



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ΜΚΟ και βέλτιστες πρακτικές
αποτελεσματικής αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων**

Μαρία Γεωργούση

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, Έτος 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ΜΚΟ και βέλτιστες πρακτικές
αποτελεσματικής αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων**

Μαρία Γεωργούση, Α. Μ.: pep20054

Επιβλέπων: Σταυρουλάκης Δημήτριος, Καθηγητής ΠΑ.Δ.Α.

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, Έτος 2023



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



MASTER THESIS TITLE

**Human resource management in NGOs and best practices for
effectively dealing with work challenges**

MARIA GEORGOUSI, R.N. pep20054

Supervisor: Stauroulakis Dimitrios, Professor PA.D.A.

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy

Aigaleo, Greece, Year 2023



Τίτλος εργασίας

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ΜΚΟ και βέλτιστες πρακτικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/06/2023

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΧΑΛΙΚΙΑΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γεωργούση Μαρία του Αχάλλεα, με αριθμό μητρώου περ20054 φοιτήτριας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνει ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματός.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 19.09.2023 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές μου και ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σταυρουλάκη Δημήτριο για την πολύτιμη στήριξή του, καθώς μέσα από τη συγγραφή της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας μου δόθηκε η ευκαιρία να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου και να διευρύνω τα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ΜΚΟ και βέλτιστες πρακτικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων

Περίληψη

Ως νομικά συγκροτημένοι οργανισμοί και ιδρυμένες από φυσικά νομικά πρόσωπα, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) ασκούν την λειτουργία τους ανεξάρτητα από κάθε κυβέρνηση. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) στις ΜΚΟ αφορά το διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό, καθώς και το προσωπικό των αποστολών. Πρωταρχικός της ρόλος είναι η ανάπτυξη των απαραίτητων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, που θα μεγιστοποιούν την απόδοση των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπώντας την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η ΔΑΠ επιδιώκει την αξιολόγηση των δράσεων που αναλαμβάνει ο εκάστοτε οργανισμός, επικεντρώνεται στη ορθή πολιτική των προσλήψεων, των εργασιακών σχέσεων και της πολιτικής των αμοιβών, προωθώντας την εξασφάλιση της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού και την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, καθότι καθορίζουν την εργασιακή ευημερία, την καταξίωση όσο και τη παραγωγικότητα αυτής. Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αξιοποιεί την υπάρχουσα επιστημονική γνώση και τα ερευνητικά δεδομένα, στοχεύοντας στη προβολή του έργου της ΔΑΠ μέσω της παρουσίαση των βέλτιστων πρακτικών αποτελεσματικής αντιμετώπισης των σημερινών εργασιακών προκλήσεων.

Λέξεις-κλειδιά: ΜΚΟ, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανισμός, NGO, Ηθική

Human resource management in NGOs and best practices for effectively dealing with work challenges

Abstract

As legally constituted organizations and founded by natural legal entities, Non-Governmental Organizations (NGOs) operate independently of any government. Human Resources Management in NGOs concerns administrative and scientific staff, as well as mission staff. Its primary role is to develop the necessary functions and activities that will maximize the performance of human resources in order to achieve the goals of an organization. HRM seeks to evaluate the actions undertaken by each organization, focuses on the correct policy of recruitment, labor relations and remuneration policy, promoting the assurance of continuous staff training and the acquisition of professional experience, as they determine work well-being, recognition as well as its productivity. The present bibliographic review utilizes the existing scientific knowledge and research data, aiming to promote the work of HRM through the presentation of best practices for effectively dealing with today's work challenges.

Keywords: NGO, Human Resource Management, Organization, Ethics

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	xi
Περίληψη.....	xiii
Abstract.....	xv
Εισαγωγή.....	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	1
1.1 Ιστορικό πλαίσιο.....	1
1.2 Σκοπός της ΔΑΠ.....	3
1.3 Αντικειμενικοί στόχοι της ΔΑΠ.....	4
1.4 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	6
Κεφάλαιο 2 Ηθική και ΔΑΠ.....	9
Κεφάλαιο 3 Ορισμός Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ).....	13
3.1 Σημασία των ΜΚΟ.....	14
Κεφάλαιο 4 Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜΚΟ.....	17
4.1 Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜΚΟ.....	21
4.2 Παράγοντες επιρροής στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜΚΟ.....	23
4.3 Η ηθική διάσταση της ΔΑΠ στις ΜΚΟ.....	25
4.4 Ο ρόλος του εθελοντισμού και η χρηματοδότηση στις ΜΚΟ.....	26
Κεφάλαιο 5 Προκλήσεις εντός ΜΚΟ.....	29
5.1 Διαχείριση της διαφορετικότητας.....	29
5.2 Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας.....	32
5.3 Διαχείριση Διαφορετικότητας.....	32
Κεφάλαιο 6 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει το HR στις NGOs.....	37
6.1 Προσέλκυση ταλαντούχου προσωπικού.....	37
6.2 Διατήρηση ταλέντων και διαχείριση κύκλου εργασιών.....	37
6.3 Εργασιακές συνθήκες.....	38
6.4 Παρακολούθηση και ενίσχυση της απόδοσης.....	38
6.5 Συμμόρφωση με νομικά και ρυθμιστικά θέματα.....	39
6.6 Έλλειψη διαδικασιών και πόρων ανθρώπινου δυναμικού.....	39
6.7 Ειδικές συνθήκες για την ΔΑΠ στις ΜΚΟ.....	39
6.8 Η σημασία της αποστολής αντί του κέρδους.....	39
6.9 Ειδικές δομές εργατικού δυναμικού.....	40
6.10 Δομή κινήτρων των εργαζομένων των ΜΚΟ.....	40
6.11 Περιορισμένη διαθεσιμότητα των επιπέδων απόδοσης και των προτύπων κόστους.....	41

Κεφάλαιο 7 Όργανα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε ΜΚΟ	43
7.1 Δομές Προσωπικού	43
7.2 Recruiting και επιλογή υποψηφίων	44
7.3 Οργάνωση εργασιών	46
7.4 Ηγεσία	48
7.5 Ανάπτυξη του HR των ΜΚΟ	50
7.6 Αμοιβές – Αποζημιώσεις	51
7.7 Αξιολόγηση απόδοσης	54
7.8 Συμμετοχή των εργαζομένων	55
7.9 Διαφορές μεταξύ Κυβερνητικών και Μη Κυβερνητικών Οργανισμών	56
Κεφάλαιο 8 Η ΔΑΠ στις Εγχώριες και Διεθνείς ΜΚΟ	61
Κεφάλαιο 9 Καλές Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	65
9.1 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη	67
Συμπεράσματα	75
Προτάσεις	78
Βιβλιογραφία	79

Εισαγωγή

Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) αποτελούν νομικά συγκροτημένους οργανισμούς, ιδρύονται από φυσικά νομικά πρόσωπα και λειτουργούν ανεξάρτητα από κάθε κυβέρνηση, ασκώντας σημαντική επιρροή ως αναδύομενο μοντέλο της σύγχρονης κοινωνίας των πολιτών. Με βάση τον ορισμό της Παγκόσμιας Τράπεζας, οι ΜΚΟ είναι «ιδιωτικές οργανώσεις που αναλαμβάνουν δράση σχετικά με την ανακούφιση όσων υποφέρουν, την προαγωγή των συμφερόντων των φτωχών, την προστασία του περιβάλλοντος, την παροχή βασικών κοινωνικών υπηρεσιών ή αναλαμβάνουν την προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης» (World Bank, 2005). Οι ΜΚΟ επίσης χαρακτηρίζονται ως «επίσημες (επαγγελματικές) ανεξάρτητες κοινωνικές οργανώσεις των οποίων ο πρωταρχικός στόχος είναι η προώθηση κοινών στόχων σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο» (Martens, 2002).

Η χρήση του όρου «Non-Governmental Organizations-NGOs» στο Καταστατικό του Διεθνούς Δικαίου γίνεται σαφής στο άρθρο 71 του Χάρτη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ, 1945), που προέβλεπε τη δυνατότητα αναγνώρισης «συμβουλευτικού καθεστώτος» σε εθνικές και διεθνείς Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις οι οποίες εστιάζονται στο πεδίο δράσης του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου (Περράκη, 2002). Οι ΜΚΟ δραστηριοποιούνταν σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο από τις αρχές του 18^{ου} αιώνα στοχεύοντας στην απαλλαγή από τον ζυγό της δουλείας, στην επικράτηση της ειρήνης, την ανακούφιση και φροντίδα από τους πολέμους και τις ασθένειες (λ.χ. λοιμοί) ή τη παροχή υπηρεσιών υγείας. Ιστορικά, από τις πρώτες ΜΚΟ υπήρξαν οι «Save the Children» που ιδρύθηκε το 1919, «CARE International» που ξεκίνησε το έργο του το 1946 και «Oxfam International» η οποία ιδρύθηκε το 1942 (Lewis, 2009). Ο Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός (Hellenic Red Cross), ο οποίος θεωρείται σήμερα ως ο πιο μεγάλος Μη Κυβερνητικός Οργανισμός στην Ελλάδα, ιδρύθηκε το 1877.

Τη δεκαετία του 1960 ξεπρόβαλλαν πολλές νέες ΜΚΟ, όπως η WWF, η Greenpeace, η Διεθνής Αμνηστία (Amnesty International), οργανώσεις για την προστασία των δικαιωμάτων των γυναικών, των παιδιών και το Συμβούλιο Άμυνας Φυσικών Πόρων (Natural Resources Defense Council), οι οποίες συνεχίζουν να διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη Διεθνή Κοινότητα έως και σήμερα. Η αύξηση της μη κυβερνητικής δραστηριότητας στις ΜΚΟ, οι οποίες αποτελούν «αυτοδιοικούμενους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που είναι προσανατολισμένοι στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των αδικημένων ανθρώπων», καθρεφτίζει όχι μόνο την διαπερατότητα

των εθνικών συνόρων αλλά και την ανάπτυξη και τις βελτιώσεις που εφαρμόζονται στις επικοινωνίες, προσφέροντας την ευκαιρία σε μεμονωμένα άτομα να θέσουν στόχους και να υπερασπιστούν αξίες και ανθρωπιστικές πεποιθήσεις σε διεθνές επίπεδο (Τσακνή, 2020).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των ΜΚΟ αρχικά αφορούν την οργανωτική δομή, η οποία χαρακτηρίζεται από την επικράτηση θεσμών που διακρίνουν τις ΜΚΟ από τις υπόλοιπες δομές όπως, επί παραδείγματι, την οικογένεια ή τα κοινωνικά κινήματα. Εν συνεχεία, συνδέεται με την ανάδειξη της προσωπικότητας μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα της ΜΚΟ, η οποία προβάλλει ενισχυμένη λόγω αυτής της συλλογικής δράσης, και διαχωρίζει με τη σειρά της τον δημόσιο βίο από τις οργανώσεις. Επιπλέον, σχετίζεται με την απαγόρευση της διανομής κερδών μεταξύ των μελών που απαρτίζουν τις ίδιες τις ΜΚΟ, με την αυτοδιακυβέρνηση που παρουσιάζεται μέσα από την αξιολόγηση των δράσεων τους και τον αυτοέλεγχο και, τέλος, με τον εθελοντισμό, ο οποίος αποτελεί και το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τους γνώρισμα (Προμπονάς, 2009).

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων ή Δυναμικού (Human Resources Management- HRM-ΔΑΠ) στις ΜΚΟ αφορά το διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό, καθώς και το προσωπικό των αποστολών. Η ΔΑΠ θεωρείται υπεύθυνη για «την ανάπτυξη εκείνων των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μεγιστοποιούν την απόδοση των ανθρωπίνων πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού» (Dessler, 2005). Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 η ΔΑΠ ξεκίνησε να προβάλλει ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της διοίκησης ενός φορέα ή οργανισμού με τους εργαζομένους, θεωρώντας την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την εκπαίδευσή τους στοιχεία καθοριστικά για την συνεχή βελτίωση και εξέλιξή του.

Οι βέλτιστες πρακτικές αποτελεσματικής ανταπόκρισης και άμεσης αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων συνδέονται με την επαγγελματική εξειδίκευση και την τεχνογνωσία, ώστε μια ΜΚΟ να μπορεί να λειτουργεί δυναμικά και κυρίως αποτελεσματικά μέσα σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Σκλιάς & Χουλιάρης, 2002). Ο πολυσύνθετος και πολύπλοκος χαρακτήρας της ΔΑΠ απαιτεί την εξασφάλιση της συνεχούς κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς και την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, απαραίτητες συνιστώσες που καθορίζουν τόσο την εργασιακή καταξίωση όσο και τη παραγωγικότητα αυτής (Χουλιάρης, 1998).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνεται κυρίως στον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, την αξιολόγηση των δράσεων που αναλαμβάνει, τη τακτική εκπαίδευση στην οποία συμμετέχει τακτικά, την εργασιακή εξέλιξη, τις προσλήψεις των

κατάλληλων υποψηφίων, τις εργασιακές σχέσεις, τη πολιτική των αμοιβών καθώς και την υγεία και προστασία των εργαζομένων που στελεχώνουν την εκάστοτε ΜΚΟ (Tyson et al., 2000).

Ο ρόλος και η δράση των ΜΚΟ επηρεάζουν σημαντικά θέματα που άπτονται των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η κατάλληλη οργάνωση, η εύστοχη διαχείριση και η ενδεδειγμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΚΟ αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή επίτευξη των στόχων και τη συνεχή προσφορά στη κοινωνία, ιδιαίτερος όταν πραγματοποιείται σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο εργασιακό, νομικό και πολιτικό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η επίτευξη μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης τόσο της ελληνικής όσο και της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τη μελέτη της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στις ΜΚΟ και την αντιμετώπιση εργασιακών προκλήσεων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα βασίζεται στη παρουσίαση και κριτική θεώρηση ακαδημαϊκών πηγών (δημοσιεύσεις επιστημονικών άρθρων σε ηλεκτρονικά περιοδικά) καθώς και της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας με συναφές επιστημονικό περιεχόμενο. Η αξιοποίηση της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης και των ερευνητικών δεδομένων, κατόπιν κριτικής αποτίμησης από την ερευνήτρια, στοχεύει στην ανάδειξη του ερευνητικού ελλείμματος αναφορικά με την έρευνα του γνωστικού αντικειμένου και τη παρουσίαση και συζήτηση των ευρημάτων των σχετικών ερευνών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι βιβλιογραφικές αναφορές που συνδέονται με τον τρόπο λειτουργίας της Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜΚΟ και τις βέλτιστες πρακτικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης εργασιακών προκλήσεων παραμένουν συγκριτικά λίγες σε σχέση με εκείνες που πραγματοποιούνται και αναφέρονται στη ΔΑΠ σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Υπό το πρίσμα των τρεχουσών εξελίξεων εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 και την οικονομική κρίση που βιώνουν πολλά κράτη και πολίτες, είναι προφανές ότι οι ΜΚΟ, κυρίως οι ανθρωπιστικές, θα αποτελέσουν σταδιακά πεδίο έρευνας τα επόμενα χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Ιστορικό πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο συχνή η χρήση του όρου Ανθρώπινοι πόροι ή Ανθρώπινο Δυναμικό αντί να προτιμάται ο παλαιότερος όρος εργαζόμενοι ή προσωπικό, ορίζοντας, τρόπον τινά, το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει σήμερα ο άνθρωπος παράγοντας στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μελετά το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ή φορέα ως πρωτεύοντα παράγοντα, αναδεικνύοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο ως πολύτιμο και σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού» (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ο Frederick Taylor (1911) υπήρξε ο πρώτος που ασχολήθηκε με την ορθή επιλογή του εργατικού δυναμικού, τις οικονομικές αποδοχές του και την αύξηση της παραγωγικότητας, δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, τη διαρκή και στενή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου. Το 1927 ο Elton Mayo πρόβαλλε μέσα από την έρευνά του την ανάγκη της διαμόρφωσης ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος με απώτερο σκοπό τη βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού. Στα χρόνια του 1930 εμφανίστηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, η οποία υπογράμμισε τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας καθώς και της κάλυψης των κοινωνικών αναγκών του προσωπικού, χαράζοντας το δρόμο για την μετέπειτα θέσπιση κανόνων ασφάλειας, υγιεινής ακόμη και πρόβλεψης πρόσθετων παροχών. Το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγμάτευσης σηματοδοτεί τη πιο σπουδαία νίκη των εργατικών συνδικάτων μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, δίνοντας το έναυσμα για την ίδρυση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Χατζηκιάν, 2008).

Στη διάρκεια των ετών του 1950 και 1960 παρουσιάστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, όπου η συμπεριφορά και η στάση των εργαζομένων κατέστη αντικείμενο έρευνας και ανάλυσης, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του κράτους-πρόνοιας (Welfare State). «Ο όρος «κράτος πρόνοιας» αναφέρεται στην ιστορικά καθορισμένη μορφή του αστικού κράτους στις αναπτυγμένες καπιταλιστικές χώρες, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη διεύρυνση της κοινωνικής του λειτουργίας, ιδιαίτερα στη σφαίρα της κοινωνικής αναπαραγωγής. Αναλαμβάνει την ευθύνη κάλυψης αναγκών απασχόλησης, υγείας, παιδείας, κατοικίας, κοινωνικής φροντίδας, προστασίας του περιβάλλοντος και ελεύθερου χρόνου για τον ενεργό και μη ενεργό πληθυσμό,

αναπτύσσοντας τον μηχανισμό του για την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών ή για τη ρύθμιση της παροχής τους από τον ιδιωτικό (κερδοσκοπικό και μη) τομέα» (Σιάντου, 2022). Ενώ από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, το τμήμα της Διοίκησης Προσωπικού μετονομάστηκε σταδιακά σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία συμμετέχει ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής πολιτικής του οργανισμού, υποστηρίζοντας τη κοινωνική δικαιοσύνη και επενδύοντας στη σημαντικότητα, το σεβασμό, την εξέλιξη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Χατζηκιάν, 2008).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως κλάδος επίσης της οικονομικής και της επιστημονικής έρευνας έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες με έμφαση κυρίως στις επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο σήμερα, ως επί το πλείστον, πολλές επιχειρήσεις, δίνουν μεγάλη σημασία στην εφαρμογή και τις δράσεις του HRM. Αυτή η εξέλιξη βασίστηκε κυρίως σε δύο δυνάμεις: πρώτον, στις δαπάνες για το προσωπικό οι οποίες σε μη παραγωγικές βιομηχανίες (non-productive industries) συχνά καταλαμβάνουν περισσότερο από το ήμισυ των εσόδων ή του συνολικού κόστους και δεύτερον, στο ίδιο το προσωπικό το οποίο ασκεί τεράστια επιρροή στην οργανωτική απόδοση. Σε μια κατάσταση εντεινόμενου ανταγωνισμού, είναι επομένως σημαντικό για τις εταιρείες να επικεντρωθούν στο ανθρώπινο δυναμικό για τη βελτίωση της ποιότητάς τους και τη μείωση του κόστους τους (Eckardstein & Brandl, 2004).

Για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ), καθώς και για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι δυνάμεις του ανταγωνισμού, οι περιορισμένοι πόροι και η βελτίωση της απόδοσης έχουν γίνει επίσης σημαντικές, αλλά με κάποια καθυστέρηση. Αν και έχουν σχετικά υψηλότερες δαπάνες για το προσωπικό σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις λόγω του προσανατολισμού τους σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, η ανάγκη για εφαρμογή της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων αναγνωρίστηκε πολύ αργότερα από τους υπεύθυνους διευθυντές των ΜΚΟ (Eckardstein & Brandl, 2004). Εν τω μεταξύ, η πίεση για εξορθολογισμό έχει αυξηθεί και στις ΜΚΟ, έτσι ώστε το προσωπικό να θεωρείται καθημερινά όλο και περισσότερο ως πολύτιμος πόρος και το ανθρώπινο δυναμικό ως κρίσιμο εργαλείο για την επιτυχία της επιχείρησης. Ως συνέπεια αυτής της εξέλιξης, το θεσμοθετημένο ανθρώπινο δυναμικό να χρειάζεται να αλληλοεπιδρά όλο και πιο επαγγελματικά. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό από τις ΜΚΟ και οι προσπάθειές τους για την εφαρμογή της ΔΑΠ είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η επιστήμη ασχολείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, εξετάζοντας την αλληλένδετη σχέση που μορφοποιείται διαρκώς μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και αυτών των οργανισμών. Η δυνατότητα μάλιστα της μεταφοράς των μέσων διαχείρισης

στις ειδικές συνθήκες λειτουργίας των ΜΚΟ συζητείται ευρέως για σχεδόν κάθε διοικητική λειτουργία. Ωστόσο, τα συμπεράσματα διαφέρουν, καθώς εξαρτώνται από τις συγκεκριμένες λειτουργίες (Eckardstein & Brandl, 2004).

Κεντρικό καθήκον του HRM είναι να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα του ανθρωπίνου δυναμικού ποσοτικά, εξασφαλίζοντας ότι η εργασία των ατόμων που προσλαμβάνονται από έναν οργανισμό είναι του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας που αρμόζει στο κόστος. Η παραμέληση της αξίας των δυνατοτήτων του HRM θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του ίδιου του οργανισμού. Οι ΜΚΟ, προκειμένου να ανταποκριθούν στις εκάστοτε ποιοτικές προσδοκίες τους με σκοπό την επίτευξη ενός αποδεκτού επιπέδου κόστους εργασίας, εξαρτώνται από την ανθρώπινη απόδοση (Vartziouma, 2019).

1.2 Σκοπός της ΔΑΠ

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να προσφέρει την απαραίτητη συμβουλευτική υποστήριξη στους εργαζομένους, να εντοπίζει τυχόν αδυναμίες στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και να συμβάλλει στην επίλυση των διενέξεων και διαφορών που παρουσιάζονται, τηρώντας τις απαραίτητες ισορροπίες μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης, και παρέχοντας συμπληρωματική εκπαίδευση όποτε χρειαστεί. Ως πολυδιάστατη μονάδα η ΔΑΠ λειτουργεί προσφέροντας, εν κατακλείδι, έργο εκτελεστικού, συμβουλευτικού και βοηθητικού χαρακτήρα, προσδιορίζοντας ουσιαστικά τον αντικειμενικό σκοπό της ύπαρξής της (Παγκάκης, 1991, 2003). Εξασφαλίζει τους κατάλληλους εργαζομένους από άποψη προσόντων και αριθμού ατόμων, ώστε να είναι σε θέση ο φορέας ή ο οργανισμός να τους αξιοποιεί σωστά και αποτελεσματικά προς όφελός του. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, ως μια απολύτως σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό.

Καίριος κρίνεται ο ρόλος της βελτίωσης της παραγωγικότητας, μέσω της συμμετοχής της στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη καθημερινή λειτουργικότητα του οργανισμού, την επισήμανση των προβλημάτων για το σωστό προγραμματισμό του απαραίτητων διαδικασιών επίλυσης αυτών και τη καλλιέργεια ορθής συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσής τους. Καταλυτικής σημασίας κρίνεται εξίσου η ενίσχυση της ποιότητας της ζωής στον εργασιακό περιβάλλον μέσω της γόνιμης επικοινωνίας των τμημάτων του φορέα ή οργανισμού, ώστε να αξιοποιούνται οι τυχόν καινοτόμες ιδέες τους. Η συμμόρφωση με τη εργατική νομοθεσία που συνδέεται με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, την

ισότητα των φύλων στην απασχόληση, την ασφάλεια και την υγιεινή του προσωπικού καθώς και τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα κρίνεται ζωτικής σημασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Σε διαφορετική περίπτωση, ο οργανισμός θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει υψηλά πρόστιμα και πληρωμή αποζημιώσεων εάν δεν εφαρμοστούν οι πολιτικές της Ε.Ε. για εργασιακά ζητήματα, του Υπουργείου Εργασίας ή της Επιθεώρησης Εργασίας. Μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης της ΔΑΠ εξασφαλίζεται η δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να διαφοροποιείται από αντίστοιχους φορείς ή οργανισμούς επενδύοντας στην αξιοποίηση του ίδιου του προσωπικού και τον καινοτόμων ιδεών. Η εξασφάλιση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας του εργατικού δυναμικού αποτελεί, τέλος, βασικό σκοπό της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επηρεάζει σημαντικά την επιτυχή επίτευξη των στόχων και των αναγκών του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

1.3 Αντικειμενικοί στόχοι της ΔΑΠ

Οι αντικειμενικοί στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι κατ' αρχήν οργανωσιακοί, παίζοντας ρόλο καταλυτικό ως προς την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, εν συνεχεία, λειτουργικοί, ώστε η συνολική συνεισφορά των εργαζομένων του φορέα ή του οργανισμού να ανταποκρίνεται στο όραμα, τους στόχους και τις τρέχουσες ανάγκες της ΜΚΟ, κοινωνικοί, ώστε να ακολουθείται και να εφαρμόζεται ορθώς ο κώδικας ηθικής δεοντολογίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων να γίνονται σεβαστά, και, τέλος, προσωπικοί, για να συνεχίζουν να είναι σε θέση να προσφέρουν την απαραίτητη βοήθεια για την λειτουργική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των επαγγελματικών και προσωπικών τους στόχων (Παγκάκης, 2002).

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχετίζονται στενά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, γι' αυτό και κρίνεται ουσιαστικά απαραίτητη η προσέλκυση, η ανάπτυξη και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθώς και με τη συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω της επίτευξης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του έργου που προσφέρουν οι εργαζόμενοι, η οποία ενισχύεται καταλυτικά με την εφαρμογή ενός αξιόπιστου συστήματος προσλήψεων, αμοιβών αλλά και συνεχούς εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Κομβικός παραμένει ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης, της ανάπτυξης του ίδιου του προσωπικού και της τήρησης των κοινωνικών και νομικών

υποχρεώσεων, μια και η υλοποίηση των στόχων των εκάστοτε φορέων και των οργανισμών αποτελούν· επί της ουσίας, το λόγο ύπαρξης της ΔΑΠ (Schuler et al., 1993).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικής συνεργασίας και συνεισφοράς των εργαζομένων στη ΜΚΟ με τέτοιο τρόπο που να περιλαμβάνεται όχι μόνο η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και του απαιτούμενου κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, δίνοντας έμφαση στην επιτυχή προσέγγιση και ικανοποίηση των εκάστοτε κοινωνικών αναγκών (Werther & Davis, 1996). Σήμερα, η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, φορέα ή επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από την ορθή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μια και σχετίζεται άμεσα με τη σύλληψη και την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ίδιο τον άνθρωπο, καθώς και με τις απαραίτητες αποφάσεις που λαμβάνει και τις αναγκαίες λειτουργίες που προωθεί, οι οποίες εστιάζονται στην επίτευξη της άρτιας ομαδικής εργασίας (Jackson & Schuler, 2003).

Σύμφωνα με τον Batti (2014), επιτυχημένη ΜΚΟ θεωρείται ο οργανισμός ή ο φορέας που επικεντρώνεται πρώτα από όλα στον ίδιο τον εργαζόμενο και την ενεργό συμμετοχή του στις υπηρεσιακές επιτυχίες του ίδιου του οργανισμού, αναγνωρίζοντας τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, της ανάπτυξης, της δέσμευσης και την παροχής κινήτρων που στοχεύουν στην εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων. Η δέσμευση των εργαζομένων στις αρχές και το όραμα του οργανισμού, η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν βασικούς παράγοντες της ορθής λειτουργίας και του επιτυχημένου, εν τέλει, έργου ενός φορέα ή οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η έλλειψη εστίασης της προσοχής εκ μέρους της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι τελικά δυνατόν να οδηγήσει στη επιτυχία ή στην αποτυχία μιας ΜΚΟ.

Η ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης αποδίδει το συναίσθημα αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στους στόχους της ΜΚΟ. «Τα κύρια συστατικά για την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό όπου εργάζονται είναι η ύπαρξη σταθερότητας, η ηθική ικανοποίηση, η ομαδικότητα και η ύπαρξη ορατών και άμεσων αποτελεσμάτων της εργασίας τους στη βελτίωση των βιοτικών αναγκών των εξυπηρετούμενων» (Λαζαρίδης, 2019). Η οργανωσιακή αφοσίωση συνεχίζει να αναπτύσσεται όταν η εκάστοτε ΜΚΟ μέσω της ΔΑΠ δίνει προτεραιότητα στην αναγνώριση, στον έπαινο, στην ηθική και υλική ανταμοιβή, στην εκπαίδευση και, εν τέλει, στην ενίσχυση και βελτίωση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού της (Λαζαρίδης, 2019).

1.4 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι πιο σπουδαίες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων αφορούν αρχικά τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, αποβλέποντας στην πρόβλεψη τυχόν αναγκών σε ανθρωπινό δυναμικό, στη προτεινόμενες τεχνολογικές αλλαγές και την εφαρμογή τους, στον έλεγχο των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων με σκοπό την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, καθώς και στο σχεδιασμό προγραμμάτων αντιμετώπισης απουσίας επιστημονικών και διοικητικών στελεχών. Η προσέλκυση, η ορθή επιλογή και η πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού αποτελεί ένα ακόμη καθήκον της ΔΑΠ. Κατόπιν διεξαγωγής συνέντευξης ηλεκτρονικά ή διά ζώσης ή κάποιων ειδικών τεστ, συμμετέχει ενεργά στη λήψη της τελικής απόφασης για την πρόσληψη νέου προσωπικού, πέραν των υπολοίπων αρμοδιοτήτων της που αφορούν την εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων εργαζομένων καθώς και την ομαλή εγκατάστασή τους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002).

Η ΔΑΠ είναι επίσης υπεύθυνη για την κατάρτιση ενός γενικού προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού, κατόπιν απαραίτητης συνεννόησης με τα αρμόδια στελέχη των επιμέρους διευθύνσεων ή τμημάτων των φορέων ή οργανισμών. Η εκπαίδευση και η εξάσκηση των υφισταμένων με απώτερο στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους εξαρτάται από το πλαίσιο της συνεργασίας που λαμβάνει χώρα μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών της επιχείρησης, καθώς οδηγεί στην άμεση ανάπτυξη του προσωπικού και τη μελλοντική ανάληψη θέσεων από τους εργαζόμενους με πιο πολλές αρμοδιότητες και καθήκοντα. Η αξιολόγηση που ακολουθεί τη παραπάνω ανάληψη δραστηριοτήτων αφορά τις τρέχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρωπίνου δυναμικού, κατόπιν κατάρτισης του γενικού προγράμματος, καθορίζονται και αξιολογούνται σε σχέση με τις προτάσεις και τα προγράμματα που προτείνουν τα στελέχη της κάθε διεύθυνσης (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις συντονίζονται από την ίδια την διοίκηση προσωπικού, εφόσον ληφθούν υπόψη οι προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες των εργαζομένων, επιπλέον των προσόντων τους. Η τελική απόφαση για προαγωγή ή μετάθεση πραγματοποιείται κατόπιν κοινής αποφάσεως που εκδίδεται από τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος και του διευθυντή προσωπικού. Η πολιτική αποδοχών καθορίζεται από αρκετούς παράγοντες σε κάθε φορέα ή οργανισμό (Κανελλόπουλος, 2002).

Αποτελεί αρμοδιότητα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και βασίζεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης του συγκεκριμένου έργου που εκτελείται, της θέσης εργασίας

καθώς και των υπευθύνων στελεχών που λαμβάνουν μέρος. Εντός της διαδικασίας αυτής, καθορίζονται οι αμοιβές σύμφωνα με τους βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια των πληρωμών, ερευνώνται επίσης οι αυξήσεις και αποφασίζεται γενικότερα η πολιτική αμοιβών κατόπιν έρευνας της αγοράς εργασίας. Η πολιτική αποδοχών είναι άμεσα συνυφασμένη με τη παροχή ποιοτικής εργασίας από τους εργαζόμενους, με τους ελκυστικούς μισθούς και παροχές, όπως και με τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002).

Ο σχεδιασμός παροχής ωφελημάτων των εργαζομένων αποτελεί αρμοδιότητα της ΔΑΠ και αναφέρεται στην εξασφάλιση των ιατρικών ασφαλίσεων, των συντάξεων καθώς και της νοσοκομειακής περίθαλψης του προσωπικού. Αναλαμβάνει τη διεξαγωγή αποζημιώσεων ασθενείας, τακτοποίηση δανειακών υποχρεώσεων, καθώς και οργάνωσης ψυχαγωγικών και κοινωνικών προγραμμάτων κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για την άσκηση πειθαρχικών μέτρων όπως και απολύσεων, εφόσον αποδειχθεί ανάρμοστη συμπεριφορά από πλευράς των εργαζομένων. Η διατύπωση των κανόνων συμπεριφοράς καθορίζεται από την ΔΑΠ αλλά η εφαρμογή οποιοδήποτε διορθωτικών ποινών δεν προωθείται εάν δεν υπάρξει η έγκριση πρωτύτερα από τον διευθυντή (Κανελλόπουλος, 2002).

Αναφορικά με την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να επιβάλλεται το τυπικό πρόγραμμα υγείας του προσωπικού το οποίο και περιλαμβάνει τις χαρακτηριστικές εξετάσεις πριν τη πρόσληψη, πρώτες βοήθειες, λειτουργία φαρμακείου, μαθήματα υγιεινής, καθώς και προφύλαξη και έλεγχος από τυχόν επικίνδυνες καταστάσεις εντός της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η πρόληψη ατυχημάτων σχετίζεται με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, επιβολής κανονισμών και κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις μεταξύ συνδικαλισμού και διοίκησης. Η ΔΑΠ λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ του σωματείου και της ανώτατης ηγεσίας του φορέα ή του οργανισμού, με σκοπό την επίλυση θεμάτων που αφορούν τις υπερωρίες, τις απολύσεις, τις μεταθέσεις ή τις διενέξεις που δημιουργούνται ώστε να επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης, φιλίας και συνεργασίας μεταξύ όλων όσων εργάζονται (Κανελλόπουλος, 2002).

Σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα διαχείρισης εργασιακού προσωπικού, αναπόσπαστο μέρος των εργασιών της ΔΑΠ αποτελούν η έρευνα γνώμων με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Οι έρευνες αυτές αποσκοπούν στη βελτίωση της σωστής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, στην εφαρμογή των

κανόνων συμπεριφοράς εντός των τμημάτων καθώς και στην ενθάρρυνση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Η ορθή λειτουργία της ΔΑΠ αποτελεί σημαντικό πυλώνα αποδοτικότητας κάθε φορέα ή οργανισμού, καθώς ρυθμίζει την αρμονική συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και των ανωτάτων στελεχών και την επίτευξη των στόχων.

Κεφάλαιο 2

Ηθική και ΔΑΠ

Η ηθική στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Ethics and Human Resource Management) ως υποσύνολο της επιχειρηματικής ηθικής, υποδηλώνει τη μεταχείριση των εργαζομένων με ευπρέπεια και διανεμητική δικαιοσύνη. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε είδους διάκριση μεταξύ των εργαζομένων, βάσει συγκεκριμένων παραγόντων όπως η κάστα, το χρώμα, η θρησκεία, η εμφάνιση, ο πολιτισμός, ο αγώνας για την απασχόληση κ.λπ. Η επιχειρηματική ηθική συνεισφέρει στους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να κινητοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά (Salehi et al., 2012).

Όταν οι εργαζόμενοι εντάσσονται σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργεί η επιχείρηση και πώς οι ίδιοι, ως εργαζόμενοι, αναμένονται να συνεισφέρουν και να συμπεριφέρονται εντός του οργανισμού. Αποτελεί επίσης ευθύνη της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού να συντάσσει εγχειρίδια εργαζομένων που θα παρέχουν καθοδήγηση και ενημέρωση στους εργαζόμενους για το τι είναι σωστό και τι λάθος. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον φορέα ή οργανισμό, κάτι που είναι σημαντικό, καθώς οι άνθρωποι αποτελούν τους πιο πολύτιμους πόρους (Paswan, 2015).

Η επιχειρηματική ηθική (Business Ethics) στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τις ηθικές υποχρεώσεις του εργοδότη έναντι των εργαζομένων για τη διατήρηση της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι τομείς δεοντολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη δικαιοσύνη, τον σεβασμό, την ιδιωτική ζωή, τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα, τη μεταχείριση των εργαζομένων και τις απαραίτητες διαδικασίες εκτέλεσης καθηκόντων στο χώρο εργασίας. Η σημασία της ηθικής στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων οφείλεται στην παγκοσμιοποίηση που έχει επηρεάσει τις οργανωτικές πολιτικές για να λειτουργήσουν στην παγκόσμια οικονομία, καθώς και στον αυξανόμενο ανταγωνισμό που αναγκάζει την εταιρεία να βρει το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να αυξήσει την κερδοφορία (Mohr et al., 2001).

Με το αναπτυσσόμενο εύρος των επιχειρήσεων να δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, διαπιστώνεται μια ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη να αντιμετωπιστούν τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν σε καθημερινή βάση και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εταιρείες θεωρούν πλέον το ανθρώπινο δυναμικό στρατηγικής σημασίας και εξετάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη λήψη αποφάσεων ηθικής. Συνεπώς, αποτελεί

επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί η χρήση μόνο κατάλληλων πληροφοριών που αφορούν τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή σχέση (Mohr et al., 2001).

Θέματα διακρίσεων και άδικων πολιτικών απασχόλησης μπορούν να φέρουν τις εταιρείες αντιμέτωπους με μια σωρεία προβλημάτων με τους καταναλωτές, τους πιθανούς στρατηγικούς συνεργάτες καθώς και με τους πιθανούς μελλοντικούς υπαλλήλους. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα για το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, να αμείβονται, να εκπαιδεύονται, υπό ποιες συνθήκες θα πρέπει να εργάζονται και πόσο σκληρά, να σέβονται τους κανόνες και τις αρχές του φορέα ή του οργανισμού και να απολύονται, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, είναι θεμελιώδεις για την ΔΑΠ. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να απαντώνται στον κώδικα δεοντολογίας που έχει σχεδιαστεί από επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι ηγέτες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να λαμβάνουν σκληρές αποφάσεις (Αυγουστάκη, 2021).

Η ενσωμάτωση των ηθικών πρακτικών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ενίσχυση των ηθικών αξιών στα άτομα ενδυναμώνει έναν οργανισμό ώστε να διατηρεί και να αυξάνει την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, ο αντίκτυπος των ηθικών παραβιάσεων στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό μπορεί πραγματικά να είναι τεράστιος, μια και βλάπτει τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τις επιχειρήσεις και την ίδια την κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, είναι πολύ πιθανό να ασκήσει αρνητική επίδραση στην πειθαρχία του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στη κερδοφορία του οργανισμού, επηρεάζοντας αρνητικά την οικονομική σταθερότητα και την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού ή φορέα (Αυγουστάκη, 2021).

Γι' αυτό και όσοι έχουν επίγνωση της της μεγάλης αξίας που κατέχει η επιχειρηματική ηθική, θέτουν σε εφαρμογή ολοκληρωμένα προγράμματα δεοντολογίας που στοχεύουν στην επίδειξη σταθερής δέσμευσης με την ηθική σε κάθε τομέα της επιχείρησης, κυρίως με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή προγραμμάτων εταιρικής δεοντολογίας, επίτευξης οργανωτικών στόχων και μέτρησης της αποτελεσματικότητας αποσκοπώντας στη δημιουργία και διατήρηση ηθικών σχέσεων (Αυγουστάκη, 2021).

Η ΔΑΠ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του ηθικού κώδικα δεοντολογίας, πολιτικών και διαδικασιών, παίζοντας κεντρικό ρόλο στη διεξαγωγή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δεοντολογία στο χώρο εργασίας. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν την ευθύνη αύξησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, την απόδοσης των εργαζομένων και της επίλυσης

των ηθικών παραβάσεων, καθώς επηρεάζει άμεσα ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα· συνεπώς, ο ρόλος της ηθικής παραμένει πρωταρχικός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Salehi et al., 2012).

Η επιχειρηματική ηθική ενισχύει την αίσθηση των πεποιθήσεων, της αξίας, και της δικαιοσύνης, απομακρύνοντας το αίσθημα της ανευθυνότητας, των σκανδάλων (λόγου χάρη, δωροδοκίες ή απάτες) επαναφέροντας ως επικρατούσα εταιρική αντίληψη την ηθική ευθύνη, και οδηγώντας στην διαρκή ανάπτυξη μιας μοντέρνας διεπιστημονικής επιστήμης, η οποία τοποθετείται μεταξύ ειδικής και εφαρμοσμένης ηθικής. Το ζήτημα της ηθικής για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων παραμένει πρώτιστης σημασίας, καθώς η ηθική διάσταση της λήψης της κάθε απόφασης αποβαίνει καθοριστική για τον εκάστοτε φορέα ή τον οργανισμό. Η επαγγελματική δεοντολογία αποτελεί, επί της ουσίας, την ηθική αρχή που εντάσσει τους κανόνες και τις αρχές που καθορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά, τη διαδικασία λήψης και διαβίβασης εντολών και τη διαμόρφωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής περιλαμβάνει την συστηματική έρευνα και μελέτη των ηθικών ζητημάτων, που αφορούν τις αξίες, τις πεποιθήσεις ή τους κανόνες που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις και καθρεφτίζουν τις συμπεριφορές των ίδιων των οργανισμών, των ατόμων και των θεσμικών οργάνων (Αυγουστάκη, 2021).

Κεφάλαιο 3

Ορισμός Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ)

Σήμερα οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ένα ευρύ φάσμα στοχεύοντας στους τομείς του πολιτισμού, της τέχνης, της εκπαίδευσης, της θρησκείας και της πολιτικής, για ζητήματα ανθρωπιστικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά. Ως αποτέλεσμα, μια ΜΚΟ θα μπορούσε να παρέχει αναπτυξιακές ή ανθρωπιστικές υπηρεσίες σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο, να αποσκοπεί στην αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων των ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων ή να λειτουργεί ως οργάνωση επιδιώκοντας να επιφέρει αλλαγές σε κοινότητες ή περιοχές που υποφέρουν, μέσω της εκπροσώπησης, της στήριξης, της υπεράσπισης και της παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Price (2003), όποιος εθελοντικός οργανισμός ενδιαφέρεται να προσφέρει τις υπηρεσίες του χωρίς να έχει ενταχθεί σε συγκεκριμένη κυβέρνηση, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μη κυβερνητικός. Επιπλέον, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αποτελούν αποτέλεσμα ιδιωτικής πρωτοβουλίας, καθότι θεσμικά δεν εξαρτώνται από καμία πολιτεία ή πολιτικό κόμμα, δεν προσφέρουν οικονομικά οφέλη στα μέλη και τα στελέχη τους και ούτε στοχεύουν στην απόκτηση αξιωμάτων, αλλά λειτουργούν αυτόνομα και διαθέτουν εθελοντικό χαρακτήρα (Warner, 2002).

Εξυπηρετούν ανάγκες που δεν μπορεί να καλύψει πλήρως το κράτος και κυρίως εκείνες που αποσκοπούν στη κάλυψη των κοινωνικών αναγκών. Προτεραιότητά τους είναι να παρέχουν την υπηρεσία που δεν είναι σε θέση να προσφέρει το κράτος και ο ιδιωτικός τομέας. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές διαστάσεις της σημασίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ΜΚΟ. Η πρώτη διάσταση αφορά τους εργαζόμενους στις ΜΚΟ οι οποίοι αποτελούν τις πιο σημαντικές αξίες του οργανισμού. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι των ΜΚΟ επηρεάζονται από εγγενείς αξίες και παρακινούνται από αυτές, όπως οι αποστολές των οργανισμών, ο δημοκρατικός χαρακτήρας της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία που δίνεται στους εργαζομένους. Η τρίτη διάσταση συνδέεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τα πιο κρίσιμα ενδιαφερόμενα μέρη, όσον αφορά τα στρατηγικά σχέδια των ΜΚΟ. Από τη παρουσίαση των τριών αυτών διαστάσεων συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τη βάση της βιωσιμότητας των ΜΚΟ. Για το λόγο αυτό, η παρουσία της ΔΑΠ αποτελεί το πρωταρχικό στοιχείο σε τέτοιους οργανισμούς (Riddler & McCandless, 2010).

Γενικά στη Ευρωπαϊκή επικράτεια δεν συναντάται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός των ΜΚΟ, για το λόγο αυτό οι υπάρχοντες ορισμοί διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που έχουν γίνει αποδεκτά σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι ΜΚΟ αποτελούν ιδιωτικούς οργανισμούς οι οποίοι δεν υπόκειται σε έλεγχο από τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Η εξυπηρέτηση ενός κοινωνικού ή δημόσιου σκοπού αποτελεί απώτερο στόχο τους. Τυχόν κέρδη που θα μπορούσαν να υπάρξουν δεν προωθούνται για να διανεμηθούν στους μετόχους ή τα μέλη του ΔΣ (Διοικητικό Συμβούλιο), αλλά επενδύονται ξανά αποσκοπώντας στην υλοποίηση της δημόσιας ή κοινωνικής αποστολής του οργανισμού. Οι ΜΚΟ στηρίζονται ιδιαίτερω στην εθελοντική εργασία, αναδεικνύοντας τη προσφερόμενη εργασία ως αποτέλεσμα του γνήσιου ενδιαφέροντος των συμμετεχόντων καθώς και της ελεύθερης βούλησης που τους χαρακτηρίζει (NG EUROPE, 2020).

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, οι ΜΚΟ σε ολόκληρο το πλανήτη δραστηριοποιούνται με διάφορα ζητήματα που αφορούν τον πολιτισμό, την υγεία, τη πείνα, τα αθλήματα, το περιβάλλον, τη φτώχεια, τις τέχνες, την αστεγία, τη προστασία των ζώων, του περιβάλλοντος ή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Για το λόγο αυτό, ο οικονομικός και έλεγχος, η νομική τους μορφή, όπως και οι επιτρεπόμενες κατά τόπους δραστηριότητες εξαρτώνται από τη νομοθεσία και τις ανάγκες της κάθε χώρας. Οι ΜΚΟ επί της ουσίας υπάγονται στον Τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας, που σήμερα πλέον έχει εξελιχθεί σε μια γρήγορη αναπτυσσόμενη οικονομική δύναμη με ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων της Ευρώπης (NG EUROPE, 2020).

3.1 Σημασία των ΜΚΟ

Τα δημόσια και κοινωνικά προβλήματα αποτελούν πυξίδα δράσεων και άμεσων σκοπών των ΜΚΟ· ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητο να δοθεί μεγάλη δυναμική η οποία να στοχεύει στην επίλυση των προβλημάτων των κοινοτήτων που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Οι πιο πολλές ΜΚΟ ευρίσκονται κοντά στις κοινότητες και δραστηριοποιούνται σε περιφερειακό, εθνικό ή τοπικό επίπεδο. Η εγγύτητα που δημιουργείται με την εκάστοτε κοινότητα προσφέρει μεγάλο πλεονέκτημα κατανόησης των ζητημάτων που προκύπτουν και καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίζουν δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή προσαρμοσμένων λύσεων, καθότι οι τοπικές κυβερνήσεις αδυνατούν να προσφέρουν εξαιτίας των χρονικών, νομικών ή και γραφειοκρατικών περιορισμών (NG EUROPE, 2020).

Ως ιδιωτικοί οργανισμοί, οι μεγάλες κυρίως ΜΚΟ προσφέρουν βιώσιμες λύσεις σε προβλήματα που ταλανίζουν τις τοπικές κυβερνήσεις των χωρών με τις οποίες συνεργάζονται, επιδεικνύοντας μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία σε σύγκριση με τις ίδιες. Επιπλέον, οι ίδιες οι ΜΚΟ είναι σε θέση να προσφέρουν την εμπειριστατωμένη επιστημονική συμβολή τους σε διάφορους τομείς ως ειδικοί, συνεισφέροντας με τις αξιόπιστες και πολύτιμες συμβουλές τους στις διαδικασίες τεκμηριωμένης χάραξης πολιτικής και εφαρμογής λήψης αποφάσεων εντός Ευρωπαϊκού χώρου (NG EUROPE, 2020).

Επιπροσθέτως, οι απόψεις και οι θέσεις των ΜΚΟ δημιουργούν τεράστιο αντίκτυπο στην ευαισθητοποίηση των πολιτών, καθώς προσελκύουν τους ανθρώπους να κινητοποιηθούν ως προς την εύρεση λύσεων αναφορικά με την αντιμετώπιση πιεστικών θεμάτων, συνεισφέροντας σημαντικά στην εκπαίδευση του πληθυσμού καθώς και στην προώθηση των δημοκρατικών αξιών και ηθικών αρχών, των απόψεων των ενεργών πολιτών και της συνεκτικής κοινωνίας. Επί του πρακτέου, τα Ηνωμένα Έθνη έχουν αναφέρει πως οι οργανισμοί του Τρίτου Τομέα παραμένουν κρίσιμης σημασίας σχετικά με την εφαρμογή της Ατζέντας για το 2030, όσον αφορά την πραγματοποίηση των στόχων της Αειφόρου Ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, όσοι επωμίζονται την ευθύνη για την χάραξη πολιτικής καλούνται να αναζητήσουν στον Τρίτο Τομέα τα κατάλληλα εκείνα μέσα που αποσκοπούν στη βελτίωση και ανάδειξη των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και στην ενδυνάμωση και προώθηση της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος και της ευρύτερης κοινωνικής ένταξης. Επιπλέον, πολύ σημαντική κρίνεται η συνεισφορά του Τρίτου Τομέα στις κοινότητες της Ευρώπης σε ζητήματα που συνδέονται, λόγω χάρη, με την καταπολέμηση της φτώχειας, την επίτευξη εκπαίδευσης, της ασφάλειας και υγειονομικής περίθαλψης, της προώθησης και της προστασίας των ανθρώπινων δικαιωμάτων, της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος, την ενσωμάτωση μειονοτήτων και ευαίσθητων πληθυσμιακών ομάδων (NG EUROPE, 2020).

Στον Ελλαδικό χώρο, βάση του Νόμου 4430/2016, οι μορφές των ΜΚΟ υπό την εποπτεία των Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας αφορούν τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, τους Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης, τους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων, καθώς και τα εκάστοτε μονοπρόσωπα νομικά πρόσωπα, όπως οι Αστικοί Συνεταιρισμοί, οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, καθώς και οι Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες (NG EUROPE, 2020).

Κεφάλαιο 4

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜΚΟ

Για να αποκτήσουμε βαθύτερη γνώση της αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΚΟ, κρίνεται απαραίτητο να αναπτυχθεί ένα αναλυτικό πλαίσιο που συνδυάζει τις θεωρητικές βάσεις, ακολουθώντας τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε από τους Gratton & Truss (2003). Αρχικά, η αρχιτεκτονική του HRM στις ΜΚΟ ποικίλλει ανάλογα με τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού και τη βάση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όσον αφορά τον στρατηγικό προσανατολισμό, η αρχιτεκτονική του HRM διαμορφώνεται ρητά από τις αξίες, την ίδια την αποστολή και τους στόχους των ΜΚΟ. Αυτό συνεπάγεται την ορθή επιλογή και εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των αρχών και του οράματος που αντιπροσωπεύει τις θέσεις και τα πιστεύω των ΜΚΟ. Συνεπώς, η αρχιτεκτονική του HRM επηρεάζεται από τις διαφορετικές ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων στον Μη Κερδοσκοπικό Τομέα. Οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγονται και εφαρμόζονται σε σχέση με αυτά τα συγκεκριμένα κίνητρα (Gratton & Truss, 2003).

Επιπροσθέτως, οι ΜΚΟ χαρακτηρίζονται από μια διαφοροποίηση ως προς τις αρχές και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν, την υλοποίηση των αποστολών και των εκάστοτε στόχων που θέτουν, καθώς και από διαφορές στη βάση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, η επικέντρωση στην αρχιτεκτονική του HRM μπορεί να διαφέρει. Από την μια πλευρά, η εστίαση στην αρχιτεκτονική του HRM μπορεί να είναι υψηλή εάν υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ των αξιών και της ίδιας της αρχιτεκτονικής του HRM. Αντιθέτως, θα μπορούσε η εστίαση να είναι χαμηλή εάν δεν υπάρχει συνεπής σύνδεση μεταξύ της αποστολής, των αξιών που προσβέει και ίδιας της αρχιτεκτονικής του HRM. Ομοίως, το ίδιο ισχύει όταν η αρχιτεκτονική που διακρίνει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει τις διαρκείς ανάγκες των εργαζομένων (Parsehyan, 2016).

Έχοντας διαφοροποιηθεί η αρχιτεκτονική του HRM στην υψηλή και χαμηλή εστίαση, θα μπορούσε να ειπωθεί πως εάν η αρχιτεκτονική του HRM ήταν αμοιβαία, θα ευθυγραμμίζοταν είτε αποκλειστικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό είτε με τη βάση του HR. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, οι οργανισμοί εφαρμόζουν μια ευρεία ποικιλία πρακτικών HR για διαφορετικούς λόγους. Κάθε οργανισμός έχει τις δικές του αξίες, τη δυναμική, το όραμα, και τους στόχους που εξηγούν τους λόγους ίδρυσης αυτού, καθώς και μια ελάχιστη βάση ανθρώπινου δυναμικού, μια και ο οργανισμός βρίσκεται εργαζόμενους ή υποστηρικτές. Αυτό το αναλυτικό πλαίσιο πηγάζει αφενός από τις

θεωρητικές προσεγγίσεις του ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου από τα ειδικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών προσανατολισμών και του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΚΟ. Το πλαίσιο παρέχει τα μέσα για να διερευνηθεί εάν οι διαφορετικοί τύποι της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να εντοπιστούν και να αναλυθούν καθώς και εάν αυτοί οι τύποι είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι ή αλληλένδετοι (Parsehyan, 2016).

Πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που θεωρούν τον άνθρωπο ως τον πιο κρίσιμο ενδιαφερόμενο, υιοθετούν έναν παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης προσωπικού στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι μάλιστα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό, θέματα όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η διαχείριση σταδιοδρομίας, η ασφάλεια, η αξιολόγηση της απόδοσης, αποτελούν τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Parsehyan, 2016).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Πόρων στις ΜΚΟ σύμφωνα με τους Ridder & McCandless (2010) διακρίνεται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους: στον Διοικητικό (Administrative), στο Παρακινητικό (Motivational), στο Στρατηγικό (Strategic) και στο HRM με Γνώμονα τις Αξίες (Values-Driven). Το αναλυτικό πλαίσιο αυτών των τύπων ΔΑΠ παρουσιάζει τα βασικά σημεία των πρακτικών της ΔΑΠ στις ΜΚΟ.

Ο Διοικητικός τύπος ΔΑΠ εστιάζει τόσο στο στρατηγικό προσανατολισμό όσο και στη βάση του ανθρώπινου δυναμικού. Ονομάζεται Διοικητικός καθώς οι μελλοντικές προοπτικές των ΜΚΟ είναι είτε αδύναμες είτε ανύπαρκτες, επειδή οι ΜΚΟ δεν έχουν την δυνατότητα αλλά ούτε και σκοπεύουν να επενδύσουν στις δυνατότητες των εργαζομένων τους (Parsehyan, 2016).

Το Διοικητικό Ανθρώπινο Δυναμικό αναδύεται όταν υπάρχει χαμηλή εστίαση τόσο στον στρατηγικό προσανατολισμό όσο και στη βάση του ανθρώπινου δυναμικού. Πολυάριθμες μελέτες υποδεικνύουν ότι οι λειτουργίες HR δεν είναι επαγγελματικές στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Πολλές έρευνες υπογραμμίζουν ότι το διοικητικό ανθρώπινο δυναμικό αρχίζει να εδραιώνεται ορθά εντός των ΜΚΟ, παρόλο που στις μικρές και μεσαίες ΜΚΟ στους τομείς της ανθρώπινης υπηρεσίας και της κοινοτικής ανάπτυξης (Ban et al., 2003) αποδεικνύεται ότι οι τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού είναι μειωμένες, αντανακλώντας τους περιορισμούς πόρων και την έλλειψη επαγγελματισμού καθώς και της επίσημης κατάρτισης της HRM (Ridder & McCandless, 2010).

Οι διοικητικά προσανατολισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συχνά απλώς μιμούνται τον κερδοσκοπικό ή δημόσιο τομέα χωρίς να επιτυγχάνεται σχέση συνεργασίας με τις υπάρχουσες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού ή την οργανωτική

στρατηγική. Για παράδειγμα, μελέτες της αναπτυσσόμενης σχέσης μεταξύ στρατηγικής και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκαλύπτουν ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δημόσιας υπηρεσίας δεν ευθυγραμμίζουν τις αλλαγές στη στρατηγική τους με τις αλλαγές στις λειτουργίες στρατολόγησης (recruitment) του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την αποζημίωση και την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων (Akingbola, 2013).

Επιπροσθέτως, όταν οι πρακτικές που ασκεί το HR είναι επαγγελματικές, κυρίως λόγω της πίεσης που δέχονται από τους διάφορους χρηματοδότες οι εκάστοτε ΜΚΟ, είναι δυνατόν να επηρεαστεί αρνητικά η συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς δημιουργείται κλίμα δυσαρέσκειας, αντίστασης και ανιμαχιών μεταξύ του προσωπικού. Η παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε βραχυπρόθεσμες συμβάσεις δημιουργεί δυσκολίες πολλές φορές για τον οργανισμό και δεν επηρεάζει θετικά το ηθικό των εργαζομένων. Γι' αυτό πολλές φορές ο Διοικητικός τύπος ΔΑΠ αποτυγχάνει να λάβει υπόψη το κίνητρο της βάσης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τον στρατηγικό προσανατολισμό τους (Ridder & McCandless, 2010).

Το Motivational HRM αποτελεί ένα από τους από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση στον φορέα ή οργανισμό, καθότι αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες ενός διευθυντή στο χώρο εργασίας. Στη περίπτωση αυτή ο διευθυντής θα πρέπει να κατανοεί τις απαιτήσεις των εργαζομένων, ώστε να τους παρακινεί σωστά. Η έννοια του Motivational HRM περιλαμβάνει τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, ή τις επιθυμίες των εργαζομένων. Ο Παρακινήτικός τύπος του HRM στις ΜΚΟ επιδεικνύει χαμηλή εστίαση στον στρατηγικό προσανατολισμό δίνοντας ταυτόχρονα μεγάλη έμφαση στη βάση του HR. Ονομάζεται παρακινήτικός καθότι προσφέρονται στους εργαζόμενους σημαντικά κίνητρα που εξασφαλίζουν τη δέσμευση και την αφοσίωσή τους (Kim & Lee, 2007).

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ΜΚΟ στον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαθέτουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση εξαιτίας της αυτονομίας λήψεως αποφάσεων, της ποικιλίας και τη δημιουργικότητας στο χώρο της εργασίας καθώς και των πόρων που παραχωρούνται για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και αναγνώριση (Kim & Lee, 2007). Γι' αυτό σε μια ΜΚΟ οι εργαζόμενοι έλκονται ιδιαίτερος όταν οι οργανωτικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους αξίες.

Το Strategic HRM (SHRM) χαρακτηρίζεται από τη χαμηλή εστίασή του στη βάση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη μεγάλη έμφαση που δίνει στον στρατηγικό

προσανατολισμό. Ο όρος Στρατηγικό Ανθρώπινο Δυναμικό αποτυπώνει την ουσία του τρόπου με βάση τον οποίο τα δυνατά σημεία αυτών των ΜΚΟ απεικονίζουν τους στρατηγικούς τους στόχους που προέρχονται από την αποστολή και τις αξίες τους. Αυτές οι ΜΚΟ ανταποκρίνονται ως επί το πλείστον σε απαιτήσεις που σχετίζονται με την αγορά, όπως οι πιέσεις και οι περιορισμοί χρηματοδότησης, οι οποίες μπορεί να έχουν επιζήμια επίδραση στα κίνητρα, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων χρηματοδότησης και των επαγγελματικών απαιτήσεων, οι στρατηγικές αντιμετώπισης στους οργανισμούς που βασίζονται στην κοινότητα και στην αφοσίωσή της καταφεύγουν κάποιες φορές στη μείωση του προσωπικού και την αύξηση του φόρτου εργασίας, που ακολουθείται από την αύξηση της εξάρτησής τους από εθελοντές (Ridder & McCandless, 2010).

Ωστόσο, η άμεση μεταφορά μοντέλων στρατηγικής διαχείρισης κερδοσκοπικού χαρακτήρα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ενέχει πολλούς κινδύνους, καθότι αγνοεί το γεγονός ότι αυτά τα οικονομικά μέτρα απόδοσης δεν λαμβάνουν υπόψη τους κοινωνικούς στόχους των ΜΚΟ και τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων τους. Η SHRM βασίζεται στη βελτίωση αυτών των στόχων, ωστόσο, η έντονη έμφαση που δίνεται στο στρατηγικό προσανατολισμό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Ridder & McCandless, 2010).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με γνώμονα τις αξίες της ΜΚΟ εστιάζει τόσο στον στρατηγικό προσανατολισμό όσο και στη βάση του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθότι καθοδηγείται τόσο από την δύναμη της αποστολής όσο και από τις μοναδικές δυνάμεις του HR που αντλούνται και διαχειρίζονται σύμφωνα με αυτές τις αξίες και τους οργανωτικούς στόχους. Βασιζόμενοι στις μοναδικές δυνάμεις, στα υψηλά κίνητρα και τις ικανότητες των υπαλλήλων τους, οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν μια σαφή και πειστική στρατηγική που αξιοποιεί τις ξεχωριστές αξίες τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνίζονται με κερδοσκοπικούς παρόχους (Ridder & McCandless, 2010).

Στο HRM με γνώμονα τις αξίες, οι ΜΚΟ επενδύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους και διατηρούν την εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων ως μέσο για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων τους, λαμβάνοντας όμως υπόψη τον στρατηγικό προσανατολισμό και τις διαφορετικές απαιτήσεις των ενδιαφερομένων, επιδρώντας έτσι θετικά στη φήμη του οργανισμού, στις προσπάθειες συγκέντρωσης κεφαλαίων και στην πρόσληψη κατάλληλου μελλοντικού επαγγελματικού προσωπικού. Το HRM με γνώμονα τις αξίες

αναγνωρίζει επίσης το ρόλο της συνέργειας του προσωπικού στην επιλογή νέου προσωπικού, σχεδιάζει συστήματα παρακίνησης και διατήρησης του προσωπικού υπό το πρίσμα της κινητήριας βάσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, επενδύοντας στη καλλιέργεια των επαγγελματικών οριζόντων των εργαζομένων και στην ανθρώπινη διαχείριση των αναγκαίων απολύσεων (Watson & Abzug, 2005).

Το HRM με γνώμονα τις αξίες εστιάζει σε υψηλό επίπεδο τόσο σε στρατηγικούς προσανατολισμούς όσο και στη βάση ανθρώπινου δυναμικού. Το καθοδηγούμενο από αξίες HRM δίνει έμφαση στο στρατηγικό προσανατολισμό, όπως και στις μοναδικές δυνάμεις του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται και διαχειρίζονται ισότιμα. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων επενδύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους ως μέσο εκπλήρωσης των στόχων και της αποστολής τους (Parsehyan, 2016).

4.1 Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις ΜΚΟ

Ο ρόλος και το έργο που προσφέρει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στους σημερινούς φορείς ή οργανισμούς αναπτύχθηκε και προωθήθηκε κυρίως για να ενισχυθεί ο στρατηγικός και οργανωτικός σχεδιασμός της ΜΚΟ και να επιτευχθούν το όραμα και οι σκοποί τους.

Η μη εύκολη εφαρμογή των διεθνών προτύπων της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων των πολυεθνικών εταιριών πολλές φορές σε πλαίσια Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέλος όλων αυτών των συγκεκριμένων οργανισμών. Παρόλα αυτά, οι ενδοχώριες σημερινές ανθρωπιστικές ΜΚΟ ενθαρρύνονται όλο και πιο πολύ ως προς την αναζήτηση τρόπων ισορρόπησης ή και συνδυασμού των διεθνών πλαισίων με τα εγχώρια πρότυπα, έχοντας υπόψη ότι η δραστηριότητά τους πραγματοποιείται σε ένα πολυσύνθετο μη κερδοσκοπικό περιβάλλον (Cornelius, 1999).

Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες ενώ πολλοί οργανισμοί και φορείς έχουν καταλήξει βάση μελετών και ερευνών στο συμπέρασμα, ότι το ανθρώπινο δυναμικό καθορίζει σημαντικά την επιτυχία του έργου προσφέροντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την άλλη πλευρά, το HRM βρίσκεται συχνά στην λίστα με τις χαμηλότερες προτεραιότητες της οργανωσιακής διαχείρισης ενός οργανισμού. Στην περίπτωση των Ανθρωπιστικών ΜΚΟ, ο ρόλος μάλιστα του HRM είναι περισσότερο υποστηρικτικός παρά ηγετικός, καθώς δεν λαμβάνει αποφάσεις από μόνος του αλλά χρειάζεται να δέχεται οδηγίες, να

ακολουθεί εντολές και να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού (Χρυσάνη, 2022).

Οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στην επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αναγνώριση της σημαντικής τους συμβολής στην οργανωτική επιτυχία, εστιάζονται στην ανάπτυξη, τη κατάρτιση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι στην δημιουργία των απαραίτητων κινήτρων για την προβολή και την υλοποίηση των στόχων, αναγνωρίζονται ως επιτυχημένες ΜΚΟ. Είναι προφανές ότι οι μικρής κλίμακας Ανθρωπιστικές ΜΚΟ δεν είναι σε θέση πάντοτε να αναγνωρίζουν την αξία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και τα οφέλη που προκύπτουν με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρονται, είτε έμμεσα είτε άμεσα, να επενδύσουν στην φιλοσοφία της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτή ακριβώς η ειδοποιός διαφορά διαχωρίζει χαρακτηριστικά στη σημερινή εποχή τη σωστά στελεχωμένη και, κατ' επέκταση, επιτυχημένη ΜΚΟ από την μη επιτυχημένη. Με βάση τους Ullah & Yasmin (2013) το πλεονέκτημα της ανταγωνιστικότητας και οι επιρροές της παγκοσμιοποίησης καθιστούν την εκάστοτε ΜΚΟ υπεύθυνη για την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Αντιθέτως, η μη ορθή διαχείριση του HR θα μπορούσε να οδηγήσει εκτός τροχιάς την υλοποίηση των στόχων ολόκληρου του οργανισμού, καθώς θα στερούσε τον απαραίτητο προγραμματισμό και την αναβάθμιση των διαδικασιών απόδοσης κινήτρων και επίτευξης παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού (Χρυσάνη, 2022).

Ο σχεδιασμός των επιτυχημένων προτάσεων και επίτευξης δράσεων ενός οργανισμού παραμένει άμεσα συνυφασμένος με τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) και τους τρόπους επιλογής διαχείρισης των εργαζομένων. Ως καταξιωμένη ΜΚΟ κρίνεται εκείνη που δίνει βαρύτητα σημαντική στην αναγνώριση του ανθρώπινου στοιχείου και τη συνεισφορά του στην αποπεράτωση των υπηρεσιακών καθηκόντων επικεντρώνοντας τη προσοχή στην ικανοποίηση, την ανάπτυξη, τη παροχή κατάλληλων κινήτρων και την δέσμευση που στοχεύουν στην εκπλήρωση των επιθυμητών κατά καιρούς στόχων. Η δέσμευση από πλευράς των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό με απώτερο σκοπό την επίτευξη της προοδευτικής αύξησης των επιπέδων της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, αποτελούν βασικούς πυλώνες επιτυχίας και ορθής λειτουργίας της εκάστοτε ΜΚΟ. Για το λόγο αυτό, η απουσία εστίασης στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας από τους πιο βασικούς συντελεστές διαχωρισμού των επιτυχημένων από των αποτυχημένων ΜΚΟ (Batti, 2014).

Στη διάρκεια των 2 τελευταίων δεκαετιών, πολλοί μελετητές και αναλυτές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε ΜΚΟ, προσπαθούν να εντοπίσουν τις διαφορές που προκύπτουν μέσα από την ανάλυση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων διαφορετικών συστημάτων HRM που εφαρμόζονται σε δημόσιους καθώς και ιδιωτικούς οργανισμούς. Δυο είναι οι σημαντικές προοπτικές προσέγγισης αυτής της προσπάθειας που επισημαίνονται. Οι υποστηρικτές της καθολικής προσέγγισης, υποστηρίζουν την ύπαρξη βέλτιστων πρακτικών στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού που θα ήταν σε θέση να βελτιώσει τη λειτουργία των ΜΚΟ και των μελών τους, πέρα από το εργασιακό πλαίσιο εργασίας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι υποστηρικτές της προσέγγισης της έκτακτης ανάγκης, που εντάσσονται υπέρ της λειτουργικότητας καθορισμένων πρακτικών της ΔΑΠ προσαρμοσμένα στις ανάλογες πολιτιστικές, νομικές, πολιτικές, οικονομικές ή και δημογραφικές συνθήκες που χαρακτηρίζουν το εργατικό δυναμικό της εκάστοτε ΜΚΟ (Χρυσάνη, 2022).

Επιπροσθέτως, το ανθρώπινο δυναμικό έχει μεγάλη σημασία για τις ΜΚΟ για τρεις επιπλέον λόγους. Πρώτον, οι μεμονωμένες υπηρεσίες τις οποίες παρέχουν οι εκάστοτε ΜΚΟ υποδηλώνουν ότι αυτοί οι συγκεκριμένοι οργανισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τους εργαζόμενους επενδύοντας σε φυσικό κεφάλαιο. Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί συνήθως θεωρούν τους εργαζόμενους ως φυσικό κεφάλαιο (θεμέλιο της οικονομίας), ενώ οι ΜΚΟ θεωρούν ότι είναι τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού. Μια δεύτερη προοπτική είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι των ΜΚΟ προσελκύονται και παρακινούνται από εγγενείς αξίες, όπως η αποστολή του οργανισμού, η υλοποίηση των ατομικών αξιών κ.λπ. στη στρατηγική αυτών των οργανισμών (Akingbola, 2006). Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να συναχθεί ότι η επιβίωση των ΜΚΟ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κρίσιμο στοιχείο των ΜΚΟ.

4.2 Παράγοντες επιρροής στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜΚΟ

Οι ΜΚΟ αποτελούν εθελοντικούς, μη κερδοσκοπικούς και φιλανθρωπικούς οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν ανεξαρτήτως των εθνικών κυβερνήσεων. Συναντώνται πολλές φορές με τη μορφή φιλανθρωπικών ιδρυμάτων και δραστηριοποιούνται σε τομείς που αφορούν τα περιβαλλοντικά ζητήματα, την έλλειψη υγειονομικής περίθαλψης, τη καταπολέμηση της φτώχειας και τον κοινωνικό αποκλεισμό. Λαμβάνοντας ποικίλες μορφές και δρώντας σε επίπεδο κοινότητας έως και διεθνών οργανώσεων σε ολόκληρο το κόσμο, χρηματοδοτούνται συνήθως από δωρεές, ενώνοντας ανθρώπους που

μοιράζονται ίδιες αγωνίες και ενδιαφέρονται και ιδίως επιθυμούν να συμβάλλουν στην επίτευξη αλλαγών προσανατολισμένες στην ανάπτυξη των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (EURES, 2017). Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση εφαρμογής πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, της ευημερίας και των κινήτρων των εργαζομένων στις ΜΚΟ.

Η ανάπτυξη και η βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στην επίλυση θεμάτων του προσωπικού, ζητημάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης καθώς και διαχείρισης της εργασιακής αποτελεσματικότητας και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και της εφαρμογής τους σε σχέση με άλλους τομείς, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της ΜΚΟ και της αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού (Dussault, 1999). Η επιτυχής έκβαση των προσπαθειών ενός οργανισμού εξαρτάται πρωτίστως από την ικανότητά του να προσελκύει, να βελτιώνει και να συγκρατεί ανθρώπους ικανούς να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και να υποστηρίζουν το όραμα της ΜΚΟ. Η διαχείριση των προγραμμάτων και των δράσεων των ΜΚΟ σε τοπικό κυρίως επίπεδο εξαρτάται από τη συμμετοχή των εθελοντών, οι οποίοι συχνά δεν διακρίνονται για την άρτια εκπαίδευσή τους, με αποτέλεσμα να κλυδωνίζεται η ποιοτική εκτέλεση των καθηκόντων τους, εξαιτίας της έλλειψης σωστού ελέγχου, και κατ' επέκταση, το συνολικό έργο της ίδιας της ΜΚΟ (Αρναούτογλου, 2021).

Επιπροσθέτως, η έλλειψη σωστά εκπαιδευμένου, έμπειρου και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού μειώνει τις πιθανότητες των τοπικών ΜΚΟ να βρίσκονται σε διαρκή ετοιμότητα και να διαχειρίζονται τα καθημερινά ζητήματα και τις υποχρεώσεις, μα κυρίως την ικανότητά τους να σχεδιάζουν ορθά, να αξιολογούν τεκμηριωμένα, να εφαρμόζουν λεπτομερώς και να παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα το σύνολο των έργων τους και την ισχύ των τρεχόντων προγραμμάτων τους. Οι πιο πολλοί μάλιστα πεπειραμένοι εθελοντές δεν μπορούν να παράσχουν επαρκή υποστήριξη στις δράσεις των ΜΚΟ, εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου που διαθέτουν, και της ταυτόχρονης παρουσίας τους στα τμήματα που ανήκουν και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (Αρναούτογλου, 2021).

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι όσα άτομα εργάζονται σε τοπικές ΜΚΟ δεν είναι μόνο εθελοντές, καθότι υπάρχουν μισθωτοί υπάλληλοι οι οποίοι μάλιστα λαμβάνουν πολύ χαμηλότερες αμοιβές σε σύγκριση με τον εταιρικό ιδιωτικό τομέα· μια κατάσταση η οποία δυστυχώς οδηγεί στη συχνή εναλλαγή προσωπικού εντός των τοπικών ΜΚΟ. Επιπροσθέτως, η κακή ποιότητα της προσφερόμενης κατάρτισης καθώς και η έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς των εργαζομένων λόγω έλλειψης οικονομικών κινήτρων και

κατάλληλων και σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις τοπικές ΜΚΟ συμβάλλουν στη γενικότερη αδυναμία των ΜΚΟ να συγκεντρώσουν αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό (Αρναούτογλου, 2021).

Σύμφωνα με τον Lotsmart (2007) η απουσία κατάλληλων προσόντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη συγκέντρωση τοπικών πόρων είναι παρεμφερής με την έλλειψη θεσμικού μηχανισμού που αποσκοπεί στη τοπική συγκέντρωση κεφαλαίων. Η συγκέντρωση κεφαλαίων από τοπικού χαρακτήρα ΜΚΟ απαιτεί τη συνεργασία με άτομα που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, τη προθυμία αλλά κυρίως το ζωνρό ενδιαφέρον να προστατέψουν τη καλή δημόσια φήμη του οργανισμού. Γι' αυτό και θεωρείται αναγκαία η εμπειρογνωμοσύνη ως απαραίτητο προσόν, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να προγραμματίζουν τους νόμιμους τρόπους αναζήτησης κεφαλαίων για τους σκοπούς των ΜΚΟ, ιδιαιτέρως όταν εδρεύουν σε περιβάλλοντα όπου ο πληθυσμός είναι φτωχός και χωρίς μόρφωση, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος παρεξήγησης των κινήτρων και των κινήσεων των ΜΚΟ, επηρεάζοντας, επί της ουσίας, την ικανότητα έτσι των τοπικών ΜΚΟ να προσελκύουν εργατικό δυναμικό υψηλής ποιότητας (Lotsmart, 2007).

Το προσωπικό και οι εθελοντές της αποτελούν το πιο σημαντικό πόρο που διαθέτει κάθε τοπική ή διεθνής ΜΚΟ, καθώς από αυτούς εξαρτάται η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και η επιτυχία της κάθε αποστολής. Οι οργανισμοί και ιδιαιτέρως οι ΜΚΟ αντιμετωπίζουν συχνά σημαντική δυσκολία στην εύρεση και πρόσληψη του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, στον ορθό καθορισμό της δίκαιης αμοιβής τους καθώς και στη προσπάθειά τους να διατηρήσουν τον αριθμό των εργαζομένων ή να μη δηλώσουν τη παραίτησή τους (Αρναούτογλου, 2021).

Η επίτευξη των στόχων των σύγχρονων ΜΚΟ εξαρτάται απόλυτα από την σωστή και δυναμική παρουσία ενός ανταγωνιστικού ανθρώπινου δυναμικού καθώς η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός φορέα ή οργανισμού είναι συνυφασμένη με την ορθή απασχόληση ποιοτικού και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού που θα είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να προτείνει άμεσες λύσεις στα προβλήματα που συνδέονται με την απαιτητική καθημερινότητα, τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων (Αρναούτογλου, 2021).

4.3 Η ηθική διάσταση της ΔΑΠ στις ΜΚΟ

Η διαδικασία της διαχείρισης, της παρακίνησης και της απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνει τη δημιουργία συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων και

πολιτικών κατασκευής. Αυτά τα συστήματα εμπίπτουν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, της οποίας οι λειτουργίες κυρίως της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της διαχείρισης ανταμοιβών, καθώς και της αποτελεσματικής ηγεσίας και της εφαρμογής της ηθικής πρακτικής είναι κρίσιμες για την παρακίνηση και τη διατήρηση των εθελοντών (Bartram et al., 2017).

Ο Boxall (2007) παρουσιάζει τις βασικές έννοιες ενός ηθικού και πρακτικού πλαισίου σε φορείς και οργανισμούς, υπογραμμίζοντας τις βασικές οργανωτικές απαιτήσεις και ευθύνες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον και απαιτούν αφοσίωση και πίστη στο όραμα, ηγεσία και έμπρακτη δέσμευση για να επιτευχθούν οι στόχοι της εκάστοτε ΜΚΟ.

Αρχικά, θα πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες από τον εργοδότη ως προς τους εργαζομένους όσον αφορά τη μάθηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Ο σεβασμός στις πολιτικές κατά των διακρίσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη, βοηθά στη δίκαιη διαχείριση των εργαζομένων, των απολαβών τους και την κάλυψη των αναγκών τους. Η εργασιακή ευημερία όσο και η δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αποτελεί επίσης κύριο μέλημα των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται δίκαια, να έχουν πλήρη γνώση των κανόνων με τους οποίους αναμένεται να συμμορφωθούν, να τους δίνεται σαφή ένδειξη ως προς σε τι αποτυγχάνουν ή ποιους κανόνες έχουν παραβεί και, εκτός από περιπτώσεις σοβαρών παραπτώματων, θα πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία να βελτιωθούν πριν ληφθούν πειθαρχικά μέτρα από την εκάστοτε ΜΚΟ (Alshaalan, 2021).

Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχεται στον μέγιστο δυνατό βαθμό σταθερή εργασιακή ασφάλεια. Ο σχεδιασμός ενός αξιόπιστου συστήματος εργασίας εξασφαλίζει ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον, ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους και, κατά συνέπεια, το ίδιο το εργασιακό άγχος. Η δέσμευση στις αξίες και τις ηθικές αρχές που εφαρμόζεται μεταξύ των διευθυντών, του προσωπικού και της ΔΑΠ, υποστηρίζει έμπρακτα την εμπιστοσύνη, το σεβασμό, τη φροντίδα, το δίκαιο, τη δικαιοσύνη και τη δημοκρατία (Alshaalan, 2021).

4.4 Ο ρόλος του εθελοντισμού και η χρηματοδότηση στις ΜΚΟ

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενσωματώνουν την έννοια του εθελοντισμού σε σημαντικό βαθμό, είτε στην πραγματική απόδοση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, είτε στη διαχείριση των επιχειρηματικών του

υποθέσεων. Από οικονομικής και νομικής απόψεως, αυτό δεν υποδηλώνει ότι το σύνολο των εσόδων ή το μεγαλύτερο μέρος αυτών θα πρέπει να προέρχεται από καλοπροαίρετες συνεισφορές ή να στελεχώνεται κυρίως από εθελοντές. Η ύπαρξη κάποιας εθελοντικής συνεισφοράς είναι αρκετή ώστε ως οργανισμός να θεωρείται κατά μία έννοια «εθελοντικός» (Vartziouma, 2019).

Είναι ευρέως γνωστό ότι οι ΜΚΟ βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον εθελοντισμό. Ενώ οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί βασίζονται στην πληρωμή του εργατικού τους δυναμικού, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να διεξάγουν δραστηριότητες τόσο με αμειβόμενο προσωπικό όσο και με εθελοντές. Μάλιστα, υπάρχουν αρκετές ΜΚΟ οι οποίες απαρτίζονται από περισσότερους εθελοντές παρά από αμειβόμενους. Επίσης, αναφορικά με τα επίπεδα αμοιβών, οι μηνιαίες αποδοχές διαφέρουν στον κερδοσκοπικό από τον μη κερδοσκοπικό τομέα, με τους μισθούς να κυμαίνονται χαμηλότερα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε σύγκριση με τους κερδοσκοπικούς, αφορώντας παρόμοιες θέσεις εργασίας (Vartziouma, 2019).

Γενιά, οι εθελοντές παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα πίστης και αφοσίωσης στο όραμα που υπηρετούν οι ΜΚΟ, καθότι υπάρχει από πλευράς τους οργανωτική δέσμευση απέναντι στους στόχους της εκάστοτε ΜΚΟ και αποδοχή της εργασιακής τους ικανοποίησης, παρόλο που δεν λαμβάνουν χρηματική αποζημίωση για την εργασία τους· ικανοποιούν τα αλτρουιστικά τους συναισθήματα με το να βοηθούν τους συνανθρώπους τους, προσφέροντας δημιουργικά έτσι τον πολύτιμο χρόνο τους (Vartziouma, 2019).

Ο εθελοντισμός κάποιες φορές υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που έχουν ιδιαίτερη σημασία για το ανθρώπινο δυναμικό των ΜΚΟ. Προϋποθέτει ότι οι εθελοντές διαθέτουν, ως επί το πλείστον, μια αξιόπιστη πηγή εισοδήματος ώστε να μπορούν να καλύπτουν τα έξοδα διαβίωσής τους. Επομένως, καθένας από αυτούς τους εθελοντές θα πρέπει να διαθέτει εισόδημα που να προκύπτει από πλήρη απασχόληση, υποστήριξη από τον οικογενειακό του κύκλο, κάποια σύνταξη ή ανεξάρτητο πλούτο. Η δέσμευση αυτή σε συνδυασμό με άλλα καθήκοντα που θα μπορούσαν να έχουν οι εθελοντές μπορεί να προκαλέσει κυρίως χρονικούς περιορισμούς στην καθημερινότητά τους σε σύγκριση με τις θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης. Ως αποτέλεσμα, σε πολλές περιπτώσεις, οι εθελοντές αφιερώνουν περιορισμένο χρόνο την εβδομάδα ή τον μήνα στις ΜΚΟ, καθότι χρειάζεται απαραίτητα να συνδυάσουν τον εθελοντισμό με τις υπόλοιπες δραστηριότητες, τηρώντας πάντοτε τις απαραίτητες ισορροπίες (Vartziouma, 2019).

Η εθελοντική εμπειρία σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μπορεί να έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν. Οι νέοι μάλιστα εθελοντές

αναπτύσσουν γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και στάσεις ζωής που αποδεικνύονται ζωτικής σημασίας για τη μετέπειτα επαγγελματική τους εξέλιξη σε διάφορους τύπους οργανισμών. Συχνά, γυναίκες εθελόντριες δηλώνουν ότι οι εμπειρίες που αποκομίζουν προσφέροντας τις υπηρεσίες τους στις ΜΚΟ ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους, με αποτέλεσμα να ακολουθούν τελικά σταδιοδρομία σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς σε σύγκριση με ότι αρχικά σχεδίαζαν. Οι συνταξιούχοι αναφέρουν ότι η εθελοντική τους εμπειρία έχει συμβάλει ιδιαίτερος στην αύξηση της αίσθησης της αξίας της ζωής τους. Ο εθελοντισμός προσφέρει επικοινωνιακά οφέλη σε όσους συμμετέχουν σε αυτόν. Επίσης, συμβαίνει συχνά εντός του εργασιακού χώρου των ΜΚΟ οι εθελοντές να έρχονται σε επαφή με ανθρώπους που μπορεί να τους οδηγήσουν αργότερα στην επίτευξη αμειβόμενων θέσεων εργασίας, είτε μερικής είτε πλήρους απασχόλησης (Burke & Cooper, 2012).

Οι εθελοντές εκπαιδεύονται για να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους στις διαφορετικές εργασίες που τους τίθενται ανάλογα τις αποστολές, ώστε ο καθένας να μπορεί να συμμετέχει ανάλογα με τις δυνατότητές του, είτε σε ομάδες εργασίας είτε ατομικά, χωρίς να υπόκειται σε υπερβολική ή ιδιαίτερα προσεκτική επίβλεψη. Η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνεται σχετικά με τα αποτελέσματα της προσφοράς των υπηρεσιών τους από τους δικαιούχους αποδεικνύεται ουσιαστική για την μετέπειτα ζωή τους. Οι αξίες της εθελοντικής εργασίας αποτελούν θεμελιώδες χαρακτηριστικό της εμπειρίας των εθελοντών και της συνακόλουθης ετοιμότητάς τους όταν επιστρέψουν να στρατολογήσουν και άλλους για εθελοντισμό. (Akingbola, 2013).

Κεφάλαιο 5

Προκλήσεις εντός ΜΚΟ

5.1 Διαχείριση της διαφορετικότητας

Η διαφορετικότητα αναφέρεται στη διαφοροποίηση των κοινωνικών και πολιτισμικών ταυτοτήτων μεταξύ των ανθρώπων που συνυπάρχουν σε ένα καθορισμένο περιβάλλον απασχόλησης. Ως διαφορετικότητα ορίζεται επίσης η ποικιλομορφία που εμφανίζεται και καθορίζει τον βαθμό ετερογένειας μεταξύ των μελών μιας ομάδας σε συγκεκριμένες δημογραφικές διαστάσεις. Ο Greenberg (2004) αποκαλεί ως διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας την πληθώρα των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων της φυλής, του φύλου, της εθνικής ομάδας, της ηλικίας, της προσωπικότητας, του γνωστικού στυλ, της θητείας, της οργανωτικής λειτουργίας, και του εκπαιδευτικού υπόβαθρου (Shume, 2013).

Η διαφορετικότητα ορίζεται επίσης και ως η παρουσία διαφορών μεταξύ των μελών μιας κοινωνικής μονάδας. Σήμερα, το εργατικό δυναμικό είναι πιο ποικιλόμορφο ως προς το φύλο, τη φυλή, την εθνική καταγωγή, την εθνικότητα, και περιλαμβάνει άτομα που είναι διαφορετικά αλλά μοιράζονται διαφορετικές στάσεις ζωής, ανθρώπινες ανάγκες, επιθυμίες, αξίες και συμπεριφορές εργασίας. Η διαχείριση της διαφορετικότητας επικεντρώνεται σε άτομα και όχι σε ομάδες και περιλαμβάνει την ανάπτυξη και βελτίωση των ευκαιριών για όλα τα άτομα και όχι μόνο για εκείνα που ανήκουν σε μειονοτικές ομάδες (Shume, 2013).

Ως πηγές έκτακτης ανάγκης της διαφορετικότητας αναφέρεται η πολιτική ευνοιοκρατία, το εκπαιδευτικό σύστημα, οι οικογενειακές σχέσεις, οι φιλίες και οι δεξιότητες συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης στις ομαδικές δεξιότητες. Η έκτακτη ανάγκη αντιμετώπισης της διαφορετικότητας αποδίδεται σε τρεις παράγοντες: την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, την αλλαγή της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού και την αύξηση των ατόμων που δεν νιώθουν άβολα εξαιτίας της διαφορετικότητάς τους. Ο Greenberg (2004) δηλώνει ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια συνειδητή επιλογή και δέσμευση από έναν οργανισμό που εκτιμά τις διαφορές, χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως πηγή δύναμης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Shume, 2013).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι το κλειδί για την ανάπτυξη ενός οργανισμού στη σημερινή σκληρά ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά. Οι οργανισμοί που αναζητούν συνάφεια με την παγκόσμια αγορά πρέπει να αγκαλιάσουν τη διαφορετικότητα,

βελτιώνοντας τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, ενεργούν και καινοτομούν. Στο σημερινό νέο χώρο εργασίας, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια επιχειρηματική επιταγή που είναι ευαίσθητη στο χρόνο. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης απαιτεί ένα ποικίλο σώμα ταλέντων που μπορεί να φέρει νέες ιδέες, προοπτικές και απόψεις και μια εταιρική νοοτροπία που εκτιμά αυτές τις απόψεις. Δεν αποτελεί μυστικό ότι η έλλειψη διαφορετικότητας μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της ικανότητας της επικοινωνίας· γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η ορθή προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός ενός οργανισμού με διαφορετικούς συνεργάτες (Shume, 2013).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας αναφέρεται επίσης στη ποικιλομορφία των εμπειριών, των ιδεών και των προοπτικών που θα μπορούσαν να χαρακτηρίζουν το προσωπικό μιας ΜΚΟ, τους διαφορετικούς πολιτισμούς και τις κουλτούρες από τις οποίες προέρχονται και κουβαλά μέσα του ο κάθε εργαζόμενος. Γι' αυτό αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας η δημιουργία και η σταθερή παρουσία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που είναι άνετο, φιλόξενο και κυρίως απαλλαγμένο από συγκρούσεις, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους διαφορετικών πολιτισμών να ενσωματωθούν με ασφάλεια και να ενώσουν τις δυνάμεις τους προς έναν κοινό στόχο (Alshaalan, 2021).

Οι επιτυχημένες ΜΚΟ επωφελούνται από την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού δημιουργώντας έναν εργασιακό περιβάλλον που προσελκύει άτομα ακόμη και από διαφορετικές αγορές εργασίας. Η διαχείριση της διαφορετικότητας προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφορικά με την κατάκτηση των στόχων, ανεξαρτήτως εθνικότητας, ηλικίας, φύλου ή άλλων ατομικών χαρακτηριστικών. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής πρέπει να βασίζονται σε οργανωτικά και εργασιακά κριτήρια, ενώ οι διευθυντές που κατευθύνουν αυτές τις διαδικασίες θα πρέπει να είναι ικανοί στην αξιολόγηση των κριτηρίων (Alshaalan, 2021).

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας οδηγεί στην αναγνώριση και αξιοποίηση ατόμων που προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα και πολιτισμούς, διαθέτουν δυναμικές εμπειρίες και μπορούν να φέρουν νέες και καινοτόμες ιδέες στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό, η βελτίωση της διαχείρισης της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού στον τομέα της πρόσληψης και της επιλογής περιλαμβάνει την απαραίτητη ανάπτυξη της διαδικασίας επιλογής της θέσης εργασίας που καλύπτει τα σχετικά καθήκοντα, τα προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων και κυρίως συμμορφώνεται με τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων (Mureithi, 2009; Shume, 2013).

Ο στόχος των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης όλων των οργανισμών θα πρέπει να επικεντρώνεται στη διατήρηση ή τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και, κατ' επέκταση, της απόδοσης του οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει όχι μόνο την πρόσληψη διαφορετικών εργαζομένων αλλά και τη διατήρησή τους· η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον αφορά τη παροχή επαρκών ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζομένους. Η σωστή αξιοποίηση των διαφορετικών ανθρώπινων πόρων οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση και τη βελτίωση της ποιότητας της συνεργασίας μεταξύ τους (Mureithi, 2009; Shume, 2013).

Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας ενθαρρύνεται μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού, η οποία βοηθά στην κατανόηση των ειδικών κανόνων και κανονισμών που ισχύουν στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας δεν είναι πάντοτε επιτυχής, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι συχνά να αισθάνονται παραμελημένοι, καθώς δεν τους δίνονται κίνητρα επαγγελματικής ανόδου. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν τη διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού σε ΜΚΟ, προετοιμάζοντας τους υπαλλήλους για μελλοντικές προαγωγές (Mureithi, 2009; Shume, 2013).

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων της διαφορετικότητας απαιτεί ένα στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού που απευθύνεται στην ενίσχυση της διαφορετικότητας και τη προώθηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού του εικοστού πρώτου αιώνα. Εστιάζοντας η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην εφαρμογή σωστών πρακτικών και αποδεχόμενη τη διαχείριση της πολιτισμικής διαφορετικότητας ως προοδευτική τεχνική, θα ωφελήσει τη ψυχολογική ευημερία του προσωπικού, την αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ύπαρξη λιγότερων απουσιών και την ενίσχυση του ηθικού τους. Οι καλές πρακτικές της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων και των οργανισμών πολλαπλά. Η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας βελτιώνει τις δεξιότητες, τις ιδέες και τη δημιουργικότητα των ανθρώπων που ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν σε έναν κοινό στόχο, και να προσφέρουν με βάση τις αξίες και το όραμα που πρεσβεύει ο εκάστοτε φορέας ή οργανισμός. Διότι η διαφορετικότητα επιτρέπει την αυξημένη δημιουργικότητα, εντός ενός ευρύτερου φάσματος προοπτικών, καθότι προσφέρει περισσότερες εναλλακτικές και καλύτερες λύσεις για την ευημερία της εκάστοτε ΜΚΟ και του προσωπικού της (Adler, 1986; Shume, 2013).

5.2 Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας ορίζονται εκείνες που θεωρούνται ως οι πιο κατάλληλες υπό συγκεκριμένες περιστάσεις και γίνονται αποδεκτές από τον οργανισμό. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται επίσης και σε τεχνικές ή μεθοδολογίες που μέσω της εμπειρίας και της έρευνας έχουν οδηγήσει σε αξιόπιστα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πρακτικές ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού έχουν διευρυνθεί πέρα από τις προσπάθειες στελέχωσης της θετικής δράσης και των ίσων ευκαιριών απασχόλησης. Οι πρόσθετες βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν τη δημιουργία μιας ορατής συμβουλευτικής επιτροπής για τη διαφορετικότητα, τη διεξαγωγή υποχρεωτικής εκπαίδευσης και τη στόχευση επικοινωνιών σε διαφορετικά μέλη της ομάδας συνάφειας. Μέρος της πρόκλησης για τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ότι το πεδίο δεν διαθέτει εμπειρική έρευνα που να αξιολογεί συγκεκριμένες πρακτικές ποικιλομορφίας ώστε να είναι σε θέση μια ΜΚΟ να καθορίσει τη παρουσίαση επιθυμητών ή βέλτιστων αποτελεσμάτων κατόπιν κατάλληλων ενεργειών της (Shume, 2013).

Οι περισσότεροι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και ηγέτες οργανισμών συμφωνούν ότι η κατάρτιση μιας επίσημης στρατηγικής επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της ΜΚΟ. Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συχνά υπεύθυνο για τη διαχείριση της ροής κρίσιμων πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ακόμη και αν ο αρχικός σκοπός της δημιουργίας του ήταν απλώς η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες πολιτικές, τη προετοιμασία για μια έκτακτη ανάγκη, τη κοινοποίηση επιτευγμάτων του οργανισμού ή τον αφογκρασμό των ανησυχιών των εργαζομένων, η ΔΑΠ αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες της επικοινωνιακής στρατηγικής ενός οργανισμού. Επειδή μάλιστα η εκτέλεση της ομαδικής εργασίας απαιτεί ελεύθερη ροή της ακριβούς πληροφόρησης και των ανοιχτών παραγωγικών σχέσεων με τους εργαζόμενους, ο ρόλος της ΔΑΠ σε έναν διαφορετικό χώρο εργασίας που συγκρούονται αρκετές φορές πολλοί πολιτισμοί, κρίνεται ως ζωτικής σημασίας (Shume, 2013).

5.3 Διαχείριση Διαφορετικότητας

Για τη διαχείριση του διαφορετικού εργατικού δυναμικού, οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποτελεσματική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή είναι μια νέα προσέγγιση που προέκυψε από τις

προηγούμενες έννοιες των ίσων ευκαιριών και της θετικής δράσης. Η επιτυχής εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που απαιτεί χρόνο, δέσμευση και αφοσίωση. Πρέπει να καταβληθούν δομημένες προσπάθειες για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη σημασία της διαχείρισης της διαφορετικότητας μέσω της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα σε όλα τα επίπεδα (Gormley & Linda, 2003; Shume, 2013).

Σήμερα, ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών προσπαθεί να ενισχύσει τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη ατόμων που υποεκπροσωπούνται μέσω προληπτικών προσπαθειών με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση της διαφορετικότητάς τους. Υπάρχουν ουσιαστικά αποτελέσματα που συνδέονται με την ποικιλομορφία που δικαιολογούν τις συνεχόμενες προσπάθειες για τη διαχείρισή της. Η διαφορετικότητα μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθότι διευρύνει και εμβαθύνει τις δεξιότητες, τα talέντα, τις ιδέες και την ίδια τη ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας, το εργασιακό στύλ καθώς και τα επαγγελματικά και κοινοτικά δίκτυα (Gormley & Linda, 2003; Shume, 2013).

Η προώθηση της διαφορετικότητας εκ μέρους της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο εργασίας προσφέρει πολλά οφέλη. Αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν την αυξημένη προσαρμοστικότητα, τη προσέλκυση και τη διατήρηση υψηλά ειδικευμένου και αφοσιωμένου προσωπικού, το αυξημένο ηθικό του προσωπικού, την ενισχυμένη παραγωγικότητα, τη βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, τις βέλτιστες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και τη νομική προστασία. Οι οργανισμοί που έχουν θέσει σε εφαρμογή πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας παρέμειναν σχετικοί εν μέσω των σύγχρονων προκλήσεων. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που εκτιμούσαν τη διαφορετικότητα να έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στο χώρο του Marketing, αντικατοπτρίζοντας τις ολοένα και πιο διαφορετικές αγορές. Επιπλέον, ανεξάρτητα από τα ατομικά στοιχεία δημογραφίας των εργαζομένων, το διδακτικό προσωπικό σε ομάδες εργασίας με μεγαλύτερη ποικιλομορφία φύλου είχε πιο ευνοϊκή στάση απέναντι στις οργανωτικές προσπάθειες για αύξηση της διαφορετικότητας σε σχέση με άτομα σε άλλες μονάδες με λιγότερη ποικιλομορφία (Kossek & Zonia, 1993; Shume, 2013).

Οι ερευνητές αναγνωρίζουν τη σημασία της παράτασης της θητείας των μελών εντός της ομάδας, διότι καθώς τα άτομα γνωρίζονται καλύτερα, οι αρνητικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας πολύ συχνά υποχωρούν. Εκτός από τη δημογραφική ποικιλομορφία, οι ειδικοί υπογραμμίζουν ότι οι ετερογενείς οργανισμοί που εκτιμούν τη διαφορετικότητα

θα σημειώσουν υψηλότερης ποιότητας ομαδική λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία, μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία λόγω της συμμετοχής πολλών και διαφόρων εργαζομένων με διαφορετικό επαγγελματικό, πολιτιστικό και εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και μεγαλύτερη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων ταλέντων (Kossek et al., 2003; Shume, 2013).

Αυτοί οι στόχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω στρατηγικών και παρεμβάσεων οργανωτικής αλλαγής εκ μέρους της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Παρεμβάσεις, όπως τροποποιημένες διαδικασίες επιλογής (ατομική εστίαση), διαχείριση συγκρούσεων (εστίαση σε ομάδες) και δέσμευση ανώτατης διοίκησης (οργανωτική εστίαση) μπορεί να συμβάλουν στην επίδραση που έχει η διαφορετικότητα στην αποτελεσματικότητα μιας ΜΚΟ. Οι παρεμβάσεις δεν στοχεύουν στον κύκλο εργασιών και στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και σε ενδιάμεσα και ίσως άτυπα αποτελέσματα που προσανατολίζονται στη διαδικασία, όπως οι πολιτισμικές εμπειρίες και η ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών μιας ΜΚΟ, η ομαδική εργασία, η συνεργασία και η ατομική δέσμευση με σκοπό την επιτυχή ταύτιση με τους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού (Kossek et al., 2003; Shume, 2013).

Οι ερευνητές έχουν τεκμηριώσει δύο λόγους για τους οποίους η εφαρμογή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι δύσκολη. Πρώτον, οι άνθρωποι, ως επί το πλείστον, προτιμούν να εργάζονται σε ομοιογενείς ομάδες. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί στους οποίους ανήκουν, έχουν την τάση γενικά να αποφεύγουν και να αντιστέκονται απέναντι στην επερχόμενη αλλά απαραίτητη αλλαγή. Η επιτυχημένη διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να διαθέτουν δεξιότητες ηγεσίας, οργανωτικής ανάπτυξης, διαχείρισης αλλαγών, μέτρησης, ψυχολογίας, επικοινωνίας, και αξιολόγησης. Τέτοιες οριζόντιες δεξιότητες μπορεί να φαίνονται γενικά χρήσιμες για την επιτυχία οποιασδήποτε εργασιακής πρωτοβουλίας, πολύ περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον μιας ΜΚΟ (Shume, 2013).

Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα βοηθά στη δημιουργία ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και στην ανάπτυξη μεγαλύτερης ευαισθησίας στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με την εργασία σε έναν όλο και πιο δυναμικό, παγκόσμιο και ποικιλόμορφο οργανισμό. Η εκπαίδευση θα πρέπει να ξεκινά με τους διευθυντές, ώστε να αναπτυχθούν οι δεξιότητες διαχείρισης των ηγετών, καθώς θα τους καθοδηγήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα (diversity training) θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να ταιριάζει και να προσαρμόζεται ορθά στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού, δημιουργώντας θετικό

αντίκτυπο στους υπαλλήλους που τους αφορά, επιτρέποντάς τους να νιώθουν αξία, να έχουν κίνητρα, ποικίλες ιδέες και ενδιαφέροντα ώστε να επιφέρουν παράλληλα την επιθυμητή αλλαγή στη συμπεριφορά και τις στάσεις που αναπτύσσονται εντός της ΜΚΟ. Οι ειδικοί προτείνουν ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τη διαφορετικότητα θα πρέπει να ενσωματώνονται στη στρατηγική διαφορετικότητας του οργανισμού μια και δεν αποτελούν λύση από μόνα τους (Shume, 2013).

Κεφάλαιο 6

Προκλήσεις που αντιμετωπίζει το HR στις NGOs

6.1 Προσέλκυση ταλαντούχου προσωπικού

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση οι ΜΚΟ αποτελούν βασικά εμπόδια, καθότι περιορίζουν την ικανότητά τους να αναπτύσσονται, να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, με αποτέλεσμα να περιορίζουν τον σκοπό της αποστολής τους. Οι περισσότερες ΜΚΟ δυσκολεύονται να προσελκύσουν τα talέντα που χρειάζονται. Ο κύριος λόγος για αυτό φέρεται να είναι οικονομικός, διότι οι ΜΚΟ, με εξαίρεση λίγες κυρίως διεθνείς ΜΚΟ, δεν μπορούν να πληρώσουν ανταγωνιστικούς μισθούς (Savani, 2020).

Από τη μία πλευρά, έχουν ανάγκη να προσελκύσουν προφίλ εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης, περιλαμβάνοντας κοινωνικούς λειτουργούς με ειδική εξειδίκευση, π.χ. στη προσχολική εκπαίδευση ή στην υγειονομική περίθαλψη, ή δικηγόρους, αλλά και άτομα με πιο ήπιες δεξιότητες που διαθέτουν όμως την ωριμότητα που απαιτείται λόγω προηγούμενης δύσκολης προεργασίας και ισχυρή αίσθηση του σκοπού. Επιπλέον, πολλές ΜΚΟ χρειάζονται προσωπικό που να διαθέτει επιχειρηματική οξυδέρκεια, όπως συμβαίνει με τις κοινωνικές επιχειρήσεις ή με τις εταιρικές θέσεις που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και συγκέντρωση κεφαλαίων. Ωστόσο, οι οικονομικοί πόροι που μπορούν να επενδύσουν οι ΜΚΟ σε ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ περιορισμένοι και οι μισθοί γενικά χαμηλοί. Το ζήτημα αυτό συχνά προκύπτει λόγω των πρακτικών των χορηγών, μια και οι πιο πολλοί χορηγοί αρέσκονται να χρηματοδοτούν μεν έργα αλλά δεν επιθυμούν να καλύπτουν την καταβολή επαρκών μισθών· μια τακτική που οδηγεί, εν τέλει, στην έλλειψη επαρκών πόρων (Savani, 2020; Personio Foundation, 2022).

6.2 Διατήρηση ταλέντων και διαχείριση κύκλου εργασιών

Παρόλου που αρκετές ΜΚΟ αναφέρουν μια ικανοποιητική διαχείριση κύκλου εργασιών δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους, λόγω έλλειψης ανταγωνιστικών μισθών, ασφάλισης υγείας, μη παροχής φορητών υπολογιστών για στήριξη της εξ αποστάσεως εργασίας τους, άδειες, ή υποστήριξη της εκπαίδευσης των παιδιών τους. Οι περισσότερες ΜΚΟ (με εξαίρεση τις πολύ μεγάλες) δεν μπορούν να προσφέρουν κατάρτιση ή ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Πολύ συχνά υψηλά καταρτισμένοι και επιτυχημένοι επαγγελματίες που εργάζονται στις ΜΚΟ, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, δεν έχουν καμία προοπτική παροχής χρηματοοικονομικής

ασφάλειας για τους εαυτούς τους και τις οικογένειές τους, καθώς καμιά ΜΚΟ δεν έχει μετοχές ή μερίσματα που θα μπορούσαν να τους δοθούν (Savani, 2020; Personio Foundation, 2022).

Η σημασία της αποστολής και η αίσθηση του σκοπού παραμένουν πρωτίστως οι κύριοι λόγοι που μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό στη διατήρηση του ταλαντούχου εργαζόμενου, όπως και η ικανότητα να προσφέρουν έναν «διαφορετικό τρόπο ζωής», καθώς διαμορφώνονται οι μελλοντικοί δημιουργοί αλλαγών (change makers). Αυτό συνήθως επηρεάζει την απόφαση του προσωπικού των ΜΚΟ να αποδεχθεί σημαντικές μειώσεις μισθών σε σύγκριση με τον προηγούμενο ή τον μελλοντικό τους εργασιακό χώρο (Personio Foundation, 2022).

6.3 Εργασιακές συνθήκες

Οι συνθήκες εργασίας μπορεί να είναι δύσκολες στις ΜΚΟ, ιδιαίτερα σε ορισμένους τομείς και γεωγραφικές περιοχές. Οι επαγγελματίες στις ΜΚΟ αντιμετωπίζουν τη σκληρή πραγματικότητα των κοινωνικών ζητημάτων και προσπαθούν να τα αντιμετωπίσουν παίρνοντας τα κατάλληλα ρίσκα σε καθημερινή βάση. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας όσον αφορά τις υποδομές γραφείου μπορεί επίσης να είναι αρκετά δύσκολες χωρίς λειτουργικό Διαδίκτυο ή κατάλληλη υγιεινή. Ορισμένα ζητήματα που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας έχουν μάλιστα ήδη επιδεινωθεί, λόγω της πρόσφατης πανδημίας του COVID-19 και της επαγγελματικής εξουθένωσης, κυρίως λόγω της υποχρηματοδότησης (Savani, 2020; Personio Foundation, 2022).

6.4 Παρακολούθηση και ενίσχυση της απόδοσης

Η παρακολούθηση και η ενίσχυση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται επίσης κοινή πρόκληση για τις ΜΚΟ, καθώς πολλές ΜΚΟ δεν εφαρμόζουν μετρήσεις απόδοσης, ούτε διαθέτουν κάποιο μηχανισμό για την επιβολή κυρώσεων ή την επιβράβευση της απόδοσης. Η κατάσταση αυτή επηρεάζει την ικανότητα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών να διατηρούν τους πιο ταλαντούχους και δυναμικούς εργαζόμενους στο δίκτυό τους, διότι συχνά δεν αισθάνονται επαρκώς αναγνωρισμένοι για την απόδοσή τους και τελικά αποχωρούν. Η έλλειψη ισχυρών συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης ενισχύει την άποψη πολλών χορηγών ότι οι ΜΚΟ δεν τυγχάνουν καλής διαχείρισης, και, ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η περικοπή γενικών εξόδων και μισθών (Savani, 2020; Personio Foundation, 2022).

6.5 Συμμόρφωση με νομικά και ρυθμιστικά θέματα

Μια βασική πρόκληση που αντιμετωπίζει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σχετίζεται με τις νομικές ασάφειες των ρυθμιστικών περιβαλλόντων. Η νομοθεσία που εφαρμόζεται στις ΜΚΟ σε σημαντικούς τομείς, όπως το εργατικό δίκαιο, το μεταναστευτικό δίκαιο ή το φορολογικό δίκαιο, είναι συχνά μη ξεκάθαρη. Ως αποτέλεσμα, να δημιουργούνται πολλαπλές δυσκολίες στις ΜΚΟ, ιδιαίτερα σε εκείνες που δεν έχουν εσωτερική ή εξωτερική νομική βοήθεια σε χώρες με αυταρχικές κυβερνήσεις ή που καθοδηγούνται από πολιτικές που θεωρούνται αμφιλεγόμενες για πολιτικούς ή θρησκευτικούς λόγους (Personio Foundation, 2022).

6.6 Έλλειψη διαδικασιών και πόρων ανθρώπινου δυναμικού

Από τη μία πλευρά, οι ΜΚΟ αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρές προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΚΟ στερείται αφοσιωμένων, επαγγελματιών διευθυντών HR, ισχυρών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, εργαλείων και τεχνολογίας για την υποστήριξη των βασικών λειτουργιών. Αυτό καθιστά ακόμη πιο δύσκολο το χειρισμό των αναρτήσεων εργασίας, τις συμβάσεις της μισθοδοσίας, της ανάπτυξης των εργαζομένων και άλλων βασικών λειτουργιών του HRM. Η έλλειψη αυτοματοποιημένων διαδικασιών, ή ακόμα και απλών προτύπων, μετατρέπει κάθε εργασία ανθρώπινου δυναμικού σε εργασία υψηλής έντασης, ενώ συχνά απουσιάζουν οι βασικές πολιτικές και οδηγίες ανθρώπινου δυναμικού. Οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται συχνά από ένα άτομο καθώς αναλαμβάνει την διεκπεραίωση πολλών διοικητικών λειτουργιών (Personio Foundation, 2022).

6.7 Ειδικές συνθήκες για την ΔΑΠ στις ΜΚΟ

Για να διαφοροποιηθούν από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς, οι ΜΚΟ μπορούν να απεικονιστούν βάση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Αυτές οι πλευρές της εφαρμογής του HRM θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη σύγχρονη σύλληψη και μετατροπή του HRM στο περιβάλλον των ΜΚΟ. Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΚΟ έχει γίνει επίσης θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για πολλούς ερευνητές (Eckardstein & Brandl, 2004).

6.8 Η σημασία της αποστολής αντί του κέρδους

Θεμελιώδες χαρακτηριστικό των ΜΚΟ είναι η επιδίωξη και η επίτευξη μιας αποστολής. Η σύλληψη, η προετοιμασία και η επικύρωση μιας αποστολής βοηθά στον καθορισμό

ενός οργανισμού, στη παρουσίαση των αξιών του και στον ξεκάθαρο οραματισμό του μέλλοντος. Για να υλοποιήσει τους στόχους της η ΜΚΟ προσελκύει χρηματοδότες, δωρητές, εργαζόμενους και εθελοντές (Brown & Yoshioka, 2003). Ο υψηλότερος στόχος των ΜΚΟ είναι η εκπλήρωση της αποστολής τους και όχι η μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως συμβαίνει με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, η προσοχή εστιάζεται στην πραγματοποίηση των μη χρηματοοικονομικών αξιών. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία μιας ΜΚΟ, αυτές οι αξίες θα πρέπει να εκφράζονται με κατάστρωση στρατηγικών σχεδίων κατά τη καθημερινή εφαρμογή του HRM. Αυτό αποκλείει κατά κύριο λόγο την εργαλειακή χρήση των εργαζομένων, εφόσον τα άτομα που απασχολούνται στις ΜΚΟ υποστηρίζουν θερμά τις αξίες των ΜΚΟ και όχι την επιδίωξη οικονομικού κέρδους (Vartziouma, 2019).

6.9 Ειδικές δομές εργατικού δυναμικού

Πολλές ΜΚΟ διαφέρουν από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς λόγω της ειδικής σύνθεσης του εργατικού τους δυναμικού. Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στους προαναφερόμενους επαγγελματικούς χώρους εργάζονται σχεδόν αποκλειστικά για οικονομικούς λόγους, προκειμένου να καλύψουν το κόστος διαβίωσής τους. Αντιθέτως, στις ΜΚΟ εκτός από τους αμειβόμενους υπαλλήλους, οι οποίοι συχνά λαμβάνουν πολύ μικρότερη από τη συνηθισμένη αμοιβή της αγοράς, δραστηριοποιείται και ένας σημαντικός αριθμός εθελοντών, οι οποίοι δεν λαμβάνουν καμία απολύτως αμοιβή (Badelt, 1985; Wehling, 1993).

Στις περισσότερες κοινωνικές ΜΚΟ, ως τρίτη ομάδα εργαζομένων θα πρέπει να προστεθούν οι εργαζόμενοι κοινωφελούς εργασίας, οι οποίοι εκτελούν εντολές κοινωφελούς εργασίας βάσει νόμου. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό προσαρμόζεται στον αντίστοιχο συνδυασμό ατόμων που εργάζονται είτε για χρηματική αμοιβή, είτε για λόγους εθελοντισμού ή εκτέλεσης κοινωφελούς εργασίας. Ο καθορισμός του συνδυασμού αυτών των ομάδων αποτελεί στρατηγική απόφαση του εκάστοτε HRM (Eckardstein & Brandl, 2004).

6.10 Δομή κινήτρων των εργαζομένων των ΜΚΟ

Η συμμετοχή εθελοντών αποδεικνύει ότι η διαχείριση των ΜΚΟ απαιτεί άλλες δομές κινήτρων σε σύγκριση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτό φέρει σημαντικές συνέπειες στην πρακτική εφαρμογή του HRM. Η εθελοντική δραστηριότητα υποδηλώνει μια δραστηριότητα της οποίας τα κίνητρα είναι κυρίως εγγενή. Έτσι, η συνήθης

λειτουργία της διαχείρισης κινήτρων είναι αναποτελεσματική, λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν υψηλό κίνητρο (Vartziouma, 2019).

Οι εθελοντές αποφασίζουν εάν, με ποιον τρόπο, για πόσο καιρό και με ποια ένταση θα δραστηριοποιηθούν στην ΜΚΟ της επιλογής τους. Το κίνητρο δέσμευσης των εθελοντών μπορεί να είναι, πέρα από την ίδια τη δραστηριότητα, η επιθυμία να χρησιμοποιήσουν ουσιαστικά τον ελεύθερο χρόνο τους, να συλλέξουν εμπειρίες, να κάνουν επαφές με άλλα άτομα, να αποκτήσουν γνώσεις για το περιβάλλον, για τη εξάσκηση πολιτικών κ.λπ. Έτσι, οι συγκεκριμένες απαιτήσεις για το HRM προκύπτουν από την ταυτόχρονη ύπαρξη του κύριου εισοδήματος, που προσδιορίζεται από την παροχή κινήτρων για το αμειβόμενο προσωπικό και το μη αμειβόμενο, που σχετίζεται με τους εθελοντές και πιθανώς και τους εργαζόμενους που εκτίουν κοινωφελή εργασία (Vartziouma, 2019).

6.11 Περιορισμένη διαθεσιμότητα των επιπέδων απόδοσης και των προτύπων κόστους

Οι ΜΚΟ εμφανίζονται συχνά σε επιχειρηματικούς τομείς, οι οποίοι δεν είναι οργανωμένοι με βάση τους κανόνες της αγοράς. Οι διευθυντές των ΜΚΟ είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν δυσκολίες αναφορικά με την αξιολόγηση των επιτευγμάτων των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των τρεχουσών αναγκών, εάν δεν είναι σε θέση να αναφερθούν στα πρότυπα της αγοράς ως σημεία αναφοράς. Υπό αυτές τις συνθήκες είναι απαραίτητος ο καθορισμός προτύπων από την ίδια την ΜΚΟ. Συχνά εμφανίζεται μια κατάσταση αβεβαιότητας σχετικά με τις βάσεις αναφοράς που συνδέονται με τις δαπάνες προσωπικού. Πολλές ΜΚΟ εμφανίζουν μόνο ελάχιστα ή και καθόλου έξοδα προσωπικού, επειδή οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν αμοιβή για τις δραστηριότητές τους. Σε άλλες ΜΚΟ, το ύψος των δαπανών προσωπικού εξαρτάται από την αναλογία μεταξύ εθελοντών και αμειβόμενων υπαλλήλων. Σε τρίτες περιπτώσεις υπάρχουν συγκρίσιμες και υπολογίσιμες δαπάνες προσωπικού, αλλά δεν ασκούν καμία επίδραση στην απόδοση, επειδή τα έξοδα επιστρέφονται από άλλους φορείς, π.χ. από την κοινότητα ή το κράτος (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Κεφάλαιο 7

Όργανα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε ΜΚΟ

7.1 Δομές Προσωπικού

Πολλές ΜΚΟ χαρακτηρίζονται από μικτές δομές προσωπικού, οι οποίες καλύπτουν υπαλλήλους πλήρους και μερικής απασχόλησης, εθελοντές και σε ορισμένες περιπτώσεις και εργαζόμενους κοινωφελούς εργασίας. Έτσι, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει για τη σύνθεση των κατηγοριών εργατικού δυναμικού σε σχέση με τη συνολική οργάνωση και τα τμήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και στόχους (Wehling, 1993). Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για τη διάρθρωση του καθεστώτος του προσωπικού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα κριτήρια για σκοπούς πρακτικής καθοδήγησης. Γενικά μπορεί να ισχύουν τα κριτήρια διαθεσιμότητας, προσόντων και οικονομίας κόστους (Eckardstein & Brandl, 2004).

Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στις ευκαιρίες πρόσληψης στην «εξωτερική αγορά εργασίας» ως περιορισμός. Το δυναμικό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, των εθελοντών και των εργαζομένων που εκτελούν κοινοτική εργασία είναι περιορισμένο, γι' αυτό και εν μέρει οι ΜΚΟ ανταγωνίζονται μεταξύ τους για αυτά τα άτομα. Το κριτήριο της διαθεσιμότητας περιλαμβάνει επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης και ιδίως οι εθελοντές, έχουν σχετικά συχνά μόνο σύντομους χρόνους απασχόλησης στον εργασιακό χώρο των ΜΚΟ (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ειδικά οι εθελοντές και οι κοινοτικοί υπάλληλοι δεν έχουν πάντα τα απαιτούμενα προσόντα για τους τομείς εργασίας τους, επομένως, πριν αρχίσουν να εργάζονται θα πρέπει να εκπαιδευτούν, αλλιώς η εργασία τους στις ΜΚΟ ενδέχεται να εγκυμονεί κινδύνους χαμηλότερης ποιότητας απόδοσης. Επομένως, αυτά τα άτομα συχνά δέχονται να διεξάγουν απλές εργασίες, οι οποίες μπορεί να μειώσουν τα εγγενή τους κίνητρα. Το κριτήριο της οικονομίας κόστους αναφέρεται στο κόστος εργασίας, το οποίο είναι υψηλό για τους μισθωτούς σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες εργατικού δυναμικού. Το πλεονέκτημα κόστους των εθελοντών είναι ένα ισχυρό επιχειρήμα για την αύξηση του αριθμού των εθελοντών στη δομή του προσωπικού. Ωστόσο, η αύξηση των ποσοστών των εθελοντών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το αμειβόμενο προσωπικό να ανησυχεί για την ασφάλεια της εργασίας του, κάτι που επιτρέπει στους εργαζόμενους να διατηρήσουν μια ισορροπία στη σχέση εργασίας, για να αποφευχθεί ο ανταγωνισμός. Αυτό όμως

μπορεί να προκαλέσει κατά καιρούς δυσλειτουργικές στρατηγικές απασχόλησης και μάλιστα κατώτερης αξίας για τους εθελοντές (Eckardstein & Brandl, 2004).

Ένας άλλος παράγοντας κόστους που μπορεί να προκύψει από τη δομή του προσωπικού αφορά την εκπαίδευση για εθελοντές και κοινοτικούς εργαζόμενους, ο οποίος γενικά οδηγεί σε σχετικά υψηλά εργατικό κόστος προσόντων, λόγω των σύντομων περιόδων απόσβεσης αυτών των εκπαιδευτικών επενδύσεων. Αυτό καθιστά πιο οικονομικές και αποδοτικές τις επενδύσεις στην εκπαίδευση για τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, πιθανά προβλήματα διασύνδεσης και συντονισμού οδηγούν στη περιορισμένη χρήση των εθελοντών εντός της δομής του προσωπικού των εκάστοτε πολλές φορές ΜΚΟ. Ως άλλα κριτήρια για τη διάρθρωση του προσωπικού μπορούν επίσης να θεωρηθούν αυτά της ηλικιακής δομής του προσωπικού, προκειμένου να αποφευχθούν οι δυσμενείς συνέπειες της μη ισότητας των φύλων και της στέρησης των ίσων ευκαιριών σε διάφορους τομείς εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στις σημερινές ΜΚΟ (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

7.2 Recruiting και επιλογή υποψηφίων

Η διαδικασία της πρόσληψης πραγματοποιείται βάση της ομάδας υποψηφίων από την οποία ο οργανισμός προσελκύει και επιλέγει τα άτομα που πρέπει να προσλάβει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων για απασχόληση. Ένας οργανισμός μπορεί να προσλάβει είτε από το δικό του εργατικό δυναμικό (εσωτερική πρόσληψη) με προαγωγή ή μετάθεση εργαζομένων είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική πρόσληψη). Προκειμένου να αυξήσει τους πιθανούς αιτούντες, η ΜΚΟ χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους για τη δημοσίευση των αναγκών του προσωπικού του, όπως διαδικτυακές προσλήψεις, τοπικά μέσα, προσωπικές παραπομπές, κέντρα εργασίας, διαφημίσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γραφεία στρατολόγησης, εκπαιδευτικά ιδρύματα ή κοινοτικές οργανώσεις, ομάδες πολιτών, εκκλησίες, ή ακόμη και άλλες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Eckardstein & Brandl, 2004).

Ακολουθεί η διαδικασία επιλογής προσωπικού, η οποία στοχεύει στον εντοπισμό των καλύτερων υποψηφίων μεταξύ όσων έχουν κάνει αίτηση εργασίας. Η συνέντευξη είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο αυτής της διαδικασίας, που βασίζεται στην ανάλυση ερωτηματολογίων προσωπικού ή εγγράφων αίτησης. Μέσω συνεντεύξεων, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευκαιρία να εξοικειωθεί προσωπικά με τον υποψήφιο και, εν συνεχεία, να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του αιτούντος, ενώ με τη σειρά τους οι υποψήφιοι να

αποκτήσουν τις πληροφορίες που οπωσδήποτε χρειάζονται για τη θέση εργασίας καθώς και τον ίδιο τον οργανισμό. Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα από πλευράς του συνεντευκτή, η πραγματοποίηση μιας δεύτερης συνέντευξης ή η συμπερίληψη ενός άλλου ακόμη συνεντευκτή, θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη. Επιπλέον, η διεξαγωγή μιας τυποποιημένης συνέντευξης στην οποία τίθενται σε όλους τους αιτούντες οι ίδιες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά, συμβάλλει ιδιαίτερος στη σύγκριση της συμπεριφοράς απόκρισης (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ένα άλλο μέσο πρόσληψης κύριου διευθυντικού προσωπικού αποτελεί το λεγόμενο κέντρο αξιολόγησης. Οι υποψήφιοι καλούνται να ολοκληρώσουν διαφορετικά καθήκοντα (λόγου χάρη, παρουσιάσεις ή συζητήσεις) σχετικά με τη μελλοντική τους κατάσταση εργασίας, ενώ οι παρατηρητές λαμβάνουν πληροφορίες παρατηρώντας τη συμπεριφορά τους κάτω από τις προσομοιωμένες αυτές συνθήκες εργασίας (Eckardstein & Brandl, 2004).

Στη συνέχεια οι παρατηρητές συγκρίνουν τις επιδόσεις τους και αποφασίζουν ποιος υποψήφιος εκπλήρωσε καλύτερα τα καθήκοντα. Η χρήση κέντρων αξιολόγησης στις διαδικασίες επιλογής είναι σχετικά χρονοβόρα, αλλά οδηγεί σε υψηλής ποιότητας πρόγνωση για τη μελλοντική καταλληλότητα του δοκιμασμένου υποψηφίου. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιούνται ευρέως σε πολλές μεγάλες κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Επίσης, ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τεστ γνώσης, συμπεριφοράς και προσωπικότητας που είναι χρήσιμα συγκεκριμένα στην προεπιλογή, εάν ο αριθμός των υποψηφίων είναι αρκετά μεγάλος, σχετικά με την επιλογή των υποψηφίων. Εφόσον η σύνδεση μεταξύ εκπλήρωσης των εργασιών σε πραγματικό χρόνο και των αποτελεσμάτων των δοκιμών δεν συζητείται, η ποιότητα της πρόγνωσης, ωστόσο, παραμένει απροσδιόριστη (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Εν τω μεταξύ, ενώ οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού για τους πλήρους απασχόλησης αμειβόμενους υπαλλήλους σε ΜΚΟ είναι αυτονόητη, για τους εθελοντές, αντιθέτως, η χρήση διαδικασιών επιλογής είναι λιγότερο ευρέως αποδεκτή. Ένα επιχείρημα που αναφέρεται συχνά για αυτό το γεγονός περιλαμβάνει την πτυχή της δωρεάς της εθελοντικής εργασίας, η οποία δεν μπορεί να απορριφθεί σε περίπτωση έλλειψης βιωσιμότητας. Ορισμένες ΜΚΟ επισημαίνουν ότι οι εθελοντές δεν είναι μόνο υπάλληλοι αλλά και μέλη, από τα οποία εξαρτώνται. Ένα επιπλέον επιχείρημα αντανακλά το χαμηλό κόστος των απλήρωτων εργαζομένων. Από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να ειπωθεί ότι οι εθελοντές εμπλουτίζουν την ποιότητα της απόδοσης, όπως και το υπόλοιπο προσωπικό. Συνεπώς, η εφαρμογή διαδικασιών

επαγγελματικής επιλογής θα μπορούσε να ευνοήσει την ποιότητα και το κόστος απόδοσης (Eckardstein & Brandl, 2004).

Οι Hussain & Ur Rehman (2013) ορίζουν την επιλογή ως μια διαδικασία απόφασης που στοχεύει στην επιλογή του καταλληλότερου αιτούντος από όσους θεωρούνται διαθέσιμοι για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στον επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχει μια γενική τάση να προσλαμβάνονται ομοϊδεάτες, δημιουργώντας ομοιογενείς και άκαμπτους οργανισμούς που δεν διαθέτουν ποικιλομορφία και προσαρμοστικότητα. Η σκόπιμη επιλογή κατάλληλων εργαζομένων για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και τη διαδοχική συμβολή τους στην παραγωγή του οργανισμού (Nakaweesi, 2018).

Η διαδικασία επιλογής βασίζεται αυστηρά στην αξία του εκάστοτε εργαζόμενου χωρίς κανέναν απολύτως συμβιβασμό. Τα άτομα που ανήκουν στη ΔΑΠ και έχουν ορισθεί ως υπεύθυνα για την επιλογή του προσωπικού, πρέπει να διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη χωρίς κανενός είδους διακρίσεις. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί η δέουσα βαρύτητα στις ιδιότητες του χαρακτήρα των υποψηφίων εκτός από τα προσόντα και την πείρα. Η Διαχείριση Προσωπικών Πόρων των ΜΚΟ ορίζει ότι οι αποφάσεις επιλογής θα πρέπει να βασίζονται στη δικαιοσύνη, τη σοφία και την ευσέβεια, ώστε να διασφαλίζεται η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου (Razimi et al., 2014).

Η δικαιοσύνη διασφαλίζεται όταν η επιλογή των εργαζομένων βασίζεται στην ικανότητα και τη δύναμη του χαρακτήρα τους και όχι στη συγγένεια, τη φιλία, την οικονομική κατάσταση και τις πολιτικές πεποιθήσεις· γι' αυτό και το επιλεγμένο άτομο, εν συνεχεία, θα πρέπει να συμπεριφέρεται και να αποδίδει σύμφωνα με τους κανόνες των ΜΚΟ και την ηθική που εκπροσωπούν και υποστηρίζουν θερμώς (Nakaweesi, 2018).

7.3 Οργάνωση εργασιών

Η οργάνωση της εργασίας περιλαμβάνει δύο βήματα στρατηγικής σημασίας: α) καθορισμός των καθηκόντων για κάθε εργαζόμενο και β) η απόφαση για το εάν ο εργαζόμενος θα φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του μόνος του ή εντός μιας ομαδικής δομής. Η διαδικασία επιλογής ενός ικανού ατόμου για κάθε θέση επιτυγχάνεται καλύτερα με τον συστηματικό καθορισμό των απαιτήσεων και των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων, των δεξιοτήτων και άλλων προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για την εκτέλεση κάθε εργασίας (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ο ορισμός των καθηκόντων της εργασίας είναι κρίσιμος για τα επίπεδα απαιτήσεων εργασίας (von Eckardstein et al., 1995) καθώς και για την ελκυστικότητα της ίδιας της εργασιακής δραστηριότητας. Ως γενικός κανόνας ισχύει ότι όσο πιο στενός αποδεικνύεται ο ορισμός της εργασίας, τόσο χαμηλότερες είναι οι απαιτήσεις της εργασίας για τις δυνατότητες αναγνώρισης, που συνδέονται με την εργασία και συνδέονται με την πληρωμή. Από την άλλη πλευρά, το πλεονέκτημα των στενά καθορισμένων εργασιών έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να υλοποιηθούν από σχετικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων μετά από σύντομη ενημέρωση (Eckardstein & Brandl, 2004).

Μια ακόμη παράμετρος οργάνωσης αφορά την απόφαση μεταξύ των οργανωτικών εναλλακτικών επιλογών για ατομική ή ομαδική εργασία. Η εργασία σε ομάδες τείνει να κερδίζει έδαφος γενικότερα στην οικονομία προσανατολισμένη στο κέρδος, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προωθούν ομάδες εργασίας, προκειμένου να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν και να τα χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το μοντέλο της ημιαυτόνομης ομάδας εργασίας αποτελεί ουσιαστικά το πλέον πλεονεκτικό μοντέλο για την εισαγωγή της ομαδικής εργασίας (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Τα μέλη αποφασίζουν για τις εσωτερική κατανομή των εργασιών, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να εργάζονται σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, διατηρώντας την αυτονομία τους για τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους. Θεμελιώδη πλεονεκτήματα αποτελούν η ταχεία αντικατάσταση των μελών της ομάδας που αποχωρούν καθώς και ο αποτελεσματικός κοινωνικός έλεγχος των μεμονωμένων μελών της ομάδας, ο οποίος πραγματοποιείται κατά την εκτέλεση εργασιών, χειρισμού προβλημάτων καθώς και της μάθησης από κοινού (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ο μηχανισμός των ομάδων εργασίας βασίζεται σε μια λιγότερο ιεραρχική οργάνωση, η οποία καθιστά δυνατή τη χρήση των πλεονεκτημάτων της αυτοοργάνωσης σε έναν δομημένο οργανισμό, χωρίς να αμφισβητείται η ιεραρχία ως αρχή συντονισμού καθαυτή, με την προϋπόθεση ότι κανονικά το κάθε μέλος ελέγχει ένα σημαντικό μέρος της αποστολής που έχει ανατεθεί στην ομάδα. Εκτός από τις ημιαυτόνομες ομάδες, υπάρχουν πολλές άλλες έννοιες για ομαδική εργασία (π.χ. κύκλοι ποιότητας, διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, ομάδες έργου) που βασίζονται όλες σε συγκρίσιμες αρχές. Επιπλέον, αυτές οι πρακτικές συνδέονται με υψηλότερο επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, υπαλλήλων εκτός των ομάδων εργασίας και πελατών αυξάνοντας τη συνολική εργασιακή

ικανοποίηση. Οι περισσότερες ΜΚΟ έχουν εφαρμόσει στοιχεία ομαδικών εννοιών. Το ερώτημα είναι εάν η επιτυχία αυτής της ιδέας μπορεί να αυξηθεί περαιτέρω με την εντατική διαμόρφωση και πρόσθετη εφαρμογή τέτοιων ομάδων (π.χ. με εντατική ομαδική κοινωνικοποίηση). Τα πλεονεκτήματα των ομαδικών εννοιών στον τομέα του κέρδους είναι συνήθως πολύ πειστικά, επομένως οι διαχειριστές των ΜΚΟ δεν μπορούν παρά πραγματικά να εξετάσουν την επιτυχία αυτών των ιδεών, ώστε να ενισχυθούν με την εντατική διαμόρφωση και περαιτέρω εφαρμογή τέτοιων ομάδων (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Η εξασφάλιση μια αρμονικής συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων πλήρους απασχόλησης και εθελοντών θεωρείται πολύ σημαντικό θέμα, καθότι οι συγκρούσεις που προκύπτουν προέρχονται ως επί το πλείστον ως αποτέλεσμα της μονομερούς ή μη επαρκούς ενημέρωσης των εθελοντών από το προσωπικό πλήρους απασχόλησης, αρνούμενοι την ευθύνη για τα δικά τους καθήκοντα. Για να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ των δύο ομάδων, απαιτούνται συγκεκριμένες λύσεις για κάθε οργανισμό, οι οποίες μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε διαχωρισμό εργασιών για την κάθε συγκεκριμένη ομάδα (Eckardstein & Brandl, 2004).

7.4 Ηγεσία

Η ηγεσία καλύπτει την προσωπική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών των μονάδων και των ατόμων που απασχολούνται σε μια οργανωτική μονάδα. Ο σκοπός αυτής της επικοινωνίας είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτευχθούν οι αντίστοιχοι στόχοι του οργανισμού. Υπό από αυτή την έννοια η ηγεσία έχει νόημα μόνο εάν οι στόχοι διατυπώνονται ρητά για τον οργανισμό. Οι διευθυντές μονάδων πρέπει να διασπάσουν τους στόχους σε μικρότερους ώστε να μεταφραστούν σε ξεκάθαρες ενέργειες. Η ηγεσία αποτελεί λειτουργία ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, παρόλο που υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών σχετικά με την ένταση αυτού του εργαλείου ελέγχου (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Η θεωρία και η πρακτική της ηγεσίας ορίζει ως σημαντικά εργαλεία ηγεσίας που πρέπει να γνωρίζει απαραίτητα κάθε ανώτερος την ανατροφοδότηση, την αξιολόγηση προσωπικού και τις συζητήσεις ανάπτυξης. Η ανατροφοδότηση αποτελεί ένα τρόπο αξιολόγησης της εργασίας ή των διαδικασιών ως αναπόσπαστο μέρος του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Ως διαδικασία επικοινωνίας σχετίζεται με την αξιολόγηση της συμπεριφοράς σχεδόν αμέσως μετά από μια παρατήρηση. Σε θετικές

περιπτώσεις έχει τη μορφή αναγνώρισης (θετική ανατροφοδότηση), σε αρνητικές περιπτώσεις λαμβάνεται ως κριτική. Η συνεχής και εποικοδομητική ανατροφοδότηση καθίσταται ιδιαίτερα αποτελεσματική για τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων. Για πρακτικούς σκοπούς, υπάρχουν πολλοί χρήσιμοι κανόνες όσον αφορά το πώς αυτές οι συζητήσεις ανατροφοδότησης μπορούν να διεξαχθούν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει μια συστηματική διαδικασία συνολικής συλλογής πληροφοριών σχετικά με την απόδοση και τη συμπεριφορά του κριθέντος υπαλλήλου. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι προσβάσιμες στον εργαζόμενο και να συζητούνται λεπτομερώς μαζί του. Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων ανάπτυξης προσωπικού συζητούνται βεβαίως και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Οι συζητήσεις για τις επιδόσεις αποτελούν τη βάση για την ανταλλαγή εκτιμήσεων σχετικά με τα προηγούμενα επιτεύγματα και τη συμπεριφορά, και διεξάγονται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Η διαφάνεια στη διαδικασία και ο προσανατολισμός ως προς τη μελλοντική συμπεριφορά αποτελούν σημαντικά ζητήματα και για τα δυο μέρη (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Οι άνθρωποι, ο τρόπος, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που επιλέγει ένας οργανισμός ή ένας φορέας για την επιχειρηματική του δραστηριότητα χαρακτηρίζουν το συνολικό προφίλ του. Η ηγεσία, επί της ουσίας, ακολουθεί πολύ διαφορετικές αρχές στην πράξη στις οποίες αντικατοπτρίζεται η εκάστοτε ατομικότητα των εμπλεκόμενων καθώς και οι συγκεκριμένες οργανωτικές πτυχές. Ορισμένοι οργανισμοί συχνά δημιουργούν κατευθυντήριες γραμμές ηγεσίας, οι οποίες περιλαμβάνουν δηλώσεις σχετικά με την επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά των ανωτέρων (Eckardstein & Brandl, 2004).

Όσον αφορά το ερώτημα εάν και πώς οι εθελοντές θα πρέπει να ενσωματωθούν στις διαδικασίες ηγεσίας, δεν έχει μέχρι στιγμής ακόμη απαντηθεί πειστικά. Σε μεμονωμένες περιπτώσεις συνιστώνται και συνάπτονται συμφωνίες, στις οποίες περιγράφονται οι αμοιβαίες προσδοκίες ως δικαιώματα και υποχρεώσεις. Σε ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς, όπως οι οργανώσεις διάσωσης, υπάρχουν σαφείς οδηγίες που πρέπει να εφαρμόζονται. Ωστόσο, η ηγεσία στο πλαίσιο των τακτικών αλληλεπιδράσεων (συμφωνία στόχου, ανατροφοδότηση, συζητήσεις ανάπτυξης) έχει μικρή μόνο αξία (Eckardstein & Brandl, 2004).

7.5 Ανάπτυξη του HR των ΜΚΟ

Η ανάπτυξη και βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων αφορούν το εάν ένας οργανισμός παίρνει πρωτοβουλίες και διεξάγει συγκεκριμένες δραστηριότητες προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητες των εργαζομένων του, ώστε να αυξήσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Εάν οι δραστηριότητες πιστοποίησης έχουν μια μακρύτερη έννοια ανάπτυξης, η πιστοποίηση μπορεί να ονομαστεί ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Mayerhofer, 1999).

Βασικά στοιχεία προσόντων αποτελούν η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο στόχος της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι να επιτρέψει, κυρίως στους νέους πτυχιούχους να αποκτήσουν τη κατάρτιση μιας εξειδικευμένης επαγγελματικής δραστηριότητας, αποκλείοντας ένα επίσημο και εθνικά προσαρμοσμένο πρόγραμμα κατάρτισης. Στόχος της επαγγελματικής κατάρτισης είναι η διεύρυνση και εμπάθυνση των επαγγελματικών ικανοτήτων που έχουν ήδη αποκτηθεί. Σε αντίθεση με την επαγγελματική εκπαίδευση, η επαγγελματική κατάρτιση δεν υπόκειται σε ρυθμίσεις. Κύριος σκοπός είναι η προσαρμογή των προσόντων των εργαζομένων στις απαιτήσεις εκείνες που είναι απαραίτητες για τις αντίστοιχες δραστηριότητες. Στο πλαίσιο του αυξανόμενου επαγγελματισμού σε πολλές ΜΚΟ, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού εκτιμάται ιδιαίτερα (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Εξαιτίας του σημερινού αυξανόμενου επαγγελματισμού σε πολλές ΜΚΟ, η ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού χαίρει μεγάλης εκτιμήσεως. Λαμβάνοντας υπόψη την ένταση και τους στόχους των δραστηριοτήτων κατάρτισης προσόντων, κρίνεται απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ μιας ελάχιστης απαίτησης προσόντων που στοχεύει στην εκτέλεση των υφιστάμενων καθηκόντων και ενός προσόντος που τίθεται ευρέως. Στην πρώτη περίπτωση το βασικότερο πλεονέκτημα προκύπτει από την οικονομία κόστους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση προκύπτει λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας για νέες εργασίες. Ειδικά σε καταστάσεις που απαιτούν υψηλή προσωπική ευθύνη καθίσταται υποχρεωτική η ύπαρξη ενός ευρέως επιπέδου προσόντων (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Η κατάρτιση αποτελεί ζωτικό μέρος της επιτυχούς διαχείρισης των εκάστοτε ΜΚΟ. Ωστόσο, πολλοί διευθυντές Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών δεν αναγνωρίζουν ότι τα προγράμματα απόκτησης και καλλιέργειας προσόντων πρέπει να επεκταθούν σε όλα τα μέλη του οργανισμού, και να μην προορίζονται μόνο για αμειβόμενο προσωπικό ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, παρά να απευθύνονται και στους εθελοντές και τους κοινοτικούς υπαλλήλους, οι οποίοι δραστηριοποιούνται ενεργά στον οργανισμό. Παρόλα

αυτά, τα οικονομικά δεδομένα συνηγορούν μάλλον κατά της συμπερίληψης των μη αμειβόμενων εργαζομένων, επειδή γενικά εκτελούν μικρότερο αριθμό ωρών σε σχέση με τους αμειβόμενους. Στην περίπτωση μάλιστα των εργαζομένων σε κοινωφελή εργασία οι οποίοι παραμένουν μόνο ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα στον οργανισμό, τα συγκεκριμένα έξοδα που απαιτούνται για την απόκτηση προσόντων υπερβαίνουν αισθητά τα έξοδα των αμειβόμενων υπαλλήλων. Εάν η επένδυση για την εξειδίκευση του μη αμειβόμενου προσωπικού είναι μικρότερη σε τακτική βάση, δημιουργείται ένα σύστημα δύο επιπέδων, επειδή το μη αμειβόμενο προσωπικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για απλούστερη εργασία ή βοηθητικές δραστηριότητες (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Η τάση αυτή τείνει στο να συμβάλλει στη μείωση των εθελοντικών δραστηριοτήτων και της χρονικής παραμονής του απλήρωτου προσωπικού εντός του οργανισμού. Είναι προφανές ότι η πολιτική προσόντων θα μπορούσε να αυξήσει την ελκυστικότητα των απλήρωτων δραστηριοτήτων στην «αγορά εθελοντικής εργασίας». Έτσι θα βελτιωνόταν η ενσωμάτωση του μη αμειβόμενου προσωπικού, θα αυξανόταν το προσωπικό τους στον οργανισμό και θα μειωνόταν οι συγκρούσεις και οι αντιπαράθεσεις μεταξύ των αμειβόμενων και των απλήρωτων εργαζομένων λόγω της συχνά δηλωμένης χαμηλής αναγνώρισης των τελευταίων (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

7.6 Αμοιβές – Αποζημιώσεις

Η αμοιβή είναι η παροχή πληρωμής στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για την εργασία που επιτελούν στον οργανισμό. Θεωρείται συνήθως ως το κύριο κίνητρο για απόδοση στο εύρος της αμειβόμενης εργασίας. Σε αυτήν την προσανατολισμένη προς την αγορά άποψη, το ύψος της πληρωμής παίζει φυσικά καθοριστικό ρόλο, καθώς αποτελεί παράγοντα κόστους για τον οργανισμό ενώ για τα άτομα που απασχολούνται γενικά είναι η πιο σημαντική πηγή εισοδήματος για την κάλυψη του κόστους διαβίωσης. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την πληρωμή ως το κύριο εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης. Ο καθορισμός του ύψους της αμοιβής και του συστήματος αποδοχών που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της απόδοσης στα πλαίσια της λειτουργίας των εκάστοτε ΜΚΟ αποτελούν σαφώς πολύ σημαντικά θέματα προς συζήτηση (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Το ερώτημα σχετικά με το ποσό της αμοιβής πρέπει να αντιμετωπίζεται διαφορετικά για τα διάφορα τμήματα των προσώπων που απασχολούνται στις ΜΚΟ. Για τους αμειβόμενους εργαζόμενους, η ΜΚΟ θα προσπαθήσει να παράσχει μισθό που

αντιστοιχεί στις συνήθεις συνθήκες της αγοράς για την αντίστοιχη κατηγορία δραστηριότητας, προκειμένου να επιβιώσει στον ανταγωνισμό που προκαλείται από ειδικευμένους συναδέλφους. Πολλές ΜΚΟ, ως επί το πλείστον οι μεγαλύτερες, ζητούν να συνεργάζονται με ταλαντούχους και εξελιγμένους υπαλλήλους και αρέσκονται να ανταγωνίζονται με άλλους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς για την ίδια ομάδα ειδικευμένων ατόμων. Καθώς αυτά τα άτομα μπορεί να μην επιθυμούν να είναι «μη κερδοσκοπικοί» υπάλληλοι, οι ΜΚΟ διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν πολλά ταλαντούχα άτομα, με αποτέλεσμα η οργανωτική απόδοση να τίθεται σε μεγάλο ρίσκο (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ο ανταγωνισμός φυσικά δεν επεκτείνεται μόνο στο ύψος του μισθού αλλά και σε επιδόματα, συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά προγράμματα. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι πολλά άτομα που επιλέγουν να απασχολούνται σε ΜΚΟ είναι ικανοποιημένα με χαμηλότερες αποδοχές από αυτές που θα λάμβαναν σε ένα κερδοσκοπικό οργανισμό για μια παρόμοια δραστηριότητα, λόγω της ισχυρής ταύτισης με την αποστολή, τις αξίες και το όραμα της εκάστοτε ΜΚΟ (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ο προσανατολισμός προς τον στόχο επίτευξης συνδέεται με τον στόχο των συστημάτων αποδοχών που είναι προσανατολισμένα προς την επίτευξη της απόδοσης. Μια πρόσθετη οικονομική ανταμοιβή συνδέεται με την επίτευξη ειδικών ποσοτικών και ποιοτικών στόχων απόδοσης. Η πληρωμή για συστήματα απόδοσης φαίνεται γενικά να είναι λιγότερο συχνή στις ΜΚΟ σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στο κέρδος. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο της προώθησης της απόδοσης, οι ΜΚΟ θα πρέπει να εξετάσουν την εφαρμογή τους. Στο πλαίσιο των μικτών δομών προσωπικού των ΜΚΟ, ενδέχεται ωστόσο να υπάρχει σκεπτικισμός, εξαιτίας των αναμενόμενων συγκρούσεων μεταξύ του προσανατολισμού της αξίας και του εισοδήματος (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που προκύπτει αφορά το εάν οι αμοιβές της διοίκησης θα πρέπει να είναι μεταβλητές ανάλογα με τη συμβολή τους στην απόδοση του οργανισμού, όπως συμβαίνει με το προσωπικό υψηλού επιπέδου στις επιχειρήσεις. Οι ειδικοί αναφέρουν ότι παρόλο που τα πακέτα αμοιβών που προσφέρονται από ΜΚΟ περιορίζονται από την νομοθεσία περί της ιδιωτικής αποζημίωσης, σύμφωνα με την οποία τα κέρδη που πραγματοποιούνται από μια ΜΚΟ δεν μπορούν να μοιραστούν σε ιδιώτες, ωστόσο, εξακολουθούν να μπορούν να παρέχουν ελκυστικά πακέτα αμοιβών στο προσωπικό τους, υπό τον όρο ότι είναι «λογικά». Η αποζημίωση θεωρείται γενικά εύλογη

εάν οι ρυθμίσεις αποδοχών δεν είναι υψηλότερες από ένα καθορισμένο ποσοστό των ακαθάριστων εσόδων του οργανισμού, διαφορετικά η υπερβολική αμοιβή θα μπορούσε να τιμωρηθεί με επιβολή πρόσθετων φόρων και προστίμων (Eckardstein & Brandl, 2004).

Εξ ορισμού, η πληρωμή σε μετρητά για τους αμειβόμενους εργαζόμενους αποτελεί κύριο μέλημα του οικονομικού προϋπολογισμού. Παρόλα αυτά, αυτό δεν ισχύει για τους εθελοντές, καθότι η απόκτηση ενός είδους άυλης «επιστροφής» από τους εκπροσώπους των ΜΚΟ με τη μορφή ηθικής αναγνώρισης των κόπων και των επιτευγμάτων τους είναι, προφανώς, μεγαλύτερης σημασίας. Επιπρόσθετα, για την αναγνώριση της εθελοντικής δραστηριότητας λαμβάνονται υπόψη τυχόν επιπλέον άυλα οφέλη, όπως για παράδειγμα η πρόσβαση σε εύλογες ευκαιρίες αγοράς, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και άλλες δυνατότητες απόκτησης και καλλιέργειας προσόντων ακόμη και μέσω κοινοτικών προγραμμάτων. Τα οφέλη των εθελοντών, εντός για παράδειγμα των ορίων του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, θα ήταν δυνατόν επίσης να δικαιολογηθούν μέσω του κοινωνικού πλαισίου της εθελοντικής εργασίας (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Το βάρος της εργασίας θα πρέπει να κατανέμεται με βάση τις ικανότητες και τις επιδεξιότητες των εργαζομένων, για το λόγο αυτό θα πρέπει να αμείβονται και έγκαιρα και δίκαια. Οι ΜΚΟ θα πρέπει να δίνουν έμφαση στα εργασιακά δικαιώματα, βάση των οποίων η εργασία που ανατίθεται στο προσωπικό θα είναι εντός των δυνατοτήτων των εργαζομένων, οι μισθοί και οι αμοιβές θα είναι ανάλογες με τις απαιτήσεις μιας αξιοπρεπούς διαβίωσης, διασφαλίζοντας τα απαραίτητα επιδόματα ασθενοείας και γήρατος (Nakaweesi, 2018).

Οι διαδικασίες αποζημίωσης βασίζονται σε φιλοσοφίες και στρατηγικές αποζημίωσης που περιέχονται με τη μορφή πολιτικών, κατευθυντήριων αρχών, δομών και διαδικασιών, οι οποίες σχεδιάζονται με σκοπό τη διαχείριση, παροχή και διατήρηση κατάλληλων τύπων και επιπέδων αμοιβών, παροχών και άλλων μορφών αποζημίωσης. Αυτό συνιστά τη μέτρηση των αξιών της εργασίας, το σχεδιασμό και τη διατήρηση της δομής των αμοιβών και των αποδοχών που συνδέονται με την απόδοση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Ωστόσο, η διαχείριση της αποζημίωσης δεν αφορά μόνο τα χρήματα, αφορά επίσης και τη μη χρηματοοικονομική αποζημίωση που παρέχει εγγενή ή εξωτερικά κίνητρα (Nakaweesi, 2018).

Εφόσον η αποζημίωση παρέχει κίνητρα, συνεπάγεται, ότι η ύπαρξη μιας δομής αμοιβών βάση της οποίας οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλύτερα αμείβονται

περισσότερο από τον μέσο όρο των εκάστοτε εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης των μη κυβερνητικών οργανισμών (Hewitt, 2009). Η αυξανόμενη αναγνώριση και συναίνεση ότι η αμοιβή προωθεί την εργασιακή παραγωγικότητα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι ταυτόχρονα και παραγωγικοί εργαζόμενοι (Nakaweesi, 2018).

7.7 Αξιολόγηση απόδοσης

Οι Abutayeh και Al-Qatawneh (2012) εξηγούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συγκρίνει την ατομική απόδοση με τα απαιτούμενα πρότυπα αποβλέποντας στη βελτίωση της τρέχουσας απόδοσης, την ενίσχυση των κινήτρων και τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Επιπλέον, σχετίζεται θετικά και με την οργανωτική απόδοση, καθότι η πίστη, η ειλικρίνεια, η αποφασιστικότητα, η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα εκ μέρους των εργαζομένων παρέχουν τη βάση για την περαιτέρω απόδοσή τους και συνεργασία τους με την ΔΑΠ υπό το πρίσμα της λειτουργίας των ΜΚΟ (Nakaweesi, 2018).

Σύμφωνα με τις αρχές των ΜΚΟ, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να βασίζεται στη δικαιοσύνη, τη λογοδοσία και την υπευθυνότητα, ενώ τα χαρακτηριστικά της θα πρέπει να απεικονίζουν τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στην επιλογή (Apostolou, 2000), καθότι δεν αρκεί η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων να επικεντρώνεται μόνο στη πρόσληψη έντιμων και ικανών ατόμων στη δουλειά, μια και αποτελεί καθήκον της να διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος κάνει τη δουλειά του σωστά και σύμφωνα με τους κανόνες της ΜΚΟ. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αναφέρεται στη συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης και των δυνατοτήτων ανάπτυξης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου από προϊστάμενους ή άλλους συναδέλφους σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση. Αποτελεί μια από τις παλαιότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες πρακτικές διαχείρισης, καθότι ως απαραίτητο εργαλείο για έναν οργανισμό, παρέχει πληροφορίες πολύ χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με θέματα όπως η μεταβίβαση αξίας, η απαλλαγή, η προαγωγή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (Nakaweesi, 2018).

Η αξιολόγηση της απόδοσης όχι μόνο είναι χρήσιμη για τα παραπάνω ζητήματα, αλλά μπορεί επίσης να αυξήσει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, πολλοί ειδικοί επισημαίνουν ότι είναι πιο σημαντική η εστίαση στον καθορισμό, τον προγραμματισμό και τη διαχείριση της απόδοσης παρά στην απλή αξιολόγηση της απόδοσης. Η αυξημένη ανταγωνιστική φύση της οικονομίας και οι γρήγορες αλλαγές στο

εξωτερικό περιβάλλον έχουν αναγκάσει πολλούς οργανισμούς να στραφούν από τις αντιδραστικές αξιολογήσεις απόδοσης στην προληπτική διαχείριση απόδοσης για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της απόδοσης των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών. Η διαχείριση απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία σχεδιασμού και αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και ως η παροχή σχολίων και συμβουλών σε έναν εργαζόμενο ή σε ομάδες με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης (Nakaweesi, 2018).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών με την ανάπτυξη της απόδοσης και της παραγωγικότητας των ατόμων και των ομάδων. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού που κατέστη ορατή και, κατ' επέκταση, υπολογίσιμη στο εργασιακό περιβάλλον στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης σημασίας της διαχείρισης ολικής ποιότητας (Apostolou, 2000; Nakaweesi, 2018).

7.8 Συμμετοχή των εργαζομένων

Το δικαίωμα της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων παρέχει τη δίκαιη ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τα συναισθήματά τους καθώς και να παρέχουν χρήσιμες προτάσεις σχετικά με τα τρέχοντα θέματα της ΜΚΟ. Οι καλύτερες προτάσεις για βελτίωση και ανάπτυξη υπηρεσιών παρέχονται, ως γνωστόν, από τα άτομα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεσή τους. Συνεπώς, η συμμετοχή των εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις είναι, ως επί το πλείστον, προς το συμφέρον του οργανισμού. Η άσκηση αυτής της πολιτικής εκ μέρους των ΜΚΟ οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην ισχυροποίηση των δεσμών τους με τον οργανισμό τους. Οι ΜΚΟ δίνουν έμφαση στη σημασία της διαβούλευσης για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων καθώς και στη διασφάλιση καλύτερων επιδόσεων (Leat & El-Kot, 2007; Nakaweesi, 2018).

Η άμεση συμμετοχή του προσωπικού αποβλέπει στο να βοηθήσει τον οργανισμό να εκπληρώσει την αποστολή του και να επιτύχει τους άμεσους και έμμεσους στόχους του εφαρμόζοντας τις δικές του ιδέες, τη τεχνογνωσία και τις απαιτούμενες προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων και την ορθή λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν τη δύναμη των ανθρώπων τους θα είναι περισσότερο δυνατοί και ανταγωνιστικοί σε σύγκριση με εκείνους που δεν μπορούν να προβούν σε αντίστοιχες ενέργειες. Οι ΜΚΟ που βάση φιλοσοφίας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι

σε θέση να συνειδητοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων και τους θεωρούν ως αυτόματες μηχανές ή απλά γρανάζια σε έναν τροχό, μακροπρόθεσμα θα οδηγηθούν στην εξαφάνισή τους από την αγορά (Apostolou, 2000; Nakaweesi, 2018).

Πολλές έρευνες μέχρι σήμερα έχουν δείξει πόσο μεγάλο αντίκτυπο μπορεί να έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στην απόδοση και την ευημερία ενός ολόκληρου οργανισμού. Ενθαρρύνει ενεργά την εργασιακή ενδυνάμωση, το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, τη δημιουργικότητα και την έμπνευση, τη δέσμευση και την αφοσίωση στο όραμα του οργανισμού, τα εργασιακά κίνητρα μα κυρίως την πρόθεση για παραμονή στο χώρο της ΜΚΟ, συμβάλλοντας, τρόπον τινά, στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε όλους τους κλάδους (Apostolou, 2000; Nakaweesi, 2018).

7.9 Διαφορές μεταξύ Κυβερνητικών και Μη Κυβερνητικών Οργανισμών

Εφόσον οι κερδοσκοπικοί όσο και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λειτουργούν στο ίδιο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, διαπιστώνονται πολλές ομοιότητες μεταξύ τους. Παρόλο που η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών των δύο χαρακτηριστικών τύπων οργανισμού συνδέεται κυρίως με τη δομή των εσόδων τους, υπάρχουν και άλλα γνωρίσματα που συμβάλλουν στη διάκριση του ενός τομέα από τον άλλο.

Σύμφωνα με τον Oster (1995), υπάρχουν πέντε κύριοι τομείς βάση των οποίων οι ΜΚΟ διαφέρουν ριζικά σε σύγκριση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτοί οι τομείς αφορούν τη σημασία της αποστολής, το ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωτική κουλτούρα, τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται εντός ενός συνεργατικού περιβάλλοντος και η πολυπλοκότητα των πελατών τους. Υπό αυτή την έννοια, οι ΜΚΟ παρουσιάζονται ως αποκεντρωμένες, διαθέτουν μια άτυπη ιεραρχία που συνοδεύεται από μια κουλτούρα συναίνεσης, ενώ χαρακτηρίζονται από ευελιξία, ανάπτυξη ατομικής αυτονομίας και ενδυνάμωσης ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αντιμετώπιση θεμάτων σε επίπεδο οργανισμού. Παραμένει συχνά πολύπλοκη η λειτουργία τους καθώς έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων και βασίζονται στη συνεργασία μαζί τους. Επιπλέον, οι υπάλληλοι των ΜΚΟ κατευθύνονται από εγγενή κίνητρα, καθώς το κύριο κίνητρο της παρουσία τους δεν είναι η οικονομική ανταμοιβή (Parry, Kelliher, Mills & Tyson, 2005).

Οι ΜΚΟ διακρίνονται από τους κυβερνητικούς ή παραδοσιακούς οργανισμούς και τους παραδοσιακούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα αρχικά διότι αποτελούν νομικά πρόσωπα που στοχεύουν στην υλοποίηση της κοινωνικής τους αποστολής, που αποτελεί την κύρια ουσία της ύπαρξής τους, χωρίς να καθοδηγούνται από τη φιλοσοφία του κέρδους που συνοδεύει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αποστολή των ΜΚΟ

ενδυναμώνει τα κίνητρα και την εμπιστοσύνη καθορίζοντας, εν συνεχεία, την αξιολόγηση της αξίας των εσωτερικών διαδικασιών (Parry, Kelliher, Mills & Tyson, 2005).

Οι ΜΚΟ διοικούνται από διοικητικό συμβούλιο, διαχειριστές ή επιτροπές, των οποίων ο αριθμός των ατόμων που το απαρτίζουν είναι συνήθως μεγαλύτερο από ό,τι στις κανονικές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται περισσότερο ως ετερογενείς, και διαθέτουν παράγοντες οι οποίοι λαμβάνουν ελάχιστη ή καμία αποζημίωση για την ανάληψη των ευθυνών τους και το φιλανθρωπικό σκοπό που υπηρετούν. Οι σκοποί των ΜΚΟ είναι γενικά ανθρωπιστικοί, κοινωνικοί, εκπαιδευτικοί και σχετίζονται με την υγεία (Oster, 1995). Σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαθέτουν πιο μορφωμένο και μεγαλύτερο σε ηλικία εργατικό δυναμικό, που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την υγεία, τις βιομηχανίες και τα επαγγέλματα που προσφέρουν υπηρεσίες (Vartziouma, 2019).

Οι ΜΚΟ είναι ευρέως γνωστοί για τη θεμελιώδη σχέση τους με τον εθελοντισμό, γι' αυτό και ο μη κερδοσκοπικός τομέας ονομάζεται επίσης και εθελοντικός τομέας. Ενώ οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί βασίζονται στην πληρωμή του εργατικού τους δυναμικού, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι σε θέση να διεξάγουν δραστηριότητες βασιζόμενοι τόσο στο αμειβόμενο προσωπικό όσο και στους εθελοντές. Μάλιστα σήμερα υπάρχουν αρκετές ΜΚΟ οι οποίες διαθέτουν περισσότερους εθελοντές από ότι αμειβόμενους εργαζόμενους. Επίσης, τα επίπεδα αμοιβών διαφέρουν κατά πολύ ανάμεσα στον κερδοσκοπικό και τον μη κερδοσκοπικό τομέα, καθότι οι μισθοί είναι χαμηλότεροι στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς από ότι τους κερδοσκοπικούς για παρόμοιες θέσεις εργασίας. Οι εθελοντές παρουσιάζουν γενικά υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, επαγγελματικής αφοσίωσης και δέσμευσης απέναντι στις ΜΚΟ παρόλο που δεν λαμβάνουν χρηματική αποζημίωση για την εργασία τους, εξαιτίας του αλτρουισμού τους (Eckardstein & Brandl, 2004; Vartziouma, 2019).

Αναφορικά με τις πηγές εισοδήματος των ΜΚΟ θα μπορούσε να ειπωθεί πως είναι ποικίλες, καθώς είναι δυνατόν να προέρχονται από κρατικές επιχορηγήσεις, φυσικά πρόσωπα, συνδρομές μέλους, ατομικές και εταιρικές δωρεές, δωρεές σε είδος, κληροδοτήματα και άλλες πηγές. Από την άλλη πλευρά, η κύρια πηγή εσόδων του κερδοσκοπικού οργανισμού προέρχεται από την προώθηση και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, επειδή οι περισσότεροι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί είναι συνήθως μικρού μεγέθους, παρουσιάζουν συχνά έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει σημαντική επαγγελματική εμπειρία (Haley & Lock, 2006).

Ωστόσο, οι πρακτικές και οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνδέονται γενικότερα με τη θέση ενός, λόγου χάρη, ανώτερου διευθυντή ή του διευθύνοντος συμβούλου (CEO). Οι ΜΚΟ βασίζονται συχνά σε προσωπικό μερικής απασχόλησης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν είναι βασικοί μισθωτοί, ως αποτέλεσμα να προσπαθούν διαρκώς να εξισορροπήσουν την εργασία με την οικογένεια, όπως αντίστοιχα προσπαθούν οι παντρεμένες γυναίκες που έχουν παιδιά· ωστόσο, λίγοι μη κερδοσκοπικοί υπάλληλοι μερικής απασχόλησης μπορούν και συνειδητοποιούν τα οφέλη πλήρους απασχόλησης των συναδέλφων τους (Haley & Lock, 2006).

Ένας κερδοσκοπικός οργανισμός θα μπορούσε να χαρακτηρίζεται ως μια ατομική επιχείρηση, εταιρικός οργανισμός ή εταιρική σχέση, ενώ ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός αποτελείται από μια ένωση προσώπων, η οποία μπορεί να προκύπτει από ένα καταπίστευμα, ή να έχει τη μορφή συλλόγου, ή συνεταιριστικής εταιρείας, δημοσίων νοσοκομείων κ.λπ. Η οικονομική κατάσταση ενός κερδοσκοπικού οργανισμού περιλαμβάνει τη παρουσίαση της κατάστασης των εσόδων και ταμειακών ροών καθώς και τον ισολογισμό. Από την άλλη πλευρά, μια ΜΚΟ ετοιμάζει λογαριασμούς, διευθετεί τις πληρωμές και τις εισπράξεις, ταξινομεί και καταχωρεί τα έσοδα και έξοδα, και στο τέλος της λογιστικής χρήσης καταρτίζει τον ισολογισμό ώστε να γνωρίζει επακριβώς την οικονομική της θέση. Τέλος, το κέρδος που αποκομίζει ο κερδοσκοπικός οργανισμός μεταφέρεται στον λογαριασμό κεφαλαίου, ενώ το πλεόνασμα εισοδήματος που παρουσιάζει η ίδια η ΜΚΟ μεταφέρεται στο ταμείο κεφαλαίου (Surbhi S., 2016).

Οι ΜΚΟ διαφέρουν από τους ιδιωτικούς και από τους κυβερνητικούς οργανισμούς σε πολλά σημεία, παρόλο που εμφανίζουν ομοιότητες σε άλλα. Όπως συμβαίνει με τον κρατικό και τον ιδιωτικό τομέα, έτσι και οι ΜΚΟ έχουν ανάγκη από την αποτελεσματική συνεισφορά της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να επιτύχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Τα κίνητρα που συνήθως ωθούν τα άτομα να αναζητήσουν εργασία στις ΜΚΟ διαφέρουν από τα κίνητρα των ανθρώπων που επιλέγουν να εργαστούν σε κυβερνητικούς και ιδιωτικούς οργανισμούς (Burke & Cooper, 2012; Vartziouma, 2019).

Έτσι, οι Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις θα πρέπει να διαθέτουν στρατηγική πολιτική, ώστε να είναι σε θέση να οργανώνουν ορθά τη προσπάθειά τους να ενσωματώσουν τις ανάγκες και να υποστηρίξουν την επίτευξη των καθηκόντων του διοικητικού συμβουλίου, των εθελοντών καθώς και του προσωπικού του οργανισμού, δίνοντας έμφαση παράλληλα στη δημιουργία ενός παρακινήμένου, παραγωγικού και αφοσιωμένου Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύει αποτελεσματικά

τη καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο οι πρακτικές και οι πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δυνατόν να επηρεάζονται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά των εκάστοτε ΜΚΟ. (Burke & Cooper, 2012; Vartziouma, 2019).)

Κεφάλαιο 8

Η ΔΑΠ στις Εγχώριες και Διεθνείς ΜΚΟ

Σε σύγκριση με τις παραγωγικές επιχειρήσεις που διοχετεύουν όλο τους τη δυναμική στην αύξηση της κερδοφορίας, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαφέρει κατά πολύ σε επίπεδο εθνικών και εγχώριων Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, ως προς την εφαρμογή πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και τη δομή της οργάνωσής τους. Οι Sheehan et al. (2010) επισημαίνουν τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζονται στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε παγκόσμιο επίπεδο και της προσαρμογής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε τοπικές συνθήκες όπου είναι αυτό εφικτό. Το σημερινό προφίλ της διεθνούς ΔΑΠ διαμορφώνεται στο χώρο των κερδοσκοπικών και συνήθως Δυτικού τύπου πολυεθνικών οργανισμών, με αποτέλεσμα τη μη εφαρμογή της πολιτικής της διεθνούς ΔΑΠ στα πλαίσια των ΜΚΟ. Κατά συνέπεια, είναι αναγκαίο οι διεθνείς ΜΚΟ να αναζητούν νόμιμους τρόπους ώστε να μπορούν να ισορροπήσουν και να συνδυάζουν τα διεθνή πρότυπα της ΔΑΠ με το εγχώριο πλαίσιο της εργατικής νομοθεσίας, ώστε να υλοποιηθούν οι εκάστοτε στόχοι και το όραμα του οργανισμού (Sheehan et al., 2010).

Οι εγχώριες ΜΚΟ συχνά δεν διαθέτουν τη κατάλληλη φιλοσοφία ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τη σημασία της ορθής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού προς όφελος όχι μόνο του ίδιου του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας κατ' επέκταση, με αποτέλεσμα να μην επενδύουν εύκολα πόρους ή χρόνο στο τομέα της ΔΑΠ, αν και έχει αποδειχθεί επιστημονικώς η άμεση σχέση της αειφόρου ανάπτυξης της ΜΚΟ με την αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Η αναβλητικότητα και η έλλειψη πρωτοβουλίας από πλευράς των ΜΚΟ ως προς τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, διαχωρίζει τελικά τις επιτυχημένες από τις αδύναμες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Batti, 2014).

Ωστόσο, οι Brewster & Lee (2006) τονίζουν πως οι διεθνείς ΜΚΟ αντιμετωπίζουν διαφωνίες και εντάσεις αναφορικά με τη στήριξη δομών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, εξαιτίας κυρίως του χαμηλού τους προϋπολογισμού, οδηγώντας στο περιορισμό της ικανότητάς τους να υιοθετούν σύνθετες πρακτικές διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, οι διεθνείς ΜΚΟ να δεσμεύονται ως προς την εκπλήρωση βραχυπρόθεσμων μόνο στόχων και την παροχή καθορισμένων υπηρεσιών εξαιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης, καθότι δεν είναι σε θέση να στραφούν σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική. Για το λόγο αυτό, η ΔΑΠ

δεν μπορεί να συμβάλει στην ευρύτερη ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, και κατ' επέκταση του οράματος του οργανισμού.

Η εσωτερική οργάνωση των εγχώριων ΜΚΟ διαφέρει ποικιλοτρόπως από την αντίστοιχη των διεθνών ΜΚΟ, εξαιτίας του μεγέθους τους, του καθορισμένου αντικείμενου των αναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων τους, των πληθυσμιακών ομάδων που περιθάλπουν ή φροντίζουν (φυσικό περιβάλλον, πρόσφυγες, γυναίκες, ηλικιωμένοι, παιδιά ή ζώα), των διαθέσιμων πηγών χρηματοδότησης, της γεωγραφικής τους δράσης, της σύστασης του καταστατικού τους, σύμφωνα με τις αξίες, τις αρχές και τις πεποιθήσεις που πρεσβεύουν, τα κίνητρα που συνοδεύουν τους σκοπούς τους και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό (εθελοντές ή επαγγελματίες) που εντάσσεται σε αυτές. Ως ιδιωτικές και αυτοδιοικούμενες οι εγχώριες ΜΚΟ παραμένουν προσανατολισμένες στην ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ανθρώπων που δυστυχούν και βασανίζονται εξαιτίας των οικονομικών, πολιτικών, θρησκευτικών, πολιτιστικών εσωτερικών διαμαχών και ασυμφωνιών (Λαζαρίδης, 2019).

Από την άλλη πλευρά, οι Galkina & Yang (2020) ορίζουν τις διεθνείς ΜΚΟ ως τους οργανισμούς εκείνους που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα εθνικά σύνορα, και πληρούν πέντε βασικές προϋποθέσεις ώστε να παραμένουν λειτουργικοί και αποδοτικοί απέναντι στο όραμα και τους σκοπούς που υπηρετούν: να συνεργάζονται με ξένες χώρες, να διαθέτουν ανοιχτή δομή που να χαρακτηρίζεται από την ετοιμότητα και την ευελιξία ως προς την ένταξη των πολυεθνικών μελών, να έχουν πολυεθνικούς στόχους και να μη κλειδώνονται σε περιορισμένες τοπικιστικές, οικονομικές φιλοσοφίες ως Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και τέλος να έχουν μόνιμη έδρα.

Χαρακτηρίζονται ως οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες και λειτουργίες κοινωνικής ή ανθρωπιστικής φύσης, ανεξάρτητοι από κυβερνήσεις ή κράτη, καθώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διεθνή βοήθεια, την ανάπτυξη και τη φιλανθρωπία. Για το λόγο αυτό, η ανάληψη διεθνών αποστολών απαιτούν από τους διαχειριστές έργων (project managers) να είναι σε θέση να παρέχουν λύσεις σε διαφορετικά κοινωνικο-πολιτιστικά θέματα που προκύπτουν, καθιστώντας την πολιτιστική οξυδέρκεια απαραίτητη για την επιτυχία των έργων σε διεθνή περιβάλλοντα (Galkina & Yang (2020).

Μεγάλος λόγος γίνεται για την «επαγγελματικοποίηση» των ΜΚΟ, καθώς συνεχίζει να αποτελεί ακόμη και στη σημερινή εποχή μια σημαντική πρόκληση, μια και οι εθελοντές απαρτίζουν το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Suarez & Gugerty (2016) η ΔΑΠ παρέχει κάθε νομιμότητα στις ΜΚΟ, δίνοντας την απαραίτητη προσοχή στην ανάγκη να υπάρξει πιστοποίηση της ικανότητάς τους αλλά και λογοδοσία

για τις αναγκαίες ενέργειες στις οποίες αποφασίζουν να προβούν, αποσκοπώντας στη πιθανότητα αύξησης χρηματοδότησης από πλευράς του κράτους. Οι Crnak-Meglic & Rakar (2009) από την άλλη πλευρά επισημαίνουν την απαραίτητη παρουσία των ΜΚΟ ως ισοδύναμο συμπληρωματικό εταίρο με τον δημόσιο τομέα, τονίζοντας την ανάγκη περιορισμού των διοικητικών και οργανωτικών αστοχιών και της άμεσης πρόσβασης, ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από πλευράς των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Η πρόσληψη και η διατήρηση αξιόπιστων και πολυδύναμων εργαλείων αξιολόγησης των ικανών εργαζομένων στις εγχώριες και διεθνείς ΜΚΟ, οι ανεπαρκείς ευκαιρίες σταδιοδρομίας εξαιτίας της διαφορετικότητας και της συχνής ανυπαρξίας ανταγωνιστικών παροχών και κινήτρων, οι περιορισμένες πολλές φορές δεξιότητες των εποπτών στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, η απουσία ορθών μηχανισμών συνεχούς εκπαίδευσης και καθοδήγησης των παλαιότερων στελεχών και των νέων εργαζομένων (coaching-training), η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης (psychological support) στους εργαζομένους και ασφάλειας (safety policy) ως μέρος της πολιτικής της ΔΑΠ, η οποία διασφαλίζει την προστασία του προσωπικού από ασθένειες και άλλους κινδύνους, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η ΔΑΠ σε καθημερινή βάση, ανεξαρτήτου πολιτικών, γεωγραφικών, οικονομικών ή πολιτιστικών περιορισμών, σύμφωνα με τον Batti (2014).

Κεφάλαιο 9

Καλές Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων εξασφαλίζει προβάδισμα υπεροχής σε έναν Μη Κυβερνητικό Οργανισμό μια και θεωρείται σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, συνεχίζει και παραμένει μικρός ο σημερινός αριθμός των ΜΚΟ που έχουν την ικανότητα και την ευελιξία να αντιλαμβάνονται και να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους. Η απουσία συστηματικής περιγραφής της διακυβέρνησης των οργανισμών αυτών, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών και της οργανωτικής τους δομής της ΔΑΠ των Ανθρωπιστικών κυρίως Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, δικαιολογεί απολύτως τα συμπεράσματα στα οποία οδηγούνται οι Ridder & McCandless (2010) πως ακόμη και στη σημερινή, σύγχρονη εποχή συνεχίζεται να υφίσταται η έλλειψη ενημέρωσης για την πραγματική λειτουργία και τη δομή τους. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή καλών πρακτικών καθώς ενισχύεται το έργο της ΔΑΠ και του προσωπικού και υλοποιείται ευκολότερα ο σκοπός της κάθε ΜΚΟ.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία επηρεάζεται έντονα από την προσέγγιση της ηγεσίας και της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού, είναι πολύ σημαντική. Για το λόγο αυτό, η ΔΑΠ θα πρέπει να υποστηρίζει και να αξιολογεί σωστά τους διαφορετικούς ρόλους που απαιτείται να προωθεί και να εκπληρώνει για να αναπτύσσει την δυναμικότητα και την αποτελεσματικότητά της ΜΚΟ. Η ΔΑΠ συμβάλει μέσω του ορθού της έργου στη επίτευξη του οράματος της ΜΚΟ, ώστε να είναι σε θέση να υλοποιεί τους στρατηγικούς της στόχους, αξιοποιώντας παράλληλα τις ικανότητες των εργαζομένων. Η ηγεσία και η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προάγουν ουσιαστικά τη αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα, την ανάπτυξη και την δέσμευσή τους με την ίδια την οργάνωση και το σύστημα αξιών πάνω στο οποίο έχει κτιστεί (Alshaalan, 2021).

Είναι σαφές πως για την εξασφάλιση της ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εκάστοτε ΜΚΟ, η ΔΑΠ θα πρέπει να προβαίνει σε ενέργειες που αφορούν την ορθή επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, την εξασφάλιση της προοπτικής της επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης των εργαζομένων στις ΜΚΟ, την ευέλικτη ανταμοιβή των εργαζομένων αναλόγως των αρμοδιοτήτων και των προσόντων τους, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων καθότι έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στους ίδιους αλλά και τη ποιότητα της εργασίας τους, καθώς και στην βελτίωση συνθηκών εργασίας (Hassin, 2009). Οι καλές πρακτικές της

Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθορίζονται από την ενδεδειγμένη επιλογή και διοίκηση των εργαζομένων της ΜΚΟ, την διαφύλαξη και διατήρηση των αξιών που εκπροσωπεί ο ίδιος ο οργανισμός, των βασικών ισορροπιών που θα πρέπει να τηρούνται, καθώς και της αντιληπτικής ικανότητας να κατανοεί τις ανάγκες της, του προσωπικού και της διοίκησης (Purcell et al, 2003).

Η προσέγγιση της σωστής εκπαίδευσης προσφέρει πολλά στην βελτίωση και ανάπτυξης της ομάδας, του ατόμου μα και της ίδιας της ΜΚΟ, καθότι επιδρά καταλυτικά στην συνολική απόδοση και εξασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, επηρεάζοντας σαφώς την εξέλιξη της πορείας του οργανισμού. Στα πλαίσια των ανθρωπιστικών κυρίως ΜΚΟ, η ανάγκη για εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν διαπολιτισμικά ζητήματα και την καλλιέργεια της ικανότητας στοχεύοντας στην τελεσφόρα επείγουσα ανταπόκριση σε φυσικές καταστροφές και ανθρωπογενείς κρίσεις, παραμένει ιδιαίτερα σοβαρή. Η προώθηση της ορθής εκπαίδευσης εκ μέρους της ΔΑΠ κρίνεται ζωτικής σημασίας για την συνέχιση του έργου της ΜΚΟ και της βελτίωσης της ποιότητας των παροχών υπηρεσιών, στη διατήρηση των ειρηνευτικών προσεγγίσεων εν μέσω εμπόλεμης ζώνης και της ασφάλειας, στη πρόληψη ατυχημάτων, καθώς συνδράμει στην αποφυγή συγκρούσεων πολιτιστικού περιεχομένου (Kenya & Nnamdi, 2019).

Είναι γεγονός πως τα προσόντα, οι καλλιεργημένες δεξιότητες και η πολύτιμη εμπειρία των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός και η ισχυρή τους επιθυμία να συμμετέχουν στο όραμα της ΜΚΟ δίνοντας το μέγιστο των ικανοτήτων τους, η ψυχική και η ηθική ικανοποίηση που αντλούν μέσα από την εργασία τους σχετικά με την πραγματοποίηση των προβλεπόμενων στόχων, ασκούν σημαντική θετική επίδραση, καθώς συμβάλλουν στη ουσιαστική διαμόρφωση όχι μόνο της παραγωγικότητας και την εξωτερικής εικόνας ενός οργανισμού, αλλά και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς καθορίζουν την ίδια την επιβίωση τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Όταν επιτυγχάνονται τα παραπάνω, τότε η εκάστοτε ΜΚΟ οδηγείται στη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, εφόσον η ΔΑΠ μπορεί να διασφαλίζει τη μέγιστη γνώση και εφαρμογή των κανονισμών του οργανισμού εκ μέρους των εργαζομένων, καθώς και τη προσέλκυση και τον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων που θα στελεχώσουν το προσωπικό των ΜΚΟ. Η ορθή επιλογή των εργαζομένων αποτελεί μια πρόκληση καταλυτικής σημασίας για την ΔΑΠ, καθώς συνεχίζεται να υφίσταται η απουσία κατάλληλων υποψηφίων, ενισχύοντας αρνητικά, τρόπον τινά, την σταθεροποίηση του σχεδιασμού της δομής αλλά και τη αναμενόμενη συνολική απόδοση του οργανισμού (Batti, 2014).

Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα σοβαρός ο ρόλος του Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, διότι στη περίπτωση που διαπιστώνονται ανεπαρκείς διαδικασίες, εξαιτίας των μη συνεπών πολιτικών διαχείρισης προσωπικού με βάση την εργατική νομοθεσία (π.χ. έλλειψη υπογεγραμμένων συμβάσεων) επηρεάζεται η ποιότητα της παραγωγικότητας των εργαζομένων στο σύνολό της στο εργασιακό περιβάλλον των ΜΚΟ (Batti, 2014). Θα μπορούσε να ειπωθεί πως και στη περίπτωση εμφάνισης ανεπαρκών δεξιοτήτων της ΔΑΠ ισχύει το ίδιο, μια και είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στη δημιουργία προβληματικών συμπεριφορών ή ελλειπών ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων, βλέποντας, εν τέλει, όχι μόνο την εικόνα αλλά και την απόδοση ενός ολόκληρου οργανισμού (O'Sullivan, 2010).

9.1 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη

Οι Branine & Pollard (2010) περιγράφουν ότι η προσπάθεια να γίνει κάποιος εργαζόμενος καλύτερος συνεχώς απαιτεί να εργάζεται σκληρότερα και να βελτιώνει διαρκώς τη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μέσω της εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια επένδυση που αποφέρει μελλοντικά κέρδη, με την οποία βελτιώνονται τα επίπεδα εκπαίδευσης και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αυτό διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα πιο παραγωγικού και αφοσιωμένου προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερες επιδόσεις και να ενισχύουν διαδοχικά την κερδοφορία του οργανισμού. Με αυξημένη κερδοφορία, ο οργανισμός είναι σε θέση να αφιερώσει περισσότερη προσπάθεια και κεφάλαια για την εκπαίδευση. Έτσι, ξεκινά ένας εξαιρετικά παραγωγικός και συνεργατικός κύκλος (Nakaweesi, 2018).

Η εκπαίδευση παραμένει ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η οργανωτική δέσμευση που αφορά τη σχετική ισχύς της αναγνώρισης και της συμμετοχής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, εξαρτάται από αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Οι οργανισμοί που επιδεικνύουν έντονη διορατικότητα προβλέπουν διατάξεις για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του τρέχοντος εργατικού τους δυναμικού. Γι' αυτό και υποδεικνύουν ότι η επαρκής εκπαίδευση παράγει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στην επικοινωνία των εργαζομένων, στην επάρκεια των επιδόσεων, καθώς και στην επέκταση του χρόνου διατήρησης (Nakaweesi, 2018).

Επιπλέον, όταν τα προγράμματα αυτά στοχεύουν επίσης στη καλλιέργεια των δεξιοτήτων επικοινωνίας με τους συναδέλφους εντός των ΜΚΟ, τότε είναι δυνατόν να

σημειωθούν ακόμη και σημαντικές αυξήσεις στα κέρδη, μια και ο μεγαλύτερος αριθμός των αναφερόμενων θετικών εργασιακών σχέσεων που δημιουργούνται επιδρά στη δημιουργία θετικού πνεύματος συνεργασίας και αύξησης της αποδοτικότητας. Επίσης, η κατάρτιση και η εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ότι ασκούν σημαντική θετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωτική δέσμευση, ενώ αντιθέτως, οι κακές αξιολογήσεις απόδοσης λόγω ανεπαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων. Οι διαφορετικές ομάδες είναι συχνά εικονικές ομάδες επειδή τα μέλη των ομάδων δεν μοιράζονται τις ίδιες αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις και προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων, αντιμετωπίζουν πρόσθετες προκλήσεις και μπορεί να απαιτούν διαφορετικούς τύπους υποστήριξης από τις ομοιογενείς ομάδες (Nakaweesi, 2018).

Όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια, αποτελεί ευθύνη των εργοδοτών και της ΔΑΠ να οργανώνει την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού σχετικά με τις μολυσματικές ασθένειες, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστευτικότητα των εργαζομένων που έχουν ήδη επηρεαστεί. Οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν πολιτικές για την πρόληψη της έκθεσης ή της εξάπλωσης ασθενειών μέσω πολλών προληπτικών μέτρων βάση των οδηγιών που δίνονται από τον Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) (Shume, 2013).

Οι οργανισμοί επίσης που είναι σε θέση να προσφέρουν προγράμματα ευεξίας που στοχεύουν στη προαγωγή ή τη διατήρηση της καλής υγείας μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη αφοσίωση εκ μέρους των εργαζομένων, την οργανωτική παραγωγικότητα, την διατήρηση ταλέντων, τη δημιουργικότητα και εξοικονόμηση κόστους υγειονομικής περίθαλψης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν σχέδια ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης, τα οποία να περιγράφουν τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν από το προσωπικό για την αντιμετώπιση καταστάσεων που αποτελούν απειλή για την ανθρώπινη υγεία και το περιβάλλον, ενώ οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν σχεδιασμό για φυσικές και ανθρώπινες καταστροφές (Shume, 2013).

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας ευνοούν την ανάπτυξη των αναγκαίων επαγγελματικών δεξιοτήτων, εξασφαλίζοντας την απαραίτητη εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση στο περιβάλλον εργασίας των ΜΚΟ. Οι συνθήκες εργασίας που δημιουργούνται εξαιτίας της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων συμβάλλει στην θετική τους επαγγελματική ανταπόκριση καθώς επηρεάζονται πολύ συχνά από τις σωματικές και ψυχολογικές συνθήκες εργασίας. Πολύ

συχνά καλούνται να δουλέψουν σε ακατάλληλες και επικίνδυνες συνθήκες, οι οποίες επηρεάζουν την τελεσφόρηση των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού (Noble, 2009).

Ο σταδιακός και προσεκτικός σχεδιασμός εκ μέρους της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και η ανάλυση όλων των απαραίτητων εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση της αποστολής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Η ορθή κατανόηση της ροής της εργασίας εκ μέρους των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών συνδράμει καταλυτικά στην αύξηση της αποτελεσματικής εργασίας, ενώ η εξασφάλιση σαφών και λεπτομερών πληροφοριών για την εκτέλεση των καθηκόντων από το προσωπικό συμβάλλει στην αποφυγή αρνητικών αποτελεσμάτων ή επανασχεδιασμού πολιτικών. Η επίτευξη όλων αυτών των διαδικασιών εξασφαλίζει την απόδοση της εργασιακής ικανοποίησης, των κινήτρων και της ασφάλειας (Χρυσάνη, 2022).

«Παρακίνηση είναι η δημιουργία ερεθισμάτων, ελατηρίων και εργασιακών περιβαλλόντων τα οποία ενεργοποιούν τους εργαζομένους να κάνουν χρήση των ικανοτήτων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η παρακίνηση προσφέρει στους εργαζομένους αυτό που πραγματικά επιθυμούν περισσότερο από την εργασία τους» (Λαζαρίδης, 2019). Ως αποτέλεσμα, οι προϊστάμενοι προσδοκούν αύξηση της παραγωγικότητας, της συνεργασίας και της ποιότητας του συνολικού έργου που προσφέρουν στον οργανισμό.

Η αξία της εργασιακής παρακίνησης (job motivation) και της εργασιακής απόδοσης (job performance) παραμένουν ιδιαίτερος σημαντικά στη περίπτωση των ΜΚΟ, καθώς επηρεάζουν δραστικά την υλοποίηση των συνολικών στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Hornby (2005), η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στην ικανότητα του εργαζομένου να αφομοιώνει και να ενσωματώνει στα εργασιακά του καθήκοντα την εμπειρία, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και άλλους διαθέσιμους πόρους αποσκοπώντας στην πραγματοποίηση του οράματος και των στόχων της ΜΚΟ. Ο Lussier (1993) υποστηρίζει πως το εργασιακό κίνητρο αφορά εκείνες τις δυνάμεις, όπως ο ενθουσιασμός, η προαγωγή ή τα χρήματα, που λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη ωθώντας τον εργαζόμενο να φτάσει σε υψηλά επίπεδα ατομικής και ομαδικής παραγωγικότητας.

Η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, με τη θετική στάση του εργαζόμενου και την σύνδεσή της με τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης. Η θετική αλληλεπίδραση που δημιουργείται μεταξύ των εργαζομένων του προσωπικού όταν ικανοποιούνται οι εκάστοτε ανάγκες του δρα καταλυτικά υπέρ της

ικανοποίησής του εντός των ΜΚΟ. Οι άνθρωποι αυτοί τάσσονται υπέρ, επί της ουσίας, των επαγγελματικών ευκαιριών, της εκπαίδευσης, της δικτύωσης, της ανάπτυξης των κοινωνικών επαφών καθώς και της προσδοκώμενης συνεργασίας με φορείς από άλλους τομείς ή και επαγγελματίες. Με δεδομένο ότι τα άτομα αυτά δεν ενδιαφέρονται για την κάλυψη οικονομικών ή βιοποριστικών αναγκών τους, επικεντρώνονται πιο πολύ στην εκπλήρωση αναγκών που συνδέονται άμεσα με τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού, καθώς τους αποφέρουν την εργασιακή ικανοποίηση που αναζητούν. Για το λόγο αυτό, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλους αυτούς τους λόγους, ώστε να βοηθήσει ενεργά στην αποτελεσματική επίτευξη των προσπαθειών του προσωπικού (Benz, 2015).

Ωστόσο, όσον αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις σημερινές ΜΚΟ, δεν υπάρχουν κατάλληλοι μηχανισμοί ή τα απαραίτητα εκείνα εργαλεία ώστε να προωθείται η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού στις πιο πολλές ΜΚΟ. Με αποτέλεσμα, να επηρεάζεται καταλυτικά η ανάπτυξη και βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών ή ακόμη ίσως και σε κάποιες περιπτώσεις η επιβίωση του ίδιου του οργανισμού (Batti, 2014).

Η υποστήριξη της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων αποτελεί σήμερα περισσότερο από ποτέ πρακτική ζωτικής σημασίας για την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της αύξησης δημιουργίας επαγγελματικών κινήτρων. Η συμπερίληψη των εργαζομένων βοηθά στη προώθηση των ιδανικών που συνθέτουν το όραμα της εκάστοτε ΜΚΟ οδηγώντας στην επιτυχή πραγματοποίηση των αποφάσεων (Χρυσάνη, 2022).

Όταν υλοποιείται η δημιουργία κινήτρων στο περιβάλλον εργασίας μιας ΜΚΟ από τους εργοδότες, τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα του προσωπικού. Σύμφωνα με τους Robbins et al. (2012), τα οφέλη των κινήτρων που προκύπτουν αφορούν την αύξηση της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, τη μείωση περιστατικών απουσίας στον εργασιακό χώρο όπως και των προσωπικών τριβών που πιθανόν μπορούν να προκληθούν μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, της προώθησης του θετικού εργασιακού κλίματος καθώς και της ενίσχυσης της ομαδικής συνεργασίας και της αλληλοϋποστήριξης. Η εξασφάλιση της επαγγελματικής ευημερίας συνεχίζει περισσότερο από ποτέ να θεωρείται απαραίτητη για τους σημερινούς σκληρά εργαζομένους των ΜΚΟ (Robbins et al. (2012).

Η αντιμετώπιση συμπεριφορών διακρίσεων και επαγγελματικής εξουθένωσης, αφορούν, μεταξύ άλλων, και τη διαχείριση της διαφορετικότητας, της κάλυψης και της

καθοδήγησης των εργασιακών αναγκών, ώστε εν τέλει να προταθούν τρόποι αντιμετώπισης αυτών. Είναι γεγονός ότι η συνεχής εργασία σε πληγείσες οικονομικά πολιτικά και πολιτιστικά περιοχές εξαιτίας των μεταβαλλόμενων και επηρεαζόμενων από τις τρέχουσες και διεθνείς εξελίξεις καταστάσεων, δημιουργεί έντονη πίεση και άγχος, πολλαπλασιάζοντας έτσι την ανασφάλεια και το στρες των εργαζομένων, καθώς ασκείται επίδραση αρνητική στην επαγγελματική ικανοποίηση που επιθυμεί να εισπράξει το προσωπικό αλλά και στα ψυχικά τυχόν οφέλη που θα απολάμβανε. Η διαχείριση της διαφορετικότητας συμβάλλει δραστικά στη προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και την πραγματοποίηση των προθέσεων και των προσδοκιών τους (Noe et al., 2015).

Η υποστήριξη της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο στο παρελθόν επικεντρωνόταν στις διαφορές μεταξύ του προσωπικού βάσει φύλου, φυλής, ηλικίας, εθνικότητας και αναπηρίας. Ενώ σήμερα, η ποικιλομορφία στην εργασία εκ μέρους της ΔΑΠ συμβάλλει στη καλύτερη κατανόηση και διαχείριση των τρόπων εργασίας, ζωής και της προσωπικότητας του εργαζόμενου, αυξάνοντας τις προοπτικές ενός παραγωγικού περιβάλλοντος ανάδειξης των προσόντων και των αποτελεσμάτων της ΜΚΟ (Noe et al., 2015).

Ο τομέας σήμερα της Ανθρωπιστικής κυρίως βοήθειας χαρακτηρίζεται από ένα σοβαρό ποσοστό εγκατάλειψης και εξουθένωσης. Η εξασφάλιση της επαγγελματικής και προσωπικής ευημερίας είναι πολύ σημαντική σε περιβάλλοντα όπου τίθεται σε κίνδυνο η φυσική ασφάλεια όπως και η ασφάλεια του προσωπικού. Οι March & Simon (1958) είχαν ήδη επισημάνει αρκετά χρόνια πριν τη μεγάλη σημασία των υγιών εργασιακών σχέσεων, καθώς η ΔΑΠ έχει υποχρέωση να διευθετεί με ψυχραιμία και αρμονία κινήσεων πιθανές εντάσεις που μπορούν να προκληθούν μεταξύ των εργαζομένων, να φροντίζει για την εξάλειψη διακρίσεων που τείνουν να οδηγήσουν σε επιπλέον προστριβές και διαμάχες τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη ή συναδέλφους, νιώθοντας πως επί της ουσίας αποτελούν θεμελιώδη μέλη της ΜΚΟ.

Η εφαρμογή πολιτικών κατά των διακρίσεων συμβάλλει καθοριστικά στην αντιμετώπιση του προσωπικού με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η έλλειψη ενίοτε της προώθησης και της διαφάνειας της εργασιακής ευημερίας στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας, όχι μόνο δεν ενθαρρύνει την εργασιακή εμπιστοσύνη αλλά λειτουργεί και ως τροχοπέδη για την εξέλιξη και την εκπαίδευσή τους. Καθίσταται επίσης πολύ σημαντικό για την ορθή διεκπεραίωση των καθηκόντων της ΔΑΠ η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηθικής ευθύνης, ώστε να περιορίζονται τα ηθικά ζητήματα που δημιουργούνται σχετικά με τις

διακρίσεις, τους κανόνες, τις αξίες ή τις πεποιθήσεις, παρέχοντας στο μέγιστο δυνατό τη εξασφάλιση της ψυχικής υγείας και της σταθερής εργασιακής ασφάλειας (Adams, 1965).

Εκτός από τους παραπάνω βέλτιστους τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών ζητημάτων στις ΜΚΟ, σημαντικό εξίσου ρόλο παίζει η τοποθέτηση του σωστού ατόμου στη κατάλληλη θέση εργασίας. Αρκετές φορές έχει διαπιστωθεί, είτε σε ανώτερα είτε σε χαμηλόμισθα ιεραρχικά στελέχη οργανισμών, να μην διαθέτουν τα απαραίτητα επαγγελματικά προσόντα και ατομικές δεξιότητες, οδηγώντας τις ομάδες εργασίας που αναλαμβάνουν σε κακές επιδόσεις και έντονους εσωτερικούς διαξίφισμούς (Batti, 2014).

Η ανεπάρκεια παροχής κινήτρων και επιβραβεύσεων στους εργαζομένους είναι δυνατόν να λειτουργήσει εξίσου ανασταλτικά ως προς τη παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά των εργασιακών τους υποχρεώσεων. Η πολιτική που αφορά την ενίσχυση των οικονομικών οφελών, όπως τα bonus ή την αύξηση των οικονομικών αποδοχών σε μηνιαία και ετήσια βάση, δεν ακολουθούνται συχνά εντός των ΜΚΟ. Ως αποτέλεσμα, η απουσία ευκαιριών επιμόρφωσης και εργασιακής εξέλιξης καθώς και η μη ικανοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών προσδοκιών και φιλοδοξιών του προσωπικού παρουσιάζονται ως αναμενόμενες, λόγω της μη ενισχυμένης χρηματοδότησης ή της απουσίας σωστής υποστήριξης από τη πλευρά της ΔΑΠ (Batti, 2014).

Η ευέλικτη ανταμοιβή αποτελεί ένα ακόμη είδος βέλτιστης πρακτικής καθώς λειτουργεί θετικά ως προς την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων, την πρόσληψή τους και την ανάληψη των καθηκόντων τους, εφόσον κινητοποιούνται από το σύστημα ανταμοιβής. Σύμφωνα με την Χρυσάνη (2022), η ευέλικτη ανταμοιβή παρουσιάζεται ως παράγοντας διαμόρφωσης και διατήρησης όχι μόνο της αυτοεκτίμησης αλλά και του εργασιακού πάθους που διακρίνει τους εργαζόμενους που μεριμνούν για την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων.

Ένα βασικό εργαλείο που στοχεύει στη καλύτερη ανάλυση και διερεύνηση των μεθόδων που αποσκοπούν στη χρήση της υλοποίησης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων μιας ΜΚΟ είναι η Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management). Σύμφωνα με τον Aguinis (2007), η διαχείριση της απόδοσης σχετίζεται με μια συνεχιζόμενη διαδικασία μέτρησης και αναγνώρισης, βάση ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων, καθώς και ανάπτυξης της ατομικής και ομαδικής επίδοσης, που οδηγεί στην απαραίτητη ευθυγράμμιση της εργασιακής απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

Η διαχείριση απόδοσης βασίζεται στην ύπαρξη δύο δομικών στοιχείων, στη συνεχιζόμενη, δηλαδή, διαδικασία, που συνδέεται με τη παρατήρηση των εργασιακών επιδόσεων, τη διαρκή ανατροφοδότηση (feedback) και καθοδήγηση, καθώς και στην αναγκαία ευθυγράμμιση με τους υπάρχοντες και μελλοντικούς στρατηγικούς σκοπούς των ΜΚΟ, ώστε τα αποτελέσματα της εργασίας του προσωπικού να συμπίπτουν με τους απώτερους οργανικούς σκοπούς, αποκτώντας και διατηρώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου (DeNisi & Kluger, 2000).

Με τον τρόπο αυτό, από τη μια μεριά η ΔΑΠ να είναι σε θέση να ελέγχει και να επαληθεύει τις επιδόσεις των εργαζομένων αλλά και από την άλλη πλευρά το προσωπικό να μπορεί να αποκτά μια καλύτερη αντίληψη του εαυτού του και της θέσης που κατέχει στη ΜΚΟ, προασπίζοντας με περισσότερη αισιοδοξία, θετικό πνεύμα συνεργασίας και σταθερότητα τους προσωπικούς στόχους για την πρόοδό τους στην ιεραρχία. Η συλλογή των δεδομένων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας θα μπορούσε να προσφέρει αξιόπιστες πληροφορίες που θα χρησιμοποιούνταν σημαντικά όχι μόνο για την καταβολή των νόμιμων επιδομάτων ή την αύξηση των μισθών, αλλά και στις μεταθέσεις, τις προαγωγές ή για τον τερματισμό μιας εργασιακής σχέσης (Keeping & Levy, 2000).

Η συλλογή πληροφοριών λόγω της αξιολόγησης θα μπορούσε να προσφέρει δεδομένα ακόμη και για τις πιθανές ύποπτες δοσοληψίες με προμηθευτές, την αρνητική συμμόρφωση με τις θεσπισμένες πολιτικές των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, ή τις συναλλαγές με τον επωφελούμενο πληθυσμό ή τη κατάχρηση εξουσίας, συστήνοντας την ριζική αντιμετώπιση τέτοιων είδους συμπεριφορών άμεσα και αποτελεσματικά (Keeping & Levy, 2000).

Συμπεράσματα

Ως εθελοντικές, φιλανθρωπικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις οι ΜΚΟ δεν σχετίζονται με τη κυβέρνηση της εκάστοτε χώρας, εφόσον προωθούν δράσεις προσανατολισμένες με σκοπό την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση και τη βελτίωση της υγείας και τη ποιότητας της ζωής των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Ο Dussault (1999) υπογραμμίζει ότι οι ΜΚΟ δεν στοχεύουν στην δημιουργία κέρδους αλλά στην υλοποίηση των στόχων για τους οποίους δημιουργήθηκαν, γι' αυτό και είναι πολύ σημαντικό το θέμα εφαρμογής των ορθών πρακτικών ανάπτυξης της ΔΑΠ που συνδέονται με την ανάπτυξη και την βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού καθώς και της αντιμετώπισης των καθημερινών εργασιακών προκλήσεων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με πρακτικές, συστήματα και πολιτικές που ασκούν άμεση επιρροή στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν την ορθή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, τον έλεγχο, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ικανοποίηση, και την αξιολόγηση καθώς και την παρακολούθηση όχι μόνο των εργασιακών σχέσεων, της ασφάλειας και της υγείας του προσωπικού αλλά και των προβληματισμών που διατυπώνονται ενίοτε για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό σχετικών δράσεων για την ενίσχυση της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον, και την εφαρμογή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Dessler, 2007).

Οι Nadler & Tushman (1980) επισημαίνουν την απαραίτητη Ανάπτυξη της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ως μια σειρά οργανωμένων και καθορισμένων δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε συγκεκριμένο χρόνο, ώστε να προκαλούν αλλαγή τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς στο προσωπικό. Οι Jon & Randy (2006) υπογραμμίζουν την ανάγκη της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα εργαλείο μάθησης και απόδοσης που επικεντρώνεται στη ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα μάλιστα με τους Swanson & Holton (2001), η ΔΑΠ ερχόμενη αντιμέτωπη με την πρόκληση στις αρχές του 21ου αιώνα να ενσωματώσει αποτελεσματικά την διαθέσιμη υψηλή τεχνολογία, θα παίξει σημαντικό ρόλο στην προώθηση και ενδυνάμωση της ανθρώπινης εμπειρογνομosύνης, καθιστώντας τις υπηρεσίες των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών ανώτερες και πιο αξιόπιστες.

Η διαμόρφωση του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜΚΟ και η χρήση βέλτιστων πρακτικών αποτελεσματικής αντιμετώπισης των εργασιακών προκλήσεων αποδεικνύονται πολύ σημαντικά για τη εξασφάλιση ενός βιώσιμου

μέλλοντος των ευαίσθητων κοινωνικών κατηγοριών. Η διαμόρφωση ενός Κώδικα Ηθικής αποτελεί ανάγκη αποφασιστικής σημασίας, ώστε η εκάστοτε ΜΚΟ να είναι σε θέση να στηρίζει και να προστατεύει αδιάλειπτα και ξεκάθαρα τη στενή σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού (Deloitte, 2020).

Η ύπαρξη της εμπιστοσύνης και της ηθικής από πλευράς ΜΚΟ αποτελούν σημαντικούς λόγους για να αποδώσουν το προσωπικό τα μέγιστα αλλά και για να δημιουργηθεί και κατόπιν να θεμελιωθεί η ορθή εργασιακή κουλτούρα που συνιστάται για την επίτευξη της οργανωσιακής ανάπτυξης. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων συνεχίζει να μην είναι σε θέση να εμπιστεύεται το ήθος των προϊστάμενων τους, εξαιτίας της απουσίας της ηθικής ηγεσίας (Deloitte, 2020).

Η ένταξη πρακτικών προσέλκυσης, διαρκούς εξέλιξης και διακράτησης των εργαζομένων, ανταποκρινόμενες στις σημερινές απαιτήσεις και τα δεδομένα των εργαζομένων θα ήταν προφανώς σε θέση να βοηθήσει δραστικά και αποτελεσματικά την ομαλή εσωτερική λειτουργία των ΜΚΟ. Η υιοθέτηση μια εργασιακής, περισσότερο ανθρωποκεντρικής (human-centered) κουλτούρας από τη πλευρά της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, που δίνει έμφαση στην ένταξη και τη προσφορά σε κοινές ηθικές αρχές, αξίες και στόχους, θα συσπείρωνε το προσωπικό, διότι θα ενθάρρυνε τη συνύπαρξη διαφορετικών πολιτισμικών κουλτουρών και εθνικοτήτων, και θα ενίσχυε την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, την δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών (Deloitte, 2020).

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας θα πυροδοτήσει δραστικές αλλαγές σε όλους τους τομείς της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, μια και θα ασκήσει στο προσεχές μέλλον ακόμη μεγαλύτερη επιρροή στο έργο της ΔΑΠ εντός του εργασιακού περιβάλλοντος των ΜΚΟ. Υπάρχουν ήδη πολλές επιστημονικές μελέτες οι οποίες τονίζουν ότι οι θέσεις εργασίας σε οργανισμούς και υπηρεσίες θα επηρεαστούν λόγω της αυτοματοποίησης των απαιτούμενων τακτικών και επαναλαμβανόμενων εργασιών. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η ρομποτική και η μηχανική μάθηση αποτελούν καινοτομίες τεχνολογικές πολλά υποσχόμενες καθώς θα διαταράξουν το εργασιακό μέλλον όπως και τη σύνθεση των εργαζομένων που υπηρετούν σε διάφορες θέσεις. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο να παραμένει ευέλικτη και άμεσα ενημερωμένη η ΔΑΠ για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις καθημερινές απαιτήσεις και στα δύσκολα καθήκοντα στη ΜΚΟ, μα κυρίως να συμβαδίζει με την νέα εποχή της τεχνολογίας ή ακόμη καλύτερα, της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία θα επηρεάσει όχι τις ΜΚΟ σε διεθνές αρχικά και αργότερα σε τοπικό επίπεδο (Mantzaris & Myloni, 2018).

Στις βέλτιστες πρακτικές αποτελεσματικής αντιμετώπισης των εργασιακών προκλήσεων, τις οποίες μάλιστα η ΔΑΠ θα πρέπει να υπερασπιστεί εντός του εργασιακού περιβάλλοντος των ΜΚΟ, κάθετα επιδρά η παρουσία των εργαζομένων που διαθέτουν στη φαρέτρα τους εκείνες τις ικανότητες και τις δεξιότητες ώστε να μπορούν να υιοθετούν σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να είναι έτοιμη να έλθει αντιμέτωπη ακόμη και με τη πιθανότητα της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων, εφόσον κριθεί απολύτως αναγκαίο, ώστε να μπορεί να παραμένει η εκάστοτε ΜΚΟ ανταγωνιστική και πιστή στους στόχους και το όραμα που αντιπροσωπεύει. Παρόλο που η βελτίωση των στόχων εξαρτάται από την δυναμικότητα της ίδιας της ανθρώπινης παρέμβασης, οι ειδικοί υπογραμμίζουν ότι στο εγγύς μέλλον η τεχνολογική εξέλιξη θα είναι σε θέση να διαμορφώνει και να καθορίζει με τρόπο διαφορετικό την επαγγελματική σταδιοδρομία του προσωπικού στους οργανισμούς, συμβάλλοντας καταλυτικά στην βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των ΜΚΟ (Mantzaris & Myloni, 2018).

Σήμερα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει το πλεονέκτημα να προωθήσει με τον πλέον καλύτερο τρόπο την δημιουργία ενός θετικού και ελπιδοφόρου περιβάλλοντος δημιουργικών στόχων και ολοκλήρωσης του οράματος των ΜΚΟ. Οι οργανισμοί που κατανοούν πλήρως τον σπουδαίο ρόλο της ΔΑΠ, διαθέτουν εξαιρετικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων αντίστοιχων οργανισμών, εξαιτίας του ιδιαίτερα καταρτισμένου και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο διαθέτει έντονα το αίσθημα του «ανήκειν» και της συλλογικής ταυτότητας. Η ανάπτυξη της ικανότητας διαχείρισης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων εκ μέρους της ΔΑΠ, εδραιώνει τη διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης, της εσωτερικής πειθαρχίας και της αποφυγής αρνητικών κινήτρων που θα μπορούσαν να προκληθούν μεταξύ των εργαζομένων, συνεισφέροντας, εν τέλει, θετικά στην ενίσχυση και την αναζωογόνηση της οργανωσιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού (Χρυσάνη, 2022).

Οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι συχνά με ζητήματα που αφορούν τη δημιουργία αλλά και τη συντήρηση όχι μόνο ισχυρών ανθρώπινων σχέσεων εντός περιβάλλοντος ΜΚΟ αλλά και μιας κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας που στοχεύει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της ΔΑΠ. Για να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και κυρίως να διατηρήσουν το μελλοντικό εργατικό δυναμικό κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας εταιρικής κουλτούρας που να επικεντρώνεται στη ποικιλομορφία και την ένταξη, με την προώθηση δράσεων κοινωνικής εταιρικής πολιτικής, συσπειρώνοντας τους εργαζομένους γύρω από κοινούς σκοπούς και αξίες, ενθαρρύνοντας τη

δημιουργικότητα, την επιβράβευση και την ανάληψη πρωτοβουλιών στοχεύοντας, συνεπώς, στην ευρεία εκπαίδευση, στη βελτιστοποιημένη συνεργασία και ανάπτυξη της ίδιας της ΔΑΠ (Mantzaris & Myloni, 2018).

Αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας η ικανότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να μπορεί να επικεντρωθεί σε προγράμματα και στρατηγικούς στόχους, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τους στόχους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Το τμήμα της ΔΑΠ των ΜΚΟ οφείλει ξεκάθαρα, ενεργά και φανερά να παρέχει την υποστήριξη του στο ανθρώπινο κεφάλαιο, προσφέροντας του την δυνατότητα να καλλιεργήσει και να ενσωματώσει στα ανταγωνιστικά του χαρακτηριστικά τα απαραίτητα εργασιακά κίνητρα (Χρυσάνη, 2022).

Προτάσεις

Οι πιθανές προτάσεις που προκύπτουν σχετίζονται με την βελτίωση των ανεπαρκών νομοθετικών πλαισίων καθώς και τον επανασχεδιασμό της εργασίας που εκτελείται εντός του περιβάλλοντος της ΔΑΠ, μέσω του upskilling (αναβάθμιση δεξιοτήτων) και του reskilling (επιμόρφωση) του εργατικού δυναμικού, ώστε να συμμετάσχει στην εφαρμογή και τη διαμόρφωση στρατηγικών προγραμμάτων. Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην ανάδειξη των καλών πρακτικών της ΔΑΠ, δίνοντας το έναυσμα στους μελλοντικούς μελετητές να προχωρήσουν σε περαιτέρω μελέτη και ανάλυση της συμβολής της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜΚΟ.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Νάσκου Περράκη Π. (2002) *Το Δίκαιο των Διεθνών Οργανισμών*. Κομοτηνή: Σάκκουλα
- Παγκάκης, Γ. (1991) *Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση*. 2^η έκδ. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Παγκάκης, Γ. (2002) *Δημόσια διοίκηση και κοινωνία*. Αθήνα: Σάκκουλα.
- Παγκάκης, Γ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Σάκκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μπένος.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Έκδοση Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Προμπονάς, Μ. (2009). «*Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση & Παρέμβαση*», Σημειώσεις Μαθήματος. ΑΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Επαγγελματιών Υγείας & Πρόνοιας (ΣΕΥΠ)
- Σκλιάς, Π. και Χουλιάρης, Α. (2002) *Η διπλωματία της Κοινωνίας των Πολιτών*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Χουλιάρης, Α. (1998) *Η διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια προς τον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Εξάντας.
- Χατζηκιάν Γ., (2008). *Στρατηγικές και οργανωτικές αλλαγές στην Ελληνική Επιχείρηση σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 46, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Adler, N. J. (2005). *Cultural Synergy: Managing the Impact of Cultural Diversity*. London: Sage Publications
- Aguinis, H., (2007) *Performance Management*. 3rd ed. UK: Pearson Education Inc.
- Brewster, C. and Lee, S. (2006). *HRM in not-for-profit international organizations: Different, but also alike*. European Human Resource Management, eds. HH Larsen and W. Mayrhofer, London: Routledge.

- Burke, R. J. and Cooper, C.L. (2012). *Human Resource Management in the Nonprofit Sector, Passion, Purpose and Professionalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Dussault, G. (1999). *Human resource development: challenges in the health sector*. London: Butterworth Heinemann
- Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*. 10th ed. US: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. N.J.: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hewitt, J. P. (2009). *The social construction of self-esteem*. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press
- Hornby, A.S., (2005) *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. 7th ed. Oxford: Oxford.
- Jackson E.S. and Schuler R. (2003) *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. 8th ed. US: Thomson South-Western Publishing.
- Jon, M. and Randy, D. (2006) *Human Resource Development*. 6th ed. Cengage: South-Western Cengage Learning
- Kossek, E., & Zonia, S. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61–8
- Kossek, E., Markel, K., & McHugh, P. (2003). 'Increasing diversity as an HRM change strategy'. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 328–52
- Lotsmart, N. (2007). *The Challenges of Non-Governmental Organisation in Anglophone Cameroon*. Alexandria: Nova Science Publishers Inc.
- Lussier, R.N. (1993). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. Irwin: McGraw-Hill.
- March, J. and Simon, H. (1958) *Organizations*. N. York: John Wiley and Sons.
- Nadler, D. and Tushman, L. (1980) *A congruence model for diagnosing organizational behaviour*. Resource Book in Macro Organizational Behaviour. USA: Goodyear Publishing.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2015). *Human Resource management Gaining a competitive advantage*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.

Salamon, L.M. and Anheier, H.K. (1997) *Defining the Non- Profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salehi, M., Saeidinia, M., Aghaei, M. 2012. *Business ethics*. International Journal of Scientific and Research Publications

Swanson, R. and Holton, E. (2008). *Foundation of Human Resource Development*. US: Berrett-Koehler Publishers.

Tyson, S. and York, A. (2000) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού -Τα δομικά στοιχεία του HRM*, Αθήνα: Γκιούρδας.

Watson, M. R., & Abzug, R. (2005). *Finding the ones you want, keeping the ones you find. Recruitment and retention in nonprofit organizations*. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit management* (2nd ed., 623-659). San Francisco: Jossey-Bass

Werther W.B and Davis K. (1996) *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.

Διαδικτυακές Πηγές

Adams, J. S. (1965), 'Inequity in social exchange', *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707–1725

Akingbola, K. (2013). 'A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management', *Voluntas*, Volume 24, p.p. 214-240

Alshaalan, Z. (2021). The Role of Human Resource Management in the Development of NGO.

Apostolou, A. (2000). "Employee Involvement" Dissemination of innovation and knowledge management techniques" Technical University of Crete

Αρναούτογλου, Θ. (2021). Κατάταξη Παραγόντων που Επηρεάζουν την Πολιτική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Αυγουστάκη, Α.Α. (2021). Σύγχρονες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτη περίπτωσης πολυεθνικών ασφαλιστικών εταιριών. (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153

Batti, R. (2014), 'Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs', *Humanities and Social Sciences*, 2 (4), 87-95.

Beste Gokce Parsehyan (2016). Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts. *Issues of Human Resource Management*, 7,139-151

Burke, R. J. and Cooper, C.L. (2012). *Human Resource Management in the Nonprofit Sector, Passion, Purpose and Professionalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

Crnak-Meglic, A. and Rakar, T. (2009) The Role of the Third Sector in the Slovenian Welfare System, *Teorija In Praksa*. 3, 237–254.

DeNisi, A. S. and Kluger, A. N. (2000) 'Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?' *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.

Eckardstein, V. D. & Brandl, J. (2004). *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, In book: Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work, 297-314

Ευρωπαϊκή Επιτροπή-EURES (2017) ΜΚΟ: Τι, γιατί και πού; Διαθέσιμο στο: https://eures.ec.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03_el

Haley - Lock, A. (2006). Variations in part-time job quality within the non-profit human service sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 19, 421–442

Hassin, A. (2009) 'The Link between Operations Strategy and Human Resource Management for NGOs Working in Unstable Environments', *Journal Of Business Systems, Governance And Ethics*, 4(3).

Galkina, Tamara, and Man Yang. 2020. Bringing Nordic slush to Asia: Entrepreneurial internationalization of an NGO as a social movement. *International Business Review* 29

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86

Greenberg, J. (2004). Workplace Diversity: Benefits, Challenges and Solutions. Alpha Measure, Inc. Διαθέσιμο στο:

<https://leadersedge360.com/articles/Diversity%20in%20the%20Workplace-Benefits,%20Challenges%20&%20Solutions.pdf.pdf>

Λαζαρίδης, Ι. (2019) Πως η αμοιβή ενισχύει τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων σε μη κυβερνητικές οργανώσεις: η περίπτωση των εργατών ανθρωπιστικής βοήθειας στην προσφυγική κρίση στην Ελλάδα. (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Leat, M. & El-Kot, Ghada (2007). 'HRM practices in Egypt: The influence of national context?' *The International Journal of Human Resource Management* 18(1),147-158

Lewis, D., 2009. *Nongovernmental Organizations, Definition and History*. London School of Economics and Political Science. In book: International Encyclopedia of Civil Society, 1056-1062

Keeping, L. M. and Levy, P. E. (2000). 'Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias', *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.

Kim, S. E., & Lee, J.W. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248

- Mantzaris, K. & Myloni, B., (2018). *Human Resources and Workplaces of Tomorrow*. Athens: International Conference on Business & Economics of the Hellenic Open University
- Martens, K. (2002), 'Mission impossible? Defining Non-Governmental Organizations', *International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 13 (3).
- Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (2001), 'Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on buying behavior'. *The Journal of Consumer Affairs*, 35, 45-72.
- Mureithi, P. (2009). Diversity Management Practices Among the Non GOVermental Organizations in Nairobi. (Μη εκδοθείσα Διπλωματική Διατριβή). University of Nairobi.
- NG Europe (2020). IO7. Εγχειρίδιο για την Ίδρυση και Χρηματοδότηση των ΜΚΟ Διαθέσιμο στο: <https://ngeurope.net/>
- Noble A., (2009). 'Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress'. *Health Promotion International Journal*, 18(4), 351–359
- O'Sullivan, S. (2010) 'International human resource management challenges in Canadian development INGOs', *European Management Journal*, 28(6), 421-440.
- Paswan, R. K. (2015). 'Role of ethics in modern business: an important key aspect of the concern', 201, 20.
- Personio Foundation (2022). The HR Challenges of NGOs. Διαθέσιμο στο: <https://www.personio.foundation/wp-content/uploads/2022/05/Whitepaper-The-HR-Challenges-of-NGOs.pdf>
- Price R., (2003). 'Transnational Civil Society and Advocacy in World Politics, World Politics', Review Article, Project Muse
- Ridder H.G. and McCandless A.B. (2010), 'Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework', *SAGE Publications*, 39 (1), 124-141.

Savani, P.S (2020). The importance of HR Management in an NGO environment. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science & Social Science*, 2(3), 08-11

Schuler, R. S., Dowling, P. J., and De Cieri, H. (1993), 'An integrative framework of strategic international human resource management', *Journal of Management*, 19(2), 419-459.

Sheehan, C., Fenwick, M. and Dowling, P.J. (2010) 'An investigation of paradigm choice in Australian international human resource management research', *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1816-1836.

Shume, H. (2013). Diversity Management Practices Adopted by International Non-Governmental Organizations in Kenya (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Εργασία) University of Nairobi

Σιάντου, Ρ. (2022). Κράτος πρόνοιας και αστικός εξοπλισμός σε κοινωνικές εξυπηρετήσεις, (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Εργασία), ΕΜΠ

Surbhi S., (2016). Difference Between Profit and Non-Profit Organization. Διαθέσιμο στο:

<https://keydifferences.com/difference-between-profit-and-non-profit-organisation.html>

Suarez, F. and Gugerty, K. (2016), 'Funding Civil Society? Bilateral Government Support for Development NGOs', *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 2617–2640.

Timothy Bartram, Jillian Cavanagh & Russell Hoye (2017) The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1901-1911.

Το Μέλλον της Εργασίας (2020). Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ. Deloitte Central Mediterranean. Διαθέσιμο στο:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_SEV_Deloitte_Future_of_work_noexp.pdf

Τσάκνη, Γ. (2020) 'Ο ρόλος και η δράση των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων', *Legal News24*, 20 Απριλίου.

Vakil, C. (1997) 'Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGOs', *World Development*, 25(12), 2060.

World Bank (2005) *Issues and Options for Improving Engagement Between the World Bank and Civil Society Organizations*, Washington: World Bank

Διαθέσιμο στο:

https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Civil%20Society/cso_documents/Issues_and_Options_PUBLISHED_VERSION.pdf

Warner P., (2002). *Defending Accountability in NGOs*, *Chicago Journal of International Law*, 3(1) 17.

Χρυσάνη, Ε. (2022) *Οι καλές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: η περίπτωση των Ανθρωπιστικών Μη κυβερνητικών Οργανώσεων*. (Μη εκδοθείσα Μεταπτυχιακή Διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.