Στελέχωση και ανθρώπινο δυναμικό νέας επιχείρησης

Σκοπός του κεφαλαίου 3
Προσδοκώμενα αποτελέσματα 4
Έννοιες – κλειδιά 5

9.1 Εισαγωγή 6
9.2 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων 7
9.3 Ανάλυση εργασίας 8
9.4 Προσέλκυση υποψηφίων ► 9
9.5 Επιλογή υποψηφίων 10
9.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων 11
9.7 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων 12
9.8 Πολιτική και συστήματα αμοιβής εργαζομένων 13

Σύνοψη
Βιβλιογραφία

Συγγραφέας κεφαλαίου

Γιάννης Θεοτοκάς, Αν. Καθηγητής, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

► *Σκοπός του κεφαλα ου*

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανάλυση του εννοιολογικού υπόβαθρου καθώς και των σύγχρονων θεωριών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλαίσια του κεφαλαίους δίνεται έμφαση στη συστημική προσέγγιση των οργανώσεων και αναλύονται μια σειρά από αλληλένδετες ενότητες, οι οποίες στο σύνολό τους, αποτελούν υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανώσεων, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους ς αποτελούν τους βασικότερους από τους τομείς στους οποίους θα επικεντρωθεί η ανάλυση.

► *Προσδοκώμενα αποτελέσματα*

Στο τέλος του κύκλου οι διδασκόμενοι πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοούν τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Να κατανοούν τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών
- Να κατανοούν την αναγκαιότητα ανάπτυξης εργαλείων και μεθόδων που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών

► *Έννο ες-κλε δ ά*

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ανάλυση Εργασίας
- Υποδοχή νεοπροσληφθέντων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού
- Συστήματα αμοιβών ανθρώπινου δυναμικού

9.1 ► *Εισαγωγή*

Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της. Επιδιώκει να το επιτύχει αυτό αναπτύσσοντας διακριτές ικανότητες οι οποίες θα τις επιτρέψουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Για το σκοπό αυτό συνδυάζει τους παραγωγικούς πόρους που έχει στην διάθεσή της με τρόπο ώστε να παράγει αποτέλεσμα που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Οι παραγωγικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της είναι υλικοί, (κεφάλαιο-άνθρωποι) και άυλοι (κουλτούρα-τεχνογνωσία). Για τη διαχείριση κάθε ενός από αυτούς τους πόρους έχει αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη λειτουργία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υπάρχει σε πλήρη μορφή σε κάθε οργανωμένη προσπάθεια είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί **τον μοναδικό παράγοντα** που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής (τους υπόλοιπους υλικούς πόρους) ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Υπάρχουν **δύο βασικές αιτίες** που επιβάλλουν την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

- Το υψηλό του κόστος, δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον **ακριβότερο πόρο μιας επιχείρησης** και ταυτόχρονα τον **πιο πολύτιμο**. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν από τη μια να **προσελκύουν τους καλύτερους** εργαζόμενους και από την άλλη, να αναπτύξουν συστήματα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα **συμβάλλουν στο μέγιστο** βαθμό στην αξιοποίηση των υπόλοιπων συντελεστών και τελικά στην επίτευξη των στόχων τους.
- Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις είναι **υποχρεωμένες να προσαρμόζουν** στρατηγικές και πολιτικές, συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων **προκειμένου να προσαρμοστούν** σε αυτές τις αλλαγές.

Η διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού **αποτελεί τη λειτουργία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν** να **εξασφαλίσουν** ότι οι **εργαζόμενοι συμβάλλουν** στον μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη των στόχων.

Έτσι η ΔΑΔ **ασχολείται με την αποτελεσματική διοίκηση** των εργαζομένων **ώστε**:

Να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), **θα εργαστούν μαζί**, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο **ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές** και **να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους**[1].

Ένας ολοκληρωμένος **ορισμός** της **ΔΑΔ** είναι ότι:

[1] Λ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα, σελ. 18.

είναι η λειτουργία που αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση, με τρόπο που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνος[2].

Αυτός ο ορισμός δίνει **έμφαση σε τρία** στοιχεία:

- Τον **στρατηγικό** προσανατολισμό της επιχείρησης
- Την **ηθική** της
- Την **κοινωνική** της ευθύνη

Η ΔΑΔ **υπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους** της επιχείρησης. Για να το κάνει αυτό όμως **πρέπει** και η ίδια να θέσει τους **δικούς της στόχους**, οι οποίοι θα είναι **ενταγμένοι στο γενικότερο στρατηγικό πλαίσιο** και θα υπηρετούν σαν **οδηγοί στη λήψη των αποφάσεων** που την αφορούν αλλά και σαν **ένα μέτρο ελέγχου της**.

Αυτοί οι στόχοι **είναι οργανωτικοί, λειτουργικοί, κοινωνικοί αλλά και προσωπικοί** με την έννοια ότι αναφέρονται στον κάθε εργαζόμενο χωριστά.

Ένα στοιχείο που πρέπει να τονιστεί είναι ***η προϋπόθεση αμοβαότητας στην υλοποίηση των στόχων****.* ***Ο στόχος της ΔΑΔ υλοποιούντα μόνο στο βαθμό που ο ατομικός στόχος του κάθε εργαζόμενου υλοποιούντα*** *και το αντίθετο. Δεν πρέπει να λησμονείται δηλαδή ότι τελικά, σκοπός είναι η ικανοποίηση τους εργαζόμενου, η αύξηση της αξίας του και η δι'αυτών θετική επίδραση στην επιχείρηση. Καλό θα είναι η επιχείρηση αφού τα καταφέρει αυτά, να καταφέρει να αυξήσει και την αφοσίωση του εργαζόμενου.*

Για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους και να βελτιώσει την παραγωγική συνεισφορά τους, θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες[3]:

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα, που έχει σκοπό την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας.

- Ανάλυση εργασίας. Περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την προδιαγραφή-προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τα οποία πρέπει να διαθέτει.

- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων, την πρόσκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις θέσεις εργασίας και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς, αλλά και την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, την ανάθεση διευρυμένων καθηκόντων και την παροχή δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

- Ανταμοιβή εργαζομένων. Αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση μιας πολιτικής αμοιβών και ειδικών σχεδίων μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων.

---

[2] W. B. Werther, K. Davis (1996), *Human resources and personnel management*, McGraw Hill, σελ.1.

[3] Λ. Χυτήρης, ό.π., σελ. 19-20.

- Αξιολόγηση απόδοσης. Αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και την εκτίμηση της συνεισφοράς, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του.

- Εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πεδίο των εργασιακών σχέσεων είναι η τήρηση των όρων της σύμβασης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και τη βελτίωσή τους.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι **αλληλοσυνδεόμενες και αλληλεξαρτώμενες**. Αυτό σημαίνει ότι η ΔΑΔ μπορεί **να αντιμετωπιστεί σαν ένα σύστημα**, με **πολλά υποσυστήματα**.

Ταυτόχρονα, **η ίδια η ΔΑΔ πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ένα υποσύστημα** του ευρύτερου συστήματος που αποκαλούμε επιχείρηση.

Το **σύστημα αυτό είναι ανοικτό**, που σημαίνει ότι **δέχεται επιρροές** από το περιβάλλον του και με τον τρόπο αυτό **ανανεώνεται**.

Σαν σύστημα, **δέχεται εισροές από το περιβάλλον**, τις **μετασχηματίζει** μέσα από τις διαδικασίες μετατροπής και **δίνει εκροές**.

Βασικό στοιχείο του συστήματος είναι **η ανατροφοδότηση.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι **μια επιτελική ομάδα** που έχει σαν **κύριες ευθύνες**:

- Παροχή συμβουλών στα στελέχη για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού
- Παροχή υπηρεσιών σε θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό (προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων κ.α.)
- Σχεδιασμός πολιτικών και συστημάτων και διαδικασιών για τους ανθρώπινους πόρους. Η διεύθυνση Αν. πόρων βοηθά στη συνέχεια τα λειτουργικά στελέχη στην εφαρμογή τους.

Όσο μεγαλύτερη είναι η σημασία που δίνεται από μια επιχείρηση στον ανθρώπινο παράγοντα, **τόσο πιο οργανωμένη και εκτεταμένη** θα είναι και η οργανική μονάδα/υπηρεσία που θα ασχολείται με τη διοίκησή του. Βεβαίως, στις μικρές επιχειρήσεις ή και στις νεοιδρυόμενες επιχειρήσεις συχνά, δεν είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι για την απασχόληση επιτελικών στελεχών με αντικείμενο την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, σε αυτή την κατηγορία η ευθύνη για τις λειτουργίες που εντάσσονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσωπικού ανήκει στον διοικητικό διευθυντή.

Σαν υποστηρικτική ή επιτελική υπηρεσία η ΔΑΔ **έχει ρόλο συμβουλευτικό στα λειτουργικά στελέχη**. Μόνο στις περιπτώσεις που οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται και από την ίδια (π.χ. πρόσληψη, ύψος αύξησης αποδοχών κλπ.) τότε έχει και λειτουργική εξουσία.

Λόγω της σπουδαιότητας του παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό η ΔΑΔ **πρέπει να συμμετέχει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης** για να επιτυγχάνεται η ενοποίηση και η σύνδεση των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική.

9.2 ► *Στρατηγ κός προγραμματ σμός ανθρώπ νων πόρων*

Όπως κάθε διοικητική λειτουργία, έτσι και η ΔΑΔ, **απαιτεί καλή γνώση του περιβάλλοντος και συντονισμό με τον στρατηγικό προσανατολισμό και προγραμματισμό** της επιχείρησης. Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** είναι μια διαδικασία που **επιτρέπει την απάντηση των εξής ερωτήσεων**:

- Πού βρισκόμαστε σήμερα;
- Πού θέλουμε να φτάσουμε;
- Πως θα φτάσουμε;
- Με ποιους θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

Αυτό το τελευταίο **ερώτημα αφορά τη ΔΑΔ**.

Τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα μπορούν να μείνουν **ασκήσεις επί χάρτου, αν οι άνθρωποι** που καλούνται να τα υλοποιήσουν **δεν είναι οι κατάλληλοι.**

Ο **στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** είναι μια διαδικασία που επιτρέπει τον **προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση** του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο **ποιοτικά όσο και ποσοτικά,** ώστε να **επιτευχθούν οι στόχοι** της επιχείρησης.

Πριν αναλύσουμε τη διαδικασία ΣΠΑΔ, θα σταθούμε για λίγο σε ορισμένους από τους βασικούς παράγοντες που. μπορεί να **δημιουργούν σημαντικούς περιορισμούς σε αυτή**

► Κύκλος ζωής της επιχείρησης

Το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον πρ.αν.δυν.

Διαφορετικές είναι οι ανάγκες μιας επιχείρησης που πρόκειται να ιδρυθεί, μιας επιχείρησης που μόλις ξεκίνησε, μιας επιχείρησης που αναπτύσσεται, που ωριμάζει ή παρακμάζει.

Όσο μια επιχείρηση προχωρεί προς την ωρίμανση, τόσο γίνεται ένας γραφειοκρατικός οργανισμός που σταδιακά χάνει την αρχική της ευελιξία.

Ευνόητο λοιπόν είναι ότι **ανάλογα με τον κύκλο ζωής θα είναι και οι στόχοι και τα προγράμματα** του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων.

Ευνόητο επίσης είναι ότι **το μέγεθος της επιχείρησης είναι** ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που συνδέεται και με το στάδιο του κύκλου ζωής.

► Οργανωσιακή κουλτούρα

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την εκτίμηση των απαιτήσεων του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση, δεδομένου ότι αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, στάσεων, πεποιθήσεων που μοιράζονται ή μαθαίνουν τα μέλη μιας οργάνωσης στην προσπάθειά τους για εσωτερική ενοποίηση και εξωτερική προσαρμογή.

Οι αξίες, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις **δημιουργούν πρότυπα και προκαλούν συγκεκριμένες συμπεριφορές**.

Είναι λοιπόν λογικό να υποτεθεί ότι η **αποτελεσματικότητα** ενός οποιουδήποτε προγραμματισμού είναι **συνάρτηση και αυτού του στοιχείου**.

Μια κατά τα άλλα ορθή πολιτική προσωπικού που **θα συγκρούεται** με τις ισχύουσες αξίες θα αποβεί στην πράξη **καταστροφική**.

Η κουλτούρα **επηρεάζει** επίσης σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση **αντιλαμβάνεται τις εξωτερικές ευκαιρίες ή απειλές** που εμφανίζονται για αυτή.

Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν είναι ένας από τους παράγοντες που πρέπει να εκτιμηθεί στη διαδικασία προγραμματισμού και στόχων της επιχείρησης αλλά και της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Παίζει **σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του προσωπικού** της επιχείρησης και μπορεί **να αποτελέσει ένα δυνατό μηχανισμό υποκίνησης** και **αφοσίωσης**.

<u>Η Δ αδ κασ α Προγραμματ σμού Ανθρώπ νων Πόρων επ δ ώκε το</u> δυναμ κό που δ αθέτε ή που θα χρε αστε στο μέλλον η επ χε ρηση, να ε να δ αθέσ μο κα κανό να υλοπο ήσε στρατηγ κά σχέδ α κα να επ τύχε στόχους.

Αυτό επιτυγχάνει ο προγραμματισμός, ο οποίος πρέπει να υλοποιείται ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει **τη σκυτάλη μόνο μετά τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων** της επιχείρησης. Με βάση αυτούς, θα πρέπει στη συνέχεια να προσδιοριστεί η ποσότητα και η ποιότητα του προσωπικού που απαιτείται για την υλοποίηση τους.

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1ο: Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για να εκτιμηθεί ποιες είναι οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας.

Για την πλήρη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να εξετάζεται:

Α. σύνθεση εργατικού δυναμικού (φύλλο, εθνικότητα, μορφωτικό επίπεδο) και εργασιακά πρότυπα (μερική απασχόληση, νέες μορφές απασχόλησης)

Β. Κυβερνητικές αποφάσεις (πλαίσιο για την απασχόληση, τις αμοιβές, τις παροχές, την υγιεινή και την ασφάλεια κ.α.)

Γ. Οικονομικές Συνθήκες (στάδιο οικονομικού κύκλου, οικονομικές τάσεις, πληθωρισμός, κόστος ζωής, εργασιακό κόστος, ανεργία κ.α.)

Δ. Ανταγωνιστές (στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης και απασχόλησης που εφαρμόζουν)

Ε. Χαρακτηριστικά της χώρας/περιοχής (δημογραφικά χαρακτηριστικά, επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, πρότυπα ζωής κ.α.), τα οποία μπορεί να μεταβάλλονται έντονα στη διάρκεια του χρόνου, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πληθυσμιακή αύξηση περιοχών μεταξύ του 1991 και του 2001

Ανατ. Αττική	37%
Δυτική Αττική	20,7%
Αττική	6,6%
Θεσσαλία	2,7%
Ήπειρος	3,8%

Πηγή: ΕΣΥΕ (απογραφή 2001)

2ο. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εσωτερική ανάλυση έχει σαν βασικό στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι, ποσοτικά και ποιοτικά, υπάρχουν στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει την καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και τον εντοπισμό των κενών ή των πλεοναζόντων, την καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για τον εντοπισμό των ελλείψεων-αδυναμιών ή των δυνατών σημείων. Στην ανάλυση αυτή συμβάλει σημαντικά η υποδομή σε πληροφοριακά συστήματα, τα οποία καθιστούν διαθέσιμες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό και επιτρέπουν την ταχεία λήψη αποφάσεων για σχετικά θέματα. Σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής ανάλυσης αποτελεί η ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής των στελεχών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

3ο. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού

Στο στάδιο αυτό, με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί, επιχειρείται πρόβλεψη τόσο της ζήτησης που θα δημιουργήσει η επιχείρηση, όσο και της προσφοράς που θα έχει. Η πρόβλεψη μπορεί να βασίζεται σε σειρά μεθόδων, στις οποίες περιλαμβάνονται από μαθηματικά μοντέλα μέχρι απλές εκτιμήσεις. Για την εκτίμηση της προσφοράς λαμβάνονται υπόψη παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική αγορά εργασίας) και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερική αγορά – προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις, αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις κ.α.)

4ο. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς

Η σύγκριση των στοιχείων από το προηγούμενο βήμα θα προσδιορίσει τον ακριβή αριθμό απαιτούμενων εργαζομένων, τα προσόντα τους και τη χρονική στιγμή που θα είναι απαραίτητοι.

5ο. Στόχοι και σχέδια δράσης

Στο στάδιο αυτό διατυπώνονται οι στόχοι και να διαμορφώνονται τα κατάλληλα σχέδια δράσης που θα υποστηρίζουν την υλοποίησή τους. Οι στόχοι αφορούν την ΔΑΔ και τον μακροχρόνιο προγραμματισμό της.

9.3 ► *Ανάλυση εργασ ας*

Οι θέσεις που πρέπει να υπάρχουν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης δεν είναι πάντοτε οι ίδιες. Δεδομένου ότι το περιβάλλον λειτουργίας και οι στόχοι διαφοροποιούνται, οι απαιτήσεις σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας δεν μπορούν να παραμένουν αμετάβλητες. Είναι, κατά συνέπεια, απαραίτητη η εξέταση του βαθμού στον οποίο **οι τωρινές εργασίες είναι απαραίτητες και** συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ή του βαθμού στον οποίο θα **πρέπει να διαφοροποιηθούν** ως προς το περιεχόμενο και τα προσόντα που πρέπει να έχουν αυτοί/ες που τις εκτελούν. Για το λόγο αυτό εκτελείται η λειτουργία της **ανάλυσης εργασίας, η οποία αποτελεί δ**ιαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων που εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών των περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης καθώς και των προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων και υπεθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει για να υλοποιήσει επιτυχώς τα καθήκοντά του [4].

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει **δύο στάδια**[5]:

- Περιγραφή εργασίας,δηλαδή αναλυτική περιγραφή του τι γίνεται, πως γίνεται, γιατί γίνεται και σε ποιο φυσικό χώρο γίνεται, καθήκοντα, υποχρεώσεις, δεξιότητες και ευθύνες του φορέα που εκτελεί την εργασία και αναμενόμενη πρότυπη απόδοση
- Προδιαγραφή εργασίας, δηλαδή, κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να εκτελέσει επιτυχώς την εργασία

Η ανάλυση εργασίας παρέχει εισροές σε μια σειρά άλλες ενέργειες της ΔΑΔ και με τον τρόπο αυτό συμβάλει στα ακόλουθα:

1. Υπολογισμός του πως οι αλλαγές στο περιβάλλον επηρεάζουν συγκεκριμένες εργασίες
2. Περιορισμός των μη απαραίτητων απαιτήσεων στην εργασία οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν διακρίσεις στην απασχόληση
3. Ανακάλυψη στοιχείων της εργασίας που βοηθούν ή κρύβουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής
4. Προγραμματισμός για μελλοντικές απαιτήσεις ΑΔ
5. Συνδυασμός αιτήσεων εργασίας και δημιουργούμενων θέσεων
6. Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών για νέους και έμπειρους εργαζόμενους
7. Δημιουργία σχεδίων για ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων
8. Ορισμός ρεαλιστικών προτύπων απόδοσης
9. Τοποθέτηση εργαζομένων σε θέσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα προσόντα τους αποτελεσματικά
10. Δίκαιη αποζημίωση των εργαζομένων

---

[4] Ν. Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,* Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα, σελ. 111.

[5] Λ.Χυτήρης,ο.π., σελ. 48

► Η διαδικασία ανάλυσης εργασίας

Περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα[6]:

- Προσδιορισμός εργασιών που θα αναλυθούν και μελέτη των υπαρχόντων στοιχείων και πληροφοριών
- Εξήγηση των λόγων που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους
- Ορισμός των προσώπων που συμμετέχουν στην ανάλυση και εξασφάλιση της συμμετοχής τους
- Προσδιορισμός της μεθόδου ανάλυσης που θα ακολουθηθεί
- Εκτέλεση της ανάλυσης (συλλογή πληροφοριών και δεδομένων)
- Σύνταξη της περιγραφής και της προδιαγραφής της θέσης
- Δημιουργία βάσης δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να είναι ενημερωμένη.

Η ανάλυση εργασίας συμβάλλει στην πλήρη καταγραφή και αξιολόγηση του περιεχόμενου και των προδιαγραφών της κάθε εργασίας. Στην σχετική διαδικασία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η **αρνητική στάση των εργαζομένων στις αλλαγές, αφού** η ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων και των προδιαγραφών άρα σε αλλαγή. Για το λόγο αυτό είναι ουσιαστικό να εξασφαλίζεται η κατανόηση και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία.

► Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

- **Παρατήρηση**

Είναι μέθοδος κατάλληλη για συνηθισμένες εργασίες και όχι εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα. Μπορεί να γίνει άμεσα ή έμμεσα με βιντεοσκόπηση. Καταγράφει ενέργειες του φορέα της εργασίας για την διεκπεραίωσή της. Μπορεί να γίνει είτε για το σύνολο των ενεργειών είτε για τις πιο σημαντικές και σταθερές.

- **Ημερολόγιο εργαζομένου**

Ο εργαζόμενος για ένα μεγάλο διάστημα καταγράφει τι κάνει σύμφωνα με τις οδηγίες που του δίνονται.Είναι χρονοβόρα, επιβαρύνει τον εργαζόμενο και δημιουργεί κόστος.

- **Συνέντευξη**

Πρόκειται για συνηθισμένη μέθοδο η οποία μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική. Βοηθά στο να καταγραφούν ενέργειες ή συμπεριφορές που μπορεί ο αναλυτής να μην μπορεί να παρατηρήσει εύκολα με άλλη μέθοδο, όμως απαιτεί επένδυση σε χρόνο.

- **Ερωτηματολόγιο**

Οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι συμπληρώνουν ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και δύσκολές ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων μπορεί να είναι ανοικτές ή κλειστές. Πρόκειται για μέθοδο που χρησιμοποιείται συνήθως σε συνδυασμό με την συνέντευξη ή την παρατήρηση.

[6] Λ.Χυτήρης, ο.π., σελ.51-52.

- **Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών**

Καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

- **Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή**

Ο αναλυτής εκτελεί ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της. Προσφέρεται μόνο για εύκολες εργασίες χαμηλής ειδίκευσης.

- **Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων**

Καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες και δεξιότητες για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία. Είναι κατάλληλη μόνο για χειρωνακτικές εργασίες

- **Μελέτη κινήσεων**

Περιλαμβάνει χρονομέτρηση των απαιτούμενων κινήσεων και χρησιμοποιείται για εργασίες χαμηλής ειδίκευσης.

► Περιγραφή εργασίας

Η περιγραφή παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση εργασίας, στις οποίες περιλαμβάνονται ο σκοπός της εργασίας (γιατί υπάρχει η θέση εργασίας, σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος), το περιεχόμενο (θέση και έκταση της εργασίας σε όρους έκτασης και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν), ευθύνες, κριτήρια απόδοσης, υπευθυνότητες, οργανωσιακοί παράγοντες, παράγοντες υποκίνησης και ανάπτυξης του εργαζόμενου, περιβαλλοντικοί παράγοντες[7]

► Προδιαγραφή θέσης εργασίας

Κατάλογος που περιλαμβάνει το ελάχιστο των προσόντων που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελέσει την εργασία. Προκύπτει συνήθως μετά την περιγραφή της θέσης

9.4 ► *Προσέλκυση υποψηφ ων*

Προσέλκυση υποψηφίων είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση) για την κάλυψη των κενών θέσεων. Πρόκειται για κρίσιμη διαδικασία, από την αποτελεσματικότητα της οποίας **εξαρτάται η ποιότητα του προσωπικού** που θα έχει η επιχείρηση, αλλά και η μελλοντικές της προοπτικές. **Σ**ύμφωνα με έρευνα της Ernst&Young, **οι αποφάσεις των επενδυτών** για αγορά μετοχών βασίζονται και **στην ικανότητα** των επιχειρήσεων να **προσλαμβάνουν ταλαντούχα άτομα**[8].

Κάθε φορά που θα υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα προσέλκυσης πρέπει **πριν να διατυπώνονται οι στόχοι του**, οι οποίοι βέβαια σχετίζονται σε πρώτο επίπεδο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

[7] Ν. Παπαλεξανδρη-Δ.Μπουραντάς, ο.π., σελ. 129-130

[8] Όπως αναφέρεται στο Jackson & Schuler, 258

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι **διαφορετική από χώρα σε χώρα.** Στην **Ιαπωνία** και τη **Γερμανία** π.χ. όπου συνήθως υπάρχουν **μακροχρόνιες σχέσεις** μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων, η **προσέλκυση** γίνεται **από τα πανεπιστήμια**. Οι φοιτητές γνωρίζουν ότι οι τελικοί τους βαθμοί θα καθορίσουν και την πιθανότητα απασχόλησής τους σε κάποιες επιχειρήσεις[9].

Η διαδικασία προσέλκυσης **αρχίζει** όταν **δημιουργείται η ανάγκη** για προσέλκυση και **τελειώνει** όταν κατατεθούν **οι αιτήσεις από τους υποψήφιους**

Στόχος της ΔΑΔ πρέπει να είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού, **έγκαιρα** και **με το χαμηλότερο κόστος**.

Υπάρχουν και δύο λειτουργικού χαρακτήρα **υποστόχοι**:

Γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους

Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι

Το ποιος **όμως θα είναι τελικά ο αριθμός των υποψηφίων** που θα προσελκυστούν είναι θέμα που σχετίζεται με **παράγοντες όπως** το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης, η ελκυστικότητα της θέσης, η πολιτική προαγωγών, η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων και το κόστος προσέλκυσης.

Οι δυνητικοί υποψήφιοι αποτελούν τον **πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού.** Οι υποψήφιοι που μπορούν να προσελκυστούν με την εφαρμογή μιας μεθόδου προσέλκυσης είναι ο **πληθυσμός δυνητικών υποψηφίων.** Όσοι από τους υποψηφίους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν κατάλληλοι, αποτελούν τον **πληθυσμο τελικών υποψηφίων**

► Πηγές προσέλκυσης

Η επιχείρηση μπορεί να προσελκύει προσωπικό από την **εσωτερική ή από την εξωτερική αγορά εργασίας.** Κάθε πηγή έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό και προβλεπτό περιβάλλον, η εσωτερική αγορά είναι περισσότερο κατάλληλη γιατί αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί σαν κίνητρο απόδοσης. Αυτή η μέθοδος όμως οδηγεί σε παγίωση αντιλήψεων και σε μικρή δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής. Άρα δεν προσφέρεται για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Ένας **συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές** πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις στο να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βεβαία, στις γρήγορα **αναπτυσσόμενες** επιχειρήσεις οι **εσωτερικές πηγές δεν μπορούν** να υποστηρίξουν τους ρυθμούς τους[10]

[9] Carrell-Elbert-Hatfield, 153.

[10] Jackson-Schuler, 267

Στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες[11]:

- Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης
- Βάση δεδομένων προσωπικού
- Συστάσεις εργαζομένων
- Προαγωγές και μεταθέσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι "πόρτας"(αυτοί που υποβάλλουν σε ανύποπτο χρόνο αίτηση)

Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Επαγγελματικές σχολές
- Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Πλαίσιο: Η προσέλκυση στην εταιρεία Intel

Στην **Intel**, ακολουθείται η εξής διαδικασία: Ορισμένοι **διευθυντές** επισκέπτονται τα **κολέγια**, παίρνουν **συνεντεύξεις** και **προσκαλούν** τους περισσότερους πολλά υποσχόμενους φοιτητές να **επισκεφτούν** την εταιρία.

Τα **έξοδα** του ταξιδιού είναι της **εταιρίας**. Κατά το ταξίδι οι φοιτητές **εξετάζονται** εξονυχιστικά από **άλλους διευθυντές** και από **τεχνικούς**. Μετά την απαραίτητη μελέτη **προσφέρεται εργασία σε ορισμένους** από τους σπουδαστές των οποίων οι δεξιότητες και οι ικανότητες **ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες** της εταιρίας. Όσοι δέχονται την προσφορά πάνε για δουλειά στην Intel.

Η intel προσπαθεί να **ελαχιστοποιήσει τη δαπάνη** αυτής της διαδικασίας **επικεντρώνοντας** την προσοχή της στο **πιο δαπανηρό της στάδιο**, που είναι αυτό του **ταξιδιού**.

Αυτό γιατί από τη μια το **κόστος** ταξιδιού και από την άλλη ο **χρόνος** που αφιερώνεται στους φοιτητές από τους διευθυντές είναι **μεγάλος**.

Για να ελαχιστοποιήσουν αυτό το κόστος **επιδιώκουν να αυξήσουν το ποσοστό των φοιτητών που αποδέχονται την προσφορά** για εργασία σε σχέση με αυτούς που αρχικά προσκαλούν για επίσκεψη στο εργοστάσιο. Το πετυχαίνουν αυτό κάνοντας **τηλεφωνικές συνεντεύξεις** πρίν στείλουν τις προσκλήσεις.

Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουν να **γνωρίζουν** ότι δεν θέλουν ένα φοιτητή **όχι στο στάδιο της επίσκεψης**, οπότε έχουν δαπανήσει χρόνο και χρήμα, **αλλά στο στάδιο της συνέντευξης** στο κολέγιο.[12]

- Ημέρες καριέρας κατά τις οποίες τελειόφοιτοι φοιτητές συναντώνται με στελέχη επιχειρήσεων
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία)
- Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης
- Γραφεία-βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους

[11] Λ.Χυτήρης, ο.π., 64-73.

[12] Andrew S. Grove, Μανατζμεντ…, 34-35.

- Εταιρίες Leasing (εργαζομένων)
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας κρατική ή ιδιωτικά.
- Εταιρίες επιλογής στελεχών ("κυνηγοί κεφαλών").
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης (αγγελίες, προκυρήξεις)
- Άλλες σύγχρονοι μέθοδοι προσέλκυσης (τηλεπροσέλκυση, διαδίκτυο κ.α)

Η προσέλκυση γίνεται για να καλυφθούν νέες θέσεις, αλλά και για να καλυφθούν θέσεις όσων αποχωρούν.

Ένα ποσοστό αποχωρήσεων είναι αναπόφευκτο. Μπορεί όμως να **αποφευχθούν** οι αποχωρήσεις που οφείλονται σε **παραιτήσεις** και σε **δυσαρέσκεια**.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν **συνειδητή πολιτική** για την αποφυγή των αποχωρήσεων και τις ελάχιστες δυνατές απολύσεις, όπως φαίνεται στην περίπτωση της 3Μ.

Πλαίσιο: Διατήρηση εργαζομένων στην 3Μ[13]

Η εταιρία 3Μ προσπαθεί να **κρατά** τους εργαζόμενούς της ακόμα και όταν οι δικές της στρατηγικές μονάδες μειώνουν τις θέσεις εργασίας τους. Αντί για απόλυση, οι εργαζόμενοι που χάνουν τη θέση της **μπαίνουν σε πρώτη προτεραιότητα για εξεύρεση** θέσεων στην ίδια **την στρατηγική τους μονάδα.** Αν αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί, μπαίνουν σε **μια Λίστα**, η οποία τους καθιστά υποψήφιους **για άλλες θέσεις στην εταιρία**. Μπορούν να παραμείνουν στη **λίστα για 6 μήνες**. Στο διάστημα αυτό όμως η εξεύρεση απασχόλησης είναι **δική τους ευθύνη**. Η εταιρία όμως υποστηρίζει τις προσπάθειές τους.

Έτσι, πριν τα διοικητικά στελέχη απευθυνθούν στην εξωτερική αγορά εργασίας όταν δημιουργείται μια θέση, πρώτα **ελέγχουν τα προσόντα των ατόμων στη Λίστα**.

Επίσης, η εταιρία **χρηματοδοτεί ένα τριήμερο εργαστήριο** (work-shop) στο οποίο αναπτύσσονται έννοιες όπως το η επανατοποθέτηση, η αντιμετώπιση της απώλειας της θέσης εργασίας, η συγγραφή βιογραφικού και η διενέργεια συνέντευξης.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα πριν συμπληρώσουν στη λίστα διάστημα 4 μηνών, **να λάβουν ένα σημαντικό πακέτο και να αποχωρήσουν**. Όμως, η στατιστική δείχνει ότι το **50% των ατόμων που μπαίνουν στη λίστα βρίσκουν άλλες εργασίες στην ίδια την 3Μ** μέσα στο διάστημα των 4 πρώτων μηνών.

Όπως λένε στην 3Μ, όταν αυτό συμβαίνει, τόσο η εταιρία, όσο και οι εργαζόμενοι είναι **νικητές.**

► Κριτήρια αξιολόγησης προγράμματος προσέλκυσης

Όλα τα προγράμματα δημιουργούν κόστος, Από την άποψη αυτή, λογικό είναι να αξιολογούνται. Στην πράξη, λίγες επιχειρήσεις προχωρούν στην αξιολόγηση των προγραμμάτων προσέλκυσης που εφαρμόζουν. Στα κριτήρια για την αξιολόγηση περιλαμβάνονται το συνολικό κόστος, το κόστος ανά πρόσληψη, το κόστος ανά πηγή προσέλκυσης, ο αριθμός βιογραφικών ανά πηγή, ο απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης ανά πηγή κ.α.

[13] Jackson-Schuler, 279.

9.5 ► *Επ λογή υποψηφ ων*

Είναι **διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης** υποψηφίων για την **επιλογή** των πιο κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις. **Π**εριλαμβάνει την λήψη απόφασης σχετικά με το **ταίριασμα** μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και της συγκεκριμένης θέσης, όπως αναλύεται στην περίπτωση της Toyota στη συνέχεια. Σχεδόν το 50% των εργαζομένων που εγκαταλείπουν τη θέση τους κατά τον πρώτο χρόνο, αναφέρουν σαν αιτία το μη κατάλληλο ταίριασμα με τη θέση που κάλυψαν[14].

Πλαίσιο: Διαδικασία επιλογής στην Toyota[15]

Στην **Toyota**, για την πρόσληψη του προσωπικού στο εργοστάσιο του Κεντάκυ, οι υποψήφιοι πέρασαν μια εξαντλητική 20ωρη διαδικασία επιλογής, εξέτασης και συνεντεύξεων, προκειμένου η εταιρία να διερευνήσει κατά πόσο οι αξίες των υποψηφίων ταιριάζουν με αυτές της επιχείρησης.

Η Toyota πιστεύει ότι η ύπαρξη της **kaizen**, μιας φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης, απαιτεί εργαζόμενους που έχουν ισχυρά κίνητρα και επιδιώκουν την ποιότητα.

Η διαδικασία επιλογής στην εταιρία επικεντρώνει όχι στις ικανότητες και τις δεξιότητες, οι οποίες μπορεί να δοθούν στους νέους εργαζόμενους μέσω της εκπαίδευσης, αλλά σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αξίες, οι οποίες είναι:

- Έφεση στην επίλυση προβλημάτων. Άτομα που σκέφτονται και είναι αυτουποκινούμενοι στην επίλυση προβλημάτων
- Ομαδική εργασία. Διαπροσωπικές ικανότητες, διπλωματία ευχέρεια στην επικοινωνία
- Ευελιξία. Ικανότητα να προσαρμόζεσαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Συνεχή μάθηση. Επιθυμία για συνεχή ανακάλυψη νέων διαδικασιών και νέων μεθόδων εργασίας.

Δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος για την λήψη της παραπάνω άριστης απόφασης.

Πολλοί υποκειμενικοί παράγοντες υπεισέρχονται στη διαδικασία.

Υπάρχουν όμως αντικειμενικές τεχνικές που αυξάνουν την εγκυρότητα της διαδικασίας.

Η ευθύνη για την επιλογή υποψηφίων ανήκει στη ΔΑΔ και στα λειτουργικά στελέχη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το κόστος προσέλκυσης και επιλογής ελαχιστοποιείται όταν η διαδικασία είναι συγκεντρωμένη στη ΔΑΔ, καθώς, τα στελέχη της είναι πιο αποτελεσματικά στην εκτέλεση των διαδικασιών σε σχέση με τα γραμμικά στελέχη. Επίσης τα στελέχη της ΔΑΔ είναι πιο αποτελεσματικά σε τομείς όπως «αντικειμενικότητα», «γνώση των νόμων», «προκατάληψη τμήματος» κ.α.

[14] Carrel et all, 185.

[15] Carrel et all, 191

Συνήθως, τα γραμμικά στελέχη αναμειγνύονται από κάποιο στάδιο και μετά στη διαδικασία. Συνήθως αυτό γίνεται μετά την αρχική επιλογή, στις συνεντεύξεις[16].

Η διαδικασία επιλογής **πρέπει να δίνει έμφαση** στη[17]:

- **Διατήρηση και βελτίωση** της καλής **εικόνας** της επιχείρησης
- **Αποφυγή παράτυπων ενεργειών** ή ακραίων συμπεριφορών που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες

► Διαδικασία επιλογής

Πρόκειται για το σύνολο ενεργειών που αφορούν τη **συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών** για κάθε υποψήφιο, ώστε να **ληφθεί απόφαση** για το ποιος θα επιλεγεί.

Τα κυριότερα βήματα της διαδικασίας επιλογής είναι τα ακόλουθα[18]:

- **Προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη**

Περιλαμβάνει την αναγνώριση των υποψηφιοτήτων με τις λιγότερες προοπτικές και τον αποκλεισμός τους καθώς και την εξέταση βιογραφικών και πρώτη συνέντευξη με όσους φαίνεται να πληρούν τα ελάχιστα προσόντα.

- **Αίτηση απασχόλησης**

Στο βήμα αυτό εξετάζεται το ειδικό έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις στις οποίες απαντούν οι υποψήφιοι, που έχει σαν σκοπό τη διερεύνησης της ανταπόκρισης των υποψηφίων στις τυπικές προδιαγραφές της θέσης. Η αίτηση απασχόλησης αποτελεί αντικειμενική πηγή πληροφόρησης καθώς περιέχει ίδιες ερωτήσεις για όλους τους υποψήφιους και έτσι συμβάλλει στην ίση μεταχείριση. Επίσης, λειτουργεί ως μια έγκυρη βάση αναφοράς για έλεγχο της ακρίβειας των στοιχείων του υποψήφιου στο μέλλον

- **Δοκιμασίες**

Πρόκειται για σειρά δοκιμασιών που έχουν σαν στόχο τη διερεύνηση ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, κλίσεων, αντίληψης και προσωπικότητας των υποψηφίων. Περιλαμβάνουν τεστ νοημοσύνης, τεστ γνώσεων για την εργασία, τεστ εκτέλεσης εργασίας, τεστ μαθησιακής ικανότητας τεστ προσωπικότητας, τεστ ενδιαφερόντων, κ.α.

[16] Carrel et all, 187.

[17] Χυτήρης, 77

[18] Ο.π., 79.

Πλαίσιο: Δοκιμασίες στην Procter& Gable[19].

Σύμφωνα με την υπεύθυνη προσλήψεων της εταιρείας Αλεξάνδρα Κλήμη, Οι αιτήσεις κατατίθενται αποκλειστικά από την ιστοσελίδα της εταιρείας. Επόμενο στάδιο είναι η συμπλήρωση ενός τεστ αναλυτικής σκέψης και όσοι το επιτύχουν περνούν στο επόμενο και τελευταίο στάδιο, αυτό των συνεντεύξεων. Η εταιρεία προσλαμβάνει μόνο σε εισαγωγικό επίπεδο. Όλες οι άλλες ανώτερες ιεραρχικά θέσεις καλύπτονται εκ τω ενόντων.

- **Συνέντευξη επιλογής**

Πρόκειται για το κρισιμότερο βήμα στη διαδικασία επιλογής αφού αποτελεί πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για εκτίμηση υποψηφίου και αποσαφήνιση πληροφοριών που περιέχονται στο βιογραφικό ή προκύπτουν από την αίτηση εργασίας και τα τεστ.

Σκοπός της συνέντευξης είναι να αναζητηθούν απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:[20]

- Έχει το άτομο τις ικανότητες να εκτελέσει την εργασία;
- Έχει επαρκή κίνητρα για να εκτελέσει την εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα;
- Θα ενταχθεί και θα ταιριάξει στο τμήμα και την επιχείρηση;

Η **αξιοπιστία** της συνέντευξης δεν είναι πάντοτε δεδομένη, καθώς **επηρεάζεται** από τον αξιολογητή, τον συνεντευξιαζόμενο, τον τύπο της συνέντευξης, τον τόπο, το χρόνο, το ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν δημιουργήσει και το πόσοι παίρνουν την συνέντευξη.

Τύποι συνεντεύξεων[21]:

- Μη σχεδιασμένη
- Σχεδιασμένη ή δομημένη
- Ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς
- Ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς
- Συνέντευξη από επιτροπή
- *Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή*
- *Τηλεφωνική συνέντευξη*
- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Η συνέντευξη πρέπει να έχει την **ακόλουθη δομή:**

[19] Ελίζας Τριανταφυλλίδου, Το τεστάρισμα των υποψηφίων από τις πολυεθνικές, *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία* 4/6/2006, σελ.12.
[20] Carrel et all, 204.

[21] Λ.Χυτήρης, ο.π., 91-95.

Μέρη	Στόχος	Ενέργειες
Εισαγωγή	Να κάνει τον υποψήφιο να αισθάνεται άνετα	• Χαιρέτησε τον υποψήφιο προσφωνώντας τον με το όνομά του • Συνέστησε τον εαυτό σου • Ενημέρωσε για το σκοπό της συνέντευξης • Εξήγησε πως θα επιτευχθεί ο στόχος

Κύριο μέρος	Να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες	• Υποβολή ερωτήσεων στα πλαίσια μιας δομής, δηλ. μιας λογικής σειράς και με συγκεκριμένο στόχο
		  • Για την εκπαίδευσή του
		  • Για εμπειρία-γνώσεις
		  • Για προσωπικές στάσεις, στόχους, δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο
		• Ακρόαση πολύ προσεκτική
		• Υποβολή ερωτήσεων
		• Απάντηση σε ερωτήσεις

Επίλογος	Να ολοκληρωθεί η συνέντευξη	• Ανακεφαλαίωση • Επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος δεν έχει άλλες ερωτήσεις ή απορίες

Πηγή: Torrington and Hall, 1991, 320, όπως αναφέρεται στο Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη, σελ.144

- **Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου**

Για τους υποψήφιους που είναι κατάλληλοι πρέπει να γίνεται επιβεβαίωση των στοιχείων που αναφέρεται στο βιογραφικό. Για το σκοπό αυτό οι υπεύθυνοι μπορεί να απευθυνθούν σε προηγούμενους εργοδότες, σχολές και πανεπιστήμια που φοίτησε ο υποψήφιος, δικαστικές υπηρεσίες, προτεινόμενα από τον υποψήφιο πρόσωπα κ.α. Βασική προϋπόθεση κατά το στάδιο αυτό είναι η διακριτικότητα για να μην εκτίθεται και αυτός που επιβεβαιώνει ή όχι τις πληροφορίες

- **Ιατρικές εξετάσεις**

Είναι βήμα που εφαρμόζεται για ορισμένες θέσεις εργασίας για τις οποίες απαιτείται ο φορέας να έχει την ικανότητα για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας που του προσφέρεται. Γίνονται μετά την επιλογή του υποψήφιου.

- **Τελική απόφαση - προσφορά θέσης**

Στο τελικό βήμα η απόφαση λαμβάνεται και η θέση προσφέρεται στον υποψήφιο. Η απόφαση μπορεί να βασιστεί στην προσωπική κρίση/εκτίμηση ή σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Πάντως, ακόμα και μετά την επιλογή όμως από την επιχείρηση, η τελική απόφαση ανήκει στον υποψήφιο, καθώς εκείνος είναι που τελικά θα επιλέξει αν θα πάρει τη θέση ή όχι.

► Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων

Μιλώντας για υποδοχή και ένταξη εννοούμε ουσιαστικά το στάδιο της κοινωνικοποίησης των νέων συνεργατών της επιχείρησης. Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν ξεκινούν μια νέα εργασία αναρωτιούνται "αν είναι ικανοί να κάνουν αυτή την εργασία" αν "θα ενταχθούν ομαλά στο νέο περιβάλλον" και αν θα γίνουν αποδεκτοί από τους άλλους.

Αυτές οι πρώτες ημέρες είναι αρκετά σημαντικές και μπορεί να επηρεάσουν την εικόνα που θα σχηματίσει ο εργαζόμενος για πάντα. Συχνά οι νεοπροσληφθέντες εμφανίζουν χαμηλό ηθικό, μειωμένη διάθεση για απόδοση και παραιτήσεις επειδή δεν εντάχθηκαν ομαλά στη νέα εργασία ή γιατί δεν κατανόησαν την κουλτούρα της επιχείρησης. Δημιουργείται έτσι υψηλό κόστος αλλά και μια σειρά λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση.

Προκειμένου να αποφευχθούν αυτά τα προβλήματα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προχωρούν στην ανάπτυξη ενός προγράμματος υποδοχής και ένταξης στο εργασιακό περιβάλλον το οποίο, μεταξύ των άλλων, στοχεύει στην κοινωνικοποίηση του νέου υπαλλήλου , την προσαρμογή του στις αξίες, τα πιστεύω, τις παραδοχές και τα πρότυπα συμπεριφοράς και στον σεβασμό σε ότι επηρεάζει και μεταβάλλει την κουλτούρα της επιχείρησης.

Μέσω ενός τέτοιου προγράμματος οι νέοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται γρήγορα αν το νέο κοινωνικό περιβάλλον τους ταιριάζει ή όχι και τι πρέπει να κάνουν για να ενταχθούν ποιο ομαλά σε αυτό και μαθαίνουν γρήγορα και έγκυρα ότι σχετίζεται με την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να διαμορφώνεται θετική στάση για την επιχείρηση, να μεγαλώνει η αφοσίωση, να καταγράφεται γρήγορη ένταξη και αποδοχή στην ομάδα, να υπάρχει αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης, να μειώνονται οι αποχωρήσεις και οι απουσίες, να αυξάνεται η απόδοση και το ηθικό των νεοπροσλαμβανόμενων.

9.6 ► *Εκπα δευση κα ανάπτυξη ανθρώπ νων πόρων*

Εκπαίδευση: ***δ αδ κασ α μάθησης*** με την οποία επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό ***στην τωρ νή του εργασ α.*** Η εκπαίδευση έχει **εργοκεντρικό χαρακτήρα**

Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: ***δ αδ κασ α μάθησης*** με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και στόχο να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει ***στο μέλλον*** σε εργασίες που θα απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει περισσότερο ***ανθρωποκεντρ κό χαρακτήρα***.

Πριν τη δεκαετία του 80 δινόταν μεγαλύτερη έμφαση από τις επιχειρήσεις στον βραχυπρόθεσμο στόχο της εκπαίδευσης. Από τα μέσα του 80 άρχισε να δίνεται έμφαση σε ζητήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη των ατόμων και το δέσιμό τους με την επιχείρηση. Σήμερα οι **δύο όροι χρησιμοποιούνται από κοινού**.

Ο ρυθμός εξέλιξης της γνώσης αυξάνεται διαρκώς. Για τις επιχειρήσεις δεν είναι πλέον αρκετό να εφοδιάζουν τους εργαζόμενους τους με γνώσεις και δεξιότητες,

αλλά με γνώσεις που θα τους δίνουν αναλυτικές ικανότητες και τους επιτρέπουν να **προσαρμόζονται πιο γρήγορα** και να κατανοούν τις νέες απαιτήσεις.

Στην ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι ικανές να παράγουν. **Η επιβίωση και ανάπτυξή τους εξαρτάται και από την ταχύτητα με την οποία προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις και απαιτήσεις** αλλά και την ικανότητά τους **να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρου**ς. Οι συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλονται και καθιστούν πιο αναγκαία την εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεν αφορά μόνο τους νεοεισερχόμενους αλλά **και όσους εργάζονται ήδη**. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλάβουν διευρυμένα καθήκοντα και μεγαλύτερες ευθύνες

Οι γενικοί σκοποί οποιουδήποτε προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες επτά περιοχές[22]:

- Βελτίωση απόδοσης
- Αναβάθμιση ικανοτήτων εργαζομένων
- Αποφυγή της διοικητικής παρακμής-ατροφίας
- Επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων
- Τοποθέτηση και κοινωνικοποίηση νέων εργαζομένων
- Προετοιμασία για προαγωγή και διοικητική διαδοχή
- Ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη

Ωστόσο, οι παραπάνω αλλά και άλλοι στόχοι της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εξαρτώνται από τις επιδράσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτό καθορίζει τις ανάγκες που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος, τις οποίες καλείται να ικανοποιήσει η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.

► Η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η εκπαίδευση είναι μια **συνειδητή διαδικασία** και για να έχει τα **επιδιωκόμενα αποτελέσματα** πρέπει να **σχεδιάζεται και υλοποιείται με** μια **συστηματική προσέγγιση**.

Χρειάζεται **καθορισμός των σταδίων** της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα οποία είναι[23]**:**

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

[22] Carrel et all, p. 255.

[23] Λ.Χυτήρης, ο.π., Σχήμα 6.1.

Στάδιο 1^{ο} : Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Είναι διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει/υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους, για ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε

Οι **μέθοδοι για την άντληση** των απαραίτητων πληροφοριών είναι ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων, συνεντεύξεις, αξιολογήσεις απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κ.α. **Πηγές πληροφόρησης** είναι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι, τα αρχεία δεδομένων, οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Για τον **προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών** πρέπει να γίνεται έρευνα και ανάλυση **σε τρία επίπεδα:** επιχείρησης, εργασιών-καθηκόντων και εργαζομένων

Στάδιο 2^{ο} :Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο της διαδικασίας είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, κατά τρόπο **που να μεγιστοποιείται το αποτέλεσμα**. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται ο **καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, ο προσδιορισμός της καταλληλότητας των εκπαιδευμένων και η εφαρμογήτων αρχών της μάθησης.**

Στάδιο 3^{ο}: Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η εκπαίδευση μπορεί να υλοποιηθεί με πολλές μεθόδους, στις οποίες περιλαμβάντονται:

1.Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

2.Εκπαίδευση με μαθητεία

3.Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση

4.Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation)

5.Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας

6.Εκπαίδευση με Η/Υ

Ένα ερώτημα που τίθεται πολλές φορές είναι κατά πόσο η εκπαίδευση πρέπει να διεξάγεται εσωτερικά ή εξωτερικά. Επιπλέον, πρόσθετο ερώτημα είναι κατά πόσο πρέπει να γίνεται μακριά από τη δουλειά ή πάνω σε αυτή.

Στάδιο 4^{ο}: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος ώστε να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά του. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης γίνεται με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια σε τέσσερα επίπεδα:

- **Αντίδραση**

Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το υλικό, τους χώρους κλπ.

Είναι δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το πρόγραμμα.

- **Μάθηση**

Η αξιολόγηση του τι έμαθαν. Γίνεται πρίν, κατά τη διάρκεια, και στο τέλος του προγράμματος.

- **Συμπεριφορά**

ΟΙ γνώσεις αποκτήθηκαν. Εφαρμόζονται όμως, δηλαδή αλλάζουν τον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς οι εργαζόμενοι;

- **Αποτελέσματα**

Ποια είναι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν με τη βοήθεια της εκπαίδευσης; (σε παραγωγικότητα-κέρδη-κόστος παραγωγής-επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών κ.α.)

► Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

Το σύνολο των ενεργειών και των μεθόδων που εφαρμόζει η επιχείρηση για να αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειαστούν για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους περιλαμβάνει μεθόδους ανάπτυξης στη θέση εργασίας (εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, προσωπική καθοδήγηση, καθοδήγηση/κηδεμονία, συμμετοχή σε επιτροπές, πολλαπλή διοίκηση, αναπληρωτής/αντικαταστάτης), και μεθόδους ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας (επιχειρηματικά παιχνίδια, μελέτες περιπτώσεων, υπόδυση ρόλων, σεμινάρια, πανεπιστημιακά μαθήματα, διαλέξεις-ημερίδες, προτυποποίηση συμμπεριφοράς, συναλλακτική ανάλυση, εκπαίδευση ευαισθησίας, εκπαίδευση επιβίωσης κ.α.).

9.7 ► *Αξ ολόγηση απόδοσης εργαζομένων*

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.

Είναι μια διαδικασία διπλής στόχευσης καθώς από τη μια αφορά συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων τα οποία αξιολογούνται, και από την άλλη ενημέρωσης των εργαζομένων-αξιολογούμενων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης.

Δεν υπάρχουν γενικά στοιχεία που να συνδέουν την αξιολόγηση της απόδοσης με τα συστήματα ανταμοιβών, αλλά μάλλον με τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης, την δυνατότητα προαγωγής των εργαζομένων, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Πρέπει βέβαια στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η τάση που εμφανίζεται με γρήγορους ρυθμούς σήμερα συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης για χρήση της στον καθορισμό των συστημάτων αμοιβών των εργαζομένων.

Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο, καθώς, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν έχει μόνο θετικά στοιχεία, αλλά, και αρνητικά.

► Διαδικασία αξιολόγησης

Αν και στην πράξη, όπως ήδη αναφέρθηκε, η αξιολόγηση γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προισταμένους, άρα είναι έντονο το υποκειμενικό στοιχείο, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να φροντίζουν να έχουν οι αξιολογήσεις ένα ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο με την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης.

Οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι[24]:

Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου.

Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου

Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου

Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Την αξιολόγηση εκτελεί όποιος συνεργάζεται ή έχει σχέση μαζί με τον εργαζόμενο που αξιολογείται. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

Ο άμεσος προϊστάμενος

Συνάδελφοι και συνεργάτες

Οι υφιστάμενοι

Οι ίδιοι (αυτοαξιολόγηση)

Οι Πελάτες

Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση –360 degree feedback)

Ηλεκτρονικοί υπολογιστές (ηθικά ζητήματα)

► Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

- **Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά** που πρέπει να έχει κανείς για να αποδώσει ικανοποιητικά στην εργασία του. Αδυναμία της μεθόδου είναι ότι λόγω της μεγάλης υποκειμενικότητας, μπορεί να αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά, αλλά όχι και την συμπεριφορά ή το έργο.
- **Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά**. Αφού έχουν οριστεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές για κάθε θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό τις επιδεικνύει ο εργαζόμενος. Αυτή η μέθοδος είναι πιο κατάλληλη για εργασίες που στηρίζονται κατά πολύ στη συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα στον τομέα των υπηρεσιών.
- **Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα** που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και είναι πιο αντικειμενικές. Μειονεκτήματά τους είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης που δεν ελέγχει ο ίδιος ο εργαζόμενος, δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης.
-
-

[24]Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, ο.π., σελ. 317.

9.8 ► *Πολ τ κή κα συστήματα αμο βής εργαζομένων*

•

•

Αμοιβή είναι κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της απασχόλησης του και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μπορεί να είναι:

- **Άμεση** οικονομική παροχή (μισθός-ημερομίσθιο και κίνητρα-βραβεία
- **Έμμεση** οικονομική παροχή (πρόσθετες παροχές που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση, όπως ασφάλειες ζωής, πληρωμές για άδειες κλπ)

Η αμοιβή είναι αυτή που καθορίζει και την προσέλκυση, αλλά και την παραμονή και την απόδοση των κατάλληλων εργαζομένων. Είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και χρησιμεύει ως κίνητρο, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων, ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους[25]

Οι στόχοι της ύπαρξης πολιτικής και συστήματος αμοιβών είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα, εσωτερική και εξωτερική ισότητα.

Στόχοι που επιτυγχάνονται από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών:

- Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων
- Διατήρηση παρόντων εργαζομένων
- Εξασφάλιση ισότητας
- Ανταμοιβή της επιθυμητής συμπεριφοράς
- Έλεγχος του κόστους
- Συμμόρφωση με κανονισμούς
- Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας
- Διευκόλυνση κατανόησης
- Επέκταση της διοικητικής αποτελεσματικότητας
- Καλές εργασιακές σχέσεις

Με δεδομένο τον ανταγωνισμό και την ανάγκη για αύξηση της ανταγωνιστικότητας, είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και συστήματα αμοιβών, ώστε, να επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργατικού κόστους.

Όλοι οι εργαζόμενοι αποδίδουν στο μισθό αλλά και στις άλλες παροχές συγκεκριμένη αξία δηλαδή[26]:

- Οικονομική

[25] Δ.Μπουραντάς-Ν.Παπαλεξανδρή, ο.π., 378.

[26] Λ.Χυτήρης, ο.π., 165-166.

- Ψυχολογική
- Προσωπική
- Κοινωνική (αναγνώριση/καταξίωση)

Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων αποφασίζεται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Για την απόφαση βασίζεται στις εισροές που παρέχει η ΔΑΔ η οποία συλλέγει πληροφορίες από την αγορά και τους ανταγωνιστές, αναπτύσσει συστήματα αξιολόγησης, εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων, εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων, παρακολουθεί τη λειτουργία του συστήματος και ενημερώνει όσους εμπλέκονται με αυτό.

Τα λειτουργικά στελέχη συνεργάζονται με τη ΔΑΔ και προτείνουν για τα επίπεδα μισθών, συμμετέχοντας σε επιτροπές αξιολόγησης.

Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού της αμοιβής είναι τρεις. Περιλαμβάνουν το χρόνο, την απόδοση και την παραγωγικότητα, τη γνώση και τις δεξιότητες του εργαζόμενου.

Στους **παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζόμενων μπορεί να περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι**;

- Αμοιβές ανταγωνιστών
- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός
- Συνθήκες αγοράς εργασίας
- Οικονομική κατάσταση/δυνατότητες της επιχείρησης
- Πίεση και δύναμη σωματείων
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
- Κύκλος ζωής της επιχείρησης
- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας
- Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου
- *Διεθνή ανταγωνισμό στα επίπεδα αμοιβών*

Η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει τρία ζητήματα που σχετίζονται με τις αμοιβές[27]. Το πρώτο συνδέεται με το επίπεδο και το ύψος των αμοιβών που πρέπει να ορίσει σε σχέση με τις δικές της οικονομικές δυνατότητες αλλά και με το τι προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις για ανάλογες θέσεις εργασίας ή προσόντα εργαζομένων. Το δεύτερο αφορά την εσωτερική δομή των αμοιβών, δηλαδή των προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων εργαζομένων ή θέσεων εργασίας. Το τρίτο ζήτημα αφορά τον προσδιορισμό των αμοιβών για κάθε εργαζόμενο σε σχέση με αυτά που προσφέρει καθώς και την εξέλιξη τους στο χρόνο που παραμένει στην επιχείρηση.

[27] Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, ο.π., 386.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής περιλαμβάνει μια σειρά από βήματα[28]:

Πρώτο βήμα αποτελεί η ανάλυση της εργασίας (δηλαδή της προδιαγραφής και της περιγραφής των καθηκόντων που περιλαμβάνει)

Στη συνέχεια, **ακολουθεί η έρευνα αγοράς για αμοιβές**, προκειμένου να γνωρίζει η επιχείρηση το τι ισχύει στην αγορά. **Επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της κάθε εργασίας**. Πρόκειται για την διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας της κάθε εργασίας στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης. Η αξιολόγηση βασίζεται σε παράγοντες συγκρίσιμους, οι οποίοι επιπλέον είναι κρίσιμοι για την απόδοση στην θέση εργασίας. Αν και οι παράγοντες διαφέρουν, υπάρχουν ορισμένοι που θεωρούνται κοινοί για τις περισσότερες εργασίες και αυτοί είναι οι δεξιότητες, η προσπάθεια, η υπευθυνότητα και οι φυσικές συνθήκες

Επόμενο βήμα για τον καθορισμό του συστήματος αμοιβών είναι **ο καθορισμός των κλιμακίων αμοιβών** (της δομής των αμοιβών)

Εδώ καθορίζονται πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες της κάθε κατηγορίας και πόσο κάθε συγκεκριμένη εργασία.

Για μεγάλο αριθμό εργασιών είναι απαραίτητο να υπάρξει ομαδοποίηση των εργασιών σε τάξεις ή κλιμάκια αμοιβής και να δημιουργείται μια ιεραρχία αμοιβών.

Τελικό βήμα είναι ο καθορισμός της ατομικής αμοιβής (κατάταξης των υπαλλήλων)

Στο στάδιο αυτό ορίζεται η αμοιβή κάθε εργαζομένου ανάλογα με την εργασία που κάνει και το κλιμάκιο αμοιβής στο οποίο βρίσκεται.

Για να μην υπάρχουν ανισότητες, είναι σκόπιμο να καταγράφεται **η καμπύλη αμοιβών**, δηλαδή η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασιας και της αμοιβής που πληρώνεται για αυτή Σε περιπτώσεις υπεραμοιβής ή υποαμοιβής είναι απαραίτητες οι διορθωτικές κινήσεις. (όχι βέβαια με μείωση, αλλά με πάγωμα)

Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται και αποφάσεις σχετικά με τα **κριτήρια με βάση τα οποία ένας εργαζόμενος θα δικαιούται αύξηση**, και αυτά είναι:

- Αρχαιότητα
- Κόστος ζωής
- Επίπεδο απόδοσης
- Ωριμότητα
- Εφ'άπαξ καταβολή της ετήσιας αύξησης λόγω ικανοποιητικής απόδοσης

Σύστημα κινήτρων

[28] Λ.Χυτήρης, ο,π., Σχήμα 7.1.

Οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν και επιβραβεύσουν τους εργαζόμενους τους παρέχουν κίνητρα, τα οποία εντάσσονται στο υποσύστημα κινήτρων που είναι μέρος του συστήματος αμοιβών.

Τα παρεχόμενα κίνητρα είναι κυρίως οικονομικά, μπορεί όμως να είναι και μη οικονομικά.

Τα συστήματα κινήτρων έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα[29]. Στα πλεονεκτήματα περιλαμβάνονται:

- Άμεση σχέση απόδοσης-πληρωμής
- Κουλτούρα προσανατολισμένη στη δράση και το αποτέλεσμα
- Ενθάρρυνση επιχειρηματικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς των στελεχών
- Προσέλκυση ικανών ατόμων με διάθεση διάκρισης και επιτυχίας
- Παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων
- Βελτίωση ανταγωνιστικότητας του συστήματος αμοιβής

Τα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν μπορεί να είναι:

- Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής
- Εστίαση των ατόμων σε βραχυπρόθεσμους στόχους
- Κίνδυνος ιδιοτελούς χειρισμού του συστήματος από τους διοικούντες
- Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος

Για κάθε κατηγορία εργαζομένων χρησιμοποιούνται διαφορετικά κίνητρα.

Πρόσθετες παροχές

Αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές σε είδος ή σε χρήμα .

Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή τους σε αυτή, καθώς και **για τη βελτίωση του κοινωνικού προσώπου** της επιχείρησης και του ηθικού στο εσωτερικό της

Μπορεί να καλύπτουν βασικές και δευτερεύουσες ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να καλύψουν με το μισθό τους και επιπλέον είναι μη φορολογητέες.

Οι **πρόσθετες παροχές προσφέρονται** πέρα από τις βασικές-υποχρεωτικές.

Οι πιο συνηθισμένες είναι:

- Επιπλέον ιατροφαρμακευτική - νοσοκομειακή περίθαλψη (περίπτωση Quaker με επιστροφή των χρημάτων που δεν ξοδεύονται στους εργαζόμενους 300$ ανά εργαζόμενο και συνολικά μοίρασμα του υπολοίπου των 1535$ ανά εργαζόμενο)

[29] Λ.Χυτήρης, ο.π., 188-189.

- Υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής
- Ασφάλειες ζωής
- Ασφάλειες ανικανότητας
- Επιπλέον αργίες
- Εκπαιδευτικές άδειες
- Δωρεάν εκπαίδευση
- Χορήγηση δωρεάν τροφής
- Επίδομα στέγης
- Άδειες οικογενειακού χαρακτήρα
- Δωρεάν χρήση αυτοκινήτου
- Υπηρεσίες παιδικού σταθμού
- Οικονομικές/νομικές συμβουλές
- Μειωμένο ωράριο

Η πολιτική ενός προγράμματος πρόσθετων παροχών πρέπει να **λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα**[30]:

- Πόσο σχετίζονται οι πρόσθετες παροχές με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης;
- Έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων
- Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι πρόσθετες παροχές
- Καλύπτει τις ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων;
- Για ποιες παροχές και σε τι ποσοστό θα συμμετέχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι;

Οι προϋποθέσεις για να λειτουργήσουν ως κίνητρο οι πρόσθετες παροχές είναι ο προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχών, η δυνατότητα ευελιξίας του προγράμματος και η γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζόμενους[31].

[30] Λ.Χυτήρης, ο.π., 217-218.

[31] Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου, ο.π. 247-248

► *Σύνοψη*

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

► *Βιβλιογραφία*

► Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- ΕΣΥΕ (2001), Απογραφή πληθυσμού 2001.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Τριανταφυλλίδου, Ελίζας, Το τεστάρισμα των υποψηφίων από τις πολυεθνικές, *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία* 4/6/2006
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα.

► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatflied, R.D. (2000), *Human Resource Management: Strategies for managing a diverse and global workforce*, 6th ed. Forth Worth, Dryden Press.
- Grove, Andrew S. (1996), *Μάνατζμεντ υψηλής απόδοσης*, Κριτική, Αθήνα.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1999), *Managing Human Resources. A partnership perspective*, 7th edition, Cincinnati, Western College Publishing.
- Werther, B., Davis K. (1996), *Human resources and personnel management*, McGraw Hill.