Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business þÿ M a s t e r o f B u s i n e s s A d m i n i s t r a t i o n (œ ' ')

2021

þÿ — ´ ¹ ¿ ¯ º · Ã · ± ½ ¸ Á É À ¯ ½ ¿ Å ´ Å ½ ± þÿ - ½ ± ± À Ì Ä ± ² ± Ã ¹ º Ì Ä µ Á ± º ¿ ¼ ¼ ¬

þÿ š ¿ Í Ã ¿ Å » ¿ Â , " ¹ Î Á ³ ¿ Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/11712

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΘΕΜΑ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΑ ΚΟΜΜΑΤΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΟΥΣΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Η έννοια της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....5
1.2 Το περιεχόμενο και ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....6
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....7
1.4 Οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού.....8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή.....12

2.2 Ορισμός.....12

2.3 Στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....13

2.3.1 Απογραφή.....13

2.3.2 Ανάλυση-Πρόβλεψη ζήτησης.....14

2.3.3 Ανάλυση-Πρόβλεψη προσφοράς.....15

2.3.4 Διαμόρφωση σχεδίων για κάλυψη των θέσεων.....17

2.3.5 Αξιολόγηση προγραμματισμού.....18

2.4 Η αξία και τα οφέλη του προγραμματισμού.....19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προσέλκυση Πρόσληψη Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή.....21

3.2 Προσέλκυση Προσωπικού.....22

3.3 Πρόσληψη Προσωπικού.....25

3.4 Χαρακτηριστικά Υπαλλήλων.....27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Εκπαιδευτική κατάρτιση προσωπικού

4.1 Εισαγωγή.....30

4.2 Οργάνωση εκπαίδευσης.....31

4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης 32

4.4 Οι πιο σημαντικέςμέθοδοι εκπαίδευσης.....34

4.5 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού.....37

4.6 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:Παρακίνηση Προσωπικού

5.1 Ορισμός παρακίνησης.....41

5.2 Διαδικασία παρακίνησης.....41

5.3 Θεωρίες παρακίνησης.....42

5.3.1 Θεωρία περιεχομένου.....43

5.3.2 Θεωρίες διαδικασιών.....46

5.4 Μερικές μέθοδοι παρακίνησης προσωπικού.....48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αξιολόγηση προσωπικού

6.1 Εισαγωγή.....50

6.2 Μέθοδοι αξιολόγησης.....51

6.2.1 Ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης.....52

6.2.2 Ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης.....54

6.3 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης.....56

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....57

Περίληψη

Η παρακάτω εργασία στοχεύει στην ανάδειξη της σπουδαιότητας και αναγκαιότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις. Σε μια εποχή που η τεχνολογία ολοένα και εξελίσσεται, ταυτόχρονα παρασύρει τις συνθήκες διαβίωσης στις μεταβολές της , η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που αδιαμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναγκάστηκε να κάνει στροφή σε μεθόδους που θα παρέχουν αύξηση στα ποσοστά αποτελεσματικότητας. Στην πορεία των έντονων αλλαγών, διαβάτης είναι και οι ολοένα και περισσότερες ανάγκες των καταναλωτών αλλά και ο μεγάλος ανταγωνισμός που δημιουργείτε στον δύσκολο αγώνα των επιχειρήσεων για κάλυψη αυτών. Η δίψα των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν μια ισχυρή ανταγωνιστική εικόνα γύρω από το όνομα τους τις ώθησε να ενεργοποιήσουν την αποδοτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας πρώτιστος κατανοήσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήρια δύναμη της εκατοστέ επιχείρησης. Αναγνωρίσιμο καθιστάτε το γεγονός πως το έμψυχο υλικό το οποίο ονομάζεται Άνθρωπος διαθέτει την ικανότητα να κάνει την διαφορά μέσα στην κάθε επιχείρηση με τον δικό του μοναδικό τρόπο. Με απλούστερα λόγια ο άνθρωπος αποτελεί υπερ-πολύτιμο στοιχείο μιας επιχείρησης αλλά και στην ουσία κληρονομία της αφού είναι ο οδηγός της όχι μόνο για να διαφοροποιηθεί ο κάθε οργανισμός αλλά και για να ξεχωρίσει. Αδιαμφησβήτητο είναι το γεγονός πως ποικίλες επιχειρήσεις έχουν επιτεύξει τους στόχους τους λόγωτης εξαιρετικής λειτουργίας του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού. Συνοψίζοντας διαπιστώνουμε ότι ο άνθρωπος χρίζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς η συμβολή αλλά και η παρουσία του παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εξασφάλιση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αυτό το αποδεικνύουν και στοιχεία που υπάρχουν αφού αν κανείς πράξει ερευνητική μελέτη μέσα στην βιβλιογραφία που καταρτίζεται πάνω στο ζητούμενο αυτό μπορεί να εντοπίσει ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων η οποίες καθορίστηκαν επιτυχημένες λόγω της ορθής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Συνοπτικά η παρούσα μελέτη θα αναδείξει πόσο πρόδηλη είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για μια καρποφόρα και αψεγάδιαστη διαδρομή γεμάτη επιτυχίες. Μέσα από την ακόλουθη μεταπτυχιακή διατριβή θα γίνει ανάλυση στον τρόπο λειτουργείαςτου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η σπουδαιότητα του για μια ανοδική πορεία μέσα στην επιχείρηση. Το τμήμα αυτό είναι ο συνδετικός ιστός αρκετών στοιχείων των οποίων ο σωστός συντονισμός θα αποφέρει με την σειρά του και επιθυμητά αποτελέσματα. Αντίθετα στην περίπτωση που μια από τις λειτουργίες του τμήματος δεν ολοκληρωθεί με τον σωστό τρόπο τότε θα προκαλέσει αρνητική επιρροή και σε κάποια άλλη ενέργεια του με αποτέλεσμα το τμήμα να μην συντονίζεται και συνάμα η ανοδική πορεία που υπάρχει σαν στόχος να κατρακυλάει προς την καταστροφή. Μια ολική καταστροφή που περιλαμβάνει την μείωση της παραγωγής, την μείωση των πωλήσεων αλλά και την αρνητική επιρροή των υπαλλήλων που την καταρτίζουν με μοναδική και αναπάντεχη λύση την πτώχευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ηέννοια της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τους Schermerhornκ.α., (2018) η ΔΑΔ (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) αποτελεί την διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων των οργανισμών και ιδιαίτερα εκείνων που καταρτίζονται από ταλέντο. Επιπρόσθετα στην θεωρεία τους (Schermerhorn κ.α. (2018) τονίζουν πως η ΔΑΔ είναι ο συνδετικός ιστός ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό που υπηρετεί αλλά και συνάμα της εργασίας που εκτελεί.

Διανύοντας σαν κοινωνία μια άκρως παγκοσμιοποίημενη εποχή, καθορίσαμε μέσα από τις συνθήκες αυτές την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να εξαρτάται από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζόμενων μιας επιχείρησης που κάνει στροφή στο μονοπάτι της διαμόρφωσης αποφάσεων ή μετοχής συζητήσεων με σκοπό να παρθούν ορισμένες από αυτές είτε να καταλήξουν σε μέτρα που μέσα από αυτά θα προσφέρονται λύσειςπάνω σε διάφορα προβλήματα ή θέματα που αφορούν την κερδοφορία, τότε τόσο πιο ουσιαστικά θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.[1] Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ανερχόμενη και γνωστή από την αρχαιότερη εποχή ως Διοίκηση Προσωπικού έχει σημειώσει σημαντική αναβάθμιση τα τελευταία χρόνια στην επιστήμη της μελέτης του ανθρώπου ως περιουσιακό στοιχείο, πάνω στο οποίο θα πρέπει κάθε επιχείρηση αλλά και οργανισμός να επενδύει. Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, είτε πρόκειται για τους υπαλλήλους είτε για τα διευθυντικά μέλη της έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη της θεωρίας και την ρύθμιση της νομοθεσίας,με την δεύτερη να προβλέπει αυστηρούς ελέγχους και διατάξεις ενάντια στην ανισότητα και την κακομεταχείριση.[2]

Σύμφωνα λοιπόν με τον JackWelchτα τρία σημαντικότερα πράγματα που πρέπει να μετράει μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων αλλά και η ταμειακές ροές.

[1]Κ. Τζωρτζάκης, *Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ, Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21ο Αιώνα*2002.
[2]ΤερζίδηςΤζωρτζάκης, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2004

Μέσα από την παραπάνω θεωρεία στηρίζονται και τα ακόλουθα αποτελέσματα:όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι τότε το μερίδιο αγοράς σημειώνει και αύξηση, όταν οι εργαζόμενοι μένουν ικανοποιημένοι βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η περηφάνεια και η δημιουργικότητα.[3] Επιπρόσθετα θεωρεί τις ταμειακές ροές 'ζωοφόρο σφυγμό' για την επιχείρηση και δίνει το συμπέρασμα μέσα από τα λεγόμενα και τις απόψεις του ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μιας επιχείρησης. Κλείνοντας,η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικούγίνεται αντιληπτό πως δεν είναι μια απλή διαδικασία αλλά έχει μετατραπεί σε διοίκηση μεγαλύτερης εμβέλειας αφού έχει ως στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης μέσα από την χρήση διάφορων συστημάτων και μηχανισμών και να έχει ως αποτέλεσμα την καλλιέργεια των δυνατοτήτων του προσωπικού αλλά και την αναβάθμιση του.[4]

1.2 Το περιεχόμενο και ο ορισμός της διοίκησης ανθρωπίνουδυναμικού

Σύμφωνα με τον Mondyγια την επίτευξη των οργανωτικών στόχων είναι ακράδαντα σημαντική η χρήση του ανθρώπινου παράγοντα αφού και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με την σειρά της αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης. Γενικά ο άνθρωπος άξια έχει λάβει τον διακριτικό τίτλο της κινητήριας δύναμης μέσα στην εκατοστέ επιχείρηση λόγω της σύνδεσης του με τους εναπομείναντες πόρους και τα διάφορα περιουσιακά στοιχεία. Επιπλέον ο άνθρωπος είναι το μοναδικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης το οποίο διαθέτει την δυνατότητα ομιλίας, έκφρασης απόψεων, παροχής βοήθειας στον καθορισμό αποφάσεων, στην αύξηση παραγωγής, στην πώληση και διόρθωση, στην συνεργασία αλλά και επικοινωνία.[5] Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ο άνθρωπος είναι αυτός που δίνει ζωή στον όρο ανθρώπινο δυναμικό, έναν όρο που μέσα του περικλείει και κρύβειτην κουλτούρα και τον χαρακτήρα της κάθε επιχείρησης. Κλείνοντας, μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τις παραπάνω απόψεις γύρω από την σπουδαιότητα που κρύβει ο άνθρωπος

[3]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.
[4]J. Leopold*Human Resources in Organisations*, Prentice Hall, London, 2002.
[5]Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου*, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον,* 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001.

και οι δεξιότητες του αλλά και το πόσο ξεχωριστός σε σχέση με τους άλλους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αφού στην τελική είναι και το μοναδικό μέσο που μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση του χαρακτήρα και της εικόνας της. [6]

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την διεθνή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σε αυτό το υπό-κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την διεθνή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί είναι

Κουλτούρα: Η κουλτούρα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη διεθνή ΔΑΠ. Η κουλτούρα είναι ουσιαστικά οι αξίες , τα πιστεύω ,τα ήθη και έθιμα , τι είναι σωστό και τι λάθος κτλ. μιας χώρας μου μπορούν να οδηγήσουν σε ηθικές διαφορές μεταξύ των χωρών.Η κουλτούρα επηρεάζει όλους τους άλλους παράγοντες π.χ. την οικονομική ανάπτυξη κτλ.

Πολιτικό νομικό σύστημα: Η σταθερότητα των πολιτικών συστημάτων διαφέρει από χώρα σε χώρα. Σε πολλές χώρες το πολιτικό-νομικό σύστημα είναι ταραγμένο π.χ. ορισμένες κυβερνήσεις ανατρέπονται τακτικά από στρατιωτικά πραξικοπήματα. Άλλοι κυβερνούνται από δικτάτορες που χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να απαιτήσουν από τις διεθνείς επιχειρήσεις να αγοράσουν αγαθά και υπηρεσίες από επιχειρήσεις που φιλοξενούνται ή ελέγχονται από τους ηγέτες ή τις οικογένειες των ηγεμόνων.

Επίσης, τα νομικά συστήματα διαφέρουν ως προς τον χαρακτήρα και τη σταθερότητα, ενώ ορισμένες φορές οι συμβάσεις των επιχειρήσεων καθίστανται ανεφάρμοστες λόγω εσωτερικών πολιτικών παραγόντων.

Οικονομικό σύστημα: Το οικονομικό σύστημα ασκεί επιρροή σε όλους τους παράγοντες. Πολλές χώρες έχουν διαφορετικά οικονομικά συστήματα. Κάποιες χώρες λειτουργούν ακόμα με μια τροποποιημένη έκδοση του κομμουνισμού κτλ. Οι μη ανεπτυγμένες χώρες είναι θετικές θέλουν τις ξένες επενδύσεις προκειμένου να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας για τον πληθυσμό τους. Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν προσωπικό με χαμηλότερους

[6] Ν. Σκουλάς, Κ. Οικονομάκη, «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα, 1998.

μισθούς παρά π.χ. αν προσλάμβανε προσωπικό στην Ευρώπη. Ωστόσο αυτά τα κέρδη μπορεί να μην μπορούν να τα στείλουν στην χώρα τους ή να μην συμφέρει λόγω του συναλλάγματός, η μπορεί να γίνει ένα πολιτικό επεισόδιο και να κατασχεθούν τα περιουσιακά στοιχεία π.χ. ξένων επιχειρήσεων.

Επίσης χώρες με αδύναμη οικονομική δυνατότητα ίσως να μην μπορεί να επενδύσει στην συντήρηση και αναβάθμιση των δρόμων , των υποδομών , τα σχολεία κτλ. και π.χ. η απουσία καλών υποδομών να μην ελκύσει τους διευθυντές από μια πλούσια χώρα να αναλάβουν εργασίες στο εξωτερικό.

Εκπαίδευση – ανθρώπινο κεφάλαιο: Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό έχουν προτίμηση στις χώρες που μπορούν να προσφέρουν κατάλληλους υπαλλήλους. Οι εκπαιδευτικές ικανότητες και τα επίπεδα δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού μιας χώρας επηρεάζουν τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις επιθυμούν να λειτουργήσουν εκεί . Σε χώρες με χαμηλό μορφωμένο πληθυσμό οι επιχειρήσεις θα περιορίσουν τις δραστηριότητές τους σε θέσεις εργασίας χαμηλής εξειδίκευσης και χαμηλού μισθού.[7]

1.4 Οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Το τμήμα ΔΑΔ μέσα σε μια επιχείρηση παίζει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας αφού είναι το τμήμα εκείνο που θα θέσει στόχους αλλά και θα καθορίσει στρατηγική. Αναλυτικότερα όσο γίνεται αναφορά για στόχους εννοείται η καλύτερη αλλά και αποδοτικότερη οργάνωση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης και με τελική βλέψητο ΄πάντρεμα΄ ανάμεσα σε όλους τους συντελεστές παραγωγής που την περικλείουν.Επομένως είναι αισθητή η αξία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφού η ορθή λειτουργεία του είναι και αυτή που καθορίζει την ενσάρκωση των στόχων αλλά και της εύστοχης τακτικής μιας επιχείρησης.[8]

Σύμφωνα με τον Gomez–Mejian διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι «Οι λειτουργίες που αφορούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.» Με βάση τονπιο πάνω υπαινιγμό του Gomez-

[7]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.
[8]J. Leopold*Human Resources in Organisations*, Prentice Hall, London, 2002.

Mejiaστο ακόλουθο κομμάτι της εργασίας θα γίνει αναφορά στις λειτουργίες που περιλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης:

- **Οργάνωση**

  Η οργάνωση είναι η διαδικασία αξιοποίησης, αναγνώρισης αλλά και διάρθρωσης των ανθρώπων και των σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, η οργάνωση διαθέτει και στοιχεία που αφορούν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο κτίζονται και οι σχέσεις ανάμεσα στο χάσμα ιεραρχίας και εργαζομένων αλλά και η εξειδίκευση των θέσεων διοίκησης της εταιρείας. Μιλώντας για ιεραρχία, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης με την βοήθεια των υφισταμένων τους έχουν την πλήρη ευθύνη για να εκτελούνται με αλάνθαστο τρόπο οι διάφορες εργασίες. Για να ανταπεξέλθει όμως ένας υφιστάμενος σε όλα τα ζητούμενα, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η εξειδίκευση αλλά και η εκπαίδευση του ώστε να καταφέρει να προσαρμοστεί στις ανάλογες αρμοδιότητες του. Για τον παραπάνω λόγο μέσα από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης στηρίζονται στο τμήμα αυτό αφού είναι εκείνο που έχει την δυνατότητα να τους παρέχει τις κατάλληλες γνώσεις και πληροφορίες ώστε οι αποφάσεις να απαρτίζονται από ορθότητα, λογική και αντικειμενικότητα πάντα με γνώμονα την ειρηνική συνύπαρξη των υφιστάμενων αλλά και το όφελος της επιχείρησης. Τέλος, για αποφυγή και διόρθωση παραλήψεων που μπορεί να προέλθουν από τους υφιστάμενους, οι προϊστάμενοι μιας επιχείρησης ασκούν προληπτικούς και ξαφνικούς ελέγχους. Κατά συνέπεια ή Οργάνωση αποτελεί μια από τις πιο ουσιώδης λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού λόγω του ότι αν δεν εκτελείτε με τον σωστό τρόπο το αποτέλεσμα θα είναι η λανθάνουσα πορεία όλων των υπολοίπων λειτουργιών. Κλείνοντας ας γίνει σαφές πως για να εκτελούνται σωστά τα υπόλοιπα τμήματα που περικλείουν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού η πρωτεύον πράξη που πρέπει να εκτελείται από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξαίρετη οργάνωση.[9]

- **Πρόσληψη**

  Ακόμη μια βασική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η πρόσληψη των υπαλλήλων που θα περιλάβει η επιχείρηση στην λειτουργία της. Το τμήμα πρόσληψης ενεργά, παρακολουθεί, πραγματοποιεί συνεντεύξεις και

[9] Ν. Σκουλάς, Κ. Οικονομάκη, «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα, 1998.

προσλαμβάνει υποψήφιους για κάλυψη ανοικτών και διαθέσιμων θέσεων. Το τμήμα διαχειρίζεται τις αξιολογήσεις των δεξιοτήτων και τις δοκιμές προσωπικότητας έτσι ώστε να συμβαδίζει ο κάθε υποψήφιος με την αντίστοιχα κατάλληλη για εκείνον δουλεία. Επιπροσθέτως, το τμήμα ανθρώπινων πόρων αναπτύσσει εγχειρίδια για τους υπαλλήλους που αποσαφηνίζουν τις πολιτικές αλλά και τις διαδικασίες της εταιρείας πάνω στις καινούργιες προσλήψεις.

- **Εκπαιδευτική Κατάρτιση και Ανάπτυξη**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατευθύνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού μέσα σε έναν οργανισμό. Δημιουργεί μορφωτικά προγράμματα και προσφέρει εκπαίδευση για νέους αλλά και υφισταμένους υπάλληλους. Επίσης,το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνεργάζεται με τα διευθυντικά στελέχη και τους εποπτικούς υπαλλήλους για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Ακόμη, το τμήμα είναι υπεύθυνο για τις συμβάσεις με παρόχους κατάρτισης και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών καταρτίσεων.

- **Χειρισμός Αποζημίωσης**

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδιογια διάφορες πτυχές πάνω στο θέμα αποζημίωσης των εργαζομένων. Το τμήμα είναι αυτό που συνήθως χειρίζεται την μισθοδοσία των εργαζομένων, διασφαλίζει ότι θα πραγματοποιηθούν οι πληρωμές με ακρίβεια και στο προ - καθορισμένο χρονικό περιθώριο που έχει συμφωνηθεί αλλά και για τις σωστές παρακρατήσεις. Επιπλέον, τα τμήματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους διαχειρίζονται και τα προγράμματα που σχετίζονται με τις συντάξεις και τα οφέλη που παρέχει ο κάθε εργοδότης.

- **Παροχές των εργαζομένων**

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων πέραν από τις πτυχές αποζημίωσης είναι αυτό που διαχειρίζεται και όλα τα ζητούμενα γύρω από τις πτυχές που αφορούν στις προσφερόμενες παροχές ως προς τους εργαζομένους συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων υγείας και οδοντιατρικής ασφάλισης, προγράμματα μακροχρόνιας περίθαλψης ή αναπηρίας καθώς και προγράμματα βοήθειας και ευεξίας των εργαζομένων. Το τμήμα είναι υπεύθυνο να παρακολουθεί τις απουσίες και τις άδειες των εργαζομένων όπως αυτές περιλαμβάνουν και τις οικογενειακές ιατρικές άδειες. Οι εκπρόσωποι του παραπάνω τμήματος διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι

ενημερώνονται σχετικά με τις δικαιωματικές παροχές τους ή με τα οφέλη που λαμβάνουν τέλος μετά από απόλυση ή τερματισμό εργασίας .

- **Σχέσεις Εργαζομένων**

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χειρίζεται τα θέματα των σχέσεων των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι σχέσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες πτυχές των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Το τμήμα διατηρεί τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, προωθώντας την επικοινωνία και τη δικαιοσύνη εντός της επιχείρησης. Το τμήμα διαχειρίζεται επίσης τις διαφορές μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και τις διαφορές μεταξύ της εταιρείας και των εργατικών συνδικάτων ή των οργανώσεων δικαιωμάτων των εργαζομένων.

- **Νομικές Υποχρεώσεις**

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνο για την ερμηνεία και την επιβολή της νομοθεσίας για την απασχόληση και την εργασία, όπως ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, δίκαιες εργασιακές προδιαγραφές, οφέλη και μισθοί καθώς και απαιτήσεις ωρών εργασίας. Το τμήμα διερευνά επίσης τις καταγγελίες περί παρενόχλησης και διακρίσεων και διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας παραμένουν σε συμμόρφωση με τους κανονισμούς της σχετικής νομοθεσίας της χώρας

- **ΑξιολόγησηΕργαζομένων**

Αξιολόγηση προσωπικού σύμφωνα με τον Dalebeach «είναι η συστηματική στάθμιση - κρίση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοση στην εργασία του και τιςδυνατότητες εξέλιξής του» . Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις: (α) να βοηθηθεί την διοίκηση κάθε επιχείρησης να πάρει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό της (προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση, τοποθέτηση κ.λπ.) και (β) να έχει ο εργαζόμενος ανατροφοδότηση (feedback), πληροφόρηση δηλαδή για την επίδοσή του.Η αξιόλογη προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι του τμήματος ΔΑΠ αφού μέσω αυτής φαίνεται ξεκάθαρα ποιες είναι οι αδυναμίες αλλά και οι δυνατότητες των εργαζομένων. Η αξιολόγηση λοιπόν των εργαζομένων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού και μπορεί να γίνει με πολλές μεθόδους εξαρτώμενη πάντα από το είδος της επιχείρησης.[10]

[10] Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Προγραμματισμόςανθρώπινου δυναμικού

2.1 Εισαγωγή

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί λειτουργία ζωτικής σημασίας αφού ασκεί μεγάλη επιρροή στην ορθολογική πορεία των επιχειρήσεων.Επίσης, επηρεάζονται οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και των προϊστάμενων και μαζί με την σχέση αυτή επιρροή ασκείται και στην διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και πιο αόριστα στην όλη λειτουργία της. Από την μιαη λειτουργία του προγραμματισμού αποτελεί αξιοσημείωτη ανάγκη για κάθε επιχείρηση ή κάθε οργανισμό και από την άλλη αποτελεί δυσάρεστη διαδικασία αφού συγκροτεί έναν από τους λόγους που οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί πάσχουν στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Επομένως, μέσα από αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το φλέγων ζήτημα που απασχολεί την κάθε επιχείρηση που είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.[11]

Ο προγραμματισμός διαθέτει ποικίλα χαρακτηριστικά και μερικά από αυτά είναι τα ακόλουθα:

• Εύκαμπτος

• Να προβλέπει τις ανάγκες για προσωπικό

• Σωστή αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων

• Ύπαρξη σωστού πλάνου κλπ.

2.2 Ορισμός

Σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρης (2006) ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι « η λειτουργία καθορισμού των στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης με στόχο την επίτευξη τους λαμβάνοντας υπόψη των περιορισμών αλλά και των ευκαιριών που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον – εσωτερικό και εξωτερικό. Οι στόχοι που θα καθορίσει η επιχείρηση θα πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το όποιο έχει καθοριστεί εκ των προτέρων.

[11] Χ. Κανελλόπουλος, *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης,* Εκδόσεις InternationalPublishing, Αθήνα, 2002.

2.3 Στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Την αισθητή σπουδαιότητα του προγραμματισμού θα εντοπίσουμε και μέσα από την προοπτική του Drucker σχετικά με το θέμα ο οποίος ανέφερε : «Αυτός που δεν προγραμματίζει το μέλλον του δεν δικαιούται καν να έχει». Γενικά τα στάδια προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση λόγω του ότι ορισμένες από αυτές δίνεται εκτεταμένη προσοχή στο θέμα αυτό ενώ σε κάποιες άλλες όχι. Επομένως η στρατηγική του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σε γενική εμβέλεια δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ακλόνητη διαδικασία αφού σε κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική. Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά σε ορισμένα στάδια τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις οι οποίες δεσμεύονται με τις αρχές προγραμματισμού και τις θεωρούν αρκετά σημαντικό λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης.[12]

Τα στάδια περιλαμβάνου:

• Απογραφή

• Ανάλυση – Πρόβλεψη ζήτησης

• Διαμόρφωση σχεδίων για κάλυψη των θέσεων

• Αξιολόγηση

2.3.1 Απογραφή

Η απογράφη αποτελεί ένα από τα πρώτα και πιο θεμελιώδη στάδια που εμπεριέχονται στην διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο απογραφή εννοείτε η μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και την γνώση ετερογενών ενεργειών οι οποίες θα προκύψουν μέχρι το πέρας της χρονικής περιόδου. Έτσι, έχοντας υπόψιν τις παραπάνω αναφορές η εργασία που εκτελείτε κατά την διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου του προγραμματισμού είναι η συλλογή διάφορων στοιχείων τα οποία έχουν ως θεματολογία το προσωπικό που καταρτίζει μια επιχείρηση και αποσκοπούν κυρίως στον αριθμό των εργαζομένων αλλά και στα χαρακτηριστικά τους. Στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων κατατάσσονται τα ακόλουθα:[13]

•Παραγωγικότητα

•Αποδοτικότητα

•Ακεραιότητα χαρακτήρα

[12] Armstrong, *Performance management,* 2000
[13] Armstrong, *A handbook of human resource PractiseUSA 2000*

•Γνώση

•Ικανότητες

•Συνεργασία

•Επικοινωνία

Αφού συλλεχθούν όλα τα στοιχεία που αφορούν το εργατικό δυναμικό , πραγματοποιείται ανάλυση ανάλογα με την θέση εργασίας του κάθε υπάλληλου, τις ευθύνες, τις δεξιότητες κ.λπ.. Στην συνέχεια της παραπάνω διαδικασίας ακολουθεί η διαφοροποίηση των στοιχείων με συνέπεια να διαφαίνονται οι κατηγορίες των εργαζομένων παρέχοντας υποστήριξη στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να μπορεί να εκβάλει συμπεράσματα και να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα γύρω από το προσωπικό που καταρτίζει την επιχείρηση / οργανισμό του. Επιπλέον, καταγραφή πραγματοποιείτε στις σχέσεις ανάμεσα των εργαζομένων διαφοροποιούμενου επιπέδου, δηλαδή σχέσεις ανάμεσα σε προϊστάμενο – υφιστάμενο, εκπαιδευτικού – βοηθητικού και ειδικευομένου – ανειδίκευτου προσωπικού. Από τα παραπάνω αναδύονται συμπεράσματα για την επικοινωνία αλλά και την συνεργασία των υπαλλήλων ασύνδετα της ιεραρχικής τους θέσης. Κλείνοντας, κατασταλάζουμε πως μέσα από την διαδικασία της απογραφής το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι παράσχετε μέσα από την διαδικασία αυτή αλλά και τι χρήζετε βελτίωσης. [14]

2.3.2 Ανάλυση- πρόβλεψη ζήτησης

Μέσα από το ακόλουθο υπό-κεφάλαιο θα μελετήσουμε ένα ακόμη κομμάτι του προγραμματισμού, την πρόβλεψη και την ανάλυση ζήτησης. Μέσα από την διαδικασία αύτη εκτιμάται ο αριθμός αλλά και το είδος προσωπικού που είναι αναγκαίο, των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει αλλά και να εξειδικεύεται. Η προσέγγιση αύτη πραγματοποιείτε σε περίπτωση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης οι οποίες προέρχονται από τα μικτά στρατηγικά σχέδια αλλά και αναγκών βασισμένων πάνω στην δομή της επιχείρησης ή τον τρόπο οργάνωσης κλπ. Οπόταν η πρόβλεψη ζήτησης αποτελεί μια εκτίμηση του αριθμού και του γένους του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθούν στο μέλλον για να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για να ακμάσει σωστά η διαδικασία του προγραμματισμού και να ακολουθήσουν τα πιο πάνω υπό - μέρη θα πρέπει πρωτίστως να

[14] Armstrong, *A handbook of human resource PractiseUSA 2000*

ελεγχθεί η ζήτηση των υλικών αγαθών δηλαδή των προϊόντων όπου μέσα από αυτό θα φανερωθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και δραστηριοτήτων που θα καλύψουν τις ανάγκες αυτές.Αφού τεθούν οι στόχοι το επόμενο βήμα που περιλαμβάνεται μέσα στην διαδικασία του προγραμματισμού είναι το είδος των ανθρώπων που θα είναι επιδέξιο να ανταπεξέλθει στις ανάγκες. Ωστόσο για να ευδοκιμήσουν οι παραπάνω διαδικασίες είναι αναγκαίο να καθοριστούν από την ίδια την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά (δεξιότητες, επικοινωνία, συνεργασία) που απαιτούνται αναπόδραστα για να προσληφθούν τα κατάλληλα άτομα και να επιτευχθούν οι στόχοι.[15]

Η πρόβλεψη και ανάλυση ζήτησης μπορεί να γίνει με αρκετές μεθόδους όπως:

• **Μέθοδοι κρίσης** που αναλύονται μέσα από την μέθοδο διοικητικής εκτίμησης, την εμπειρική μέθοδο, την μέθοδο Delphiναλλά και την μέθοδο ομάδας.

• **Μαθητικές στατιστικές μέθοδοι** που περιλαμβάνουν προβλέψεις με χρονολογικές σειρές και προβλέψεις με τη χρήση του φόρτου εργασίας.

Αναλυτικότερα, οι μέθοδοι κρίσης συνθέτουν μεθόδους που εστιάζουν στην γνώση, στην ικανότητα και στην εμπειρία των στελεχών αφού είναι και οι συνηθέστεροι μέθοδοι που εφαρμόζονται. Από την άλλη όσον αφορά στις μαθητικές στατιστικές μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει ανάλυση ευρείαςποσότητας στοιχείων.

2.3.3 Ανάλυση- πρόβλεψηπροσφοράς

Ακολούθως της πρόβλεψης ζητήσεως βρίσκεται η πρόβλεψη προσφοράς η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και χρίζει μεγάλης προσοχής. Όπως αναφέρθηκε εκ των προτέρων μέσα από την διαδικασία πρόβλεψης ζήτησης αναφαίνονται πέραν του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων και οι απαραίτητες δεξιότητες που θα συμβάλουν στην εκπλήρωση των ανατεθειμένων στόχων.[16] Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία πρόβλεψης ζήτησης και τεθούν οι απαιτούμενεςανάγκες παίρνει θέση η διαδικασία πρόβλεψης προσφοράς η οποία προσδιορίζει κατά πόσο μπορεί μια επιχείρηση να εξασφαλίσει τους

[15]Bartholomew D.J. *Stochastic models of social lprocesses*,Wiley London 1969
[16]Argenti J *Systematic Corporate Planning, Nelson, Hong Kong, 1980*

υπαλλήλους αλλά και των τεχνογνωσιών που απαιτούνται. Μέσα από την διαδικασία αυτή γίνεται γνώριμο το κατά ποσόν ικανοποίησης των κριτήριών που ευρίσκονται ήδη μέσα στην επιχείρηση ή αυτών που φανερώνει το αναγκαίο ποσοστό πρόσληψης. Η πρόβλεψη προσφοράς παραχωρεί μια εκτίμηση στην επιχείρηση σχετικά με το διαθέσιμο αλλά και ικανοποιητικό προσωπικό εντός και εκτός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Εκκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχόμενος παρατηρούνται στις απολύσεις, στις παραγωγές αλλά και στις μεταθέσεις. Ακόμη μια τέτοια ανάλυση είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί έτσι ώστε να καθορίζονται οι αναμενόμενες προαγωγές και κατά συνέπεια η επιχείρηση να είναι σε θέση να προβλέψει το διαθέσιμο προσωπικό της δια την αντίστοιχη χρονική περίοδο. Τέλος, για να λογιστεί ΄γόνιμη΄ η πρόβλεψη προσφοράς θα πρέπει να διαπιστωθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλουν της επιχείρησης.[17]

Η πρόβλεψη ζήτησης συμπεριλαμβάνει 2 τρόπους αναλύσεων οι οποίοι είναι η ανάλυση υπαρχόντων ανθρώπινων πόρων και η ανάλυση διαφθορών.

Ακολούθως θα γίνει αναφορά σε μερικούς από τους τομείς που η πρόβλεψη ζήτησης είναι εντοιχισμένη να καλύψει.

- Το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό.
    - Ενδεχόμενες απώλειες διαφόρων πόρων μέσα από πιθανές απολύσεις στο υφιστάμενο προσωπικό.
    - Διάφορες αλλαγές στους υφιστάμενους πόρους μέσω προωθήσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.
    - Πηγές ανεφοδιασμού μέσαάπό την επιχείρηση.
    - Πηγές ανεφοδιασμού έξω από την επιχείρηση στην εθνική και τοπική αγορά εργασίας

[17]Δερβιτσιώτης Κ, *Πρόβλεψη ζήτησης και Γενικός προγραμματισμός GutenbergΑθήνα*

2.3.4Διαμόρφωση σχεδίων για κάλυψη των θέσεων

Η διαμόρφωση σχεδίων για κάλυψη των θέσεων αποτελεί το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αφού συλλεχθούν όλα τα δεδομένα μέσα από τα προγενέστερα στάδια που περιλαμβάνει η διαδικασία του προγραμματισμού αλλά και οι προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς θα ακολουθήσει η πολιτική αλλά και οι απαιτούμενες δράσεις έτσι ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να έχει στην διάθεση του το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για κατορθώσουν τους στόχους της. Μέσα από αυτό το στάδιο εκτελείται η οργάνωση σχεδίου εργασίας η οποία περιλαμβάνει την επιλογή προσωπικού, τις προαγωγές, την εκπαίδευση, τις αμοιβές κλπ. Βαρυσήμαντο γεγονός στο ζήτημα πολιτικής πάνω στο θέμα και την διαδικασία των προσλήψεων είναι κατά πόσο η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων μπορεί να επιτελείτε από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης ή από το ευρύτερο περιβάλλον δηλαδή το εσωτερικό πλαίσιο της επιχείρησης είτε από την εξωτερική αγορά εργασίας. Εμφανές είναι το γεγονός πως η άντληση προσωπικού που πηγάζει από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας κρύβει αρκετά πλεονεκτήματα. Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτά αποτελεί η μείωση του κινδύνου λανθάνουσας επιλογής εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι η επιχείρηση είναι εξοικειωμένη με τους υποψήφιους εργαζόμενους της, οι υποψήφιοι γνωρίζονται μεταξύ τους και η απόδοση τους αναφορικά με τον φόρτο και το είδος εργασίας τους έχει προ – αξιολογηθεί. Με την χρήση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της κάθε επιχείρησης είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους.[18]

Επιπλέον η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στην μονάδα, οργανισμό, ή υπηρεσία αναγνωρίζονται, συμβάλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος. Πέραν των πλεονεκτημάτων που προσφέρονται μέσα από την άντληση προσωπικού από το εσωτερικό περιβάλλον, εμφάνιση διαπράττουν και αρκετά μειονεκτήματα. Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα αποτελεί το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί την εξωτερική αγορά εργασίας αλλά περιορίζεται στους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους της με

[18]Ιστιοσελιδα: https://maredu.gunet.gr/

αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να προσλάβει εργαζόμενους που διαθετουν καλύτερες δεξιότητες σε σχέση με τους ήδη υπάρχοντες. Ακόμη, το ανθρώπινο δυναμικό δεν παρουσιάζει ανανέωση στις διάφορες θέσεις με ένα πιθανό σενάριο στο στόχαστρο, την παραμονή της επιχείρησης σε αδρανή πορεία όσο αφορά της εξελίξεις στον επιχειρηματικό τομέα της και με αποτέλεσμα να χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πιθανόν να είχε κατακτήσει. Επίσης, θα μπορούσε να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης, που αποβαίνει ης βάρος της ευρηματικότητας και της παραγωγικότητας στην οργάνωση. Ένας από τους συντελεστές που πρέπει να λάβει υπόψιν η επιχείρηση μεταξύ των δύο πηγών αγοράς είτε μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον είτε από το εξωτερικό είναι ότι η πρώτη πηγή αγοράς μπορεί να προπορεύσει τον αποκλεισμό των υποψηφίων που διαθέτουν αρκετές ικανότητες και δεξιότητες. Κλείνοντας, τον κύκλο ανάλυσης του προγραμματισμού και ρίχνοντας μια ματιά στα παραπάνω δεδομένα μας είναι ευχερές κατανοητό ότι συγκροτεί μια από τις σημαντικότερες ενέργειες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά του προγραμματισμού.[19]

2.3.5Αξιολόγηση προγραμματισμού

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ολοκληρώσουμε την μελέτη μας γύρω από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού κάνοντας αναφορά στην αξιολόγηση των σχεδίων του. Όπως έχει προ-αναφερθεί αφού εκτελεστούν οι προβλέψεις και οι αναλύσεις ακολούθως της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι η διαμόρφωση των σχεδίων. Όταν οι διαδικασίες μεταβιβαστούν από την θεωρεία στην πράξη τότε εμφανίζονται δυσχέρειες και ανάμεικτα προβλήματα τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Τουτέστιν, δεν είναι τόσο ανεμπόδιστο και ευχάριστο να διαμετακομιστεί η θεωρεία στην πράξη. Εν συντομία τα σχέδια που διαμορφώνονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις και να εφαρμόζονται με ευκολία στις αλλαγές συνθηκών. Τα αρμόδια άτομα για την παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να παρακολουθούν την εφαρμογή των σχεδίων και να κάνουν τακτικές αξιολογήσεις πάνω στην αποτελεσματικότητα τόσο κατά την εφαρμογή τους όσο και κατά την διάρκεια τους. Η αξιολόγηση είναι σωστό να

[19]Τζεκίνης Χ. *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού* Αθήνα, 1988

πραγματοποιείται βασισμένη στους στόχους που είχαν τεθεί όπως είναι για παράδειγμα η επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, η εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα κλπ. ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε εργασιακό προσωπικό. Η προαναφερθείσα παράγραφος καταλήγει στο γεγονός ότι η αξιολόγηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ακέραια αφού αποτελεί σημαντικό μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων και οι πληροφορίες που θα προκύψουν μέσα από την αξιολόγηση θα πρέπει να λογαριάζονται στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.[20]

2.4Η αξία και τα οφέλη του προγραμματισμού

Σε γενικές γραμμές όπως καταγράφηκε και στις προηγούμενες παραγράφους ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ. Με εύστοχο προγραμματισμό μια επιχείρηση θα μπορούσε να επεκταθεί, να αυξήσει την ζήτηση του προϊόντος της και να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που υπάρχει τον τομέα ενασχόλησης της. Τα οφέλη που προέρχονται μέσα από τον ανταγωνισμό είναι προικισμένα σε ποσοστό και μερικά από αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων που είναι σε θέση να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεονάσματα ή έλλειψη προσωπικού.
- Έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού με τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις καινούριες απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Μέσω του σωστού προγραμματισμού δηλαδή του υπολογισμό των επανατοποθετήσεων, μπορούν να προβλεφθούν αλλά και να αποφευχθούνδυσχερείς καταστάσεις όπως είναι για παράδειγμα οι απολύσεις προσωπικού.
- Αφού ορισθούν οι νέοι στόχοι και οι δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί,προετοιμάζονται άμεσα τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

[20]Τζεκίνης Χ. *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού* Αθήνα, 1988

- Αν οι προβλέψεις είναι σωστές η επιχείρηση έχειτην δυνατότητα να προετοιμαστεί για οποιαδήποτε δυσάρεστη κατάσταση που μπορεί να προέλθει από αλλαγές στις εγκαταστάσεις.
- Άμεσος προγραμματισμός όσον αφορά την διαδοχή παλαιών υπαλλήλων

Κλείνοντας θα επιθυμούσα να αναφερθώ και στο γεγονός ότι οι προβλέψεις δεν είναι πάντα αληθής και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα διάφορα προγράμματα να μην είναι επαρκής. Όμως ακόμα και σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση με μεγάλη ευκολία μπορεί να ανιχνεύσει που ήταν λανθάνουσα.[21][22][23]

[21]Τζεκίνης Χ. *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού* Αθήνα, 1988
[22]ΠαπαλεξανδρηΜπουραντας*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικου΄2003*
[23]ΤερζίδηςΤζωρτζάκης, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Προσέλκυση - Πρόσληψη Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Bush και Middlewood (2006) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Δηλαδή για να καταφέρει μια επιχείρηση να επιτύχει θα πρέπει πέραν από την σωστή και ολοκληρωμένη οργάνωση να προδιαθέτει και το κατάλληλο προσωπικό. Είναι ευρύτατα διαδεδομένο πως μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία στελέχωσης η οποία αποτελεί ένα στρατηγικό συνδυασμό ο οποίος μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο η στελέχωση αποτελεί μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αρχικά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή θέσης εργασίας, το προφίλ του κάθε υποψηφίου, την προσέλκυση , την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, την υποδοχή, την εγκατάσταση αλλά και την πρωταρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα ασχοληθούμε με την διαδικασία της προσέλκυσης αλλά και της πρόσληψης προσωπικού η οποία είναι μια διαδικασία που χρειάζεται να γίνει από τις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να εντοπιστούν τα κατάλληλα άτομα για να καλυφτούν οι κενές θέσεις. Ο Χυτήρης Λ. (2001) αναφέρει ότι είναι μια διαδικασία που έχει ως κύριο στόχο την πρόσληψη του αριθμού υπαλλήλων που χρειάζονται σε μικρό χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος.

Λόγω του ότι ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης η σωστή και αποτελεσματική προσέλκυση αλλά και πρόσληψη προσωπικού είναι μια διαδικασία η οποία θα πρέπει να υλοποιείται με τα κατάλληλα μέσα, τα σωστά βήματα και χωρίς καμία απολύτως βιασύνη για αποφυγή τοίχων λανθασμένων αποφάσεων που μπορεί να αποβούν μοιραία για την επιχείρηση. Γενικά η διαδικασία της προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού διασπάται σε διάφορα στάδια. Αρχικά για να ξεκινήσει η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να υπάρξουν κενές θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση, είτε από

την προσφυγή εργαζομένων, την απόλυση υπαλλήλων, την μετακίνηση τους, είτε από την συνταξιοδότηση τους, είτε αφορά οποιονδήποτε άλλο λόγο.[24] Αφού λοιπόν απελευθερωθούν θέσεις εργασίας η διαδικασία έχει ως εξής:

1. Γνωστοποίησης της κενής θέσης με διάφορους τρόπους (πχ μέσω διαδικτύου, ενημέρωση γραφείων εύρεσης εργασίας, διαφημίσεις ,στόμα με στόμα, μέσα από το προσωπικό της επιχείρησης)
2. Ενημέρωση και εκδήλωση ενδιαφέροντος από υποψηφίους
3. Προκαταρκτική συνέντευξη (απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας και άποψης για τον υποψήφιο)
4. Διάφορες δοκιμασίες και τεστ
5. Συνέντευξη επιλογής
6. Επιβεβαίωση πληροφοριών για το προσωπικό (αν ισχύει το βιογραφικό το οποίο παρέλαβε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού)
7. Ιατρικές εξετάσεις
8. Τελική απόφαση επιλογής

3.2Προσέλκυση Προσωπικού

Η επιχείρηση μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει μέσω της διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού να τραβήξει την προσοχή και το ενδιαφέρων από ένα αρκετά ικανοποιητικό αριθμό υποψήφιων με άρτια εκπαίδευση, σε έγκαιρο χρονικό διάστημα αλλά και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να βγει εις πέρας ο στόχος αυτός θα πρέπει τα άτομα που είναι άμεσα συνδεδεμένα με την προσέλκυση υποψηφίων να γνωστοποιήσουν σε πολύ σύντομο χρονικό περιθώριο την κενή θέση εργασίας στα κατάλληλα για την επιχείρηση μέσα διάδοσης. Ορισμένα μέσα προωθήσεις και διαφήμισης είναι το διαδίκτυο, τα γραφεία εύρεσης απασχόλησης, η διαφήμιση που προέρχεται από την μετάδοση θετικών κρητικών από στόμα σε στόμα αλλά και οι διαφημίσεις που προέρχονται από το καταρτιζόμενο προσωπικό

[24] Η.Κουρίδου *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και επίδοση επιχειρήσεων* 2017

της επιχείρησης. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί πως οι πληροφορίες που παρέχονται σχετικά με μια κενή θέση εργασίας μπορούν να απεικονίσουν με ακρίβεια τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες έτσι ώστε οι υποψήφιοι να ενημερώνονται με άρτιο τρόπο για τις απαιτήσεις τις συγκεκριμένης θέσης και να γίνεται γνώριμο το κατά πόσον ο κάθε υποψήφιος πληροί τις προϋποθέσεις. [25]

Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς Παπαλεξάνδρη και Μπουραντά (2002), για να θεωρηθεί μια διαδικασία προσέλκυσης πετυχημένη θα πρέπει να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ο σημαντικότερος από αυτούς είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια αίσθηση άνεσης προς την επιχείρηση αφού θα έχει και περισσότερες επιλογές με αποτέλεσμα όμως τα έξοδα της επιχείρησης να παρουσιάσουν αύξηση. Επιπλέον πού βαθιά σημασία έχει η προσέλκυση υποψήφιών που διαθέτουν αρκετές δεξιότητες και προσόντα να είναι πρόθυμοι να δεχτούν με ενθουσιασμό και μεράκι την καινούργια θέση εργασίας ενώ βασικό μέλημα των υπεύθυνων προσέλκυσης είναι να εκτιμούν, να στηρίζουν αλλά και να προωθούν τους εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις έτσι ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα αφού η επιχειρήσεις με προσωπικό υψηλού επιπέδου δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρειάζεται να σημειωθεί πως μέσα από την διαδικασία αυτή ένα στοίχημα για τους υπεύθυνους προσέλκυσης είναι η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης. Και όταν λέγεταιενίσχυση εικόνας εννοείτε η ευθύνη των υπεύθυνων να καταφέρουν ακόμη και μέσα από τις αποτυχίες των υποψηφίων να πετύχουν και να οικοδομήσουν μια θετική εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Όλοι οι στόχοι είναι αναγκαίο να τελευτούν με τη μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Εντούτοις, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι στόχοι προσέλκυσης έχουν άμεση ταύτιση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.[26]

Μια επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει τις καλύτερες δυνατές επιλογές μέσα της προσέλκυσης αφού θα συμβάλουν στην πορεία για επίτευξης των στόχων της.

[25]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.
[26] Χ.Λαβδιώτου *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και εκπαίδευση* 2018

Υπάρχουν δύο πηγές προσέλκυσης οι οποίες είναι η εσωτερική και η εξωτερική.

Πιο κάτω αναφέρονται αναλυτικότερα οι δύο πηγές προσέλκυσης υποψηφίων:

- Από την μια έχουμε την εσωτερική προσέλκυση όπου μέσα από αυτήν η επιλογή του προσωπικού γίνεται άμεσα από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στο υφιστάμενο προσωπικό της και καλύπτει την θέση μέσα από αυτό. Επίσης, πολύ σημαντική θα είναι και η κάλυψη της κενής θέσης μέσα από συστάσεις που προέρχονται από το προσωπικό της επιχείρησης . Η σύσταση από το προσωπικό θεωρείται ως μια ιδιαίτερη περίπτωση λόγω του ότι ο εργαζόμενος ή το στέλεχος που θα παρέχει την σύσταση δεσμεύεται σε μεγάλο βαθμόμε την πράξη του αυτή αλλά και το προτεινόμενο πρόσωπο. Βέβαια, υπάρχει το ζήτημα του ότι ο οργανισμός δεν ανανεώνεται με νέο προσωπικό όπως θα έπρεπε.
- Από την άλλη συναντάμε την πηγή εξωτερικής προσέλκυσης που είναι ίσως και η πιο δημοφιλής προσέγγιση. Μέσαάπό αυτή την πηγή η επιχείρηση στρέφεται στην αγορά του εξωτερικού περιβάλλοντος εργασίας. Για πολλά χρόνια τα κυριότερα κανάλια επικοινωνίας ήταν η ενημέρωση γραφείων εύρεσης εργασίας, διαφημίσεις ,προώθηση με την διαδικασία ‘στόμα με στόμα’ ακόμα και μέσω του προσωπικού της επιχείρησης. Είναι γεγονός όμως ότι τα τελευταία χρόνια τον κύριο μέσω για τη προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί το διαδίκτυο.

Τοποθετώντας λοιπόν τις δύο πηγές προσέλκυσης πλέον εξαρτάται από κάθε επιχείρηση αν θα ακολουθήσει την εσωτερική πολιτική προσέλκυσης ή την εξωτερική. Κάποιες επιχειρήσεις προτιμούν να χρησιμοποιήσουν το υφιστάμενο προσωπικό για κάλυψη της κενής θέσης αποφεύγοντας τυχόν έξοδα διαφημίσεων και ερευνών. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν την άντληση υποψηφίων από την εξωτερική αγορά εργασίας διαθέτοντας την ρευστότητα για διαφήμιση και έρευνα. Ένα άλλο θέμα που τίθεται είναι ο χρόνος πρόσληψης για κάλυψη των θέσεων. Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται άμεσα την κάλυψη της θέσης, ενώ

υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν βιάζονται έτσι ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα προσλαμβάνοντας τον καλύτερο υποψήφιο. Σημαντικό όμως αποτελεί και το θέμα της αντιμετώπισης του υποψηφίου όπου και αυτό διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε κάποιες επιχειρήσεις ο υποψήφιος αντιμετωπίζεται ως ένας μελλοντικός εργαζόμενος που θα χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του για να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τον υποψήφιο ως πελάτη αντλώντας από αυτόν τις ανάγκες που θα ήθελε να το καλύψει η επιχείρηση. Με αυτήν την αντιμετώπιση η επιχείρηση το μόνο που πετυχαίνει είναι να χάσει χρόνο και να μην αντλήσει τα κατάλληλα στοιχεία που χρειάζεται από τον υποψήφιο. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα κατά ένα μεγάλο ποσοστό την λανθασμένη πρόσληψη και την μη ικανοποιήσει των απαιτήσεων της θέσης από τον υποψήφιο. Κλείνοντας κατά την διαδικασία προσέλκυσης είναι απαραίτητο οι υποψήφιοι να παρουσιάζουν τα αληθινά στοιχεία του εαυτού τους έτσι ώστε τα αποτελέσματα της διαδικασίας να είναι αληθή. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα στο μέλλον από τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας λόγω του ότι οι υποψήφιοι δεν θα καλύπτουν τις απαιτήσεις τους.[27]

3.3Πρόσληψη Προσωπικού

Μετά την προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων το επόμενο στάδιο είναι η πρόσληψη. Σύμφωνα λοιπόν με τον Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002) το βασικότερο κομμάτι της διαδικασίας αυτής είναι η πρόσληψη του πιο ικανού υποψηφίου που να πληροί στον μέγιστο βαθμό τις απαιτήσεις της θέσης και θα παραμείνει σε αυτή με αυξημένη απόδοση. Υπάρχουν όμως κάποιες προϋποθέσεις έτσι ώστε να γίνει η σωστή επιλογή. Αρχικά θα πρέπει τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την διαδικασία της πρόσληψηςνα είναι προετοιμασμένα. Ακριβώς όπως οι υποψήφιοι αφιερώνουν χρόνο στην έρευνα της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να είναι έτοιμα να αξιολογήσουν σωστά τους υποψηφίους και να προωθήσουν το εμπορικό σήμα της επιχείρησης. Για τηνεπιτυχής επιλογή επίσης τα υπεύθυνα άτομα πρέπει να έχουν την γνώση των περιγραφών και των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και να είναι ενημερωμένοι για την απόδοση των προηγούμενων κατόχων των

[27]ΠαπαλεξανδρηΜπουραντας*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικου΄2003*

θέσεων αυτών Η καλή προετοιμασία απαιτεί χρόνο αλλά αποδίδει λόγω του ότι θα αξιολογήσουν αποτελεσματικότερα τις δεξιότητες και θα δημιουργήσουν μια θετική εμπειρία. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να κερδίσουν τον υποψήφιο που τελικά θέλει να προσλάβει. Για παράδειγμα το άτομο που θα πάρει την συνέντευξη από τον υποψήφιο να ξέρει τις ερωτήσεις που θα κάνει , να σπάσει τον πάγο, να περιγράψει καλά και κατανοητά τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας , τον στόχο της επιχείρησης κτλ.[28]Η διαδικασία της πρόσληψης λοιπόν μπορεί να γίνει μέσω αρκετών μεθόδων.Μερικές από τις μεθόδους αναφέρονται πιο κάτω:

- Η πιο συνηθισμένη μέθοδος πρόσληψης είναι η συνέντευξη. Ο βασικός σκοπός μιας συνέντευξης είναι να αξιολογήσει τις δεξιότητες, την εμπειρία και το γενικό υπόβαθρο των αιτούντων εργασίας, προκειμένου να αποφασιστεί ποιος υποψήφιος είναι το καταλληλότερο άτομο για ένα συγκεκριμένο ρόλο. Η χρήση ασκήσεων που σχετίζονται με την εργασία ως μέρος της διαδικασίας επιλογής μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση στοιχείων της προδιαγραφής του ατόμου που είναι δύσκολο να δοκιμαστούν σε συνέντευξη. Τα άτομα που θα αναλάβουν την συνέντευξη θα προχωρήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις όπου μέσα από αυτές θα μπορέσουν να βγάλουν συμπεράσματα για τις δεξιότητες του υποψηφίου και τις προοπτικές που μπορεί να έχει στην επιχείρηση.Οι συνεντεύξεις μπορούν να γίνουν με αρκετούς τρόπους είτε σε χώρο της επιχείρησης είτε διαδικτυακά.
- Μια άλλη μέθοδο αποτελούν τα ψυχομετρικά τεστ , μέσω των οποίων συλλέγονται τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες των υποψηφίων. Για παράδειγμα το DSIαποτελεί ένα τεστ (το οποίο είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι τα αποτελέσματα του είναι αξιόπιστα) μέσω του οποίου υπολογίζεται η πιθανότητα ένας υποψήφιος:
    1. Φτάνει έγκαιρα στην δουλειά του
    2. Επιστέφει από τις άδειες στην ώρα του
    3. Δουλεύει με σοβαρότητα
    4. Χειρίζεται διάφορες καταστάσεις άγχους
    5. Είναι ψύχραιμός
    6. Έχει τα κίνητρα για να είναι αρκετά αποδοτικός

[2828]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.

7. Είναι σίγουρος για τις ικανότητες του

- Ακόμη μια μέθοδος είναι η δοκιμή. Υπάρχουν λοιπόν επιχειρήσεις οι οποίες προτιμούν να δοκιμάζουν τους υποψηφίους στην κενή θέση έτσι ώστε τα συμπεράσματα που θα εξάγουν να είναι αξιόπιστα. Έτσι λοιπόν αξιολογούν άμεσα τους υποψηφίους λόγω του ότι έχουν εικόνα της εργασίας τους και παρατηρούν το πως αντιδρούν αυτοί σε διάφορες δυσχερής καταστάσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, η πρόσληψη ικανού προσωπικού με τις δεξιότητες που απαιτούνται αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού. Η ορθή τοποθέτηση των κατάλληλων υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις μπορούμε να πούμε ότι παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Άρα λοιπόν ο σωστός προγραμματισμός του συγκεκριμένου θέματος και η άψογη περιγραφή των κενών θέσεων εργασίας από τους υπευθύνους είναι υποχρεωτικά και οδηγούν τις περισσότερες φορές σε επιτυχημένα αποτελέσματα.[29][30]

3.4Χαρακτηριστικά υπάλληλων

Σύμφωνα με την κυρία Αλεξοπούλου (Candidates & Service Delivery Manager στο AdeccoGroup Greece) , «η σκιαγράφηση του ιδανικού υποψηφίου για μία θέση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά, όπως εργασιακό ήθος, ικανότητα εργασίας σε ομάδα, επικοινωνιακές ικανότητες και ευελιξία/ προσαρμοστικότητα. Η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι επίσης μία δεξιότητα η σημασία της οποίας φαίνεται να αυξάνεται χρόνο με τον χρόνο».

Πιο κάτω θα αναφέρουμε μερικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ένας υπάλληλος**:**

<u>Επικοινωνιακός</u>

Οι καλές επιχειρήσεις στις μέρες μας δημιουργούνται από καλούς υπαλλήλους οι οποίοι μπορούν να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί λόγω κυρίως της καλής επικοινωνίας και της ικανότητας να ακούνε τις γνώμες των άλλων και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά. Η αποτελεσματική επικοινωνία αυξάνει την παραγωγικότητα, η οποία ωφελεί τους υπαλλήλους

[29]ΠαπαλεξανδρηΜπουραντας*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικου΄2003*
[30]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.

και την επιχείρηση. Ακόμη οι σωστές τεχνικές επικοινωνίας μπορούν να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων και να δημιουργηθεί έτσι ένα θετικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Ομαδικότητα

Πολλά επαγγέλματα απαιτούν να υπάρχει καλή συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων . Η ομαδικότητα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση και στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Δηλαδή ένας υπάλληλος θα πρέπει να βοηθά , να σέβεται, να ρωτά, να μοιράζεται , να εκτιμά , να συμμετέχει, να ανταλλάσσει γνώμες και να ακούει τους συναδέλφους του.

Η αξιοπιστία

Δηλαδή ο υπάλληλος πρέπει να είναι έμπιστος, π.χ. να απαντά το τηλέφωνο του ή να μπορεί ο εργοδότης να τον εμπιστευτεί για να κάνει μια εργασία.

Να έχει στόχους

Για να μεγαλώσει μια επιχείρηση πρέπει να ‘έχει στόχους. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, η επιχείρηση χρειάζεται ανθρώπους που είναι προσανατολισμένοι να επιτεύξουν / να πετύχουν αυτόν το στόχο.

Μακροπρόθεσμη θέση

Μια επιχείρηση δεν θέλει να προσλάβει υπάλληλο που ίσως να φύγει μετά από σύντομο χρονικό διάστημα διότι η εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων είναι δαπανηρή και χρονοβόρα.

Ειλικρίνεια και ακεραιότητα

Όταν ένας υπάλληλος δεν είναι ειλικρινείς και κοιτάζει μόνο το συμφέρον του ή το συμφέρον φιλικών του προσώπων και συγγενών , σίγουρα θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Πάντα υπάρχουν προβλήματα σε οποιαδήποτε δουλειά. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να σκέφτονται , έξω από το κουτί και να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα. Η ικανότητα

επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητή για την επιτυχία και την ύπαρξη ανεξάρτητου και επιτυχημένου υπαλλήλου .

Ικανότητα προσαρμογής

Η αγορά είναι απρόβλεπτη και οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς με γοργούς ρυθμούς. Οι καλοί υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις.

Δημιουργικότητα

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται δημιουργικά μέλη για να βοηθήσουν στην εξεύρεση νέων λύσεων και ιδεών.

Πιο πάνω έχουν αναφερθεί τα χαρακτηριστικά που αναζητά ένας εργοδότης από τους υπαλλήλους του. Όμως δεν μπορεί ένας υπάλληλος να έχει όλα τα χαρακτηριστικά αυτά. Αυτό εξαρτάται από την φύση εργασίας όπου σε κάποιες επιχειρήσεις κάποια χαρακτηριστικά είναι χρήσιμα σε κάποιες άλλες όμως όχι. Για παράδειγμα ένας εργολάβος που αναζητά υπάλληλοςθα λάβει υπόψη χαρακτηριστικά όπως η μυϊκή του δύναμη, μυϊκή αντοχή, ευελιξία, ισορροπία κτλ. παρά π.χ. την έκφραση λόγου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εκπαιδευτική κατάρτιση προσωπικού

4.1 Εισαγωγή

Ο Zalman(1991) είχε αναφέρει ότι με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις , τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Επίσης ο Χυτήρης (2013) αναφέρει ότι για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Σύμφωνα με τα τους πιο πάνω ορισμούς η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία η οποία κρίνεται πολύ σπουδαία για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μέσα από αυτήν γνώση, ικανότητα, διάφορες δεξιότητες και γενικότερα μπορεί να βελτιώσει τις προσωπικές του δυνατότητες. Οι ανάγκες της επιχείρησης και οι στόχοι που έχουν τεθεί από τους προϊσταμένους σε συνδυασμό με την ορθή εκπαίδευση και ανάπτυξη του υφιστάμενου προσωπικού αλλά και των νεοεισερχομένων, έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν στην σημερινή κοινωνία και συγκεκριμένα στον κόσμο των επιχειρήσεων, επιβάλλουν την συστηματική εκπαίδευση των υπαλλήλων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εξοικειωθούν οι υπάλληλοι με τυχόν νέες τεχνολογίες που εισέρχονται στην επιχείρηση, να βελτιώσουν την απόδοσή τους με στόχο την αύξηση της ποιότητας της παραγωγικότητας αλλά και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Τέλος η εκπαίδευση μειώνει σε μεγάλο ποσοστό την ύπαρξη ατυχημάτων στο περιβάλλον εργασίας και αποτελεί το έναυσμα για την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων.[31]

[31]Α.Μοσχοπούλου *Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων* 2019

4.2 Οργάνωση Εκπαίδευσης

Η οργάνωση της εκπαίδευσης η οποία αποτελεί λειτουργία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων-ενεργειών που πρέπει να γίνουν πρινεφαρμοστούν τα οποιαδήποτε εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα ασχοληθούμε με τα στάδια της οργάνωσης πριν η επιχείρηση προχωρήσει στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

1. **Αναγνώριση προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται**

Το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα της οργάνωσης της εκπαίδευσης είναι η αναγνώριση των ικανοτήτων που απαιτούνται. Αν δεν ληφθεί υπόψη αυτό το στάδιο τότε η εκπαίδευση θα είναι ελλιπής και αναποτελεσματική. Μέσα από αυτό το στάδιο γίνεται στην ουσία η ανάλυση της θέσης εργασίας δηλαδή ποιες δεξιότητες, γνώσεις και προσόντα χρειάζονται σε κάθε θέση εργασίας της εταιρεία. Αυτές οι πληροφορίες καταγράφονται σε ένα έγγραφο με αποτέλεσμα να ξέρει η επιχείρηση οποιαδήποτε στιγμή τι χρειάζεται για κάθε μια από τις θέσεις εργασίας. Είναι αλήθεια ότι η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί κοπιώδη άσκηση, όμως με την συλλογή των στοιχείων που χρειάζεται θα φανεί πολύ χρήσιμη στο επόμενο στάδιο.

2. **Τρέχον επίπεδο γνώσης υφιστάμενου προσωπικού**

Μέσω αυτού του σταδίου η επιχείρηση μπορεί να μάθει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το υφιστάμενο προσωπικό της, δηλαδή τα σημερινά επίπεδα γνώσης που διαθέτει κάθε υπάλληλος της. Αφού γίνει η συλλογή και αυτών των στοιχείων γίνεται μια σύγκριση με το προηγούμενοστάδιο.

3. **Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών**

Το τρίτο στάδιο αποτελεί την σύγκριση των δυο προηγούμενων σταδίων. Συγκρίνοντας τα δυο στάδια βγαίνουν συμπεράσματα σε σχέση με το αν ο υπάλληλος ικανοποιεί την θέση εργασίας την οποία κατέχει ή έχει κάποιες ελλείψεις. Αυτό γίνεται με όλους τους υπαλλήλους και έτσι σε ένα έγγραφο αναγράφονται οι θέσεις εργασίας οι υπάλληλοι που

τις κατέχουν και οι ελλείψεις που έχουν για ικανοποίηση της θέσης τους.Το σύνολο των ελλείψεων του εργατικού δυναμικού, αντιπροσωπεύει τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται. Μέσω του σταδίου αυτού υπολογίζονται επίσης και τα μελλοντικά κενά. Το σύνολο όλων αυτών των πληροφοριών σχετικά με τα μειονεκτήματα και τις ελλείψεις του προσωπικού αντιπροσωπεύει το πρόγραμμα της εκπαίδευσης που απαιτείται.

4. Προετοιμασία συνολικού προγράμματος

Η προετοιμασία του συνολικού προγράμματος αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία λόγω του ότι είναι το πρόγραμμα κάλυψης των διαφόρων ελλείψεων του προσωπικού .Τα στοιχεία που χρειάζονται σε αυτό το στάδιο της εκπαίδευσης προέρχονται από τα προηγούμενα στάδια.

5. Τελικό στάδιο – Λήψη αποφάσεων

Σε αυτό το στάδιο παίρνονται οι αποφάσεις σχετικά με το τι θα περιέχει το πρόγραμμα εκπαίδευσης δηλαδή πια θα είναι η ύλη και σε πια περιοχή θα υλοποιηθεί (είτε μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης είτε εκτός).

6. Αξιολόγηση προγράμματος

Πετυχαίνοντας όλα τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει κατά πόσο τα προγράμματα εκπαίδευσης που ακολούθησε έφεραν θετικά αποτελέσματα. Με αυτό εννοούμε ότι η επιχείρηση μέσα από την αξιολόγηση θα βγάλει συμπεράσματα σχετικά με το πόσο βελτιώθηκαν οι διάφορες έλλειψης των υπαλλήλων της.[32]

4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις μεθόδους που μπορεί να χρησιμοποιήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να πετύχει την εκπαιδευτική κατάρτιση των υπαλλήλων

[32]Κ. Τζωρτζάκης, *Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ, Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21ο Αιώνα* 2002.

του. Πριν όμως προχωρήσουμε σε αυτό θα διαχωρίσουμε την εκπαίδευση μέσα στο περιβάλλον εργασίας από την εκπαίδευση στο εξωτερικό περιβάλλον.

- **Εκπαίδευση μέσα στο περιβάλλον εργασίας**

Με τον όρο εκπαίδευση μέσα στο περιβάλλον εργασίας, εννοούμε την εκπαίδευση που λαμβάνει χώρο στο εσωτερικό περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία μέσα από τα οποία εκτελεί τα καθήκοντά του ο εργαζόμενος.Η μέθοδος εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μια εξαιρετική λύση, σε περίπτωση που η διδασκαλία των γνώσεων και των δεξιοτήτων δεν είναι πολύ δύσκολη, καθώςαυτό μπορεί να διαρκέσει πολύ μικρό χρονικό διάστημα για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, με αποτέλεσμα να ωφελήσει και την ίδια την επιχείρηση. Αν όμως τα άτομα που εκπαιδεύονται χρειαστεί να διδαχθούν σε μεγαλύτερη κλίμακα και να μεταφερθούν σε αυτά περισσότερες δεξιότητες, τότε θα ήταν καλύτερο αυτή να γίνει σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους όπως είναι οι αίθουσες, τα γραφεία. κ.λπ. Επιπλέον, πέρα από όλα τα παραπάνω η μέθοδος εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για άτομα τα οποία χρειάζεται να διδαχθούν ανειδίκευτες εργασίες για χειρωνακτικές δουλειές.

- **Εκπαίδευση έξω από το περιβάλλον εργασίας**

Μέσω αυτής της μεθόδου η εκπαίδευση πραγματοποιείται εκτός του συνηθισμένου χώρου εργασίας. Είναι χώροι όπως ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης και διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό. Επίσης με αυτή τη μέθοδο αποφεύγονται τυχόν λάθη που μπορεί να συμβούν αν η εκπαίδευση γινόταν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, λάθη τα οποία θα μπορούσαν να αποφέρουν οικονομικές ζημιές στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω της απειρίας του εκπαιδευμένων. Αφού λοιπόν θα εκπαιδεύονται πάνω στον πραγματικό εξοπλισμό της επιχείρησης υπάρχει κίνδυνος ακόμα και για τη ζωή τους, όπου αυτό βέβαια εξαρτάται και από την φύση εργασίας. Οπότε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο όλα τα πιο πάνω μπορούν να αποφευχθούν. Τέλος η εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου αποτελεί μια χρήσιμη μέθοδο

μέσω της οποίας μπορούν να εκπαιδευτούν πολλά άτομα μαζί σε μικρό χρονικό διάστημα.[33]

4.4Οι πιο σημαντικές μέθοδοι εκπαίδευσης

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι μέθοδοι εκπαίδευσης ποικίλουν στις μέρες μας και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της επιχείρησης δηλαδήαπό την φύση εργασίας. Σε αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε σε μερικές μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού.

- **Παραδόσεις και ομιλία**

Ουπεύθυνοςεκπαίδευσης παρουσιάζει μια κατάσταση που έχει ετοιμάσειαπό πιο πριν για ένα δεδομένο θέμα όπως για παράδειγμα την αποφυγή κινδύνων, την ασφάλεια και την υγείαστο χώρο εργασίας. Η μέθοδος αυτή της παράδοσης και ομιλίαςείναι ένα χρήσιμο εργαλείο σε περίπτωση που η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα.Όμως πρόκειται για μια μέθοδο όπου η παράδοση και ομιλία πρέπει να είναι προγραμματισμένη με σωστό τρόπο και με κάθε λεπτομέρεια.Άρα λοιπόν θα πρέπει να αποτελείται από μια σωστή λογική σειρά,να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

- **Πρακτική άσκηση**

Μέσω αυτής της μεθόδου ο εκπαιδευόμενος καλείται από τον εκπαιδευτή να εκτελέσει ένα είδος άσκησης το οποίο έχει ήδη διδαχθεί. Η άσκηση αυτή εξαρτάται από την φύση εργασίας της συγκεκριμένης θέσης. Για παράδειγμα μια άσκηση μαθηματικών, αφού ο καθηγητής εξηγεί τον τρόπο λύσης ζητά από τους μαθητές τους να λύσουν μόνοι τους την συγκεκριμένη άσκηση.

[33]ΤερζίδηςΤζωρτζάκης, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2004

- **Εκπαίδευση σε εργαστήρια**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η εκπαίδευση γίνεται έξω απλό το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται με τον εξοπλισμό που απαιτείται, εκτός της θέσης εργασίας για να αποφευχθούν διάφοροι κίνδυνοι που μπορούν να βλάψουν τον εκπαιδευόμενο. Παράδειγμα της μεθόδου αυτής αποτελεί ο πιλότος που εκπαιδεύεταισε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφουςπριν να εισέλθει σε πραγματικό πιλοτήριο. Ο πιλότος αποτελεί ένα παράδειγμα όπου η εκπαίδευση δεν μπορεί να ξεκινήσει σε συνθήκες πραγματικότητας για αποφυγήοποιονδήποτε κινδύνων.

- **Μελέτες περιπτώσεων**

Η μέθοδος έχει αναπτυχθεί το 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvartκαι αποσκοπεί στην βελτίωση της διαχείριση πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε ηγετικά στελέχη της επιχείρησης. Μέσω των διάφορων μελετών βελτιώνεται η κριτική σκέψη αλλά και οι τελικές αποφάσεις που παίρνουν σε δύσκολες καταστάσεις οι εκπαιδευόμενοι. Αποτελεί μια πάρα πολύ σημαντική μέθοδο για την βελτίωση των δεξιοτήτων ανάλυσης και της λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν υπάρχουν ομάδες, έχουμε και πάρα πολλά οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, η πρακτική στη λήψη σημειώσεων, και η εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων. Κλείνοντας ακολουθούν κάποια από τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής: Τα θέματα στα οποία αναφέρονται οι μελέτες περίπτωσης έχουν να κάνουν με πραγματικά γεγονότα όπως και τα προβλήματα που καλούνται οι εκπαιδευόμενοι να αντιμετωπίσουν μέσα από αυτά.Ακόμη, οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά ,μοιράζονται μαζί με τους άλλους τις απόψεις τους, τους προβληματισμούς τους στηριζόμενοι στις γνώσεις τους και ο εκπαιδευτής απλα συντονίζει την συζήτηση.

- **Παρουσιάσεις**

Ο εκπαιδευτής μέσω των παρουσιάσεων μπορεί να δείξει με μεγάλη ακρίβεια πως μπορεί να λειτουργήσει για παράδειγμα ένα εργαλείο που είναι χρήσιμο για μια θέση εργασίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά σημαντική και χρησιμοποιείται από τα παλαιότερα χρόνια μέχρι σήμερα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα μέσω της παρουσίασης είναι επιτυχημένα.

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης**

Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται στην θέση εργασίας. Ο εκπαιδευόμενος έρχεται σε άμεση επαφή με τη θέση εργασίας του όπου με την βοήθεια του προϊσταμένου ενημερώνεται για την απόδοση του και παίρνει οδηγίες για την βελτίωσή του. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος λόγω του ότι η επιχείρηση δεν είναι αναγκασμένη να αποκτήσει εξοπλισμό για την εκπαίδευση των εργαζομένων εκτός από τις εγκαταστάσεις της. Εκτός από αυτό κάποια άλλα οφέλη είναι η εκπαίδευση σε πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η εποικοδομητική σχέση εκπαιδευόμενου προϊστάμενου, οι γνώσεις τις οποίες αποκτά ο εκπαιδευόμενος εφαρμόζονται άμεσα και η άμεση διόρθωση λαθών.

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας**

Με την εναλλαγή θέσεων εργασίας εννοούμε τη μετακίνηση του εκπαιδευμένου σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης και χρησιμοποιείται στα στελέχη. Το εκπαιδευόμενο στέλεχος αναλαμβάνει μια διοικητική θέση για κάποιο διάστημα με αποτέλεσμα να αποκτά εμπειρίες από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και να αποκτήσει μια καλύτερη εικόνα για την κουλτούρα της. Το στέλεχος σε αυτή την περίπτωση δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Αποτέλεσμα της μετακίνησης αυτής είναι η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και καινούργιων νέων γνωριμιών κάτι το οποίο συμβάλλει στη δια τμηματική συνεργασία. Επίσης το εκπαιδευόμενο στέλεχοςθα μπορέσει μέσα από την μετακίνηση του σε διάφορα τμήματα

να αντιληφθεί καλύτερα την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, μέσα από το οποίο η επιχείρησηαποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τέλοςσημαντικό όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του.[34][35]

4.5 Πλεονεκτήματα εκπαίδευση προσωπικού

Η αλματώδης τεχνολογική ανάπτυξη, η αυτοματοποίηση, η ταχύτητα των αλλαγών αλλά και η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για τη εκπαίδευση των εργαζομένων. Κρίνοντας από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας εύκολα κάποιος μπορεί να αντιληφθεί ότι τα οφέλη μέσα από την εκπαίδευση είναι πολλά. Πιο κάτω θα αναφερθούν μερικά από αυτά.[36]

- **Αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας**

Μέσα από την γνώση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχουμε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής προϊόντων μέσα από την βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά και την αποφυγή διαφόρων περιστατικών που θα μπορούσε να καθυστερήσουν την παραγωγή. Επίσης βελτιώνονται αρετές όπως η ομαδικότητα, η επικοινωνία, η ποιότητα κλπ. Μέσα από αυτά και με την αύξηση της παραγωγικότητας αυξάνεται η ποσότητα με αποτέλεσμα να αυξάνονται και οι πωλήσεις της επιχείρησης.

- **Μείωση ελέγχου εργαζομένων**

Η εκπαίδευση δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να εκτελεί τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη από τα ανώτερα στελέχη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να παίρνει κάποιες πρωτοβουλίες και να εργάζεται με τον τρόπο που ο ίδιος απολαμβάνει.

[34]Κ.Τερζίδης Τζωρτζακης *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*2004
[35] Α. Μούζα – Λαζαρίδη, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2006
[36] Α.Σαλωνίδου Διοικηση Ανθρώπινων Πόρων στις κοινωνικές επιστήμες 2018

Εκτός από αυτό ως αναφορά την επιχείρηση μειώνονται τα κόστη επίβλεψης που αποτελούν σημαντικό κονδύλι για αυτήν.

- **Κουλτούρα**

Η επιχειρηματική κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις συλλογικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές των οργανωτικών μελών και είναι το άυλο αγαθό που προκύπτει από επιμέρους παράγοντες όπως η ιστορία της επιχείρησης, του προϊόντος, της αγοράς, της τεχνολογίας, της στρατηγικής, του είδους των εργαζομένων, του ύφους της διαχείρισης, και του εθνικού πολιτισμού. Είναι επίσης το πρότυπο των συλλογικών συμπεριφορών και οι παραδοχές που διδάσκονται σε νέα μέλη και εργαζομένους ως τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθήματος.Μ την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια κουλτούρα η οποία προσανατολίζεται στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας**

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

- **Ελκυστικότερη επιχείρηση**

Μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει αρκετά προγράμματα εκπαίδευσης και βοηθά τους υπαλλήλους της να αναπτυχθούν, είτε σε γνώσεις είτε σε δεξιότητες τότε αποτελεί μια επιχείρηση ελκυστική. Με αυτό εννοούμε ότι άτομα τα οποία αναζητούν μια θέση εργασίας θα προτιμήσουν μιατέτοια επιχείρηση που ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους

προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

Γενικά η εκπαίδευση αποτελεί μια χρήσιμη αρετή που αποφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα είτε στον εργαζόμενο είτε στην επιχείρηση. Επιχείρηση η οποία αγνοεί την βελτίωση του επιπέδου των υπαλλήλων της, έχει μεγάλες πιθανότητες να αποτύχει και να τεθεί εκτός ανταγωνισμού. Κλείνοντας,η κοινωνία έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας.[37]

4.6 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Είναι κοινώς αποδεκτό και σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση ότι η εκπαίδευση αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η πορεία μιας επιχείρησης. Επομένως για να έχουν τα στελέχη της επιχείρησης μια ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης αναγκαία προϋπόθεση αποτελεί η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσα από την αξιολόγηση τα στελέχη μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο τα εκπαιδευτικά πρόγραμμα ανταπεξήλθαν στις ανάγκες τις επιχείρησης και βελτίωσαν το προσωπικό της.

Η αξιολόγηση εστιάζει την προσοχή της στα εξής επίπεδα

Το επίπεδο μάθησης: Σε αυτό το επίπεδο, τα άτομα που είναι υπεύθυνα για να ελέγξουν τον τομέα της μάθησης, επικεντρώνονται στις γνώσειςτων εργαζομένων πριν και μετά εκπαίδευση. Δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι βελτιώθηκαν και απόκτησαν περισσότερες γνώσεις μετά από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Για να συλλέξουν αυτές τις πληροφορίες οι υπεύθυνοιχρησιμοποιούν διάφορα τεστ ή διεξάγουν έρευνες.

Το επίπεδο αντίδρασης και συμπεριφοράς: Αυτός ο τομέας εστιάζει την λειτουργία του στις διάφορες αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων σε πράγματα, όπως είναι το επίπεδο και ο ρυθμός δυσκολίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης εξετάζονται οι δεξιότητες των

[37]Χ. Κανελλόπουλος, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις InternationalTraining ΕΠΕ, Αθήνα, 1991.

εκπαιδευμένων και βγαίνουν συμπεράσματα ,κατά πόσο η εκπαίδευση βελτίωσε τον τομέα των δεξιοτήτων και αν κατάφερε να φτάσει τις προσδοκίες της επιχείρησης.

Το επίπεδο αποτελεσμάτων:Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) το επίπεδο αυτό ασχολείται με το πόσα θετικά αποτελέσματα κατάφεραν να αποφέρουν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ταυτόχρονα το πόσο αποτελεσματικά ήταν.

Πέρα από τα προ-αναφέροντα επίπεδα, αξιολογήσεις συντελούνται και κατά την διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και έχουν κύριο πυρήνα ασχολίας τις αδυναμίες που πιθανόν κρύβουν ορισμένα προγράμματα, τις κατηγορίες των πιο επωφελημένων εκπαιδευόμενων αλλά και τις διαφορές τους με αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων. Αφού λάβουν τέλος τα εκπαιδευτικά προγράμματα, συνήθως μοιράζονται στους εκπαιδευόμενους διάφορα ερωτηματολόγια μέσα από τα οποία μπορούν να αφήσουν χαραγμένη και εκείνοι με την σειρά τους την άποψη τους αλλά και την κριτική τους για το πόσο χρήσιμο και σημαντικό τους φάνηκε το πρόγραμμα αλλά και κατά πόσον επαρκή ήταν η όλη διαδικασία συντέλεσης τους. Ωστόσο σημαντικό είναι να αναφερθούμε και στους δείκτες παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας αλλά και ευαρέσκειας των εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν στοιχεία μέσα από τα οποία η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός υποχρεούται να δίνει μεγάλη έμφαση αφού παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη εταιρικών στόχων.[38]

[38] Χ. Κανελλόπουλος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις InternationalTraining ΕΠΕ, Αθήνα, 1991.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Παρακίνηση προσωπικού

5.1Ορισμός παρακίνησης

Μια λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία αποτελεί μεγάλης σημασίας για την επιτυχία μια επιχείρησης, είναι τα κίνητρα που δίδονται στον προσωπικό μιας επιχείρησης έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα τους αλλά και να ανταμείβονται για αυτά που προσφέρουν. Πιο κάτω αναφέρονται μερικοί ορισμοί για την παρακίνηση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανός (1999) «Παρακίνηση είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο».

Σύμφωνα με τους Berelson και Sreiner (1999) «Η Υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει οριστεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου.»

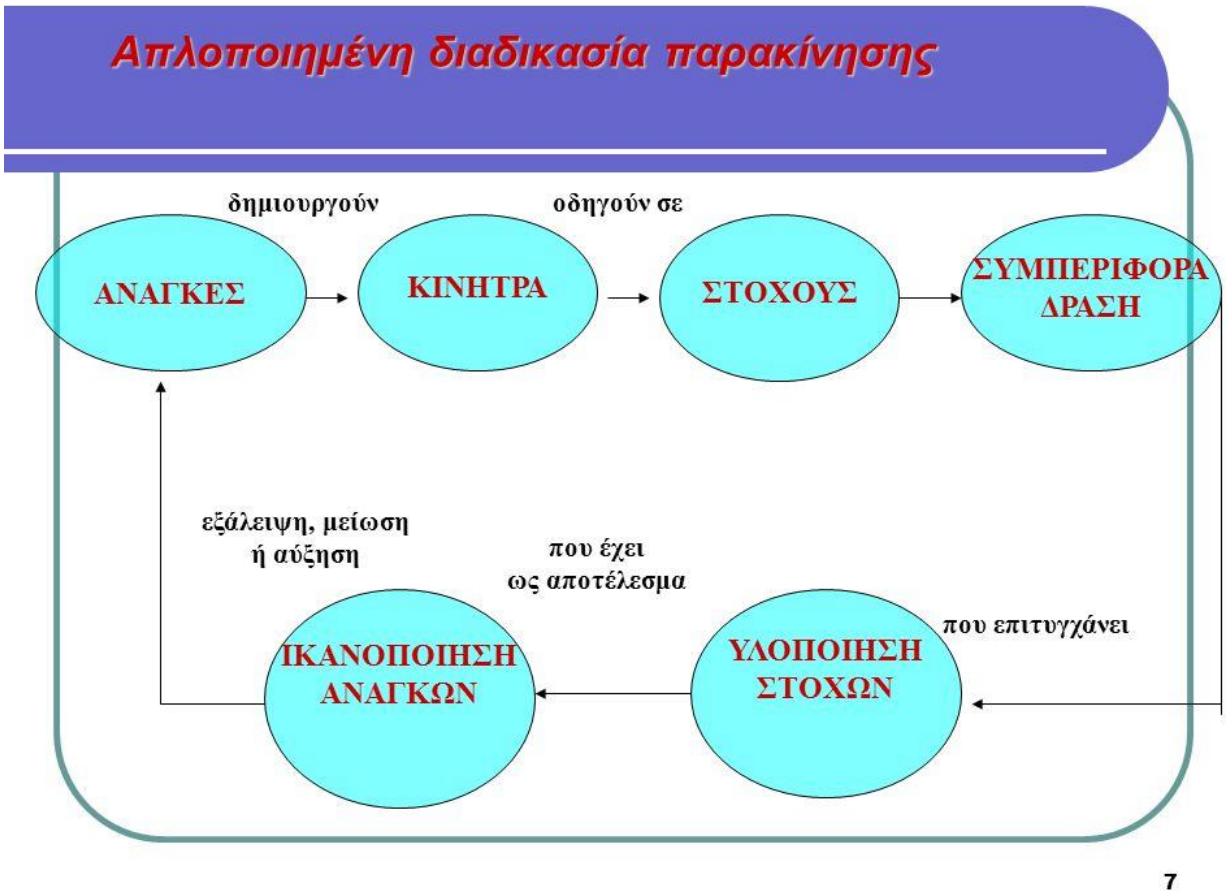
Οι Μπογά – Καρτέρη (2003) ισχυρίστηκαν ότι «Με τον όρο Υποκίνηση - Παρακίνηση , εννοούμε την παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά. »

0Higgins (1994) ορίζει ως παρακίνηση μία εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του. Όπως επίσης και μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση

5.2Διαδικασία Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης στη ουσία όπως συνδέει 3 σημαντικά στοιχεία, τις ανάγκες τα κίνητρα και τους στόχους. Η σχέση μεταξύ των στοιχείων φαίνεται στην πιο κάτω εικόνα όπου οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα και τα κίνητρα οδηγούν σε στόχους. Με απλά λόγια η διαδικασία της παρακίνησης αρχίζει με την ύπαρξη αναγκών , η οποία αναπτύσσει τα κίνητρα με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται οι στόχοι. Αφού λοιπόν διαμορφωθούν οι στόχοι υιοθετείται μια συμπεριφορά από τα άτομα μέσα από την οποία υλοποιούνται οι

συγκεκριμένοι στόχοι με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων αυτών. Κλείνοντας σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι η διαδικασία της παρακίνησης δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία όπως παρουσιάζεται λόγω του ότι οι ανάγκες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά και μεταξύ των συνθήκων μέσα από τις οποίες ενεργούν και αναπτύσσονται. [39]



5.3Θεωρίες παρακίνησης

Ο τομέας της παρακίνησης εργαζομένων μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν υλοποιηθεί, αποτελείται από δύο ανεπτυγμένες θεωρίες οι οποίες είναι η θεωρία του περιεχομένου και η θεωρία των διαδικασιών.[40]

[39]Δημήτριος Κ. ΜπουραντάςΜανατζμεντΑθηνα 2002

[40]Chen, J. and Silverthorne, C. *Leadership & Organization Development Journal 2005*

5.3.1Θεωρία περιεχομένου

Η θεωρία του περιεχομένου που εστιάζει στη φύση της παρακίνησης, δηλαδή εξετάζει τα κίνητρα και τις ανάγκες που χρειάζεται ο άνθρωπος για να εργαστεί. Η κατηγορία αυτή λοιπόν αποτελείται από διάφορα θεωρητικά υποδείγματα τα οποία φαίνονται πιο κάτω.

- **Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow.**

  Σύμφωνα με τον Maslow και την θεωρία του αποτέλεσμα της εργασίας των ανθρώπων αποτελούν οι διάφορες ανάγκες που οι ίδιοι οι άνθρωποι θέλουν να καλύψουν. Οι άνθρωποι λοιπόν είναι πιο παραγωγικοί σε περίπτωση ικανοποίησης ενός μεγάλου ποσοστού των αναγκών τους.Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, από τις οποίες επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι ανάγκες τους λοιπόν σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow μπορεί να είναι βιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο που έχει ως αποτέλεσμα τη σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης.[41]

[41] Λ. Χυτήρης, «Διοίκη

- **Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg**

  Η θεωρία του F. Herzberg στην ουσία αποτελεί συνέχεια αυτής του Maslow. Μέσα απο διάφορες μελέτες και έρευνες τις οποίες πραγματοποίησεκαι οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δυο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους και καθορίζουν την συμπεριφορά του. Η πρώτη κατηγορία αναγκών είναι οι παράγοντες υγιεινής και η δεύτερη οι παράγοντες παρακίνησης. Για να φτάσει στην εξής θεωρία ο F. Herzberg πραγματοποίησε έρευνα με την βοήθεια συνεργατών του ρωτώντας 200 εργαζόμενους τί τους ευχαριστεί στην δουλειά τους και τί τους δυσαρεστεί. Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων κατέληξε στο πιο πάνω συμπέρασμα. Οι παράγοντες υγιεινής θεωρούνται , οι συνθήκες εργασίας η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η θέση, η σιγουριά και η αμοιβή. Τέλος οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν αισθήματα αναγνώρισης ,επιτεύγματος και επαγγελματικής ανάπτυξης.[42]

- **Η θεωρεία του McClelland**

  Σύμφωνα με την θεωρία του McClelland, 1956οποία ονομάζεται ως θεωρία επιτακτικών αναγκών, οι εργαζόμενοι παρακινούνταιμέσω τριών αναγκών που καθορίζουν την συμπεριφορά τους. Τις ανάγκες αυτές αποτελούν η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για αποδοχή και η ανάγκη για εξουσία. Ο McClellandμέσα από αυτή την θεωρία ισχυρίζεται ότι αν καταφέρει μια επιχείρηση να μάθει την αξία που έχει κάθε μια από τις ανάγκες αυτές στον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τον παρακινήσει. Επομένως ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο συνδυάζει τις 3 αυτές ανάγκες είναι ιδανικό για την παρακίνηση των εργαζομένων.

[42]Καραγιάννης& Καπετάνιου *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων* 1997

- **Η θεωρία Χ και Υ του McGregor**

Ο McGregor ήταν ο άνθρωπος ο οποίος ξεχώρισε τις πιο παλιές θέσεις εργασίας από τις πιο σύγχρονες. Η πιο πάνω διάκριση επιτεύχθηκε μέσω της εφαρμογή δυο θεωριών της θεωρίας Χ και της θεωρίας Υ. Αρχικά η θεωρία Υ αποτελεί την πιο σύγχρονη πλευρά και καινοτόμες και σύγχρονες θέσεις αλλά και αντιλήψεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Η θεωρία Χ αποτελεί το παλαιότερο στάδιο και περιλαμβάνει πιο αυταρχικές θέσεις και αντιλήψεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.

Η θεωρία Χ περιλαμβάνει τις ακόλουθες υποθέσεις

1) Εγγενής αντιπάθεια υπαλλήλου προς την εργασίας του και χρησιμοποίηση διαφόρων τρόπων διαφυγής.
2) Λόγω της αντιπάθειας που αναφέρθηκε θα πρέπει οι υπάλληλοι να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται συχνά ή και ακόμα να τιμωρούνται.

Η θεωρία Υ περιλαμβάνει τις ακόλουθες υποθέσεις

1) Οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία σαν παιχνίδι, χαλαρώνουν με αυτή και εκτελούν τα καθήκοντα τους με μεγάλη ευχαρίστηση.
2) Ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία λόγου, παίρνει την ευθύνη και σχεδιάζει μόνος του τον τρόπο με τον οποίο η θα πετύχει τον στόχο που του έχει ανατεθεί.
3) Οι απολαβές των εργαζομένων συνάδουν με την προσφορά τους στην επιχείρηση.
4) Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναλάβει κάποιες ευθύνες αν είναι ικανός και το ζητήσει.

Κλείνοντας αποτέλεσμα της αποδοχής των παραπάνω αντιλήψεων μέσω της θεωρίας Υ, είναι η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Μέσα από αυτό δημιουργείται ένα πιο εποικοδομητικόεργασιακό περιβάλλον το οποίο αποτελείται από ένα κλίμα συνεργασίας και καλύτερης επικοινωνίας.

5.3.2Θεωρία διαδικασιών

Η θεωρία των διαδικασιών περιλαμβάνει διάφορα υποδείγματα μέσα από τα οποίαπροσδιορίζεται η διαδικασία της παρακίνησης , δηλαδή προσπαθούν να ανακαλύψουν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας. Η κατηγορία αυτή λοιπόν αποτελείται από διάφορα θεωρητικά υποδείγματα τα οποία φαίνονται πιο κάτω.[43]

- **Θεωρία της αυτοδιάθεσηςτωνDeciκαι Ryan**

  Η θεωρία αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Σύμφωνα με τους Deci και Ryan οι βασικότερες ανάγκες μέσα από τις οποίες υποκινείται και αναπτύσσεται ένα άτομο είναι, η ανάγκη για αυτονομία, ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων, ανάγκη για θετικούς δεσμούς

- **Θεωρία της προσδοκίας του Vroom**

  Σύμφωνα με τον Vroom η αποτελεσματικότερη παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και την ελκυστικότητα του. Ηθεωρία αυτή στηρίζεται σε 3 βασικές μεταβλητές οι οποίες ενεργοποιούν τον εργαζόμενο έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Την πρώτη μεταβλητή αποτελεί η προσδοκία ανταμοιβής μέσω της οποία υπολογίζεται η προτίμηση ανταμοιβής του εργαζομένου ανάλογα με το τι προσφέρει στην επιχείρηση. Η δεύτερη είναι η προσδοκία της απόδοσης όπου εκτιμάται η πιθανότητα αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος η προτίμηση ανταμοιβής μετρά τον υπολογισμό των εργαζομένων ότι θα πάρουν την ανταμοιβή που αναλογεί στην επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων.Κλείνοντας για να κατανοήσουμε καλύτερα τι περιλαμβάνει η συγκεκριμένη θεωρία επισημαίνεται ότι για να παρακινήσει με επιτυχία τον εργαζόμενο η επιχείρηση, ο εργαζόμενος θα πρέπει να νιώθει ότι μέσω των δυνατοτήτων του θα επέλθουν θετικά αποτελέσματα (προσδοκία ανταμοιβής). Με αυτά τα αποτελέσματα θα πρέπει ο εργαζόμενος να πιστεύει ότι θα είναι

[43]Steers *Academy of management* 2004

εποικοδομητικά για αυτόν (προτίμηση ανταμοιβής) έτσι ώστε να ικανοποιηθεί και να αυξήσει την απόδοση του(προσδοκία απόδοσης).[44]

- **Θεωρία της ισότητας του Adams**

  Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται την αξία της δικαιοσύνης. Ο εργαζόμενος έχει την τάση να συγκρίνει τις εισροές και εκροές από την δουλεία δηλαδή το τί προσφέρει και το τί ανταμείβεται, σε σχέση με συναδέλφους του ή ακόμα και εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα όταν ο εργαζόμενος αμείβεται ανάλογα με την ποσότητα αγαθών που παράγει, τότε προσπαθώντας να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλει την ποιότητα αλλά και την ποσότητα των αγαθών που παράγει. Σε περίπτωση όμως που θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του. Γενικά λοιπόν η θεωρία αυτή του Adamsαποτελεί μια θεωρία η οποία βασίζεται μόνο στην δικαιοσύνη.[45]

- **Θεωρία στοχοθέτησης του Locke**

  Ηθεωρία της στοχοθέτησης εστιάζεται στους στόχους τις επιχειρήσεις δηλαδή, αν οι στόχοι είναι ξεκάθαροι και δύσκολα θα επιτευχθούν τότε το αποτέλεσμα είναι να τραβήξουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου και έτσι να αυξήσουν την απόδοσή του.Σύμφωνα με τον Locke οι αξίες που πρέπει να περιλαμβάνουν οι συγκεκριμένοι στόχοι για την επίτευξη της παρακίνησης των εργαζομένων είναι, η σαφήνεια, η πρόκληση, η δέσμευση, η ανατροφοδότηση και η πολυπλοκότητα έργου. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι αυξάνουν την επίδοση του ανθρώπου σε σχέση με τους εύκολους και απλούς στόχους και οδηγούν στην επιμονή αλλά και την μεγαλύτερη προσπάθεια. Κλείνοντας λοιπόν για να επιτευχθεί η αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων θα πρέπει οι στόχοι να συμβαδίζουν με τις αξίες των εργαζομένων έτσι ώστε να τους αποδεχτούν και να είναι πάντα δεσμευμένοι σε αυτούς.[46]

---

[44]Ζαβλανός*ΟργανωτικήΣυμπεριφορά* 2002

[45]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

[46]Αργυράτου Ε .*Εγχειρίδιο οργανωτικής συμπεριφοράς Αθήνα 2005*

5.4 Μερικές μέθοδοι παρακίνησης προσωπικού

Με βάση τα όσα αναφέραμε πιο πάνω είναι γεγονός ότι η παρακίνηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο μέσω της οποίας μια επιχείρηση οδηγείται στην πραγματοποίηση των στόχων. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης το ανθρώπινο δυναμικό παίζει τον μεγαλύτερο ρόλο σε σχέση με τους άλλους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Σε αυτό το υπό - κεφάλαιο λοιπόν θα αναφερθούμε στις μεθόδους παρακίνησης οι οποίες αποτελούν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου και μεταγενέστερα στην αύξηση της απόδοσής του. Οι μέθοδοι παρακίνησης σύμφωνα με διάφορες μελέτες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Την πρώτη κατηγορία αποτελούν οι οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης, την δεύτερη οι μη οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης και την τρίτη οι ενέργειες του προϊστάμενου προς τους εργαζόμενους.[47]

Οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης

- Οικονομικά βραβεία
- Πριν λόγω υψηλής απόδοσης και παραγωγικότητας
- Αύξηση του μισθού

Μη οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης

- Έπαινοι, μετάλλιακλπ.
- Λεκτικά βραβεία σε εκδηλώσεις της επιχείρησης
- Εναλλαγή θέσεων εργασία για αποφυγή της μονοτονίας
- Δύσκολοι στόχοι αλλά εφικτοί για να τραβήξει το ενδιαφέρον των εργαζομένων
- Συμμετοχή εργαζομένων στα κέρδη αλλά και στις αποφάσεις της επιχείρησης

Ενέργειες προϊστάμενου προς τους υφισταμένους

- Αναγνώριση της απόδοσης τους
- Εκτίμηση και υπόληψη

[47]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

- Επισήμανση των θετικών τους στοιχείων για αύξηση του ηθικού τους
- Ενθάρρυνση για την συμμετοχή τους με ιδέες και προτάσεις[48]

[48] Κ.Γιαννούλη *Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αναπτυξη μικρομεσέων επιχειρήσεων* 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αξιολόγηση προσωπικού

6.1 Εισαγωγή

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί μια από τις βασικότερες αλλά και σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη αξιολόγηση είναι η εκτίμηση της αξίας κάποιου με συγκεκριμένα κριτήρια. Οπότε για να γίνει αξιολόγηση ενός εργαζομένου θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης και σύγκρισης. Στην ουσία ο όρος αξιολόγηση αποτελεί μια γενική εκτίμηση των γνώσεων,των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της ανέλιξης των εργαζομένων στην πορεία τους μέσα στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία ή μια μέθοδο μέσω της οποίας μια επιχείρηση έχει την ευκαιρία να υπολογίσει αλλά και να επηρεάσει την ολική εικόνα των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της. Επίσης αξιοσημείωτο να αναφερθεί είναι ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα πολύ χρήσιμο αλλά και κρίσιμο εργαλείο για την εκτέλεση διάφορων ενεργειών σε θέματα όπως οι πολιτικές αμοιβών, ο προγραμματισμός, τα συστήματα παραγωγής καιοι μεταθέσεις. Βάση λοιπόν αυτών που έχουν αναφερθεί πιο πάνω καταλαβαίνουμε την σπουδαιότητα της αξιολόγησης λόγω του ότι αποτελεί στην ουσία ένα γενικό έλεγχο των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει τα άτομα που θα αναλάβουν να είναι σωστά καταρτισμένα, τα πρότυπα να είναι κατάλληλα και οι πληροφορίες να είναι έγκυρες.[49]

Πιο πάνω αναφερθήκαμε στο γεγονός ότι τα άτομα που θα αναλάβουν θα πρέπει να είναι σωστά καταρτισμένα, οπότε η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τους καλύτερους λόγω του ότι μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία κρίνεται η λειτουργία στην ουσία ολόκληρης της επιχείρησης. Επίσης τα άτομα αυτά θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις δεξιότητες αλλά και εμπειρία έτσι ώστε να ασκήσουν την τελική αξιολόγηση των εργαζομένων με επιτυχία.Κάτι το οποίο χρήζει μεγάλης σημασίας είναι να λαμβάνουν υπόψη και την συναισθηματική φόρτιση

[49] Β.Μπόχτη *Νέες πρακτικές στη διοίκηση ανθρώπινων πορων και στο εσωτερικό μαρκετινκ 2019*

των εργαζομένων σε όλη την διάρκεια του χρονικού πλαισίου της εκπόνησης των τελικών τους αποτελεσμάτων. Εξάλλου, όπως γνωρίζουμε, το να λαμβάνει κανείς υπόψη τις ενέργειες του ανθρώπινου στοιχείου μέσα στην επιχείρηση θα έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη υλοποίηση στόχων και ατομικών επιδιώξεων. Τέλος, μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ακόμα και τα άτομα που αξιολογούν, στο τέλος αξιολογούνται και αυτά από τους ανωτέρους τους.[50]

6.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού μιας εταιρείας ή οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση ορισμένων τεχνικών. Οι σύγχρονες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι πλείστες εταιρείες στην εποχή μας χωρίζονται σε

- Ποσοτικέςμέθοδοι, μέσα από τις οποίες λαμβάνεται η καταμέτρηση απόδοσης της παραγωγής των εργαζομένων
- Ποιοτικές, μέσα από τις οποίες μετριέται η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, λοιπόν, αν μια επιχείρηση θέλει να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το συνολικό προσωπικό της ,θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και τις δύο μεθόδουςμε αποτέλεσμα την ορθή αξιολόγηση προσωπικού. Για παράδειγμα αν ένας εργαζόμενος είναι γρήγορος και παράγει αρκετά προϊόντα σε μικρό χρονικό διάστημα αλλά η συμπεριφορά του και τρόπος του εμποδίζει τους άλλους να κάνουν την δουλεία τους δημιουργώντας διάφορες εντάσεις, τότε ο προϊστάμενος θα τον αξιολογήσει με πάρα πολύ καλό βαθμό αν χρησιμοποιήσει μόνο την ποσοτική μέθοδο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να γίνεται λανθασμένα με αποτέλεσμα η εταιρεία στο τέλος να αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα με το υπόλοιπο προσωπικό. [51]

[50]ΞυροτήρηΚουφίδου,*διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2001
[51]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

6.2.1 Ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Στις ποσοτικές μεθόδους η αξιολόγηση γίνεται με βάση αριθμητικών ενδείξεων δηλαδή την παραγωγή των προϊόντων σε αριθμό που παράγει ο κάθε υπάλληλος, τις παρουσίες του στην δουλεία κ.λπ.. Πιο κάτω θα αναφερθούμε σε μερικές ποσοτικές μεθόδους.

- **Μέθοδος μέτρησης παραγωγής**

  Μέσα από την συγκεκριμένη μέτρηση η εταιρεία μπορεί να γνωρίζει τον ακριβή αριθμό των προϊόντων τα οποία είναι ελαττωματικά, και επίσης να γνωρίζει σε αριθμό πόσα ελαττωματικά προϊόντα κατασκευάστηκαν από τον κάθε εργαζόμενο της. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνήθως σε μια εταιρεία η οποία κατασκευάζει ένα συγκεκριμένο προϊόν το οποίο μπορεί να μετρηθεί. Για παράδειγμα μια εταιρεία κατασκευής παιχνιδιών. Άρα λοιπόν για να μπορεί να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη μέθοδος θα πρέπει η παραγωγή να είναι επαναλαμβανόμενη δηλαδή να κατασκευάζεται το ίδιο προϊόν συνεχώς. Τέλος, θα πρέπει το προϊόν να μπορεί να μετρηθεί έτσι ώστε ο υπεύθυνος της αξιολόγησης να μπορεί να χρησιμοποιήσει με επιτυχία την συγκεκριμένη μέθοδο.

- **Μέθοδος μέτρησης του αριθμού πωλήσεων του εργαζόμενου**

  Σε αυτή την μέθοδο ο υπεύθυνος αξιολόγησης μπορεί να ερευνήσει τον αριθμό πωλήσεων που πραγματοποιήθηκε σε κάποιο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο υπάλληλο.Η επιχείρηση λοιπόν για να κατορθώσει τους στόχους της όταν προσλάβει ένα υπάλληλο σε αυτό τον τομέα των πωλήσεων ,απαιτεί από αυτόν να φτάσει έναν επιθυμητό αριθμό πωλήσεων. Αν ο εργαζόμενος τα καταφέρει τότε θα ανταμειφθείαντίστοιχος αν όχι ζητείται η αύξηση της απόδοσης τους έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της εταιρείας.Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος υπάρχει περίπτωση να μην επιφέρει στο εκατό τοις εκατό τα επιθυμητά αποτελέσματα λόγω του ότι ο τομέας ο συγκεκριμένος μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες όπως οικονομική κρίση κλπ. Είναι, λοιπόν, προτιμότερο να χρησιμοποιούνται μέθοδοι για την καταμέτρηση των πωλήσεων σε χρηματικές

μονάδες μόνο όταν οι πωλητές έχουν τον πλήρη έλεγχο για τον όγκο των πωλήσεων ή όταν προσαρμόζονται σε διάφορες συνθήκες εργασίας για την απόδοση των πωλητών στις ανάλογες συνθήκες.

- **Μέθοδος μέτρησης προσωπικών των εργαζομένων**

  Η μέθοδος αυτή ασχολείται με τις προσωπικές μετρήσεις των υπαλλήλων της εταιρείας.Σε αυτή την μέθοδο λοιπόν περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι ο αριθμός των απουσιών και των παρουσιών των υπαλλήλων κατά την διάρκεια των εργάσιμων ημερών, των καθυστερήσεων, των εντάσεων ή ακόμα και των ποινών που έχουν στην κατοχή τους οι εργαζόμενοι. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει όμως ότι η συγκεκριμένη μέθοδος τις περισσότερες φορές οδηγεί σε λάθος συμπεράσματα οπότε δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να καθυστερήσει στην δουλεία του για διάφορους λόγους για παράδειγμα οικογενειακούς ,υγείας κλπ. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος έχει χαμηλή απόδοση ή η στάση του προς την εταιρεία δεν είναι σωστή. Αυτό οδηγεί στον συνδυασμό της συγκεκριμένης μεθόδου με την μέθοδο . Συνήθως για να μην δημιουργούνται διάφορα προβλήματα γίνεται ο συνδυασμός αυτής της μεθόδου με την μέθοδο της απόδοση με αποτέλεσμα την πιο έγκυρη αξιολόγηση.

- **Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας**

  Μέσα από την μέθοδο αυτή δίνονται στους εργαζομένους από την εταιρεία διάφορα δείγματα εργασιών έτσι ώστε να δουλέψουν κάτω από συνθήκες οι οποίες ελέγχονται.

  Για παράδειγμα, στον τομέα της επικοινωνίας με πελάτες δηλαδή στα τηλεφωνικά κέντρα θα τους δοθεί ένας κατάλογος με διάφορους πελάτες έτσι ώστε να ασκήσουν το επάγγελμά τους υπό την βλέψη των αξιολογητών, δηλαδή να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται και επικοινωνούν με τους πελάτες, η διάρκεια του τηλεφωνήματος και τέλος η ποιότητα αλλά και η ακρίβεια των πληροφοριών που δίδονται στους πελάτες. Όμως και σε αυτή την μέθοδο υπάρχουν αρκετά προβλήματος με αποτέλεσμα και εδώ να μην υπάρχει εκατό τοις εκατό εγκυρότητα στην αξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι εργαζόμενοι λόγω του ότι θα παρακολουθούνται από

τους προϊσταμένους θα τους έχει καταβάλει το άγχος, θα βρίσκονται κάτω από αρκετή πίεση και δεν θα είναι ο εαυτός τους.[52]

6.2.2 Ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης δεν μπορούναπό μόνες τους να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και την εικόνα ενός εργαζομένου. Κάπου εδώ για να ολοκληρωθεί μια αξιολόγηση ιδιαίτερη σημασία χρήζουν και οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον χαρακτήρα και στην κρίση του εργαζομένου, στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων παρά στην μέτρηση της παραγωγής του προϊόντος. Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε αυτές τις μεθόδους σε σχέση με τις ποσοτικές μεθόδους και μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε ο οποίος έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί και να μελετά την επίδοση των εργαζόμενων, είτε αυτοί είναι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή ακόμη και πελάτες. Πιο κάτω αναλύονται μερικές ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης.

- **Μέθοδος καταλόγου συμπεριφορών**

  Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιεί ως εργαλείο καταλόγους συμπεριφορών. Με λίγα λόγια αποτελείται από διάφορες λίστες οι οποίες περιλαμβάνουν τα επιθυμητά αλλά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια που εξασκεί το επάγγελμά του σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Για να επιτευχθεί προετοιμασία της μεθόδου θα πρέπει να συσταθεί μία ομάδα η οποία θα αποτελείται από εργαζόμενους και στο τέλος για να επέλθει η ολοκλήρωση της προετοιμασίας χρειάζεται ο προϊστάμενος ή ο επόπτης που συμπληρώνει στο τέλος τον κατάλογο. Ο προϊστάμενος - αξιολογητής λοιπόν αφού συμπληρώσει κάθε πτυχή του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου στον συγκεκριμένο κατάλογο θα έχει μια ολοκληρωμένη άποψη για αυτόν γνωρίζοντας τα θετικά αλλά και τα αρνητικά του. Όμως η συγκεκριμένη μέθοδος κρύβει αρκετά προβλήματα όπως για παράδειγμα ο μη εφικτός διαχωρισμός των χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά και των χαρακτηριστικών που είναιασήμαντα για μία εργασία.

[52]Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

- **Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου**

  Πιο πάνω στην μέθοδο καταλόγου συμπεριφορών στο τέλος παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα τα οποία λύνονται με την βοήθεια της μεθόδου που θα αναφερθούμε στην συγκεκριμένη παράγραφο. Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου έχει σαν στόχο την καταπολέμηση των προβλημάτων που αποκρύβει η μέθοδος καταλόγου συμπεριφορών.Η λειτουργία αλλά και οργάνωση της μεθόδου αυτής γίνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και στην προγενέστερη Η διαφορά εδώ είναι ότι η κάθε ερώτηση δεν έχει την ίδια βαρύτητα με κάποια άλλη. Η κάθε ερώτηση σταθμίζεται με ένα συντελεστή βαρύτητας, τον οποίο δεν γνωρίζει ο προϊστάμενος/επόπτης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνονται τα σφάλματα των προϊστάμενων, καθώς μην γνωρίζοντας τους συντελεστές στάθμισης των συμπεριφορών δεν μπορούν να δείξουν επιείκεια ή αυστηρότητα σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Αφού λοιπόν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αθροίσει το σύνολο των βαθμών των ερωτήσεων τότε βγαίνει η συνολική βαθμολογία του εργαζομένου.

- **Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς**

  Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν πιο πρακτικές μεθόδους, δηλαδή χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες που δείχνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σ' αυτή τη διαδικασία γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής χρειάζεται να επιλέξει το επίπεδο που θα αντιπροσωπεύει τον κάθε εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνιστά μια χρονοβόρα, σύνθετη (χρειάζεται η συμμετοχή πολλών εργαζομένων και συνεργασία) και δαπανηρή διαδικασία. Αρχικά, ο αξιολογητής επιλέγει τους εργαζόμενους οι οποίοι θα καθορίσουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την απόδοση των εργαζομένων για τη θέση εργασίας. Στη συνέχεια, επιλέγει μια άλλη ομάδα εργαζομένων, η οποία καθορίζει τα κρίσιμα περιστατικά που μπορούν να προκύψουν.

Στη συνέχεια ορισμένα άτομα (διαφορετικά από τα δύο προηγούμενα) αναλαμβάνουν να κατηγοριοποιήσουν τα κρίσιμα περιστατικά στις κατηγορίες απόδοσης που έχουν ήδη ορισθεί.Στο τέλος, ορίζεται μια άλλη ομάδα ατόμων που αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν έχει συμπεριλάβει η τρίτη ομάδα και τα τοποθετεί σε ξεχωριστή κλίμακα .[53]

6.3 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Στην εποχή μας, όπου ο χάρτης των επαγγελμάτων αναπροσαρμόζεται με ταχύτατους ρυθμούς, και οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στην αγορά εργασίας επιβάλλοντας γνώσης και αυξάνοντας τις απαιτήσεις για εξειδίκευση, συνειδητοποιείται η ανάγκη για ορθολογική στελέχωση των επιχειρήσεων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, με ικανό και άρτια καταρτισμένο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων, αφορά στη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, πριν καταλήξουν στην πρόσληψη υπαλλήλων, στην προαγωγή των στελεχών και στην ετήσια παρακολούθηση των εργαζόμενών τους. Συγκεκριμένα, μέσα από μια σειρά διαδικασιών, οι ενδιαφερόμενοι φορείς, είτε πρόκειται για εσωτερικούς αξιολογητές είτε για εξωτερικούς, συλλέγουν πληροφορίες σχετικά για τους εργαζομένους, για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται το πλέον κατάλληλο.

Μία πετυχημένη αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ισχυρής και βιώσιμης επιχείρησης, ικανής να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν ισότιμους εταίρους στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, με εξαιρετικές προοπτικές καριέρας.[54]

[53]ΤερζίδηςΤζωρτζάκης, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2004
[54]ΞυροτήρηΚουφίδου,*διοίκηση ανθρώπινων πόρων,* Αθήνα 2001

Συμπεράσματα

Σε μια εποχή της τεχνολογικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις αρχισαν όλο και περισσότερο να αναγνωρίζουν ότι το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλά ένα έξοδο στα καταστατικά της επιχείρησης αλλά αποτελεί ένα απο τους σημαντικότερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης γενικά. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι το τμήμα αυτό ασχολείται με την κύρια δύναμη μιας επιχείρησης η οποία είναι ο ανθρωπος. Για να συνεχίσει μια επιχείρηση να κατασκευάζει ποιοτικά υλικά και να διατηρείται ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών αλλά και στην ανταγωνιστικότητα με τους ανταγωνιστές της το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λειτουργεί στην εν τέλεια. Επίσης για να επιτευχθούν τα πάραπάνω θα πρέπει να προσληφθούν τα σωστά άτομα στις θέσεις εργασίας τα οποία θα εκπαιδευθούν απο το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των θέσεων.

Κλείνοντας εκτός απο την σημαντικότητα του τμήματος αυτού οσον αφορά τον ανταγωνισμό και την ποιότητα ,μια επιχείρηση που διαθέτει σωστή λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην μείωση της ανεργίας αλλα και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας που εδρεύει.