



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών: “MBA με κατεύθυνση Digital Business”**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**<<Η Διαχείριση αλλαγής και η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς σε συνθήκες κρίσης. Οι επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης και των ανθρωπίνων σχέσεων κατά τη διάρκεια αυτής.>>**

**Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Κατσικάρη Αθανασία  
ΑΜ: MBA20026**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Σαλμόν Ιωάννης**

**Αθήνα, Ιούνιος 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών: “MBA με κατεύθυνση Digital Business”**

**Τίτλος Εργασίας**

**<<Η Διαχείριση αλλαγής και η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς σε συνθήκες κρίσης. Οι επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης και των ανθρωπίνων σχέσεων κατά τη διάρκεια αυτής.>>**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

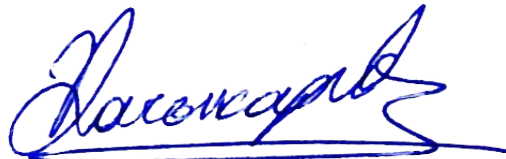
<b>A/A</b>	<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ		
2	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ		
3	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ		

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κατσικάρη Αθανασία του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου Mba20026 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με κατεύθυνση Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Επιστημονικών και Κοινωνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω 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 Ιδρύματος. 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.....και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η δηλούσα

Κατσικάρη Αθανασία



## Ευχαριστίες-Αφιέρωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού διπλώματος «MBA με Κατεύθυνση Digital Business» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Τα μαθήματα των δύο πρώτων εξαμήνων διεξάγονταν διαδικτυακά καθώς η χώρας μας βρισκόταν αντιμέτωπη με την πανδημία του κορωνοϊού και ήμασταν σε καθεστώς καραντίνας. Τα μαθήματα διεξήχθησαν ομαλά και η οργάνωση από πλευράς Πανεπιστημίου ήταν άψογη. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας μετέδωσαν. Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε και την άριστη συνεργασία ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη Δήλωση .....	3
Ευχαριστίες-Αφιέρωση .....	4
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	7
<b>ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ</b> .....	9
<b>SUMMARY</b> .....	10
<b>KEY WORDS</b> .....	11
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της αλλαγής</b> .....	13
1.1. Η αλλαγή στο χώρο των οργανισμών και των επιχειρήσεων .....	14
1.2. Είδη Οργανωσιακής αλλαγής .....	14
1.3. Παράγοντες Αλλαγής .....	17
1.4. Αντιδράσεις εργαζομένων στην αλλαγή .....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση αλλαγής</b> .....	21
2.1. Μοντέλα Οργανωσιακής αλλαγής .....	23
2.2. Τα στάδια της διαχείρισης της Οργανωσιακής αλλαγής .....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	28
3.1. Ορισμός .....	29
3.2. Η σημασία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	29
3.3. Ιστορική εξέλιξη .....	31
3.4. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	32
3.5. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα .....	35
3.6. Οι λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	36
3.7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εν μέσω κρίσης .....	39
3.8. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εν πανδημίας .....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ηγεσία</b> .....	43
4.1. Συμπεριφορά Ηγέτη .....	44
4.2. Διοικητική Σχάρα Blake&Mouton .....	44
4.3. Ο ρόλος του ηγέτη .....	45
4.4. Ο ρόλος του ηγέτη σε περιόδους κρίσης .....	45
4.5. Τέσσερα βασικά μοντέλα ηγεσίας .....	47
4.6 Η εστίαση της ηγεσίας στην υπηρεσία των εργαζομένων και της οργάνωσης .....	47
4.7 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας .....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς</b> .....	50
5.1. Ο πολιτιστικός οργανισμός .....	52
5.2. Η πολιτιστική διαχείριση .....	53
5.3. Ο Ρόλος του Πολιτιστικού Ηγέτη .....	55
5.4. Η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς .....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η Πανδημία του Κορωνοϊού</b> .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Κορωνοϊός και Πολιτισμός</b> .....	63
7.1. Μέτρα στον πολιτισμό για την αναχαίτιση του ιού .....	64
7.2. Οι πολιτισμικοί οργανισμοί την περίοδο της καραντίνας .....	66

7.3. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς την περίοδο της υγειονομικής κρίσης .....	70
--	----

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς .....</b>	<b>74</b>
8.1 Οργανωτική Δομή ΠΙΟΠ .....	76
8.2 Ανάλυση Απειλών και Ευκαιριών του ΠΙΟΠ .....	78
8.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΠΙΟΠ .....	80
8.3.1 Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού .....	82
8.3.2 Υγειονομική Κρίση .....	83
8.3.3 Ικανός Ηγέτης .....	85
Συμπεράσματα .....	86
Επίλογος .....	90
Βιβλιογραφία .....	91

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα τέλη του 2019 εκδηλώθηκε μια νέα εστία παγκόσμιας απειλής στην πόλη Wuhan, στην Κίνα. Επρόκειτο για έναν νέο κορωνοϊό, ο οποίος είχε αρχίσει να λαμβάνει αρχικά διαστάσεις επιδημίας, ωστόσο εξαπλώθηκε σταδιακά από την Κίνα, στην Ευρώπη και στην Ιταλία, και εν συνεχεία σε όλο τον κόσμο. Η έξαρση του νέου στελέχους του κορωνοϊού με την ονομασία <<COVID-19>> ήταν πολύ ραγδαία, καθώς τα κρούσματα πολλαπλασιάζονταν καθημερινά και συνοδεύονταν από μαζικούς θανάτους.

Στις αρχές του 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε πανδημία, εφόσον ο ιός είχε πλέον εξαπλωθεί σε δεκάδες χώρες του κόσμου, ανάμεσα σε αυτές ήταν και η Ελλάδα, με δεκάδες χιλιάδες κρούσματα και θανατηφόρα περιστατικά. Τα μέτρα που έλαβαν οι περισσότερες χώρες για την ανάσχεση της εξάπλωσης του ιού ήταν πρωτοφανή. Οι άνθρωποι μπήκαν σε κοινωνικό αποκλεισμό, περιορίσαν τις μετακινήσεις τους και βρέθηκαν σε κατ' οίκον περιορισμό, δηλαδή στη λεγόμενη καραντίνα, αφού οι πιθανότητες εξάπλωσης του ιού αυξάνονταν σε συνθήκες πολυκοσμίας. Οι συνέπειες αυτής της νέας πραγματικότητας επηρέασαν πολλές πτυχές της κοινωνικής αλλά και της προσωπικής μας ζωής. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν προβλήματα και σε τομείς όπως η οικονομία, το εμπόριο και στις επιχειρήσεις.

Το κύμα του κορωνοϊού δεν άφησε ανεπηρέαστο και τον κλάδο του πολιτισμού. Συγκεκριμένα έκλεισαν μουσεία, πολιτιστικά ιδρύματα και οργανισμοί. Ακυρώθηκαν εκδηλώσεις, δραστηριότητες, παραστάσεις, εκθέσεις και κάθε είδους πολιτισμική δραστηριότητα. Ο πολιτισμός βρέθηκε μπροστά σε μία τεράστια πρόκληση, αλλαγή που κλήθηκε να την αντιμετωπίσει ώστε να διαφυλάξει την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια. Ο πολιτισμός ήταν και αυτός μέρος μιας τεράστιας αλλαγής που βίωνε η ανθρωπότητα.

Πώς θα μπορούσαν να συνεχίσουν την αποστολή τους μετά το κλείσιμο των θυρών; Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται ο τρόπος που ο πολιτισμός αντιμετώπισε και διαχειρίστηκε την πανδημία του Covid-19. Παρουσιάζονται οι αλλαγές, οι ενέργειες όλων των πολιτιστικών φορέων, ο ρόλος του ηγέτη καθώς και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες κρίσεων και συγκεκριμένα σε συνθήκες υγειονομικής κρίσης.

Ταυτόχρονα θα εξετάσουμε μία μελέτη περίπτωσης. Θα εστιάσουμε σε ένα πολύ σημαντικό πολιτιστικό ίδρυμα, το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς. Θα αναλύσουμε την διαχείριση

8

αλλαγής στο πλαίσιο της πανδημίας, την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, τον ρόλο του ηγέτη και το μοντέλο που ακολούθησε. Στο τέλος θα οδηγηθούμε σε κάποια συμπεράσματα.



**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

- Διαχείριση Αλλαγής
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ηγεσία
- Πολιτιστικοί Οργανισμοί
- Υγειονομική Κρίση
- Πολιτιστική Διαχείριση
- Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

- ◆ **ΔΑΔ:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ◆ **ΔΑΠ:** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- ◆ **ΑΔ:** Ανθρώπινο Δυναμικό
- ◆ **ΠΙΟΠ:** Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς

## SUMMARY

At the end of 2019, a new global threat outbreak occurred in the city of Wuhan, China. It was a new coronavirus, which had initially started to reach epidemic proportions, but gradually spread from China, to Europe and Italy, and then to the whole world. The outbreak of the new strain of the coronavirus with the name <<COVID-19>> was very rapid, as the cases multiplied daily and were accompanied by mass deaths.

At the beginning of 2020, the World Health Organization declared a pandemic, since the virus had now spread to dozens of countries in the world, among them was Greece, with tens of thousands of cases and fatal incidents. The measures taken by most countries to contain the spread of the virus were unprecedented. People went into social exclusion, limited their movements and found themselves in house arrest, i.e. in the so-called quarantine, since the chances of the virus spreading increased in crowded conditions. The consequences of this new reality affected many aspects of our social and personal life. At the same time, problems were also created in areas such as the economy, trade and businesses.

How could they continue their mission after the doors closed? This study examines how the culture has faced and managed the Covid-19 pandemic. The changes, the actions of all cultural bodies, the role of the leader as well as the management of human resources in crisis conditions and specifically in health crisis conditions are presented.

At the same time we will consider a case study. We will focus on a very important cultural institution, the Piraeus Bank Group Cultural Foundation. We will analyze change management in the context of the pandemic, the contribution of human resources, the role of the leader and the model that followed. At the end we will be led to some conclusions.

## **KEY WORDS**

- Change Management
- Human Resource Management
- Human Resources Functions
- Leadership
- Cultural Organizations
- Health Crisis
- Cultural management
- Piraeus Bank Group Cultural Foundation

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πανδημία COVID-19 άλλαξε άρδην τα δεδομένα της ζωής μας, έχοντας σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία, την κοινωνική συνοχή και στο σύνολο της οικονομίας. Ο κορωνοϊός αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς μας και τίποτα δεν προμήνυε τη σημερινή πραγματικότητα και το πόσο αυτή θα άλλαζε ως αποτέλεσμα της υγειονομικής κρίσης. Οι αλλαγές και οι προσαρμογές που κληθήκαμε να πραγματοποιήσουμε ήταν πολλές και ξαφνικές. Εισαγωγή την τηλεργασία, απώλεια ή αναστολή εργασίας, τηλεεκπαίδευση, αποστάσεις, χρήση μάσκας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους, απαγόρευση κυκλοφορίας (ολικό lockdown), μετακίνηση με sms ,απόσταση από τα αγαπημένα μας πρόσωπα. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε ένα γενικευμένο φόβο, ένα συνεχές αίσθημα αβεβαιότητας και σε μία οικονομική ανασφάλεια, που επιβάρυναν την ψυχολογική κατάσταση των ανθρώπων που βίωναν όλες αυτές τις τεράστιες αλλαγές.

Η ζωή μας έχει αλλάξει με πολλούς και ποικίλους τρόπους και όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις, οι εταιρείες και οι οργανισμοί δεν θα έμεναν ανεπηρέαστοι και αδρανείς μπροστά στη νέα πραγματικότητα που διαμορφωνόταν. Τα σχήματα εργασίας, τα εργαλεία, τα περιβάλλοντα και οι προτεραιότητες έχουν επηρεαστεί σε τέτοιο βαθμό που γίνεται λόγος για τη διαμόρφωση ενός νέου εργασιακού τοπίου. Η έξαρση της πανδημίας οδήγησε στον ολικό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων και την μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, αναβαθμίζοντας την οργάνωση και την διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η αλλαγή αυτή ήταν αναπόφευκτη και στον χώρο των τεχνών και της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι πολιτιστικοί φορείς, τα μουσεία, οι βιβλιοθήκες, τα θέατρα, οι κινηματογράφοι, οι πινακοθήκες, ως σημαντικοί χώροι συνάθροισης και αλληλεπαφής ανθρώπων, ήταν από τους πρώτους χώρους που έκλεισαν με το ξέσπασμα του κορωνοϊού. Η λειτουργία των οργανισμών επηρεάστηκε άμεσα και οι αρμόδιοι προχώρησαν στη δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου προκειμένου να συνεχίσουν την λειτουργία τους. Ο πολιτισμός βρέθηκε αντιμέτωπος με πολύ σημαντικές προκλήσεις και εκ του αποτελέσματος μπορούμε να υπογραμμίσουμε ότι ο αντίκτυπος της πανδημίας έχει κάποιες θετικές επιπτώσεις στον πολιτιστικό χώρο διεθνώς. Όπως υποστηρίζεται, η πανδημία ίσως αποδειχθεί ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους πολιτιστικούς οργανισμούς και την ψηφιοποίηση αυτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της αλλαγής

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση που βιώνουμε σε μία άλλη, νέα και εντελώς διαφορετική. Η αλλαγή μας κάνει να νιώθουμε άβολα στην αρχή και μας οδηγεί έξω από την ζώνη ασφαλείας μας. Συνήθως αισθανόμαστε φόβο μπροστά στο ενδεχόμενο μιας αλλαγής και αντιστεκόμαστε στο άγνωστο και σε καθετί νέο. Έτσι, υπάρχουν οι άνθρωποι που συμβιβάζονται σε μία κατάσταση καθώς φοβούνται κάθε είδους αλλαγή και υπάρχουν και οι άνθρωποι που τολμούν θυσιάζοντας πολλά πράγματα. Φτάνοντας, όμως, στο στόχο τους και παρατηρώντας την πορεία τους, νιώθουν περηφάνια και ικανοποίηση.

Η αλλαγή είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι για κάθε άτομο και οργανισμό λόγω της ανάγκης προσαρμογής σε ένα ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η έννοια της αλλαγής σηματοδοτεί τη μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη, δεδομένου ενός συνόλου διαφορετικών συνθηκών. Αυτή η μετάβαση είναι μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης ατόμων ή κοινωνικά και οικονομικά οργανωμένων ομάδων ατόμων σε ένα νέο περιβάλλον, όπου μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Έτσι, σύμφωνα με τον Elliot (1990), η αλλαγή είναι μια πολύ περίπλοκη ψυχολογική διαδικασία, που απαιτεί ιδιαίτερη διαχείριση και προσοχή.

Επομένως, η αλλαγή είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού από ένα καθεστώς σε ένα άλλο και μία προσπάθεια ισορρόπησης σε μία νέα τάξη πραγμάτων<sup>1</sup>. Οι αλλαγές συμβαίνουν είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο οργανισμών και επιχειρήσεων με βάση κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που προκαλούν αυτές τις αλλαγές. Το πιο σημαντικό είναι ότι η αλλαγή που βιώνει κάποιος συνδέεται άμεσα με τις αλλαγές στη νοοτροπία, τις συμπεριφορές και τις πρακτικές. Παρόλο που πολλές φορές συνδέεται με δυσάρεστα συναισθήματα όπως άγχος και φόβο, είναι απαραίτητη και καθοριστική για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

---

1 <https://www.gametree.gr/wp-content/uploads/2021/02/Ebook-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf>, Αναρτήθηκε Φεβρουάριο 2021

## 1.1 Η Αλλαγή στον χώρο των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης των οργανισμών, μαζί με τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής τους θέσης και τη δυναμική των ικανοτήτων τους, προκειμένου να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους σε μια ιδανική κατάσταση, ως απάντηση στις εξελίξεις στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Η αλλαγή περιλαμβάνει την έννοια του μετασχηματισμού των δεδομένων του οργανισμού και την έννοια της μετάβασης από την υπάρχουσα κατάσταση σε μία νέα, διαφορετική. Οι οργανωσιακές αλλαγές σχετίζονται με διάφορα στοιχεία της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι κανονισμοί, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι δραστηριότητες<sup>2</sup> κ.α.

Η οργανωτική αλλαγή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού παραγόντων και συνθηκών, που σχετίζονται τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον και, ως εκ τούτου, είναι πλέον αναγκαίο για τους περισσότερους οργανισμούς λόγω πολλών παραγόντων που αφορούν την οικονομία, την τεχνολογία και άλλες πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις. Επιπλέον, η τρέχουσα ασταθής παγκόσμια οικονομία, λαμβάνοντας υπόψη την πρόσφατη υγειονομική κρίση και τα αποτελέσματά της, επιβάλλουν νέους τύπους οργανωτικών αλλαγών.

Ο κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει αλλαγές, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό του περιβάλλον, τις οποίες καλείται να αναγνωρίσει εγκαίρως, ώστε να υιοθετήσει τα κατάλληλα πλάνα δράσης. Στόχος είναι η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός να συνειδητοποιήσει την ανάγκη αλλαγής, προκειμένου άμεσα να έχει το προβάδισμα στην εξασφάλιση και στη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συμπεραίνουμε ότι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται συνεχώς σε νέα δεδομένα ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Συγκεκριμένα, ένα σύνολο δυνάμεων ωθεί τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

## 1.2 Είδη Οργανωσιακής Αλλαγής

Σύμφωνα με τον Pascale υπάρχει διαφορά μεταξύ αλλαγής και μετασχηματισμού<sup>3</sup>. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι η αλλαγή πραγματοποιείται ώστε να βελτιωθεί μία κατάσταση ή για

2 Μπουραντάς Δημήτρης (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

3 Μπουραντάς Δημήτρης (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

να υπάρχει μία διαφορετική προσέγγιση στα πράγματα. Από την άλλη ο μετασχηματισμός εκφράζει την δημιουργία όσων δεν υπάρχουν. Οι οργανωσιακές αλλαγές σύμφωνα με τους Nadler & Tushman διακρίνονται σε οριακές ή βαθμιαίες – incremental και στρατηγικές, με κριτήριο την σπουδαιότητα τους και σε αντιδραστικές – προδραστικές – reactive – proactive, με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή. Οι προδραστικές αλλαγές προκύπτουν βάσει των προβλέψεων για αυτά που επρόκειτο να συμβούν ή την επιθυμία για ένα καλύτερο μέλλον της επιχείρησης και για το λόγο αυτό οι αλλαγές αυτές οδηγούν στην εξέλιξη και την πρόοδο των οργανισμών. Οι αντιδραστικές αλλαγές συμβαίνουν με σκοπό να αντιμετωπίσουν ένα εξωτερικό ερέθισμα ή γεγονός ή πίεση.

Οι οργανωσιακές αλλαγές διακρίνονται σε κάποιες κατηγορίες ανάλογα με το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και την συνέπειές τους. Έτσι διακρίνονται σε<sup>4</sup>:

### **Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη**

Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχουν περιθώρια αντίδρασης, πραγματοποιείται ξαφνικά, χωρίς κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία. Τέτοιου είδους αλλαγές πραγματοποιούνται καθώς υπάρχουν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες που επιβάλλουν στον οργανισμό να πάρει άμεσα αποφάσεις ζωτικού χαρακτήρα. Συνήθως τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις στον οργανισμό. Σημαντικό, όμως, σε αυτή την περίπτωση είναι η ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ελίσσεται ώστε να διατηρήσει την επιβίωσή της.

### **Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη**

Αφορά το είδος της αλλαγής που αποτελεί προϊόν συστηματικής μελέτης, επεξεργασίας και σχεδιασμού. Ο οργανισμός υιοθετεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλαγής, το οποίο έχει στόχο την ομαλή μετάβαση σε ένα νέο καθεστώς και την ομαλή αποδοχή της αλλαγής.

### **Η σταδιακή αλλαγή**

Η αλλαγή αυτή συντελείται σταδιακά σε επιμέρους κάθε φορά τμήματα και τομείς. Συνήθως δεν πραγματοποιείται απευθείας, αλλά χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα για την πραγματοποίησή της. Μπορεί, επίσης, να εφαρμοσθεί και σε ένα μεμονωμένο τμήμα του οργανισμού.

### **Η ριζοσπαστική αλλαγή**

---

4 Χυτήρης, Λ, (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks

Ως ριζοσπαστική ορίζεται η απευθείας αλλαγή, η οποία συμβαίνει σε όλη την έκταση του οργανισμού, με ραγδαίους ρυθμούς ώστε να συντελείται άμεσα η εφαρμογή της. Στόχος είναι η ριζική αποκοπή από τα προηγούμενα δεδομένα του οργανισμού.



### 1.3 Παράγοντες αλλαγής

Οι αιτίες αλλαγής προέρχονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Ως εξωτερικοί αναφέρονται αυτοί οι οποίοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και δεν οφείλονται στην εσωτερική της λειτουργία. Οι εξωτερικές αλλαγές προέρχονται από οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι απρόβλεπτο και μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου που ρυθμίζει την λειτουργία της επιχείρησης, μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (ηλικία, φύλλο), αλλαγές στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, έκτακτα γεγονότα όπως ένας πόλεμος, μία πανδημία, ένα φυσικό φαινόμενο είναι κάποιοι από τους εξωγενείς παράγοντες.

Από την άλλη πλευρά ως εσωτερικές αιτίες ορίζονται αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, τα στοιχεία αυτά που ελέγχει και για κάποιους λόγους χρήζουν επιτακτικής αλλαγής. Ενδεικτικά, κάποια στοιχεία μπορεί να είναι μια αποτυχημένη στρατηγική marketing, η ανεπάρκεια σε προσωπικό, η ελλιπής εκπαίδευση και εξειδίκευση, ο παλιός τεχνολογικός εξοπλισμός, εσωτερικά θέματα που επηρεάζουν την φήμη της εταιρείας, δυσαρεστημένο προσωπικό, λανθασμένος καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ρόλων<sup>5</sup>.

---

5 Dimitriadis S., Blanas N., Aspridis G., Vatsikas A., (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. Αναρτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/297737008\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Delineating\\_Employee\\_Reaction\\_to\\_Change\\_in\\_SMEs\\_Located\\_in\\_Magnesia](https://www.researchgate.net/publication/297737008_Organizational_Change_Management_Delineating_Employee_Reaction_to_Change_in_SMEs_Located_in_Magnesia)

## 1.4 Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή

Η αξία της αλλαγής είναι απόλυτα κατανοητή στον κόσμο του επιχειρείν καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιβίωσή του σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Παρόλα αυτά η διαδικασία εισαγωγής της αλλαγής είναι μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία τόσο διοικητικά, όσο και στο κομμάτι διαχείρισης του προσωπικού. Είναι δεδομένο ότι σε μία οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται όλες οι αντιδράσεις, από την ενεργή υποστήριξη μέχρι και την ενεργή άρνηση. Όσον αφορά τις αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή και την αντιμετώπισή τους, σε πρώτο στάδιο θα πρέπει να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι της άρνησης και σε δεύτερο στάδιο να εντοπιστούν οι κατάλληλες μέθοδοι για την αντιμετώπισή τους. Οι λόγοι της αντίστασης είναι οι εξής<sup>6</sup>:

- ◆ **Ο φόβος:** Η αλλαγή είναι μία νέα κατάσταση που κρύβει μέσα της το αίσθημα της αβεβαιότητας. Ουσιαστικά είναι ο φόβος για την νέα κατάσταση που καλούνται να διαχειριστούν και τις συνέπειες που αυτή μπορεί να επιφέρει. Επομένως εν μέρει είναι λογικό οι εργαζόμενοι να αντιδρούν στην αλλαγή και να νιώθουν αρνητικά συναισθήματα.
- ◆ **Το αίσθημα της απώλειας:** Οι εργαζόμενοι ενδεχομένως θεωρούν ότι θα χάσουν ότι πολύτιμο έχουν κατακτήσει στην διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας (δύναμη, αξία, κύρος, δόξα) στην κατεστημένη κατάσταση.
- ◆ **Η συνήθεια:** Η δύναμη της συνήθειας αποτελεί έναν ανασταλτικό παράγοντα σε πολλούς τομείς της ζωής μας, όπως και στην εργασία. Η συνήθεια συνδέεται με την παθητικότητα, άρα και με την αντίδραση σε οποιαδήποτε αλλαγή που απειλεί την υπάρχουσα κατάσταση.
- ◆ **Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής:** Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν την άμεση ή την έμμεση χρησιμότητα της αλλαγής τόσο για τους ίδιους, όσο και για τον οργανισμό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση την ευθύνη έχουν όσοι είναι υπεύθυνοι των αλλαγών που δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά με το προσωπικό τους.

---

6 Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας,. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Παρόλο που οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και η ανάγκη για εξέλιξη είναι αδιαμφισβήτητη, στην πραγματικότητα δεν είναι αρκετά σαφές πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις αλλαγές (Brinel, 2005). Σε γενικές γραμμές, οποιαδήποτε αλλαγή, ανεξάρτητα από το πόσο ωφέλιμη μπορεί να είναι για τους εργαζομένους και τον οργανισμό, αναμένεται ότι θα συναντήσει αντιδράσεις ( Del Val et al, 2003). Επομένως, ένας από τους κύριους λόγους που αποτυγχάνουν οι οργανωτικές αλλαγές είναι η αντίσταση που εκφράζουν οι εργαζόμενοι, καθώς μεταβάλλεται το εργασιακό τους περιβάλλον (Ford et al, 2008).

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα συχνό και πολυδιάστατο φαινόμενο που επιβραδύνει την διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Lientz (2003), η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να λάβει δύο βασικές μορφές, συγκεκριμένα<sup>7</sup>:

**Ενεργητική αντίσταση:** Η συγκεκριμένη μορφή αντίστασης αποδίδεται στην κουλτούρα και μπορεί να εκδηλωθεί όταν ορισμένοι εργαζόμενοι αμφισβητούν ανοιχτά τις αλλαγές και δεν επιθυμούν να τις υποστηρίξουν και να γίνουν μέρος των αλλαγών αυτών.

**Παθητική αντίσταση:** Ανιχνεύεται πιο δύσκολα καθώς μπορεί θεωρητικά οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν θερμά την αλλαγή, αλλά όταν η αλλαγή πλησιάζει, η αντίσταση αρχίζει να εμφανίζεται.

Σύμφωνα με τους Lientz οι λόγοι πίσω από την αντίσταση στην αλλαγή είναι η έλλειψη συντονισμού και εκπαίδευσης της ομάδας, η κακή ηγεσία από τους διαχειριστές αλλαγής και η έλλειψη συντονισμού.

Η ανακοίνωση οποιαδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό μιας οργάνωσης είναι αναμενόμενο να επιφέρει μια σειρά από αντιδράσεις στους εργαζομένους. Ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει την λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, παρόλο που πολλές φορές εκφράζεται μέσω της αντίστασης. Αυτό συμβαίνει είτε η αλλαγή είναι προγραμματισμένη, είτε απρογραμμάτιστη, καθώς το άγνωστο και το απρογραμμάτιστο προκαλεί φόβο και αβεβαιότητα. Σημαντικό ρόλο για μια επιτυχημένη αλλαγή έχουν οι ηγέτες, οι οποίοι είναι αναγκαίο να εκτιμήσουν τις αντιδράσεις και να τις υπερνικήσουν.

<sup>7</sup> Dimitriadis S., Blanas N., Aspridis G., Vatsikas A., (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. Αναρτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/297737008\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Delineating\\_Employee\\_Reaction\\_to\\_Change\\_in\\_SMEs\\_Located\\_in\\_Magnesia](https://www.researchgate.net/publication/297737008_Organizational_Change_Management_Delineating_Employee_Reaction_to_Change_in_SMEs_Located_in_Magnesia)

Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν τόσο στην αλλαγή, αλλά στα ασαφή αποτελέσματα και στις αρνητικές επιπτώσεις.

Με δεδομένο ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις απερχόμενες αλλαγές είναι αναπόφευκτες σε κάποιο βαθμό, μπορούν να εφαρμοστούν κάποιες στρατηγικές πριν ή κατά την διάρκεια των αρνητικών συμπεριφορών και σκέψεων. Ο Smollan<sup>8</sup> προτείνει κάποιες στρατηγικές που αφορούν την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την εμπλοκή, την διευκόλυνση και την υποστήριξη, την διαπραγμάτευση και την συμφωνία, την χειραγώγηση, την συνεργασία και τον εξαναγκασμό. Όλες οι στρατηγικές έχουν τα πλεονεκτήματά τους και τα μειονεκτήματά τους, σημαντικό ρόλο σε αυτή την περίπτωση παίζει η ομάδα διαχείρισης των αλλαγών και τα διευθυντικά στελέχη. Σύμφωνα με τον Burns η ηγεσία είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζει την αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης της αλλαγής, οικοδομώντας ένα περιβάλλον και μία οργανωτική κουλτούρα δέσμευσης από την πλευρά του προσωπικού.

Στο σημείο αυτό να υπογραμμίσουμε και τον ρόλο της ηγεσίας, καθώς η στρατηγική ηγεσία οφείλει να είναι μετασχηματιστική προκειμένου να υπηρετηθεί η οργανωτική αλλαγή και κουλτούρα (Belias et al, 2014). Η ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς διαμορφώνει το όραμα του οργανισμού και καθορίζει τις προσδοκίες του. Επιπλέον, είναι σημαντική τόσο στη διαχείριση της αλλαγής, όσο και στην διαχείριση των αρνητικών αντιδράσεων από την πλευρά του προσωπικού. Σύμφωνα με μία μελέτη σε δημόσιο νοσοκομείο ( Katsaros et al, 2014), σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωτική ετοιμότητα στην αλλαγή, την εποπτική υποστήριξη και την εμπιστοσύνη στην διαχείριση κατά την διάρκεια μιας προγραμματισμένης αλλαγής, προκύπτει ότι εάν υπάρχει σωστή οργάνωση και το όραμα αλλαγής είναι επαρκώς διαδεδομένο σε όλους, τότε αυξάνεται η ετοιμότητα για αλλαγή και η εμπιστοσύνη στους διευθυντές.

---

8 Dimitriadis S., Blanas N., Aspridis G., Vatsikas A., (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. Αναρτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/297737008\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Delineating\\_Employee\\_Reaction\\_to\\_Change\\_in\\_SMEs\\_Located\\_in\\_Magnesia](https://www.researchgate.net/publication/297737008_Organizational_Change_Management_Delineating_Employee_Reaction_to_Change_in_SMEs_Located_in_Magnesia)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση Αλλαγής

Η διαχείριση αλλαγής είναι μία έννοια που συναντάμε συχνά στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Αφορά την εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας και των αντίστοιχων εργαλείων με τα οποία οι άνθρωποι ή οι ομάδες μεταβαίνουν από μία υπάρχουσα κατάσταση σε μία μελλοντική ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο τρόπος που ο κάθε οργανισμός διαχειρίζεται την αλλαγή, αλλά και κατά πόσο κρίνεται επιτυχημένος εξαρτάται από το είδος της αλλαγής, των δραστηριοτήτων και τελικά από τους ίδιους τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες.

Καταλυτικό ρόλο στη Διαχείριση Αλλαγής έχουν τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού που καλούνται να φέρουν σε ισορροπία το εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Παράλληλα έχουν την ευθύνη να επικοινωνήσουν τις νέες στρατηγικές, έχοντας δίπλα τους την διοίκηση της εταιρείας. Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής μειώνει τις πιθανότητες αντίστασης του ανθρώπινου δυναμικού, χτίζοντας ταυτόχρονα δεσμούς εμπιστοσύνης. Επίσης, εξίσου σημαντικό είναι τα στελέχη των επιχειρήσεων να χτίζουν μηχανισμούς υιοθέτησης αλλαγών και να προσφέρουν αντίστοιχες δεξιότητες στο προσωπικό τους, ώστε η επόμενη αλλαγή να επιτυγχάνεται με ομαλό και αβίαστο τρόπο. Κάθε οργανωσιακή αλλαγή επιφέρει και μία αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή στο σύνολο των αξιών που υιοθετούν τα μέλη ενός οργανισμού<sup>9</sup>.

Η διαχείριση της αλλαγής είναι μία εξαιρετικά επίπονη προσπάθεια και η δυσκολία του εν λόγω εγχειρήματος αποδεικνύεται και από την αδυναμία που επέδειξαν κολοσσιαίοι οργανισμοί, την στιγμή που έπρεπε να εφαρμόσουν αναγκαίες αλλαγές προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι από την λίστα των εκατό μεγαλύτερων οικονομικών επιχειρήσεων σήμερα εξακολουθούν να υπάρχουν μόλις τριάντα<sup>10</sup>. Σύμφωνα με τους Beer & Nohria περίπου το 70% των οργανωσιακών αλλαγών αποτυγχάνουν, ενώ το 80% των μεγάλων τεχνολογικών επενδύσεων δεν χρησιμοποιούνται ή εγκαταλείπονται σε διάστημα 6

---

9 Βλαχάκη Ν. (2016). Change Management: The power of change. Αναρτήθηκε από: <https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/>

10 Rossidis I., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ. (2016). Προετοιμασία και ανάπτυξη του πλαισίου εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών. Αναρτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/319665227\\_Proetoimasia\\_kai\\_anaptyxe\\_tou\\_plaisiou\\_epharmoges\\_organosiakon\\_allagon](https://www.researchgate.net/publication/319665227_Proetoimasia_kai_anaptyxe_tou_plaisiou_epharmoges_organosiakon_allagon)

22

μηνών. Οι λόγοι σχετίζονται ανεπαρκή γνώση και οργάνωση, με την αδράνεια είτε ομαδική, είτε ατομική, με την απροθυμία και την ελλιπή προσπάθεια για ουσιαστική αλλαγή κ.α.

## 2.1 Μοντέλα Αλλαγής

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τους βασικούς τρόπους, με τους οποίους επιτυγχάνεται η αλλαγή σε έναν οργανισμό. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής δεν προδικάζει την ύπαρξη θετικού αποτελέσματος. Οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν ένα δύσκολο έργο, το οποίο επηρεάζεται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό έχουν δημιουργηθεί κάποια μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής, τα οποία σύμφωνα με μελετητές έχουν σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας.

### Μοντέλο J. Kotter

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε μέσα από την καταγραφή των σημαντικότερων λαθών κατά την διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών, που αποτύγχαναν. Ο Kotter προτείνει ένα πιο σύγχρονο και αναλυτικό μοντέλο για την πραγματοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Ουσιαστικά υποστηρίζει ότι για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων πρέπει να πραγματοποιηθούν οκτώ στάδια<sup>11</sup>.

1. **Ανάπτυξη της <<αίσθησης του επείγοντος>>**. Στο στάδιο αυτό δημιουργείται η αίσθηση του αναγκαίου, μελετώντας την πραγματική κατάσταση της αγοράς εργασίας και τον ανταγωνισμό. Έτσι, πρέπει να εξαλειφθούν οι παράγοντες που οδηγούν στην αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό, και να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα της αλλαγής.
2. **Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης**. Η δημιουργία μιας δυνατής ομάδας που απαιτεί την ένωση των δυνάμεων και τον συνασπισμό στελεχών που κατέχουν σημαντικές οργανωτικές θέσεις.
3. **Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής**. Η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής δεσμεύει και ενεργοποιεί τους εργαζομένους για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών. Ένα ελκυστικό όραμα που θα περιγράφει ένα αισιόδοξο μέλλον παρακινεί τους εργαζομένους, τους μετόχους και τους πελάτες.
4. **Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή**. Η υλοποίηση αλλαγών απαιτεί την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή μια σημαντικής ομάδας ανθρώπων.
5. **Διάδοση του οράματος της αλλαγής**. Η επικοινωνία του οράματος δεν έχω σκοπό γνωστοποίησης, αλλά την υιοθέτηση από τα μέλη της οργάνωσης.

11 Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

6. **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.** Η αλλαγή και η επίτευξη του οράματος είναι διαδικασίες που συνδέονται με το μακροπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να τίθεντο βραχυπρόθεσμοι στόχοι που θα εκλαμβάνονται ως ενδιάμεσες επιτυχίες – νίκες.
7. **Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών.** Η ανάδειξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων προωθούν περαιτέρω αλλαγές σε δομές, συστήματα, πολιτικές κ.λπ. Επίσης, προωθούνται και εξελίσσονται τα άτομα που συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής.
8. **Ενστερνισμός νέας κουλτούρας.** Τέλος, πολύ σημαντικό είναι οι αλλαγές να παγιώνονται, για το λόγο αυτό οι νέες καταστάσεις πρέπει να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα. Οι ηγέτες της αλλαγής σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού φροντίζουν να παγιωθεί η αλλαγή, καλλιεργώντας μια νέα κουλτούρα.

### Μοντέλο Lewin – Schein

Ο Lewin & Schein υποστήριζαν ότι η κάθε αλλαγή πραγματοποιείται μέσω τριών σταδίων. Το μοντέλο τριών σταδίων, που αποτελεί από τα πιο χαρακτηριστικά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής. Η αλλαγή λαμβάνεται ως κίνηση μεταξύ τριών σταδίων (unfreeze – moving – refreeze)<sup>12</sup>. Ο οργανισμός βρίσκεται σε ένα σημείο ανισορροπίας, στο οποίο προσπαθεί εξισορροπήσει.

- **Ξεπάγωμα - unfreeze.** Σε πρώτο στάδιο οι άνθρωποι αμφισβητούν το κατεστημένο και αρχίζουν να συνειδητοποιούν την ανάγκη της αλλαγής. Ο οργανισμός βιώνει μία καμπή, καθώς βρίσκεται σε κατάσταση αδράνειας. Δημιουργείται μία κατάσταση ετοιμότητας για αλλαγή.
- **Αλλαγή - Moving.** Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση της αλλαγής. Διαμορφώνεται μία νέα τάξη πραγμάτων μέσω της αλλαγής των γνώσεων, των ικανοτήτων, των στάσεων, των συμπεριφορών, των δομών, της τεχνολογίας κ.α.
- **Παγίωση - refreeze.** Σε αυτό το στάδιο η αλλαγή σταθεροποιείται και εδραιώνεται. Αναδεικνύεται ο νέος τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης και διαμορφώνεται η νέα εταιρική κουλτούρα.

12 Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική



## **Μοντέλο ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement**

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύσσεται, κατόπιν μελέτης, από τον ιδρυτή της Prosci<sup>13</sup>, ο οποίος τοποθετεί στο επίκεντρο της αλλαγής τον ανθρώπινο παράγοντα. Μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι στηρίζουν και πιστεύουν την αλλαγή. Έπειτα μελετά και την επιχειρηματική διάσταση και τις διαδικασίες που πρέπει να επέλθουν για την επίτευξη της αλλαγής.

Κατά την διάρκεια της έρευνας, διαπίστωσε ότι το κλειδί για μια επιτυχημένη αλλαγή είναι η ενθάρρυνση των υπαλλήλων και κατέγραψε πέντε βασικά βήματα για την εξασφάλιση της υποστήριξης των εργαζομένων.

### **Awareness – Ευαισθητοποίηση**

Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να γνωρίζουν γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή και τι είδους αλλαγή θα πραγματοποιηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή εάν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε πλήρη άγνοια, τότε είναι πολύ πιθανό να χάσουν το κίνητρο και την κατεύθυνσή τους. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ κομβικός, καθώς διασφαλίζει ότι όλοι έχουν επίγνωση του κάθε στοιχείου της διαδικασίας αλλαγής.

### **Desire – Επιθυμία**

Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι σύμφωνοι και να στηρίζουν αβίαστα την στρατηγική αλλαγή της εταιρείας. Η συμμετοχή τους στην ανάπτυξη και στην προώθηση του οράματος είναι απαραίτητη, καθώς με αυτό τον τρόπο γίνονται μέρος των διαδικασιών. Η έλλειψη επιθυμίας πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει εμπόδια και αντιδράσεις στην διαδικασία αλλαγής.

### **Knowledge – Γνώση**

Η γνώση είναι απαραίτητη για την επίτευξη κάθε αλλαγής. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποκτήσουν την ανάλογη εκπαίδευση, να αναπτύξουν τις ικανότητες τους και να λάβουν την ανάλογη πληροφόρηση για τα νέα δεδομένα του οργανισμού.

### **Ability – Ικανότητα**

Η ικανότητα είναι απαραίτητη για την απόκτηση κάθε γνώσης και εκφράζεται με νέες δεξιότητες και συμπεριφορές.

---

13 Βλαχάκη Ν. (2016). Change Management: The power of change. Αναρτήθηκε από: <https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/>

### **Reinforcement – Ενίσχυση**

Είναι το συστατικό για την διατήρηση της αλλαγής. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να υπάρχει το στοιχείο της ανταμοιβής, της αναγνώρισης, της μέτρησης των επιδόσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η διατήρηση της νέας πραγματικότητας.

## **2.2 Τα στάδια Διαχείρισης Οργανωσιακής Αλλαγής**

Η αλλαγή είτε στο σύνολο είτε σε ένα μέρος της επιχείρησης αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης από την πλευρά των στελεχών. Τα διοικητικά στελέχη παρατηρώντας το εξωτερικό περιβάλλον, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις, προχωρούν σε προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές. Το γεγονός αυτό βοηθάει τις επιχειρήσεις να προστατευτούν και να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις της αγοράς και να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες. Ένα ευρέως γνωστό μοντέλο διαχείρισης προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής εμπεριέχει τέσσερα στάδια που συνιστούν την ακολουθία αυτής<sup>14</sup>.

### **Δυνάμεις Περιβάλλοντος - Ανάγκη για αλλαγή – Εισαγωγή Αλλαγής – Υλοποίηση Αλλαγής**

#### **Δυνάμεις Περιβάλλοντος**

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η ανάλυση των εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων που πιέζουν τον εκάστοτε οργανισμό για αλλαγή. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο αποτύπωσης δυνάμεων είναι η τεχνική ανάλυσης S.W.O.T (δηλαδή strengths, weaknesses, opportunities, threats). Η συγκεκριμένη τεχνική συντάσσει το περιβάλλον της επιχείρησης καταγράφοντας τις δυνάμεις (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) στο εσωτερικό περιβάλλον, όπως και τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δυνάμεις – αδυναμίες αφορούν την ίδια την επιχείρηση και τον τρόπο δράσης της, για τον λόγο αυτό ο εντοπισμός τους πρέπει να προέρχεται από την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης. Από την άλλη οι ευκαιρίες – απειλές προέρχονται από μακροπεριβάλλον ή μικροπεριβάλλον όπου δραστηριοποιείται και ο οργανισμός (Σαλαβού,2013).

#### **Ανάγκη για Οργανωσιακή Αλλαγή**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η αλλαγή επίκειται μετά από κάποια κρίση ή την εμφάνιση κάποιων προβλημάτων. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι διστακτικοί και απρόθυμοι μπροστά στο ενδεχόμενο της αλλαγής. Επομένως, σε αυτό το στάδιο τα ανώτερα στελέχη πρέπει να

<sup>14</sup> Σαλαβού Ε. Ελένη (2013). Καινοτομία και αλλαγή στο “επιχειρείν”. Αθήνα: Rosili

αναγνωρίζουν άμεσα τα προβλήματα και να ενημερώνουν τους υπαλλήλους του για την αναγκαιότητα της αλλαγής , μέσω της οποίας θα διαφύγουν τον κίνδυνο. Ένας τρόπος που θα μπορούσε να κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου είναι η απόκλιση μεταξύ του πραγματικού και του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης σε οποιοδήποτε τομέα, είτε αφορά τα οικονομικά, είτε το επίπεδο εξυπηρέτησης, τον κύκλο εργασιών κ.α. Επομένως, τα στελέχη οφείλουν να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση γιατί ο κίνδυνος ελοχεύει όταν το περιβάλλον αλλάζει αργά, καθώς ενδέχεται να παραλείψουν να ανταποκριθούν (Σαλαβού,2013).

### **Εισαγωγή Οργανωσιακής Αλλαγής**

Η εισαγωγή της αλλαγής στην επιχείρηση χρειάζεται την αναζήτηση και την δημιουργικότητα. Στο κομμάτι της αναζήτησης, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να πληροφορηθούν τις τρέχουσες εξελίξεις, εντός ή εκτός της επιχείρησης, μέσω ανταγωνιστών, πελατών, προμηθευτών και του οικείου περιβάλλοντος. Στο κομμάτι της δημιουργικότητας τα άτομα και οι ομάδες ενθαρρύνονται ώστε να εισάγουν νέες καινοτόμες ιδέες και ευέλικτα οργανωτικά σχήματα. Επομένως, τα άτομα που στελεχώνουν έναν οργανισμό θα πρέπει να έχουν δεκτικότητα σε νέες ιδέες, να διαθέτουν πρωτοτυπία, να μην είναι εγκλωβισμένοι στην εξουσία τους αλλά να προωθούν την ανεξαρτησία και την αυτοπεποίθηση, να καλλιεργούν την περιέργεια, την φαντασία και να έχουν υπομονή, αφοσίωση και να επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων τους. Η αλλαγή για να γίνει πράξη χρειάζεται προσωπική προσπάθεια και ενέργεια, για το λόγο αυτό στους οργανισμούς υπάρχουν οι πρωταθλητές ιδεών που αισθάνονται την ανάγκη αλλαγής και προσπαθούν να την εισάγουν στην επιχείρηση (Σαλαβού,2013).

### **Υλοποίηση Οργανωσιακής Αλλαγής**

Στο τελευταίο στάδιο της υλοποίησης τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαχειριστούν την αντίσταση των εργαζομένων προκειμένου να εξασφαλίσουν την συνεργασία τους. Η επιτυχής υλοποίηση της αλλαγής έρχεται αρχικά μέσω της ανάλυσης των δυνάμεων που προωθούν την ιδέα της αλλαγής αλλά και αυτών που την εμποδίζουν. Οι κινητήριες δυνάμεις (εξοικονόμηση κόστους, χρόνου, καλύτερη εξυπηρέτηση, ανταγωνιστικότητα, βελτίωση συνθηκών εργασίας) μπορεί να αντιμετωπιστούν ως προβλήματα ή ευκαιρίες που προωθούν την αλλαγή. Από την άλλη πλευρά οι περιοριστικές δυνάμεις (ελλιπής υποδομή, ανεπαρκής εξοπλισμός, ελλειπείς ικανότητες προσωπικού) που αποτελούν εμπόδια για κάθε είδους αλλαγή. Επομένως, τα αρμόδια στελέχη εξετάζουν ενδελεχώς τις δυνάμεις που περικλείουν τον οργανισμό, ώστε να περιορίσουν αυτές που φέρνουν τα εμπόδια και να ενισχύσουν αυτές που επιτρέπουν την υλοποίηση της αλλαγής. Όταν τα εμπόδια εκλείψουν, τότε θα μεταβληθούν και οι συμπεριφορές που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η

αντίσταση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που πρέπει να επιλύσουν οι αρμόδιοι μέσω συγκεκριμένων τακτικών, προκειμένου να φτάσουν στην αποδοχή και στην πραγματοποίηση της αλλαγής (Σαλαβού,2013).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Την τελευταία δεκαετία πολλές εταιρείες και οργανισμοί σε όλο τον κόσμο έχουν απειληθεί από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, την χαμηλή παραγωγικότητα, το αυξημένο κόστος εργασίας και την μείωση των κερδών. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του μάνατζμεντ. Αφορά μία σειρά μέτρων για την δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων, τον καθορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εξέλιξη του προσωπικού ώστε να φτάσουμε στο μέγιστο της αποδοτικότητάς του. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι συστήματα αλληλεξαρτώμενων προσώπων. Επομένως, η συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, επηρεάζει την λειτουργία του, τους σκοπούς και την οργανωτική διάρθρωσή του. Επιπλέον, η αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο που διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει η ανάγκη για οργανωμένα σχέδια και προγράμματα που θα επιλέγουν και θα προσλαμβάνουν το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και στην υποκίνηση του μέσα από την παροχή ευκαιριών.

#### **3.1 Ορισμός**

Η προσέγγιση του όρου της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού εμπεριέχει διάφορους ορισμούς. Οι ορισμοί διαφέρουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της εκάστοτε κοινωνίας και οικονομίας, αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος που ανήκει κάθε κοινωνία. Από τη μία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις διοικητικές δραστηριότητες, από την άλλη αναφέρεται στη λειτουργία της διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων<sup>15</sup>.

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει απασχολήσει αρκετά σε σχέση με το περιεχόμενο, τις πρακτικές και τις εφαρμογές του, τις εκτάσεις και τους περιορισμούς του. Σε ένα γενικό πλαίσιο, ο πιο απλός και γνωστός ορισμός υποστηρίζει ότι η ΔΑΔ αφορά την διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου, στη σωστή θέση, την κατάλληλη χρονική στιγμή.

---

15 <https://kritiki.gr/wp-content/uploads/2020/03/apospasma27.2.20.pdf>, Αναρτήθηκε 27 Φεβρουαρίου 2020

Σύμφωνα με τους Schermerhorn<sup>16</sup> κ.α., (2018) η ΔΑΔ αποτελεί την διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων. Ουσιαστικά είναι η σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία του, αλλά και με τον οργανισμό που υπηρετεί. Αντίστοιχα και οι Robbins κ.α (2017) υποστηρίζουν ότι ο ρόλος της ΔΑΔ αφορά την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και την διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, υπογραμμίζουν ότι η ποιότητα των επιχειρήσεων και των οργανώσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα του προσωπικού που τις περιβάλλουν. Η επιτυχία τους εξαρτάται από τις δεξιότητες των εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να διεκπεραιώσουν τις απαιτούμενες εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η κάθε οργάνωση μεριμνά, μέσω των αποφάσεων και των ειδικών εργαλείων, για την ορθή επάνδρωση των τμημάτων και των διευθύνσεων, αλλά για την διατήρηση των εργαζομένων που θεωρεί ικανότερους για την επίτευξη των στόχων και την διατήρηση της διοίκησής της.

Ο Dessler υποστηρίζει ότι η ΔΑΔ περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που αφορούν τους ανθρώπους και κάποια ειδικά θέματα που σχετίζονται με την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και άλλα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού<sup>17</sup>. Συμπληρώνοντας, << Η ΔΑΔ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων>><sup>18</sup>.

### 3.2 Η σημασία και ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΠ αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως ζωτικό παράγοντα, που θα προσθέσει αξία στον οργανισμό, ως ένα περιουσιακό στοιχείο, που κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Ουσιαστικά δεν εκλαμβάνει τους εργαζομένους ως ένα παράγοντα που προκαλεί κόστος και ελαχιστοποιεί τα κέρδη της εταιρείας. Αναγνωρίζει έναν διττό ρόλο προσωπικού, που αφενός συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αφετέρου στην προσωπική τους εξέλιξη και ευημερία<sup>19</sup>.

Η ΔΑΠ φέρνει σε επαφή τους οργανισμούς και τους ανθρώπους ώστε από κοινού να επιτυγχάνονται οι στόχοι του καθενός. Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και

16 <https://kritiki.gr/wp-content/uploads/2020/03/apospasma27.2.20.pdf>, Αναρτήθηκε 27 Φεβρουαρίου 2020

17 Τζωρτζάκης Κ. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν. Αθήνα: Rosili

18 Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου

19 Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχιμο

δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στον οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας ζωντανός παράγοντας που απαιτεί συνεχή βελτίωση και καινοτομίες για την επίτευξη του ανωτέρου. Συνεισφέρει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας μέσα από ικανούς και με κίνητρα υπαλλήλους. Η ΔΑΠ πιστεύει στην ανάληψη δράσης για την πραγματοποίηση προσωπικών και οργανωτικών στόχων.

Ο κεντρικός ρόλος για τη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συμβολή στην οργανωτική επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλλει ηθικά και κοινωνικά στις προκλήσεις και τις ανάγκες που αναδύονται στην κοινωνία. Εάν ένας οργανισμός δεν αξιοποιήσει σωστά τους πόρους του για κοινωνικά οφέλη, τότε η κοινωνία μπορεί να τον περιορίσει. Επομένως, ο κύριος στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους, φτάνοντας στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν εκλαμβάνεται ως στόχος, αλλά ως ένα μέσο που θα βοηθήσει τον οργανισμό στην πραγματοποίηση των στόχων του. Επίσης, ασχολείται με τους προσωπικούς στόχους των ατόμων, έτσι ώστε οι προσωπικοί και οι οργανωτικοί στόχοι να είναι συμβατοί, επιτυγχάνοντας την μέγιστη παραγωγικότητα, την δημιουργία και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία των προσωπικών στόχων είναι πολύ μεγάλη καθώς συμβάλλει στη διατήρηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να περιγραφούν ως εξής<sup>20</sup>:

- 1. Η ΔΑΠ μεριμνά για την διατήρηση και την υποστήριξη της εταιρικής ειρήνης** ώστε να υπάρχει η ευημερία στον εκάστοτε οργανισμό. Χωρίς βιομηχανική ειρήνη, όλοι οι πόροι παραμένουν ανεπαρκώς αξιοποιημένοι.
- 2. Βελτιώνει την παραγωγική προσφορά των εργαζομένων στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.** Η παραγωγικότητα έρχεται σε συνάρτηση με την ικανότητα και τα κίνητρα. Έτσι, η κατάρτιση και η εκπαίδευση μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητα. Για αυτό το λόγο οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλουν να ενθαρρύνουν το προσωπικό τους ώστε να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.
- 3. Προσελκύει και εξασφαλίζει κατάλληλα άτομα,** ικανά να εκτελούν τα καθήκοντα του οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην απόκτηση και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 4. Φροντίζει για την μέγιστη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στον οργανισμό.** Τα άτομα αναπτύσσονται εσωτερικά μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας, που είναι κινητήριες δυνάμεις για την εξέλιξη της εκάστοτε εταιρείας.

---

20 Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχμιο

5. **Αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ατομικές ανάγκες** προκειμένου να διατηρεί υψηλό το ηθικό των εργαζομένων και καλύτερες τις ανθρώπινες σχέσεις εντός του οργανισμού.

6. **Προωθεί την πειθαρχία των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων** που βασίζονται στην απόδοση. Συγκεκριμένα δημιουργεί ένα υγιές και φιλικό περιβάλλον μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού εργασίας και της ανάθεσης θέσεων εργασίας.

7. **Παρέχει ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας** ώστε τα άτομα να μπορούν να εργαστούν δημιουργικά και αρμονικά.

### **Συμπερασματικά**

Η δραστηριότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό προέρχεται από την φιλοσοφία απέναντι στους ανθρώπους. Αποτελεί μία συνεχή διαδικασία αποτελεσματικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Μία αδιάκοπη διαδικασία απόκτησης, ανάπτυξης, παρακίνησης, συντήρησης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Έτσι, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την πρόσληψη, την παροχή κινήτρων και την διατήρηση των ατόμων του οργανισμού. Επικεντρώνεται και επενδύει στους ανθρώπους.

### **3.3 Ιστορική εξέλιξη**

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με αφορμή την βιομηχανική επανάσταση σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργαζομένου εργοδότη. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η σύσταση και η ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε σε περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, αφορά τη στελέχωση και την εκπαίδευση, τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

### 3.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία σύνδεσης της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσης. Με άλλα λόγια είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και των δραστηριοτήτων, που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να συμμετέχει ενεργά, ως ισότιμος έταίρος, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης<sup>21</sup>.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι η προσέλκυση, αλλά και η διατήρηση ταλαντούχων και ειδικευμένων ανθρώπων. Είναι δεδομένο ότι ανεξάρτητα από το πόσο καλά σχεδιασμένη είναι μια επιχείρηση, καμία στρατηγική δεν μπορεί να λειτουργήσει εάν δεν έχει τους σωστούς ανθρώπους. Πιο συγκεκριμένα, εάν τα άτομα δεν είναι εφοδιασμένα με τις κατάλληλες δεξιότητες και συμπεριφορές, με τους σωστούς ρόλους και τα κατάλληλα κίνητρα και όλα τα παραπάνω υποστηριζόμενα από έναν ικανό ηγέτη. Μια εταιρεία, ένας οργανισμός για να αναπτύξει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα θα πρέπει να περιβάλλεται από ικανούς και γεμάτους δεξιότητες ανθρώπους. Επομένως, είναι κατανοητό ότι η επιτυχία βασίζεται στην αξία του ανθρώπινου δυναμικού.

Η στρατηγική διαχείριση είναι η δυναμική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σχεδιασμένη με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ παράλληλα μεριμνά για την προώθηση των εταιρικών στόχων. Είναι μια φιλοσοφία που βασίζεται στην πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξαιρετικά σημαντικό για την υποστήριξη της επαγγελματικής επιτυχίας. Η στρατηγική διαχείριση επιδιώκει να διασφαλίσει ότι η κουλτούρα, η δομή όπως και η ποιότητα, η αφοσίωση και τα κίνητρα των εργαζομένων στοχεύουν στην πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

---

21 Τζωρτζάκης Κ. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν. Αθήνα: Rosili



## Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού VS Παραδοσιακή λειτουργία HR<sup>22</sup>

	<b>Παραδοσιακή Λειτουργία HR</b>	<b>Στρατηγική Διαχείριση HR</b>
<b>Υπεύθυνοι για τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού</b>	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	Διευθυντές τμήματος. Όλοι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού
<b>Εστίαση Δραστηριοτήτων</b>	Σχέσεις με τους εργαζομένους. Εξασφάλιση κινήτρων και παραγωγικότητας εργαζομένων, συμμόρφωση με τους νόμους.	Συνεργασίες με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες.
<b>Ρόλος HR</b>	Αντιδραστικός και Συναλλακτικός	Προορατικός και Μετασχηματιστικός
<b>Πρωτοβουλία Αλλαγής</b>	Αργή, αποσπασματική και κατακερματισμένη, μη ενσωματωμένη σε μεγαλύτερα ζητήματα	Γρήγορες, ευέλικτες και συστημικές πρωτοβουλίες αλλαγής που υλοποιούνται σε συνεργασία με άλλα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού
<b>Χρονικός Ορίζοντας Έλεγχος</b>	Βραχυπρόθεσμος Γραφειοκρατικός έλεγχος κανόνων, διαδικασιών και πολιτικών	Εξετάζει διάφορα χρονικά πλαίσια. Οργανικός έλεγχος μέσω ευελιξίας, όσο το δυνατόν λιγότεροι περιορισμοί στη συμπεριφορά των εργαζομένων
<b>Σχεδιασμός εργασίας</b>	Εστίαση στις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης - τον καταμερισμό της εργασίας, την ανεξαρτησία και εξειδίκευση	Ευρύς σχεδιασμός εργασίας, ευελιξία, ομάδες και την διασταυρούμενη κατάρτιση
<b>Σημαντικές Επενδύσεις</b>	Κεφάλαιο, προϊόντα, τεχνολογία και χρηματοδότηση	Οι άνθρωποι και οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους
<b>Ανάληψη Ευθυνών</b>	Κέντρο Κόστους	Επενδυτικό Κέντρο

Η στρατηγική διοίκηση του ΑΔ αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών της ΔΑΔ με την εταιρική στρατηγική και ορίζεται ως << το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ<sup>23</sup>>>. Σύμφωνα με τον Boxall (1992) η στρατηγική διοίκηση του ΑΔ ουσιαστικά μεταλλάσσει τον ρόλο της ΔΑΔ από αντανακλαστικό και διαδικαστικό σε προληπτικό και επιτελικό.

22 Agarwala T. (2007). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Αναρτήθηκε από: <https://india.oup.com/productPage/5591038/7421214/9780195683592>

23 Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου

**Οι τρεις βασικές αρχές της στρατηγικής διοίκησης του ΑΔ<sup>24</sup>**

1. Η μελέτη των θεμελιωδών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.
2. Η στρατηγική της ευθυγράμμισης, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση στην πράξη.

---

24 Ιορδανόγλου Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Αθήνα: Κριτική

### 3.5 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Η ΔΑΔ στην Ελλάδα εμφανίζεται περίπου το 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που ξεκινούν να δημιουργούν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σε πρώτο στάδιο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως <<χέρια>> που θα πρέπει να αποδώσουν με το χαμηλότερο κόστος. Φυσικά δεν υπήρχαν συγκεκριμένες πολιτικές ή συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη που αναλάμβαναν τον ρόλο της ΔΑΔ ήταν απόστρατοι ή λογιστές<sup>25</sup>.

Στη συνέχεια και καθώς ο ανταγωνισμός αυξανόταν, το επιχειρησιακό περιβάλλον αρχίζει να μεταλλάσσεται και η ΔΑΔ να αποκτά διαχειριστικό ρόλο και να ασκείται από επαγγελματίες μάνατζερ. Οι ελληνικές εταιρείες άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι εάν ήθελαν να επιβιώσουν θα έπρεπε να αξιοποιήσουν περισσότερο τον ανθρώπινο παράγοντα, που στις επιχειρήσεις αποκαλείται Ανθρώπινο Δυναμικό. Έτσι, αντιλαμβανόμενοι την σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδανόγλου,2008).

Η σπουδαιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα φαίνεται ότι αυξάνεται συνεχώς. Παρόλα αυτά ένα μεγάλο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων περιορίζεται στην απλή διαχείριση εργασιακών ζητημάτων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα έντονο κίνημα εκσυγχρονισμού και πολύ περισσότερο αναβαθμίζεται ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην τρέχουσα κρίση.

Σύμφωνα με έρευνα που συμμετείχε η Ελλάδα με 180 επιχειρήσεις (το 1993, 1996, 2000, 2004, 2009), προκύπτει ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν υπεύθυνο προσωπικού και ο διευθυντής του τμήματος συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο<sup>26</sup>. Οι μάνατζερ συνεργάζονται με τα τμήματα της ΔΑΔ για τις αυξομειώσεις του προσωπικού, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις αμοιβές και τις παροχές, με την κύρια ευθύνη βέβαια να έχει η ΔΑΔ. Επίσης, η προσέλκυση των μεσαίων και ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται μέσα από την ίδια την επιχείρηση, παρά από εξωτερικές πηγές. Παράλληλα, η επιλογή προσωπικού πραγματοποιείται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και έντυπων αιτήσεων. Ωστόσο παρατηρείται ότι οι ομαδικές συνεντεύξεις και τα

25 Ιορδανόγλου Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Αθήνα: Κριτική

26 Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. Παναγιωτοπούλου Λ. (2012). Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα .Αναρτήθηκε από:

[https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet\\_report\\_2012.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf), ΟΠΑ, Αθήνα

ψυχομετρικά τεστ τείνουν να κερδίζουν έδαφος. Φαίνεται ότι η σωστή επιλογή προσωπικού απασχολεί του οργανισμούς γιαυτό και εμπιστεύονται συμβούλους, καθώς επιθυμούν να εντάξουν στο ενεργητικό τους άτομα που εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις, θα διαθέτουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ισχυρό αίσθημα συνεργασίας και διάθεση για επίτευξη στόχων. Επιπροσθέτως, οι ευέλικτες μορφές εργασίας απασχολούν τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η εποχιακή εργασία, η μερική απασχόληση και οι υπερωρίες είναι τα περισσότερο διαδεδομένα, ενώ η τηλεργασία, η συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα, η εργασία από το σπίτι είναι μορφές που συναντάμε σε μικρότερο ποσοστό.

Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, η εφαρμογή του τηρείται σε υψηλά επίπεδα, ενώ και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αυτό με μεγάλη προθυμία. Η πιο διαδεδομένη μορφή κινήτρου είναι τα ατομικά και ομαδικά bonus. Ολοκληρώνοντας, παρατηρούμε ότι στην συντριπτική πλειοψηφία τα στελέχη ενημερώνονται για την στρατηγική της επιχείρησης και για θέματα οικονομικής απόδοσης και σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

### **3.6 Οι λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που επιτελούν το έργο τους επιτυχημένα και με παραγωγικό τρόπο.

Οι ενέργειες του τμήματος συνοψίζονται ως εξής<sup>27</sup>:

**Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων:** Η ενέργεια αυτή έχει στρατηγικό χαρακτήρα με σκοπό την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό και την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων. Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού, οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού φροντίζουν να προσδιορίσουν ποιοτικά και ποσοτικά το προσωπικό που θα συμβάλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Προϋπόθεση για τον σωστό προγραμματισμό είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να προσδιοριστεί με ακρίβεια η προσφορά και η ζήτηση σε εργατικό δυναμικό.

**Ανάλυση Εργασίας:** Η ανάλυση εργασίας αφορά την συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για τα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας, τις συνθήκες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον και

---

27 Τζωρτζάκης Κ. (2014) .Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν. Αθήνα: Rosili

τα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

**Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων:** Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας σχετίζεται με τον εντοπισμό, την πρόσκληση κατάλληλων ατόμων και την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων για την επιλογή των ικανότερων ατόμων, για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό και για να πραγματοποιηθεί πρέπει να γίνει γνωστοποίηση της θέσης στην κατάλληλη δεξαμενή υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους. Επίσης, πρέπει να αποσαφηνιστούν με ακρίβεια τα κριτήρια του υποψηφίου ώστε να εκφράσουν ενδιαφέρον οι πιο κατάλληλοι για αυτή τη θέση.

Στη συνέχεια και εφόσον έχει πραγματοποιηθεί η συγκέντρωση υποψηφίων, το τμήμα περνάει στην διαδικασία της επιλογής. Σε αυτό το στάδιο, οι αρμόδιοι συγκεντρώνουν τις πληροφορίες και αξιολογούν τους υποψηφίους, ώστε να τοποθετηθούν οι καταλληλότεροι σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η ευθύνη της επιλογής μοιράζεται ανάμεσα στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και στα στελέχη του οργανισμού. Στη διαδικασία της επιλογής αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η διατήρηση και η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού και η αποφυγή παρατυπιών ή ακατάλληλων συμπεριφορών που θα οδηγούν σε νομικές περιπέτειες.

**Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων:** Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος. Η εκπαίδευση δεν είναι συνώνυμο της ανάπτυξης καθώς η εκπαίδευση αφορά την παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας ώστε οι εργαζόμενοι να καλύψουν τα κενά της επίδοσής τους. Από την άλλη η ανάπτυξη αποτελεί μία προσπάθεια οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τις ικανότητες που θα βοηθήσουν μελλοντικά την επιχείρηση. Η παροχή εκπαίδευσης έχει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό και για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά και αντιμετωπίζεται με την ανάλογη σοβαρότητα. Ο οργανισμός για να προχωρήσει στο στάδιο της εκπαίδευσης θα πρέπει πρώτα να προχωρήσει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, να σχεδιάσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και έπειτα να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους. Τέλος, να αξιολογήσουν το εκπαιδευτικό έργο.

Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων πραγματοποιείται προκειμένου να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις που θα τους χρειαστούν μελλοντικά για την αποτελεσματικότερη άσκηση

των καθηκόντων τους. Ουσιαστικά η ανάπτυξη δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά αποσκοπεί στην μόρφωση των στελεχών.

**Ανταμοιβή εργαζομένων:** Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί τον πιο ουσιαστικό και καθαριστικό παράγοντα για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων και την διατήρησή τους στην επιχείρηση. Επιπλέον καθορίζει την απόδοσή τους σε σχέση με τα καθήκοντά τους, όπως επίσης και γενικότερα την συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό. Το πακέτο αμοιβών περιλαμβάνει κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να δημιουργήσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

**Αξιολόγηση Απόδοσης:** Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων λαμβάνεται ως μια διαδικασία που υπολογίζει το αποτέλεσμα της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Από τη μία πλευρά είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, δεδομένων και αξιολόγησης του προσωπικού, από την άλλη ενημέρωσης των εργαζομένων ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την βελτίωση της απόδοσής τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι εξίσου σημαντική και χρήσιμη τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και για τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, με την αξιολόγηση ελέγχεται η καταλληλότητα ενός εργαζομένου σε μία θέση, αναδεικνύεται κάποιος άλλος, εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δημιουργούνται κίνητρα για την ενίσχυση των μελλοντικών δυνατοτήτων της απόδοσης και βελτιώνεται η επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους και στα ανώτερα στελέχη.

**Εργασιακές Σχέσεις:** Σε κάθε οργανισμό, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες δημιουργούν μια εργασιακή σχέση που στηρίζεται σε αμοιβαίες υποχρεώσεις. Οι καλές εργασιακές σχέσεις στηρίζονται στην δίκαιη και σωστή μεταχείριση όλων των εργαζομένων, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις, μάλλον έχουν μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους ως συμμετοχούς στην επιχείρηση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι το κλειδί για επιτυχημένες εργασιακές σχέσεις είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και την ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα αισθήματά τους.

### 3.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εν μέσω κρίσης

Τα τμήματα και τα στελέχη της ΔΑΔ εκ του αποτελέσματος αποδεικνύεται ότι είχαν κομβικό ρόλο σε περιόδους κρίσεων. Σύμφωνα με την κα Παπαλεξανδρή, σε ομιλία της στο 6ο Διεθνές Συνέδριο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση της ΔΑΔ είναι ο μόνος τρόπος ώστε οι χώρες να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση που βίωναν οι κοινωνίες το 2012. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναζητούσαν γτην αύξηση της παραγωγικότητας, την βελτίωση της απόδοσης και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σε αυτό το σημείο η αναγνώριση της αξίας της ΔΑΔ είναι πολύ σημαντική καθώς είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που θα οδηγήσει στην επιτυχία, με νέες καινοτόμες ιδέες και πρωτοβουλίες<sup>28</sup>.

Ο ρόλος της ΔΑΔ στη διαχείριση των κρίσεων είναι πολύ διευρυμένος και ποικίλος. Αρχικά αποτελεί δίαυλο επικοινωνίας και πληροφόρησης κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ενημερώνει με σχετικές πληροφορίες, που αφορούν πρακτικές, ανακοινώσεις του οργανισμού και ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, τα μέσα ενδοεπικοινωνίας των εταιρειών. Επικοινωνεί και συνεργάζεται με τη διοίκηση και την ηγεσία ώστε να κοινοποιηθεί ορθά και ολοκληρωμένα η κρίση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης, οι υπεύθυνοι του ΑΔ σε συνεργασία με ανώτερα στελέχη σχεδιάζουν τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν όσον αφορά τους εργαζομένους και τις οργανωτικές διαδικασίες. Κάθε κρίση είναι διαφορετική και απαιτεί ταχεία δημιουργία ή τροποποίηση των πολιτικών της εκάστοτε εταιρείας. Για παράδειγμα, η υγειονομική κρίση του COVID-19 επέβαλε το καθεστώς της τηλεργασίας. Τα στελέχη ΑΔ μαζί με τους διευθυντές έπρεπε να οργανώσουν το προσωπικό τους, αλλά παράλληλα και να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για την επιτυχή διεξαγωγή της εξ αποστάσεως εργασίας.

Στη συνέχεια, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την συλλογή δεδομένων που έχουν σχέση με τους υπαλλήλους. Δηλαδή, προσωπικά στοιχεία, δεξιότητες, εμπειρία, εκπαίδευση και τον ρόλο τους στον οργανισμό. Τα δεδομένα αυτά αποθηκεύονται σε ειδικά συστήματα, όπως το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση σε πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ταυτόχρονα, βασικός παράγοντας στη διαχείριση κρίσεων είναι η εκπαίδευση πάνω στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, στο πλαίσιο της γενικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων που διαχειρίζεται το τμήμα προσωπικού.

<sup>28</sup> Δαμουλιάνου Χ., (2012). Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας. Αναρτήθηκε από: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/457853/i-endynamosi-toy-anthropinou-dynamikoy-se-periodoys-krisis-kai-i-thesi-tis-elladas/>

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να έχουν μία πλήρη εικόνα των δεξιοτήτων, των εμπειριών και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους ώστε αν χρειαστεί να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις που ενδεχομένως θα είναι αποδοτικότεροι την περίοδο της κρίσης. Είναι κατανοητό ότι κάποιοι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ασκήσουν τα καθήκοντά τους κάτω από την πίεση των νέων συνθηκών. Η ΔΑΔ, αφενός βρίσκεται κοντά στους υπαλλήλους της για να τους παρέχει ψυχολογική στήριξη, αφετέρου για να τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στις ανάλογες θέσεις ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτικοί για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Συμπληρωματικά, να αναφέρουμε ότι η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός είναι βασικό να έχει διαμορφώσει το δικό του σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, βασισμένο στις δικές του ανάγκες και απαιτήσεις. Δεν υπάρχει ένα καθολικό πρότυπο, αποτελεσματικό για όλες τις επιχειρήσεις, με δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικές. Υπάρχουν, ωστόσο, κάποια κοινά χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχουν όλοι οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά μία κρίση. Για παράδειγμα, θα πρέπει να έχουν διαμορφωθεί ομάδες που θα διαχειρίζονται τις κρίσεις, τα δεδομένα της επιχείρησης και την επικοινωνία με κάθε μέλος της ομάδας. Η ομάδα θα ηγείται από έναν ικανό ηγέτη ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις εύκολα και γρήγορα. Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να γνωρίζει τον ρόλο και τις ευθύνες του που θα περιγράφονται αναλυτικά στο σχέδιο δράσης. Επιπλέον, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να ορίσει τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός σε περίπτωση μεταβολής της υπάρχουσας κατάστασης. Οι διαδικασίες και τα βήματα εξόδου από την κρίση θα πρέπει να περιγράφονται περιληπτικά, χωρίς πολλές λεπτομέρειες, κυρίως μέσα από γραφήματα ή διαγράμματα<sup>29</sup>.

---

29 Gibbons M., The HR Role In Crisis Management: Process and Tips. Αναρτήθηκε από: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/hr-in-crisis-management/>



### **3.8 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εν καιρώ πανδημίας**

Η πανδημία είναι μία από τις σημαντικότερες κρίσεις που βίωσε η ανθρωπότητα την τελευταία δεκαετία, σε συνέχεια της οικονομικής κρίσης. Σε αυτές τις δυσμενείς συνθήκες που βιώνει η κοινωνία μας καθημερινά, η ΔΑΠ βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, καθώς αυτό επιβάλλει ο ρόλος της. Η ΔΑΠ κατευθύνει και οργανώνει τα στελέχη και τις επιχειρήσεις μπροστά στα απροσδόκητα αποτελέσματα της πανδημίας και αναπτύσσει ενέργειες με γνώμονα την εμπιστοσύνη, την φροντίδα και την υπευθυνότητα. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τον τρόπο που η ΔΑΔ συνέβαλε στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης.

Αρχικά, πολύ σημαντικό είναι ότι η ΔΑΔ παρείχε ψυχολογική ασφάλεια στους εργαζομένους, απέναντι στην όλη αβεβαιότητα της κατάστασης. Αυτό σημαίνει ότι τη συγκεκριμένη περίοδο πρωταρχικό συναίσθημα όλων των εργαζομένων ήταν ο φόβος και το άγχος για το επαγγελματικό τους μέλλον. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, με δομημένα τμήματα ΔΑΔ όφειλαν να αφουγκράζονται τις αγωνίες των ομάδων τους, να είναι δίπλα τους και να τους εφησυχάζουν. Η ΔΑΔ λειτουργεί με γνώμονα την ενσυναίσθηση, καλλιεργεί το ομαδικό κλίμα και εμπνέει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους της. Το γεγονός αυτό βοηθάει και στην στήριξη των διοικητικών στελεχών στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Η ΔΑΔ, επίσης, πρέπει να επικοινωνήσει στο προσωπικό ότι οι αρχικές αποφάσεις και εργασίας που είχαν προγραμματιστεί πρέπει να υλοποιηθούν.

Στη συνέχεια, η ΔΑΔ ενήργησε με τέτοιον τρόπο ώστε να διασφαλιστούν οι αξίες και η κουλτούρα των επιχειρήσεων στη λήψη των αποφάσεων. Παράλληλα πήραν αποφάσεις και σχεδίασαν τις επόμενες ενέργειές τους με οδηγό το μέλλον. Η συμβολή στη διαμόρφωση επαγγελματικών μοντέλων είχε αντίκρουσμα το μέλλον και την εξέλιξη των εταιρειών. Για παράδειγμα, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και οργανισμών εφάρμοσε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες, προχώρησε ένα βήμα ακόμα στο κόσμο της ψηφιοποίησης και το γεγονός αυτό συμβάλλει στην εξέλιξή τους και στην μελλοντική βιωσιμότητά τους.

Επίσης, αξιοποίησαν αποτελεσματικά το εργαλείο της τηλεργασίας ώστε να συνεχιστεί κανονικά η λειτουργία των εταιρειών. Η ΔΑΔ προετοίμασε το έδαφος για την είσοδο στη τηλεργασία ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση, καθώς επίσης και να διαμορφώσει πλάνα και πολιτικές για ευέλικτη εργασία κάτω από ασφαλείς συνθήκες. Διαμόρφωσαν ειδικές ομάδες εργαζομένων που γνώριζαν το κομμάτι της τηλεργασίας και πρακτικές που βοήθησαν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν. Σε αυτό το σημείο, η επικοινωνία και η υποστήριξη των υπαλλήλων έπαιξε

καθοριστικό ρόλο. Τα μέλη της ΔΑΔ κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τις ψυχολογικές μεταπτώσεις του προσωπικού που προσπαθούσε να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, κάτω υπό νέες συνθήκες. Προσπάθησε να αναγνωρίσει τις ανάγκες τους, αλλά και να επικοινωνήσει τα σχέδιά της ώστε να είναι προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο. Επιπρόσθετα, πληροφορούσε τους υπαλλήλους για τις εξελίξεις της πανδημίας, τα νέα μέτρα, ενδεχομένως υπήρχε και κάποιο αρχείο με απαντήσεις σε κρίσιμα ερωτήματα, καθισχύαζε το προσωπικό για την εμφάνιση πιθανόν κρουσμάτων και τον τρόπο λειτουργίας τους σε περίπτωση κρουσμάτων στο χώρο εργασίας<sup>30</sup>.

---

30 Κυριακίδου Ο (2020). Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης. Αναρτήθηκε από: <https://www.epixeiro.gr/article/175109>

## Κεφάλαιο 4: Ηγεσία

Ως ηγεσία εννοείται η λειτουργία του επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Πιο συγκεκριμένα η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής έτσι ώστε τα μέλη μιας ομάδας να εργαστούν με την θέλησή τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Οι επιπλέον λειτουργίες που αφορούν το κομμάτι της ηγεσίας, είναι η διαμόρφωση στόχων, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η παρακίνηση, η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα, η καλλιέργεια του πνεύματος της συνεργασίας και ομαδικότητας, η φροντίδα για την επαγγελματική και πνευματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας και γενικά η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων<sup>31</sup>.

Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε πρόθυμα και εθελοντικά οι άνθρωποι αυτοί να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους για την πρόοδο τόσο της ομάδας και όσο και της επιχείρησης<sup>32</sup>. Σύμφωνα με τον Mullins η ηγεσία είναι μια σχέση μέσω της οποίας ένα πρόσωπο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή τις πράξεις των ανθρώπων και αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις δραστηριότητες των ομάδων και την αποδοτική καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος (Mullins, 2016). Η δύναμη της επιρροής που έχει ένας ηγέτης μπορεί να αντλείται από τις ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, τις τιμωρίες που μπορεί να επιβάλει, τις ειδικές γνώσεις του, την θέση του και τέλος την γενικότερη συμπεριφορά του, δηλαδή τα χαρίσματα που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση (Μπουραντάς, 1992).

### Τα γνωρίσματα ενός ηγέτη:

Η ηθική ακεραιότητα

Η ευθύτητα

Η απλότητα

Η σταθερότητα και η αποφασιστικότητα

Η δικαιοσύνη

Η εργατικότητα

31 Χατζηπαντελή Σ. Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχιμο

32 Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχία. Αθήνα: Κριτική

Επίσης από τον ηγέτη αναμένεται να λαμβάνει τις ευθύνες του, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα του, να είναι ανεκτικός απέναντι στις διαφωνίες και να μην καταβάλλεται από την αβεβαιότητα<sup>33</sup>. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι καθοδηγητής, να είναι ευέλικτος, ευφυής, να έχει τακτική και στρατηγική, να μπορεί να χειρίζεται το φάσμα των πληροφοριών, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις, να παρακινεί και να κυνηγάει τον μεταβαλλόμενο στόχο<sup>34</sup>.

#### 4.1 Συμπεριφορά Ηγέτη

Οι περισσότερες θεωρίες αναλύουν την συμπεριφορά του ηγέτη πάνω σε δύο συνιστώσες:

**Προσανατολισμός προς το έργο**, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται από την επιθυμία του να παράγει αποτέλεσμα.

**Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος θεωρεί ως σημαντική την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των υπαλλήλων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με αυτούς. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας θεωρίας είναι η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton.

#### 4.2 Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton

Το κέντρο και τα άκρα της σχάρας αντιπροσωπεύουν τα πέντε πιο χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας. Το σημείο (1,1) αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης, καθώς δεν δίνει σημασία ούτε στην παραγωγή ούτε στους ανθρώπους. Αυτό το ονομάζουν χρεοκοπημένη διοίκηση. Το σημείο (1,9) που ονομάζεται διοίκηση λέσχης και αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δίνει έμφαση μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ηγέτης θεωρεί ότι η πραγματοποίηση των στόχων της οργάνωσης θα επέλθει μόνο αν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι και αν δημιουργηθούν ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις στην ομάδα. Στο αντίθετο άκρο, στο σημείο (9,1), βρίσκεται η διοίκηση καθηκόντων, δηλαδή το στυλ διοίκησης που αγνοεί τις ανθρώπινες ανάγκες

---

33 Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ. (1992) Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα

34 Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007). Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής, 4η Έκδοση Αθήνα: Rosili

και θεωρεί ότι η υψηλή απόδοση είναι ζήτημα σχεδιασμού και οργάνωσης της εργασίας. Στο σημείο (9,9) βρίσκεται ο ηγέτης που ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους, τόσο και για το έργο. Οι προσπάθειες είναι προσανατολισμένες και στους δύο τομείς και επιτυγχάνει να διασφαλίζει αφενός την υψηλή απόδοση και αφετέρου την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων. Το στυλ αυτό ονομάζεται διοίκηση ομάδας και κατά τους συγγραφείς είναι το πιο αποτελεσματικό. Το σημείο (5,5) αναπαριστά την ενδιάμεση διοίκηση, που κατευθύνεται άλλοτε προς τους ανθρώπους και άλλοτε προς τα καθήκοντα και έτσι επιτυγχάνει μέτρια κατορθώματα και στα δύο.

### 4.3 Ο Ρόλος του Ηγέτη

Ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο, εξελισσόμενο και τεχνολογικά προσανατολισμένο επαγγελματικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικός και περίπλοκος. Οι οργανισμοί αναζητούν στελέχη που αφενός θα πραγματοποιούν τα οράματα και τις στρατηγικές τους, αφετέρου θα αναπτύσσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, θα καλλιεργούν το ομαδικό πνεύμα και το συλλογικό όραμα και θα διαμορφώνουν μία υγιή εταιρική κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι είναι σημαντικό να διαμορφώσουν ηγέτες με πολυεπίπεδες ηγετικές ικανότητες. Ο ρόλος του ηγέτη θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει αρμοδιότητες όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Επίσης, θα πρέπει να διοικεί διαφορετικές ομάδες και να διαχειρίζεται απρόβλεπτες καταστάσεις, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, θα μεριμνά για την εξέλιξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας της επιχείρησης, όπως και την ανάπτυξη και την παρακίνηση των ομάδων.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν ηγετικά στελέχη που θα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και θα εφαρμόζουν καινοτομίες. Ηγέτες που θα σκέπτονται “out of the box” προκειμένου να υλοποιήσουν τους οργανωτικούς στόχους. Ηγέτες που θα δημιουργούν μελλοντικούς στόχους και οράματα, που θα επικοινωνούν τα οράματά τους και θα καλλιεργούν την ομαδικότητα και στην συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο θα ενδυναμώνουν τις ομάδες τους, βασιζόμενοι στις ικανότητές τους. Επίσης, ηγέτες που θα κάνουν πράξη τα όσα υπόσχονται και θα αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις ομάδες τους, δείχνοντας πραγματικό ενδιαφέρον και αγάπη για αυτούς, την δουλειά τους και το έργο τους.

### 4.4 Ο Ρόλος του Ηγέτη σε περιόδους κρίσης

Οι παγκόσμιες κρίσεις της σύγχρονης κοινωνίας, είτε σε οικονομικό επίπεδο είτε σε υγειονομικό επίπεδο, καθιστούν την ανάγκη ανάδειξης ικανών ηγετών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων<sup>35</sup>. Αρχικά, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα την επερχόμενη κρίση, η οποία θα επηρεάσει τόσο τον ίδιο όσο και τον οργανισμό που ανήκει. Για το λόγο αυτό οφείλει να παρακολουθεί τις παγκόσμιες εξελίξεις, να ενημερώνεται και να βρίσκεται σε εγρήγορση δεδομένου ότι στην πορεία του θα πρέπει να αντιμετωπίσει και απρόβλεπτες κρίσεις.

Οι κρίσεις, οι αλλαγές και γενικότερα οι απρόβλεπτες καταστάσεις, στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, αναπτύσσουν δυσάρεστα συναισθήματα όπως φόβο, άγχος, απογοήτευση, θυμό, αμφιβολία. Ο ρόλος του ηγέτη σε αυτό το σημείο είναι πολύ κομβικός και ουσιαστικός. Εφόσον έχει ενημερώσει το προσωπικό του για τις εξελίξεις και την τρέχουσα κατάσταση, στη συνέχεια έχει την υποχρέωση να ακούσει και να αφουγκραστεί τους υπαλλήλους του. Σε επόμενο στάδιο οφείλει να καθησυχάσει τους εργαζομένους του, να τους ενθαρρύνει και να καλλιεργήσει το αίσθημα της ασφάλειας. Ωστόσο, να σημειώσουμε ότι πρώτα θα πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, να είναι προετοιμασμένος και να έχει σχεδιάσει ένα πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας του. Ακόμα και σε μία απρόβλεπτη κρίση είναι σημαντικό να δράσει με ταχύτητα προκειμένου να εξασφαλίσει την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη της ομάδας του.

Επιπροσθέτως, σε περιόδους κρίσης είναι σημαντικό ο ηγέτης να μην θεωρεί τον εαυτό του παντογνώστη και ότι μόνος του μπορεί να αντιμετωπίσει την κρίση. Αντιθέτως ο ικανός ηγέτης επιλέγει να έχει δίπλα του τους ειδικότερους και τους πιο άρτια καταρτισμένους, οι οποίοι θα προσφέρουν τις γνώσεις τους και θα συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση της κρίσης. Ο ηγέτης θα ηγείται της προσπάθειας και με θάρρος και ειλικρίνεια θα ενημερώνει τους υπαλλήλους για την εξέλιξη της κατάστασης, ακόμα και αν τα πράγματα δεν έχουν την επιθυμητή έκβαση. Από την άλλη, η ομάδα πρέπει να γνωρίζει την πραγματικότητα, τις ευθύνες που της αναλογούν και τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ώστε να συνεισφέρει στην κοινή προσπάθεια. Η προσπάθεια θα πρέπει να επιβραβεύεται καθώς αυτό δυναμώνει την ομάδα και της δίνει επιμονή και υπομονή για να συνεχίσει.

---

35 [https://www.flowmagazine.gr/o\\_rolos\\_toy\\_igeti\\_se\\_periodo\\_krisis/](https://www.flowmagazine.gr/o_rolos_toy_igeti_se_periodo_krisis/), Αναρτήθηκε 19 Ιουλίου 2020

## 4.5 Τέσσερα βασικά μοντέλα ηγεσίας

Ο ηγέτης μπορεί να λάβει χαρακτηρισμούς ανάλογα με τον βαθμό ελέγχου που διατηρεί, ωστόσο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι πάντα υπάρχουν περιορισμοί στη εξουσία και στην ελευθερία. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τέσσερα βασικά μοντέλα ηγεσίας του μάνατζερ, ο οποίος μπορεί να: κατευθύνει, να προωθεί, να συμβουλεύει, να συμμετέχει (Mullins,2016)

**Κατευθύνει:** Ο μάνατζερ εντοπίζει το πρόβλημα, λαμβάνει τις αποφάσεις του και τις ανακοινώνει στους υφιστάμενους με την προσδοκία να την εφαρμόσουν, χωρίς να έχουν δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

**Προωθεί:** Ο μάνατζερ και σε αυτή την περίπτωση εξακολουθεί να λαμβάνει αποφάσεις, αλλά αναγνωρίζει το δικαίωμα των αντιδράσεων από τους αποδέκτες, οπότε προσπαθεί να τους πείσει για την ορθότητα των αποφάσεών του.

**Συμβουλεύει:** Ο μάνατζερ σε αυτή την περίπτωση αναγνωρίζει το πρόβλημα αλλά δεν λαμβάνει καμία απόφαση μέχρι να το παρουσιάσει στην ομάδα του. Επιθυμεί να ακούσει τις συμβουλές και τις προτάσεις των υφισταμένων του.

**Συμμετέχει:** Ο μάνατζερ προσδιορίζει το πρόβλημα και τους περιορισμούς βάσει των οποίων πρέπει να ληφθεί η απόφαση. Στη συνέχεια το δικαίωμα λήψης αποφάσεων στην ομάδα και ο μάνατζερ συμμετέχει ως μέλος αυτής.

## 4.6 Η εστίαση της ηγεσίας στην υπηρεσία των εργαζομένων και της οργάνωσης

Ο Wong υποστηρίζει ότι η εστίαση της ηγεσίας θα πρέπει να μετατοπιστεί από τη διαδικασία και το αποτέλεσμα στον άνθρωπο και το μέλλον. Η ηγεσία προσανατολισμένη στον εργαζόμενο και στην οργάνωση αποτελεί μια ριζοσπαστική προσέγγιση καθώς είναι περισσότερο ανθρωπιστική και πνευματική και όχι τόσο ορθολογική και μηχανιστική, όπως αυτό συνηθίζεται. Στις μέρες όμως οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από ηγέτες που προσπαθούν να κερδίσουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων. Η ηγεσία που στηρίζεται στις εντολές και τον έλεγχο δεν λειτουργεί

πλέον. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται νέους τύπους ηγετών που θα δημιουργήσουν ένα καινούριο μέλλον. Πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει η εκπαίδευση, η οποία καλείται να συνεισφέρει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνατοτήτων τους. Επίσης, να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό χώρο και να ενισχύσει περισσότερο την πρωτοπορία και την ανάληψη ρίσκων, ώστε να γίνεται πιο εύκολη η προσαρμογή σε ένα αβέβαιο μέλλον (Mullins,2016). Επομένως, η ηγεσία που εστιάζει στον εργαζόμενο και την οργάνωση δίνει έμφαση στην στα δυνατά σημεία του ατόμου και πως θα ικανοποιηθεί και θα εξελιχθεί ο άνθρωπος μέσα σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο. Παρόλα αυτά υπάρχει και η άλλη πλευρά που υποστηρίζει ότι η προτεραιότητα που δίνεται για την ευημερία των εργαζομένων, μπορεί κάποια στιγμή να έρθει σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις της βραχυπρόθεσμης οργανωσιακής απόδοσης, όπως σε περιόδους κρίσεις και περικοπών. Εκλαμβάνεται αυτή η προσέγγιση ως ιδεαλιστική και αφελής και αρκετά μακριά από ένα εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας (Mullins,2016).

## 4.7 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

### Η θεωρία της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας

Στις μέρες μας, οι μελετητές της ηγεσίας απομακρύνονται από την αυστηρή κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των ηγετών και στρέφονται σε πιο πολύπλοκες θεωρίες σχετικά με την συμπεριφορά των ηγετών. Οι Dension, Hoolberg & Quinn υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορική πολυπλοκότητα ονομάζεται << η ικανότητα του ηγέτη να επιδεικνύει, όπου είναι απαραίτητο, αντιφατικές συμπεριφορές, διατηρώντας ταυτόχρονα σε ικανοποιητικό βαθμό την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό του>>. Ο συγκεκριμένος ορισμός εμπεριέχει την ιδέα μια σειράς διαφορετικών συμπεριφορών βάσει των συνθηκών που καλείται ο εκάστοτε ηγέτης να αντιμετωπίσει, ενώ περικλείει και την έννοια του παράδοξου και της αντίφασης. Οι έρευνες επικεντρώνονταν περισσότερο στην γνωστική πολυπλοκότητα του ηγέτη και λιγότερο στη συμπεριφορική πολυπλοκότητα. Ωστόσο, σύμφωνα με την άποψη των Dension, Hoolberg & Quinn η γνώση είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματική ηγεσίας, αλλά η συμπεριφορική πολυπλοκότητα εκφράζει μία ικανή συνθήκη. Γιατί, όπως υπογραμμίζουν, η ηγεσία ασκείται μέσω δράσης και όχι μέσω γνώσης. Επομένως, η νέα αυτή προσέγγιση δεν καταργεί τα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας, αλλά ανοίγει νέους δρόμους λόγω της πολυπλοκότητας της σύγχρονης εποχής.

Η μορφή ηγεσίας και οι ρόλοι που επιλέγει να υιοθετήσει ένας ηγέτης πολλές φορές μοιάζουν να είναι αντιφατικά. Όμως, η αντίφαση και το παράδοξο είναι στενά συνδεδεμένα με την



συμπεριφορική πολυπλοκότητα, καθώς εμπλουτίζουν τα στυλ ηγεσίας, όταν ο ηγέτης βρίσκεται αντιμέτωπος με σύνθετες καταστάσεις και με τα παράδοξα της ίδιας της πραγματικότητας. Σύμφωνα με τον Maruyama << αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που διαθέτουν τη γνωστική και συμπεριφορική ικανότητα να αναγνωρίζουν το παράδοξο, την αντίφαση και την πολυπλοκότητα στο περιβάλλον τους και να αντιδρούν ανάλογα>>. Επιπροσθέτως, η θεωρία της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας συνδέεται και με την έννοια της απαιτούμενης ποικιλίας, την ικανότητα δηλαδή του ηγέτη να αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους και συμπεριφορές ανάλογα με την περίσταση. Η υιοθέτηση της κατάλληλης ηγεσίας σε συνάρτηση με την περίσταση είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος στόχος, αν αναλογιστούμε ότι οι οργανισμοί εξελίσσονται συνεχώς και γίνονται πιο περίπλοκοι.

### **Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών**

Σύμφωνα με τον Quinn (1984,1988) οι βασικοί ρόλοι του ηγέτη τοποθετούνται γραφικά σε ένα κυκλικό μοτίβο πάνω σε δύο διαστάσεις: μία κάθετη που ορίζεται από το δίπολο ευελιξία και σταθερότητα, και μία οριζόντια που ορίζεται από το δίπολο εσωτερική και εξωτερική εστίαση. Η συμφιλίωση αυτών των αντικρουόμενων ρόλων χαρακτηρίζει έναν ηγέτη υψηλού επιπέδου.

#### **Ρόλοι για την διάσταση ευελιξία-εσωτερική εστίαση**

διοίκηση ομάδων

διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων

διοίκηση ανάπτυξης άλλων

#### **Ρόλοι για τη διάσταση ευελιξία-εξωτερική εστίαση**

διοίκηση καινοτομιών

διοίκηση συνεχούς βελτίωσης

διοίκηση μέλλοντος

#### **Ρόλοι για τη διάσταση σταθερότητα-εξωτερική εστίαση**

διοίκηση ενεργοποίησης

διοίκηση ανταγωνιστικότητας

διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών

#### **Ρόλοι για τη διάσταση σταθερότητα-εσωτερική εστίαση**

## **Κεφάλαιο 5: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς**

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της νέας κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας, καθώς και της πολιτιστικής κρίσης, η ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για την λειτουργία, την εξέλιξη και την επιβίωση των πολιτιστικών οργανισμών. Παράλληλα, οι ηγέτες των πολιτιστικών ιδρυμάτων καλούνται να δράσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα αυτών, να προωθήσουν την αλλαγή και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την οργανωτική τους απόδοση. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί δρουν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και διαθέτουν τα αντίστοιχα οικονομικά, τεχνολογικά και ανθρώπινα μέσα, τα οποία θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη συγκεκριμένης πολιτιστικής πολιτικής και στην εκπλήρωση των στόχων τους.

Η βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών σε εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο εξαρτάται από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αλλαγή που αυτό μπορεί να επιφέρει. Οι προκλήσεις και οι μεταβολές ως προς την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό τομέα, δεν μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστη την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, που θα έχει ως επακόλουθο την ουσιαστική οργανωσιακή αλλαγή. Η επιτυχία δεν καθορίζεται αποκλειστικά από την απόδοση του προσωπικού, αλλά από την ουσιαστική αξιοποίησή του και την ποιότητα αυτού. Σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον η αξιοποίηση και η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό είναι το συστατικό της μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ουσιαστική γνώση, εκπαίδευση, νέες δεξιότητες και αρμοδιότητες ώστε οι πολιτιστικοί οργανισμοί μπορούν και ανταπεξέρχονται σε δύσκολες και πρωτόγνωρες συνθήκες, όπως είναι η υγειονομική κρίση και οι επιπτώσεις αυτής.

Η ανάπτυξη και η συμμετοχή του προσωπικού είναι ιδιαίτερη περίπτωση όσον αφορά τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι δυνατότητες κάθε εργαζομένου αξιοποιούνται με βάση ενός συνόλου αξιών και μιας κουλτούρας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα. Υπάρχουν οι ευκαιρίες κοινής συμμετοχής και επικοινωνίας που προσφέρουν ευνοϊκές συγκυρίες

για μάθηση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Ωστόσο στις περισσότερες περιπτώσεις δεν διαμορφώνονται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την παροχή κινήτρων, είτε οικονομικής είτε λειτουργικής ικανοποίησης. Στην ουσία δεν υπάρχουν οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων με τη μορφή συμβολικών βραβείων, ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων. Υπάρχουν εμπόδια στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς καθώς υπάρχουν δυσκολίες στην επιλογή και την παρακίνηση των εργαζομένων, στην παροχή κινήτρων και στην έλλειψη οικονομικών κινήτρων<sup>36</sup>.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι οργανισμοί πολιτισμού προχωρούν στην πρόσληψη και την προώθηση του προσωπικού τους βάσει των αναγκών τους. Παράλληλα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζει τις ενέργειες που αφορούν το προσωπικό, δηλαδή τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, τις εσωτερικές μεταθέσεις, βασιζόμενο στη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται επανεξέταση των ομαδικών και ατομικών στόχων, αξιολογώντας τις αποδόσεις και τις απαιτήσεις ανάπτυξης προσωπικού. Η συμμετοχή και η πρωτοβουλία του προσωπικού εξασφαλίζεται μέσω της συμμετοχής σε δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης, της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του προσωπικού και της ενθάρρυνσης στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την προώθηση αλλαγών<sup>37</sup>.

---

36 Massimo N., Franco N., Margherita S. (2009). Quality in Museums. Αναρτήθηκε από: [https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs\\_files/APA-examples-gre.pdf](https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs_files/APA-examples-gre.pdf)

37 Τακουρλή Σ. (2017). Η Οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους μουσειακούς οργανισμούς. Η περίπτωση του Μουσείου Αργυροτεχνίας του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς στα Ιωάννινα (Μεταπτυχιακή εργασία). Αναρτήθηκε από: [file:///C:/Users/nancy/Downloads/stakourli\\_92525\\_DE-2.pdf](file:///C:/Users/nancy/Downloads/stakourli_92525_DE-2.pdf)

## 5.1 Πολιτιστικός Οργανισμός

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί περιλαμβάνουν είτε αμιγώς πολιτιστικά αγαθά, είτε αγαθά που είναι προϊόντα μιας ευρύτερης δημιουργικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών είναι ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγουν είναι σύμβολα που προστατεύονται από νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Επίσης τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγουν οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες έχουν άμεσα μία οικονομική αξία, αλλά παράλληλα και ως σύμβολα έχουν έμμεσες αξίες, οι οποίες δεν υπολογίζονται μέσα σε ένα οικονομικό πλαίσιο<sup>38</sup>.

Σύμφωνα με τον Αύδικο (2014), οι πολιτιστικές και δημιουργικές μονάδες στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια έχουν πολύ σημαντικό οικονομικό ρόλο, αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς και απασχολούν πάνω από 8 εκ εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, οι περίπου 1,5 εκ πολιτιστικοί και δημιουργικοί οργανισμοί έχουν κύκλο εργασιών περίπου 650 δις. Όσον αφορά την Ελλάδα, οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί οργανισμοί καλύπτουν το 3% του ΑΕΠ, ενώ ο κύκλος εργασιών έχει αυξηθεί ραγδαία, καθώς από το 2000 ως και το 2006 σημειώνεται μεταβολή της τάξεως του 69%. Ωστόσο, η πρόοδος αυτή μεταβάλλεται στα χρόνια της οικονομικής κρίσης και ο τομέας του πολιτισμού, όπως και πάρα πολλοί τομείς της ελληνικής οικονομίας, σημειώνει μία τεράστια καμπή. Η κατάσταση αυτή μεταβάλλεται από το 2014 και στο εξής καθώς παρουσιάζονται τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης. Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι ο πολιτισμός είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη βιομηχανία με σημαντικά οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά οφέλη<sup>39</sup>.

Συνοψίζοντας, οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι επιχειρήσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που έχουν διαφορετικούς σκοπούς και χαρακτηριστικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις το κέρδος δεν είναι ο βασικός σκοπός. Προτεραιότητα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι η κάλυψη πολιτιστικών αναγκών και η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, η εύρυθμη λειτουργία, η ποιότητα των υπηρεσιών και των αγαθών και τέλος η σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση των κρίσεων, μέσω της εξειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας των διαχειριστών και των εργαζομένων. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι πολιτιστικοί οργανισμοί προκειμένου να είναι βιώσιμοι και

38 Avdikos V. (2014). Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα. Αναρτήθηκε:

[https://www.researchgate.net/publication/281525409\\_Oi\\_politistikos\\_kai\\_demiourgikes\\_biomechanies\\_sten\\_Ellada](https://www.researchgate.net/publication/281525409_Oi_politistikos_kai_demiourgikes_biomechanies_sten_Ellada)

39 Φραγκούδη Β. (2021). Η συμβολή της Ευρωπαϊκής Δημιουργικής Βιομηχανίας στο ΑΕΠ. Αναρτήθηκε από:

<https://odeth.eu/%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE/>

ανταγωνιστικοί ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο οφείλουν να εφαρμόζουν σχέδια στρατηγικής ανάπτυξης, να έχουν όραμα και αντικειμενικούς στόχους<sup>40</sup>.

## 5.2 Πολιτιστική Διαχείριση

Η πολιτιστική διαχείριση αφορά τη συνάντηση της πληροφορικής και των ανθρωπιστικών επιστημών, την ανάπτυξη πληροφοριών, την διαχείριση πολιτισμικών αγαθών, την προστασία πνευματικών δικαιωμάτων, την διαλειτουργικότητα και τα μεταδεδομένα, καθώς και την ψηφιοποίηση μνημείων και τεκμηρίων. Σκοπός είναι η διατήρηση της πολιτισμικής κληρονομιάς στις επόμενες γενιές μέσω της ψηφιοποίησης, της καταγραφής τεκμηρίων και την προβολή τους στο ευρύ κοινό. Με λίγα λόγια αποσκοπεί στην ανάπτυξη μεθόδων και εργαλείων πληροφορικής και τεχνολογίας με στόχο την προβολή, την διαχείριση και την αξιοποίηση πολιτισμικών αγαθών<sup>41</sup>.

Σύμφωνα με τον Μπιτσάνη (2004) η πολιτιστική διαχείριση εμπεριέχει όλες εκείνες τις τεχνικές και τις μεθόδους που συνεισφέρουν άμεσα στην ανάπτυξη του πολιτισμού. Πιο συγκεκριμένα είναι το σημείο συνάντησης του πολιτισμού και της διοικητικής επιστήμης με απώτερο σκοπό τον εκσυγχρονισμό του πολιτιστικού τομέα, μέσω της επιστημονικής σχεδίασης και διαχείρισης, ώστε οι πολιτισμικοί οργανισμοί να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας<sup>42</sup>. Με δεδομένο τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αλληπάλληλες αλλαγές που αυτές επιφέρουν στο τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, στους ανθρώπους και στην φύση της εργασίας τους, επιβάλλεται η διασφάλιση της ποιότητας και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα. Επομένως, οι πολιτιστικοί οργανισμοί στο κομμάτι της διαχείρισης και πιο συγκεκριμένα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους χρειάζεται να εντάξουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και

---

40 Φραγκούλη Δ. Πολιτιστικοί οικονομικοί οργανισμοί: μορφές χρηματοδότησης και χρήση νέων τεχνολογιών. Αναρτήθηκε από: <https://independent.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF-%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7-%CE%BD%CE%AD%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CE%BD>

41 Διαχείριση Πολιτιστικών Αγαθών και Προβολή του. ( Δεκέμβριος 2009). Αναρτήθηκε από: <https://culturekozani.wordpress.com/2009/12/30/cultural-management/>

42 Μπιτσάνη Π. Ευγενία (2004). Πολιτιστική Διαχείριση & περιφερειακή ανάπτυξη: σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής & πολιτιστικού προϊόντος. Αθήνα: Διόνικος

της προσαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ως ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αλλά και κάθε ατόμου ξεχωριστά σε όλα τα κλιμάκια<sup>43</sup>.

Τα Μοντέλα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι εργαλεία διαχείρισης που εμπεριέχουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση ενός οργανισμού. Εκφράζουν τις βέλτιστες πρακτικές και αποτελούν πρότυπα διαχείρισης οργανισμών. Στην πραγματικότητα είναι σχήματα που υπολογίζουν όλα τα λειτουργικά στοιχεία ενός οργανισμού και προωθούν την διαδικασία της αξιολόγησης των επιδόσεων με στόχο την βελτίωσή τους<sup>44</sup>. Ωστόσο, οι πολιτιστικοί οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν αυτό το μοντέλο στην δική τους κουλτούρα, φύση και υπηρεσίες ώστε να προσθέσουν αξία στην απόδοσή τους.

---

43 Γαλάνης Κ. Διοίκηση η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. (σ27). Αναρτήθηκε από: [https://docplayer.gr/158837-Olikis-roiotitas-op.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.gr/158837-Olikis-roiotitas-op.html#show_full_text)

44 Massimo N., Franco N., Margherita S. (2009). Quality in Museums. Αναρτήθηκε από: [https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs\\_files/APA-examples-gre.pdf](https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs_files/APA-examples-gre.pdf)

### 5.3 Ο Ρόλος του Πολιτιστικού Ηγέτη

Στους πολιτιστικούς οργανισμούς πολύ καθοριστικό ρόλο παίζει ο Ηγέτης, όπως ακριβώς συμβαίνει σε όλους τους οργανισμούς. Ο επιτυχημένος ηγέτης εμπνέει, καθοδηγεί, οργανώνει, οραματίζεται, προσελκύει και συντονίζει. Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναζητούν ηγέτες με πολύπλευρες γνώσεις και διοικητικές ικανότητες που θα λειτουργούν ως καθοδηγητές για τους συνεργάτες τους. Το πέρασμα στον κόσμο της ψηφιοποίησης, σε οργανισμούς που στηρίζονταν περισσότερο στην φυσική παρουσία του κοινού τους, είναι ένα τεράστιο άλμα και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και δυνατότητες, καθώς και σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Ταυτόχρονα, ο πολιτιστικός ηγέτης είναι σημαντικό να έχει μία επαφή με την διεθνή κοινότητα ώστε να καλλιεργούνται νέες συνεργασίες, να αξιοποιούνται νέοι τρόποι χρηματοδότησης και να υπάρχει μία συνεχής ενημέρωση για τις εξελίξεις στον τομέα της τέχνης και του πολιτισμού, όπως και της διοίκησης. Επιπρόσθετα, ο καλός ηγέτης σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, παρακινεί και εμπνέει τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τον εαυτό τους. Στους πολιτιστικούς οργανισμούς τα πράγματα είναι λίγο περίπλοκα στο κομμάτι της ηγεσίας καθώς οι οργανισμοί αυτοί δεν αντιμετωπίζονται όπως μία εμπορική επιχείρηση. Σε έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι σημαντικό να διατηρείται η δημιουργικότητα και παράλληλα να καλλιεργείται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό στην πλειονότητα των πολιτιστικών οργανισμών η ηγεσία ασκείται από περισσότερους του ενός μάνατζερ. Στην ουσία γίνεται λόγος για κατανεμημένη ηγεσία για την επιβίωση και την ανάπτυξη των πολιτιστικών βιομηχανιών, καθώς η πολυπλοκότητα αυτών των οργανισμών καθιστά δύσκολη την αποστολή του πολιτιστικού ηγέτη<sup>45</sup>.

---

45 Πολυμέρης Σπύρος (2011) Ψηφιακό Μέλλον και Τέχνη (διδακτορική διατριβή), Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40245?lang=el#page/234/mode/2up>

## 5.4 Η αξιοποίηση των Ανθρωπίνων Πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Στην Ελλάδα, όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό στους πολιτιστικούς οργανισμούς, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία ή δεδομένα που να περιγράφουν την διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τα χαρακτηριστικά του. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, όσον αφορά τους πολιτιστικούς οργανισμούς, εντοπίζεται η απουσία του ανθρώπινου παράγοντα στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα τελευταία χρόνια βέβαια έρχεται στο προσκήνιο και ο ανθρώπινος παράγοντας<sup>46</sup>.

Οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί επιδιώκουν την προσέγγιση και προσέλκυση του κοινού τους, καθώς και την διατήρηση και την ενίσχυση της επισκεψιμότητας τους. Επομένως, έχουν να διαχειριστούν ζητήματα τέχνης και πολιτισμού, αλλά και την δημιουργία ενός νέου κοινού απευθυνόμενοι σε διάφορες ηλικιακές ομάδες και αξιοποιώντας το σύνολο των πόρων που διαθέτουν με έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Η διαχείριση των ανθρώπων του πολιτισμού, δηλαδή η πρόσληψη, η επιλογή και η αντικατάσταση, επηρεάζει την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα των οργανισμών, αλλά και το ενδεχόμενο της οργανωσιακής αλλαγής ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν διαμορφωθεί από την εκάστοτε πολιτιστική μονάδα. Παρατηρείται μία συνεχής πρόοδος στο κομμάτι της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και στους πολιτιστικούς οργανισμούς και σταδιακά διαμορφώνεται ένα νέο μοντέλο εργαζομένων με νέες απαιτήσεις, γνώσεις και ρόλους<sup>47</sup>.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί είτε έχουν κερδοσκοπικό, είτε μη χαρακτήρα υιοθετούν σύγχρονες επιχειρηματικές τεχνικές με στόχο την επιβίωση και την εξέλιξή τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η πολιτιστική διαχείριση ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής διοίκησης όπως<sup>48</sup>:

1. Η επιλογή και η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην σωστή θέση
2. Ο προσδιορισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει
3. Αποφάσεις για τον τρόπο ολοκλήρωσης της εργασίας
4. Διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των υπόλοιπων μελών

46 Πολυμέρης Σπύρος (2011) Ψηφιακό Μέλλον και Τέχνη (διδακτορική διατριβή), Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40245?lang=el#page/160/mode/2up>

47 Willcoxson L, Millet B (2000), The management of organizational culture, σελ 91-99, [file:///C:/Users/nancy/Downloads/THE\\_MANAGEMENT\\_OF\\_ORGANISATIONAL\\_CULTURE.pdf](file:///C:/Users/nancy/Downloads/THE_MANAGEMENT_OF_ORGANISATIONAL_CULTURE.pdf),

48 Edson, G.(2005).«Museum Management». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.134 , Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>



Στην πραγματικότητα οι οργανισμοί θα πρέπει να στοχεύουν στην διεύρυνση του ρόλου του τμήματος του προσωπικού ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα. Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994), η βελτίωση της ποιότητας προέρχεται μέσα από την αναβάθμιση και την σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την ουσιαστική ανάπτυξη των οργανισμών, αλλά και για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που έχει διαμορφωθεί είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης που επιτρέπει στους εργαζομένους να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους και να εξελιχθούν περαιτέρω<sup>49</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών. Οι υπάλληλοι τους είτε είναι αμειβόμενοι, είτε εθελοντές είναι το πιο ζωτικό κεφάλαιο των πολιτιστικών ιδρυμάτων. Το προσωπικό επιμελείται και συντηρεί τις συλλογές, τις εκθέσεις, προγραμματίζει τις εκδηλώσεις, δημιουργεί και παρουσιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα, διαχειρίζεται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και δημοσιεύει υλικό, φροντίζει την ασφάλεια και ελέγχει τα συστήματα ασφαλείας και πολλές άλλες αρμοδιότητες. Επομένως τα μεγαλύτερα τουλάχιστον πολιτιστικά ιδρύματα χρειάζονται έναν μεγάλο αριθμό διοικητικού, επαγγελματικού και βοηθητικού προσωπικού που θα απασχολείται σε σημαντικούς τομείς όπως τα κτίρια, την διαχείριση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, σε εργασίες εκθέσεων, συλλογών καθώς και στο μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις. Τα ανώτερα στελέχη οφείλουν από την πλευρά τους να κατανοούν τις βασικές αρχές της καλής διαχείρισης προσωπικού όσο και της ηγεσίας. Βέβαια, η σωστή διαχείριση προσωπικού απαιτεί πολλά περισσότερα από μία καλή ηγεσία και την σωστή διαχείριση από εξειδικευμένους υπαλλήλους. Ουσιαστικά, αυτό που προέχει είναι να καλλιεργείται η κατανόηση και η δέσμευση για τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων από όλο το προσωπικό σε επίπεδο ευθύνης<sup>50</sup>.

Η σύγχρονη πραγματικότητα έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας νέας προσέγγισης όσον αφορά τους εργαζομένους, η οποία υποστηρίζει ότι ένα αφοσιωμένο και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό με δυνατότητες συμμετοχής στην οργάνωση και στην λήψη αποφάσεων θα επιφέρει και την προσδοκώμενη επιτυχία και βελτίωση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν την ενεργή συμμετοχή τους και την εμπλοκή τους σε θέματα που αφορούν τον οργανισμό και ίσως αυτή είναι η λύση απέναντι στα προβλήματα και στις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει μία

49 Μπούζας Κ. Φώτης (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης ποιότητας. Αναρτήθηκε από: <file:///C:/Users/nancy/Downloads/9073-193-17187-2-10-20170901.pdf>

50 Edson, G.(2005).«Managing people». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.147-148 , Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>

επιχείρηση στο πέρασμα των χρόνων. Επομένως οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι σημαντικό να εξασφαλίζουν και να ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα και στις εκδηλώσεις, να διαμορφώνουν ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους και να αναβαθμίσουν τον ρόλο του προσωπικού.

Η συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού σε δραστηριότητες, στη λήψη αποφάσεων, στην ανασυγκρότηση και στην διαμόρφωση νέων αξιών και συμπεριφορών συμβάλλει στο ενδεχόμενο μιας προγραμματισμένης ή και απρογραμμάτιστης αλλαγής, στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων και κρίσεων, αλλά και στην εξέλιξη, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων εξασφαλίζει την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Οι πολιτιστικές μονάδες είναι χώροι που συνυπάρχουν εργαζόμενοι από διαφορετικούς κλάδους, εξωτερικοί συνεργάτες και οι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι κομβικής σημασίας. Οι σύγχρονες θεωρίες και αντιλήψεις υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να οργανώνονται από τα κάτω προς τα πάνω ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τον έλεγχο και να συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινότητα των οργανισμών<sup>51</sup>.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων μέσα από ειδικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα συνεισφέρουν στην ειδίκευση και στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να διαχειρίζονται περισσότερες πληροφορίες και να τις αξιοποιούν στην ανακάλυψη και στην επίλυση προβλημάτων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού είναι επίσης αρμοδιότητα και σημαντικό μέρος της συνέχισης διαχείρισης προσωπικού. Συγκεκριμένα και όσον αφορά τα μουσεία από το 1986 το ICOM υπογραμμίζει ότι η εκπαίδευση και η επανεκπαίδευση προσωπικού είναι σημαντικό ηθικό ζήτημα, τόσο για το ίδρυμα, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Στις μέρες μας όμως, που ο κόσμος μας συνεχώς αλλάζει και μεταβάλλεται αυτό που έχει σημασία είναι συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η απόκτηση δεξιοτήτων<sup>52</sup>.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί προσφάτως ήρθαν αντιμέτωποι με την πανδημία του κορωνοϊού και τις επιπτώσεις αυτού. Το ανθρώπινο δυναμικό στις περισσότερες περιπτώσεις έχοντας την κατάλληλη γνώση και εκπαίδευση αντιμετώπισε αυτή την κρίση αξιοποιώντας την τεχνολογία και τα οφέλη της ώστε να διατηρήσουν το κοινό τους, αλλά και να δημιουργήσουν ένα νέο κοινό που δεν είχε

51 Μπούζας Κ. Φώτης (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης ποιότητας. Αναρτήθηκε από: <file:///C:/Users/nancy/Downloads/9073-193-17187-2-10-20170901.pdf>

52 Edson, G.(2005).«Managing people». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.155-156, Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>

καμία επαφή με τον πολιτισμό. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναπτύσσουν μία γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Επιπροσθέτως, ένα ακόμα σημείο, στο πλαίσιο της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, που οι πολιτιστικοί οργανισμοί αξίζει να ασχοληθούν είναι η αξιολόγηση του προσωπικού τους. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει ενιαίο χαρακτήρα, να είναι αντικειμενικό και αξιόπιστο. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι σημαντική καθώς καθορίζει του στόχους απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου. Προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες βάσει των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων, αλλά και βάσει των απαιτήσεων της σύγχρονης και εξελισσόμενης κοινωνίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης, πολύ σημαντική είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης. Η ύπαρξη μιας πολιτικής αμοιβών συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Αποτελεί ένα κίνητρο για την προσέλκυση και την διατήρηση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα το αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Παράλληλα διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα, εξασφαλίζεται η ισότητα και αναπτύσσονται καλές εργασιακές σχέσεις<sup>53</sup>.

Τέλος, μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού είναι να διασφαλιστεί ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον από όλους όσοι χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις των πολιτισμικών μονάδων. Η ευθύνη βαραίνει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, όπως και κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ώστε να διατηρείται υγιές και ασφαλές το εργασιακό περιβάλλον τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους επισκέπτες<sup>54</sup>.

---

53 Θεοτοκάς Γ. (2014). Στελέχωση και Ανθρώπινο Δυναμικό νέας επιχείρησης. Αναρτήθηκε από: [https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix\\_enotita9.pdf](https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix_enotita9.pdf)

54 Edson, G.(2005).«Managing people». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.158, Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>

## Κεφάλαιο 6 : Η Πανδημία του Κορωνοϊού

Τον Δεκέμβριο του 2019, η πόλη Wuhan με 11 εκατομμύρια κατοίκους, αποτέλεσε το κέντρο μιας αρχικά επιδημίας του αναπνευστικού συστήματος, η οποία γρήγορα πήρε παγκόσμιες διαστάσεις. Εξαρχής διαπιστώθηκε ότι ήταν ένας νέος , που μέχρι κορωνοϊός εκείνη την στιγμή δεν είχε προσβάλει τον άνθρωπο. Ο νέος αυτός ο ιός ονομάστηκε SARS-Cov-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronou-2) και την ασθένεια που προκαλεί Covid-19. Οι Κινέζοι ερευνητές αμέσως μετά την διάγνωση του ιού αντιλαμβάνονται ότι ο νέος ιός έχει μολύνει δεκάδες πολίτες σε ολόκληρη την Ασία. Στις 11 Ιανουαρίου τα κινέζικα μέσα ανακοινώνουν τον θάνατο του πρώτου ασθενή. Στις 20 Ιανουαρίου καταγράφονται δεκάδες κρούσματα, εκτός των κινέζικων συνόρων, σε Ιαπωνία, Νότια Κορέα, και Ταϊλάνδη. Παράλληλα στις ΗΠΑ έχουμε τον <<ασθενή μηδέν>>, ο οποίος εμφάνισε τα πρώτα συμπτώματα μετά από ταξίδι του στην Wuhan. Στις 23 Ιανουαρίου του 2020 έχουμε την πρώτη καραντίνα στη Wuhan, μία πόλη 11 εκατομμυρίων κατοίκων, η οποία απομονωνόταν από την υπόλοιπη χώρα, ενώ αεροπλάνα, τρένα, λεωφορεία σταματούν την πρόσβαση πολιτών. Στις 30 Ιανουαρίου εκδηλώνεται η πρώτη παγκόσμια ανησυχία και ο Παγκόσμιος Οργανισμός κηρύττει έκτακτη ανάγκη δημόσιας υγείας παγκόσμιου ενδιαφέροντος. Ταυτόχρονα, η κυβέρνηση Τραμπ απαγορεύει την είσοδο στις ΗΠΑ σε όσους ταξίδεψαν στην Κίνα τις τελευταίες 14 μέρες.

Στην Ευρώπη ο πρώτος θάνατος καταγράφεται στις 14 Φεβρουαρίου του 2020 στη Γαλλία, ένας 80χρονος τουρίστας από την Κίνα. Βέβαια, η πρώτη ευρωπαϊκή εκτίναξη του ιού καταγράφεται στην Ιταλία. Οι μολύνσεις αυξάνονται με ραγδαίους ρυθμούς, τα κρούσματα μέρα με την μέρα πολλαπλασιάζονται και οι αρχές κλείνουν σχολεία, ακυρώνουν εκδηλώσεις και επαρχιακές πόλεις μπαίνουν σε καθεστώς καραντίνας. Στις αρχές Απριλίου του 2020, η Ιταλία καταμετρούσε 18.279 νεκρούς, τους περισσότερους θανάτους στον κόσμο. Μέχρι τότε είχαν καταγραφεί 90.938 (για 1.534.426 κρούσματα) θάνατοι με το 50% των θανάτων να σημειώνεται στην Ιταλία, στην Ισπανία και στις ΗΠΑ. Η Ευρώπη ήταν πλέον η πιο πληγείσα Ήπειρος, αν αναλογιστούμε ότι οι 64.342 θάνατοι σημειώνονταν σε αυτή<sup>55</sup>.

Η Ελλάδα βέβαια δεν θα μπορούσε να μείνει εκτός πλαισίου, ενώ ο νέος ιός εξαπλωνόταν με γοργούς ρυθμούς. Στις 26 Φεβρουαρίου προκύπτει το πρώτο κρούσμα στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Θεσσαλονίκη και μετέπειτα έχουμε την τεράστια εξάπλωσή του. Οι

55 Κορωνοϊός: Οι χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο. (Απρίλιος 2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.protothema.gr/world/article/994347/koronoios-oi-hores-pou-ehoun-pligei-perissotero/>

υγειονομικές αρχές συστήνουν στους ταξιδιώτες που έρχονται από πληγείσες περιοχές ή σε επαφή με κρούσματα να παραμένουν σε κατ'οίκον περιορισμό για 14 μέρες. Μετά την επιβεβαίωση των τριών πρώτων κρουσμάτων επιβάλλονται τα πρώτα μέτρα αναστολής των εκδηλώσεων σε τοπικό κυρίως επίπεδο. Στα μέσα Μαρτίου τα πράγματα εξελίσσονται δυσάρεστα καθώς η εξάπλωση των κρουσμάτων σε πολλές περιοχές της χώρας, οδηγεί στο κλείσιμο όλων των σχολικών δομών και σταδιακά στην αναστολή καταστημάτων εστίασης, εμπορικών καταστημάτων και χωρών λατρείας. Στις 23 Μαρτίου τα μέτρα ενισχύθηκαν με τον περιορισμό της κυκλοφορίας και των μετακινήσεων των πολιτών, πλην συγκεκριμένων εξαιρέσεων. Οι μετακινήσεις αφορούσαν από και προς την εργασία, την μετάβαση σε φαρμακείο ή την επίσκεψη σε γιατρό, την προμήθεια αγαθών πρώτης ανάγκης και την παροχή βοήθειας σε ανθρώπους που είχαν ανάγκη. Επίσης επιτρεπόταν η μετακίνηση για σωματική άσκηση σε εξωτερικό χώρο ή μετακίνηση με κατοικίδιο. Οι πολίτες για να μετακινηθούν έπρεπε είτε να στείλουν SMS στο 13033, είτε να συμπληρώσουν έντυπο βεβαίωσης μετακίνησης ή και χειρόγραφη βεβαίωση κίνησης. Στις 4 Μαΐου έχουμε σταδιακή αποκλιμάκωση των μέτρων, με την άρση των περιορισμών στις μετακινήσεις και την επαναλειτουργία των καταστημάτων και των σχολείων. Παράλληλα ανοίγουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και τα σύνορα για τις μετακινήσεις των τουριστών, με τον Αύγουστο να προμηνύεται δύσκολος και να σημειώνεται μεγάλη άνοδος των κρουσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό και μπροστά στο δεύτερο κύμα της πανδημίας, η χώρα μπαίνει για ακόμα μια φορά σε ένα νέο καθολικό περιορισμό μετακινήσεων με τους ειδικούς να επισημαίνουν ότι το δεύτερο αυτό κύμα ήταν εξαιρετικά επικίνδυνο και δύσκολο να ελεγχθεί. Μέχρι και τον Νοέμβριο του 2020 στην Ελλάδα είχαν καταγραφεί 66.637 και οι θάνατοι ήταν 959<sup>56</sup>.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης της πανδημίας κύριο μέλημα των αρμόδιων φορέων ήταν η πληροφόρηση των πολιτών. Η κυβέρνηση όρισε ως υφυπουργό Πολιτικής Προστασίας και Διαχείρισης Κρίσεων τον κ. Νίκο Χαρδαλιά και μαζί με μαζί με τον πανεπιστημιακό λοιμωξιολόγο, κ. Σωτήρη Τσιόδρα ανέλαβαν την καθημερινή ενημέρωση των πολιτών, καθώς και την ανακοίνωση των μέτρων. Πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξαν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης. Η Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας δημιούργησε ενημερωτικά τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά σποτ και δημοσιεύσεις αυτών σε έντυπες και ηλεκτρονικές εφημερίδες και διαδικτυακές σελίδες. Το σύνθημα σε όλη αυτή την εκστρατεία ενημέρωσης ήταν <<Μένουμε Σπίτι>>, με σκοπό να πείσει τους πολίτες ότι ο μόνος τρόπος να προστατευτούμε από

---

56 Πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα. Αναρτήθηκε από: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1\\_COVID-19\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1_COVID-19_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)

62

το νέο αυτόν ιό είναι η τήρηση αποστάσεων, η απομόνωσή και η αποφυγή κάθε είδους συνωστισμού.

## Κεφάλαιο 7: Κορωνοϊός και Πολιτισμός

<<Ο πολιτισμός δεν είναι τα πάντα, όμως δίχως πολιτισμό δεν έχει τίποτα αξία>>



Η παραπάνω φράση αναγράφεται σε μία ταμπέλα ενός κινηματογράφου, θέλοντας να αποτυπωθεί η σημαντικότητα του πολιτισμού και πόσο αυτός ο τομέας έχει κλονιστεί από την πανδημία Covid-19. Ο χώρος των τεχνών και της πολιτισμικής κληρονομιάς βίωσε μία πρωτοφανή κρίση και όσο ενθαρρυντικά και αν ήταν τα λόγια και οι δηλώσεις των πολιτικών, όλα συνοψίζονταν στη φράση ότι θα βρουν οι

καλλιτέχνες δημιουργικές λύσεις ώστε να βγουν από την κρίση. Κρίνοντας από την ιστορία μας και ανατρέχοντας στο παρελθόν παρατηρούμε ότι σε περιόδους κρίσεις οι άνθρωποι έβρισκαν διέξοδο στον πολιτισμό και στον αθλητισμό. Ο πολιτισμός και ο αθλητισμός ήταν καταφύγιο που επέτρεπαν στον άνθρωπο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της εποχής. Συνέβη, όμως, το ίδιο το διάστημα που η ανθρωπότητα δέχονταν τα βέλη της πανδημίας; Η απάντηση, δυστυχώς, είναι απογοητευτική καθώς ο πολιτισμός δέχτηκε το μεγαλύτερο πλήγμα των τελευταίων χρόνων, το οποίο κλήθηκε να αντιμετωπίσει με τα ελάχιστα μέσα που διέθετε.



**Εικόνα 1:** Ο αριθμός των μουσείων που έκλεισε λόγω Covid-19 (Πηγή:

<https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727> )

Σύμφωνα με την UNESCO ο αριθμός των μουσείων ανέρχεται στα 95.000 το 2020. Με βάση τα στοιχεία του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων, το 90% αναγκάστηκε να κλείσει κατά την διάρκεια της πανδημίας. Το πιο ανησυχητικό είναι ότι περισσότερα από 8.550 δεν θα μπορέσουν να ξανά

ανοίξουν. Η αναπάντεχη μείωση των εσόδων απείλησε την οικονομική βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, και πολύ περισσότερο των μικρότερων πολιτισμικών μονάδων. Σε πολλές περιπτώσεις είχαμε μείωση μισθών, καθώς και απολύσεις εργαζομένων που απασχολούνταν σε αυτό τον τομέα. Η παρατεταμένη αδράνεια οδηγούσε σε συνεχή μείωση των εσόδων και αυτό απειλούσε και οποιαδήποτε ερευνητική και πολιτιστική δραστηριότητα των οργανισμών. Το γεγονός αυτό επηρέασε και τους ελεύθερους επαγγελματίες που συνεργάζονταν με αυτά τα ιδρύματα, αλλά και άλλους πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς που βασίζονται σε επαγγελματίες δημιουργικού περιεχομένου. Επιπλέον, το 40% από αυτά που έκλεισαν έχασαν την ιδιωτική τους επιχορήγηση, πάνω από 80% μείωσαν τα προγράμματά τους και περίπου το 30% προχώρησε σε μείωση προσωπικού.

Επίσης το 6% των εποχιακών υπαλλήλων των μουσείων δεν ανανέωσε τις συμβάσεις του και το,16,1 των ελεύθερων συνεργατών απολύθηκε (icom.museum.com). Πλέον, δεν μιλάμε για μία αποκλειστικά υγειονομική κρίση. Οι επιπτώσεις της πανδημίας βρίσκουν αντίκτυπο στην κοινωνία, στην οικονομία, στην παιδεία, στον πολιτισμό και στον αθλητισμό<sup>57</sup>.

## **7.1 Μέτρα στον πολιτισμό για την αναχαίτιση του ιού**

Ύστερα από την εκδήλωση της πανδημίας και για δύο χρόνια περίπου ο τομέας του πολιτισμού βρισκόταν σε πλήρη καταστολή, κατακεραυνωμένος από τα μέτρα έκτακτης ανάγκης. Οι χώροι πολιτισμού και τέχνης αποτελούσαν εστίες συνωστισμού και μετάδοσης του ιού. Επομένως, οι κυβερνήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αποφάσισαν το κλείσιμο όλων αυτών των χώρων, ώστε να αναχαιτίσουν την ραγδαία ανάπτυξη του ιού. Παραστάσεις και φεστιβάλ ακυρώθηκαν, συνέδρια και εκθέσεις αναβλήθηκαν, ενώ μουσεία, πολιτιστικοί οργανισμοί, κινηματογράφοι, θέατρα και γκαλερί ανέστειλαν την λειτουργία τους και παρέμειναν κλειστά σε όλο τον κόσμο. Παράλληλα τηλεοπτικές και κινηματογραφικές παραγωγές διέκοψαν το έργο τους, με αποτέλεσμα χιλιάδες εργαζόμενοι να μένουν μετέωροι και να αδυνατούν να καλύψουν τις βασικές ανάγκες τους.

Στην Ευρώπη, σε πολλές χώρες, όλοι οι χώροι ψυχαγωγίας και πνευματικής ανάπτυξης του πληθυσμού έκλεισαν με αποτέλεσμα τον ψυχικό κατακερματισμό των ανθρώπων και τον πνευματικό μαρασμό της κοινωνίας. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία το Μουσείο του Λούβρου έκλεισε τις πόρτες του στο κοινό, ενώ όλες οι εργασίες στην Παναγία των Παρισίων διεκόπησαν για την προστασία των εργαζομένων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο μουσεία και πολιτιστικοί οργανισμοί

---

<sup>57</sup> Πολιτισμός σε καραντίνα: Τα Μουσεία την “εποχή” του Κορονοϊού. (Ιούνιος 2020) Αναρτήθηκε από: <https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727>



έκλεισαν και οι προγραμματισμένες εκθέσεις στην Πινακοθήκη του Λονδίνου αναβλήθηκαν. Αντίστοιχα μέτρα, υποχρεωτικής αναστολής της λειτουργίας πολιτισμικών χώρων ανακοινώθηκαν στην Ιταλία και στην Γερμανία. Στο Βέλγιο, επίσης, με εντολή της κυβερνήσεως απαγορεύτηκαν οι πολιτιστικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτου αριθμού συμμετοχής. Στη Ρωσία το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης Γκαράζ της Μόσχας ανακοίνωσε την αναστολή λειτουργίας του και ακολούθησαν και άλλα μουσεία και πολιτιστικοί οργανισμοί με την απαγόρευση κυκλοφορίας και μετακινήσεων<sup>58</sup>.

Στις ΗΠΑ τα μουσεία της Νέας Υόρκης, της Βοστώνης και της Ουάσινγκτον έκλεισαν τις θύρες τους στο κοινό και οι παραστάσεις των θεάτρων του Μπρόντγουεϊ αναβλήθηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα, η Αμερικανική Ένωση Βιβλιοθηκών έκρινε σωστό ότι έπρεπε να κλείσουν οι ακαδημαϊκές, δημόσιες και σχολικές βιβλιοθήκες. Οι τελετές απονομής των μουσικών βραβείων GRAMMY και των Βραβείων Αμερικανικής Ακαδημίας Κινηματογράφου για το 2021 πραγματοποιήθηκαν με μικρό αριθμό παρευρισκόμενων και χωρίς κοινό.

Στην Κίνα στις 23 Ιανουαρίου του 2020 ανακοινώθηκε η παύση λειτουργίας όλων των μουσείων της ηπειρωτικής Κίνας. Στα μέσα Μαρτίου σταδιακά τα πολιτιστικά ιδρύματα ξεκίνησαν κάποιες από τις δραστηριότητές τους, με το Μουσείο της Σαγκάης και τον Σταθμό Τέχνης να ανοίγουν ξανά στις 13 του μήνα, υπό αυστηρά μέτρα προστασίας. Στην Ιαπωνία επίσης, από τις 28 Φεβρουαρίου έως και τις 17 Μαρτίου όλα τα μουσεία παρέμειναν κλειστά<sup>59</sup>.

Στην Ελλάδα τα μέτρα δεν διαφοροποιήθηκαν, στο πλαίσιο των μέτρων αποφυγής εξάπλωσης του ιού το Υπουργείο Πολιτισμού ανακοίνωσε το κλείσιμο όλων των μουσείων, των αρχαιολογικών χώρων και των πολιτιστικών οργανισμών για την ασφάλεια των εργαζομένων. Η σχετική ανακοίνωση ανέφερε: <<Με δεδομένο ότι στους αρχαιολογικούς χώρους και στα Μουσεία, λόγω των ειδικών συνθηκών, παρουσιάζονται ελλείψεις στο φυλακτικό προσωπικό σύμφωνα με τα στοιχεία που εστάλησαν σήμερα το πρωί στο ΥΠΠΟΑ, η υπουργός Πολιτισμού και Αθλητισμού κ. Λίνα Μενδώνη, σε συνεννόηση και με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Υπουργείου Πολιτισμού αποφάσισε για την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και των μουσείων και των

---

58 Πολιτισμός και Αθλητισμός εν καιρώ πανδημίας (Covid-19) Προκλήσεις και Ενέργειες. (Μάιος 2021). Αναρτήθηκε από: [https://www.parliament.cy/images/media/assetfile/BOOK-Vouli\\_Politismos-Athlitismos.pdf](https://www.parliament.cy/images/media/assetfile/BOOK-Vouli_Politismos-Athlitismos.pdf)

59 Πολιτισμός και Αθλητισμός εν καιρώ πανδημίας (Covid-19) Προκλήσεις και Ενέργειες. (Μάιος 2021). Αναρτήθηκε από: [https://www.parliament.cy/images/media/assetfile/BOOK-Vouli\\_Politismos-Athlitismos.pdf](https://www.parliament.cy/images/media/assetfile/BOOK-Vouli_Politismos-Athlitismos.pdf)

μνημείων να ανασταλεί η λειτουργία τους ως και την 30η Μαρτίου. Εννοείται ότι στα Μουσεία και στους αρχαιολογικούς χώρους θα υπάρχει το αναγκαίο προσωπικό φύλαξης<sup>60</sup>>>.

Ο πολιτισμός μπαίνει σε <<καραντίνα>> και μένει στο σπίτι από τα μέσα Μαρτίου. Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο πριν κατεβάσει ρολά αποχαιρετά τα τελευταία γκρουπ μαθητών από το εξωτερικό. Να σημειωθεί ότι οι χώροι πολιτισμού ήδη είχαν δεχτεί τα πρώτα βέλη της πανδημίας καθώς μια εβδομάδα πριν την οριστική τους αναστολή, είχε καταγραφεί μεγάλη μείωση στην προσέλευση του κοινού. Μειωμένη κίνηση σημειωνόταν στην Ακρόπολη, στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, στο Μουσείο Μπενάκη που δεχόταν κυρίως ξένους τουρίστες. Επίσης, το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης που πρόσφατα είχε ανοίξει τις πόρτες του στο κοινό και είχε δεχθεί πάνω από 4000 επισκέψεις, την εβδομάδα πριν κλείσει, είχαν καταγραφεί 500 επισκέπτες. Επίσης, αναστέλλονται όλες οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών και το Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης καθώς και η λειτουργία των μουσείων του MoMUS και όλα τα μικρά και μεγάλα μουσεία. Επιπρόσθετα, το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος ανακοίνωσε την προσωρινή αναστολή όλων των εκδηλώσεων και των δράσεών του, δηλαδή συναυλίες, παραστάσεις, εργαστήρια, αθλητικά προγράμματα και ξεναγήσεις. Βέβαια, επιτρεπόταν η είσοδος στο πάρκο για μία μικρή βόλτα ή για σωματική άσκηση.

Σε ένα γενικότερο κλίμα ανησυχίας η γκαλερί Μπερνιέ – Ηλιάδη ανακοίνωσαν την προσωρινή αναστολή της λειτουργίας τους και το ίδιο συνέβη και με την συλλογή Σωτήρη Φέλιου. Παρατηρούμε ότι η πανδημία είχε ήδη αρχίσει να επηρεάζει τον τομέα του πολιτισμού καθώς, πριν ανακοινωθεί το οριστικό κλείσιμό τους, οι θεατρικοί παραγωγοί και οι επιχειρηματίες των μουσικών σκηνών παρατηρούσαν μείωση του κοινού τους. Συγκεκριμένα στο θέατρο σημειώθηκε μία μείωση της τάξεως του 30% έως και 50%<sup>61</sup>.

## 7.2 Οι πολιτισμικοί οργανισμοί την περίοδο της καραντίνας

Οι πολιτισμικοί φορείς ακολουθούσαν ένα παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης, το οποίο την συγκεκριμένη χρονική στιγμή κλήθηκαν να επαναπροσδιορίσουν. Βρίσκονταν μπροστά σε μία απειλή την οποία έπρεπε να διαχειριστούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Γνωρίζοντας τα δεδομένα της συγκεκριμένης κατάστασης, δηλαδή ότι θα έπρεπε να παραμείνουν κλειστοί μέχρι

60 Κορονοϊός: Κλείνουν Μουσεία και αρχαιολογικοί χώροι. (Μάρτιος 2020). Αναρτήθηκε από: <https://athina984.gr/2020/03/13/kleinoyn-moyseia-kai-archaiologikoi-choroi/>

61 Ιωαννίδης Σ. (2020). Ο πολιτισμός σε <<καραντίνα>>. Αναρτήθηκε από: <https://www.kathimerini.gr/culture/agenda/1069088/o-politismos-se-karantina/>

οι αρμόδιοι φορείς να αποφασίσουν την επαναλειτουργία τους, έπρεπε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις ώστε να παραμείνουν ενεργοί. Οι ηγέτες των πολιτισμικών οργανισμών όφειλαν να αφουγκραστούν την εποχή και να προχωρήσουν στη αλλαγή που θα τους οδηγούσε στην ψηφιακή εποχή. Αυτή ήταν και η μοναδική λύση ώστε να προωθήσουν την πρόσβαση στον πολιτισμό και να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό θα έπρεπε να εκπαιδευτεί, να καλλιεργήσει την ομαδικότητα, την καινοτομία και την διάθεση για γνώση ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και να δώσουν μία πολύτιμη ανάσα στα πολιτιστικά ιδρύματα.

Παρόλο που ένα μεγάλο μέρος των πολιτιστικών οργανισμών επηρεάστηκε δραματικά, αρκετοί πολιτιστικοί οργανισμοί αξιοποίησαν καινοτόμα ψηφιακά μέσα και νέες τεχνολογίες ώστε να προβάλλουν το έργο τους. Στην ανάγκη της επιβίωσή τους βρήκαν διέξοδο στις νέες τεχνολογίες και δημιούργησαν πολιτιστικό περιεχόμενο μέσω Live Streaming, web tv κ.α. Για παράδειγμα, μουσεία, όπως το μουσείο του Λούβρου, παρουσίασαν τις εκθέσεις τους μέσω ψηφιακών πλατφορμών, όπως το YouTube. Πολιτιστικά ιδρύματα πραγματοποίησαν εκπαιδευτικά προγράμματα, διαδικτυακές συναυλίες και ομιλίες, όπως το Πολιτιστικό Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Επομένως, κατά τη διάρκεια της πανδημίας δόθηκε η ευκαιρία στις πολιτισμικές μονάδες να εισχωρήσουν ακόμα περισσότερο στις νέες τεχνολογίες, να επαναπροσδιορίσουν τις δράσεις τους και να αναδιαμορφώσουν τις στρατηγικές τους, προβάλλοντας το μήνυμά στο κοινό τους<sup>62</sup>.



62 Μουρούσια Γ. (2021)“Συγκριτική ανάλυση της επικοινωνιακής στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών πριν και κατά την διάρκεια της πανδημίας (Covid 19). Η περίπτωση του Φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου” (Διπλωματική εργασία), Αναρτήθηκε από: <file:///C:/Users/nancy/Downloads/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%91%CE%9C%20125158%20%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%9C%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf>

**Εικόνα 2:** Οι διαδικτυακές δράσεις που αυξήθηκαν μετά το lockdown (Πηγή: <https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727> )

Στην διάρκεια της καραντίνας, οι ψηφιακές δραστηριότητες των μουσείων σε παγκόσμιο επίπεδο αυξήθηκαν κατά 15%. Η ψηφιακή επιτάχυνση αποδεικνύει πως οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί αυτοί ενέργησαν και αντέδρασαν αποτελεσματικά σε σύντομο χρονικό διάστημα, μπροστά σε δυσμενείς καταστάσεις. Το μέσο για να επικοινωνήσουν τις δραστηριότητές του ήταν τα social media. Παρατηρούμε ότι την περίοδο αυτή, το 50% περίπου των μουσείων ανέπτυξε την παρουσία του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα social media αποτελούν ένα μέσο που χρησιμοποιεί μεγάλη μερίδα του πληθυσμού σε σχέση με άλλα ψηφιακά εργαλεία. Ανάμεσα στις δράσεις ήταν τα live events που ανήλθαν στο 12% και οι online εκθέσεις στο 11%<sup>63</sup>.

Στην Αγγλία τα κρούσμα, από τον Μάιο μέχρι και τον Ιούνιο, σημείωναν τεράστια αύξηση. Το British Museum και το Tate Modern Museum προχώρησαν στην ουσιαστική μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο. Εκμεταλλεύτηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό τα social media και συγκεκριμένα το twitter, αύξησαν τους ακολούθους τους και καλλιέργησαν μία διαδραστική επικοινωνία με το κοινό τους. Το Βρετανικό Μουσείο προσέφερε δωρεάν στο Διαδίκτυο μεγάλο μέρος των έργων που φιλοξενεί και συγκεκριμένα 4,5 εκατομμύρια έργα τέχνης και 1,9 εκατομμύρια φωτογραφίες. Φωτογραφίες υψηλής ανάλυσης με την δυνατότητα της μελέτης, της απόλαυσης και της έρευνας. Παράλληλα το Μουσείο ενίσχυσε την εικονική περιήγηση του με το Google Street View, διαδικτυακά podcast, audio περιηγήσεις στο Apple Music, Google Play και στο YouTube, διαδικτυακές συνεντεύξεις και την <<γωνιά του επιμελητή>><sup>64</sup>.

Στην Ιταλία οι πολιτιστικοί οργανισμοί και τα μουσεία χρησιμοποιούσαν εκτενώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πριν το Covid-19. Στη διάρκεια της κοινωνικής απομόνωσης, τα μουσεία δεν τα χρησιμοποιούσαν ως μέσο επικοινωνίας, αλλά ως μέσο για την παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα έκαναν εικονικές περιηγήσεις, διαδικτυακές συναντήσεις με ειδικούς και εκπαιδευτικές δραστηριότητες<sup>65</sup>. Από την άλλη, στη Γαλλία, το Μουσείο του Λούβρου αρχικά δεν προχώρησε σε εικονικές περιηγήσεις και στην ψηφιοποίηση των έργων τέχνης του. Στη συνέχεια όμως, και καθώς

63 Πολιτισμός σε καραντίνα: Τα Μουσεία την “εποχή” του Κορονοϊού. (Ιούνιος 2020) Αναρτήθηκε από: <https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727>

64 Ζαχάρης Γ. (2020). Κορονοϊός Αγγλία: Κρίση και στα Μουσεία. Αναρτήθηκε από: <https://www.alphafreepress.gr/2020/05/05/psixagogia/politismos/koronoios-agglia-krisi-kai-sta-mouseia/>

65 Arnaboldi M., Lampis A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness, Αναρτήθηκε από: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647775.2020.1790029>

τα lockdowns αυξάνονταν, προχώρησε στην ανάρτηση σχεδόν όλης της συλλογής στο διαδίκτυο. Το μεγαλύτερο μουσείο του κόσμου δημιούργησε την πλατφόρμα, το Louvre Collections, η οποία συγκεντρώνει ψηφιακές εκδόσεις 488.000 έργων τέχνης. Επίσης, προσέφερε virtual tours σε θεματικές<sup>66</sup>. Το Ερμιτάζ, ένα από τα σημαντικότερα μουσεία στον κόσμο, στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των πολιτισμικών οργανισμών, εφάρμοσε virtual tours, σε full screen ανάλυση, άπειρο ζουμ και αναλυτικές πληροφορίες για όλα τα εκθέματά του. Επίσης, το θέατρο-μουσείο Νταλί ακολούθησε την ίδια πορεία με full screen virtual tour από τον εξωτερικό χώρο και προχωρούσε στο εσωτερικό, σε σκίτσα, σχέδια, χειρόγραφες σημειώσεις και φυσικά σε πίνακες του Νταλί.

Στην Ελλάδα, το Μουσείο της Ακρόπολης ήταν online διαθέσιμο στο Google Arts & Culture και πρόσφερε μία υψηλής ποιότητας περιήγηση. Παράλληλα είχε δημιουργηθεί και ειδική ιστοσελίδα για παιδιά εμπλουτισμένη με βίντεο, ειδικά σχεδιασμένα για τους μικρούς φίλους με στόχο την εξοικείωσή τους. Επίσης, διέθετε ψηφιακές εφαρμογές που αναδείκνυαν τα εκθέματα και φώτιζαν πτυχές του αρχαίου ελληνικού πληθυσμού. Για παράδειγμα υπήρχε η εφαρμογή <<Χρωμάτισε την Πεπλοφόρο>>, που οι μικροί χρήστες διάλεγαν πινέλο και χρώματα και ζωγράφιζαν το άγαλμα της Πεπλοφόρου με παραλλαγές<sup>67</sup>. Στο μουσείο Μπενάκη υπήρχαν οι εικονικές περιηγήσεις σε όλες τις αίθουσες και προβάλλονταν έργα τέχνης με ηχητική ξενάγηση σε έξι γλώσσες. Το Ίδρυμα Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή προχώρησε στην ψηφιακή αναπαραγωγή 148 έργων του με ηχητικές ξεναγήσεις σε δύο γλώσσες<sup>68</sup>. Επίσης, πολύ σημαντικό και αξιολόγο ήταν το έργο της Στέγη Ωνάση στη διάρκεια της καραντίνας καθώς δημιούργησαν ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό με τίτλο <<Κορωνοϊός και Διαταραχή Αυτιστικού Φάσματος>> για τους ανθρώπους που ανήκουν σε ευρύ φάσμα αυτισμού. Ο οδηγός περιελάμβανε μία περιληπτική περιήγηση στον κόσμο του αυτισμού και αρκετό εκπαιδευτικό υλικό με στόχο την ενημέρωση των ανθρώπων με αυτισμό για τους τρόπους που μπορούν να προστατέψουν τον εαυτό τους και τους συνανθρώπους τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας<sup>69</sup>.

66 Λούβρο online. Αναρτήθηκε από: [http://www.arttravel.gr/arttravel-best\\_secrets/article/23168/olh-h-sullogh-tou-loubrou-diathesimh-online](http://www.arttravel.gr/arttravel-best_secrets/article/23168/olh-h-sullogh-tou-loubrou-diathesimh-online)

67 Κορωνοϊός: Πρωτοβουλίες για την παραγωγή πολιτισμού, κατά τη διάρκεια των έκτακτων μέτρων. (Μάρτιος 2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.naftemporiki.gr/culture/184526/koronoios-protounoulies-gia-tin-paragogi-politismou-kata-ti-diarkeia-ton-ektakton-metron/>

68 Ψηφιακή ξενάγηση στο Μουσείο Γουλανδρή. (Μάρτιο 2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.ethnos.gr/culture/article/94837/pshfiakhxenaghsstomoyseiogoylandrh,%20%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%AE%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B5%2018%20%CE%9C%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%AF%CE%BF%CF%85%202020>

69 Ψηφιακό Υλικό| Κορωνοϊός και Διαταραχή Αυτιστικού Φάσματος. Αναρτήθηκε από: <https://www.onassis.org/el/initiatives/onassis-special-education/world-autism-midst-pandemic/digital-material-coronavirus-and-autism-spectrum-disorder-asd>

Συμπερασματικά να σημειώσουμε ότι ο πολιτισμός βρέθηκε μπροστά σε μία τεράστια πρόκληση την οποία κλήθηκε να αντιμετωπίσει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα πολιτιστικά ιδρύματα όφειλαν να αντιδράσουν άμεσα και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που επέβαλε η υγειονομική κρίση. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την διαδικασία της αναπροσαρμογής έπαιξαν οι ηγέτες και το ανθρώπινο δυναμικό του εκάστοτε οργανισμού. Οι πολιτισμικοί οργανισμοί βασίστηκαν στην δύναμη των ανθρώπων και στη καινοτομία που μόνο αυτοί μπορούν να επιφέρουν κάτω από αυτές τις συνθήκες. Οι ομάδες ξεχώρισαν για ακόμη μία φορά και ο πολιτισμός έκανε το μεγάλο βήμα στον κόσμο της ψηφιοποίησης. Η κρίση ώθησε τους ανθρώπους στην αλλαγή, οι ηγέτες προέβλεψαν τα προβλήματα και αναγνώρισαν ότι η ανάγκη για αλλαγή είναι επιτακτική. Η πανδημία αποτέλεσε ένα μεταβατικό στάδιο προς τον ουσιαστικό εκσυγχρονισμό του πολιτισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτέλεσε την κινητήριο δύναμη ώστε η αλλαγή να γίνει πραγματικότητα και τα πολιτιστικά ιδρύματα να αντιμετωπίσουν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό την κρίση του κορωνοϊού.

### **7.3 Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς την περίοδο της υγειονομικής κρίσης**

Η πανδημία του Covid-19 διατάραξε την ισορροπία και την καθημερινότητα των οργανισμών ανά τον κόσμο, ενώ παράλληλα δημιούργησε τεράστιες προκλήσεις στους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι κλήθηκαν να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο τους και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Πριν την έκρηξη της υγειονομικής κρίσης, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού απασχολούνταν με την απόδοση, την παρακίνηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, την επιλογή και την διαδικασία προλήψεων του προσωπικού καθώς και τα συστήματα αμοιβών. Επομένως, είχαν δημιουργήσει δομημένες και δοκιμασμένες πρακτικές που έβρισκαν εφαρμογή σε μία ευρεία κλίμακα δεδομένων. Ωστόσο, ύστερα από την έξαρση της πανδημίας, τα δεδομένα άλλαξαν και οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού αναγκάστηκαν να αναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Η πρωτόγνωρη αυτή κατάσταση στους πολιτιστικούς οργανισμούς φαντάζει ακόμα πιο δύσκολη καθώς ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού έρχεται σε επαφή με το κοινό του.

Επιπροσθέτως, οι πολιτιστικές βιομηχανίες είναι ένας κλάδος που βασίζεται στην επικοινωνία και στην επαφή με τον κόσμο. Επομένως, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού όφειλαν να προχωρήσουν σε ανασχεδιασμό της εργασίας τους και να δώσουν νέες κατευθύνσεις στο εργατικό δυναμικό τους. Ταυτόχρονα έπρεπε να σχεδιάσουν ειδικό σχέδιο δράσης για την επαναλειτουργία και την βιώσιμη ανάπτυξη του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα.

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως και σε κάθε οργανισμό, φρόντισαν για την ασφάλεια και την υγεία του προσωπικού τηρώντας το πρωτόκολλο του Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας. Δόθηκαν στοχευμένες οδηγίες και ειδική κατάρτιση ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες μόλυνσης. Πιο συγκεκριμένα τηρήθηκαν μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, κατάλληλος εξοπλισμός, συνεχής καθαρισμός επιφανειών, χρήση μάσκας, καθαροί και προσβάσιμοι χώροι για το πλύσιμο των χεριών και πολλά άλλα μέτρα τόσο των επισκεπτών όσο και των εργαζομένων<sup>70</sup>.

Εν συνεχεία το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να διαχειριστεί και τον τρόπο λειτουργίας τους εσωτερικά και πιο συγκεκριμένα το κομμάτι της τηλεργασίας, αλλά και μετέπειτα το άνοιγμα των πυλών τους στο προσωπικό και τους επισκέπτες τους. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν αυτόν τον τρόπο εργασίας δεδομένου των συνθηκών και οι υπεύθυνοι προσωπικού ήταν δίπλα τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στους εργαζομένους. Αρχικά, αντιμετώπισαν αρκετές δυσκολίες και προβλήματα προκειμένου να οργανωθεί όλο το σύστημα και ο εξοπλισμός της εξ αποστάσεως εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δεν υπήρχε και η εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα από το σύνολο του προσωπικού. Οι ηγέτες βρέθηκαν σε μία σημαντική πρόκληση με την απομακρυσμένη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και έπρεπε σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα να προσαρμοστούν στα μέτρα απομόνωσης που συνιστούσαν οι κυβερνήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν και το καθημερινό άγχος και τις απορίες των εργαζομένων που θα λειτουργούσαν ανασταλτικά στο κομμάτι της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Επομένως όφειλαν να δημιουργήσουν ένα θετικό και αισιόδοξο κλίμα και να εξαλείψουν κάθε είδος προβληματισμού. Παράλληλα θα έπρεπε να καλλιεργήσουν την επικοινωνία

---

<sup>70</sup> Η Επιτροπή προτείνει συντονισμένα μέτρα για την ασφαλή επαναλειτουργία των τομέων του πολιτισμού και της δημιουργίας. (Ιούνιος 2021). Αναρτήθηκε από: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip\\_21\\_3029](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_21_3029)

και τις σχέσεις του προσωπικού, οικοδομώντας στρατηγικές επικοινωνίας για την επιστροφή των εργαζομένων ώστε να διατηρείται το αίσθημα της κοινωνικής αλληλεγγύης<sup>71</sup>.

---

71 Πολυχρονίδης Α. Επανασχεδιάζοντας την «κανονικότητα» στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναρτήθηκε από: <https://www.solcrowe.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/>



Στο 8ο Κεφάλαιο η αρχική ιδέα ήταν να πραγματοποιηθεί μία ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνέντευξης σε έναν αριθμό πολιτιστικών ιδρυμάτων εντός της Αττικής. Η σκέψη αυτή δημιουργήθηκε από το γεγονός ότι βιβλιογραφική έρευνα ήταν αρκετά περιορισμένη όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Υπήρχε μία ασαφή εικόνα καθώς οι έρευνες ήταν αρκετά περιορισμένες. Επομένως, σκοπός της έρευνας ήταν να αναπτυχθεί μία λεπτομερής μελέτη, να μελετηθεί και να καταγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση και να αποτυπωθεί η θέση του ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών. Το εγχείρημα αυτό αποδείχθηκε δύσκολο καθώς στάλθηκαν σε περίπου είκοσι οργανισμούς e-mail για πρόσκληση για συνέντευξη. Κάποια ιδρύματα απάντησαν αρνητικά διότι δεν υπήρχε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, από κάποια άλλα δεν πήραμε απάντηση και το Πολιτιστικό Ίδρυμα Όμιλου Πειραιώς ήταν θετικό ώστε να κάνουμε μία τηλεφωνική συνέντευξη. Έτσι προσεγγίσαμε το θέμα μέσω του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, το οποίο επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, εμφανίζει σημάδια εκσυγχρονισμού όσον αφορά τη διοίκηση και διαμορφώνει την πολιτική του ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες, προσαρμόζεται και εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες ώστε να επιτύχει τους στόχους του, αλλά και να αντιμετωπίζει τις απρόβλεπτες καταστάσεις.

Επομένως, ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε το ΠΙΟΠ ώστε να διαμορφωθεί μία μικρή εικόνα σχετικά με την διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Στη παρούσα μελέτη για τη συλλογή πληροφοριών πραγματοποιήθηκε μία τηλεφωνική συνέντευξη αποκλειστικά σε κάποιο αρμόδιο στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού με κάποιον αριθμό ερωτήσεων που αφορούσαν το θέμα της παρούσας έρευνας. Οι επιλεγμένες ερωτήσεις που διατυπώθηκαν αφορούσαν τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, αν υπάρχει αυτόνομο τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, την υγειονομική κρίση καθώς και τον ρόλο του ηγέτη μέσα στον οργανισμό. Η συνέντευξη είχε στο σύνολο 14 ερωτήσεις και οι ενότητες ήταν οι εξής:

- ◆ Προσωπικά στοιχεία
- ◆ Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού
- ◆ Υγειονομική Κρίση
- ◆ Ηγεσία



Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς είναι ένα κοινωνοφελές ίδρυμα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Η αποστολή του είναι η διάσωση και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας, δίνοντας προτεραιότητα στη βιοτεχνική και βιομηχανική τεχνολογία και στην προώθηση της σύνδεσης του Πολιτισμού με το Περιβάλλον. Οι βασικοί στόχοι του Ιδρύματος είναι η καταγραφή και η ανάδειξη της πολιτισμικής κληρονομιάς και της ταυτότητας της χώρας. Η διάσωση της παραδοσιακής, βιομηχανικής και βιοτεχνικής τεχνολογίας του τόπου μας και η σύνδεση του πολιτισμού με το περιβάλλον και η αειφόρος ανάπτυξη.

Οι παραπάνω στόχοι του Ιδρύματος υλοποιούνται με ποικίλους τρόπους. Αρχικά το ΠΙΟΠ έχει δημιουργήσει και διαχειρίζεται ένα δίκτυο θεματικών μουσείων στην ελληνική περιφέρεια, στα οποία προβάλλεται η σύνδεση του Ανθρώπου με το Περιβάλλον και τον Πολιτισμό. Παράλληλα αναδεικνύεται και προβάλλεται ο ιδιαίτερος τρόπος παραγωγής κάθε περιοχής. Υλοποιούνται ερευνητικά προγράμματα και δημοσιεύονται επιστημονικές εργασίες. Παράλληλα, πραγματοποιείται η οργάνωση του ιστορικού αρχείου το οποίο είναι συνδεδεμένο με την οικονομική, τραπεζική, βιομηχανική και αγροτική ιστορία μας. Επίσης, λειτουργεί θεματική βιβλιοθήκη, ανοιχτή στο κοινό, ενώ πραγματοποιούνται ποικίλες επιστημονικές και πολιτιστικές δράσεις. Επιπλέον υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Τέλος, το ΠΙΟΠ συμμετέχει στο δημόσιο διάλογο για την χάραξη στρατηγικών στο χώρο του πολιτισμού και συνεργάζεται με ελληνικούς και διεθνείς οργανισμούς<sup>72</sup>.

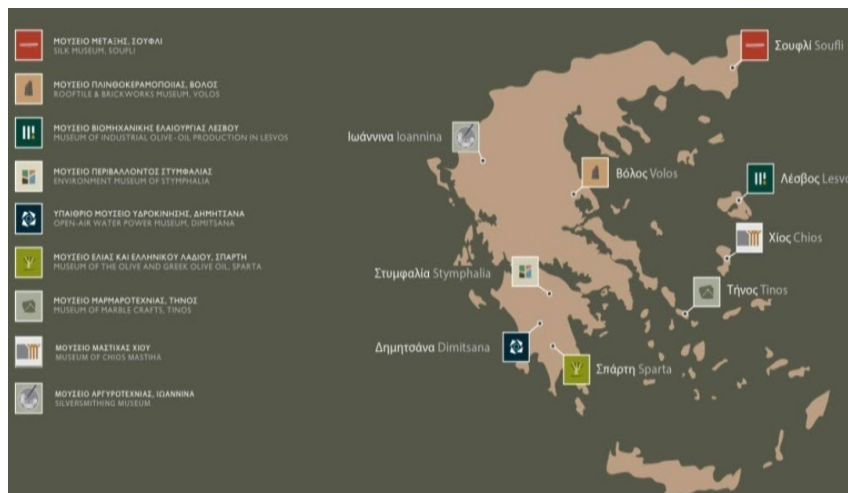
Τα μουσεία του Ιδρύματος συμβάλλουν αποδεδειγμένα στην ενίσχυση της ελληνικής περιφέρειας τόσο οικονομικά, με την άφιξη επισκεπτών στα μουσεία αλλά και στις ευρύτερες περιοχές, όσο και πολιτισμικά, καθώς όλες οι δράσεις των μουσείων απευθύνονται ως επί το πλείστον στις τοπικές

---

72 Το Ίδρυμα. Στόχοι. Αναρτήθηκε από: <https://www.piop.gr/el/idrima/stoxoi-idrimatos.aspx>

κοινότητες. Επομένως η πολιτική του οργανισμού προσανατολίζεται στην άμεση και έμμεση οικονομική και πολιτισμική αναβάθμιση και ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών, μέσω της ίδρυσης και της λειτουργίας θεματικών τεχνολογικών μουσείων σε συγκεκριμένες περιοχές. Για το λόγο αυτό μερικούς μήνες του χρόνου το ανθρώπινο δυναμικό και οι εξωτερικοί συνεργάτες τους Ιδρύματος επισκέπτονται την περιφέρεια προκειμένου να ενισχύσουν το έργο των ανθρώπων των μουσείων και να λειτουργήσουν περισσότερο ως εμπνευστές και συντονιστές των διαφόρων εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων. Σε αυτό στο σημείο οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι το συγκεκριμένο πολιτιστικό ίδρυμα επιλέγει συνειδητά να μεταφέρει όλα τα πολιτιστικά γεγονότα και δρώμενα της πρωτεύουσας στην περιφέρεια, λαμβάνοντας υπόψη το κοινωνικό πλαίσιο των τοπικών, μικρών και κλειστών κοινωνιών. Το δίκτυο των μουσείων που έχει δημιουργήσει το ΠΙΟΠ περιλαμβάνει<sup>73</sup>:

- ◆ Μουσείο Μετάξης στο Σουφλί
- ◆ Υπαίθριο Μουσείο Υδροκίνησης στη Δημητσάνα
- ◆ Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού στη Σπάρτη
- ◆ Μουσείο Βιομηχανικής Ελαιουργίας στη Λέσβο
- ◆ Μουσείο Πλινθοκεραμοποιίας στο Βόλο
- ◆ Μουσείο Μαρμαροτεχνίας στη Τήνο
- ◆ Μουσείο Παραδοσιακών Επαγγελμάτων και Περιβάλλοντος στη Στυμφαλία



**Εικόνα 3:** Το δίκτυο των Μουσείων του ΠΙΟΠ (Πηγή: <https://www.piop.gr/> )

73 Το δίκτυο των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. Αναρτήθηκε από: <https://www.archaiologia.gr/blog/2012/02/20/%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD/>

Η δημιουργία δικτύου μουσείων στην Περιφέρεια δεν είναι εύκολη υπόθεση δεδομένου της απουσίας κρατικής περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής, αλλά και της λανθασμένης διαχείρισης των ελάχιστων κρατικών κονδυλίων. Για το λόγο αυτό το ΠΙΟΠ έχοντας γνώση της κατάστασης, δηλαδή της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και της έλλειψης χρημάτων, μελέτησε και σχεδίασε εξ αρχής την βιωσιμότητα των μουσειακών οργανισμών του. Όσον αφορά την ανέγερσή τους, η χρηματοδότηση προέρχεται κατά κύριο λόγο από Ευρωπαϊκά Κοινοτικά Προγράμματα, ενώ οι μελέτες (τεχνικές, ερευνητικές, μουσειολογικές) χρηματοδοτούνται από το Ίδρυμα.

Οι συνολικές του δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και αυτών για τα Μουσεία, καλύπτονται από την Τράπεζα Πειραιώς. Ταυτόχρονα, υπάρχουν και συγκεκριμένα έργα που συγχρηματοδοτούνται από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Επίσης, το ΠΙΟΠ έχει αναπτύξει δίκτυα συνεργασίας με ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικούς φορείς και με εξειδικευμένους επιστήμονες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

**Μοντέλο Διαχείρισης:** Το μοντέλο διαχείρισης του ΠΙΟΠ είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να εξυπηρετεί και να αξιοποιεί τη δομή και τη στελέχωση των υπηρεσιών του που εδρεύουν στην Αθήνα. Το μοντέλο αυτό υιοθετείται δεδομένου της έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού στην περιφέρεια, αλλά και την μείωση των δαπανών, ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα όλης αυτής της προσπάθειας. Στο πλαίσιο αυτό το μοντέλο διαχείρισης έχει διαμορφωθεί ως εξής:

- ◆ Η Υπηρεσία Μουσείων επιβλέπει και οργανώνει την λειτουργία και προβολή των μουσείων. Επίσης, οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα, εκδηλώσεις και δραστηριότητες. Ταυτόχρονα, υποστηρικτικό ρόλο έχει η Υπηρεσία Εκδόσεων και η Υπηρεσία Έρευνας και Επιστημονικών Εκδηλώσεων και Προβολής.
- ◆ Η Τεχνική Υπηρεσία του Ιδρύματος, στελεχωμένη από τεχνικούς της Τεχνικής Υπηρεσίας του Ομίλου Πειραιώς μεριμνούν για την κατασκευή των κτιρίων, αλλά και για τη συντήρηση των χώρων.
- ◆ Το λογιστήριο του Ιδρύματος διαχειρίζεται τα οικονομικά και από τα κεντρικά επίσης ρυθμίζονται οι ανάγκες για διοικητική, γραμματειακή και νομική υποστήριξη.
- ◆ Η διαχείριση, η οργάνωση και η λειτουργία του δικτύου των μουσείων πραγματοποιείται από πενταμελής επιτροπή. Ωστόσο στα μουσεία κάθε περιοχής απασχολείται προσωπικό υποδοχής και εξυπηρέτησης επισκεπτών.

## 8.1 Οργανωτική Δομή ΠΙΟΠ

Το ΠΙΟΠ διοικείται από ένα επταμελές διοικητικό συμβούλιο, τέσσερα από τα οποία είναι στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς. Η Διευθύντρια του ΠΙΟΠ είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση (οργάνωση, προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος), δηλαδή διαχειρίζεται το σύνολο των λειτουργιών του ΠΙΟΠ με τρόπο αποτελεσματικό και ποιοτικό. Ο τρόπος που εφαρμόζεται η διοίκηση βασίζεται στις αρχές, τα οράματα και την στρατηγική που έχει διαμορφώσει το Ίδρυμα ώστε να εκπληρώνονται με επιτυχία οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού<sup>74</sup>.

Η διάρθρωση της διοίκησης του ΠΙΟΠ έχει ως εξής:

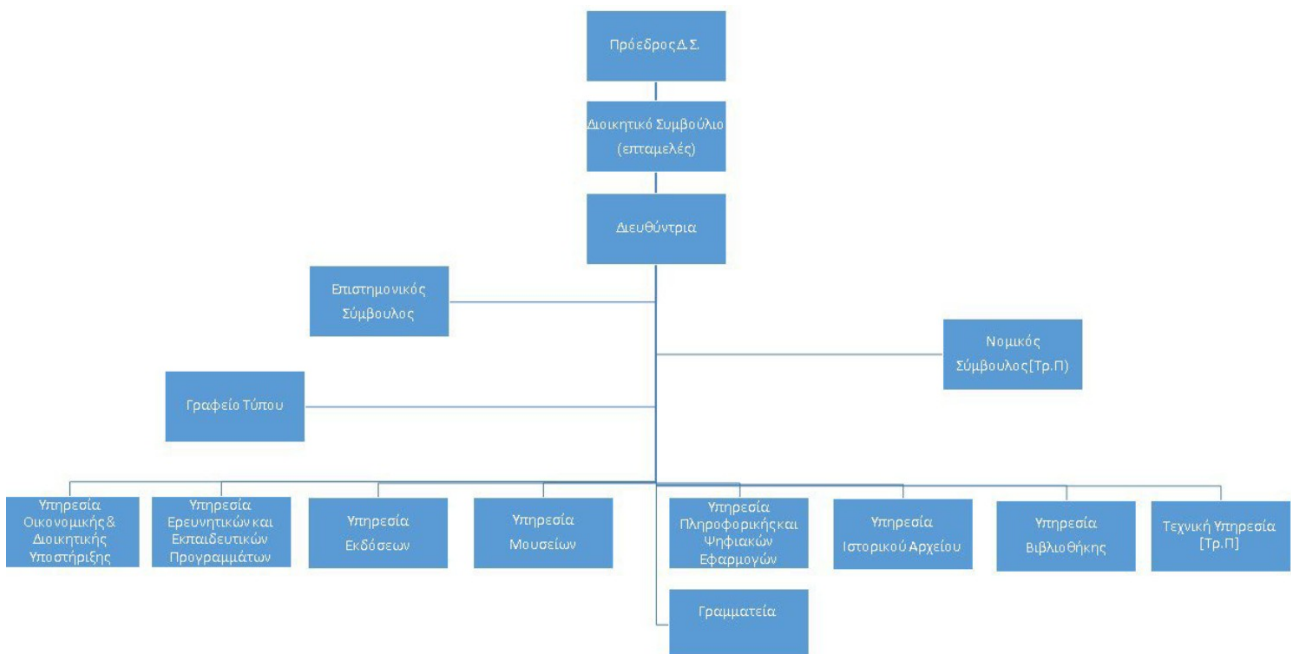
- ▶ **Υπηρεσία Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης:** Η υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση, την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη βελτίωση του Συστήματος της Διαχείρισης Ποιότητας. Ελέγχει τα οικονομικά, την τήρηση των διαχειριστικών βιβλίων, την σύνταξη του προϋπολογισμού, του απολογισμού και του ισολογισμού του Οργανισμού. Επίσης, διαχειρίζεται την μισθοδοσία όλου του προσωπικού, αλλά και τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν το προσωπικό.
- ▶ **Υπηρεσία Μουσείων:** Η υπηρεσία Μουσείων είναι αρμόδια για την πραγματοποίηση του μουσειολογικού έργου. Μεριμνά για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου των Μουσείων. Πιο αναλυτικά, αναλαμβάνει την δημιουργία και την επέκταση των Μουσείων, συγκεντρώνει το μουσειολογικό υλικό και οργανώνει εκπαιδευτικές δράσεις. Παράλληλα, διαχειρίζεται το προσωπικό των Μουσείων και επενδύει στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, υπό την επίβλεψή της είναι η σωστή και ομαλή λειτουργία των πωλητηρίων και των κυλικείων, καθώς και η διαχείριση των επισκεπτών. Ωστόσο, η Υπηρεσία Μουσείων συνεργάζεται και με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του οργανισμού πάνω σε θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό εκδηλώσεων, τον εμπλουτισμό της Ιστοσελίδας του ΠΙΟΠ, τη συνεργασία με άλλα μουσεία και πολιτιστικούς φορείς, καθώς και την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις του Δικτύου των Μουσείων.
- ▶ **Υπηρεσία Εκδόσεων:** Η συγκεκριμένη υπηρεσία αποσκοπεί στη συμπλήρωση του βιβλιογραφικού και εκδοτικού κενού που εντοπίζεται στην ιστορία της τεχνολογίας και της βιομηχανικής αρχαιολογίας στη χώρας μας.
- ▶ **Υπηρεσία Ερευνητικών και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων:** Η υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την σχεδίαση και υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων που εξυπηρετούν τους

74 Περιβαλλοντική Δήλωση Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. (2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.piop.gr/el/idrima/~media/Files/PIOP/Perivallontiki-Dilosi-PIOP-2020.pdf>

καταστατικούς στόχους του πολιτιστικού οργανισμού, δηλαδή την έρευνα – έκθεση – έκδοση.

- ▶ **Υπηρεσία Πληροφορικής και Ψηφιακών Εφαρμογών:** Υποστηρίζει το κομμάτι της ψηφιακής λειτουργίας και της ψηφιοποίησης επιστημονικών δεδομένων.
- ▶ **Υπηρεσία Ιστορικού Αρχείου:** Σκοπός της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι η διατήρηση της ιστορικής μνήμης του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.
- ▶ **Υπηρεσία Βιβλιοθήκης του ΠΙΟΠ:** Η υπηρεσία επιφορτίζεται με θέματα που αφορούν την Κεντρική Βιβλιοθήκη του οργανισμού και είναι ανοιχτή προς το κοινό.
- ▶ **Τεχνική Υπηρεσία:** Είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο και την πραγματοποίηση τεχνικών έργων.
- ▶ **Γραμματεία:** Η γραμματεία είναι επιφορτισμένη με θέματα γραμματειακής φύσεως όπως διαχείριση αλληλογραφίας, τήρηση αρχείων-πρωτοκόλλων και διαχείριση τηλεφωνικού κέντρου.

### ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Εικόνα 4: Οργανόγραμμα ΠΙΟΠ (Πηγή: <https://www.pior.gr/>)

## 8.2 Ανάλυση Απειλών και Ευκαιριών του ΠΙΟΠ

Η Διοίκηση του ΠΙΟΠ προχώρησε σε μία διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των ευκαιριών και των απειλών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά την δραστηριότητα του πολιτιστικού ιδρύματος. Στις ευκαιρίες συμπεριλαμβάνονται η αποκατάσταση της βιοποικιλότητας με τη διαχείριση προστατευόμενων περιοχών και η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, δίνοντας μία προστιθέμενη αξία στο ΠΙΟΠ. Η αύξηση της επισκεψιμότητας των μουσείων και των πολιτισμικών οργανισμών λόγω των ποικίλων δράσεων. Η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων και εργαλείων για την ανάδειξη της πολιτισμικής κληρονομιάς και την προσέλκυση ενός νέου διαφορετικού κοινού. Από την άλλη, στις απειλές συγκαταλέγονται οι επιπτώσεις τις κλιματικής αλλαγής με αποτέλεσμα την αύξηση των ενεργειακών αναγκών, ψύξης-θέρμανσης. Οι συνέπειες της κοινωνικοοικονομικής κρίσης και η μείωση του προϋπολογισμού λόγω των οργανωτικών και δομικών αλλαγών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Τέλος, στο πρόσφατο παρελθόν, ήρθαμε όλοι αντιμέτωποι με τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης, ύστερα από το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19. Τα αποτελέσματα της πανδημίας, όπως είναι αναμενόμενο, δεν άφησαν ανεπηρέαστο τον χώρο των τεχνών και της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς επηρέασαν τόσο την λειτουργία των οργανισμών, όσο και τα εξαρτώμενα μέλη αυτών, σε όλους τους τομείς. Στην ουσία αυτό σημαίνει ότι μέχρι και τον Μάρτιο του 2020, είχαν κλείσει σε όλο τον κόσμο τα περισσότερα πολιτιστικά ιδρύματα, ενώ εκθέσεις, εκδηλώσεις και παραστάσεις ακυρώθηκαν ή αναβλήθηκαν. Οι ισορροπίες διαταράχθηκαν, ο καλλιτεχνικός και πολιτιστικός τομέας κλονίστηκε και οι αρμόδιοι όφειλαν να αντιμετωπίσουν την κρίση και την αβεβαιότητα που κυριαρχούσε στους κόλπους του πολιτισμού. Η πρόκληση ήταν μεγάλη, ωστόσο η αντίδραση στην απρόσμενη αλλαγή που συντελέστηκε ήταν άμεση και καθοριστική. Τα πολιτιστικά ιδρύματα επιχείρησαν να συνεχίσουν να παρέχουν πρόσβαση του κοινού τους στην πολιτιστική κληρονομιά μέσω του διαδικτύου, επιταχύνοντας το κομμάτι της ψηφιοποίησης. Πραγματοποιήθηκε εντατική προσπάθεια ώστε να βρεθούν εναλλακτικές υπηρεσίες μέσω ψηφιακών πλατφορμών και να διατηρηθούν βασικές δραστηριότητες με ελάχιστους πόρους. Επίσης, προσπάθησαν να εξασφαλίσουν την ασφάλεια των εργαζομένων τους, των συλλογών και του κοινού τους.

### **Πώς η πανδημία του COVID-19 επηρέασε τη λειτουργία του ΠΙΟΠ;**

Αρχικά, όπως και σε όλους τους πολιτισμικούς οργανισμούς, σημειώθηκε μείωση επισκεψιμότητας και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των εσόδων και τη δημιουργία ενός ασφυκτικού οικονομικού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων. Επίσης, η μείωση της επισκεψιμότητας επηρέασε και τους περιβαλλοντικούς δείκτες, καθώς οι ανάγκες ψύξης-θέρμανσης

παρέμειναν οι ίδιες<sup>75</sup>. Παράλληλα, προχώρησε σε αναβολή όλων των δράσεων του σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Περιφέρεια <<Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του κορωνοϊού, αναβάλλει έως και τις 31 Μαρτίου, όλες τις προγραμματισμένες δράσεις του, σε Αθήνα (Κεντρικό κτήριο, Ιστορικό Αρχείο, Βιβλιοθήκη), Θεσσαλονίκη (Συνεδριακό Κέντρο Τράπεζας Πειραιώς) και περιφέρεια (Δίκτυο Μουσείων)>>. Στη συνέχεια, το καθεστώς lockdown που επιβλήθηκε λόγω της κατάστασης, οδήγησε στην τηλεργασία και στη μειωμένη πρόσβαση των εργαζομένων στο δίκτυο Μουσείων του ΠΙΟΠ. Το ΠΙΟΠ με τη σχετική ανακοίνωση προέβη σε αναστολή λειτουργίας του δικτύου των Μουσείων του: <<Σε συνέχεια της ανακοίνωσης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, και στο πλαίσιο εφαρμογής προληπτικών μέτρων για τον περιορισμό εξάπλωσης του κορωνοϊού, το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς αναστέλλει τη λειτουργία των εννέα Μουσείων του έως τις 31 Μαρτίου 2020. >> Γενικότερα, το κλίμα αβεβαιότητας που δημιουργήθηκε εμπόδιζε τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό μακροπρόθεσμων δράσεων και ενεργειών.

### 8.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΠΙΟΠ

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της παρούσας εργασίας είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς και πιο συγκεκριμένα η ύπαρξη ή όχι αυτόνομου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά. Στο ΠΙΟΠ δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ούτε και κάποιος υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Χ.Ρ, προϊστάμενο υπηρεσίας και υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας, ερευνητικών υπηρεσιών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι υπηρεσίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό καλύπτονται από το αντίστοιχο τμήμα της Τράπεζας Πειραιώς, στο οποίο ανήκει το ίδρυμα. Παρόλα αυτά, η υπηρεσία του ιδρύματος διαχειρίζεται Ευρωπαϊκά Προγράμματα μέσω ΕΣΠΑ ή μέσω Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ως προ την εκπαίδευση και τη διαχείριση. Επομένως, η υπηρεσία ερευνητικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαχειρίζεται και ένα κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, έχει μια γενική εικόνα του.

#### 8.3.1 Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού

75 Περιβαλλοντική Δήλωση Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. (2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.piop.gr/el/idrima/~media/Files/PIOP/Perivallontiki-Dilosi-PIOP-2020.pdf>



Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα του ιδρύματος, είναι κοινή και πηγάζει μέσα από τον τραπεζικό όμιλο. Επισημαίνεται έντονα η σημασία της εφαρμογής μιας κοινής κουλτούρας, η οποία διαμορφώνει ένα κοινό κώδικα αξιών και έναν ενιαίο τρόπο αντιμετώπισης καθημερινών προβλημάτων, αλλά και γενικότερων κρίσεων. Παράλληλα, το ΠΙΟΠ στηρίζει την ομαδική εργασία και ένα καθεστώς οριζόντιας συνεργασίας των εργαζομένων της. Σύμφωνα με τον Χ.Ρ. το ίδρυμα προσπαθεί να δημιουργεί ομάδες συνεργασίας καθώς θεωρεί πως με αυτόν τον τρόπο αξιοποιείται το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων. Τα project δεν αφορούν μόνο έναν υπάλληλο, αντιθέτως είναι αποτέλεσμα συνολική εργασίας και πολλές φορές σε συνεργασία με ένα δίκτυο εξωτερικών συνεργατών. Η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται εσωτερικά και σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας. Σε περίπτωση που δεν καλυφθεί η θέση εσωτερικά, δημοσιεύεται αγγελία στα αντίστοιχα κανάλια δημοσίευσης αγγελιών εργασίας.

### ***Τεχνολογία***

Η τεχνολογία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο και στους πολιτιστικούς οργανισμούς και αποτελεί μέρος των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον πολιτισμό και πλέον έχει ενταχθεί στην καθημερινότητα των πολιτιστικών οργανισμών προκειμένου να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων. Ταυτόχρονα η τεχνολογία αποτελεί μέρος και των δραστηριοτήτων και των εκδηλώσεων των πολιτιστικών ιδρυμάτων και μουσείων. Στο ΠΙΟΠ η τεχνολογία αποτελεί πολύ σημαντικό συνεργάτη μέσω μιας εσωτερικής υπηρεσίας πληροφορικής και ψηφιακών εφαρμογών που συμβάλλουν ώστε πολλές εργασίες να υλοποιούνται στο ΠΙΟΠ, με αποτέλεσμα πολλά project να ολοκληρώνονται στην ώρα τους. Επίσης, ο Χ.Ρ. υπογραμμίζει και τα περιβαλλοντικά οφέλη από την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην εφαρμογή του ηλεκτρονικού αρχείου και πρωτοκόλλου που συνεισφέρει στην ασφαλή αποθήκευση εγγράφων, στη γρήγορη αναζήτηση, αλλά και το πιο σημαντικό στην αποφυγή σπατάλης τόνων χαρτιών.

### ***Αξιολόγηση Προσωπικού***

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί και αυτό μέρος των λειτουργιών του τμήματος και τα πολιτιστικά ιδρύματα οφείλουν να την εντάξουν στις λειτουργίες τους. Στο πολιτιστικό ίδρυμα που εξετάζουμε εφαρμόζεται η αξιολόγηση προσωπικού σε ετήσια βάση και ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του και έπειτα από τον έμμεσο προϊστάμενό του. Σύμφωνα με τον Χ.Ρ. η αξιολόγηση πραγματοποιείται με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία του

εργαζομένου, να τεθούν νέοι στόχοι και να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Ωστόσο τονίζεται ότι στο πλαίσιο της αξιολόγησης, πραγματοποιείται και μία συζήτηση κατά τη διάρκεια της οποίας ανταλλάσσουν απόψεις. Επομένως η αξιολόγηση διαμορφώνεται από κοινού με συζήτηση, συναποφασίζεται το αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα διαμορφώνεται και ένα πλάνο ανάπτυξης του εργαζομένου με σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία υλοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες. Σε γενικές γραμμές πραγματοποιούνται σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, πολλές φορές και ομαδικά, όταν υπάρχει κάποια ανάγκη ή αλλαγή ή σχεδιάζεται από τα κεντρικά του οργανισμού και αφορά το σύνολο των εργαζομένων.

### ***Διαμόρφωση στρατηγικής***

Η διαμόρφωση στρατηγικής και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι και αυτό ένα εξίσου σημαντικό θέμα. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο παρατηρούμε ότι η ΔΑΔ έχει δυναμώσει τη θέση της στους οργανισμούς με αποτέλεσμα να λαμβάνει μέρος στα διοικητικά συμβούλια και να συνεισφέρει δυναμικά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή στρατηγικής των οργανισμών. Στους πολιτιστικούς οργανισμούς δεν φαίνεται η ΔΑΔ να έχει τόσο ενισχυμένο ρόλο στις αποφάσεις και στη χάραξη στρατηγικής. Στο πολιτιστικό ίδρυμα που εξετάζουμε και λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν υπάρχει καμία συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής του οργανισμού. Η αρμοδιότητα αυτή ανήκει στο επταμελές διοικητικό συμβούλιο με Πρόεδρο τον πρόεδρο της Τράπεζας.

### ***8.3.2 Υγειονομική Κρίση***

Η υγειονομική κρίση επηρέασε σε πολλά επίπεδα και τους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως και το ΠΙΟΠ. Ο Χ.Ρ. αναφέρει ότι δεν υπήρξε κάποια μεταβολή στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιπτώσεις αφορούσαν περισσότερο την προσαρμογή στη νέα κατάσταση που διαμορφωνόταν, τη ψυχική αστάθεια των εργαζομένων, τη βίαιη προσαρμογή, την τηλεργασία και τα προβλήματα που την συνόδευαν. Για παράδειγμα, ο server του ιδρύματος δεν μπορούσε να υποστηρίξει όλο αυτό το κύμα της ψηφιοποίησης και της εργασίας από το σπίτι. Επίσης, και οι εργαζόμενοι στην αρχή δεν μπορούσαν να διαχειριστούν τα προβλήματα και τις δυσκολίες που προέκυπταν από την τηλεργασία και κάτω από τα νέα δεδομένα που καλούνταν να εργαστούν.

Σε άλλο σημείο ο Χ.Ρ αναφέρει ότι ο πολιτισμός ήρθε αντιμέτωπος με αλληπάλληλες κρίσεις. Αρχικά, την οικονομική κρίση και τις επιπτώσεις που αυτή επέφερε σε οικονομικό, αλλά και σε

κοινωνικό επίπεδο. Έπειτα, μετά από κάποια δείγματα ανάκαμψης, ξέσπασε και η πρόσφατη υγειονομική κρίση με οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο, που επηρέασε τον δημιουργικό και πολιτιστικό φορέα. Το πιο σημαντικό πρόβλημα ήταν και είναι η έλλειψη εσόδων, σε κλάδο που τα βασικά έσοδα προέρχονται από την άμεση ανθρώπινη επαφή και τη διάδραση. Επομένως, η οποιαδήποτε ενίσχυση από τον κρατικό προϋπολογισμό με σκοπό την στήριξη των ανθρώπων και των οργανισμών της δημιουργικής οικονομίας δεν φάνηκε επαρκείς.

Το ΠΙΟΠ ανήκει στην κατηγορία των οργανισμών που υποστηρίζονται από ιδιωτική χρηματοδότηση, στη συγκεκριμένη περίπτωση την τράπεζα Πειραιώς, και υλοποίησε ένα μεγάλο μέρος των δεσμεύσεων της εταιρικής υπευθυνότητας. Παρ' όλ' αυτά το ΠΙΟΠ δεν έμεινε ανεπηρέαστο από τις επιπτώσεις της πανδημίας καθώς τα Μουσεία του Δικτύου παρέμειναν κλειστά για αρκετούς μήνες ώστε να σημειωθεί σημαντική μείωση στα έσοδα από εισιτήρια, πωλήσεις αναμνηστικών και βιβλίων<sup>76</sup>.

### ***Διαχείριση Αλλαγής ΠΙΟΠ***

Το ΠΙΟΠ μπροστά σε αυτή την τεράστια πρόκληση αποφάσισε να αναπροσαρμόσει την στρατηγική του και να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες. Στην πράξη διένειμε ένα μέρος των πόρων του στην οργάνωση και την σχεδίαση ψηφιακών δράσεων. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Χ.Ρ. στην ουσία πρόκειται για την επιτάχυνση μια στρατηγικής αλλαγής που είχε ήδη αποφασίσει το ΠΙΟΠ με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών με σκοπό την επέκταση των αφηγηματικών εργαλείων και την ανανέωσή τους. Για παράδειγμα, προχώρησε στην ψηφιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε διαδικτυακές ομιλίες και σεμινάρια. Τα Χριστούγεννα του 2021 πρόσφερε στο κοινό του δωρεάν χριστουγεννιάτικα διαδικτυακά εργαστήρια για ενήλικες, καθώς και πολλά άλλα διαδικτυακά εργαστήρια δημιουργικής απασχόλησης. Έτσι, το πολιτιστικό ίδρυμα πραγματοποίησε ένα σύνολο δράσεων που περιελάμβανε ψηφιακές εκθέσεις, ημερίδες και σεμινάρια, εργαστήρια δημιουργικής απασχόλησης για ενήλικες και παιδιά, αλλά και αφηγήσεις παραμυθιών από τις εκδόσεις του ΠΙΟΠ. Το πολιτιστικό ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς, μελετώντας τις υπάρχουσες συνθήκες και διακρίνοντας τις αλλαγές που ήταν προ των πυλών, προσέφερε πολιτιστικές υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, την διατήρηση της επικοινωνίας με το κοινό του, αλλά και την διευκόλυνσή του στην πρόσβαση πολιτιστικών αγαθών. Επίσης, να σημειωθεί ότι αυτή η σταδιακή μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό οδήγησε και στην προσέλκυση πολλαπλών ομάδων κοινού, ενσωματώνοντας πολλά από τα δυναμικά χαρακτηριστικά της δημιουργικής οικονομίας.

<sup>76</sup> Χριστόδουλος Ρ. (2021). Ο πολιτισμός μπροστά σε αλληπάλληλες κρίσεις. Αναρτήθηκε από: <https://higgs3.org/o-politismos-mprosta-se-allepallhles-kriseis/>

Επιπλέον, την συγκεκριμένη περίοδο που τα Μουσεία του Δικτύου ήταν κλειστά για το κοινό, σημειώθηκαν και πολλές εργασίες αναβάθμισης κτιριακών και μηχανολογικών υποδομών των Μουσείων. Επίσης, ολοκληρώθηκε και το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού συστημάτων και διαδικασιών του ιδρύματος που αποσκοπούσε στην καλύτερη οργάνωση και τον συντονισμό των δράσεων της επόμενης μέρας.

Συνοψίζοντας, ο Χ.Ρ. τονίζει ότι οι συνέπειες της υγειονομικής κρίσης θα είναι διαρκείς και η ανάκαμψη δεν αναμένεται να είναι άμεση. Παρ' όλ' αυτά ελπίζει πως αυτή η νέα κατάσταση θα αποτελέσει κινητήριο δύναμη για τον εκσυγχρονισμό του Δημιουργικού και Πολιτιστικού τομέα της χώρας μας, ενώ η υιοθέτηση νέων εργαλείων θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας τους σε πιθανές μελλοντικές κρίσεις<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Χριστόδουλος Ρ. (2021). Ο πολιτισμός μπροστά σε αλληπάλληλες κρίσεις. Αναρτήθηκε από: <https://higgs3.org/o-politismos-mprosta-se-allepalliles-kriseis/>

### **8.3.3 Ικανός Ηγέτης**

Η ηγεσία είναι εξίσου ένα σημαντικό κεφάλαιο που αναλύσαμε στην παρούσα εργασία. Συνδέεται με την δημιουργία ενός οράματος, την μεταφορά του οράματος στους υπολοίπους, αλλά και τη βοήθεια στους υπόλοιπους εργαζομένους να κατανοήσουν και να υλοποιήσουν αυτό το όραμα. Οι ηγέτες λειτουργούν ως εμπνευστές, αναπτύσσουν δυνατές σχέσεις με τις ομάδες τους και κατανοούν τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται. Ο ικανός ηγέτης, όπως υποστηρίζει ο Χ.Ρ. , θα πρέπει να αξιοποιεί τους συνεργάτες του, να μην κάνει διακρίσεις και να έχει κατανόηση. Στη ουσία θα πρέπει να τον διακρίνει η αρετή της ενσυναίσθησης, η δυνατότητα να διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό και να κατανοεί τις ανάγκες του, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι άνθρωποι στους πολιτιστικούς οργανισμούς έχουν έναν άλλον ψυχισμό με περισσότερες ευαισθησίες. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει ένα διαφορετικός τρόπος διαχείρισης και προσέγγισης των ανθρώπων του. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να διαθέτει προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο πολιτισμός αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας μας. Ο χώρος των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών βρίσκεται σε μια διαδικασία υιοθέτησης σύγχρονων πρακτικών προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τους. Στον ελλαδικό χώρο οι πολιτιστικοί οργανισμοί φαίνεται πως δεν έχουν ακόμα εξελιχθεί στο κομμάτι της διοίκησης καθώς είναι δύσκολες οι ισορροπίες μεταξύ των πολιτιστικών αγαθών και των πιο πρακτικών ζητημάτων όπως είναι η διοίκηση και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, ένα επιπλέον ζήτημα που προκύπτει σχετικά με τα πολιτιστικά ιδρύματα είναι το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους δεν έχουν προχωρήσει ένα βήμα παρακάτω όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Φαίνεται ότι δεν έχουν δημιουργήσει και στελεχώσει αυτόνομα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμα και στους οργανισμούς που υπάρχουν αυτόνομα τμήματα δεν έχουν ενεργό ρόλο, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες τους είναι αρκετά περιορισμένες. Στις περισσότερες περιπτώσεις το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι επιφορτισμένο με τις παραδοσιακές αρμοδιότητες των προηγούμενων χρόνων και όχι με τις σύγχρονες πρακτικές και λειτουργίες που επιβάλλουν οι σύγχρονοι οργανισμοί.

Επιπρόσθετα, ένα ακόμα σημείο που εντοπίσαμε σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και τους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως και στο ΠΙΟΠ, είναι ότι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού δεν μετέχουν στην διαμόρφωση στρατηγικής του οργανισμού. Ο ρόλος τους είναι αρκετά περιορισμένος και δεν έχουν καμία ευθύνη σε ότι αφορά την ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτό έρχεται σε αντιπαράθεση με τη γενική εικόνα που πλέον έχει διαμορφωθεί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι σύγχρονοι οργανισμοί λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους υπεύθυνους του συγκεκριμένου τμήματος, οι οποίοι εκφράζουν τις απόψεις τους και σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη συνδιαμορφώνουν την στρατηγική του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν ακόμα και περιπτώσεις που οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια, έχουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις και συνεργάζονται με τα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων για την χάραξη της στρατηγικής. Αυτό φαίνεται πως δεν συμβαίνει στους πολιτιστικούς οργανισμούς και ότι ο ρόλος της ΔΑΔ είναι περισσότερο συμβουλευτικός, αν και εφόσον ζητηθεί η γνώμη τους. Επίσης, ένα ακόμα ζήτημα που προκύπτει είναι ότι οι θέσεις, που συνδέονται με το ανθρώπινο προσωπικό, καταλαμβάνονται από ανθρώπους που δεν έχουν ανάλογες σπουδές και γνώσεις του αντικειμένου με δεδομένο ότι πλέον η

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διδάσκεται σε πανεπιστημιακό επίπεδο από τους αρμόδιους καθηγητές.

Επομένως, είναι πολύ σημαντικό και περισσότερο αποτελεσματικό οι πολιτιστικοί οργανισμοί να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν βάσει των επιταγών που επιτάσσει η σύγχρονη διοίκηση. Θα ήταν χρήσιμο να δημιουργηθούν αυτόνομα τμήμα και να στελεχωθούν με το ανάλογο καταρτισμένο προσωπικό ώστε να ασκήσουν την διοίκηση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι πιο ενεργός και να συμβάλλει με τις γνώσεις του στη διαμόρφωση στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών. Παράλληλα τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίσουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και τη δύναμη που τους κατέχει ώστε να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση πολύ κρίσιμων ζητημάτων όπως είναι μία υγειονομική ή οικονομική κρίση. Άλλωστε, στο πρόσφατο παρελθόν είδαμε ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις με την συμβολή της ΔΑΔ και του προσωπικού τους κατάφεραν να αντιμετωπίσουν, ως ένα βαθμό, τα ζητήματα που προέκυψαν, την αλλαγή της επαγγελματικής τους κατάστασης, να διαφυλάξουν την ασφάλεια των εργαζομένων τους και να δημιουργήσουν εναλλακτικές ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κοινό τους. Για παράδειγμα, όσον αφορά τους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξετάζουμε, η πανδημία μαζί με όλες τις συνέπειες που ακολούθησαν βοήθησαν τα πολιτιστικά ιδρύματα να προχωρήσουν ή να τελειοποιήσουν το έργο της ψηφιοποίησης. Αξιοποίησαν τα ψηφιακά εργαλεία, τα μέσα κοινωνική δικτύωσης, δημιούργησαν ψηφιακό υλικό, διαδικτυακά εκπαιδευτικά προγράμματα, εκθέσεις, σεμινάρια, συναυλίες, διατηρώντας την επαφή με το κοινό τους, αλλά και προσελκύοντας ένα άλλο, διαφορετικό κοινό που μέχρι τώρα δεν είχε επαφή με τον πολιτισμό.

Επίσης, σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί πολιτισμού, όπως και το ΠΙΟΠ που μελετήσαμε έχουν εντάξει στο πρόγραμμά τους την εκπαίδευση του προσωπικού είτε με την μορφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είτε με την μορφή επιμορφωτικών σεμιναρίων. Το γεγονός αυτό είναι αρκετά ενθαρρυντικό καθώς δείχνει ότι τα πολιτιστικά ιδρύματα σταδιακά προσπαθούν να ακολουθήσουν τις αρχές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντικό στάδιο της επιτυχίας ενός οργανισμού καθώς μέσα από αυτή τη διαδικασία και οι ίδιοι νιώθουν περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι προσανατολισμένα τόσο στις ανάγκες των εργαζόμενων, όσο και στις ανάγκες της ειδικότητας τους αλλά και του οργανισμού. Ωστόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν φαίνεται ότι συνδέονται με την αξιολόγηση του προσωπικού και ειδικότερα στην περίπτωση που μελετήθηκε. Πιο συγκεκριμένα στο ΠΙΟΠ πραγματοποιείται αξιολόγηση προσωπικού αλλά όχι σε συστηματική βάση ώστε να προκύπτουν άμεσα τα σημεία βελτίωσης ή

επιβράβευσης των εργαζομένων του και με γνώμονα αυτό να προχωρά στα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια. Στην ουσία είναι αυτό που προτείνει και η αρχή διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, την σύνδεση δηλαδή της αξιολόγησης των εργαζομένων με τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Όπως, επίσης, διαπιστώνουμε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν συμπεριλαμβάνει και καμία πρακτική επιβράβευσης. Η επιβράβευση είναι σημαντική καθώς δίνει επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους να συνεχίσουν το έργο τους, παρακινεί και τους υπόλοιπους ενώ παράλληλα δημιουργεί και ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας, οι πολιτιστικοί οργανισμοί θα πρέπει να αποβάλουν ολοκληρωτικά τα απαρχαιωμένα συστήματα και να εξελιχθούν περισσότερο σε οργανωτικές δομές, σε ένα πιο εύελκτο και προοδευτικό περιβάλλον. Αρχικά, είναι σημαντικό να αντιληφθούμε πόσο επωφελές είναι να υπάρχει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ή ακόμα και αν υφίσταται θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος του. Σίγουρα υπάρχουν δείγματα προόδου και στο χώρο του πολιτισμού, όπως διακρίναμε και στο ΠΙΟΠ, ωστόσο χρειάζονται ουσιαστικές και ριζικές αλλαγές ώστε οι οργανισμοί να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κύρια λειτουργία της επιχείρησης, καθώς εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας ενός οργανισμού, ως ένας φορέας αλλαγής και αναγέννησης που βάζει στο επίκεντρο της δράσης τον άνθρωπο. Επίσης, πέρα από τις βασικές λειτουργίες, την ανάλυση και την περιγραφή εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την αξιολόγηση, τις αμοιβές, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων, η ΔΑΔ θα πρέπει να δημιουργεί την οργανωσιακή κουλτούρα, να αναπτύσσει την ομαδική εργασία και επικοινωνία, να διαχειρίζεται την γνώση και το όραμα, να αναπτύσσει την στρατηγική και την ηγεσία των οργανισμών.

Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς φαίνεται πως σταδιακά εμφανίζει σημάδια εκσυγχρονισμού και εναρμονίζεται με το περιβάλλον των σύγχρονων οργανισμών. Σταθερά το πιο βασικό πρόβλημα των οργανισμών που ασχολούνται με τον πολιτισμό και την πολιτισμική μας κληρονομιά είναι η άντληση οικονομικών πόρων. Το ΠΙΟΠ είναι σε πιο ευνοϊκή θέση καθώς δέχεται ιδιωτική επιχορήγηση, ωστόσο οι κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας επέδρασαν αρνητικά και δημιούργησαν ένα ασφυκτικό οικονομικό κλίμα. Στο σημείο αυτό κινητήριο δύναμη αποδείχθηκε το ανθρώπινο δυναμικό που κατάφερε να ισορροπήσει σε αυτές τις δύσκολες καταστάσεις και να φέρει εις πέρας όλες τις αλλαγές που προέκυψαν προς όφελος του οργανισμού. Στο ΠΙΟΠ αν και υπήρχαν δυσκολίες η ομαδικότητα, η συνεργασία και η επικοινωνία βοήθησε τα στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξουν το σχέδιο δράσης τους ώστε να



αντιμετωπιστούν οι απρόσμενες δυσκολίες και τα προβλήματα της καθημερινότητας. Παρατηρούμε ότι στο ΠΙΟΠ εφαρμόζονται πολλές από τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση, η ομαδική εργασία και η συνεργασία, η εσωτερική επικοινωνία, οι κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, παρόλο που δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθώς συνεργάζονται με το αντίστοιχο τμήμα του ομίλου Πειραιώς. Επίσης, η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζομένων γίνεται συνήθως εσωτερικά και από το προσωπικό της τράπεζας για εξοικονόμηση χρημάτων αλλά και χρόνου όσον αφορά την προσαρμογή των εργαζομένων. Παράλληλα, το ΠΙΟΠ δίνει ιδιαίτερη έμφαση και στην τεχνολογία, αντιλαμβανόμενοι τη σημασία της τεχνολογικής αναβάθμισης για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Μάλιστα γίνονται απόπειρες ώστε να αναπτυχθούν εσωτερικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να απλοποιηθούν και να αυτοματοποιηθούν ακόμα περισσότερο οι διαδικασίες.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εν κατακλείδι είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι από τις βασικότερες λειτουργίες ενός οργανισμού μέσα στο πλαίσιο ενός ταχέως εξελισσόμενου τεχνολογικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι υπεύθυνοι του τμήματος έχουν υπ' ευθύνη τους τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, θέτουν στόχους, συλλέγουν και αναλύουν τις πληροφορίες, μελετούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και βάσει αυτού, οδηγούνται σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Στη συνέχεια, η ΔΑΔ αναλαμβάνει και τη διαχείριση αλλαγής ενός οργανισμού, η οποία συσχετίζεται με συγκεκριμένους κανόνες και πολιτικές. Η διαχείριση αλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντική για κάθε επιχείρηση και στο επίκεντρο βρίσκεται ο άνθρωπος, μέσω του οποίου θα πραγματοποιηθούν οι αλλαγές και θα διατηρήσει η επιχείρηση το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό ο ανθρώπινος παράγοντας και η διοίκηση να έχουν μία αρμονική συνεργασία ώστε το προσωπικό να αντιμετωπίζει με θετικότητα τις αλλαγές και να επιτυγχάνεται η βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Σε περίπτωση που οι αλλαγές δεν βρίσκουν σύμφωνο το ανθρώπινο δυναμικό και δημιουργούνται αντιδράσεις τότε κινδυνεύει η βιωσιμότητα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι οι αλλαγές αποτελούν μέρος των οργανωσιακών διαδικασιών και σε αυτό το σημείο κομβικό ρόλο έχει η ηγεσία.

Η αποτελεσματική ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς διαμορφώνει στην στρατηγική της επιχείρησης, την εσωτερική ζωή και την ποιότητα της καθημερινότητας του εργαζομένου. Επομένως θα πρέπει να αποτελεί πηγή έμπνευσης, να έχει θετική επιρροή και να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους ώστε να νιώθουν ασφαλείς στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, την εξέλιξη αλλά και την οικονομική ανάπτυξη, την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού, την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού απέναντι στο κοινωνικό σύνολο που δραστηριοποιείται αλλά και η συμβολή της στην τοπική και οικονομική ανάπτυξη, καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τις άλλες εταιρείες.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Γκαντζιάς, Γ. (2015). Πολιτιστική Πολιτική, Διαχείριση, Διοίκηση και Γενικό (Δημόσιο) Συμφέρον, Πάτρα: ΕΑΠ
- Γκόλντσταϊν Τζέφρεϋ. (2003). Η επιχείρηση χωρίς δεσμά: η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής. ( Α. Σ. Λάδα, Μετ.). Εκδότης Κατσιώνης
- Dessler, G.,(2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική, Μτφρ. Γιώργος Χρηστίδης
- Ιορδανόγλου Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Αθήνα: Κριτική
- Κόνσολα Ν. (2006). Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Μπιτσάνη Π. Ευγενία (2004). Πολιτιστική Διαχείριση & περιφερειακή ανάπτυξη: σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής & πολιτιστικού προϊόντος. Αθήνα: Διόνικος
- Μπουραντάς Δημήτρης (2005). Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου
- Σαλαβού Ε. Ελένη (2013). Καινοτομία και αλλαγή στο “επιχειρείν”. Αθήνα: Rosili
- Τζωρτζάκης Κ. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν. Αθήνα: Rosili
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ. (1992) Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007). Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής, 4η Έκδοση Αθήνα: Rosili
- Χαμπούρη-Ιωαννίδου Α. (2003). Πολιτιστική πολιτική και διοίκηση: Πολιτιστική διαχείριση. Πάτρα: ΕΑΠ
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση,αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ, (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks

Φλώρος Γ.Χ. (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management), Αθήνα:

Σύγχρονη Εκδοτική.

Νικολάου Ε., Ε. (2019). Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς, Διπλωματική Εργασία. Πάντειος

Καραμεσούτη Μ. (2020). Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο Ανθρώπινο δυναμικό τους. Η περίπτωση της Στέγης Γραμμάτων και Τεχνών του Ιδρύματος Ωνάση. ΔΠΜ, ΕΑΠ

Armonstrong M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London:

Kogan Page

Byrnes J. W. (2009). Management and Arts. Burlington: Elsevier

### **Διαδικτυακές Πηγές**

Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. Αναρτήθηκε από:

[https://www.researchgate.net/publication/297737008\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Delineating\\_Employee\\_Reaction\\_to\\_Change\\_in\\_SMEs\\_Located\\_in\\_Magnesia](https://www.researchgate.net/publication/297737008_Organizational_Change_Management_Delineating_Employee_Reaction_to_Change_in_SMEs_Located_in_Magnesia)

Dimitriadis S., Blanas N., Aspridis G., Vatsikas A., (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. Αναρτήθηκε από:

[https://www.researchgate.net/publication/297737008\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Delineating\\_Employee\\_Reaction\\_to\\_Change\\_in\\_SMEs\\_Located\\_in\\_Magnesia](https://www.researchgate.net/publication/297737008_Organizational_Change_Management_Delineating_Employee_Reaction_to_Change_in_SMEs_Located_in_Magnesia)

Βλαχάκη Ν. (2016). Change Management: The power of change. Αναρτήθηκε από:

<https://hrpro.gr/changemanagement-the-power-of-change/>

Rossidis I., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ. (2016). Προετοιμασία και ανάπτυξη του πλαισίου εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών. Αναρτήθηκε από:

[https://www.researchgate.net/publication/319665227\\_Proetoimasia\\_kai\\_anaptyxe\\_tou\\_plaisiou\\_epharmoges\\_organosiakon\\_allagon](https://www.researchgate.net/publication/319665227_Proetoimasia_kai_anaptyxe_tou_plaisiou_epharmoges_organosiakon_allagon)

Agarwala T. (2007). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Αναρτήθηκε από:

<https://india.oup.com/productPage/5591038/7421214/9780195683592>

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. Παναγιωτοπούλου Λ. (2012). Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα .Αναρτήθηκε από:

[https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet\\_report\\_2012.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf), ΟΠΑ, Αθήνα

Δαμουλιάνου Χ., (2012). Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας. Αναρτήθηκε από: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/457853/i-endynamosi-toy-anthropinou-dynamikoy-se-periodoys-krisis-kai-i-thesi-tis-elladas/>

Gibbons M., The HR Role In Crisis Management: Process and Tips. Αναρτήθηκε από:

<https://peoplemanagingpeople.com/articles/hr-in-crisis-management/>

Κυριακίδου Ο (2020). Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης.

Αναρτήθηκε από: <https://www.epixeiro.gr/article/175109>

[https://www.flowmagazine.gr/o\\_rolos\\_toy\\_igeti\\_se\\_periodo\\_krisis/](https://www.flowmagazine.gr/o_rolos_toy_igeti_se_periodo_krisis/), Αναρτήθηκε 19 Ιουλίου 2020

Massimo N., Franco N., Margherita S. (2009). Quality in Museums. Αναρτήθηκε από:

[https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs\\_files/APA-examples-gre.pdf](https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs_files/APA-examples-gre.pdf)

Willcoxson L., Millet B. (2000). The management of organizational culture. Australian Journal

of Management and Organization. Αναρτήθηκε από:

[https://www.academia.edu/7791897/THE\\_MANAGEMENT\\_OF\\_ORGANISATIONAL\\_CULTURE](https://www.academia.edu/7791897/THE_MANAGEMENT_OF_ORGANISATIONAL_CULTURE)

### URE

Τακουρλή Σ. (2017). Η Οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους μουσειακούς οργανισμούς. Η περίπτωση του Μουσείου Αργυροτεχνίας του Πολιτιστικού Ιδρύματος

Ομίλου Πειραιώς στα Ιωάννινα (Μεταπτυχιακή εργασία). Αναρτήθηκε από:

[file:///C:/Users/nancy/Downloads/stakourli\\_92525\\_DE-2.pdf](file:///C:/Users/nancy/Downloads/stakourli_92525_DE-2.pdf)

Φραγκούδη Β. (2021). Η συμβολή της Ευρωπαϊκής Δημιουργικής Βιομηχανίας στο ΑΕΠ. Αναρτήθηκε

από: <https://odeth.eu/%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE/>

Andikos V. (2014). Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα. Αναρτήθηκε:

[https://www.researchgate.net/publication/281525409\\_Oi\\_politistikes\\_kai\\_demiourgikes\\_biomechanies\\_s\\_ten\\_Ellada](https://www.researchgate.net/publication/281525409_Oi_politistikes_kai_demiourgikes_biomechanies_s_ten_Ellada)

Φραγκούλη Δ. Πολιτιστικοί οικονομικοί οργανισμοί: μορφές χρηματοδότησης και χρήση νέων

τεχνολογιών. Αναρτήθηκε από: <https://independent.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF-%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF>

%82-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7-%CE%BD%CE%AD%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CE%BD

Διαχείριση Πολιτιστικών Αγαθών και Προβολή του. ( Δεκέμβριος 2009). Αναρτήθηκε από:  
<https://culturekozani.wordpress.com/2009/12/30/cultural-management/>

Γαλάνης Κ. Διοίκηση η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. (σ27). Αναρτήθηκε από:  
[https://docplayer.gr/158837-Olikis-poiotitas-op.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.gr/158837-Olikis-poiotitas-op.html#show_full_text)

Massimo N., Franco N., Margherita S. (2009). Quality in Museums. Αναρτήθηκε από:  
[https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs\\_files/APA-examples-gre.pdf](https://www.lib.auth.gr/sites/default/files/docs_files/APA-examples-gre.pdf)

Πολυμέρης Σπύρος (2011) Ψηφιακό Μέλλον και Τέχνη (διδακτορική διατριβή), Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών,  
<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40245?lang=el#page/234/mode/2up>

Willcoxson L, Millet B (2000), The management of organizational culture, σελ 91-99,  
 file:///C:/Users/nancy/Downloads/THE\_MANAGEMENT\_OF\_ORGANISATIONAL\_CULTURE.pdf,

Edson, G.(2005).«Museum Management». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.134 ,  
 Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>

Μπούζας Κ. Φώτης (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης ποιότητας. Αναρτήθηκε από: <file:///C:/Users/nancy/Downloads/9073-193-17187-2-10-20170901.pdf>

Edson, G.(2005).«Managing people». Running a Museum. A Practical Handbook. ICOM. σ.147-148 ,  
 Αναρτήθηκε από: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>

Κορωνοϊός: Οι χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο. (Απρίλιος 2020). Αναρτήθηκε από:  
<https://www.protothema.gr/world/article/994347/koronoios-oi-hores-pou-ehoun-pligei-perissotero/>

Πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα. Αναρτήθηκε από: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1\\_COVID-19\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1_COVID-19_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)

Πολιτισμός σε καραντίνα: Τα Μουσεία την “εποχή” του Κορονοϊού. (Ιούνιος 2020) Αναρτήθηκε από:  
<https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727>

Κορονοϊός: Κλείνουν Μουσεία και αρχαιολογικοί χώροι. (Μάρτιος 2020). Αναρτήθηκε από: <https://athina984.gr/2020/03/13/kleinoy-n-moyseia-kai-archaiologikoi-choroi/>

Ιωαννίδης Σ. (2020). Ο πολιτισμός σε <<καραντίνα>>. Αναρτήθηκε από: <https://www.kathimerini.gr/culture/agenda/1069088/o-politismos-se-karant>

Μουρούσια Γ. (2021) “Συγκριτική ανάλυση της επικοινωνιακής στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών πριν και κατά την διάρκεια της πανδημίας (Covid 19). Η περίπτωση του Φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου” (Διπλωματική εργασία), Αναρτήθηκε από: <file:///C:/Users/nancy/Downloads/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%91%CE%9C%20125158%20%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%9C%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf>

Πολιτισμός σε καραντίνα: Τα Μουσεία την “εποχή” του Κορονοϊού. (Ιούνιος 2020) Αναρτήθηκε από: <https://helios.media.uoa.gr/datajour/?p=4727>

Ζαχάρης Γ. (2020). Κορονοϊός Αγγλία: Κρίση και στα Μουσεία. Αναρτήθηκε από: <https://www.alphafreepress.gr/2020/05/05/psixagogia/politismos/koronoios-agglia-krisi-kai-sta-mouseia/>

Arnaboldi M., Lampis A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness, Αναρτήθηκε από: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647775.2020.1790029>

Λούβρο online. Αναρτήθηκε από: [http://www.arttravel.gr/arttravel-best\\_secrets/article/23168/olh-h-sullogh-tou-loubrou-diathesimh-online](http://www.arttravel.gr/arttravel-best_secrets/article/23168/olh-h-sullogh-tou-loubrou-diathesimh-online)

Κορονοϊός: Πρωτοβουλίες για την παραγωγή πολιτισμού, κατά τη διάρκεια των έκτακτων μέτρων. (Μάρτιος 2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.naftemporiki.gr/culture/184526/koronoios-protovoulies-gia-tin-paragogi-politismou-kata-ti-diarkeia-ton-ektakton-metron/>

Ψηφιακή ξενάγηση στο Μουσείο Γουλανδρή. (Μάρτιο 2020). Αναρτήθηκε από: <https://www.ethnos.gr/culture/article/94837/pshfiakhxenaghshstomoyseiogoylandrh,%20%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%AE%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B5%2018%20%CE%9C%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%AF%CE%BF%CF%85%202020>



Ψηφιακό Υλικό| Κορωνοϊός και Διαταραχή Αυτιστικού Φάσματος. Αναρτήθηκε από:  
<https://www.onassis.org/el/initiatives/onassis-special-education/world-autism-midst-pandemic/digital-material-coronavirus-and-autism-spectrum-disorder-asd>

Η Επιτροπή προτείνει συντονισμένα μέτρα για την ασφαλή επαναλειτουργία των τομέων του πολιτισμού και της δημιουργίας. (Ιούνιος 2021). Αναρτήθηκε από:  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip\\_21\\_3029](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_21_3029) Πολυχρονίδης Α. \_

Επανασχεδιάζοντας την «κανονικότητα» στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναρτήθηκε από:  
[https://www.solcrowe.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/\\_](https://www.solcrowe.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/_)

Το Ίδρυμα. Στόχοι. Αναρτήθηκε από: <https://www.piop.gr/el/idrima/stoxoi-idrimatos.aspx> Το δίκτυο των θεματικών τεχνολογικών μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. Αναρτήθηκε από: [https://www.archaiologia.gr/blog/2012/02/20/%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD/\\_](https://www.archaiologia.gr/blog/2012/02/20/%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD/_)

Περιβαλλοντική Δήλωση Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς. (2020). Αναρτήθηκε από:  
<https://www.piop.gr/el/idrima/~media/Files/PIOP/Perivallontiki-Dilosi-PIOP-2020.pdf>

Χριστόδουλος Ρ. (2021). Ο πολιτισμός μπροστά σε αλληπάλληλες κρίσεις. Αναρτήθηκε από:  
<https://higgs3.org/o-politismos-mprosta-se-allepalliles-kriseis/>

## Ερωτήσεις Συνέντευξης

Η συμβολή σας για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

### Οδηγός Συνέντευξης

1. Εισαγωγή και επεξήγηση του θέματος (Η Διαχείριση αλλαγής και η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς σε συνθήκες κρίσης. Οι επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση της κρίσης και των ανθρωπίνων σχέσεων κατά τη διάρκεια αυτής.)
2. Προσωπικά Στοιχεία
3. Αρχικά, θα ήθελα να ρωτήσω αν υπάρχει υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;
4. Υπάρχει αυτόνομο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

### Λειτουργίες ΔΑΔ

1. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό και ποιες είναι οι αρμοδιότητές σας με βάση το Οργανόγραμμα;
2. Ποια είναι η σημασία της ομαδικής εργασίας στο εργασιακό περιβάλλον; Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ του οργανισμού συμβάλει στην ανάπτυξη του ομαδικού κλίματος και με ποιον τρόπο;
3. Θα ήθελα επίσης να μου πείτε με ποιον τρόπο γίνεται η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού;
4. Δεδομένου της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και βαδίζοντας προς την εποχή της ψηφιοποίησης, θα ήθελα να ρωτήσω εάν εσάς σας έχει βοηθήσει η τεχνολογία στην επαγγελματική σας καθημερινότητα και αν ναι με ποιον τρόπο;
5. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης των εργαζομένων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την εξέλιξη και βελτίωση των εργαζομένων;
6. Η ΔΑΔ συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικής του οργανισμού;

### Υγειονομική Κρίση

1. Όσον αφορά το κομμάτι της υγειονομικής κρίσης, θα ήθελα να μου πείτε αν υπήρχαν επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό;
2. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι τρόποι αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης στο πλαίσιο των πολιτιστικών οργανισμών;

### Ηγεσία

1. Ποια θεωρείται ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας σύγχρονος ηγέτης της ΔΑΔ στους πολιτιστικούς οργανισμούς;

### Κλείσιμο

Σας ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη βοήθειά σας και τον χρόνο σας!

### Κωδικοποίηση

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

