



1 ΑΡΧΕΣ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ- ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. **Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.**

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε **διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού**, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, **στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων**, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, **στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η **προσέλκυση** των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την **προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη.** Τα άτομα - ταλέντα θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού προς τα ταλέντα εταιρικού περιβάλλοντος.

Άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία με αυτήν της προσέλκυσης είναι η **επιλογή**. Από τον αριθμό των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί θα πρέπει να επιλεγεί ο κατάλληλος για την θέση. Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες

(τεστ), η συνέντευξη επιλογής η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η **εκπαίδευση και ανάπτυξη**. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν προσωπικότητες. Να αναπτύσσονται εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες.

Η αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων είναι οι επόμενες λειτουργίες της διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται και με βάση αυτήν οι εργαζόμενοι αμείβονται. Επίσης η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό με βάση τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται προκειμένου, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, να δημιουργηθούν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων κ.α. Η αξιολόγηση δεν έχει καμία σημασία αν δεν συνοδεύεται από τη συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία γίνεται η επαναπληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου και μέσω αυτής ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοση του και τα λάθη του και για τις διορθωτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουν.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να είναι άμεση (μισθός, ημερομίσθιο, ατομικά και ομαδικά βραβεία κ.α.) και έμμεση (ασφάλεια ζωής, άδειες, διακοπές κ.α.).

Οι κυριότεροι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι:

- η απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων,
- η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,

- η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης,
- η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας κ.α.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment). Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Όμως τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, της ανάγκης αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Όπως η παρακίνηση έτσι και η ενδυνάμωση συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ καθώς και με την ίδια την παρακίνηση. Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους και επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, να αντιληφθεί ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά και τέλος στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν αυτό που λέμε συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από

τέσσερις διαστάσεις την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων και συνδέεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ξεκάθαρα κοινά γνωρίσματα με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού είναι αλληλένδετες έννοιες. Αποτελούν ιδιότητες οι οποίες κάνουν τα άτομα που τις διαθέτουν να ξεχωρίζουν από τους γύρω τους, μεταξύ τους αλλά και σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες μιας επιχείρησης.

Ως εκ τούτου βασικές συνιστώσες ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- η οργάνωση,
- η στελέχωση,
- η διαχείριση της απόδοσης,
- η παρακίνηση των εργαζομένων,
- ο καθορισμός των αμοιβών,
- η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού,
- η εκπαίδευση και η επιμόρφωση,
- ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα,
- οι εργασιακές σχέσεις και
- η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Έτσι, στο ερώτημα 'πού στοχεύει η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων' και σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, μπορούμε να πούμε ότι μέσω των παραπάνω λειτουργιών ένα σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρώτα στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση. Τέλος με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης-οργάνωσης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Βασικοί της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θεωρούνται:

A) Η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση

α) με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή

διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

Β) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Γ) Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

Δ) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ε) Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

1.2 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν.

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι «να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της». Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας

Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων:

Α) Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος του τμήματος αυτού αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- **Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα)** Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
- **Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα)** Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
- **Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα)** Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί τις ανάγκες.

Β) Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, για το σκοπό αυτό :

- **Θεωρεί τους εργαζόμενους 'πελάτες',** στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (customarization) και
- **Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους,** με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει (benchmark^{ing}).

Γ) Καινοτομεί. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.3 ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Η προτυποποίηση μιας σειράς διαδικασιών ως προς τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προώθηση της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες δε στις οποίες θα εστιάσει η παρούσα ενότητα αφορούν σε τρία από τα πλέον παραδοσιακά πεδία της Διοίκησης Προσωπικού, αυτά της στελέχωσης (recruitment), της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (continuous vocational training) και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (performance appraisal).

Η στελέχωση καταρχήν είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας «δεξαμενής» καταρτισμένων υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις της επιχείρησης. Εφόσον είναι ορθολογιστικά οργανωμένη, πρέπει να αποτελεί διαρκή διαδικασία και να διατηρεί την επιχείρηση στην «επικαιρότητα» της αγοράς. Συχνά ωστόσο, γίνεται υπό πίεση χρόνου, για την κάλυψη άμεσων αναγκών, κάτι που υποδηλώνει αποτυχία πρόβλεψης αναγκών από το σύστημα HR της επιχείρησης.

Η διαδικασία της στελέχωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλάνο HR, το οποίο να καθορίζει τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Σε κάθε περίπτωση, απαιτεί τη λήψη μιας σειράς αποφάσεων, σχετικά με τα κάτωθι θέματα:

- Πόσους ανθρώπινους πόρους χρειάζεται η επιχείρηση
- Πώς θα τους εξασφαλίσει
- Ποιο προφίλ είναι το πλέον ενδεδειγμένο
- Πώς θα διαδώσει η επιχείρηση το μήνυμα για τη στελέχωση
- Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσπάθειες στελέχωσης

Μία ολοκληρωμένη διαδικασία στελέχωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- Πλάνο HR
- Διαρκή επαφή με αγορά εργασίας
- Καταγραφή ανάγκης για στελέχωση

- Καθορισμό προσόντων με συνεργασία του τμήματος HR και του αρμοδίου manager το τμήμα του οποίου αφορά η στελέχωση
 - ! Έλεγχος εσωτερικών πηγών
 - ! Χρήση εξωτερικών πηγών
 - ! Διαδικασία επιλογής
 - ! Παρακολούθηση και αξιολόγηση συνδεδεμένες με το πλάνο HR

Στην παραπάνω διαδικασία καταγράφηκε η δυνατότητα χρήσης από την επιχείρηση εσωτερικών πηγών για τη διενέργεια της στελέχωσης. Η εσωτερική στελέχωση έχει μεγάλη σημασία στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης, καθώς είναι σε θέση να αυξήσει την εσωτερική κινητικότητα στην επιχείρηση, διαμορφώνοντας ουσιαστικά μια εσωτερική αγορά εργασίας, κάτι που μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα χρήσιμο για τους απασχολούμενους άνω των 55 ετών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα μιας νέας καριέρας στο εσωτερικό της επιχείρησης, που να ανταποκρίνεται πιθανόν σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους από την τρέχουσα εργασιακή τους κατάσταση.

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι στόχο της προτυποποίησης των διαδικασιών στελέχωσης, στο πλαίσιο του age management, αποτελεί η εξασφάλιση για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους ή υποψηφίους, μίας ίσης ή ακόμη και προνομιακής πρόσβασης στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Η σημασία μίας τέτοιας παρέμβασης στο σύστημα στελέχωσης είναι καίρια, καθώς επηρεάζει σημαντικά τη δυνατότητα απασχόλησης ατόμων της ομάδας στόχου στην επιχείρηση, είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής στελέχωσης.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση (Σ.Ε.Κ.) αποτελεί μια εκπαιδευτική διαδικασία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου, ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του και μέσω αυτής την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Με τον όρο επαγγελματικές δεξιότητες (competencies) εννοείται το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (knowledge, skill, attitude) που θέτει σε εφαρμογή ένας εργαζόμενος προκειμένου να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις μιας δεδομένης θέσης εργασίας. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση έχει την ιδιαιτερότητα της σύνδεσης της εκπαίδευσης με ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό περιβάλλον. Διακρίνεται έτσι από την αρχική επαγγελματική κατάρτιση, η οποία συνδέεται στενά με τον ακαδημαϊκό χώρο και άλλες κατηγορίες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η ιδιαιτερότητα αυτή επηρεάζει σημαντικά το χαρακτήρα της, προσδίδοντάς της μεικτή φύση.

Η Σ.Ε.Κ. έγκειται κατά συνέπεια σε δύο διαφορετικούς χώρους, αυτόν της εκπαίδευσης και αυτόν της εργασίας, προσπαθώντας να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά και τις αρχές και των δύο. Κατά συνέπεια, οι απαιτήσεις από ένα πρόγραμμα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με ένα κοινό εκπαιδευτικό πρόγραμμα: στόχος δεν είναι απλά να αποκτηθούν γνώσεις, αλλά επαγγελματικές δεξιότητες που ο εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει στην καθημερινή του δουλειά, προς όφελος του ιδίου και της επιχείρησης.

Παράλληλος στόχος της Σ.Ε.Κ., δεδομένης της εργασιακής αβεβαιότητας και ανασφάλειας που βιώνει η διεθνής οικονομία τις τελευταίες δεκαετίες, είναι η διατήρηση της απασχολησιμότητας (workability) του εργαζόμενου, ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο του εργασιακού και συνακόλουθου κοινωνικού αποκλεισμού σε περίπτωση απώλειας της θέσης εργασίας του.

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η Σ.Ε.Κ. χρησιμοποιεί μια πλειάδα μέσων και μεθόδων. Πέραν λοιπόν της κλασσικής σεμιναριακής επιμόρφωσης σε αίθουσα διδασκαλίας, σημειώνεται ενδεικτικά ότι είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και αποτελεσματική η κατάρτιση κατά την εργασία (on-the-job training), η οποία επιτρέπει τη μετάδοση επαγγελματικών δεξιοτήτων σε πραγματικές συνθήκες δουλειάς, ενώ σημαντικό έδαφος κερδίζει τα τελευταία χρόνια η εξ αποστάσεως κατάρτιση (e-learning), με χρήση των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, μέθοδος που προσφέρει στον καταρτιζόμενο μία αξιοσημείωτη αυτονομία στη διαχείριση της εκπαίδευσής του.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση είναι ένας από τους πλέον χρήσιμους μηχανισμούς που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για προώθηση του active ageing (βλ. ερωτηματολόγιο 4 στο παράρτημα IV). Η προτυποποίηση διαδικασιών κατάρτισης στο πλαίσιο αυτό, αποσκοπεί τόσο στην εξασφάλιση ικανοποιητικών ευκαιριών δια βίου μάθησης για τους απασχολούμενους άνω των 55 ετών, όσο και στην προσαρμογή των εκπαιδευτικών μεθόδων και εργαλείων στις ανάγκες τους.

Το τρίτο από τα εξεταζόμενα στην παρούσα ενότητα πεδία προτυποποίησης διαδικασιών στο πλαίσιο του active ageing είναι η αξιολόγηση προσωπικού. Πρόκειται για μία διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση έναν αριθμό κριτηρίων, τα οποία αυτοί είναι σημαντικό να γνωρίζουν εκ των προτέρων. Αποτελεί μια από τις βασικότερες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ θεωρείται ότι, έστω και άτυπα, διενεργείται στη συντριπτική πλειονότητα των οργανώσεων.

Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει δύο όψεις μέσα στην επιχείρηση, που εμφανίζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Από τη μια μεριά ποσοτικοποιεί την απόδοση ώστε να ανταμείψει ή να επιπλήξει κάποιον συνεργάτη και γενικότερα να διαφοροποιήσει την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο προσωπικό με βάση την απόδοση, συνδεδεώντας την με την πολιτική αμοιβών, τη διοίκηση καριέρας κλπ. Από την άλλη μεριά, στοχεύει στην ανάπτυξη του ατομικού δυναμικού του κάθε συνεργάτη. Στην περίπτωση αυτή, ο manager που αξιολογεί αντιμετωπίζεται περισσότερο ως σύμβουλος παρά ως κριτής, κάτι που διευκολύνει συνολικά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Η δεύτερη αυτή διάσταση της αξιολόγησης ενδιαφέρει κυρίως την επιχείρηση στο πλαίσιο του active ageing, καθώς συνδέεται στενά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, χάρη στις πληροφορίες με τις οποίες τροφοδοτεί το management αλλά και τον ίδιο το συνεργάτη που αξιολογείται. Η αξιολόγηση μπορεί λοιπόν να φανερώνει δυνατά σημεία αλλά και αδυναμίες του senior απασχολούμενου, τα οποία να οδηγήσουν τη Διεύθυνση HR στην ανάληψη δράσης για την καλύτερη ανάπτυξη του δυναμικού του στο εσωτερικό της οργάνωσης.

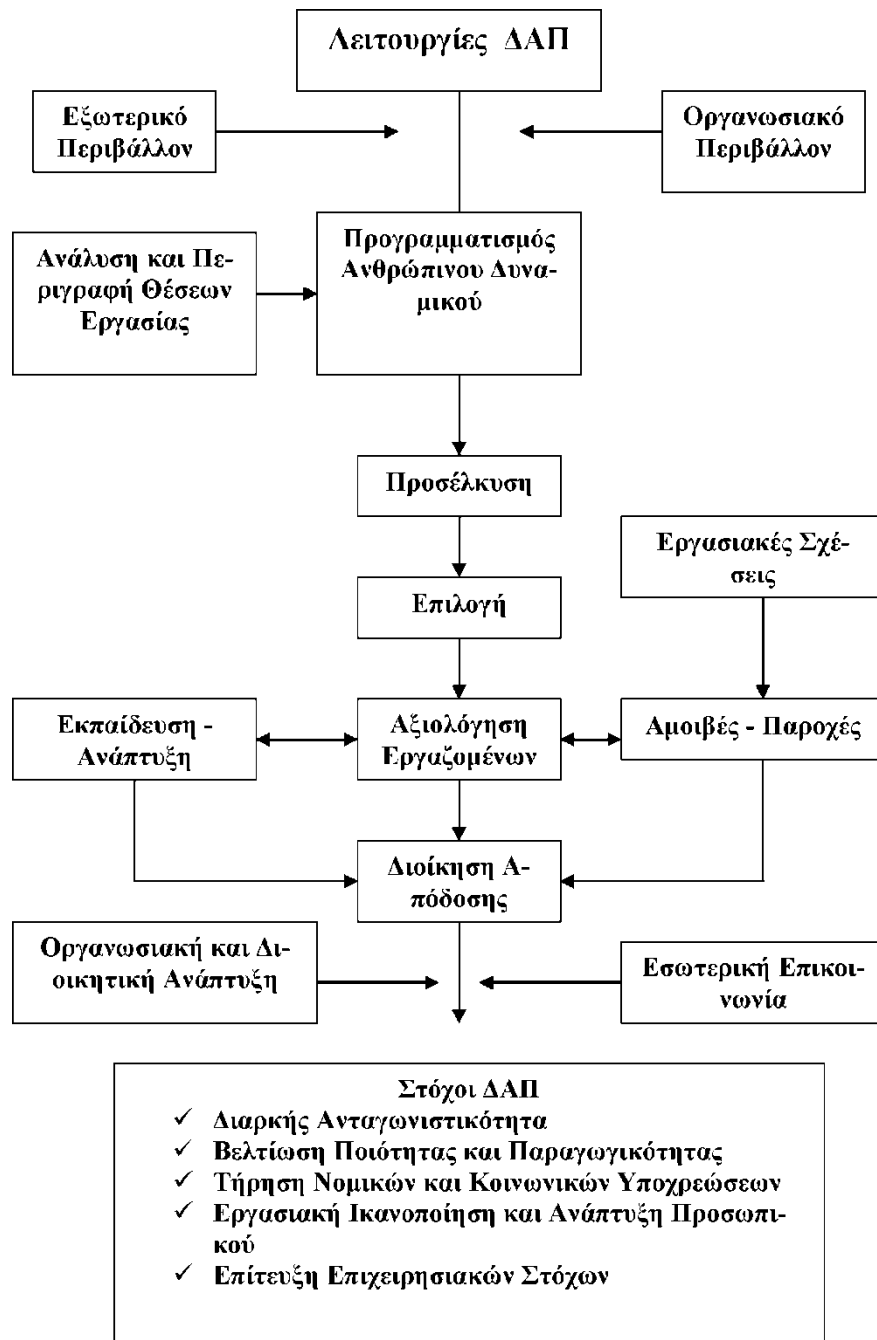
Ο στόχος της προτυποποίησης διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού, για την προώθηση της ενεργού γήρανσης στις οργανώσεις είναι διττός. Περιλαμβάνει καταρχήν τη διασφάλιση μιας δίκαιης αποτίμησης της προσφοράς των απασχολούμενων μεγάλης ηλικίας στην επιχείρηση, απαλλαγμένης από στερεότυπα που σχετίζονται με την ηλικία. Επιπρόσθετα, αποσκοπεί στην εξασφάλιση χρήσιμων πληροφοριών για την εργασιακή συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα της εν λόγω ηλικιακής ομάδας, η αξιοποίηση των οποίων από την επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη Διοίκηση της κατηγορίας αυτής του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσου της υιοθέτησης εξατομικευμένων παρεμβάσεων.

1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται εποπτικά οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Σχήμα 1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Για την κατανόηση του παραπάνω διαγράμματος ακολουθεί η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται σ' αυτό:

- **Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- **Στρατολόγηση προσωπικού (Recruitment):** Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν , να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Επιλογή (Selection):** Επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- **Αξιολόγηση απόδοσης Εργαζομένου (Performance Appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.
- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.

- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development):** Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης

Τέλος, θα έπρεπε να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Ωστόσο επιχειρούμε να θέσουμε κεντρικές κατευθυντήριες και προορισμούς ώστε να μπορεί κάθε επιχείρηση να καταστρώσει την εναλλακτική διαδρομή που προσαρμόζεται στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της.

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Έτσι λοιπόν στο μέλλον η ΔΑΠ έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά προκλήσεων. Η πρώτη πρόκληση είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καλείται όχι μόνο να επιλέξει ικανά άτομα ή άτομα υψηλών δυνατοτήτων (high potentials), αλλά και να ανακαλύψει και να αναπτύξει εργαζομένους από την δεξαμενή ταλέντων της εταιρείας. Για το λόγο αυτό τα πλάνα διαδοχής αποτελούν δημοφιλή προσέγγιση, που προσπαθεί να λειτουργήσει προδραστικά, αναπτύσσοντας στελέχη για μελλοντικούς ρόλους. Στην προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έρχονται αντιμέτωπα με μια ακόμη πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας της εταιρείας και την ανάδειξη της ως προτιμητέου εργοδότη.

Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από την διαχείριση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές αποτελεί μια ακόμα πρόκληση για την ΔΑΠ. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να εδραιώνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών του. Η ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία στην εκτέλεση των έργων και η ευελιξία στο ωράριο εργασίας αποτελούν τους πιο διαδεδομένους και αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακίνησης στις σύγχρονες οργανώσεις.

Επιπλέον στο μέλλον η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών θα αποτελέσει πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών όπως η δημιουργία εκπαιδευτικών κέντρων και εταιρικών πανεπιστημίων (corporate universities) με σκοπό η εκπαίδευση των στελεχών να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και το όραμα της εταιρείας και να συνεισφέρει στην εδραίωση κοινής κουλτούρας. Ακόμα ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς είναι η ανάπτυξη ηγετών καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εφόσον εξασφαλίζουν την μετατροπή της εταιρικής στρατηγικής σε αποτελέσματα.

Η εδραίωση μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας ευθυγραμμισμένης προς το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης είναι επίσης ένα σημαντικό θέμα προς εξέταση για την ΔΑΠ. Η διαχείριση εργαζομένων που προέρχονται όχι μόνο από διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά ακόμη και από διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών νοοτροπιών και συμπεριφορών αποτελούν συχνά πονοκέφαλο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αλλά ταυτόχρονα και πρόκληση, καθώς η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται η ανάγκη για αποτελεσματικότερη εσωτερική επικοινωνία εντός του οργανισμού, ώστε κάθε

αλλαγή, πρωτοβουλία ή μήνυμα να περνά στους εργαζόμενους με τρόπο ξεκάθαρο και ελκυστικό. Αναδεικνύεται λοιπόν η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Εκτός όμως από τους εργαζόμενους που αποτελούν την βασική ομάδα ενδιαφέροντος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν και άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Τέτοιες ομάδες είναι η διοίκηση του οργανισμού, οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, τα συνδικάτα, οι πελάτες κ.α. μια πρόκληση λοιπόν για την ΔΑΠ είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας ενδιαφέροντος και ο συμβιβασμός των αντιθέσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ ομάδων.

Από όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η μοντέρνα ΔΑΠ λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς.

Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρεία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα.

1.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.4.1.1

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΚΑΙ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Αυτό προϋποθέτει την σωστή ανάμειξη των επιμέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων (Hersey, et al, 1996). Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα. Οι οργανισμοί πραγματοποιούν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό για βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο διάστημα.

Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης,

δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Εξετάζεται δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να εξακριβωθεί η θέση του στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα. Επίσης πρέπει να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες. Επίσης αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Προσδιορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Αφού λοιπόν καθοριστούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεως εργασίας δηλαδή διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμιά θέση αυτή καθαυτή (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) αλλά και σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασία θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.

- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.

1.4.1.2 ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΔΟΜΕΣ - ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ-ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια την σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με την σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας της επιχείρησης. Όλες αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και έκφρασης καινοτόμων ιδεών, στη συμμετοχή, στην ανταμοιβή όσων αποδίδουν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην αποκέντρωση των αποφάσεων. Ο συγκεντρωτισμός των εξουσιών, η τυφλή εμπιστοσύνη και η αποστροφή προς την ανάληψη κινδύνου και τη πρωτοβουλία θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι δεν έχουν θέση στη σύγχρονη επιχείρηση.

Οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος και η ανάγκη των επιχειρήσεων για προσαρμογή οδήγησαν στην υιοθέτηση νέων τρόπων οργάνωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες αναπόφευκτα διαφοροποιούν τις απαιτήσεις τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Η βιβλιογραφία αναφέρει θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα οργανικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θα προάγει την ανάπτυξη ενός συνόλου ανθρωπίνων πόρων που θα κατέχουν ένα πλατύ εύρος ικανοτήτων και θα μπορούν να υιοθετούν μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών. Επίσης πρακτικές όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια, είναι θετικά συσχετισμένες με σημαντικά κριτήρια της οργανωσιακής απόδοσης και προάγουν ευελιξία σε ένα δυναμικό και

απρόβλεπτο περιβάλλον. Μιλάμε λοιπόν για την «ευέλικτη επιχείρηση», δηλαδή για ευέλικτες οργανωτικές δομές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ανοίξουμε μια παρένθεση και να αναφερθούμε στο οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουμε την έννοια των ευέλικτων οργανωτικών δομών και την σύνδεση τους με την ευελιξία της επιχείρησης. Ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την δομική διάσταση και την λειτουργική διάσταση. Η δομική διάσταση αναφέρεται στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης, την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα(τμηματοποίηση), τον καθορισμό του εύρους διοίκησης και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων, τον καθορισμό του βαθμού συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας. Η λειτουργική διάσταση του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των διαδικασιών, των κανόνων και των προτύπων της λήψης αποφάσεων, της ροής πληροφοριών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της επιχείρησης και προσδιορίζουν την δράση και μέσω αυτής την επίτευξη των στόχων της.

Πρωταρχικό ζήτημα της δομικής διάστασης είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Έτσι λοιπόν το συνολικό έργο της επιχείρησης διαιρείται σε επιμέρους ρόλους εργασίες ή καθήκοντα που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα καθήκοντα του, ελέγχεται και ανταμείβεται για αυτά. Η διαίρεση της εργασίας συνδέεται άμεσα με την εξειδίκευση της εργασίας. Αυτή μπορεί να είναι οριζόντια (εύρος ποικιλίας καθηκόντων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας) ή κάθετη (δικαίωμα για λήψη αποφάσεων σχετικά με ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση καθηκόντων της θέσης).

Μετά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ένα άλλο ζήτημα της δομικής διάστασης του οργανωτικού σχεδιασμού που θα πρέπει να εξετάσουμε είναι ο καθορισμός του εύρους διοίκησης ή ελέγχου και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Για έναν αριθμό θέσεων εργασίας υπάρχει συνήθως μια προϊσταμένη - διοικητική θέση που έχει το δικαίωμα να ασκεί εξουσία στις πρώτες. Ο αριθμός αυτός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή διοικεί μια προϊσταμένη θέση λέγεται εύρος ελέγχου ή διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται για τον αριθμό των υφισταμένων που αναφέρονται σε κάθε προϊστάμενο. Κάθε προϊστάμενος έχει δυνατότητα να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων. Το εύρος ελέγχου ή διοίκησης συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών

επιπέδων και καθορίζει την μορφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης. Μικρό εύρος ελέγχου συνεπάγεται μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και υψηλή ιεραρχική δομή. Μεγάλο εύρος ελέγχου συνεπάγεται μικρό αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή. Οι ευέλικτες και λιτές οργανωτικές δομές χαρακτηρίζονται από λίγα ιεραρχικά επίπεδα που συμβάλουν στην αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης.

Ένα ακόμα ζήτημα που καλούμαστε να εξετάσουμε στο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο τίθενται δύο βασικά ζητήματα. Πρώτον ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας προς τις διάφορες θέσεις εργασίας και το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Δεύτερον τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκέντρωση εξουσίας) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκέντρωση εξουσίας).

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων αυτών σε τμήματα ή διαφορετικά μέσω της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης. Τέσσερις μορφές οργανωτικών δομών συναντάμε πιο συχνά. Την τμηματοποίηση κατά λειτουργία, τμηματοποίηση κατά προϊόν, τμηματοποίηση κατά υπηρεσία και τέλος τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Ωστόσο στην πραγματικότητα μια επιχείρηση χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήρια ή μορφές τμηματοποίησης. Σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για μικτή τμηματοποίηση. Μια τέτοια θεωρείται και η μητρική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις, την ταυτόχρονη τμηματοποίηση κατά λειτουργία και κατά προϊόν ή γεωγραφική περιοχή.

Η λειτουργική οργανωτική δομή καθώς και η κατά προϊόν που κυριάρχησαν για πολλά χρόνια στον κόσμο των επιχειρήσεων και βασίζονταν σε πολυπληθέστατες τάξεις μεσαίων στελεχών τόσο για την αμφίδρομη ροή των στοιχείων στη ιεραρχία όσο και για το συντονισμό και έλεγχο πολλών λειτουργιών της επιχείρησης παραμερίζονται όλο και περισσότερο. Τη θέση τους παίρνουν νέες, ολοκληρωμένες δομές που αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της μείωσης του κόστους και αύξησης της ταχύτητας διεκπεραίωσης των εργασιών, προσδίδοντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κυρίαρχη θέση κατέχουν η «οριζόντια οργάνωση» και η «δυναμική δομή δικτύων» Η "οριζόντια οργάνωση" απαιτεί ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- η δομή αναπτύσσεται σύμφωνα με τη ροή της εργασίας και όχι κατά τμήματα με ξεχωριστές αρμοδιότητες
- η κάθετη ιεραρχία έχει λίγα επίπεδα δεδομένου ότι διατηρούνται ορισμένα ανώτατα στελέχη στις παραδοσιακές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως π.χ. οικονομικά, ανθρωπίνων πόρων
- η εξουσιοδότηση είναι ευρύτατη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται σε πολυειδικευμένες, αυτοδιοικούμενες ομάδες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών ή προγραμμάτων
- η δομή αυτή έχει σαν στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε τακτική άμεση επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες αποτελούνται από 3-30 εργαζομένους διαφορετικών δεξιοτήτων εναλλάσσονται στις θέσεις εργασίας και παράγουν ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία. Αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό της εργασίας, παραγγέλλουν τα υλικά, συντονίζονται με τις άλλες ομάδες, επιλέγουν τα νέα μέλη και αποφασίζουν για τις διακοπές. Συγκεκριμένα η ομάδα έχει πλήρη και υπεύθυνη πρόσβαση σε όσους και όποιους πόρους είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου (εξοπλισμό, πληροφορίες κλπ.)

Στα πλαίσια μιας τέτοιας φιλοσοφίας διαφοροποιείται ο ρόλος του προϊστάμενου. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος που έδινε εντολές για να εκτελεστούν χωρίς να εξηγεί και να ενημερώνει, συντονίζοντας απλά τους υφισταμένους του, δίνει τη θέση του στον προϊστάμενο - ηγέτη που κατευθύνει, δίνει εξειδικευμένη συμβουλή, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, συνεργάζεται για τη λύση των προβλημάτων και επιδιώκει με τους συνεργάτες πραγματικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια «διοικεί» αλλά ταυτόχρονα «επηρεάζει». Οι παραδοσιακές δομές εξαφανίζονται και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων ανατίθεται σε δίκτυα και ομάδες.

1.4.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας.

Επομένως προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης. Αν και τα άτομα με υψηλές δυνατότητες προτιμούν οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν προκλήσεις και επιλογές, ενίοτε αυτά παρουσιάζουν αρνητική αντίδραση, τείνουν δηλαδή στο να χάσουν αυτές τις προκλήσεις.

Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί και δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων (Knowledge, Skills, Abilities, KSAs) αλλά και στο ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Κατά την διαδικασία αυτήν φαίνεται να υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραπάνω. Η αποδοτικότητα της εργασίας είναι το ενδιάμεσο κομμάτι, το οποίο ο υπεύθυνος θα πρέπει προσαρμόσει ανάμεσα στο KSAs και στις προδιαγραφές της θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Εκτός από την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου για την πλήρωση μιας θέσης, ο οποίος θα παράγει τα πιο αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, θα πρέπει να αποφασισθεί αν η αναζήτηση του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

1.4.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι :

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.
2. Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.
3. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους
4. Προαγωγές και μεταθέσεις. Η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί από προαγωγή ή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS στο οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι
5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας». Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό.

Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από την συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην ομάδα των

πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλουν αιτήσεις - βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού

1.4.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

1. Επαγγελματικές σχολές.
2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων
3. Ημέρες καριέρας.
4. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
5. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας
6. Γραφεία- βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους. Πρόκειται για γραφεία- κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κλπ - σε τοπικό, περιφερειακό, ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι ON LINE συνδεδεμένες με το σύστημα σε 24ωρη βάση, έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους, με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής
7. Εταιρείες leasing (εργαζομένων). Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας κλπ αυτών των υπαλλήλων αφού ανήκουν σε αυτήν
8. Γραφεία ευρέσεως εργασίας. Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά. Τα δημόσια (ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα

ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις

9. Εταιρείες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών). Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη - ταλέντα για τους πελάτες τους. Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εξεύρεσης εργαζομένων
10. Μέσα μαζικής ενημέρωσης. Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ακόμη και η τηλεόραση. Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης. Άμεσα γνωστοποιώντας δηλαδή, η επιχείρηση την επωνυμία της, ή έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, π.χ εταιρεία συμβούλων.
11. Διαδίκτυο(internet). Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τις βάσεις δεδομένων μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας

1.4.2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων - «ο πόλεμος των ταλέντων» όπως ονομάστηκε - αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη του ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21ου αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους σπάνιους πόρους.

1.4.2.3.1 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα ταλέντα» Εταιρικό Περιβάλλον

Οι Michaels, Handfield- Jones & Axerlod (2001), βασισμένοι σε μια μακροχρόνια έρευνα που διεξήγαγαν με την εταιρεία συμβούλων McKinsey, κατέληξαν σε πέντε

τομείς που χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν «το πόλεμο των ταλέντων»:

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.
2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους (Employee Value Proposition).
3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.
4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό .
5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων.

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων: Η αποτελεσματική διαχείριση και διατήρηση ταλέντων απαιτεί την αλλαγή του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού ώστε να ενστερνιστεί με πάθος τη σημασία των ταλαντούχων εργαζομένων και να πειστεί ότι τα ταλέντα μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Όπως έδειξε πανευρωπαϊκή έρευνα, στις περισσότερες εταιρείες η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών γίνεται ασυντόνιστα και χωρίς αναφορά στην επιχειρηματική στρατηγική. Με τη γλώσσα των αριθμών, μόνο ένα 25% των εταιριών του δείγματος ανέφεραν τη χρήση προνοητικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού (predictive work - force planning), λιγότερο από 15% εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα διαφοροποίησης των εργαζομένων ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ταλαντούχους και λιγότερο ταλαντούχους. Στην Ελλάδα μόνο μερικές πολυεθνικές εταιρείες κάνουν συντονισμένες ενέργειες διαχείρισης ταλέντων, με προγράμματα που προέρχονται απ' τη μητρική εταιρεία, καθώς και ορισμένες ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες, κυρίως του τραπεζικού κλάδου (Ιορδάνογλου, 2008).

2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους (Employee Value Proposition): Αρκετές επιχειρήσεις διατυπώνουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες τους, δηλαδή έναν ξεκάθαρο λόγο να τους επιλέξουν έναντι του ανταγωνισμού. Αντίθετα, ελάχιστες ασχολούνται με τη διερεύνηση και τη διατύπωση των λόγων για τους οποίους θα τους επιλέξουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι. Μια πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους είναι το άθροισμα όλων όσων βιώνει ένα άτομο όταν εργάζεται μέσα σ' έναν οργανισμό, απ' τη φύση της εργασίας του, τους συνεργάτες του, τον τρόπο άσκησης ηγεσίας κ.ά. Με άλλα λόγια είναι η απάντηση στο ερώτημα «γιατί ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να διαλέξει να εργαστεί εδώ». Για να δημιουργηθεί μια πρόταση αξίας για τους εργαζομένους ικανή να προσελκύσει ταλέντα, είναι σημαντικό να γνωρίζεις τι αναζητούν.

Τα αποτελέσματα από την εκτεταμένη έρευνα της McKinsey σε δείγμα 5.679 ταλαντούχων μεσαίων και ανώτερων στελεχών που ρωτήθηκαν τι τους κάνει να επιλέγουν μια εταιρεία για να εργαστούν και τι τους κάνει να επιλέγουν μια εταιρεία για να εργαστούν και τι τους κάνει να παραμένουν σε αυτήν έδειξαν ότι τα πιο σημαντικά είναι:

- Ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία (59%).
- Δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής (51%).
- Ικανή διοίκηση (48%).
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (41%).
- Ανάληψη πρωτοβουλιών (40%).
- Ταίριασμα με τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης (39%).
- Αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά (39%).
- Ευκαιρίες εξέλιξης της καριέρας (37%).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, για τους ταλαντούχους εργαζομένους δεν είναι μόνο το χρήμα που έχει σημασία. Όμως όπως θα συμπλήρωναν οι ίδιοι, «δεν θα ήθελαν να βλέπουν άλλους να πλουτίζουν από την δημιουργικότητα ή την ενεργητικότητα τους» (Ιορδάνογλου, 2008). Εάν λοιπόν οι επιχειρήσεις θέλουν να δημιουργήσουν μια ελκυστική πρόταση αξίας για τους εργαζομένους, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αλλάξουν πολλά δομικά χαρακτηριστικά τους, όπως την κουλτούρα και τις αξίες τους, τον τρόπο διοίκησης, τον τρόπο επιβράβευσης κ.λπ.

3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων: Η στρατηγική των προσλήψεων για τους περισσότερους οργανισμούς έχει τη μορφή της αναζήτησης του καλύτερου μεταξύ των υποψηφίων. Στον πόλεμο των ταλέντων όμως αυτό δεν αρκεί. Η αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών πρέπει να αποτελεί συνεχή προσπάθεια που γίνεται με τρόπο δυναμικό κάθε στιγμή και όχι μόνο όταν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Μάλιστα αρκετές εταιρείες δρουν προδραστικά στην προσέλκυση ταλέντων, επιλέγοντας περιόδους οικονομικής ύφεσης, ώστε να έχουν μικρότερο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις. Δημιουργικοί τρόποι προσέλκυσης θα πρέπει να αναζητούνται ώστε να βρίσκονται ταλέντα ακόμη και σε χώρους εκτός της αγοράς εργασίας.

4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό: Εκτός από την προσέλκυση και την πρόσληψη, η ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών θεωρείται εξίσου σημαντική, επειδή συνεισφέρει τόσο στη διατήρηση των ικανών, όσο και στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων εργαζόμενων. Φαίνεται όμως ότι λίγες επιχειρήσεις

ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην ανάγκη των ταλαντούχων στελεχών για ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί αρμοδιότητα κάθε μάνατζερ και να μην περιορίζεται στην κλασική εκπαίδευση, αλλά να παίρνει κι άλλες μορφές, όπως ανάθεση προκλητικών και δύσκολων έργων, συχνές αλλαγές ρόλου, το ξεκίνημα ενός έργου από το μηδέν, ο χειρισμός προβληματικών καταστάσεων κ.ά. Όλες αυτές οι αναπτυξιακές εμπειρίες έχουν στόχο να διευρύνουν τα όρια του εργαζομένου βοηθώντας τον να βγάλει το λανθάνον δυναμικό του. Ταυτόχρονα βέβαια θα πρέπει να παρέχεται και η ανάλογη υποστήριξη μέσω της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης

5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων: Η διαχείριση των ταλέντων προαπαιτεί τη αναγνώριση τους. Πολλές εταιρείες δεν γνωρίζουν με ακρίβεια ποιοι είναι οι καλύτεροι, οι μέτριοι και οι λιγότερο ικανοί εργαζόμενοι, οπότε όλες οι ενέργειες ανάπτυξης και προαγωγής δεν μπορούν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Πολλοί μάνατζερ επίσης διστάζουν να διαφοροποιήσουν τους εργαζόμενους σε κατηγορίες, καθώς θεωρούν ότι έτσι καταπατούνται οι αρχές της ίσης μεταχείρισης. Βέβαια η πραγματικότητα δείχνει ότι δεν αποδίδουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο και η συμβολή του καθενός στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης δεν είναι ισάξια. Η μη αναγνώριση της συνεισφοράς κοστίζει συναισθηματικά στα ταλαντούχα στελέχη και είναι ένας από τους λόγους αποχώρησης τους από μια επιχείρηση. Αντίθετα, στελέχη που αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και μικρότερη διάθεση να αποχωρήσουν .

Η διαφοροποίηση και η αναγνώριση προϋποθέτουν αλλαγή νοητικού παραδείγματος και τόλμης να ξεφύγει ένας οργανισμός από την καθιερωμένη αντίληψη και να περάσει σε νέους τρόπους δράσης. Κάποιοι τονίζουν τους κινδύνους που κρύβει ο υπέρμετρος προσανατολισμός σε ταλαντούχα στελέχη, καθώς πρώτον κοστίζουν ακριβά στην επιχείρηση, δεύτερον πάσχουν συχνά από αλαζονεία και εγωισμό και τρίτον, όταν δίνεται υπερβολική έμφαση στους λίγους δημιουργείται ανταγωνιστικό κλίμα και καταστρέφεται η ομαδικότητα και η συνεργασία εντός του οργανισμού. Ενδιαφέρουσα είναι παράλληλα η πρόταση μετατόπισης του ενδιαφέροντος από τα άτομα- ταλέντα στην επιχείρηση -ταλέντο, η οποία καλλιεργεί ένα οργανωσιακό κλίμα που βοηθά ακόμα και συνηθισμένα άτομα να παράγουν ασυνήθιστα αποτελέσματα.

1.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δυο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δυο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία. Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Για αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για την θέση, μακροχρόνια το κόστος που μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καταλληλότερο διορισμό είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του καταλλήλου εργαζόμενου. Αντίθετα στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς

μήνες. Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

1.4.3.1 ΣΚΟΠΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Οι εξωτερικές προκλήσεις και η αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει με ευελιξία και αποτελεσματικότητα, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες στην διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να μπορέσουν και αυτοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εξελίξεων .

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση π.χ. να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποιά θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά,

προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως, δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον .

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

Υπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)

- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι η εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

1.4.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών , που αφορούν την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από

τους υποψηφίους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα- ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες (tests)
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής- προσφορά θέσης εργασίας

Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

- **Βιογραφικά Σημειώματα**

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή

- **Προκαταρκτική Συνέντευξη**

Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους (Χυτήρης, 2001).

- **Αίτηση Απασχόλησης**

Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά

συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις (Snell & Bohlander, 2007).

- **Δοκιμασίες (TEST)**

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:

- (α) Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες
- (β) Τα «τεστ» νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διαφορές σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.
- (γ) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρους του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων
- (δ) Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις

ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα

(ε) Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων . Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ξυροτύρη, 2001).

- **Συνέντευξη Επιλογής**

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βασισμένοι στην θέση που πρέπει να συμπληρωθεί και στα προσόντα που απαιτούνται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με εκείνες τις ικανότητες που μπορούν αν αποκτηθούν εύκολα μέσω εκπαίδευσης και αυτών που δεν μπορούν. Αν ένας υποψήφιος προσληφθεί και ωστόσο απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση, πολύ πιο πέρα από αυτήν που είχε αρχικά θεωρηθεί, τότε μιλάμε για λάθος απόφαση. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί).

- **Επιβεβαίωση Πληροφοριών Που Αφορούν το Παρελθόν του Υποψηφίου**

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει η επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας (Wood & Payne, 1998).

- **Ιατρικές Εξετάσεις**

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για

τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους

1.4.3.3 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ.

1.4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.4.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να γίνει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πιο παραγωγικό, θα πρέπει, από τη μια, να βελτιώσει τις ικανότητές του, δηλαδή να 'μπορεί', αλλά και από την άλλη, να 'θέλει' να βελτιώσει τις ικανότητές του και να γίνει πιο παραγωγικό. Με άλλα λόγια, για να αποτελέσει το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν, θα πρέπει από τη μία να αποκτήσει νέες δεξιότητες αλλά και από την άλλη να νιώθει ικανοποίηση από την διαδικασία αυτή. Είναι λοιπόν διπλός ο στόχος που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις σε ότι αφορά στη διαδικασία μετατροπής του ανθρώπινου δυναμικού τους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να δημιουργήσουν ένα ικανό προσωπικό που θα αναπτύσσεται διαρκώς παρακολουθώντας τις εξελίξεις, αλλά και ένα προσωπικό που θα συνδέει τους δικούς του στόχους με τους στόχους της επιχείρησης. Σε μια ε-ποχή εξελίξεων, νέων συνθηκών και μια εποχή ευελιξίας με τους όρους απασχόλησης να χειροτερεύουν για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις να πιέζουν ολοένα και περισσότερο για μεγαλύτερη ευελιξία στον τομέα της αγοράς εργασίας με βελτίωση των όρων για τις ίδιες, η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα νοιάζεται για τους στόχους της επιχείρησης και θα προσπαθεί να βελτιώνεται από άποψη δεξιοτήτων ώστε να γίνει πιο παραγωγικό, είναι μια πάρα πολύ δύσκολη διαδικασία.

Οι επιχειρήσεις, μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα συμβάλουν ώστε να αποτελέσουν οι άνθρωποι πόροι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Για το σκοπό αυτό, όπως είδαμε άλλωστε, η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το περιεχόμενο, το ρόλο αλλά και τη σημασία αυτού του τμήματος θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε σε αυτή την ενότητα με σκοπό να δούμε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

1.4.4.2 ΈΝΝΟΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΙ

«Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων». Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», για να τονιστούν τα

μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π.

Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντίστοιχοι με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι, 'επαγγελματική εκπαίδευση', 'μετεκπαίδευση', οι διαφορές των οποίων είναι μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία. Όλοι οι παραπάνω όροι, χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα μέσα εκείνα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επίσης, «σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό». Επομένως, αν και σε πολλούς η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο νου μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη, η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Αποτελεί κάθε δραστηριότητα που έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα.

Σε προηγούμενο σημείο αναφέραμε ότι πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση 'εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού', προσπαθώντας να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες 'εκπαίδευση' και 'ανάπτυξη'. Αν και στο πρώτο μέρος αναφερθήκαμε σε αυτές τις δύο έννοιες, να υπενθυμίσουμε ότι η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας.

Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Μια επιχείρηση ή οργανισμός ο οποίος δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. Από την άλλη, προϋπόθεση για την κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τη μια να παρέχουν ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται και από την άλλη, με τη βοήθεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, να αντιστοιχούν μέσα στο χρόνο, τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

1.4.4.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σύμφωνα με ορισμένους ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις εξής δύο έννοιες: μάθηση και απόδοση. Θα έπρεπε δηλαδή η ανάπτυξη των εργαζομένων να εστιάσει στην ευημερία του ατόμου ή στα συμφέροντα της επιχείρησης; Από την άλλη, προτείνεται η έρευνα για τα ζητήματα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού να εστιάσει στα οικονομικά οφέλη, στη θεωρία συστημάτων, στις κοινωνικές παροχές αλλά και στην ηθική της ανάπτυξης του προσωπικού, προσπαθώντας για ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω. Στην προσπάθεια να διευκρινιστεί η φύση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτή έχει να κάνει με τη θεωρία και την πράξη σχετικά με την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις, τόσο για τα άτομα όσο και για την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Άλλοι, αρθρώνουν τρεις προοπτικές της ανάπτυξης του προσωπικού, που έχουν να κάνουν με το ενδιαφέρον που δείχνει αυτή για τις ικανότητες, το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη μάθηση στην οργάνωση/οργανισμός μάθησης. Κάθε ένα από τα παραπάνω οδηγεί και σε διαφορετικό σκοπό και διαφορετική προοπτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι λοιπόν οι θεωρητικές αρχές που προσδιορίζουν και το σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση ενηλίκων, την ψυχολογία, την επιχείρηση και τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, την πολιτιστική ανθρωπολογία, τη θεωρία οργάνωσης και την επικοινωνία, τη φιλοσοφία, και τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων.

Τέλος, όπως φάνηκε και από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από τις φιλοσοφικές και θεωρητικές

προσεγγίσεις. Οι συζητήσεις σχετικά με το πεδίο της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και τα όρια που αυτή έχει, εξαρτώνται από τα επιχειρήματα που διατυπώνονται εξ' αρχής για τη θεωρητική βάση της. Ανεξάρτητα όμως από τη θεωρητική βάση και το ενδιαφέρον της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που κατά πολλούς όπως είπαμε διαφέρει, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων. Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν, όταν βέβαια σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία της επιχείρησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό δείχνουν οι στόχοι της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση και στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω. Αυτό τέλος αναφέρεται και από τα στελέχη και τους υπεύθυνους τμημάτων ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων διαφόρων επιχειρήσεων, τις απόψεις των οποίων θα παρουσιάσουμε επίσης παρακάτω.

1.4.4.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.

Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του

προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που αποτελούν τομείς τους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση και τους οποίους θα δούμε παρακάτω.

Στις σημερινές συνθήκες η εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας κάνουν απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων αφού οι γνώσεις και οι ικανότητες τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού,

Το πόσα χρήματα θα επενδυθούν στην εκπαίδευση δεν σχετίζεται με την προηγούμενη κερδοφορία της επιχείρησης και έτσι δεν είναι μόνο οι κερδοφόρες επιχειρήσεις που μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση. Επομένως το πόσα θα επενδυθούν για εκπαίδευση δεν αποτελεί μια ερώτηση για το κατά πόσον οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση αλλά περισσότερο μια προοδευτική αναζήτηση επενδυτικής απόφασης. Η πιο σημαντική διαπίστωση του άρθρου, ωστόσο, είναι ότι η απόφαση για το πόσοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν σχετίζεται με την παλιά κερδοφορία της επιχείρησης.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση δηλαδή στις επιχειρήσεις έχει έναν χαρακτήρα εργοκεντρικό.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη υπάρχουν. Τέτοιοι τομείς, στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω, είναι οι:

- Γνώσεις
- Ικανότητες
- Στάσεις
- Επαγγελματικές δεξιότητες

1.4.4.4.1 Γνώσεις

Οι Γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.

1.4.4.4.2 **Ικανότητες**

Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η ανάλυση προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων
- Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π.

1.4.4.4.3 **Στάσεις**

Οι Στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:

- οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους,
- η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό,
 - η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και
 - η επιθυμία ανάληψης ευθυνών.

1.4.4.4.4 **Επαγγελματικές δεξιότητες**

Οι Επαγγελματικές δεξιότητες αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Συχνά, στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος competency-based training, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

1.4.4.5 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης, εννοούμε τις απόψεις της επιχείρησης για το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων της και γενικότερα τη σημασία που αποδίδει στην εκπαίδευση του προσωπικού της. «Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση». Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αφού αυτοί είναι που με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα συμβάλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, μπορεί να είναι δύσκολος αλλά οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Το γεγονός όμως που δείχνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση, είναι ότι και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, όταν διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων, επιχειρούν να προσελκύσουν προσωπικό από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Όμως «επειδή δεν φτάνει μόνο η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μια

θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες

μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- Συνεχής εκπαίδευση
- Πολιτικές εκπαίδευσης

Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν και το μελλοντικό πραγματικό εισόδημα, σαν αποτέλεσμα της απόκτησης εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια από τις δραστηριότητες, που έχουν αντίκτυπο και στη δυνατότητα απόκτησης διαφόρων πλεονεκτημάτων, και σε προσωπικό επίπεδο, από τους εργαζόμενους. Η ανάλυση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης, εστιάζεται στη σχέση αποτελεσμάτων και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις (on-the-job training), επειδή φαίνεται καθαρά πως οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχουν επιπτώσεις στα εισοδήματα, την παραγωγικότητα, τις μορφές απασχόλησης και σε άλλες οικονομικές μεταβλητές.

1.4.4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες .

Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει, σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται παρακάτω:

1.4.4.6.1 ***Βήμα 1.Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών***

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος

1.4.4.6.2 ***Βήμα 2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης***

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών καθώς, επίσης, και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

1.4.4.6.3 ***Βήμα 3.Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης***

Πριν οι εκπαιδευτές αποφασίσουν ποια μέθοδο θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα της αποδοτικότητας ώστε να δώσουν την ευκαιρία για πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής :

- **Επίδειξεις:** Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).
- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching).** Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως σε στελέχη. Κατά την διάρκεια αυτής ο άμεσα προϊστάμενος του στελέχους του δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του (Χυτήρης, 2001). Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι

πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας . Αποτελείται από :

- ✓ Βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει
 - ✓ Ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων
 - ✓ Χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
 - ✓ Παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται
- **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring).** Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των « προστατευόμενων » τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επιστήμη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον « προστατευόμενο» του:
- ✓ Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό - ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
 - ✓ Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει τη νέα δουλειά
 - ✓ Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του S Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα S Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες
 - ✓ Ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί.

Επισημαίνεται ότι ατά την καθοδήγηση μπορεί να καταγραφούν θετικές αλλά και αρνητικές μαρτυρίες. Σε κάποιες περιπτώσεις οι προστατευόμενοι υποστηρίζουν ότι ο καθοδηγητής μπορεί να αμελεί ή άλλες φορές να παραποιεί την πραγματικότητα.

- **Συμμετοχή σε επιτροπές.** Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Κατ' αυτή την μέθοδο το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Με την συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμα η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την

ευκαιρία να μάθει για θέματα - προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται

- **Διαλέξεις.** Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων
- **Σεμινάρια - Εργαστήρια.** Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες ως αρκετές μέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μιας απάντησης ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα
- **Προσομοιώσεις.** Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό.
- **Υπόδυση Ρόλων.** Στην υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση- πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο να κατανοήσουν το ρόλο - ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως συμπεριφορές για αυτούς τους ίδιους. Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων. Εναλλακτικά η υπόδυση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων. Η υπόδυση ρολών χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης ή αξιολόγησης, την παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης, την διαχείριση παραπόνων, την πώληση ενός προϊόντος, τη διοίκηση μιας συνάντησης ομάδας και άλλα .

- **Μελέτη Περιπτώσεων.** Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.
- **Επιχειρηματικά Παιχνίδια.** Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).
- **Πρακτική Άσκηση.** Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως από 3-12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες, ή οργανισμούς
- **Εργασίες και Projects.** Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος του. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας
- **Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα.** Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς :
 - ✓ Διαχείριση χρόνου (time management)

- ✓ Έλεγχος άγχους (stress management)
 - ✓ Δημιουργικότητα (creativity training)
 - ✓ Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
 - ✓ Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)
 - ✓ Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life balance)
- Ένας ακόμη τρόπος εκπαίδευσης των εργαζομένων, ο οποίος με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας γνωρίζει άνθιση στις μέρες μας, είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Η μέθοδος αυτή ανήκει στην κατηγορία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στην διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού και οικείων πυλών, καθώς επίσης και με τη χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.α.

1.4.4.6.4 Βήμα 4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης . Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

1.4.4.6.5 Βήμα 5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

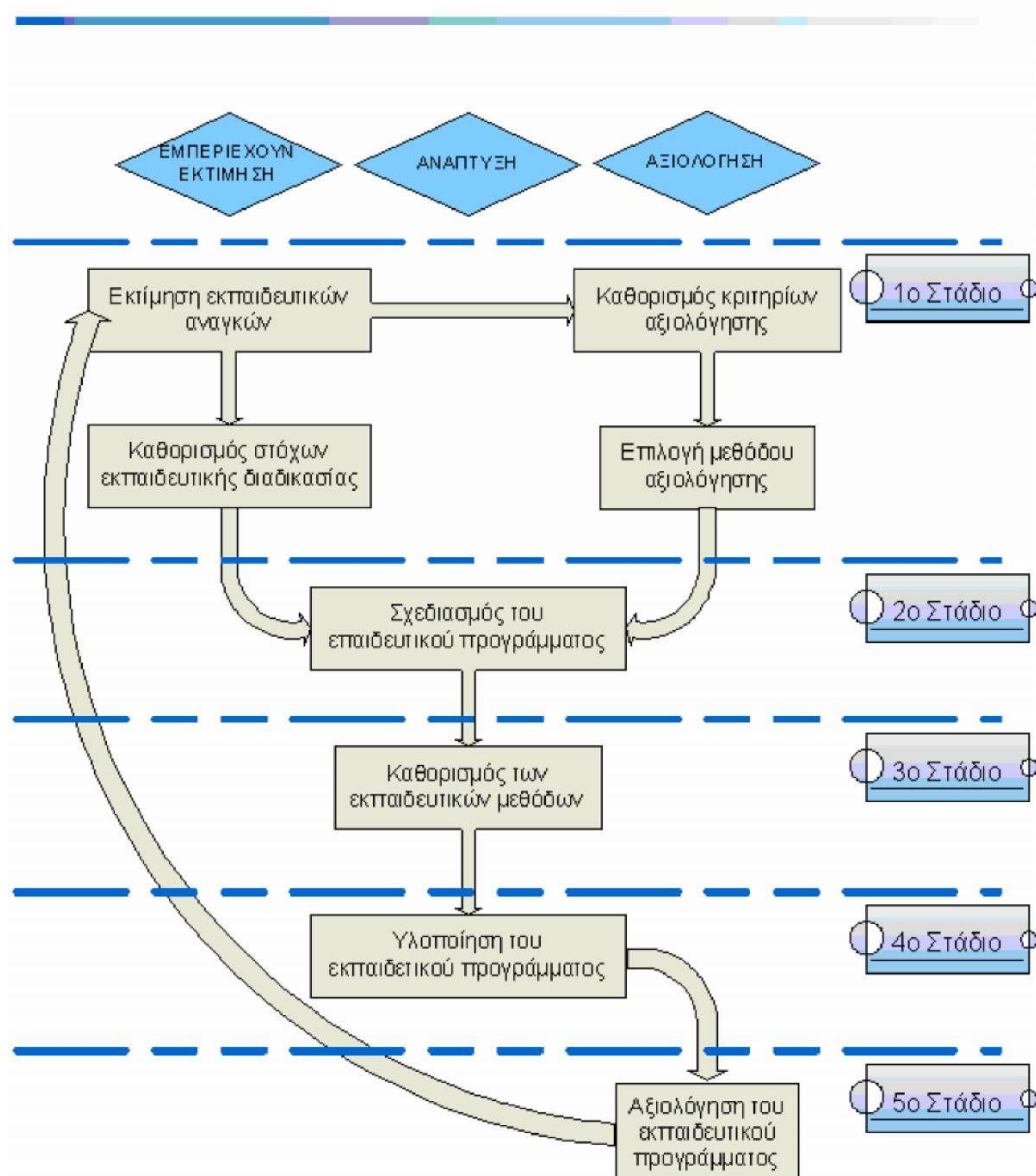
Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα , όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες αξιολογούν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :

- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης .

- ✓ Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά .
- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προϊσταμένους των εκπαιδευομένων .
- ✓ Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν
- ✓ Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους .

Με τα τις παραπάνω τεχνικές μπορούμε να διαπιστώσουμε τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς την εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.



Σχήμα 2 Οργάνωση της Εκπαίδευσης

Πηγή : Bernadin & Russel, 2003

1.4.4.7 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση

από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow. Να σημειωθεί ότι ο Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, ασχολήθηκε με τους ψυχολογικούς παράγοντες της οργάνωσης, με την προσωπικότητα και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων και με τους παράγοντες υποκίνησής τους. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, που προτάθηκε από τον A.Maslow, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς». Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, στην οποία φαίνεται και η ιεραρχία που προτείνει, ταξινομεί τις ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, από τη βάση προς τα πάνω ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτό-ολοκλήρωση
- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησι-ακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκνουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες .

1.4.4.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού». Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή εργασία στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωπορών απασχόλησης και μέσω την βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και

τритоβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.

- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.
- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον

1.4.4.9 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι σε όλους μας γνωστό ότι η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά περισσότερο την προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη και λιγότερο ως εργαζόμενου. Η εκπαίδευση του ατόμου σε θέματα που αφορούν την εργασία, επαγγελματική εκπαίδευση όπως την αναφέραμε στο πρώτο μέρος, είναι απαραίτητη και από τη στιγμή που δεν παρέχεται από τη δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων. Βλέποντας άλλωστε τους ετήσιους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων θα δούμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση για τις επιχειρήσεις, αφού γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και των κερδών της. Επιτυγχάνεται επίσης αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από την άλλη με την αύξηση της απόδοσής τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων. Με την εκπαίδευση, όπως ήδη αναφέραμε, απλοποιείται η εργασία και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης. Από την άλλη, μια

σωστή πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να συμβάλλει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματική εργασία. Μια σοφή κινέζικη παροιμία λέει: «εάν θέλεις δουλεία για ένα χρόνο σπείρε σιτάρι, για δέκα φύτεψε δέντρο και για τριάντα εκπαίδευσε ανθρώπους».

Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, πέρα των όσων έχουν αναφερθεί, περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αναπτυξιακά προγράμματα, την οργάνωση εσωτερικής εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό και παρακολούθηση εξωτερικής εκπαίδευσης αλλά και τη διασύνδεση της εκπαίδευσης με νέα συστήματα εργασίας και κύκλους ποιότητας.

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση, είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες:

- **Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.**

Γίνεται προσπάθεια μέσω της εκπαίδευσης, πριν την τοποθέτηση τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για τις πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορους τομείς όπως π. χ. κανόνες ασφαλείας, χρηματοοικονομικά, εκπτώσεις, αποθέματα αλλά και να δοθεί πρώτα μια γενική εικόνα για την οργάνωση της επιχείρησης.

- **Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα.**

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης όπως παραπάνω. Συνήθως ο υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, αναλαμβάνει σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευσή του σε θέματα οργάνωσης, πολιτικών και μεθόδων της επιχείρησης.

- **Στο κανονικό προσωπικό.**

Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Είτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν, όπως για παράδειγμα με την αποστολή μέρους του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά ταξίδια, η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εργαζόμενου.

1.4.4.10 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Τα τελευταία χρόνια όλες οι βιομηχανικές χώρες αντιμετωπίζουν μια περίοδο γρήγορων αλλαγών. Ο ανταγωνισμός εντείνεται, όχι μόνο μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στις αναδυόμενες νέες οικονομίες της ανατολικής Ευρώπης, της Ιαπωνίας και των ταχύτατα αναπτυσσόμενων χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας. Επίσης πολλές νέες χώρες, που τώρα ξεκινούν την εκβιομηχάνισή τους, αποδεικνύονται σταδιακά εξίσου σοβαροί οικονομικοί αντίπαλοι. Τα επόμενα χρόνια οι αλλαγές και οι εξελίξεις που θα επηρεάσουν και τις πολιτικές των επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς είναι πολλές. Η ανάπτυξη στη νέα τεχνολογία και σε νέες μεθόδους παραγωγής θα είναι ουσιαστική με αποτέλεσμα την παράλληλη ανάπτυξη νέων αγαθών αλλά το κυριότερο νέων ικανοτήτων που θα απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Το ενδιαφέρον επίσης για το περιβάλλον είναι ένας άλλος λόγος της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών. Οι δημογραφικές αλλαγές θα έχουν επίσης σημα-ντική επίδραση. Η υπογεννητικότητα που παρατηρείται στις αναπτυγμένες χώρες έχει ως αποτέλεσμα τη μικρή αύξηση του εργατικού δυναμικού σε αυτές τις χώρες. Σε αντίθεση, ο πληθυσμός στις αναπτυσσόμενες χώρες θα αναπτύσσεται με μεγαλύτερο ρυθμό. Έτσι, φθηνά εργατικά χέρια θα βρίσκονται σε άφθονη προσφορά στις παγκόσμιες αγορές και οι ηγέτιδες αναπτυγμένες χώρες θα χρειαστεί να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες.

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από τα παραπάνω ζητήματα, σημαίνουν ότι οι εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε διεθνείς, περιφερειακές ή ακόμη και τοπικές αγορές, πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ενός περισσότερο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, προς την καλλιέργεια εξειδικευμένων ικανοτήτων σε νέους τομείς και προς την απόκτηση ενός υψηλότερου επιπέδου βασικής μόρφωσης και εκπαίδευσης, έτσι ώστε να αυξήσουν την ευελιξία. Αυτό θα σημαίνει, κατά τον Prior (2000:16), «αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων, βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα και διαβεβαίωση ότι όλες οι ικανότητες των μεμονωμένων μελών του εργατικού δυναμικού θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά».

1.4.4.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σήμερα, ίσως περισσότερο από ποτέ, παρά το γεγονός ότι δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης, η καλή εκπαίδευση είναι

σημαντική. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για τη δουλειά του από την αρχή. Όπως αναφέραμε και στο πρώτο μέρος για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, οποιαδήποτε δουλειά εξελίσσεται στο πέρασμα του χρόνου, με αποτέλεσμα να δημιουργείται και η ανάγκη για την εκμάθηση των νέων γνώσεων που απαιτεί η εξέλιξη αυτής της δουλειάς από τον εργαζόμενο που την ασκεί.

Η τεχνολογική ανάπτυξη, από μόνη της, δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για μάθηση. Κάποτε οι πιο πολλές εργασίες απαιτούσαν ελάχιστα προσόντα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πλέον. Η είσοδος της τεχνολογίας από τη μία, αντικαθιστώντας την ανθρώπινη εργασία με αυτή των μηχανών, μείωσε τον αριθμό των ανειδίκευτων θέσεων εργασίας αλλά παράλληλα αύξησε την προσφορά θέσεων που απαιτούν περισσότερα προσόντα. Τα σύγχρονα μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις τόσο για την κατασκευή τους όσο και για τον χειρισμό τους(Ροο1,1994:9). Η ίδια η τεχνολογία επίσης, αλλάζει με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς. Μέχρι σήμερα μπορούσε κανείς να μάθει τη δουλειά του από την αρχή, χωρίς να χρειάζεται κάποια μετεκπαίδευση. Σήμερα αυτό έπαψε να ισχύει, με τις περισσότερες εργασίες να απαιτούν εκπαίδευση πέρα από την αρχική, αφού μόλις αποκτηθεί μια δεξιότητα η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί την ανάγκη για εκμάθηση νέων τεχνικών και την απόκτηση νέων προσόντων. Επομένως, όσο αφορά στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, αυτή γίνεται ολοένα πιο σημαντική και συνεχής. Αν δεν αποκτήσουμε τις νέες τεχνικές και τα καινούρια προσόντα που χρειάζονται, θα είμαστε ξεπερασμένοι. Έτσι η εκπαίδευση γίνεται συνέχεια και σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας.

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, σε σχέση με όσα αναφέρθηκαν για την τεχνολογία, είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ηγηθούν στην αγορά και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εφαρμογή της τεχνολογίας γενικότερα αλλά και η νέες ειδικές εφαρμογές της σε συγκεκριμένους τομείς έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου για τη δημιουργία ενός αποτελέσματος και επομένως την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι λοιπόν απαραίτητη η, μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα ξέρει να εφαρμόζει αυτές τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε και η επιχείρηση με την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την είσοδο της καινοτομίας, που η εφαρμογή της τεχνολογίας θα επιτρέψει, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

1.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Ο όρος Καριέρα (Career) (ή, συνώνυμα, σταδιοδρομία) περιγράφει τις θέσεις απασχόλησης από τις οποίες περνάει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Οι καριέρες σήμερα δεν είναι όπως παλιά. Στο παρελθόν προσδιορίζονταν ως μια γραμμική και ανοδική πορεία σε μία ή δύο εταιρίες ή ως μία σταθερή απασχόληση σε ένα επάγγελμα. Στις μέρες μας είναι πιο πιθανό να οδηγούνται και να επαναπροσδιορίζονται από το άτομο από καιρό σε καιρό, καθώς το άτομο και το περιβάλλον του αλλάζουν.

Η διαχείριση καριέρας χρησιμοποιείται κυρίως ως κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού καθώς επίσης και ως παρότρυνση για την περαιτέρω παραμονή των πιο ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση. Η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει σημαντική επίδραση στην καριέρα των υπαλλήλων. Η πρόσληψη, η επιλογή, η τοποθέτηση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η προώθηση και η αποχώρηση των εργαζομένων επηρεάζουν όλες την καριέρα τους και συνεπώς και την ικανοποίηση και την επιτυχία της καριέρας τους.

Η Διαχείριση Καριέρας (Career Management) σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι στόχοι της διαχείρισης καριέρας είναι οι εξής:

- ✓ να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των υπαλλήλων της
- ✓ να παρέχει πιο αξιοκρατικά κριτήρια στη διαδικασία των προαγωγών
- ✓ να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα καριέρας και να το ενθαρρύνει να φθάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ακολουθώντας μια επιτυχημένη καριέρα σύμφωνα πάντα με τα ταλέντα και τις προσδοκίες τους
- ✓ να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους ότι θα λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη από τη μεριά της εταιρίας για οποιοδήποτε επίπεδο ευθύνης έχουν την ικανότητα να φθάσουν
- ✓ να συστηματοποιήσει την αναγνώριση των δυνατοτήτων και την αξιολόγηση των εργαζομένων
- ✓ να διευρυνθούν οι εμπειρίες των εργαζομένων

1.4.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Με τον όρο στέλεχος εννοείται κάθε φορέας εργασίας που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων στην επιχείρηση. Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Η ανάπτυξη στελεχών είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάνατζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν. Τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών είναι όλο και πιο αναγκαία στη σημερινή εποχή, λόγω της πολύπλοκης ζήτησης για μάνατζερ και καθ' ότι η εκπαίδευση των στελεχών μέσα από την εμπειρία αποκλειστικά είναι πολύ χρονοβόρα και αναξιόπιστη διαδικασία.

Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι σύγχρονες εταιρίες στη διεθνή αγορά, θα πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς μάνατζερ. Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι διεθνής ώστε να προετοιμάζει τον εκάστοτε μάνατζερ για την εκπλήρωση διαπολιτισμικών και διεθνών αποστολών. Οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα των μάνατζερ παρέχοντας μεγάλου φάσματος δραστηριότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης, έπειτα από αποτίμηση και επιλογή. Αξιοσημείωτες μαρτυρίες υποδηλώνουν ότι επενδύσεις στην εκπαίδευση έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο. Τα περισσότερα προγράμματα διεθνούς εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στη αύξηση της πολιτιστικής ικανότητας των μάνατζερ, εμπλουτίζοντας την γνώση και την ενημέρωση αυτών σχετικά με το πολιτισμό - οικοδεσπότη, ώστε να μπορούν να διαπραγματεύονται με άλλους με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Η εκπαίδευση για παγκόσμιους μάνατζερ θα πρέπει να περιέχει μεταγνωστικά, υποκινητικά και συμπεριφορικά συστατικά .

Γενικά, η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει στο να:

- συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα
- αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
- κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά

- αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- εισάγουν καινοτομίες (innovation)

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει τις εξής τακτικές διαχείρισης ταλέντων:

- να δίνει ανατροφοδότηση (feedback) για την ανάπτυξη, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα
- να θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους αναπτυξιακούς στόχους
- να τοποθετεί την ανάπτυξη στο περιεχόμενο της οργανωσιακής στρατηγικής
- να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων
- να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία
- να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά
- να παρέχει ασφαλές περιβάλλον για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών
- να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους πώς να αποκτήσουν νέες ικανότητες
- να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης της αλλαγής

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιχείρηση Carrefour η οποία δίνει μεγάλη σημασία στα συστήματα ανάπτυξης και διαχείρισης καριέρας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη ταλέντων επιτελείται με κέντρα ανάπτυξης ανά θέση, αξιολόγηση της απόδοσης, προσωπικό προσανατολισμό, πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και προαγωγή εκ των έσω, ενώ για τη διατήρηση των ταλέντων χρησιμοποιείται ένα ειδικά σχεδιασμένο MBA για τα καλύτερα στελέχη σε συνεργασία με το ALBA, εκπαίδευση με βάση τις δικές τους ανάγκες και γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τις αξίες, την ανάπτυξη των στελεχών και την επίτευξη των μετρήσιμων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

1.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΑΜΟΙΒΗΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αμοιβή σαν πρακτική της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM) είναι μια σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα. Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών - κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και την έμμεση οικονομική παροχή που αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.

1.5.1 ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας. Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα:

- **Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων.** Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- **Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.** Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.** Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσης κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
- **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.** Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- **Έλεγχος κόστους.** Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
- **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.** Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.

- **Εύκολη κατανόηση.** Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ΑΔ όσο και από τους μάνατζερ και εργαζομένους.
- **Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας.** Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν την μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ΑΔ στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα ΑΔ και το έργο του.

1.5.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.

- **Σταθερές αμοιβές**

- ✓ Πληρωμή με σταθερό μισθό

Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει όπως αναφέρθηκε από τη φύση της θέσης εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει

- **Μεταβλητές αμοιβές**

- ✓ Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι

επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους.

✓ Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

✓ Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής (Χυτήρης, 2001). Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα.

✓ Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβασή του το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως τη δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων. Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιριών και ομίλους επιχειρήσεων όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο. Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης

συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής.

✓ Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών - , είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών. Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

✓ Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση.

✓ Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων.

• **Διάθεση Μετοχών**

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

• **Πρόσθετες παροχές**

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής. Από την πλευρά των εργαζομένων η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, οι εκπτωτικές αγορές, τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κ.α.

Για την ύπαρξη ενός επιτυχημένου προγράμματος παροχών, κρίνεται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπ' όψη τις ανάγκες των υπαλλήλων και να δημιουργήσει ένα προσιτό περιβάλλον το οποίο θα προσελκύσει πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Προσφέροντας μια πιο συναδελφική ατμόσφαιρα και εγκαθιδρύοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις, μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματικό

1.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με την στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού/ επιχείρησης, έτσι ώστε, να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες.

Η αξιολόγηση μπορεί να ορισθεί σαν διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Ως πολύπλοκη δραστηριότητα, αντιμετωπίζει πλήθος αλληλοσχετίσεων, οι οποίες αναιρούν εντολές διαφάνειας, ακρίβειας και αξιών. Σταδιακά γίνεται πιο πολύπλοκη, όταν συντρέχουν λόγοι και απαιτήσεις ποιότητας, δυσκολεύοντας την εφαρμογή των κριτηρίων του συστήματος, της παρατηρητικότητας, της μέτρησης, της συσχέτισης εργασίας, της αναγκαιότητας επιτυχίας, της χαλιναγώγησης - συγκράτησης και της πρακτικότητας.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

1.5.4 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο χρήσης για την παροχή κινήτρων των διευθυντών, εποπτών και υπαλλήλων. Η βαθμολογία χρησιμεύει συχνά ως βάση για την προαγωγή ή εξέλιξη των υπαλλήλων, ή ως νομικό ντοκουμέντο αφού μπορεί να παρουσιαστεί σε δικαστήριο ως αποδεικτικό στοιχείο. Συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, στην εξέταση της συμπεριφοράς τους, ώστε με την καθοδήγηση να αποφύγουν αδυναμίες και ελλείψεις για να παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών.

Αποτελεί τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά τη διαδικασία επιλογής, μέσω σύγκρισης και απόδοσης. Η αξιολόγηση έχει ταυτιστεί με την αμοιβή των εργαζομένων αλλά ο σημαντικότερος στόχος είναι η ανατροφοδότηση.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
- Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
- Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους
- Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιολογικά

- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και τη πραγματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού αυτού. Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ' αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

1.5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και σχολιάζουν, δίνουν συμβουλές και οδηγίες. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

- Προσδιορισμός Κριτηρίων απόδοσης: πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί /ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχτεί για να εκτελεσθεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Προσδιορισμός Προτύπων απόδοσης: είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.
- Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: σε αυτό το στάδιο ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου μπορεί να γίνει από όποιον συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Έτσι λοιπόν οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, οι συνάδελφοι και συνεργάτες του, οι υφιστάμενοι του και οι πελάτες. Επιπλέον μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση). Ωστόσο ο πιο καλός τρόπος για να προαχθεί η αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης και να επιτευχθεί

οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η κυκλική αξιολόγηση η οποία απαιτεί εξασφάλιση πληροφοριών από όλες τις πηγές συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συνεργατών των υφισταμένων, των προμηθευτών, των πελατών και των συμβούλων. Γενικά οποιοσδήποτε έχει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς κάνει ο εργαζόμενος την δουλειά του, μπορεί να αποτελέσει πηγή στην διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης.

Ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης αποτελεί η συνέντευξη αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης λόγω της φύσης της και των παραμέτρων τις οποίες θα πρέπει να λάβει υπ' όψη ο εξεταστής, καθίσταται μια πολύπλοκη διαδικασία. Η διαφοροποίηση της εξέτασης για την αμοιβή από την ανάπτυξη του εργαζομένου, η αναγκαιότητα του εξεταστή να αναλάβει πολύπλοκους ρόλους (ακροατής, σύμβουλος) και το γεγονός ότι αντιμετωπίζει διαφορετικά άτομα, την καθιστά δύσκολη διαδικασία. Οι υποκειμενικές χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα της απόδοσης και δεν προσφέρουν την επιθυμητή ανατροφοδότηση. Τέλος οι εξεταστές ή δεν έχουν κατάλληλη προσέγγιση ή υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς υπαλλήλους. Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης, τα κριτήρια αποδοτικότητας τα οποία έχουν καθοριστεί και η συνέντευξη για την μετέπειτα εξέλιξη του, αποτελούν μέρη της συνεργασίας μεταξύ εξεταστή - εξεταζόμενου τα οποία οδηγούν σε διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές είναι δυνατό να αλλάξουν την διάθεση, την απόδοση και την ικανοποίηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση.