



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

---

ΣΥΜΦΕΡΕΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ?

---

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αθήνα 2018

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΟΠΙΝΤΖΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ<sup>ος</sup> ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΔΕΔΟΥΣΟΠΟΥΛΟΣ

## Περίληψη

Η εμφάνιση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης οδήγησε τις επιχειρήσεις στην ριζική αλλαγή του τρόπου διοίκησης τους με σκοπό να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αυτό σημαίνει ότι είχαν την ανάγκη να απαρτίζονται από ανθρώπους με ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες, τον ρόλο αυτό καλείται να αναλάβει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία ασχολείται με την εξεύρεση, την επιλογή και την κατάλληλη τοποθέτηση των ατόμων στη σωστή θέση καθώς και με τη διαρκή εκπαίδευσή τους.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στο σύνολο του είναι η εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που οραματίζονται σταθερή μελλοντική ανάπτυξη εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες κατατάσσουν τον ανθρώπινο παράγοντα στην πρώτη γραμμή για την επίτευξη των στόχων τους. Μέσα από την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, η μείωση του χρόνου παραγωγής του έργου και η αύξηση των κερδών.

Στην συγκεκριμένη εργασία θα γίνει ανάλυση της έννοιας και του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και της σημασίας της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και το πώς συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και αν τελικά τις συμφέρει ή όχι.

**Λέξεις Κλειδιά:** επιχείρηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, εκπαίδευση, ανάπτυξη

## **Abstract**

The emergence of the phenomenon of globalization has led businesses to radically change their management in order to survive and remain competitive. This means that they need to be made up of people with special knowledge and skills, and this role is to be taken over by Human Resource Management, which deals with the finding, selection and appropriate placement of people in the right place, as well as with ongoing education their.

Manpower as a whole is the image of the business and is the most important lever of growth and dynamic presence in the business sector. Businesses that envisage steady future growth implement strategies that rank the human factor at the forefront of achieving their goals. Through education, it is possible to improve the performance of a company's employees, reduce the production time of the project and increase profits.

This work will analyze the concept and role of Human Resource Management as well as the importance of human resource education and how it contributes to the creation of a competitive advantage for a business and whether it is in the best interests or not.

**Keywords: business, human resources, education, growth**

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> - Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.1 Γενικά ή Βασικές έννοιες.....	6
1.2 Ανθρώπινοι Πόροι: Προσδιορισμός του κόστους και των αναγκών τους και ο ρόλος που παίζουν στη διαμόρφωση στρατηγικής.....	7
1.3 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις.....	8
1.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό Αποτελεί Κόστος ή Επένδυση για την Επιχείρηση?.....	8
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
2.1 Ορισμός και Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
2.2 Η Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
2.3 Ο Σκοπός και οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
2.4 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.5 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.6 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.7 Ο Ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.8 Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.8.1 Τι είναι οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.8.2 Οι Σημαντικότεροι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
Κεφάλαιο 3 - Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
3.1 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
3.1.1 Ορισμός της προσέλκυσης προσωπικού.....	20
3.1.2 Στόχος και Διαδικασίες της Προσέλκυσης.....	20
3.1.3 Πηγές Προσέλκυσης.....	21
3.2 Επιλογή Προσωπικού.....	24
3.2.1 Ορισμός της Επιλογής.....	24
3.2.2 Διαδικασία Επιλογής.....	24
3.2.3 Τα κριτήρια της Διαδικασίας Επιλογής.....	25
3.2.4 Μέθοδοι Επιλογής.....	25
3.3 Συστήματα αμοιβής των εργαζομένων.....	29
3.4 Το μη Μισθολογικό Κόστος της Εργασίας.....	30
3.4.1 Οι μη Επαναλαμβανόμενες Δαπάνες - Το κόστος των Προσλήψεων.....	31
3.4.2 Οι Μη Επαναλαμβανόμενες Δαπάνες- Το Κόστος των Αποχωρήσεων.....	32

3.5 Η Εναλλαγή Εργασιών και η Αβεβαιότητα που Προκαλεί στις Επιχειρήσεις.....	33
Κεφάλαιο 4 - Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	35
4.1 Ορισμός και Σημασία της Εκπαίδευσης.....	35
4.2 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού...	35
4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης.....	35
4.4 Οι Στόχοι και οι Τομείς της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
4.5 Η Διαδικασία της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	37
4.5.1 Η εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	37
4.5.2 Ο Σχεδιασμός των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	38
4.5.3 Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	39
4.5.4 Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου.....	42
4.6 Σε Ποιούς Απευθύνεται η Διαδικασία της Εκπαίδευσης.....	45
4.7 Η εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	48
4.8 Η εκπαίδευση ως μέσο βελτίωσης του υπόβαθρου των Ανθρωπίνων Πόρων...	49
4.9 Η αντίληψη των εργαζομένων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.....	50
4.10 Εκπαίδευση Ανθρωπίνων Πόρων: επένδυση ή κόστος?.....	50
Κεφάλαιο 5 - Τα Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50
5.1 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Επιχείρηση.....	53
5.2 Τα οφέλη της Εκπαίδευσης για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	54
Κεφάλαιο 6 - Η εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πόρων ως προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	55
Κεφάλαιο 7 - Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	56
7.1 Ορισμός.....	56
7.2 Σκοπός και Στόχοι της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	56
7.3 Τα Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	57
7.4 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης τως εργαζομένων.....	59
7.5 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Κίνητρο για την Αύξηση της Παραγωγικότητας.....	60
7.6 Η Εκπαίδευση σε Αντιδιαστολή με την Ανάπτυξη.....	60
Κεφάλαιο 8 – Συμπεράσματα.....	62
Βιβλιογραφία.....	64

## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού, της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και της ανεξέλεγκτης πρόσβασης στον ηλεκτρονικό κόσμο της γνώσης οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) γεγονός που οδηγεί στην αβεβαιότητα της οικονομικής πορείας τους. Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι επιχειρηματίες θεωρούσαν ότι το μυστικό που θα οδηγήσει την επιχείρησή τους στην κορυφή του εκάστοτε κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, είναι η βελτιστοποίηση της ποιότητας, οι στρατηγικές προσέλκυσης νέων πελατών και η διατήρηση των υφιστάμενων. Όμως από την δεκαετία του 1970 και μετά το επιχειρηματικό μοντέλο άρχισε να αλλάζει δομή και οι επιχειρήσεις άρχισαν να θεωρούν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που θα τις οδηγήσει στην επιτυχία. Αυτό συνέβη γιατί έγινε αντιληπτό ότι η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων συμβάλλουν στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι έρευνες και η διεθνής εμπειρία ( Μπουραντάς Δ., 2003) δείχνουν ότι οι οργανισμοί που διοικούν καλύτερα τους ανθρώπους τους αποδίδουν πολύ πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου τους, απολαμβάνοντας υψηλότερες επιδόσεις παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κεφαλαιοποιεί την απόδοση της επένδυσής της στο Ανθρώπινο Δυναμικό της. Η σωστή αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ολική αναθεώρηση του τρόπου διοίκησης τους. Έτσι ανατράπηκε η μέχρι τώρα λειτουργία της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία απέκτησε πιο στρατηγικό ρόλο. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά το σύνολο ενός οργανισμού το οποίο κατέχει πλέον στρατηγικό ρόλο στην επιβίωση και αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού στο μέλλον. Παρέχει τις πρακτικές υλοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων αφού συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη χάραξη του γενικότερου στρατηγικού πλαισίου μιας επιχείρησης ( Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, αφού τις θεωρούν βασικούς παράγοντες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντες που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση, αυτό αποτελεί μέρος των αρμοδιοτήτων της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει την σημασία του ρόλου της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση καθώς και να αναδείξει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την βελτίωση της θέσης της επιχείρησης.

## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 1.1 Γενικά ή Βασικές έννοιες

Η επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων με σκοπό την επίτευξη της κερδοφορίας. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν το Ανθρώπινο Δυναμικό δηλαδή τους εργαζόμενούς της. Οι άψυχοι πόροι αποτελούνται από τα μηχανήματα, τα κτίρια τον εξοπλισμό και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως η επωνυμία, το εμπορικό σήμα κ.α. Η σωστή αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι αποτελούν τον σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή & Μπουραντά μπορούμε να ορίσουμε το Ανθρώπινο Δυναμικό ή τους Ανθρώπινους Πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της». Ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» ή «Ανθρώπινοι Πόροι» αναφέρεται λοιπόν στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους όπως ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Όμως λόγω του ότι η συνεισφορά των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι Ανθρώπινοι Πόροι καθιστούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή του. Αποτελεί «προσόν» και κατά μία έννοια «περιουσιακό στοιχείο» που δεν μεταβιβάζεται και συνοδεύει πάντα το άτομο που το κατέχει (Malhorta, 2000)» .

Η σωστή αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Κανελλόπουλος, 2002) 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 εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Για πολλά χρόνια η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπιζόταν ως μία υποστηρικτική λειτουργία ενός οργανισμού. Τα τελευταία 20 χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την αξία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε πολλούς κλάδους έχει γίνει λειτουργία πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο. Έτσι η διοίκηση προσωπικού έχει αναλάβει το σημαντικό ρόλο που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικά σε ότι αφορά τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε το Ανθρώπινο Δυναμικό να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Χυτήρης, 2001).

## **1.2 Ανθρώπινοι Πόροι: Προσδιορισμός του κόστους και των αναγκών τους και ο ρόλος που παίζουν στη διαμόρφωση στρατηγικής.**

Ο προσδιορισμός της τιμής και της ποσότητας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου δεν είναι δυνατόν να γίνει σε όρους προσφοράς και ζήτησης γιατί δεν μπορεί να οριστεί ένα μέτρο για το μέγεθος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Οι δαπάνες για εκπαίδευση έχουν άμεση σχέση και συγκρίνονται με τα αναμενόμενα μελλοντικά εισοδήματα μιας επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση γίνεται είτε με όρους ανάλυσης κόστους – ωφέλειας είτε σε όρους ρυθμού απόδοσης.

Μια επιχείρηση για να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες που έχει για Ανθρώπινο Κεφάλαιο πρέπει να υπολογίζει τα προϊόντα που παράγονται και θα παραχθούν στο μέλλον, έτσι θα προσλάβει και θα εκπαιδεύσει τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων. Όμως οι συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας καθιστούν δύσκολο τον ακριβή υπολογισμό των αναγκών σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές αυτές και να υπολογίσει έστω και βραχυπρόθεσμα τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους έτσι ώστε να γίνει ευκολότερος και ο υπολογισμός των μέσων για την αξιοποίησή τους.

Για τον σκοπό αυτό ο προϊστάμενος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να προβαίνει σε μία σειρά δράσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η ανάλυση εργασίας ώστε να γνωρίζει ακριβώς την περιγραφή της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτός που θα την αναλάβει και να αναλύει τις τάσεις μέσω της μελέτης των αλλαγών που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Ξηροτύρη, 2001).

Σημαντικός είναι και ο ρόλος που παίζουν οι Ανθρώπινοι Πόροι στη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών που σκοπό έχουν την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων. Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, με στόχο τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι για να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους τους πρέπει να συνεργάζονται με τους εργαζομένους που διαθέτουν, για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες.

Είναι σημαντικό επομένως το επίπεδο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα σχεδιάσουν και θα εφαρμόσουν αυτές τις στρατηγικές. Για τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η αναγνώριση, η ανάλυση, και η εξισορρόπηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Η επιχείρηση επιδιώκει την ανάδειξη των δυνατών σημείων της και εξουδετέρωση των απειλών και αδυναμιών της, οι άνθρωποι προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση όπως για παράδειγμα τις εσωτερικές αδυναμίες η τα δυνατά της στοιχεία.



### **1.3 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις.**

Η Στρατηγική διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στη συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της. Από τα πιο βασικά καθήκοντα της λειτουργίας Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται η ανάλυση εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεών της, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας και, με βάση αυτά, ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί σ' αυτή (Ξηροτύρη, 2001).

Για να λειτουργήσει σωστά το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού θα πρέπει να γίνεται σωστός προγραμματισμός, ο οποίος θα περιλαμβάνει την πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών, την συνεχή επιτήρηση και προσαρμογή των συστημάτων προσωπικού (ώστε να εκπληρωθούν οι παρούσες και μελλοντικές υποχρεώσεις) καθώς και το χειρισμό των διαδικασιών αλλαγής. Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ουσιαστικά αναφέρεται στην πρόβλεψη των αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης και στη δημιουργία δράσεων για την αντιμετώπισή τους και ασχολείται: α) με θεωρητικά ζητήματα και β) με πρακτικά ζητήματα (Ξηροτύρη, 2001).

### **1.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό Αποτελεί Κόστος ή Επένδυση για την Επιχείρηση?**

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν γι' αυτή ένα σημαντικό παράγοντα, του οποίου η ανάπτυξη και η αξιοποίηση παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη, την αποτελεσματικότητα και την επιβίωση της επιχείρησης. Αποτελούν δηλαδή κεφάλαιο για την επιχείρηση. Ο Νικολάου (2008) επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο «κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση.

Ο όρος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου αναφέρθηκε το 18ο αιώνα από τον οικονομολόγο Άνταμ Σμιθ, όμως η ανάδειξή του ως οικονομικής έννοιας έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60 όπου οικονομολόγοι όπως ο Τέοντορ Σουλτς άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» για να επισημάνουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην ανάπτυξη της ευημερίας και της οικονομίας. Οι άνθρωποι για να επενδύσουν μέσω της εκπαίδευσης στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, αναμένουν να αποδώσει, δηλαδή να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα τους προσφέρουν αποδοτικότητα και οφέλη. (Στεργίου, 2007).

Το ερώτημα που συχνά τίθεται είναι αν τελικά το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί για αυτή επένδυση ή κόστος. Το Ανθρώπινο Δυναμικό καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του κόστους μιας επιχείρησης, οι ενέργειες που θα ακολουθήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων είναι αυτές που θα καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.

Έχει επίσης διαπιστωθεί και είναι γενικά παραδεκτό, ότι η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί επένδυση που δεν διαφέρει από την επένδυση που γίνεται σε φυσικό κεφάλαιο. Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στις μέρες μας αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και τις οδηγεί να αντιμετωπίζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους ως επένδυση και όχι ως κεφάλαιο.

## Κεφάλαιο 2

### Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 2.1 Ορισμός και Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ( Human Resource Management) αναφέρεται στο «σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση των εργαζομένων». (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003). Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει τη συμμετοχή του συνόλου των ατόμων που συμβάλλουν στην επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει: 1) τις πρακτικές, πολιτικές και δραστηριότητες που μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει σχετικά με τη διοίκηση του προσωπικού της, 2) τις δυνάμεις που αλλάζουν και που κάθε εταιρεία πρέπει να γνωρίζει, να καταλαβαίνει και να ανταποκρίνεται ώστε να διατηρεί την ανταγωνιστικότητα της μακροχρόνια. (Schuler,2000).

Η Διοίκηση Προσωπικού μελετά τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Μια άλλη έννοια που χρησιμοποιείται για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι αποτελείται από μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου Ανθρώπινου Δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον. ( Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδια για να παίρνει τις αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό και να βοηθά στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της περιλαμβάνονται: η επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων. Επιπλέον πρέπει να δρα σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα συνδικάτα και στους δημόσιους οργανισμούς καθώς και στη φροντίδα άλλων θεμάτων που σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων.

Η αποδοτικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτή που συνεισφέρει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και αυτός είναι ο λόγος που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συμμετέχει στη διαμόρφωση στρατηγικής. Η διαμόρφωση μια στρατηγικής απαιτεί τη συμμετοχή του συνόλου των διοικητικών στελεχών αναγνωρίζοντας τις δεξιότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία που χαρακτηρίζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης ώστε να αναλύονται και να ικανοποιούνται καλύτερα οι προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης.

## 2.2 Η Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων και έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές με το πέρασμα του χρόνου.

Ο Adam Smith την περίοδο 1700-1800 υποστήριξε τη δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας και των εκροών κάθε παραγωγικής διαδικασίας με την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασίες χωρίς να χάνεται χρόνος στην αλλαγή καθηκόντων αλλά και με τη χρήση τεχνολογικών επιτευγμάτων που μειώνουν τα κόστη παραγωγής. ( Smith,1976). Την ίδια περίπου περίοδο εμφανίστηκαν απόψεις που καταδίκασαν τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας που επικρατούσαν, υποστηρίζοντας πως η φροντίδα των εργαζομένων θα είχε θετικές συνέπειες στη κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Με τη βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους άρχισε σταδιακά να καλυτερεύει, αφού οι άνθρωποι με το πέρασμα των χρόνων πέτυχαν να έχουν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια εργασίας και περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.

Η αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας έγινε με τον Robert Owen ο οποίος ενδιαφέρθηκε για τους εργαζομένους του, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά να δουλεύουν γι' αυτόν, μείωσε το ωράριο εργασίας, δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και ενδιαφέρθηκε ακόμα και για τη στέγαση των εργαζομένων του. Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 ενδιαφέρον έδειξε ο Frederic Taylor θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας ο οποίος ανέφερε ότι βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου.

Ο Rowntree θεωρείται ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού και θεμελιωτής του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία, πίστευε σε 2 βασικές αρχές: 1) οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που ωθούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός του σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα, 2) «η βιομηχανία είναι μία ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα στην οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή αξία να τη ζήσουν».

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η προσοχή εστιάστηκε στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια θέση, στην εκπαίδευση του και στη χρήση συστημάτων ανταμοιβής με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Το ρόλο αυτό είχε αναλάβει ο μάνατζερ. Στο δεύτερο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στις ομάδες και όχι μόνο στο άτομο ενώ μετέπειτα το ενδιαφέρον προσανατολίστηκε στον προσδιορισμό των αναγκών των ατόμων. Επίσης άρχισαν να εξετάζονται μέθοδοι εκπαίδευσης και αξιολόγησης με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ενώ μέχρι τότε επικρατούσε η πολιτική της διοίκησης προσωπικού τη δεκαετία του 1970 εμφανίστηκε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία πρόσθεσε στις ήδη υπάρχουσες θεωρίες θέματα που αφορούσαν την ασφάλεια, την υγεία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ανταγωνιστικότητα που ήταν απόρροια της παγκοσμιοποίησης και οι συνθήκες που επικρατούσαν έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι απέκτησε πιο στρατηγικό χαρακτήρα συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης ώστε να συμβαδίζει με τους στόχους της.

Σε αντίθεση με τη Διοίκηση Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με την πιο ομαδική αντιμετώπιση των θεμάτων που καλείται να αντιμετωπίσει. Στα καθήκοντα της έρχονται να προστεθούν η επιβίωση και η κερδοφορία της επιχείρησης, η ευελιξία του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό πρέπει να απαρτίζεται από άτομα με ποικίλες γνώσεις και δεξιότητες.

### **2.3 Ο Σκοπός και οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αποκτά την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως στόχο:

- ❖ Τη διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους.
- ❖ Την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της αποδοτικότητας τους.
- ❖ Τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν.
- ❖ Την υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης.
- ❖ Την παροχή δυνατότητας στην επιχείρηση να αποκτά και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.
- ❖ Την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους και της αξιολόγησης επί ίσους όρους.
- ❖ Το να δίνει οδηγίες στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της.
- ❖ Την παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού.
- ❖ Την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Κανελλόπουλος,2002).

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζονται σε διοικητικές και μη διοικητικές. Οι διοικητικές λειτουργίες αφορούν πιο διαδικαστικές και συγκεκριμένες ενέργειες ενώ οι μη διοικητικές έχουν να κάνουν με τη δημιουργία πολιτικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

➤ Διοικητικές Λειτουργίες

- ❖ Μισθοδοσία: υπολογισμός μισθών, προγραμματισμός αδειών, διαχείριση απολύσεων, προσλήψεων και εργατικών ατυχημάτων.
- ❖ Ασφάλιση Εργαζομένων: διαμόρφωση ασφαλιστικών κλάσεων και πληρωμή εισφορών.
- ❖ Τήρηση Εργατικής Νομοθεσίας: παρακολούθηση του εργατικού δικαίου και αναπροσαρμογή των δεδομένων σε τυχόν αλλαγές του.
- ❖ Προγράμματα συνταξιοδότησης: υπολογισμός συντάξεων.
- ❖ Εργασιακές Σχέσεις: επίλυση διενέξεων και υποστήριξη δικαιωμάτων μέσα από τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργάνων, σωστή και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού από τη διοίκηση.

➤ Μη Διοικητικές Λειτουργίες

- ❖ Προσέλκυση Προσωπικού: ανακοίνωση ύπαρξης κενής θέσης.
- ❖ Επιλογή και Πρόσληψη: συλλογή βιογραφικών, διενέργεια συνεντεύξεων, αξιολόγηση υποψηφίων και πρόσληψη.
- ❖ Ανάπτυξη και Εκπαίδευση: απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, αύξηση αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων, βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.
- ❖ Διαχείριση Συστήματος Ανταμοιβών: ιατρική περίθαλψη, ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, παροχή αυτοκινήτου και τηλεφώνου, καταβολή bonus, βοήθεια στην καταβολή διδάκτρων.
- ❖ Αξιολόγηση: τοποθέτηση επιπλέον κινήτρων, ανταμοιβή υψηλών αποδόσεων, συγκέντρωση σε κοινούς επιχειρηματικούς στόχους.
- ❖ Διοίκηση Ηγεσίας και Οργανωσιακή Ανάπτυξη: συντονισμός ενεργειών, διατήρηση κουλτούρας, επίτευξη στρατηγικών στόχων και έλεγχος εκτέλεσης ενεργειών.

## **2.4 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η διαδικασία της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινά με τον προγραμματισμό ο οποίος προσπαθεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό αλλά και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προσωπικό. (Polychronίου, 2009).

Η εξασφάλιση του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων δυσκολεύει τις ελληνικές επιχειρήσεις δεδομένου ότι έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους και στις περισσότερες περιπτώσεις οι μισθοί είναι χαμηλοί ενώ παράλληλα πρέπει να βρουν εργαζομένους που να γνωρίζουν το αντικείμενο της δουλειάς. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι πολυεθνικές οι οποίες έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσελκύουν εργαζομένους οι οποίοι με τα κατάλληλα κίνητρα που συνήθως είναι οικονομικά, μπορούν να αποφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προβεί σε μία σειρά δράσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η ανάλυση

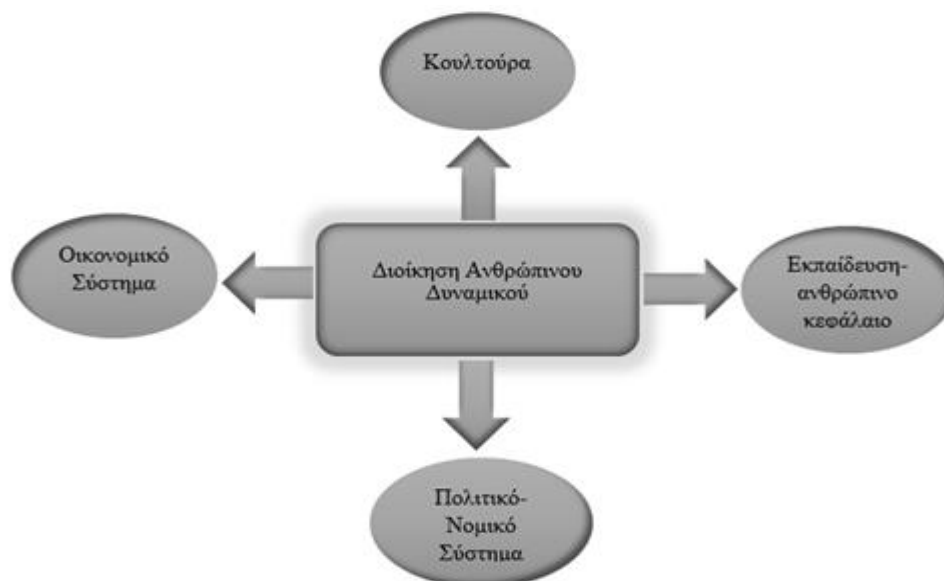
εργασίας ώστε να γνωρίζει ακριβώς την περιγραφή της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτός που θα την αναλάβει, να αναλύει τις τάσεις μέσω της μελέτη των αλλαγών που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Ξηροτύρη, 2010).

Μία άλλη πτυχή του προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ομαλή εξέλιξη και διαδοχή στον οργανισμό. Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να κάνει σαφές στους εργαζομένους τον τρόπο εξέλιξης τους στην ιεραρχία ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να αναγνωριστεί το έργο τους και να μπορέσουν να έχουν ίσες ευκαιρίες. Στόχος σε αυτό το σημείο είναι να μπορέσει ο οργανισμός όχι μόνο να εντοπίσει αλλά και να προωθήσει άτομα που έχουν τις δυνατότητες στο μέλλον να γίνουν οι ηγέτες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

## 2.5 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην ανάπτυξη και τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής καθώς και στην εναρμόνιση με τους στόχους της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία όμως επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες τους οποίους περιγράφει το παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε διεθνείς αγορές.



Πηγή : (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright,2003).

### ✓ **Κουλτούρα**

Η κουλτούρα αποτελεί τις κοινές πεποιθήσεις και απόψεις που συμμερίζονται άτομα που ανήκουν στο ίδιο κοινωνικό σύνολο. Επηρεάζει το βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων κάθε επιχείρησης. Επίσης η κουλτούρα επηρεάζει όλους του υπόλοιπους παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και θα αναφερθούν στη συνέχεια.

### ✓ **Εκπαίδευση-Ανθρώπινο Κεφάλαιο**

Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο είναι το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών κάθε εργαζόμενου τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε κάποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Το επίπεδο και η ποσότητα αυτού του παραγωγικού συντελεστή διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα, την προσβασιμότητα σε αυτό και το κόστος φοίτησης. Συνεπώς η ύπαρξη του επιθυμητού σε ποσότητα και ποιότητα Ανθρώπινου Κεφαλαίου επηρεάζει την απόφαση μιας επιχείρησης για την είσοδο της σε μια αγορά.

#### ✓ Πολιτικό-Νομικό Σύστημα

Το πολιτικό και νομικό σύστημα που επικρατεί στην εκάστοτε χώρα προσδιορίζει το πλαίσιο των κανόνων στο οποίο θα κινηθούν οι μέθοδοι που θα επιλέξει να εφαρμόσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι κανόνες αυτοί εκφράζουν μια επέκταση της κουλτούρας κάθε χώρας η οποία καθορίζει τις κοινωνικά αποδεκτές μεθόδους που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### ✓ Οικονομικό Σύστημα

Το οικονομικό σύστημα που επικρατεί σε κάθε χώρα διαμορφώνει τα κίνητρα που παρέχονται στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επιδρούν στο σύστημα αμοιβών και επιβράβευσης των εργαζόμενων και είναι οι εξής: το φορολογικό σύστημα μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει το Ανθρώπινο Κεφάλαιο μιας επιχείρησης αφού μπορεί να μειώσει τα έσοδα ενός καλά αμειβόμενου εργαζόμενου λόγω της ανώτερης εκπαίδευσής του. Στα σοσιαλιστικά συστήματα η εκπαίδευση παρέχεται δωρεάν αλλά υπάρχουν περιορισμένες οικονομικές απολαβές από την απόκτηση ανώτερης εκπαίδευσης. Όσο αφορά τα καπιταλιστικά συστήματα μπορεί το κόστος εκπαίδευσης να είναι υψηλότερο αλλά για όσους επενδύσουν σε αυτήν υπάρχουν οικονομικές απολαβές. ( Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

### **2.6 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφει το σύνολο των πρακτικών, πολιτικών και μεθόδων του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας εταιρείας συμμετέχοντας παράλληλα στην υλοποίησή του. Το βασικό περιεχόμενό της αποτελεί η πλήρης ενσωμάτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο περιεχόμενο της στρατηγικής της εταιρείας. Παράλληλα, η πολιτική, οι δραστηριότητες και οι πρακτικές της θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την πολιτική της εταιρείας και προσαρμοσμένες στις ανάγκες της καθημερινής εφαρμογής και χρήσης τους. Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης ενώ φροντίζει για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να αξιοποιεί τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις της κάθε εταιρείας. ( Schuler,2000).

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας Στρατηγικής είναι τα εξής:



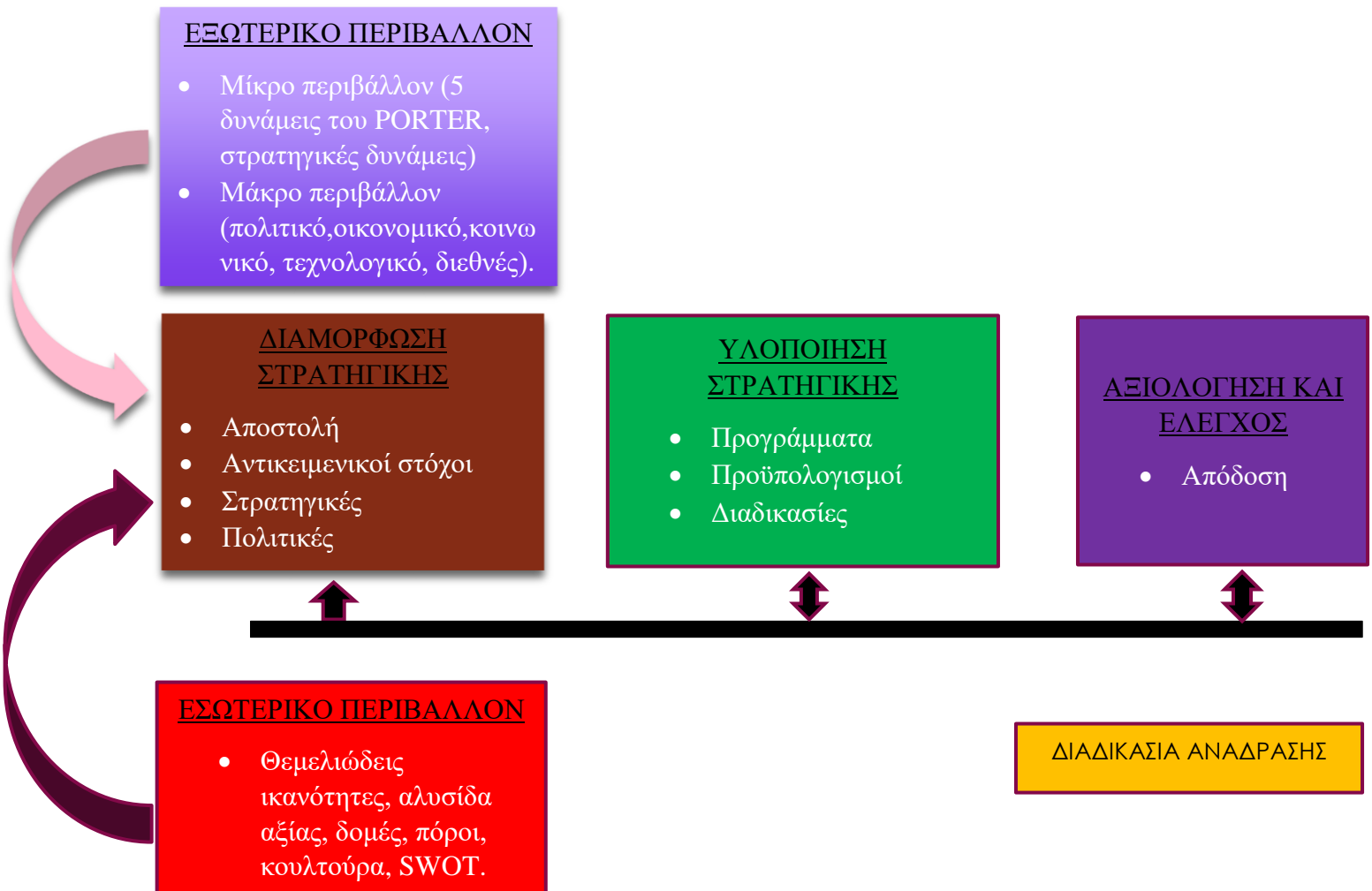
- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων.
- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι λόγοι που επιτάσσουν την εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται παρακάτω:

- Καθορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Ελέγχει την αφοσίωση της διοίκησης στα καθήκοντα της, δημιουργώντας ταυτόχρονα μια διαδικασία καταμερισμού των πόρων σε συγκεκριμένα προγράμματα.
- Καθιερώνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό δραστηριοτήτων και αποφάσεων οι οποίες κρίνονται ως υψίστης σημασίας.
- Παρέχει ένα νέο τρόπο σκέψης σε θέματα που αφορούν στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Παρέχει στρατηγική επικέντρωση για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το ορθολογικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ πέντε είναι τα διακριτά στάδια της στρατηγικής: 1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος 2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος 3. Διαμόρφωση στρατηγικής 4. Υλοποίηση 5. Αξιολόγηση και Έλεγχος. ( Παπαδάκης,2007).

Σχήμα 2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης. Πηγή: Wheelen T.L and D.J Hunger, 1995.



Άρα σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση. Το χαρακτηριστικό της γνώσης ή καλύτερα η διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον μια εταιρείας μπορεί να την ωθήσει στην κατεύθυνση της επικράτησης στην αγορά που την ενδιαφέρει.

## **2.7 Ο Ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Προκειμένου μια επιχείρηση να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της πρέπει η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι αποτελεσματική και να συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού προγραμματισμού. Ανάμεσα στις αρμοδιότητες της περιλαμβάνονται και οι παρακάτω:

- 1) Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα.
- 2) Η διατήρηση των ικανών ατόμων.
- 3) Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών.
- 4) Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους.
- 5) Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους.
- 6) Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων αφού μπορεί να λειτουργήσει ως:

- Επιτελείο στρατηγικής.
- Συναρμόδια υπηρεσία.
- Εσωτερικός σύμβουλος.
- Υπηρεσία υποστήριξης.
- Υπηρεσία εποπτείας (Χατζηπαντελή Π., 1999).

Πιο συγκεκριμένα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

- 1) 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:
  - a) Λειτουργικό επίπεδο. Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
  - b) Διοικητικό επίπεδο. Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
  - c) Στρατηγικό επίπεδο. Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

- 2) Καινοτομεί. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των Ανθρώπινων Πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών της επιχείρησης.
- 3) 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 :
  - a) Θεωρεί τους εργαζόμενους ‘πελάτες’, στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.
  - b) Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει. (Ξηροτύρη, 2001).

## **2.8 Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

### **2.8.1 Τι είναι οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Οι δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (δείκτες ΔΑΔ) είναι εργαλεία με τα οποία προσδιορίζεται η αξία και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που αναλαμβάνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) και σχετίζονται με τους υπαλλήλους της επιχείρησης και τον κύκλο εργασιών, την κατάρτισή τους, την απόδοσή τους, το κόστος της εργασίας τους, καθώς και τα έξοδα ανά εργαζόμενο.

Οι δείκτες είναι ένας ζωτικής σημασίας τρόπος για να ποσοτικοποιηθεί το κόστος και το αντίκτυπο των προγραμμάτων κατάρτισης στους εργαζομένους, αλλά και των διαδικασιών HR, και μετράνε την επιτυχία (ή αποτυχία) των πρωτοβουλιών του τμήματος. Δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να παρακολουθεί από έτος σε έτος τις τάσεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να είναι όσο περισσότερο ανταγωνιστική μπορεί. Εκτός από την αποδοτικότητα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αξιολογεί τις μεθόδους που ακολουθεί και αν και κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν θετικά το Ανθρώπινο Κεφάλαιο του εκάστοτε οργανισμού.

### **2.8.2 Οι Σημαντικότεροι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η χρήση των δεικτών συχνά φοβίζει τις επιχειρήσεις λόγω της πολυπλοκότητας που παρουσιάζουν όμως με τη σωστή ανάλυση των δεικτών και τον κατάλληλο προγραμματισμό η επιχείρηση μπορεί με τη χρήση τους να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων και να διατηρήσει τη βιωσιμότητα της.

Παρακάτω αναφέρονται οι δείκτες που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση:

- ✚ Επιλογή - Πρόσληψη: Ένας από τους πιο συχνούς δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που δείχνει το κόστος που χρειάζεται μια επιχείρηση για να προβεί στην πρόσληψη νέου προσωπικού.
- ✚ Εκπαίδευση: Παίζει σημαντικό ρόλο στην αποκάλυψη του πόσο πολύ κάθε ένας εργαζόμενος αποτελεί πραγματικό κέρδος για την επιχείρηση.

- ✚ Διοίκηση Απόδοσης: Ένας από τους απλούστερους δείκτες, ο οποίος μετράει το σύνολο των ημερών που ο κάθε εργαζόμενος λείπει, γεγονός που θα μπορούσε να υποδεικνύει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.
- ✚ Ικανοποίηση: Οι δείκτες αυτοί δίνουν μια εικόνα του συνολικού κόστους πακέτου παροχής της επιχείρησης ανά εργαζόμενο.
- ✚ Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων: Είναι ένας δείκτης που είναι δύσκολο να μετρηθεί και δείχνει κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την εταιρεία. Η ικανοποίηση είναι μία έννοια αφηρημένη και οι έρευνες γύρω από αυτή είναι ο μόνος τρόπος πληροφόρησης για να μετρηθεί.
- ✚ Λειτουργικοί δείκτες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Αποτελεί έναν απλό δείκτη με τον οποίο η επιχείρηση βλέπει το σύνολο των αποχωρήσεων μέσα σε ένα δεδομένο έτος.

## Κεφάλαιο 3

### Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 3.1 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού.

##### 3.1.1 Ορισμός της προσέλκυσης προσωπικού.

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 1999). Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς την ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτούν περισσότερες ειδικότητες, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή της επιχείρησης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρής, 2002).

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής προσωπικού είναι ο καθορισμός των κριτηρίων βάσει των οποίων θα επιλεγθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για την κάλυψη της θέσης. Προκειμένου να καθοριστούν και να επιλεγούν τα παραπάνω κριτήρια, πρέπει να καθοριστεί η περιγραφή της θέσης και οι ανάγκες της επιχείρησης.

Η περιγραφή μιας θέσης εργασίας πρέπει να περιέχει τα εξής (Χυτήρης,2001):

1. Ταυτότητα εργασίας.
2. Περίληψη εργασίας.
3. Βασικές ευθύνες και καθήκοντα.
4. Πρότυπα απόδοσης.
5. Περιβάλλον και συνθήκες .
6. Όρια εξουσίας.

##### 3.1.2 Στόχος και Διαδικασίες της Προσέλκυσης.

Βασικός στόχος της διαδικασίας είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001). Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα εξής:

1. Γνώση των απαιτήσεων σε Ανθρώπινο Δυναμικό.
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.
5. Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρής, 2002).

Η προσέλκυση προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένη με τους στόχους και τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης για αυτό το λόγο αναπροσαρμόζονται όταν αυτό απαιτείται. Το στάδιο της προσέλκυσης πρέπει να πραγματοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή καθώς από αυτό εξαρτάται η επιτυχία της επόμενης λειτουργίας, της επιλογής του προσωπικού.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού πρέπει να καθοριστούν οι διαδικασίες της:

- Καθορισμός μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης.
- Εξεύρεση υποψηφίων.
- Ανίχνευση υποψηφίων.
- Διατήρηση συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων.

### **3.1.3 Πηγές Προσέλκυσης.**

Κάθε επιχείρηση μπορεί να προσελκύει υποψηφίους εσωτερικά ή εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αξιολογεί κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί να καλυφθεί η θέση εσωτερικά από τους ήδη εργαζομένους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψήφιους. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψήφιους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι ένας καλός εργοδότης που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς είναι αντικρουόμενοι, ο υποψήφιος θέλει να φανεί συμπαθής και να δείξει στην επιχείρηση ότι πληρεί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις που χρειάζονται αλλά παράλληλα θέτει ερωτήσεις όπως για την αμοιβή, τις προοπτικές εξέλιξης της θέσης και την πορεία της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας φέρεται καλά στον υποψήφιο, όμως επειδή στις αρμοδιότητες της είναι και η αξιολόγηση αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει μεθόδους όπως μια συνέντευξη υπό πίεση, οι οποίες μπορεί να μειώσουν τις πιθανότητες αποδοχής.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης:

#### Εσωτερικές πηγές Προσέλκυσης.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζομένους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζομένους και τους υποψηφίους «πόρτας». Μερικές από τις κύριες πηγές εσωτερικής προσέλκυσης είναι οι παρακάτω: (Χυτήρης, 2001).

- ✓ Βάση δεδομένων προσωπικού: πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζομένο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του.
- ✓ Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης: βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές.

Οι υποψήφιοι μέσα από την επιχείρηση που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς σχετικά με τους λόγους για τους οποίους δεν έγιναν δεκτοί.

- ✓ Συστάσεις εργαζομένων: οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλά άτομα που αναζητούν εργασία, προσεγγίζουν οικεία και προσφιλή σε αυτούς πρόσωπα, προκειμένου να τους βοηθήσουν στην διαδικασία εξεύρεσης εργασίας. Οι υπάρχοντες εργαζόμενοι διαπιστώνουν αν ταιριάζει το άτομο στην κενή θέση και κατόπιν προτείνουν το άτομο στην επιχείρηση.
- ✓ Προαγωγές και μεταθέσεις: επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζομένους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές.
- ✓ Επαναπροσλήψεις και ανακλήσεις: θεωρώντας τις επαναπροσλήψεις ως μια επιπλέον εσωτερική μέθοδο εύρεσης στελεχιακού δυναμικού, απαιτείται να υπολογιστούν τα οφέλη αυτής συγκριτικά με το κόστος της. Λόγω του χαμηλού κόστους που έχουν οι επαναπροσλήψεις αποτελούν μια δελεαστική μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού για τις επιχειρήσεις.
- ✓ Πρώην εργαζόμενοι: η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα.
- ✓ Αιτήσεις εργαζομένων για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding): η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες και γνώσεις να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.
- ✓ Οι υποψήφιοι πόρτας: είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. Τέτοια άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για πλήρωση θέσεων.
- ✓ Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation): στις περιπτώσεις όπου η μετάθεση φαίνεται να είναι μόνιμη, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συχνά είναι προσωρινή από τη φύση της. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά κυρίως για την εκπαίδευση των στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών.
- ✓ Επιχειρησιακά δίκτυα: το ίντερνετ αποτελεί μια νέα πηγή προσέλκυσης υποψηφίων, μέσα από αυτό οι κενές θέσεις ανακοινώνονται πιο γρήγορα και ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι και έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τις απαιτήσεις των κενών θέσεων που τους ενδιαφέρουν.

## Εξωτερικές πηγές Προσέλκυσης.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι (Χυτήρης, 2001):

- ✓ Αγγελία – καταχώρηση σε εφημερίδα: η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης. Στόχος της είναι η προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Η αγγελία θα πρέπει να είναι σαφής, να είναι ξεκάθαρο σε ποιους απευθύνεται και να περιέχει τις προδιαγραφές της θέσης. Θα πρέπει να αναφέρεται αν και με ποιόν τρόπο θα ενημέρωνονται οι υποψήφιοι από την εταιρία για την έκβαση της συνέντευξης.
- ✓ Γραφεία ευρέσεως εργασίας: οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται επιτυχής η προσέλκυση εργαζομένων.
- ✓ Επαγγελματικές σχολές: οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας.
- ✓ Ημέρες καριέρας: πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου λαμβάνει χώρα μια ή δυο φορές το χρόνο και οι τελειόφοιτοι φοιτητές των Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων συναντιούνται με στελέχη επιχειρήσεων.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων και ειδικών εντύπων πρόσληψης.

- ✓ Ανταγωνίστριες εταιρίες: είναι σύνηθες οι επιχειρήσεις να προσελκύουν ικανούς υποψήφιους από τις ανταγωνίστριες εταιρείες προκειμένου να καλύψουν θέσεις εργασίας. Για αυτό το λόγο τους προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πακέτων αποδοχών και προοπτικές εξέλιξης.
- ✓ Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία: μερικά σωματεία παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας και μπορούν να παρέχουν ακόμη υποψηφίους, ιδιαίτερα για τις βραχυχρόνιες ανάγκες μια επιχείρησης.
- ✓ Εταιρίες επιλογής στελεχών: πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων να εντοπίσουν, προσελκύσουν και επιλέξουν κατάλληλους υποψήφιους, για να καλύψουν θέσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών.
- ✓ Το διαδίκτυο: χρησιμοποιείται για την προσέλκυση υποψηφίων, μέσω αγγελιών σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες, καθώς και στους δικτυακούς τόπους των ίδιων των επιχειρήσεων, όπου αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν αποστολή βιογραφικών.
- ✓ Τηλεσυνέντευξη: δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να πάρουν συνέντευξη από έναν υποψήφιο που διαμένει μακριά ή δεν υπάρχει χρόνος για κατ' ιδίαν συνέντευξη.
- ✓ Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα: οι φοιτητές γενικά, καθώς και όσοι βρίσκονται επί πτυχίω, αποτελούν πηγή υποψηφίων για κενές θέσεις. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής, οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και



να αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό, το ίδρυμα και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος.

- ✓ Πρακτική άσκηση: μια ακόμα μέθοδος που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση υποψηφίων είναι να προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση.
- ✓ Ηλεκτρονική προσέλκυση: η ανάπτυξη του διαδικτύου ανοίγει διαρκώς καινούργιους ορίζοντες για τους οργανισμούς που προσπαθούν να προσελκύσουν ταλέντα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να χρησιμοποιηθεί το internet προς αυτήν την κατεύθυνση και με αυξανόμενο ρυθμό οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν τη χρήση αυτής της μεθόδου.

## **3.2 Επιλογή Προσωπικού.**

### **3.2.1 Ορισμός της Επιλογής.**

Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιλέγει από ένα σύνολο υποψηφίων, το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002).

Η επιχείρηση έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων προχωράει στην επιλογή των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση οι οποίοι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτεί η θέση. Η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορούν να έχουν οι πιθανές λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για τη θέση, μακροχρόνια τα κόστη που μπορούν να εξοικονομηθούν κάνοντας την καταλληλότερη πρόσληψη είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου.

### **3.2.2 Διαδικασία Επιλογής.**

Η επιλογή υποψηφίων βασίζεται στην αξιολόγηση κριτηρίων που αφορούν τα προσόντα και την προσωπικότητα του ατόμου καθώς και στη σύγκριση αυτών με τις απαιτήσεις της δουλειάς που πρόκειται να διεκπεραιώνει. Τα στάδια που περιλαμβάνει είναι τα εξής:

- Προκαταρτική συνέντευξη.
- Αίτηση απασχόλησης.
- Δοκιμασίες.
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.
- Τελική απόφαση επιλογής-προσφοράς θέσης εργασίας (Χυτήρης, 2001).

### 3.2.3 Τα κριτήρια της Διαδικασίας Επιλογής.

Μέσα απο τη διαδικασία της επιλογής πρέπει να γίνεται σαφές ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα παρακάτω κριτήρια προκειμένου να λάβουν τη σωστή απόφαση για την επιλογή του προσωπικού:

- ❖ Εκπαίδευση: η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει αποτελεί έναν απο τους πιο οικονομικούς τρόπους για την αξιολόγηση χαρακτηριστικών. Οι υποψήφιοι λόγω της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι ή στο σχολείο ή λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων διαθέτουν διάφορα χαρακτηριστικά είτε διανοητικά είτε φυσικά.
- ❖ Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση: ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Η προηγούμενη εμπειρία για τους περισσότερους εργοδότες αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων των υποψηφίων.
- ❖ Φυσικά χαρακτηριστικά: σήμερα δεν χρησιμοποιούνται τα φυσικά χαρακτηριστικά ως κριτήριο επιλογής εκτός και αν μπορεί να αποδειχτεί ότι σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία. Στο γεγονός αυτό οδήγησε ότι στο παρελθόν πολλοί εργοδότες χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά ως ένα κριτήριο επιλογής με αποτέλεσμα τη δημιουργία διακρίσεων μεταξύ διάφορων ομάδων.
- ❖ Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας: τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.α. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η ικανότητα αντίληψης κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους.

### 3.2.4 Μέθοδοι Επιλογής.

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ως προς την συγκέντρωση πληροφοριών για το υποψήφιο άτομο, με στόχο να καθορίσει αν το συγκεκριμένο άτομο πληροί τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσληφθεί. Η εγκυρότητά της καθορίζεται από την ύπαρξη ξεκάθαρης σχέσης μεταξύ της ίδιας της διαδικασίας επιλογής και της εργασίας, για την οποία τα άτομα έχουν επιλεγεί.

Η επιλογή προσωπικού ασχολείται με την αναγνώριση των προσωπικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων και στόχος της είναι η αξιολόγηση του κατά πόσο οι υποψήφιοι «κατέχουν» αυτά τα χαρακτηριστικά που η εργασιακή θέση απαιτεί. Καταλήγει επομένως στην πρόσληψη αυτών που διαθέτουν τα ζητούμενα χαρακτηριστικά.

Οι μέθοδοι επιλογής είναι οι εξής:

*Βιογραφικά Σημειώματα:* το βιογραφικό είναι η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τον ενδιαφερόμενο, γι' αυτό και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη διαδικασία επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού. Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, που ενδιαφέρουν κάθε οργανισμό, όπως είναι η ηλικία, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του, κλπ.. Η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα «ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό» έτσι οι εργοδότες έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μια μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η πιο κατάλληλη να ακολουθήσουν. Ένα πλήρες βιογραφικό σημείωμα πρέπει να περιλαμβάνει:

- 1) Το όνομα, τη διεύθυνση και το νούμερο του τηλεφώνου του υποψηφίου.
- 2) Τη μόρφωση: όπως πτυχία, μεταπτυχιακούς τίτλους, σεμινάρια, γλώσσες, γνώση υπολογιστών.
- 3) Στοιχεία για την προϋπηρεσία του υποψηφίου: προηγούμενοι εργοδότες, καθήκοντα, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς.
- 4) Επιπρόσθετες πληροφορίες, ενδιαφέροντα και ότι άλλο σχετίζεται με την επιτυχία του στην εργασία.
- 5) Συμμετοχή στα κοινά.
- 6) Συστάσεις.

*Προκαταρκτική Συνέντευξη:* ο βασικός σκοπός αυτής της αρχικής εξέτασης των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αν μέσω της συνέντευξης προκύψει ότι δεν υπάρχει κάποια σχετική εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση αποτελεί χάσιμο χρόνου και για την εταιρία και για τον υποψήφιο της συγκεκριμένης θέσης. Η προκαταρκτική συνέντευξη μπορεί να λειτουργήσει και θετικά για την επιχείρηση, ο συνεντευξιαστής οφείλει να γνωρίζει και για τις άλλες κενές θέσεις της επιχείρησης και να μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε κάποια διαφορετική από την αρχική θέση που αυτός είχε υπόψιν.

Ένας άλλος τρόπος προκαταρκτικής συνέντευξης είναι η τηλεφωνική συνέντευξη. Στόχος είναι να καλυφθούν τα κενά που έχει το βιογραφικό του και να αντληθούν οι επιπλέον πληροφορίες που κατά περίπτωση είναι απαραίτητες. Επίσης, διερευνάται ο βαθμός ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη θέση εργασίας και σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση για το επικοινωνιακό, μορφωτικό και λεκτικό επίπεδο του ατόμου. Στο τέλος ο υπεύθυνος θα πρέπει να αποφασίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός και κατάλληλος να καλύψει τη θέση.

*Αίτηση Απασχόλησης:* όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την πρώτη συνέντευξη, συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Η αίτηση απασχόλησης θεωρείται πιο αντικειμενικός τρόπος άντλησης πληροφοριών σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των υποψηφίων και μάλιστα σε ερωτήσεις που ενδιαφέρουν τον οργανισμό. Μέσα σε αυτή ζητείται από τον υποψήφιο να παρουσιάσει τη συμπεριφορά του σε συγκεκριμένες καταστάσεις που αφορούν τις προηγούμενες εργασίες του ή και σε υποθετικές καταστάσεις που σχετίζονται με προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο ίδιος στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζεται.

Το έντυπο της αίτησης αποτελεί ένα κανονικό τεστ με ερωτήσεις βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους έτσι δίνεται και διαφορετική αξία σε κάθε απάντηση. Το σύνολο των βαθμών που έχει ο υποψήφιος συγκρίνεται με βάση το βαθμό που είχαν όσοι είχαν προσληφθεί παλαιότερα και είχαν ικανοποιητική απόδοση στη δουλειά τους. Έχει αποδειχθεί ότι η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι σχετικά υψηλή. (Χυτήρης, 2001).

*Δοκιμασίες (Τεστ Επιλογής):* τα τεστ αποτελείται από ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν και να αναλυθούν, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες τεστ:

- 1) Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.
- 2) Τεστ ενδιαφερόντων.
- 3) Τεστ ικανοτήτων.
- 4) Τεστ προσωπικότητας.
- 5) Τεστ εκπαίδευσης.
- 6) Τεστ γνώσεων/επιτευγμάτων.

Όλα τα παραπάνω τεστ προκειμένου τα αποτελέσματά τους να οδηγούν στη σωστή επιλογή των υποψηφίων θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από: εγκυρότητα, αξιοπιστία, χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων, συνάφεια και χρήση στατιστικών προγραμμάτων.

*Συνέντευξη Επιλογής:* Η συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως ένας διάλογος, ο οποίος ξεκινάει από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία. Οι στόχοι της συνέντευξης είναι οι εξής:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων, που περιλαμβάνονται στην αίτηση ή το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Η συλλογή πληροφοριών, προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν και εάν καλύπτουν τις προσδοκίες του.
- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και τη δυνατότητα να μιλήσουν για τον εαυτό τους και να προβάλουν τα θετικά τους στοιχεία. (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρής, 2002).

Οι συνεντεύξεις επιλογής χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

Δομημένη Συνέντευξη: στη δομημένη συνέντευξη δίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους με την ίδια ακριβώς σειρά και βοηθάει τον εξεταστή να αποφύγει τις κοινωνικές διακρίσεις και ταυτόχρονα τον κάνει να είναι συνεπής με τη νομοθεσία.

Πρόκειται για τον πιο αυστηρά δομημένο τύπο συνέντευξης, ο οποίος στηρίζεται σε μια προκαθορισμένη λίστα ερωτήσεων και πιθανών απαντήσεων και δεν παρεκκλίνει από αυτήν.

Ημιδομημένη συνέντευξη: οι περισσότερες επαγγελματικές συνεντεύξεις είναι ημιδομημένες. Εδώ προετοιμάζονται μόνο οι κύριες ερωτήσεις, οι οποίες και θα αποτελέσουν τον κύριο γνώμονα των υπολοίπων, που θα αναφέρονται αναλυτικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα του υποψηφίου.

Αδόμητη συνέντευξη: η ονομασία της οφείλεται στο γεγονός ότι δεν ακολουθείται κάποιο πλάνο προηγούμενης δόμησής της, γι' αυτό και είναι αμφίβολη η αξιοπιστία της. Η επιτυχία της εξαρτάται από την ανταπόκριση του εξεταστή στις απαντήσεις του υποψηφίου.

Ομαδική συνέντευξη: Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται μια κοινή συνέντευξη του υποψήφιου από μια ομάδα αρμόδιων για την επιλογή του, ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

*Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου*: θα πρέπει να γίνει έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση του και στο βιογραφικό του σημείωμα. Οι συστάσεις εξυπηρετούν δύο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων και δεύτερον, παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για την τελική απόφαση επιλογής. (French Wendell, 2006).

Ο έλεγχος των συστάσεων, που παρουσιάζει ο υποψήφιος στη διαδικασία επιλογής, πραγματοποιείται συχνά από τον εργοδότη. Συνήθως, αυτός έρχεται σε επικοινωνία με το άτομο που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου ή με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που εργαζόταν. Η επικοινωνία πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών και σπανιότερα με προσωπικές επισκέψεις.

*Ιατρικές εξετάσεις*: ο βασικός σκοπός της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. (Χυτήρης, 2001).

*Τελική απόφαση επιλογής*: Η τελική απόφαση της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στα τμήματα που θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Αυτό γίνεται αφού έχει ολοκληρωθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν.

Υπάρχουν δύο τρόποι που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προσωπικού για την τελική τους απόφαση και επιλογή. Ο πρώτος είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπευθύνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα, με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός, αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.

Ο υπεύθυνος είναι αυτός που θα ενημερώσει τον υποψήφιο ότι είναι ο κατάλληλος για τη θέση και θα πρέπει να αποσαφηνίσει τα εξής:

- Την προθεσμία του υποψηφίου να απαντήσει στην προσφορά της θέσης εργασίας.
- Την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υποψηφίου με την εταιρία.
- Ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη.
- Τυχόν απαιτήσεις της θέσης για συμμετοχή του εργαζόμενου σε ταξίδια στο εσωτερικό της χώρας ή το εξωτερικό.

Τέλος ο υπεύθυνος είναι υποχρεωμένος να έρθει σε επαφή με τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν, τόσο για την δική τους ενημέρωση όσο και για την προώθηση της καλής εικόνας της επιχείρησης.

### **3.3 Συστήματα αμοιβής των εργαζομένων.**

Αμοιβή ονομάζεται κάθε είδους παροχή και πληρωμή μιας επιχείρησης προς ένα εργαζόμενο. Το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης παίζει τον σημαντικότερο ρόλο για την επίτευξη των στόχων της, έτσι λοιπόν προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οργανώνει το σύστημα αμοιβών και την πολιτική μισθών. Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών είναι οι εξής:

- ❖ Κατανοητό σύστημα τόσο από τους υπεύθυνους, όσο και από τους υπαλλήλους.
- ❖ Διοικητική λειτουργικότητα μέσω της σωστής σχεδίασης και, επομένως, εφαρμογής του προγράμματος.
- ❖ Νομική κατοχύρωση μέσα από νόμους και κυβερνητικές αποφάσεις.
- ❖ Συγκράτηση εργαζομένων με ανταγωνιστικά επίπεδα αμοιβών.
- ❖ Δικαιοσύνη αμοιβών μέσω της αναλογίας ικανότητας και αποδοχών.
- ❖ Ανταπόδοση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς μέσω της μισθολογικής αναγνώρισης για την επιδιωκόμενη εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.
- ❖ Ορθό κόστος αμοιβών μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του συστήματος πληρωμών.
- ❖ Απόκτηση εργαζομένων με εμπειρία και προσόντα μέσω της προσέλκυσης του ενδιαφέροντός τους για τη θέση εργασίας. ( Werther & Davis, 1996).

Οι αμοιβές των εργαζομένων διακρίνονται σε άμεσες οικονομικές παροχές (μισθός, ημερομίσθιο, βραβεία και bonus), που σχετίζονται με την απόδοση στη θέση εργασίας και την επίτευξη των εργασιακών στόχων, και σε έμμεσες οικονομικές παροχές (επιδόματα αδειών, ασφάλιση, εταιρικό αυτοκίνητο, εστίαση, οικογενειακές παροχές, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλειες ζωής), που δεν εξαρτώνται άμεσα με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων αλλά αποτελούν πρόσθετες παροχές μιας εργασίας. (Χυτήρης, 2001).

Οι άμεσες αμοιβές χωρίζονται στις σταθερές και στις μεταβλητές αμοιβές. Τις σταθερές αμοιβές ενός εργαζομένου αποτελούν ο κύριος μισθός του, το ύψος του οποίου κυμαίνεται ανάλογα με τα δεδομένα που επικρατούν στην αγορά και τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες που παρατηρούνται, αυξάνεται και ανάλογα με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα προσόντα και τα καθήκοντα που επιτάσσει η θέση εργασίας του.

Στις μεταβλητές αμοιβές εντάσσονται:

- η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο (για εργασίες που πρέπει να γίνουν με τήρηση χρονοδιαγράμματος και να ολοκληρωθούν σε λιγότερο χρόνο, οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με τις ώρες του πρότυπου χρόνου).
- η αμοιβή με το κομμάτι (δηλαδή αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα).
- οι προμήθειες.
- τα επιδόματα βάσει αξιοκρατικών κρίσεων.
- τα βραβεία (είναι τα ατομικά ή ομαδικά bonus που δίνονται με την επίτευξη ενός στόχου και προσφέρουν κίνητρα και ικανοποίηση στους εργαζομένους, αλλά και ευελιξία στην επιχείρηση).
- η συμμετοχή στα κέρδη (είναι ένα σύστημα συνδεδεμένο με την κερδοφορία της επιχείρησης και μεγιστοποιεί το αίσθημα συνεργασίας και ασφάλειας των εργαζομένων. Τα κέρδη της μοιράζονται εξίσου σε όλους ή ανάλογα με την προϋπηρεσία ή την αποδοτικότητα).
- η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο (αποτελεί την απόκτηση μετοχών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, σε χαμηλότερη συνήθως τιμή).

Για τον υπολογισμό των αμοιβών των εργαζομένων τηρούνται κάποια κριτήρια. Χρησιμοποιείται το κριτήριο της παραγωγικότητας το οποίο περιλαμβάνεται στις μετρήσιμες ποσότητες. Όταν δεν δίνεται σημασία στην ποιότητα και στην ποσότητα του παραγόμενου έργου, κριτήριο αποτελεί ο χρόνος εργασίας. Επιπλέον η γνώση και οι δεξιότητες ενός εργαζομένου αποτελούν παράγοντα αύξησης του μισθού του, όταν απαιτούνται για να ανταποκριθεί στη θέση εργασίας του και στα καθήκοντά του. Ο βαθμός δυσκολίας και οι συνθήκες εργασίας λόγω της αυξημένης προσπάθειας, που οφείλει να καταβάλλει για την επίτευξη του αποτελέσματος ο εργαζόμενος, αλλά και της επικινδυνότητας για την υγεία του αποτελούν κριτήρια υψηλότερων αμοιβών.

### **3.4 Το Μη Μισθολογικό Κόστος Της Εργασίας.**

Το μη μισθολογικό κόστος της εργασίας για την επιχείρηση περιλαμβάνει κάθε δαπάνη που συνδέεται με το προσωπικό που απασχολεί εκτός από την αμοιβή της εργασίας. Το μη μισθολογικό κόστος της εργασίας διακρίνεται σε δύο κατηγορίες με κριτήριο τη συχνότητα εμφάνισής τους.

Πρώτον, οι μη επαναλαμβανόμενες δαπάνες της επιχείρησης για το προσωπικό που απασχολεί είναι δαπάνες που αναλαμβάνονται μόνο μία φορά από την επιχείρηση. Οι μη επαναλαμβανόμενες δαπάνες σχετίζονται κυρίως με το κόστος προσλήψεων νέου προσωπικού και με το κόστος αποχωρήσεων του υπάρχοντος προσωπικού (παραιτήσεις και απολύσεις). Το κόστος της πρόσληψης καθώς και το κόστος της απομάκρυνσης αυξάνεται με το επίπεδο ειδίκευσης της εργασίας συνεπώς με τη θέση που προορίζεται να αναλάβει (στην περίπτωση πρόσληψης) ή κατείχε (σε περίπτωση αποχώρησης) ο εργαζόμενος.

Δεύτερον, οι επαναλαμβανόμενες δαπάνες, είναι δαπάνες που δεν εξαρτώνται από τον αριθμό ωρών εργασίας του προσωπικού ή από την προσπάθεια που καταβάλλει στην εργασία, αλλά εμφανίζονται σ' όλη την περίοδο που διαρκεί η σύμβαση απασχόλησης.

Στις επαναλαμβανόμενες δαπάνες περιλαμβάνονται διάφορες παροχές όπως η χρήση αυτοκινήτου της επιχείρησης, κινητών τηλεφώνων, η συμμετοχή σε προγράμματα πρόσθετης ιδιωτικής ασφάλισης κ.α., η πληρωμένη άδεια διακοπών και η συνεισφορά της επιχείρησης στην πληρωμή ημερών απουσίας λόγω ασθένειας, περιλαμβάνεται το κόστος διοίκησης και διαχείρισης, το κόστος λογιστηρίου για την μισθοδοσία και τη διευθέτηση των φορολογικών και ασφαλιστικών υποχρεώσεων των εργαζομένων. Τέλος περιλαμβάνονται οι φόροι επί του απασχολούμενου προσωπικού, στην περίπτωση που προβλέπονται από τη φορολογική νομοθεσία, και οι εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση, εφ' όσον είναι ανεξάρτητες από τον πραγματικό χρόνο εργασίας.

Οι δαπάνες που συνδέονται με το πρόσωπο του εργαζόμενου ή με τη θέση που θα καταλάβει στην επιχείρηση όπως είναι η διάθεση αυτοκινήτου για προσωπική χρήση, η κάλυψη των δαπανών κινητού τηλεφώνου, κλπ. αυξάνονται, όσο αυξάνεται η θέση στην ιεραρχία. Άλλες δαπάνες όπως είναι οι δαπάνες λογιστηρίου είναι γενικές δηλαδή επιβαρύνουν την επιχείρηση ανεξάρτητα από τη θέση που έχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση και το πρόσωπο του. ( Δεδουσόπουλος,2000).

#### **3.4.1 Οι μη επαναλαμβανόμενες Δαπάνες - Το κόστος των Προσλήψεων.**

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει τρία είδη κόστους κατά την πρόσληψη εργαζομένων.

1. Το κόστος της διαδικασίας πρόσληψης, αναφέρεται στις δαπάνες και το χρόνο που αφιερώνει ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη της επιχείρησης για να ολοκληρώσουν την πρόσληψη ενός ή περισσότερων εργαζομένων. Η διαδικασία ξεκινάει με τη γνωστοποίηση των κενών θέσεων εργασίας, τη συλλογή των αιτήσεων των εργαζομένων, την αξιολόγηση των εργασιακών τους καθηκόντων και τέλος την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Στο κόστος αυτό προσθέτουμε τις διοικητικές εργασίες που συνοδεύουν την πρόσληψη – την ανακοίνωση της πρόσληψης στους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς, τη γραφειοκρατική διαδικασία για την ασφαλιστική κάλυψη του νέου εργαζόμενου, την καταχώρησή του στις μισθολογικές καταστάσεις. Επιπρόσθετα περιλαμβάνεται ο εργασιακός εξοπλισμός.
2. Το κόστος προσαρμογής του νέου εργαζόμενου στις συνθήκες εργασίας της επιχείρησης. Στο διάστημα προσαρμογής ο νέος εργαζόμενος είναι λιγότερο παραγωγικός από το αναμενόμενο. Επομένως, το κόστος προσαρμογής είναι για την επιχείρηση η προσωρινή μειωμένη παραγωγικότητα του εργαζόμενου, αλλά και ο χρόνος που αφιερώνεται σ' αυτόν από τους παλαιότερους συναδέλφους του για να ενημερωθεί και να εξοικειωθεί με το περιβάλλον εργασίας και τις αρμοδιότητες που θα αναλάβει.
3. Το κόστος εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια της εργασίας πραγματοποιείται μια εκπαιδευτική διαδικασία η οποία μπορεί να αποτελείται από μαθήματα μέσω των οποίων ο εργαζόμενος αποκτά τις απαραίτητες δεξιότητες ή γίνεται υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση ενός παλαιότερου εργαζόμενου ή ενός επόπτη εργασίας.



Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους με σκοπό να αποκτήσουν δεξιότητες με βάση τη συγκεκριμένη τεχνολογία που χρησιμοποιούν ώστε να μειώνουν τον κίνδυνο οι εκπαιδευμένοι να μετακινηθούν σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι επιζητούν να αποκτήσουν μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, γενικές εργασιακές δεξιότητες, οι οποίες τους επιτρέπουν να αναζητήσουν εργασία σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Το κόστος της εκπαίδευσης και κατάρτισης από την επιχείρηση αποτελείται από τρία στοιχεία:

- Τις δαπάνες, στις οποίες υποβάλλεται η επιχείρηση προκειμένου να εκπαιδευτεί το νέο προσωπικό. Οι δαπάνες αυτές είναι η αμοιβή των εκπαιδευτών και το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευση.
- Την απώλεια της παραγωγής που οφείλεται στην εκπαίδευση του νέου προσωπικού (κόστος ευκαιρίας του χρόνου των εκπαιδευομένων).
- Την απώλεια της παραγωγής που οφείλεται στην χρησιμοποίηση μηχανημάτων και ειδικευμένου προσωπικού για την εκπαίδευση του νέου προσωπικού (κόστος ευκαιρίας του χρόνου του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και των ήδη εργαζομένων).

Το κόστος της διαδικασίας των προσλήψεων αυξάνεται όσο περισσότερο ειδικευμένοι είναι οι επιθυμητοί εργαζόμενοι. Η αναζήτηση ειδικευμένης εργασίας από την επιχείρηση συνεπάγεται υψηλότερες δαπάνες γνωστοποίησης της κενής θέσης στους ενδιαφερόμενους (έξοδα δημοσιοποίησης, καταχώρηση αγγελιών, μεγαλύτερος χρόνος αναζήτησης) και υψηλότερες δαπάνες επιλογής.

### **3.4.2 Οι Μη Επαναλαμβανόμενες Δαπάνες- Το Κόστος των Αποχωρήσεων.**

Η λήξη της σύμβασης εργασίας επιφέρει κάποιο κόστος στην επιχείρηση, ένα τμήμα του κόστους αυτού δεν σχετίζεται με τον τρόπο που λύθηκε η σύμβαση εργασίας ενώ ένα άλλο μέρος του κόστους εξαρτάται από τον τρόπο τερματισμού της σύμβασης. Το κόστος αποχώρησης αυξάνεται όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ειδίκευσης του μισθωτού και όσο υψηλότερη είναι η θέση που καταλαμβάνει στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η αποχώρηση ενός εργαζόμενου από την εργασία του συνεπάγεται το κόστος εκπαίδευσης και εμπειρίας. Από την άλλη μεριά, η απόλυση του μισθωτού συνεπάγεται για την επιχείρηση το κόστος της οφειλόμενης αποζημίωσης, η οποία είτε καθορίζεται από το νόμο, είτε προσδιορίζεται από τα δικαστήρια.

Το κόστος των προσλήψεων και των αποχωρήσεων ονομάζεται κόστος ανακύκλωσης (turn-over cost) του προσωπικού. Όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό προσλήψεων και αποχωρήσεων και όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ειδίκευσης του εμπλεκόμενου προσωπικού τόσο αυξάνεται το κόστος ανακύκλωσης.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν το κόστος ανακύκλωσης του προσωπικού σε χαμηλά επίπεδα περιορίζοντας το ποσοστό παραιτήσεων.

Η σύμβαση της εργασίας μπορεί να τερματιστεί με διάφορους τρόπους:

- ❖ Με την οικειοθελή αποχώρηση (παραίτηση) του μισθωτού, προκειμένου να αναλάβει άλλη εργασία ή για να αποχωρήσει προσωρινώς ή μόνιμα από το εργατικό δυναμικό.
- ❖ Με την απόλυση του μισθωτού. Η απόλυση ενός μισθωτού μπορεί να οφείλεται σε έναν αριθμό αιτιών μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι η αδυναμία του εργαζόμενου να ανταποκριθεί στα εργασιακά του καθήκοντα, η συρρίκνωση του προσωπικού της επιχείρησης, η αντιπάθεια του εργοδότη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου.
- ❖ Με τη συνταξιοδότηση του μισθωτού.
- ❖ Με το θάνατο ή τη σοβαρή ασθένεια του μισθωτού.
- ❖ Με την ολοκλήρωση του χρόνου για τον οποίο υπήρχε πρόβλεψη να διαρκέσει η σύμβαση εργασίας (σύμβαση ορισμένου χρόνου).

### **3.5 Η Εναλλαγή Εργασιών και η Αβεβαιότητα που Προκαλεί στις Επιχειρήσεις.**

Οι νέοι μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους θέλουν να επιλέξουν μια θέση εργασίας που να είναι ικανοποιητική για αυτούς και να τους παρέχει προοπτική εξέλιξης. Όμως τα ακριβή χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας γίνονται συνήθως διαθέσιμα στον εργαζόμενο μετά την πρόσληψη: με αυτήν την έννοια η θέση εργασίας αποτελεί ένα αγαθό εμπειρίας (experience good), δηλαδή το «όφελος» που προσφέρει στον εργαζόμενο μπορεί να εκτιμηθεί μόνον μετά την πρόσληψη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νέοι να αποχωρούν οικειοθελώς μετά τη σύντομη παραμονή τους σε μια θέση εργασίας αφού κρίνουν τις προοπτικές σταδιοδρομίας και τις συνθήκες εργασίας ως μη ικανοποιητικές.

Η κινητικότητα των νέων από εργασία σε εργασία αποτελεί μian αναπόφευκτη τριβή του συστήματος, καθώς η αναλυτική πληροφορία για τα χαρακτηριστικά των διαθέσιμων θέσεων εργασίας είναι ανεπαρκής.

Εξετάζοντας την άλλη πλευρά παρατηρείται η εμφάνιση υψηλών ποσοστών απολύσεων στους νέους αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος αποτελεί ένα «experience good» για τον εργοδότη. Αυτό σημαίνει ότι οι εργοδότες έχουν ελλείψεις πληροφορίες ως προς τις πραγματικές εργασιακές δεξιότητες των υποψήφιων εργαζομένων. Οι εργασιακές δεξιότητες μπορούν να αξιολογηθούν στο χώρο εργασίας μετά την έλευση ενός δοκιμαστικού διαστήματος.

Κάθε πρόσληψη εμπεριέχει σημαντικά στοιχεία αβεβαιότητας και για τις δύο πλευρές. Η επιχείρηση έχει συμφέρον να προσπαθήσει να μειώσει αυτά τα στοιχεία αβεβαιότητας, χρησιμοποιώντας ποικίλους μηχανισμούς επιλογής των υποψηφίων, καθώς η αποτυχημένη επιλογή συνεπάγεται υψηλό κόστος για την επιχείρηση. Πρώτον, διότι οι διοικητικές διαδικασίες προσλήψεων - απολύσεων κοστίζουν σε χρόνο αλλά και σε χρήμα στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καταβάλει αποζημιώσεις με την απόλυση. Δεύτερον, γιατί η παραγωγικότητα της επιχείρησης και η κερδοφορία της μειώνεται στο διάστημα που απασχολεί τον ακατάλληλο εργαζόμενο.

Τρίτον γιατί ακόμη και στη περίπτωση που θα προχωρήσει στην αντικατάσταση του ανεπαρκούς εργαζόμενου, δεν υπάρχει διαβεβαίωση ότι ο αντικαταστάτης του θα αποδειχθεί ότι διαθέτει τις αναγκαίες δεξιότητες.

Σημαντικοί παράγοντες περιορισμού της αβεβαιότητας των επιχειρήσεων κατά την επιλογή του προσωπικού είναι οι τίτλοι σπουδών, η προϋπηρεσία, τα διαστήματα προηγούμενης ανεργίας και οι λόγοι αποχώρησης από την προηγούμενη εργασία.

Ο Ιονανόνις έχει αναπτύξει ένα υπόδειγμα, το οποίο εξετάζει την αρμονικότητα της σύζευξης μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης. Βασικό στοιχείο του υποδείγματος είναι ότι ο εργαζόμενος ασκεί τα διαφορετικά καθήκοντα που του αναθέτει ο εργοδότης με διαφορετική αποτελεσματικότητα. Άρα ανάλογα με τις αρμοδιότητες που θα του ανατεθούν μπορεί να χαρακτηριστεί ως επαρκής ή ως ανεπαρκής. Η ανάθεση καθηκόντων (job assignment), στα οποία ανταποκρίνεται επαρκώς ο εργαζόμενος, έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η (ατομική) παραγωγικότητα της εργασίας και ο εργαζόμενος να αμείβεται σύμφωνα με την οριακή του παραγωγικότητα. Τόσο η επιχείρηση, όσο και ο εργαζόμενος δεν έχουν κίνητρο να διακόψουν τη σχέση εργασίας. Στην περίπτωση που η σύζευξη αποδειχθεί αποτυχημένη, η επιχείρηση ή ο εργαζόμενος ή και οι δύο, έχουν κίνητρο να τερματισθεί η σχέση εργασίας, με την απόλυση ή την παραίτηση του εργαζόμενου, και να αναζητηθεί μια νέα θέση εργασίας.

Όσο αυξάνεται ο χρόνος παραμονής ενός εργαζόμενου σε μια θέση εργασίας, τόσο μειώνεται η πιθανότητα διακοπής της σχέσης εργασίας με απόλυση ή παραίτηση. Όσο περισσότερο έχει επενδύσει μια επιχείρηση στην εκπαίδευση του εργαζόμενου τόσο μεγαλύτερο συμφέρον έχει να διατηρηθεί η σχέση εργασίας τους καθώς η αποχώρηση του εργαζόμενου θα της στερήσει τις ειδικές δεξιότητες που έχει αποκτήσει, ενώ θα αναγκασθεί να αντιμετωπίσει το κόστος μιας νέας πρόσληψης. Όσο αφορά τον εργαζόμενο, επισημαίνεται ότι όσο παρατείνεται η διάρκεια της σύμβασης εργασίας τόσες περισσότερες δεξιότητες αποκτά, συνεπώς έχει μικρότερο να παραιτηθεί αφού γνωρίζει ότι θα απαξιωθούν οι ειδικές δεξιότητες που απέκτησε. (Δεδουσόπουλος,2002).

## Κεφάλαιο 4

### Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 4.1 Ορισμός και Σημασία της Εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση ορίζεται ως μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Η εκπαίδευση εστιάζεται στη βελτίωση του παραγόμενου έργου μέσω της κατάρτισης του προσωπικού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις.

Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν τα γεγονότα ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

#### 4.2 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι διαρκείς αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αυτές που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων. Μερικές από τις αιτίες αυτές είναι:

- Η τεχνολογική πρόοδος: απαιτεί νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές: απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του καταναλωτή.
- Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές: προκύπτει η ανάγκη για νέα οργανωτική κουλτούρα.

Οι επιχειρήσεις για να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες που υπάρχουν για εκπαίδευση πρέπει να προβούν στη συλλογή πληροφοριών που πηγάζουν από τους ίδιους τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους, από τους πελάτες, από ειδικούς σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή από συμβούλους επιχειρήσεων.

#### 4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης.

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.

Οι εργαζόμενοι της εκάστοτε επιχείρησης είναι υποχρεωμένοι να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος και να ανταποκρίνονται γρήγορα στις διάφορες αλλαγές αποδίδοντας τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας. Σε αυτό βοηθάει η σωστή εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Την πρόοδο της τεχνολογίας η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων που απαιτεί η κάθε ειδικότητα.
- 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.
- Τις αλλαγές που γίνονται στη λειτουργία μιας επιχείρησης οι οποίες προκύπτουν από τον αναπροσανατολισμό του στρατηγικού σχεδίου και στόχου της επιχείρησης.
- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν.
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες.

#### **4.4 Οι Στόχοι και οι Τομείς της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η εκπαίδευση αποσκοπεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεί επένδυση για μια επιχείρηση αφού θα της αποφέρει κέρδη, αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η εκπαίδευση ενισχύει την αξία των Ανθρωπίνων Πόρων συνεπώς ενισχύεται και η αξία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση επιλύει προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και σχετίζονται με τους τομείς της οργάνωσης και της αποδοτικότητας.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- ✚ Η ανάπτυξη των υφιστάμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση και την αύξηση της επίδοσης τους στα καθήκοντα τους.
- ✚ Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων σε επαγγελματικό επίπεδο ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα στο μέλλον και να μπορέσουν να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- ✚ Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Τους τομείς τους οποίους επιδιώκει να βελτιώσει μια επιχείρηση μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι: οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων. Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν. Οι ικανότητες αναφέρονται στις δεξιότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας. (Jackson S.E. and Schuler R.S.,2006).

#### **4.5 Η Διαδικασία της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τον στρατηγικό της στόχο και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας τα οποία είναι (Χυτήρης, 2001):

1. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών.
2. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
3. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης.
4. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

##### **4.5.1 Η εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών.**

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. ( Χυτήρης, 2001). Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η συλλογή των πληροφοριών είναι μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, γραπτών εξετάσεων, ερευνών δεδομένων και στοιχείων, ανάλυσης καθηκόντων και επιχειρηματικών σχεδίων.

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιοδήποτε 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. ( Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003).

Η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους αποτελούν το πιο σημαντικό βήμα στην διαδικασίας εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτή που πρέπει να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες μιας επιχείρησης, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.

Πρέπει να εξεταστούν τέσσερα είδη αναλύσεων προκειμένου να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού. Είναι οι ακόλουθες: 1) Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης. 2) Ανάλυση καθήκοντος. 3) Ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου. 4) Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.

Η ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης αφορά τον εντοπισμό των αδυναμιών της και ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασισθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό.

Η επιχειρηματική μονάδα καλείται να προσδιορίσει τα κεφάλαια που έχει τη δυνατότητα να διαθέσει προτού προβεί στην τελική της επενδυτική απόφαση.

Η ανάλυση των καθηκόντων αποσκοπεί στη μελέτη των καθηκόντων και δεξιοτήτων για κάθε θέση εργασίας με σκοπό να μπορέσει η επιχειρηματική μονάδα να προσδιορίσει το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφότου προσδιοριστούν τα καθήκοντα των Ανθρωπίνων Πόρων για κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί μια καταγραφή των σταδίων που καλείται ο εργαζόμενος να επιτελέσει, για να εκπληρώσει το έργο που του έχει αναθέσει η επιχείρηση. Έπειτα καθορίζονται οι δεξιότητες που καλείται ο κάθε εργαζόμενος να αναπτύξει, προκειμένου να εκπληρώσει επιτυχώς το έργο που του έχει ανατεθεί (Μάντζαρης, 2003).

Η ανάλυση του εργαζόμενου έπεται των δύο πρώτων αναλύσεων και αφορά στην απόφαση που πρέπει να πάρουν οι αρμόδιοι σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση και σε ποιο βαθμό. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις οργανώνεται και σχεδιάζεται με βάση τις αδυναμίες των εργαζομένων, έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας.

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων. Σε αυτό το στάδιο αναλύεται ο ανθρώπινος παράγοντας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου που σχετίζονται με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, τον τόπο γέννησης κ.ά. προσωπικά στοιχεία.

#### **4.5.2 Ο Σχεδιασμός των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.**

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 και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση. Μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

##### Τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

1. Την επίγνωση των ατομικών αναγκών που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις αδυναμίες του και τους τομείς στους οποίους υστερούν ώστε να βελτιωθούν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
2. Την παρακίνηση. Η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να προβεί στην παροχή κινήτρων προς τους ανθρώπινους πόρους, ούτως ώστε να επιθυμούν να συμμετάσχουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, λόγω των ωφελειών που θα αποκομίσουν από το εν λόγω πρόγραμμα, και να μην το εκλάβουν ως μία καταναγκαστική διαδικασία.
3. Την πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Η σύνδεση της μάθησης με την πραγματικότητα θα ενισχύσει την ενεργητική συμμετοχή των Ανθρωπίνων Πόρων. Μια τέτοια προσέγγιση ωθεί τους εργαζομένους να εφαρμόσουν τις εν λόγω γνώσεις στο καθημερινό τους έργο.
4. Την ατομική ευθύνη. Ο κάθε εργαζόμενος έχει την ευθύνη να εφαρμόσει όλα όσα έμαθε με σκοπό να βελτιώσει την απόδοσή του.

### Εκπαιδευτές.

Ο εκπαιδευτής ενδείκνυται να έχει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.

### Εκπαιδευόμενοι.

Σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση θα πρέπει να καθοριστεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων και τα τμήματα στα οποία θα εισχωρήσουν.

### Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης.

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας προσδιορίζεται και ο χώρος που θα πραγματοποιηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία. Ανάλογα με τη θέση εργασίας, η εκπαίδευση πρέπει να λαμβάνει χώρα είτε στον ίδιο χώρο που επρόκειτο το Ανθρώπινο Δυναμικό να αναλάβει τα καθήκοντά του, είτε εκτός του χώρου αυτού, είτε ακόμη και εκτός της επιχείρησης.

Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Στον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις μαθησιακές δυνατότητες που διαθέτει θα πρέπει να δίνεται και ο ανάλογος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις γνώσεις. Η επιχείρηση δύναται να μειώσει τη χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων.

#### **4.5.3 Οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης.**

Ανάλογα με την χρονική της διάρκεια η εκπαίδευση διακρίνεται στις κάτωθι κατηγορίες (Δήμου, 2003):

- ❖ **Εισαγωγική εκπαίδευση:** αναφέρεται στους νεοπροσλαμβανόμενους εργαζομένους και αποσκοπεί στο να αποκτήσουν τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια για την ομαλότερη και ταχύτερη ένταξή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον και στην επιτυχέστερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αποτελείται συνήθως από δύο ενότητες την γνωριμία με το περιβάλλον της επιχείρησης (δομή, στόχοι και στελέχη της επιχείρησης) και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτεί η προκειμένη θέση εργασίας. (Μπάκας Θ.,2014).
- ❖ **Προαγωγική εκπαίδευση:** η προαγωγική εκπαίδευση παρέχεται στο υφιστάμενο Ανθρώπινο Δυναμικό, σε περιπτώσεις προαγωγής σε ανώτερες θέσεις εργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση κρίνεται αναγκαία η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων από το Ανθρώπινο Δυναμικό για την επιτυχή λήψη των νέων καθηκόντων τους.
- ❖ **Διαρκής εκπαίδευση:** παρέχεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό καθ' όλη τη διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση και αποσκοπεί στη διαρκή ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων.



Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης, υπάρχει η εκπαίδευση που γίνεται μέσα στο χώρο εργασίας και η εκπαίδευση που πραγματοποιείται εκτός του χώρου εργασίας.

*Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας:* πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και όταν το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

*Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας:* το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης:

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας: η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας θεωρείται η πιο παλιά μέθοδος εκπαίδευσης και αφορά συνήθως τα στελέχη που απαρτίζουν την επιχειρηματική μονάδα. Στη μέθοδο αυτή το στέλεχος καθοδηγείται και λαμβάνει οδηγίες από τον προϊστάμενό του. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μέθοδο καθοδήγησης είναι: η ανάθεση καθηκόντων μέσω ελεγχόμενης διαδικασίας, η ανατροφοδότηση στο στέλεχος για τον βαθμό απόδοσής του και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης, η χρησιμοποίηση των πραγματικών γεγονότων στο εργασιακό περιβάλλον και οι συμβουλές στα στελέχη για το πώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, κατά τη λήψη της εργασίας τους.

Τα οφέλη που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι:

- Ελάχιστο κόστος.
- Καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου.
- Πραγματικό περιβάλλον εργασίας.
- Άμεση πληροφόρηση.
- Διόρθωση λαθών.
- Άμεση εφαρμογή της γνώσης.

Εκπαίδευση μέσω μέντορα: η εκπαίδευση μέσω μέντορα αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία τα ανώτερα στελέχη, που έχουν επιλεγεί ως εκπαιδευτές από την επιχειρηματική μονάδα, προσφέρουν καθοδήγηση στους εκπαιδευόμενούς τους σε θέματα καριέρας. ( Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003). Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στους εκπαιδευόμενους του:

- ✓ Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά.

- ✓ Συμβουλές που ενισχύουν την ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.
- ✓ Πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- ✓ Συμβουλές που αφορούν τους τρόπους διευθέτησης προβλημάτων είτε αυτά είναι διοικητικά, είτε είναι τεχνικά.
- ✓ Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης του μέντορα με τον εργαζόμενο ώστε ο εργαζόμενος να συζητάει μαζί του οτιδήποτε τον απασχολεί.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

- Η έλλειψη μεροληψίας στην υποστήριξη εκπαίδευσης του εργαζόμενου από την πλευρά των μεντόρων.
- Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης.
- Η έλλειψη νέων ιδεών και η εφαρμογή των ίδιων πρακτικών.
- Η ικανότητα του μέντορα ως εκπαιδευτή.

Διαλέξεις: αποσκοπεί στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων. Θεωρείται η πιο απλή μέθοδος μετάδοσης γνώσεων στους εκπαιδευόμενους για αυτό είναι και η πιο διαδεδομένη.

Συμμετοχή σε επιτροπές: κατά τη μέθοδο της συμμετοχής σε επιτροπές, το εκπαιδευόμενο μέλος συμμετέχει σε επιτροπές για να αποκτήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και εμπειρίες, έτσι ώστε να προβαίνει στην αντιμετώπιση και επίλυση προβληματικών καταστάσεων. Επιπλέον η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.

Σεμινάρια: οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τα σεμινάρια στοχεύουν στη μεταβολή των συμπεριφορών και στάσεων των εκπαιδευόμενων. Η χρονική διάρκεια των σεμιναρίων μπορεί να είναι είτε μικρή (μερικές ώρες), είτε μεγάλη (μερικές μέρες). Ένα σεμινάριο θεωρείται αποτελεσματικό όταν καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων.

Εργαστήρια: οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα, απαιτείται σε μεγάλο βαθμό η ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων κατά την εργαστηριακή εκπαίδευση.

Προσομοιώσεις: ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε ένα περιβάλλον που μοιάζει με το πραγματικό και μαθαίνει πώς να αντιμετωπίζει τις προβληματικές καταστάσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και πώς να ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Υπόδυση ρόλων: κατά την εκπαίδευση μέσω υπόδυσης ρόλων οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποδυθούν ρόλους οι οποίοι ανταποκρίνονται σε πραγματικές καταστάσεις, έτσι μαθαίνουν να επιλύουν προβλήματα που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν στο χώρο εργασίας τους. Μέσα από την υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ευθύνες του ρόλου που υποδύονται, βλέπουν και κατανοούν καταστάσεις από μια άλλη οπτική πλευρά και έρχονται αντιμέτωποι με τον ίδιο τους τον εαυτό αφού κάποιος άλλος τους υποδύεται.

Μελέτη περιπτώσεων: Η εν λόγω μέθοδος αφορά ένα πραγματικό γεγονός. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προβούν στις μεθόδους επίλυσης τους. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες. Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας δίνει πληροφορίες αλλά δεν δίνει λύση στο πρόβλημα.

Επιχειρηματικά παιχνίδια: μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας των επιχειρηματικών παιχνιδιών οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται διάφορους ρόλους διευθυντών και τελικώς προβαίνουν στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό στους εκπαιδευόμενους παρέχονται πληροφορίες όπως τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, στοιχεία νομικής φύσεως κ.α.

Εργασίες και projects: η εκπαίδευση μέσω εργασιών και projects είναι μία μορφή εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει την έρευνα και την επίλυση προβλημάτων. Η ανάθεση των εργασιών γίνεται από τον εκπαιδευτή στο τέλος της εκπαίδευσης με σκοπό την αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων.

Ηλεκτρονική εκπαίδευση ( e-learning): η ηλεκτρονική εκπαίδευση πραγματοποιείται είτε μέσω του διαδικτύου (με ειδικές εκπαιδευτικές πλατφόρμες) είτε μέσω των οπτικών δίσκων ( cd-rom). Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας: το στέλεχος μετακινείται από τμήμα σε τμήμα αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα λίγων μηνών. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον μέσα από αυτή την διαδικασία διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στην μετέπειτα πορεία και εξέλιξη του.

#### **4.5.4 Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου.**

Ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης απαιτεί την εστίαση στο αποτέλεσμα της κατάρτισης, που μετράται από την αλλαγή συμπεριφοράς. Πριν από την έναρξη κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος θέτονται κάποιοι στόχοι οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν, αυτός είναι και ο λόγος που κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Έτσι λοιπόν αξιολογούνται οι γνώσεις και οι ικανότητες που απέκτησαν οι εργαζόμενοι μέσα από αυτό. Επίσης εκτιμάται ο βαθμός σχετικότητας της εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, καθώς επίσης και ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μεθολογίας που εφάρμοσαν οι εκπαιδευτές κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι πιο επιτυχημένες μέθοδοι αξιολόγησης είναι εκείνες που καθοδηγούνται από τα επιθυμητά αποτελέσματα κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως προσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια του σταδίου εκτίμησης των αναγκών.

Ενώ όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία κατάρτισης πρόκειται να ορίσουν διαφορετικά την επιτυχία (ασκούμενοι, διευθυντικά στελέχη, διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) υπάρχουν δύο κοινά ερωτήματα: (1) αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι τις απαραίτητες ικανότητες και (2) έχει εφαρμοστεί αυτή η εκμάθηση για τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας.

Για να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες ικανότητες, η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει πρώτα να τις απομονώσει. Στην ιδανική περίπτωση, αυτό γίνεται σε πέντε διαφορετικές περιπτώσεις: (1) προτού προετοιμαστούν τα περιεχόμενα κατάρτισης, (2) κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, για να διασφαλιστεί ότι το υλικό είναι στο στόχο (3), αμέσως μετά τη συνεδρίαση κατάρτισης, (4) έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και (5) ένα έτος μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και των εκπαιδευτών γίνεται μέσω:

Ερωματολογίων: ο πιο απλός τρόπος για να διαπιστωθεί εάν οι εκπαιδευόμενοι έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες ικανότητες είναι μέσω των ερωματολογίων. Τα ερωματολόγια παρέχουν δομημένη μορφή που παρέχει ποσοτική και ποιοτική ανατροφοδότηση. Οι κατηγορίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν περιεχόμενο, παράδοση προγραμμάτων και μεθόδους κατάρτισης. Οι αξιολογήσεις για το περιεχόμενο, την παράδοση προγραμμάτων και τις μεθόδους κατάρτισης θα πρέπει να αξιολογούνται ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

Ανασκόπηση της γνώσης: μια δεύτερη μέθοδος για τον προσδιορισμό του κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι έχουν ωφεληθεί από την εκπαίδευση είναι η διεξαγωγή ανασκόπησης γνώσης. Αυτό γενικά αναφέρεται σε μια ομάδα ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής ή σύντομης απάντησης στις οποίες οι υπάλληλοι αποκρίνονται γραπτώς. Συνήθως, η επισκόπηση της γνώσης διεξάγεται στην αρχή ενός προγράμματος κατάρτισης και πάλι στο τέλος. Οι ερωτήσεις πρέπει να επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι και είναι οι ίδιες στην αρχή και στο τέλος του εργαστηρίου, αν και η σειρά με την οποία εμφανίζονται συνήθως μεταβάλλεται. Στη συνέχεια συγκρίνονται τα αποτελέσματα και των δύο ομάδων απαντήσεων. Στην ιδανική περίπτωση οι εκπαιδευόμενοι καταδεικνύουν τη μεταφορά γνώσης ως αποτέλεσμα της κατάρτισης.

Παρατηρήσεων: η ανεπίσημη ή δομημένη παρατήρηση από τα μέλη του τμήματος εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής συνεδρίασης είναι μια άλλη μέθοδος για να καθοριστεί αν οι εκπαιδευόμενοι είναι ικανοί πια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης που προορίζεται για αυτούς. Οι αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μαθήματος και η ανταπόκριση στον εκπαιδευτή είναι μόνο δύο τομείς που είναι παρατηρήσιμοι. Οι παρατηρητές έχουν συχνά κατάλογο ελέγχου των ικανοτήτων που πρέπει να καλύπτονται, καθώς και άλλες κατηγορίες, όπως το στυλ διδασκαλίας. Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εκτιμήσει κατά πόσον η μάθηση ενός εκπαιδευομένου έχει εφαρμοστεί σε διάφορες περιπτώσεις: α) αμέσως μετά την εκπαιδευτική συνεδρίαση, β) έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και γ) ένα έτος μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

Ανατροφοδότησης των εργαζομένων: ένας τρόπος αξιολόγησης της εφαρμογής των δεξιοτήτων είναι να ζητηθεί από τους εργαζομένους να προσδιορίσουν τις ικανότητες που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της κατάρτισης και στη συνέχεια να τους ζητήσουν να εντοπίσουν συγκεκριμένους και μετρήσιμους τρόπους που εφήρμοσαν τις αρμοδιότητες αυτές. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βεβαιωθούν ότι δεν πρόκειται για αξιολόγηση. Αντίθετα η ανατροφοδότηση θα βοηθήσει το τμήμα κατάρτισης να μετρήσει την επιτυχία των προσπαθειών κατάρτισης. Μια παραλλαγή αυτής της διαδικασίας είναι να έχουν οι εργαζόμενοι πλήρεις συμβάσεις πριν από το τέλος μιας εκπαιδευτικής συνεδρίασης. Στο πλαίσιο αυτό εντοπίζουν τρεις έως έξι συγκεκριμένες ικανότητες που μαθαίνουν και δεσμεύονται να εφαρμόσουν αυτές τις ικανότητες στην εργασία. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι εντοπίζουν τα αναμενόμενα εμπόδια. Η σύμβαση αναθεωρείται σε τακτική βάση, συνήθως κάθε δύο έως τρεις μήνες, για ένα έτος. Η απόκτηση και η αξιολόγηση των ανατροφοδοτήσεων των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν τα διευθυντικά στελέχη αναθέσουν καθήκοντα στους εργαζομένους που τους επιτρέπουν να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που έμαθαν.

Ανάλυσης απόκλισης δεξιοτήτων: ένας άλλος τρόπος για τον προσδιορισμό της εφαρμογής των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσω της κατάρτισης είναι η ανάλυση ανισότητας των δεξιοτήτων. Πριν από την κατάρτιση, η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διεξάγει αξιολόγηση του επιπέδου γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του. Ένα χάσμα δεξιοτήτων εμφανίζεται όταν ένας υπάλληλος βαθμολογείται με χαμηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων από ό, τι απαιτεί η θέση. Αμέσως μετά την εκπαίδευση, έξι μήνες αργότερα, και πάλι σε ένα χρόνο, οι ικανότητες του εργαζόμενου αξιολογούνται και πάλι. Αυτές οι πληροφορίες αφορούν την αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης και δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με την αξιολόγηση των επιδόσεων του εργαζόμενου.

Παρακολούθησης των επιδόσεων: οι αλλαγές στις οργανωτικές επιδόσεις πρέπει να συγκριθούν με την ανάλυση του χάσματος δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αυτή η σύγκριση θα προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ ανάπτυξης δεξιοτήτων και επιχειρηματικής απόδοσης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτήν την ανάλυση επιτρέπουν στα διευθυντικά στελέχη μια επιχείρησης να εντοπίζουν τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που απαιτούν βελτίωση και να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το είδος της πρόσθετης κατάρτισης που μπορεί να χρειαστεί. Η χρήση μέτρων οργανωτικής επίδοσης για την αξιολόγηση της κατάρτισης επιτρέπει στα στελέχη να προσανατολίζονται προς τα αποτελέσματα και να επικεντρώνονται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

#### 4.6 Σε Ποιούς Απευθύνεται η Διαδικασία της Εκπαίδευσης.

Έχει αποδειχθεί ότι η πρόσθετη κατάρτιση από τις επιχειρήσεις έχει πολλά οφέλη για τους εργοδότες αλλά και τους εργαζόμενους μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω: διευκολύνεται η αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη, έπειτα από ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων. Έτσι, η επιλογή του προσωπικού γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας, κάτι που είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις.

Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις? Είναι γνωστό ότι η δημόσια εκπαίδευση παρέχει τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια στα άτομα, αγνοώντας την προετοιμασία τους ως εργαζομένους.

Αυτό σημαίνει ότι δεν καλύπτονται θέματα που αφορούν την εργασία και την επαγγελματική εκπαίδευση των ατόμων από τη δημόσια εκπαίδευση και πρέπει οι επιχειρηματικές μονάδες να μεριμνήσουν στην παροχή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζομένους. Επιπλέον, μέσω της εκπαίδευσης προσαρμόζεται το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό με το θεσμικό πλαίσιο της επιχειρηματικής μονάδας, που επρόκειτο να απασχοληθεί και εν συνεχεία αυξάνεται η παραγωγικότητά του και μειώνεται η πιθανότητα απολύσεών του (Μάντζαρης, 2003).

Το Ανθρώπινο Δυναμικό που πρέπει να υποβληθεί σε εκπαιδευτική διαδικασία ταξινομείται στις εξής κατηγορίες όπως επισημαίνει ο Μάντζαρης (2003):

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα: καλείται να εκπαιδευτεί πριν την λήψη των καθηκόντων του στη νέα θέση εργασίας, ούτως ώστε να κατανοήσει τη φύση της εργασίας του, όπως επίσης και το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης. Επίσης, το προσωπικό χωρίς πείρα πρέπει να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες ίσως αποκλίνουν σε σημαντικό βαθμό από αυτές που απέκτησε μέσω της εκπαίδευσής του, είτε δευτεροβάθμιας είτε τριτοβάθμιας.
- Το νεοπροσλαμβανόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό που διαθέτει πείρα: εντάσσεται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προαναφερθέν, αφού οι ανάγκες επιμόρφωσής του δεν είναι τόσες όσες σε ένα νέο προσωπικό που δεν έχει εργαστεί ξανά και στην ουσία χρειάζεται διεύρυνση των γνώσεών του και ενίσχυση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης.
- Στο κανονικό προσωπικό: ορίζεται το υπάρχον προσωπικό, το οποίο καλείται να συμμετέχει σε συστηματική εκπαίδευση για την προσαρμογή του στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αδιαμφισβήτητα, το εν λόγω προσωπικό επρόκειτο να ενταχθεί σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προσωπικό των δύο ανωτέρω περιπτώσεων.

#### **Το υπόδειγμα της ετέλικτης επιχείρησης του Atkinson**

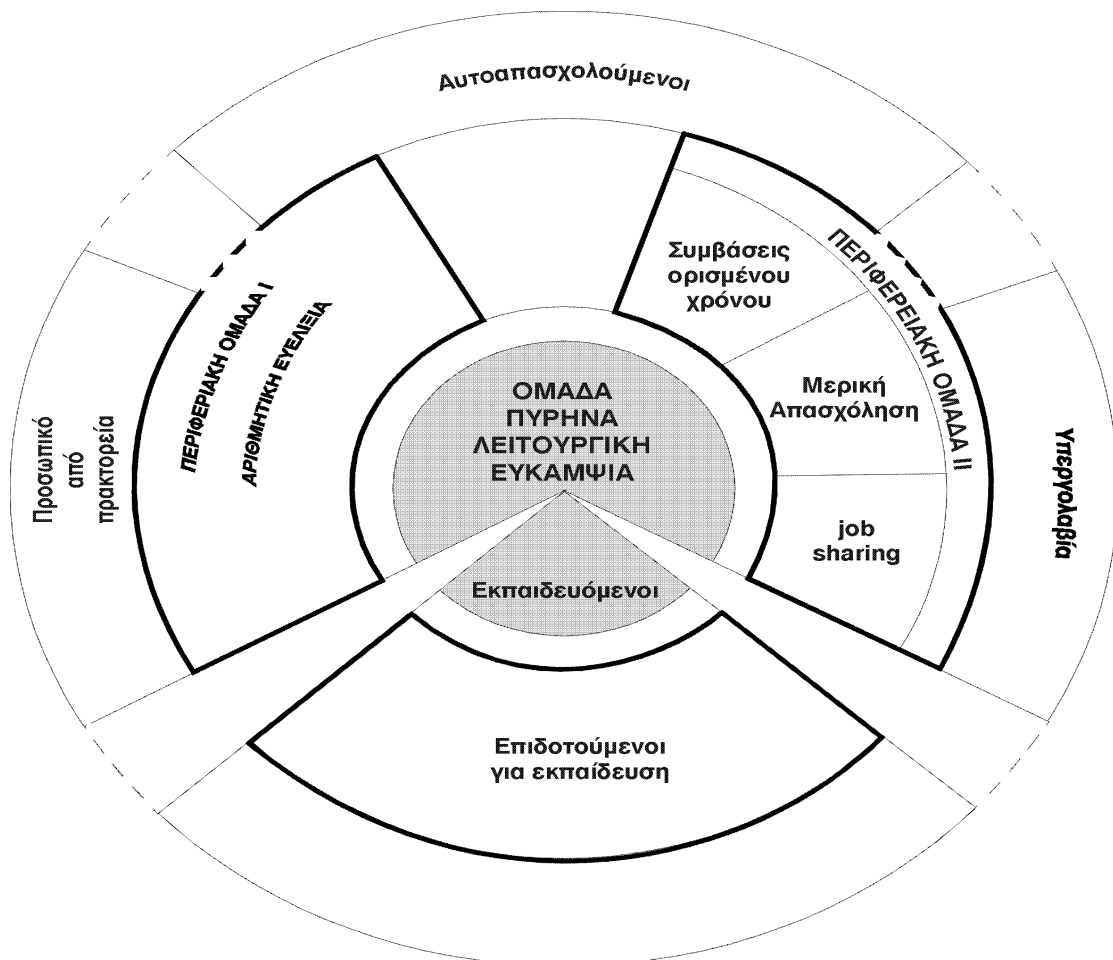
Στόχος της μελέτης ήταν να εξακριβωθεί αν η κατάρτιση αφορά το σύνολο ή κάποιες ομάδες του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης. Σκοπός ήταν να μπορούν οι επιχειρήσεις να προσαρμόζονται ταχύτερα, ομαλότερα και με μικρότερο κόστος στις μεταβολές της τεχνολογίας και της ζήτησης για προϊόντα.

Ο Atkinson υποστηρίζει ότι η κύρια αιτία για την υιοθέτηση καινοτομιών στην οργάνωση της εργασίας ήταν η προσπάθεια να διατηρηθούν οι ρυθμοί αύξησης της παραγωγικότητας.

Ο Atkinson διακρίνει δύο μορφές ευελιξίας που προωθούνται από τις επιχειρήσεις: Πρώτον, μια μορφή αριθμητικής ευελιξίας, η οποία είναι η δυνατότητα προσαρμογής του αριθμού των εργαζομένων στις διακυμάνσεις της ζήτησης για το προϊόν και, δεύτερον, μια μορφή λειτουργικής ευελιξίας που σημαίνει την δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει τα εργασιακά καθήκοντα (και συνεπώς και τις εργασιακές δεξιότητες) των εργαζομένων στα καθήκοντα που επιβάλλει ο μεταβαλλόμενος όγκος εργασιών, οι μέθοδοι παραγωγής και η τεχνολογία. Οι δύο αυτές μορφές της ευελιξίας, η ποσοτική ευελιξία και η ποιοτική ευελιξία, συνοδεύονται από μια τρίτη ευελιξία, την ευελιξία του κόστους εργασίας, κυρίως του επιπέδου των αμοιβών (ευελιξία μισθού).

Στο σχήμα που ακολουθεί γίνεται σαφές τι σημαίνει η αριθμητική και η λειτουργική ευελιξία για τις σχέσεις απασχόλησης στην ευέλικτη επιχείρηση. ( Δεδουσόπουλος, 2002).

**Το υπόδειγμα της ευέλικτης επιχείρησης του Atkinson**



1. Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει ένας πυρήνας ο οποίος αποτελείται από εργαζομένους οι οποίοι καλούνται να γίνουν λειτουργικά ευέλικτοι, δεν επηρεάζεται από τις μεταβολές στις συνθήκες εργασίας και διατηρεί μια διάρκεια στην εργασιακή του ένταξη με την επιχείρηση.

Ο Atkinson προτείνει τέσσερα κριτήρια που διαχωρίζουν τους εργαζομένους του πυρήνα από τους λοιπούς εργαζομένους αν και αναφέρει ότι δεν χρησιμοποιούνται σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- ✓ Το είδος της εργασίας, δηλαδή αν η παρεχόμενη εργασία, που συνδέεται στενά με την επιχείρηση, είναι ειδικά εξειδικευμένη.
- ✓ Η διάρκεια απασχόλησης στην επιχείρηση, δηλαδή αν ο επιχειρηματίας αποσκοπεί στη μονιμότητα ή όχι.
- ✓ Οι συνθήκες απασχόλησης, δηλαδή αν ο επιχειρηματίας δίνει κίνητρα για την παραμονή στην επιχείρηση και αν διευκολύνει την προσαρμοστικότητα στις τεχνολογικές και οργανωτικές μεταβολές της επιχείρησης.
- ✓ Το είδος της δραστηριότητας του εργαζόμενου, δηλαδή πόσο κομβική είναι η δραστηριότητά του στη λειτουργία της επιχείρησης.

Το τμήμα του εργατικού δυναμικού που ανήκει σε αυτόν τον πυρήνα πρέπει να αποκτήσει πολλές εργασιακές δεξιότητες ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο είδος εργασίας που απαιτείται.

Ο Atkinson διακρίνει δύο είδη εμπλουτισμού των δεξιοτήτων: Έναν οριζόντιο εμπλουτισμό, ο οποίος συνίσταται στην απόκτηση δεξιοτήτων μιας άλλης ειδικότητας αντίστοιχης στην εργασιακή ιεραρχία με την ήδη αποκτημένη, και έναν κάθετο εμπλουτισμό, ο οποίος συνίσταται στην εκτέλεση και καθηκόντων που προηγουμένως είχαν ανατεθεί σε εργαζομένους με διαφορετική θέση στην εργασιακή ιεραρχία.

2. Υπάρχει ένα τμήμα εργαζομένων, του οποίου το μέγεθος προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης των προϊόντων. Μέσα σ' αυτό το τμήμα διακρίνονται διαφορετικές ομάδες εργαζομένων:
  - Εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.
  - Εργαζόμενοι με μερική απασχόληση.
  - Εργαζόμενοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου, αλλά χωρίς να έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον πυρήνα και με υψηλό ποσοστό απολύσεων-προσλήψεων.
  - Εργαζόμενοι με μορφές εργασίας job-sharing.
  - Εργαζόμενοι επιδοτούμενοι από το δημόσιο για απόκτηση εργασιακής εμπειρίας ή τεχνικής κατάρτισης στον χώρο εργασίας.
3. Η ευέλικτη επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν αριθμό, σημαντικό κατά τον Atkinson, εργαζομένων, οι οποίοι τυπικά δεν ανήκουν στο εργατικό της δυναμικό. Οι εργαζόμενοι αυτοί ανήκουν σε μία από τις εξής κατωτέρω κατηγορίες:



- Εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που συνδέονται με συμβάσεις υπεργολαβίας με την ευέλικτη επιχείρηση.
- Αυτοαπασχολούμενοι, κυρίως ειδικευμένοι επαγγελματίες ή πρώην εργαζόμενοι της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η σύνδεση μεταξύ της επιχείρησης και του αυτοαπασχολούμενου ήταν συνήθως συγκεκριμένη απόλυση, με την επιχείρηση να αποκτά το πλεονέκτημα να μπορεί να προσφύγει στην εργασία ατόμου που γνώριζε την ίδια την επιχείρηση, χωρίς να αναλαμβάνει το έμμεσο εργατικό κόστος (κυρίως το κόστος ασφαλίσεων και το κόστος των ετήσιων διακοπών) .
- Προσωρινοί εργαζόμενοι που διατίθενται μέσω πρακτορείων εργασίας - κυρίως βοηθητικό προσωπικό με καθήκοντα καθαρισμού, φύλαξης κλπ.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο Atkinson για να διαχωρίσει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης είναι ασαφή και παρουσιάζουν κυκλικότητα: οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον πυρήνα έχουν σχετικώς ασφαλή θέση εργασίας και ταυτοχρόνως η ύπαρξη ασφαλών θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται για να εξακριβωθεί η ύπαρξη πυρήνα. Παρ'όλα αυτά το υπόδειγμα είναι χρήσιμο γιατί επιτρέπει μια αναλυτική καταγραφή των μεταβολών ακόμα και αν χρησιμοποιεί ενδεχόμενα που δεν έχουν βεβαιότητα.

#### **4.7 Η εκπαίδευση των Ανθρώπινων Πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να προσαρμοστούν στο σύγχρονο περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων επενδύουν σε Ανθρώπινο Δυναμικό με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αφού έτσι θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνά για την παραμονή των ατόμων με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, έτσι καλείται να εφαρμόζει πολιτικές που θα εστιάζουν στις προσωπικές ανάγκες και στόχους των εργαζομένων, με σκοπό να ενισχυθεί η ικανοποίηση και η αφοσίωσή τους.

Η επένδυση σε ανθρώπινους πόρους προϋποθέτει τα εξής:

- ❖ Η πρόσληψη καταρτισμένου Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο θα αναπτυχθεί περαιτέρω, μέσω της παροχής κινήτρων που σχετίζονται με τους προσωπικούς του στόχους.
- ❖ Η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της ανθρώπινους πόρους οι οποίοι της προσθέτουν αξία.
- ❖ Η επιχείρηση να διαθέτει ανθρώπινους πόρους οι οποίοι θεωρούνται ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.
- ❖ Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών. ( Ξηροτύρη, 2001).

#### **4.8 Η εκπαίδευση ως μέσο βελτίωσης του υπόβαθρου των Ανθρωπίνων Πόρων.**

Οι επιχειρήσεις μέσω της συστηματικής εκπαιδευτικής διαδικασίας των Ανθρωπίνων Πόρων επιδιώκουν την βελτίωση του υπόβαθρου των εργαζομένων. Η επιτυχία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι συνάρτηση του υφιστάμενου υπόβαθρου και της αντιληπτικής ικανότητας των ατόμων. Συνεπώς η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην ενίσχυση: των γνώσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού, των ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού, των στάσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού και των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού σε επαγγελματικό επίπεδο.

*Οι γνώσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού:* ουσιαστικά με τον όρο ‘ανάπτυξη των γνώσεων’ εννοείται η μετάδοση του κατάλληλου αριθμού πληροφοριών που αφορούν τις απαιτήσεις της θέσης, την οποία θα αναλάβουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, τα καθήκοντα τους καθώς και τη διαδικασία που καθίσταται αναγκαία να ακολουθηθεί.

*Οι ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού:* με τον όρο ‘ανάπτυξη των ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού’ εννοείται την ενίσχυση των πνευματικών ικανοτήτων, αποσκοπώντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ικανότητες που αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης των Ανθρωπίνων Πόρων είναι: η ορθότερη λήψη αποφάσεων, η καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων, η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης και τέλος η ορθότερη διερεύνηση των προβλημάτων.

*Οι στάσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού:* ο όρος ‘ανάπτυξη των στάσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού’ αναφέρεται στη μεταβολή των στάσεων των εργαζομένων, προκειμένου να χειραγωγηθούν για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Οι στάσεις οι οποίες κρίνεται αναγκαίο να μεταβληθούν μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι: οι στάσεις απέναντι στους πελάτες της επιχείρησης, οι στάσεις προς τα υπόλοιπα μέλη που αποτελούν το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι στάσεις των Ανθρωπίνων Πόρων απέναντι στον εαυτό τους, οι στάσεις των Ανθρωπίνων Πόρων απέναντι στο αίσθημα της υπευθυνότητας και οι στάσεις απέναντι στην πολιτισμική και θρησκευτική διαφορετικότητα που δύναται να φέρουν κάποια μέλη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

*Οι δεξιότητες των Ανθρωπίνων Πόρων σε επαγγελματικό επίπεδο:* ο όρος ‘δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού’ αναφέρεται στο πλήθος των γνώσεων και των ικανοτήτων σε επαγγελματικό επίπεδο που κρίνονται απαραίτητα για την επίτευξη του έργου που έχει αναλάβει το Ανθρώπινο Δυναμικό. Έτσι μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης αναπτύσσει τις δεξιότητες του στους εξής τομείς: στην επικοινωνία, στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην επικέντρωση στον πελάτη, στην ομαδική εργασία, στην ηγεσία, στον προγραμματισμό και στην οργάνωση, στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ευελιξία και στην προσαρμοστικότητα, στην ανάπτυξη άλλων και τέλος στην επίλυση προβλημάτων. ( Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003).

#### **4.9 Η αντίληψη των εργαζομένων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.**

Η αντίληψη των εργαζομένων για την ένταξή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, διότι αλλιώς αντιλαμβάνεται την εκπαίδευση ένας νεοπροσλαμβανόμενος και αλλιώς ένας που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Ο νεοπροσλαμβανόμενος εργαζόμενος κρίνει αναγκαία την εκπαίδευσή του ούτως ώστε να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να αναλάβει τα καθήκοντά του στην νέα θέση εργασίας. Ο εργαζόμενος που απασχολείται ήδη στην εταιρεία δεν είναι ιδιαίτερα πρόθυμος να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε αυτή την περίπτωση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να καθιστά κατανοητό σε όλους τους εργαζομένους, είτε τους νεοπροσλαμβανόμενους είτε τους ήδη υπάρχοντες τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εκπαιδεύονται.

Επίσης οι εκπαιδευτές καλούνται να ενημερώσουν τους εργαζομένους για τα οφέλη της εκπαίδευσης σε προσωπικό επίπεδο και για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Ακολουθώντας όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται από την επιχειρηματική μονάδα αποτελεί το μέσο για την εκπλήρωση των στόχων τους και την μελλοντική τους επαγγελματική εξέλιξη, τότε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα θεωρηθεί επιτυχές.

#### **4.10 Εκπαίδευση Ανθρωπίνων Πόρων: επένδυση ή κόστος?**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι σωστά οργανωμένα ώστε να ικανοποιούνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση θα προβεί στην πραγματοποίηση των σχετικών δαπανών για την εφαρμογή τους αφού πρώτα ελέγξει το κόστος που θα προκύψει. Το κόστος χωρίζεται σε θετικό και αποθετικό.

Το θετικό κόστος περιλαμβάνει στοιχεία όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος. Το αποθετικό κόστος περιλαμβάνει τις απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων.

Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι:

1. ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι.
2. η διάρκεια του προγράμματος.
3. το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.
4. η ειδικότητα και ο βαθμός.
5. η προέλευση των εκπαιδευτών.

Ο Walter Οι εφαρμόζει το θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου για να ερμηνεύσει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων να προσφέρουν προγράμματα τεχνικής κατάρτισης και εκπαίδευσης στους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης αποκτούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και κατά συνέπεια, το οριακό προϊόν της εργασίας τους είναι μεγαλύτερο από αυτό που ήταν προηγουμένως. Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης δεν είναι υποχρεωτικά για την επιχείρηση. Η προσφορά των προγραμμάτων αυτών εξαρτάται από υπολογισμούς των αναμενόμενων εσόδων από αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας έναντι της δαπάνης για το πρόγραμμα κατάρτισης.

Έστω ότι η κατάρτιση των νέων εργαζομένων γίνεται στην περίοδο 0, στη χρονική στιγμή που εμφανίζεται και το κόστος της εκπαίδευσης. Από την επόμενη χρονική περίοδο 1 το οριακό προϊόν των εκπαιδευθέντων θα αυξηθεί από  $MP_0$  σε  $MP_0 + \Delta MP$ , όπου η αύξηση  $\Delta MP$  οφείλεται στην εκπαίδευση.

Κατά συνέπεια, η συνθήκη ισορροπίας για μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει μη μισθολογικό κόστος εργασίας μετασχηματίζεται σε

$$\sum_{t=0}^n \frac{P_t(MP_t + \Delta MP_t)}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} + (H_0 + T_0) + \frac{S}{(1+r)^n}$$

Όπου

$MP_t =$  το οριακό προϊόν των εκπαιδευθέντων.

$P_t =$  η τιμή του προϊόντος τη χρονική στιγμή  $t$ .

$r =$  το επιτόκιο αναγωγής σε παρούσα αξία.

$W_t =$  ο μισθός στην περίοδο  $t$ .

$F_t =$  το μη μισθολογικό κόστος της εργασίας στην περίοδο  $t$ .

$H_0 =$  το κόστος πρόσληψης και προσαρμογής, το οποίο εμφανίζεται στην αρχή της σύμβασης εργασίας (χρονική στιγμή 0).

$T_0 =$  το κόστος εκπαίδευσης το οποίο επίσης εμφανίζεται στην αρχή της σύμβασης εργασίας (χρονική στιγμή 0).

$S =$  το κόστος λύσης της σύμβασης εργασίας, που επέρχεται στη χρονική στιγμή  $n$ , δηλαδή με τον τερματισμό της σύμβασης εργασίας.

Η παρούσα αξία των εσόδων της επιχείρησης από τη δαπάνη, στην οποία υποβλήθηκε για την εκπαίδευση των εργαζομένων δίνεται από τη σχέση

$$Y = \sum_{t=0}^n \frac{P(\Delta MP_t)}{(1+r)^t}$$

η οποία συγκρίνεται με το κόστος της εκπαίδευσης  $T_0$ . Αν  $Y > T_0$ , τότε συμφέρει την επιχείρηση να προχωρήσει σε δαπάνη και να προσφέρει πρόγραμμα κατάρτισης στους εργαζομένους αφού η αναμενόμενη παρούσα αξία από την αυξημένη παραγωγικότητα του εργαζόμενου υπερβαίνει το κόστος της εκπαίδευσης.

Αντιθέτως, αν  $Y < T_0$ , τότε η επιχείρηση δεν θα καλύψει τη δαπάνη, στην οποία θα υποβληθεί για την κατάρτιση του εργαζόμενου και, συνεπώς, δεν θα προσφέρει προγράμματα κατάρτισης.

Η σχέση μεταξύ  $Y$  και  $T_0$  εξαρτάται από την τιμή τεσσάρων παραμέτρων:

1. Από το κόστος του προγράμματος κατάρτισης ( $T_0$ )
2. Από την αναμενόμενη αύξηση στο οριακό προϊόν της εργασίας ( $\Delta MP$ )
3. Από την αναμενόμενη διάρκεια της σχέσης μισθωτής εργασίας ( $n$ ), και
4. Από το επιτόκιο αναγωγής σε παρούσα αξία ( $r$ ).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος που θα διατηρηθεί η εργασιακή σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του μισθωτού, όσο μικρότερο είναι το επιτόκιο αναγωγής σε παρούσα αξία και τέλος όσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη αύξηση στην παραγωγικότητα της εργασίας, τόσο αυξάνεται η αριθμητική τιμή του  $Y$ .

Η επιχείρηση επενδύει στην κατάρτιση του προσωπικού, όπως επενδύει σε κεφάλαιο, και οι αποδόσεις από αυτήν την επένδυση εμφανίζονται σε διαφορετικό χρόνο από τη χρονική στιγμή της επένδυσης. Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούν μέσα από αυτή, θα διοχετευθούν στην παραγωγική διαδικασία σε χρονικό διάστημα που θα είναι ικανό να αποσβέσει το κόστος της επένδυσης και να επιτρέψει την εμφάνιση κέρδους.

Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διασφαλίσει την παραμονή των εργαζομένων με τη σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων εργασίας και την εξασφάλιση της σταθερότητας στην εργασιακή σχέση. Συνεπώς η επιχείρηση που επενδύει στην κατάρτιση του προσωπικού έχει συμφέρον να ασκήσει πολιτική τέτοια που να αποτρέπει τον εργαζόμενο να παραιτηθεί για να εργασθεί ή για να αναζητήσει εργασία σε μιαν άλλη επιχείρηση. Οι πολιτικές που μπορούν να εφαρμόσουν είναι πολιτικές που προσφέρουν θετικά κίνητρα παραμονής και πολιτικές που μειώνουν τον κίνδυνο αποχώρησης.

Πολιτικές που προσφέρουν θετικά κίνητρα παραμονής: μπορεί να είναι η εξασφάλιση προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης, οι μισθοί να είναι υψηλότεροι από τους μισθούς της αγοράς, η εξασφάλιση πρόσθετων υπηρεσιών και παροχών κλπ.

Πολιτικές που μειώνουν τον κίνδυνο αποχώρησης: οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να στερήσουν από τους καταρτισμένους εργαζομένους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που απέκτησαν μέσω της κατάρτισης, κατά την αναζήτηση μιας νέας εργασίας και τη διαπραγμάτευση της αμοιβής στην αγορά εργασίας. Αυτό γίνεται με τον περιορισμό της εκπαίδευσης σε ειδικές δεξιότητες που μπορούν να εφαρμοστούν μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Με τη νομική δέσμευση παραμονής του εργαζόμενου για συγκεκριμένη χρονική περίοδο εργασίας κατ' ελάχιστο με την υπογραφή ειδικής σύμβασης εργασίας. Και τέλος επιτυγχάνεται με τη μείωση του χρόνου ο οποίος χρειάζεται για να αποδώσει η εργασία του εργαζόμενου καθαρό κέρδος για την επιχείρηση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι και οι εργαζόμενοι αλλά και οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον στη διατήρηση μιας μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης. Επιπλέον ο μισθός που παίρνει ο εργαζόμενος είναι μικρότερος από την αύξηση του οριακού προϊόντος άρα μακροχρόνια το κόστος της εκπαίδευσης το πληρώνει ο ίδιος ο εργαζόμενος.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Τα Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

#### **5.1 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Επιχείρηση.**

Τα οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού για την ίδια την επιχείρηση είναι:

- ✓ Η βελτίωση της κερδοφορίας.
- ✓ Η βελτίωση της γνώσης της εργασίας και των ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- ✓ Η εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων.
- ✓ Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας.
- ✓ Η ενίσχυση της αυθεντικότητας, της ευελιξίας και της εμπιστοσύνης.
- ✓ Η εξομάλυνση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και ηγετικών στελεχών και εργοδοτών και αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ τους.
- ✓ Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη.
- ✓ Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο.
- ✓ Η βοήθεια στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
- ✓ Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών.
- ✓ Η παροχή πληροφοριών για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.
- ✓ Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.
- ✓ Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✓ Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών.
- ✓ Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας.
- ✓ Η ελάττωση του κόστους εκπλήρωσης του παραγόμενου έργου λόγω της μείωσης των λαθών και του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίησή του.
- ✓ Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας.
- ✓ Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών.
- ✓ Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- ✓ Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- ✓ Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.
- ✓ Η Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.
- ✓ Η μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους.
- ✓ Η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

- ✓ Η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.
- ✓ Η ολοκληρωτική και άρτια χρήση του πάγιου εξοπλισμού της επιχειρηματικής μονάδας που οδηγεί στη βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου.
- ✓ Η ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.
- ✓ Η απόκτηση του επιθυμητού γνωστικού υπόβαθρου για τη λήψη των υφιστάμενων ή νέων καθηκόντων ή σε περιπτώσεις προαγωγών.

## **5.2 Τα οφέλη της Εκπαίδευσης για το Ανθρώπινο Δυναμικό.**

Τα οφέλη που απορρέουν από την εκπαιδευτική διαδικασία για τους εργαζομένους παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
- ❖ Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη.
- ❖ Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν.
- ❖ Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας.
- ❖ Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- ❖ Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
- ❖ Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- ❖ Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες.
- ❖ Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας.
- ❖ Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου.

## Κεφάλαιο 6

### Η εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πόρων ως προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι δράσεις και η χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαιδευτική και κοινωνική πολιτική δείχνουν ότι αναγνωρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η σημασία της εκπαίδευσης για το άτομο και την κοινωνία. Αυτό γίνεται πρακτικά αντιληπτό από τις συνθήκες, τα προγράμματα και τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν εφαρμόσει διάφορα φορολογικά κίνητρα για να ενθαρρύνουν ιδιώτες και επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Ήδη από το 1951 διαπιστώνεται από το θεσμικό πλαίσιο και την ασκούμενη εκπαιδευτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η σπουδαιότητα της επαγγελματικής κατάρτισης και της επανεκπαίδευσης. Η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, που άρχισαν να χαρακτηρίζουν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τη δεκαετία του 1980 οδήγησαν στην αναγκαιότητα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Άρχισε να δίνεται έμφαση στις βελτιωμένες μορφές κατάρτισης και να θεωρείται η συνεχιζόμενη εκπαίδευση προϋπόθεση της οικονομικής ανάπτυξης και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της επάνδρωσης των επιχειρήσεων με ένα καλύτερα καταρτισμένο προσωπικό. Στη δεκαετία του 1990 δόθηκε έμφαση στην αναβάθμιση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και την πρόσβαση όλων των πολιτών σε αυτά έτσι έγινε κατανοητό ότι η εκπαίδευση συνιστά σημαντική πολιτική για την ανάπτυξη της κοινωνικής συνείδησης, της κοινωνικής συνοχής και της απασχόλησης.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση με τη συνθήκη του Άμστερνταμ το 1997 κατάφερε να συμβάλει στη δημιουργία ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού προσφέροντας σε όλους της δυνατότητα πρόσβασης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Το Μάρτιο του 2000 στη Λισαβόνα αναδεικνύεται η βασική εκπαίδευση με στόχο να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο αναπτυγμένη κοινωνία της γνώσης στον κόσμο. Αν και η παραπάνω πολιτική έδινε την αποκλειστική αρμοδιότητα στα κράτη-μέλη να ασκούν τις δικές τους πολιτικές, παράλληλα ενίσχυε τον συντονιστικό ρόλο της Ένωσης, ενώ έθετε και τους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως το 2010. (Σιπητάνου, 2005).

Για τους σκοπούς του φόρου εισοδήματος εταιρειών, οι δαπάνες κατάρτισης θεωρούνται επιχειρηματικό έξοδο και εκπίπτουν κατά 100% από το φορολογητέο εισόδημα. Το φορολογικό σύστημα για τις επιχειρήσεις είναι πιο ευνοϊκό από ότι για τους ιδιώτες. Οι φορολογικές πολιτικές για τις εταιρείες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεταχειρίζονται τις δαπάνες για εκπαίδευση και κατάρτιση ως εκπεστέα επιχειρηματικά έξοδα και παρέχουν πρόσθετους τρόπους μείωσης των φόρων. Οι φορολογικές πολιτικές για τους ιδιώτες είναι πιο περιοριστικές. Δεν μπορούν όλοι οι ιδιώτες να αφαιρέσουν τα έξοδα της εκπαίδευσης ή κατάρτισής τους από τους φόρους τους. Ακόμη και αυτοί που μπορούν περιορίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις, όσον αφορά τις δαπάνες που μπορούν να αφαιρέσουν.



## Κεφάλαιο 7

### Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 7.1 Ορισμός.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό το Ανθρώπινο Δυναμικό να αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια από πλευράς ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων ούτως ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους και η επίδοσή τους τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Η ανάπτυξη είναι μια θεωρητική και πρακτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το Ανθρώπινο Δυναμικό, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και παράλληλα για την προσωπική ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Η ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει σε τρία σημεία: 1) στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων 2) στην ανάπτυξη σε ψυχολογικό επίπεδο και 3) στην ανάπτυξη σε γνωστικό επίπεδο με βάση τη φιλοσοφία της επιχειρηματικής μονάδας.

Ο τομέας της ανάπτυξης των Ανθρώπινων 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 η οποία δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. ((Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004). Μέσω της κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων από την επιχείρηση και αντιστοίχως μέσω της κατανόησης των αναγκών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, επιτυγχάνεται μία αρμονική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών που έχει έναν κοινό στόχο και σκοπό.

#### 7.2 Σκοπός και Στόχοι της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων είναι μία οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία που αποσκοπεί αφενός στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των Ανθρώπινων Πόρων και αφετέρου στην μεταβολή των στάσεων και αντιλήψεών τους προς την επιχειρηματική μονάδα στην οποία ανήκουν. Ένας από τους σκοπούς της ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων είναι η κατάρτισή τους με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους.

Για να υπάρχει αμοιβαία ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης απαιτείται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ τους. Δηλαδή η επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της. Από την άλλη πλευρά οι Ανθρώπινοι Πόροι προβαίνουν στην διαδικασία της επαγγελματικής και ψυχολογικής τους ανάπτυξης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στόχοι της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν οι εξής:

- ❖ Η απόκτηση εξειδικευμένου και αφοσιωμένου Ανθρώπινου Δυναμικού.

- ❖ Η δέσμευση του Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω της δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών στον εργασιακό χώρο και τη μείωση της πιθανότητας αποχώρησης.
- ❖ Η μείωση του κόστους που αναδύεται στις περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων προς αντικατάσταση εκείνων που αποχώρησαν.
- ❖ Η σωστή αξιοποίηση του εξοπλισμού από τους ανθρωπίνους πόρους.
- ❖ Η βελτίωση των στρατηγικών προωθητικών ενεργειών των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ❖ Η ενίσχυση της ομαδοσυνεργατικής κουλτούρας και η αύξηση της επίδοσής της.
- ❖ Η ανάκτηση μεριδίου στην αγορά.
- ❖ Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της αύξησης της παραγωγικότητάς των εργαζομένων.
- ❖ Η μακροχρόνια βιωσιμότητα.
- ❖ Η βελτίωση της ατομικής απόδοσης των Ανθρώπινων Πόρων.
- ❖ Η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου από τους ανθρωπίνους πόρους.
- ❖ Η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.
- ❖ Η μείωση του κόστους της επίβλεψης (από ειδικούς) των Ανθρώπινων Πόρων.
- ❖ Η προετοιμασία για τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές των Ανθρώπινων Πόρων.
- ❖ Η βοήθεια στην αντιμετώπιση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό κατά τη διαδικασία της ανάπτυξής του στοχεύει στα εξής:

- ❖ Την ενίσχυση των ικανοτήτων τους, των δεξιοτήτων τους και των γνώσεών τους.
- ❖ Την προσωπική επαγγελματική τους ανάπτυξη, που σημαίνει αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους σε περίπτωση μελλοντικής αναζήτησης εργασίας.
- ❖ Την προσωπική ψυχολογική τους ανάπτυξη (ενίσχυση της συνεργασίας και της υπευθυνότητας, αναγνώριση και ανάπτυξη ρόλων, ηθική ανάπτυξη, ανάδυση της ενσυναίσθησης, ενίσχυση της διαφάνειας και της ειλικρίνειας, συλλογική προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων, υπερίσχυση της κατανόησης προς εξάλειψη των συγκρούσεων κλπ).

### **7.3 Τα Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

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 τις επιχειρηματικές μονάδες από την ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων είναι πολυάριθμα. Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι τα 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 ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων αποσκοπεί στην βελτίωσή τους σε ατομικό επίπεδο και στην ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών, δημιουργείται ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους να συμμετάσχουν οικειοθελώς στα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται από τις επιχειρηματικές μονάδες στις οποίες εντάσσονται. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της εκπαίδευσής τους επιτυγχάνεται η επαγγελματική τους ανάπτυξη και ικανοποιούνται κάποιες ανάγκες από την πυραμίδα του Maslow.
- ✚ Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών 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 (Μ. Πλατσίδου & Ε. Γωνιά, 2005).
- ✚ Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους: αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης και δεν καθίσταται πλέον αναγκαία η επίβλεψή τους σε μεγάλο βαθμό.
- ✚ 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.
- ✚ Διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού: όταν η επιχειρηματική μονάδα διαθέτει προσωπικό που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο μπορεί να αντεπεξέλθει σε περιπτώσεις αποχώρησης κάποιων εργαζομένων και να αναπληρωθεί από το υπάρχον προσωπικό που έχει κατάλληλα εκπαιδευτεί. Επομένως η ύπαρξη ικανών εργαζομένων οδηγεί στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς η αποχώρηση κάποιων εργαζομένων δεν θα έχει επίδραση στην ολοκλήρωση του έργου που πρέπει να πραγματοποιηθεί.
- ✚ 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 μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

- ✚ Αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των Ανθρωπίνων Πόρων Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν την ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι οι επιχειρήσεις αυτές τους προσφέρουν τα απαραίτητα στοιχεία προσωπικής τους ανάπτυξης και καλύπτονται οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης, όπως προαναφέρθηκε.

Ακολούθως καθώς οι στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται με τους στόχους των Ανθρωπίνων Πόρων αυξάνεται ο βαθμός αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχειρηματική μονάδα.

#### **7.4 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης τως εργαζομένων.**

Η ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων δρα ως κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων για την εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων οι οποίοι συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης που είναι η βελτίωση της επίδοσής της και η βιωσιμότητα της. Η αυξημένη επίδοση της επιχείρησης είναι απόρροια της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και της αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας.

Κίνητρο είναι οτιδήποτε ωθεί, παρακινεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Στον εργασιακό χώρο τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι που στερούνται κινήτρων αποδίδουν λιγότερο με αποτέλεσμα να πλήττεται η επιχείρηση οικονομικά.

Μέσα από τη διαδικασία της ανάπτυξης παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη τους μέσα στην επιχείρηση. Η παροχή κινήτρων συνυφαίνεται με το μορφωτικό επίπεδο και με τους άξονες καριέρας του κάθε εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που προσανατολίζονται από κίνητρα όπως η πρόκληση/κατάκτηση, η ηγεσία, το υψηλό εισόδημα, η δημιουργικότητα θεωρούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνουν οι επιχειρηματικές μονάδες δελεαστικά, διότι θα βελτιώσουν περαιτέρω τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους.

Επιπλέον, η παροχή κινήτρων είναι πολύ σημαντική για τους εργαζομένους που: έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης και βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Επισημαίνεται ότι έρευνες έδειξαν ότι γενικά η παροχή κινήτρων οδηγεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των μελών της ομάδας.

## **7.5 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Κίνητρο για την Αύξηση της Παραγωγικότητας.**

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς όμως να προβούν στη πρόσληψη νέου προσωπικού, με σκοπό τη μείωση του κόστους της διαδικασίας παραγωγής, η οποία οδηγεί στην αύξηση των εσόδων της επιχειρηματικής μονάδας. Ως αύξηση της παραγωγικότητας θεωρείται η αύξηση της ποιότητας ή της ποσότητας παραγωγής.

Όμως η αύξηση της παραγωγικότητας κρίνεται αναγκαίο να αποτελεί απώτερο σκοπό όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας αλλά και των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει οι Ανθρώπινοι Πόροι να υποκινούνται, ούτως ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να ταυτίζονται με τους δικούς τους στόχους.

Αδιαμφισβήτητα, η προσπάθεια επίτευξης των στόχων από τους εργαζομένους δεν θα πρέπει να θεωρείται μια καταναγκαστική διαδικασία, αλλά οι επιχειρήσεις καλούνται να εκμαιεύσουν τα κίνητρα με τα οποία μπορεί να υποκινηθεί κάθε εργαζόμενος, έτσι ώστε να επιθυμεί να συνδράμει στην εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν. Μέσω της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων οι εργαζόμενοι υποκινούνται από διάφορα κίνητρα όπως είναι τα εξής: η αύξηση των οικονομικών απολαβών, η απόκτηση καλύτερης θέσης στην επιχειρηματική μονάδα και η απόκτηση κύρους.

## **7.6 Η Εκπαίδευση σε Αντιδιαστολή με την Ανάπτυξη.**

Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την δουλειά τους σήμερα και στο μέλλον. Αντίθετα, η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί ώστε να αναλάβει μελλοντικές, νέες υπευθυνότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του (Ν. Σκουλάς & Κ. Οικονομάκη, 1998).

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών. Από την άλλη, η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία (Χυτήρης, 2001).

Μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν ευρύτερες δεξιότητες και να αναπτυχθούν περισσότερο, με την έννοια της ταύτισής τους με την επιχείρηση. Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εκπαίδευση μπορεί να προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι άνθρωποι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη, αλλά δεν τους αρέσει να βλέπουν ότι έχει προγραμματιστεί η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι κάποιο άτομο έχει μια έλλειψη δεξιοτήτων κι έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμακι όχι μια ευκαιρία για βελτίωση.

Η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Άλλωστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι συνήθως οι ίδιες. Εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι σχετικοί μεταξύ τους όροι για αυτό πολλές φορές χρησιμοποιούνται ο ένας στη θέση του άλλου για τον ορισμό και την περιγραφή ενεργειών και πρωτοβουλιών της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την παροχή μάθησης για την αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης.

## Κεφάλαιο 8

### Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένας ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός οξύνεται λόγω της συνεχόμενης εξέλιξης της τεχνολογίας και της επιστήμης που οδηγεί στην δημιουργία νέων αναγκών και απαιτήσεων στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απέκτησαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των σπουδών τους ή και κατά την προηγούμενη επαγγελματική τους πορεία δεν δύναται να επαφίενται με τις απαιτήσεις ενός τόσο ραγδαίως μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη την αναμενόμενη απόκλιση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των Ανθρωπίνων Πόρων με τις νέες απαιτούμενες γνώσεις που κρίνεται απαραίτητο να διαθέτουν και να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά πρέπει να εστιάσουν στην εξειδίκευση των Ανθρωπίνων Πόρων, με σκοπό την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε νέους τομείς ούτως ώστε να ενισχύσουν την ευελιξία τους και την ανταγωνιστικότητά τους.

Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων πρέπει να συνδεθεί για μια επιτυχημένη επιχείρηση με τη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που επικρατεί στην εποχή μας. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους αν θέλουν να θεωρούνται επιτυχημένες αλλά και να αξιολογούν σε βάθος το Ανθρώπινο Δυναμικό τους για να τους παρέχουν και κίνητρα ανάπτυξης.

Τα τελευταία έτη ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εισέρχονται στις διεθνείς αγορές μέσω των εξαγωγών των προϊόντων τους και της συνεργασίας τους με άλλες επιχειρήσεις αποσκοπώντας στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης των Ανθρωπίνων Πόρων. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας στην οποία ζούμε, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο έντονος. Το γεγονός αυτό, απαιτεί από τις επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων, διότι οι Ανθρώπινοι Πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Μια επιχείρηση, λοιπόν, θα παράγει πιο ποιοτικά προϊόντα και θα προσφέρει πιο ποιοτικές υπηρεσίες αν το Ανθρώπινο Δυναμικό της εκπαιδευτεί και οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να γίνονται όλο και καλύτεροι και συνεργάζονται αρμονικά ο ένας με τον άλλο. Οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης αποκτούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και κατά συνέπεια, το οριακό προϊόν της εργασίας τους είναι μεγαλύτερο από αυτό που ήταν προηγουμένως.

Ο Walter Oi είχε αναφέρει ότι η σχέση των αναμενόμενων εσόδων από αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας έναντι της δαπάνης για το πρόγραμμα κατάρτισης είναι αυτή που καθορίζει το αν μια επιχείρηση θα παρέχει το πρόγραμμα.

Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης δεν είναι υποχρεωτικά για την επιχείρηση. Όπως είδαμε σύμφωνα με τη θεωρία του Atkison η επιχείρηση αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους που βρίσκονται στον πυρήνα, οι οποίοι δεν επηρεάζονται από τις μεταβολές στις συνθήκες εργασίας και καλούνται να γίνουν λειτουργικά ευέλικτοι και να αποκτήσουν εργασιακές δεξιότητες ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο είδος εργασίας που απαιτείται. Το κράτος επιδοτεί ένα μέρος των εργαζομένων ενώ οι υπόλοιποι καλούνται να αναλάβουν μόνοι τους τα έξοδα της εκπαίδευσης τους προκειμένου να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζεται για την εκάστοτε θέση εργασίας.

Έτσι η εκπαίδευση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως επένδυση που θα αποφέρει επιπλέον έσοδα από πωλήσεις στην επιχείρηση και σε καμία περίπτωση ως κόστος. Διότι και το οποιοδήποτε κεφάλαιο δαπανηθεί για την εκπαίδευση των εργαζομένων, θα γίνει η απόσβεση του από τα αναμενόμενα οφέλη. Βέβαια η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διασφαλίσει την παραμονή των εργαζομένων με τη σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων εργασίας και την εξασφάλιση της σταθερότητας στην εργασιακή σχέση προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων θα της αποφέρει μακροχρόνια κέρδος.



## Βιβλιογραφία

### *Ελληνική*

- Δεδουσόπουλος Α. 2002, « Οι Αναδιαρθρώσεις της Παραγωγής». Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Δεδουσόπουλος Α. 2000, « Θεωρίες της Ανεργίας». Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Δήμου Ν. 2003, « Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Έλλην.
- Κανελλόπουλος Χ. 1991, « Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος Χ. 2002, « Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Ιδιωτική.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρής Ν. 2003, « Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων». Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρής Ν. 2002, « Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Μπένου.
- Νικολάου Ι. 2008, « Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο». Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. 2001, « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον». Αθήνα: Ανικούλα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. 2001, « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων». Αθήνα: Ανικούλα.
- Παπαδάκης Β. 2007, « Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία». Αθήνα: Μπένου.
- Σκούλας Ν. & Οικονομάκης Κ. 1998, « Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Κάπα.
- Στεργίου Ε. 2007, « Πώς η γνώση καθορίζει τη ζωή μας». Αθήνα: Καθημερινή.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. 2004, « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Rosili.
- Χατζηπαντελή Π. 1999, « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. 2001, « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Interbooks.

### *Ξένη*

- Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B Shaw 1998, « Human Resource Management». Boston: Houghton Mifflin Company.
- Malhorta Y. 2000, «Knowledge assets in the global economy: Assessment of National Intellectual Capital», Journal of Global Information Management. USA: July-September p5-15.

Noe RA., Hollenbeck JR., Gerhart B., Wright PM. 2003, « Human resoyrce management: gaining a competitive advantage.». New York: Mc Graw-Hill Arwin.

Polychroniou P. 2009, «International Training, the Encyclopedia of Business in Today's World». California: Sage Publication.

Schuler Randall S. 2000, « The internationalization of human resource management».

Smith A. 1976, « An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations». Oxford: Clarendon Press.

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger 2011, «Strategic Management and Business Policy». USA: Prentice Hall.

Wendell L. French 2006, « Human Resources Management». Boston: Houghton Mifflin Company.

Werther W. & Davis K. 1996, « Human resources and Personnel Management». New York: Mc Graw–Hill, Inc.