνεπώς, καταλήγουν οι συγγραφείς της έρευνας αυτής, η διοίκηση του κέντρου υγειονομικής περίθαλψης πρέπει ρητά να σχεδιάσει και να καθιερώσει τις διάφορες πολιτικές του οργανισμού όπως είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση / κατάρτιση και οι αναθέσεις ευθυνών και ρόλων προκειμένου να αναπτυχθεί ένα σύστημα που θα διευκολύνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, προσανατολισμένου στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσω της βελτίωσης υπηρεσιών (Ashill et al. 2005).

Μέθοδοι και Διαδικασίες Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχτεί ευεργετική και αναγκαία. Ουσιαστικά η «ενδυνάμωση», συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, της παρακίνησης, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας. Σύμφωνα με τους Cook (1994), John Nicholls (1995), Randolph W.A. (1995), Jay Klagge, (1998), Norma D'Annunzio-Green & John Macandrew (1999), Anna Psinos et al. (2000), και Susan Oakland & John S. Oakland (2001), η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει:

Την **οργανωσιακή κουλτούρα**. Οι εποικοδομητικοί οργανισμοί εστιάζουν την προσοχή τους στον καθορισμό σημαντικών στόχων σε όλα τα επίπεδα, στην ανάπτυξη της πλήρους δυνατότητας του ανθρώπινου δυναμικού (καινοτομία, δημιουργικότητα), στην προαγωγή μιας ομοειδούς ατμόσφαιρας μέσα στον οργανισμό και στην προώθηση της αποτελεσματικής διαγώνιας λειτουργικής συνεργασίας. Επιπλέον, προωθούν ένα οργανωτικό κλίμα όπου ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη των στόχων και επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Σε μια οργανωσιακή κουλτούρα όπου παρέχονται δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζονται οι προσπάθειες του και δημιουργούνται κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων καθώς και κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους και επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμα και τον καθορισμό στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό απο-

λαμβάνει την εργασία του, αποκτά αίσθηση ταυτότητας, ενισχύεται η πίστη, το ηθικό και η αφοσίωση του και παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Την **δημιουργία ξεκάθਾਰου οράματος** στον οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να διατυπώσει το όραμα του οργανισμού και να αναγνωρίσει ότι χρειάζεται τους πόρους και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων της για να ανταποκριθεί στο όραμα αυτό. Η εμπιστοσύνη στη δύναμη των υπαλλήλων που ενισχύουν την απόδοση ενός οργανισμού είναι ένα προσαπαιτούμενο βήμα για την κατάλυση της παραδοσιακής ιεραρχικής κουλουράς και του ελέγχου μέσα σε ένα οργανισμό. Η διατύπωση του οράματος ενός οργανισμού πρέπει να κοινοποιηθεί στους υπαλλήλους. Τα ανώτερα στελέχη έχουν έναν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν: (α) στην εξήγηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησής τους και (β) στη διευκόλυνση των υπαλλήλων τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια στη δημιουργία ενός οράματος που θα συμβάλει στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων-όραμα του σεβασμού, της ευθύνης, και της συνεργασίας, που εστιάζει στην καλύτερη υπηρεσία στον πελάτη.

Την **διατύπωση των αξιών** του οργανισμού. Η αποστολή ενός οργανισμού πρέπει επίσης να βασίζεται στις αξίες του. Η ενδυνάμωση θα πραγματοποιηθεί μόνο όταν είναι έντονα συνδεδεμένη με τις αξίες του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τις βασικές αξίες μέσω της επικοινωνίας και των επιμορφωτικών προγραμμάτων καθώς επίσης και ενσωματώνοντας τις βασικές πεποιθήσεις σε όλες τις οργανωτικές ενέργειες. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, παραδείγματος χάριν, με την διοργάνωση μιας σειράς Ημερίδων για όλους τους υπαλλήλους, όπου εξηγούνται οι αξίες του οργανισμού και οι επιπτώσεις τους στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διοικούνται. Οι αξίες των οργανισμών που υιοθετούν την ενδυνάμωση περιλαμβάνουν; την προώθηση της εξυπηρέτησης πελατών, την επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, την ομαδική εργασία και την ακεραιότητα.

Την **ομαδική εργασία**. Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην ενίσχυση των υπαλλήλων για να αναλάβουν νέες ευθύνες δεδομένου ότι δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον. Επιχειρήσεις όπως η Rank, η Xerox, η Dupont κ.α. έχουν αφιερώσει πολύ χρόνο και προσπάθεια στην προώθηση της ομαδικής εργασίας μέσα στις οργανώσεις τους ως μέσο διευκόλυνσης για την υλοποίηση της ενδυνάμωσης. Οι ενδυναμωμένες ομάδες είναι πολύ διαφορετικές από τις συμμετοχικές ομάδες, τους κύκλους ποιότητας, ή τις ημιαυτόνομες ομάδες. Λαμβάνουν τις αποφάσεις, τις εφαρμό-

120 ζουν, και αναλαμβάνουν τις ευθύνες, δεν προτείνουν απλά νέες ιδέες. Οι ρόλοι των ομάδων, εμπεριέχουν την υπεύθυνη λήψη απόφασης, την παραχώρηση ευθύνης από τη διοίκηση ενώ η κατάρτιση για αποτελεσματική ομαδική εργασία είναι απαραίτητη, ώστε οι ομάδες να ενεργούν με αυτονομία, να απολαμβάνουν την πρόκληση, και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες που κατείχαν προηγουμένως οι διευθυντές τους, να υλοποιούν αποτελεσματικά το έργο τους με αίσθημα «ιδιοκτησίας», να αισθάνονται ικανοποίηση στην εργασία τους και να είναι αυτό-διοικούμενες. Η Rank και η Xerox, παραδείγματος χάριν, έχουν δημιουργήσει ομάδες έξι έως δέκα ατόμων που έχουν την ευθύνη και την υπευθυνότητα για τους λειτουργικούς στόχους. Είναι αυτό -διοικούμενες ομάδες και έχουν τον έλεγχο των συνθηκών εργασίας, των ομαδικών αξιολογήσεων, και των κινήτρων τους. Η προσέγγιση ομαδικής εργασίας επίσης ωφελεί την βελτίωση των διαδικασιών. Το τοπικό Συμβούλιο Braintree, που ορίζεται από το Ηνωμένο Βασίλειο ως το κορυφαίο συμβούλιο για την ποιότητα, έχει διαμορφώσει πάνω από 100 ομάδες από 1.100 υπαλλήλους του. Οι ομάδες συναντιούνται σε μηνιαία βάση για να προσδιορίσουν τις περιοχές στις οποίες μπορούν να εξαλείψουν το λάθος και να επισημάνουν τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν στην ποιότητα υπηρεσιών. Εκτός από τα οφέλη δαπανών και ποιότητας, η δομή των ομάδων συμβάλλει στη δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης για τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης, προσφέρει ευρύτερη γνώση και ισχυρότερη παρακίνηση, αυξάνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και βελτιώνει τη διαγώνια επικοινωνία. Οι ομάδες μπορούν να αντικαταστήσουν την ιεραρχία (του οργανισμού) εάν οι οργανισμοί θέλουν να αξιοποιήσουν πλήρως την ποικιλομορφία των μελών τους ως πλεονέκτημα για την επίλυση των σύνθετων προβλημάτων τους. Για την ανάπτυξη των ομάδων, απαιτείται εκπαίδευση, κατάρτιση & υποστήριξη και των διευθυντών αλλιώς και των υπαλλήλων για να ξεπεραστούν τα εμπόδια υπευθυνότητας-ελέγχου.

Ο ρόλος της Διοίκησης- Ηγεσία: Μια θεμελιώδης αλληλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού ως αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης είναι ο ρόλος που ο διευθυντής πρέπει να υιοθετήσει για να διευκολύνει τη διαδικασία. Οι ενδυναμωμένοι διευθυντές υιοθετούν μια ευνοϊκή προσέγγιση πραγμάτων, αναπτύσσουν μια διαφορετική σχέση με τους συναδέλφους τους, ενισχύουν την ομαδική εργασία και τους ενθαρρύνουν. Επιπλέον ο ρόλος τους περιλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή, του συμβούλου, του ηγέτη της ομάδας, του ανθρώπου που παρέχει την εκπαίδευση και κατάρτιση, που διευκολύνει τους συναδέλφους να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης και που μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνη, ενώ μειώνει βαθμιαία τον έλεγχο που ασκεί ο ίδιος ο

διευθυντής στο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπροσθέτως ο τρόπος που εξετάζει τα ράθη είναι μια σίγουρη ένδειξη των αληθινών αξιών του σχετικά με την ενδυνάμωση. Ο ενδυναμωμένος διευθυντής αναγνωρίζει, επιβραβεύει και αποδέχεται τα ράθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια, παρέχει συμβουλευτική, συναισθηματική υποστήριξη και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του ανθρώπινου δυναμικού για να αναλάβει ρίσκα, να μάθει μέσα από τα ράθη, να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει με τη μέγιστη αποδοτικότητα.

Την **ανάθεση καθηκόντων και την μεταβίβαση εξουσίας** μέσα στον οργανισμό ώστε τα άτομα να είναι ικανά να ασκήσουν την κατάλληλη εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ανάθεση καθηκόντων, η μεταβίβαση εξουσίας και η εκπαίδευση - καθοδήγηση είναι σημαντικές πτυχές της διαδικασίας της ενδυνάμωσης. Σε μια κουιτούρα ενδυνάμωσης ο προϊστάμενος:

- ✓ καθορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα που πρόκειται να μεταβιβάσει
- ✓ εξασφαλίζει ότι τα άτομα είναι ικανά να αναλάβουν τα καθήκοντα που τους αναθέτει και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά
- ✓ εξουσιοδοτεί τους υφιστάμενους να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις
- ✓ προσδιορίζει τον τρόπο και τις τεχνικές παρακολούθησης της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Κατά την ανάθεση καθηκόντων ο προϊστάμενος:

- ✓ εξηγεί διεξοδικά τα καθήκοντα που πρόκειται να ανατεθούν
- ✓ υπογραμμίζει την σπουδαιότητα τους για το τμήμα και τον οργανισμό
- ✓ εξηγεί τα οφέλη της ανάθεσης για τον υπάλληλο, τον προϊστάμενο, την ομάδα, το τμήμα και τον οργανισμό συνολικά
- ✓ παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση (συμβουλές, πληροφορίες, βοήθεια) με σκοπό την ανάπτυξη των ατόμων μέσω της αύξησης της αυτό-εκτίμησής ρόγω της βελτιωμένης απόδοσης, και όχι μέσω του φόβου της αποτυχίας και
- ✓ μεταβιβάζει πληροφορίες, οδηγίες, συμβουλές, εκπαίδευση και παρακίνηση που απαιτεί η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

Οι στόχοι προσδιορίζονται χρονικά σε σχέση με την εκτέλεση των ανατιθέμενων καθηκόντων (με τη συνεργασία προϊστάμενου – υφιστάμενου), είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, μπορούν να επιτευχθούν και ακολούθως καθορίζονται οι τρόποι και οι διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση των αποτελεσμάτων. Η παραχώρηση εξουσίας δεν σημαίνει ότι οι διευθυντές απαλλοτριάζονται από την ευθύνη ή την υπευθυνότητα των καθηκόντων που παραχωρούν, αντιθέτως πρέπει να ξέρουν τι συμβαίνει, να θέτουν τη γενική κατεύθυνση για το τμήμα τους, να παρακολουθούν την

πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων και να κάνουν την συνολική αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε χρονικό διάστημα. Η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση εξουσίας παρέχει στους υφιστάμενους το αίσθημα της «ιδιοκτησίας» και τους προτρέπει να χρησιμοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και το ταλέντο που διαθέτουν, ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Επιπλέον όταν η υποχρέωση ολοκληρώνεται επιτυχώς, ο προϊστάμενος προσφέρει συγχαρητήρια, έπαινο και αναγνώριση.

Την **κατανομή πληροφοριών** σχετικά με τον οργανισμό, τις μονάδες του και την επίδοσή τους. Οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για να ξέρουν τι κάνουν οι ίδιοι αλλά και η επιχείρηση και εάν οι ενέργειές τους επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η διάχυση πληροφοριών είναι κρίσιμη μεταβλητή στην έναρξη της διαδικασίας ενδυνάμωσης. Χωρίς πληροφορίες, οι υπάλληλοι δεν μπορούν να ενεργήσουν υπεύθυνα. Η διάχυση ευαίσθητων πληροφοριών, μέσω της διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία, σχετικά με εμπορικά, επιχειρησιακά, οικονομικά και στρατηγικά θέματα, συμβάλλουν στην κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, στην διατύπωση προτάσεων και ιδεών από τους υπαλλήλους, στην ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων με αίσθημα ιδιοκτησίας, και στην ανάπτυξη – οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Fourtou, 1997, Mumford & Hendricks, 1996). Για την επιχειρησιακή επιτυχία, η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία θεωρείται ως βασική διοικητική ικανότητα και ευθύνη. Ο κατάλληλος διοικητικών ευθυνών για την αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει:

1. τακτικές συναντήσεις με όλους τους ανθρώπους του οργανισμού
2. εξασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι ενημερώνονται για τα βασικά ζητήματα του οργανισμού
3. ειδικρικής και πλήρης επικοινωνία για όλα τα ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό
4. ενθάρρυνση των μελών των ομάδων να συζητούν τα ζητήματα της επιχείρησης
5. εξασφάλιση ότι τα μέλη ομάδων παρέχουν ανατροφοδότηση για τα ζητήματα της επιχείρησης στα ανώτερα στελέχη τα οποία δίνουν έγκαιρες απαντήσεις

Πολλοί επίσημοι και άτυποι μηχανισμοί επικοινωνίας χρησιμοποιούνται, με σκοπό να ενθαρρύνουν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τον ανοικτό διάλογο, την κοινή γνώση, την διάχυση πληροφοριών, τη ανάπτυξη εμπιστοσύνης και γενικότερα τη αποτελεσματική επικοινωνία σε ολόκληρο τον οργανισμό όπως:

- Έρευνες
- Εκστρατείες ενημέρωσης
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Περιοδικά
- Πίνακες ανακοινώσεων
- Ενημερωτικά δεητία
- Διασκέψεις
- Διαδίκτυο
- Αξιοηογήσεις
- Ομάδες εστίασης

Επιπλέον, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών συστημάτων έχει επιφέρει ριζικές αηηαγές στις επικοινωνίες και σε πολλούς οργανισμούς, οι υπαηηηηοι έχουν πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων καθώς και σε μηχανογραφημένες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του οργανισμού (όγκους πωλήσεων στις γραμμές προϊόντων, απόδοση των εγκαταστάσεων κ.α.), ώστε να μπορούν αφενός να λαμβάνουν έξυπνες και αποτελεσματικές αποφάσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί και αφετέρου να μειώνουν την πιθανότητα παρακράτησης ευαίσθητων πληροφοριών από τους διευθυντές, οι οποίοι νοιώθουν ότι ο έλεγχός τους απειλείται (αποτελεί κύρια πηγή αντίστασης στην ενδυνάμωση).

Την **συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση**. Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί πρέπει να εκπαιδεύουν επαρκώς τους υπαηηηηους τους με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν την ατομική και ομαδική απόδοση, να ενισχύσουν την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Η διοίκηση συνήθως διαδραματίζει το ρόλο του εκπαιδευτή, προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες-εηηείψεις των υπαηηηηων που πρέπει να καηηυθούν μέσω κατάηηηων επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων, σεμιναρίων και εργαστηρίων κατάρτισης. Η διοίκηση αναπτύσσει τις γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως οι τεχνικές λήψης αποφάσεων, αντιμετώπιση συγκρούσεων και επίλυση διαμάχης, ηγετικές ικανότητες, ομαδική εργασία, συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, κηη.. Αρκετοί οργανισμοί παρέχουν πόρους, υποστήριξη και προωθούν τη συνεχή μάθηση. Οι οργανισμοί που καθιερώνουν την κουλτούρα της συνεχούς μάθησης παρέχουν την κατάρτιση και ανταμείβουν τη χρήση των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων στην εργασία. Αυτό, στη συνέχεια, διευκολύνει τους υπαηηηηους να αντιηηθούν την σημασία, την αξία, την συμβολή και την επίδραση της απόκτησης νέων γνώσεων και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτή-

των, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν μεθιλοντικά σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία και θα συμβάλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου τους (Oakland & Oakland, 2001).

Το **σύστημα ανταμοιβών** βάσει της οργανωσιακής και ατομικής απόδοσης, αποτελεί μια βασική πρακτική παρακίνησης ανεξάρτητα από το είδος της ανταμοιβής (οικονομική, μη οικονομική). Η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις ανταμοιβές, ενισχύει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσής τους για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον έχει διαπιστωθεί ότι η παροχή κινήτρων και αναγνώρισης συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση της ενδυνάμωσης των ομάδων (Born and Molleman, 1996; Kirkman, et al. 2000); Norma D'Annunzio-Green, et al. 1999).

Τον **καθορισμό στόχων** του οργανισμού, την υλοποίησή τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων καθιερώνει μια συνεργασία-σύμπραξη μεταξύ του ενημερωμένου υπαλλήλου και του διευθυντή, και τελικά μεταξύ των μελών των ομάδων. Η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι εξοικειώθηκαν με τους στόχους, αλλά λίγοι ήταν ευχαριστημένοι από τις υπάρχουσες διαδικασίες καθορισμού στόχων στις επιχειρήσεις τους. Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν ξέρουν πραγματικά πώς να συνεργαστούν στον καθορισμό των στόχων όπου διευκρινίζονται πραγματικά οι εργασίες και οι ευθύνες τους. Μία συστηματική εφαρμογή του καθορισμού των στόχων και του προγραμματισμού για τη διευκόλυνση των ατόμων & των επιχειρήσεων ώστε να είναι πιο παραγωγικές είναι η Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives, M.B.O.). Η φιλοσοφία του συστήματος συνίσταται σε δύο βασικές αρχές: (α) η διοίκηση για να φτάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει σε κάθε τμήμα, ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να ελέγχει αυτούς βάσει των προκαθορισμένων στόχων, ώστε ο κάθε υπάλληλος να έχει σαφή γνώση και σωστή αντίληψη για αυτό που προσδοκά η επιχείρηση από αυτόν και με βάση το οποίο θα τον αξιολογήσει, (β) απαιτείται η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευση τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει:

1. Καθιέρωση οργανωτικών στόχων.
2. Καθιέρωση αντικειμενικών σκοπών μονάδας.
3. Ανασκόπηση των προτάσεων των υφισταμένων.
4. Διαπραγμάτευση ή συμφωνία.

5. Δημιουργία προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

6. Ανασκόπηση της αποδοτικότητας

Στη Διοίκηση μέσω στόχων, ο καθορισμός των στόχων πραγματοποιείται μέσα από μια αμφίδρομη διαδικασία. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς στόχους του οργανισμού, όμως η σύνθεση των επιμέρους στόχων του κάθε στελέχους τίθεται μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας και μπορεί να επαναπροσδιορίσει τους γενικούς στόχους του οργανισμού ή των τμημάτων. Ενώ η διαδικασία καθορισμού των στόχων αρχίζει από πάνω, τελικά οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται με τη συμμετοχή όλων των επιπέδων. Το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν πρέπει να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να θέσει στόχους που να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, και ρεαλιστικοί, και που θα σχετίζονται με το όραμα του οργανισμού. Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει να δεσμευθούν στην παροχή υποστήριξης στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους, δημιουργώντας ενδυναμωμένες συνεργασίες. Σε μία κουλιτούρα ενδυνάμωσης οι στόχοι συχνά τίθενται ως "συνεχείς στόχοι βελτίωσης" παρά ως "στόχοι τελικού αποτελέσματος". Μέσω της διοίκησης με στόχους αποσαφηνίζονται καλύτερα οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός, οι υπάλληλοι κατανοούν τα καθήκοντα τους και τι προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς και έχουν υψηλό ηθικό και διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων (Oakland & Oakland, 2001).

Την **αξιολόγηση της απόδοσης**. Για να συμβάλει στην ενδυνάμωση η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να αναδομηθεί ως διοικητική διαδικασία, που αποσκοπεί στη συνεργασία και στη συνεχή βελτίωση και δεν επικεντρώνεται μόνο στην αξιολόγηση ενός υπαλλήλου από τον διευθυντή του. Στα πλαίσια μιας ενδυναμωμένης κουλιτούρας η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει το στάδιο του αποτελεσματικού προγραμματισμού απόδοσης όπου οι διευθυντές και οι υπάλληλοι συνεργάζονται στον καθορισμό των στόχων, και ο διευθυντής δεσμεύεται στο στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει για να υποστηρίξει τους υπαλλήλους, στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανασκόπηση της απόδοσης διότι κρίνονται τόσο οι ικανότητες των υπαλλήλων, όσο και η ηγεσία που παρέχει ο διευθυντής. Σε μια κουλιτούρα ενδυνάμωσης το καλύτερο πρόσωπο για να αξιολογήσει την απόδοση και τη βελτίωση ενός υπαλλήλου είναι ο ίδιος ο υπάλληλος. Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό αρκετές πληροφορίες για να του επιτρέψει να αξιολογεί υπεύθυνα την απόδοσή του, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που υστερεί ή υπερτερεί,

το μέγεθος της συνεισφοράς του και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες διορθωτικές ή επιβραβευτικές ώστε να αυξάνεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Randolph, 1995).

Συμπέρασμα

Καθώς ο αριθμός των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αυξάνεται υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι είναι αυτό που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς. Τα προαναφερθέντα οφέλη ενισχύουν την άποψη ότι η **ενδυνάμωση** του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους. Συνεπώς η "ενδυνάμωση" δεν θα πρέπει να θεωρείται σαν μια απλή τεχνική ή διαδικασία που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλή με την εργασία τους, αλλά μια οργανωσιακή ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανούς και καταρτισμένους managers ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε αυτό να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

126 Βιβλιογραφία

- Ashill, N. J., Carruthers J., and Krisjanous J.(2005). Antecedents and outcomes of service recovery performance in a public health-care environment. *Journal of Services Marketing*, Volume 19, Number 5, 2005, 293–308
- Ashness, D., & Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester Restaurants. *Personnel Review*. 24 (8).
- Born, L. and Molleman, E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 30-3.
- Bowen, D. E., and Lawler III, E. E., (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan management review, spring*, 31 – 39.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cook, S. (1994). The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.
- D'Annunzio – Green, N., & Macandrew, J., (1999). Re-empowering the empowered-the ultimate challenge? *Personnel Review*. 28 (3).

- Dickmeyer, M. and Williams, B. (1995). Gordon Gecko versus Tom Sawyer: catalytic empowerment technique. *Empowerment in Organizations*, Vol. 3 No. 1, pp. 32-9.
- Fourtou, J. (1997). The passionate leader. *Measuring Business Excellence*, 1, No. 2, pp. 24- 28.
- Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 1, 45-62.
- Jun, M., Cai, S., Shin H. (2005). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1996, April). *Toward a model of self-managing work team empowerment*. Poster session presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Kirkman, B.L. and Rosen, B. (2000). Powering up teams, *Organizational Dynamics*, Vol. 28 No. 3, pp. 48-66.
- Klagge, J., (1998). The empowerment squeeze-views from the middle management position. *Journal of Management Development*. 17 (8).
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (1996, April). Measuring empowering behaviors of managers: Some preliminary construct validity evidence. *Poster session presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Ling, X.Li. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 299-315.
- Littrell R. F. (2003). Employee Empowerment in China, A Case Study. *Auckland University of Technology Faculty of Business, International Business Private Bag 92006, 46 Wakefield Street, Auckland 1020, New Zealand*.
- Mainiero, L. A. (1986). Copping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31, 633-653.
- Maxwell, G.A. (1997). A critique of empowerment in the UK hospitality industry. *6th Annual Hospitality Research Conference Proceedings*, pp. 52-66.
- McKenna, B.R. (1998). The managerial control and empowerment paradox: A competing values approach to effectiveness of small

- service organizations. *A Dissertation submitted to the Faculty of Claremont Graduate University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty of Psychology*, 95-105.
- Mumford, E. & Hendricks, R. (1996) Business process reengineering R.I.P. *People Management*, May, pp. 24- 28.
- Nicholls J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three – stage training framework. *Empowerment in Organizations*, Vol.3 No.2, pp. 6-11.
- Okland, S., & Okland, S. J. (2001). Current people management activities in world - class organizations. *TQM*. 12(6).
- Patterson, G.M., West, A.M., & Wall, D.T. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 641-665.
- Psoinos, A., Kern, T., & Smithson, S.(2000). "An exploratory study of information systems in support of employee empowerment". *Journal of Information Technology*. 15.
- Randolph, W.A. (Spring 1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, Vol. 23 pp. 19-32.
- Samson, D., & Terziovski, M., (1999). The relationship between total quality practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, pp. 393-409.
- Savery, K.L., Luks, J.A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/3, pp. 97-104.
- Snipes, L.R., Oswald, L.S., Latour, M., Armenakis, A.A. (2004). The effects of specific facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*.
- Sparks, A.B., Bradley, L.G., Callan, J.V. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: the special case of service failure. *Psychology & Marketing*, Vol. 14(5): 475-493.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., and Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.
- Spence Laschinger, H. K., Almost, J., Donnalene Tuer-Hodes. (2003). Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics Making the Link. *JONA*, Volume 33, Number 7/8, pp 410-422.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work

- satisfaction and organizational commitment. (Best Theory-to-Practice Award). *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Speitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- Tosi, H. L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. (1986). *Managing organizational behavior*. Marshfield, MA: Pitman.
- Ugboro, I. O., Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*. 5.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T., Tekinkus, M.(2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21/5, 255-265.
- Zimmerman, M.A., Israel, B.A., Schulz, A., & Chekowsky, B.(1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 707-727.

