



**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ &**  
**ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**  
**ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ ΑΝΝΑ**  
**ΕΠΙΒΛΕΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**  
**Έννοια και σημασία της για τη σύγχρονη επιχείρηση**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

της

**ΑΝΝΑΣ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>A. Πρόλογος</b> .....	3
<b>B. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	6
B.1 Ιστορική προέλευση και εξέλιξη του όρου.....	6
B.2 Ανάλυση της έννοιας Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
B.3 Έννοιες της ευρύτερης διοικητικής διαδικασίας και πώς σχετίζεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
B.4 Συνεργασία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.....	12
B.5 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και η στρατηγική της επιχείρησης.....	15
<b>Γ. Λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	18
Γ.1 Σχεδιαγραμματική ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος.....	18
Γ.2 Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	23
Γ.3 Περιγραφή της θέσης εργασίας.....	26
Γ.4 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28
Γ.5 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
Γ.6 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
Γ.7 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
Γ.8 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	35
Γ.9 Συστήματα αμοιβών.....	37
<b>Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	41
Δ.1 Έννοια και στόχοι της Εκπαίδευσης	41
Δ.2 Αρχές αποτελεσματικής Εκπαίδευσης	42
Δ.3 Η οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού	43
-εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών	44
-σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	44
-επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης (στη θέση εργασίας)	46
-επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης (εκτός θέσης εργασίας)	49
-εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης	50
Δ.4 Σημασία και πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού	52
<b>Ε. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εξωτερικό Περιβάλλον</b> .....	54
E.1 Εργασιακές σχέσεις.....	54
E.2 Ο χαρακτήρας των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών .....	55
E.3 Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και η έσχατη λύση της απεργίας.....	57
<b>ΣΤ. Επίλογος</b> .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	61

## **A. ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Ο όρος “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” αποτελεί μια δυναμική προοπτική επένδυσης. Παρ’ όλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό (που αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, εν αντιθέσει με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση.

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, αντιμετωπίζεται ως μεταβλητό κόστος τότε τόσο η εκπαίδευση όσο και η στρατολόγηση του είναι έννοιες χαμηλής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση. Δεν υπάρχει κίνητρο να παραχθεί οποιαδήποτε είδους επένδυση σε αυτό.

Όπως χαρακτηριστικά επισήμανε ο Lee Dyer:

«είμαι εντυπωσιασμένος από την αντίθεση που υπάρχει μεταξύ της σημασίας που δίνει η ανώτερη διοίκηση για το κεφαλαιακό κόστος και της ταυτόχρονης αδιαφορίας για το ανθρώπινο κεφάλαιο» .

Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι γεγονός ότι το να πλασάρεις το καλύτερο προϊόν της αγοράς ή το να διαθέτεις τον καλύτερο τρόπο παραγωγής δεν είναι αρκετά για να υπερέχεις απέναντι στους ανταγωνιστές σου. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να απαρχαιωθούν. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί, όμως, να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξή του.

Όπως ο Edward Lawler έχει πει:

«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η “διαρροή” εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση

που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».<sup>1</sup>

Θεωρητικά, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθάει να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που κάνει την διαφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας το κερδίζουμε από τον τρόπο όπου ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία.<sup>2</sup> Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, λοιπόν, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>3</sup>

Επαγωγικά, η διοίκηση προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών. Ειδικότερα, διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς – επιχειρήσεις, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών.

Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες : α) εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού, σε συμφωνία πάντα και υπό την έγκριση του ανώτατου management β) συμβουλεύει τα διοικητικά στελέχη γ) προσφέρει υπηρεσίες που υπόκεινται καθαρά σε θέματα προσωπικού (προσλήψεις, αποχωρήσεις, εκπαίδευση, πρόσθετες παροχές, θέματα πρόσθετης περίθαλψης κ.α.) δ) ελέγχει και παρακολουθεί κατά πόσο οι ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες συμμορφώνονται και τηρούν την καθορισμένη πολιτική της εταιρίας μέσω της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε την σημασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια σύγχρονη επι-

<sup>1</sup> Greer C., 1995, βιβλ., "Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective"

<sup>2</sup> Storey J., Sisson K., 1994 βιβλ., "Managing Human Resources and Industrial Relations"

<sup>3</sup> French W., 1986, βιβλ., "Human Resources Management"

χείρηση. Να εξετάσουμε τις επιμέρους λειτουργίες του και να δούμε πώς συμβάλει στην ομαλή λειτουργία, ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Στην εργασία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «Τμήμα / Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού / Προσωπικού» θεωρώντας τους ίδιας σημασίας και ερμηνείας.



## **B. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **B.1 Ιστορική Προέλευση και Εξέλιξη του Όρου**

Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα η βιομηχανική επανάσταση κατέκλυσε την παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα. Μέσα σε διάστημα δύο δεκαετιών γιγάντια μεταποιητικά συγκροτήματα αντικατέστησαν το μοντέλο της οικοτεχνίας, που κυριάρχησε για εκατοντάδες χρόνια πριν. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργήθηκαν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, στην προκειμένη περίπτωση το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αρχικά, το τμήμα προσωπικού δημιουργήθηκε για να στρατολογήσει και να εκπαιδεύσει χιλιάδες ανθρώπους στην χρήση και στην λειτουργία των μηχανών της νέας εποχής. Κατά αυτόν τον τρόπο, το τμήμα ήταν επανδρωμένο από άτομα της γραμμής της παραγωγής, χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση και μόρφωση. Ακόμα και με την εξέλιξη των μηχανών και των κατασκευών τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, η αξία του ανθρώπινου παράγοντα δεν εξυψώθηκε σημαντικά. Οι εργάτες αντιμετωπιζόνταν ως κομμάτι της παραγωγής και οι υπάλληλοι ως απλά εκτελεστικά και επιτελικά όργανα. Αυτή η συμπεριφορά δεν έχει τελείως εξλειφθεί, ακόμη και στις μέρες μας, και χαρακτηρίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Κατά καιρούς, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επανδρωνόταν από άτομα που προηγουμένως απασχολούνταν στο οικονομικό τμήμα ή στο τμήμα πωλήσεων. Και αυτό όταν τα άτομα αυτά παρουσίαζαν προβλήματα παραγωγικότητας και απόδοσης. Λίγα άτομα είναι εκείνα που επέλεξαν το συγκεκριμένο τμήμα ως πεδίο ανάπτυξης και εξέλιξης της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Αυτή η επιλογή μοιάζει περισσότερο ως εξαίρεση στον κανόνα, ακόμη και στις μέρες μας.

Ανάμεσα στους δύο παγκόσμιους πολέμους η σημασία του τμήματος προσωπικού άρχισε να εξελίσσεται. Στα τέλη του 1940, πέρα από την λειτουργία της μισθοδοσίας, άρχισαν τα πρώτα βήματα προς τα συστήματα αποζημίωσης, την έννοια της εκπαίδευσης, την σημασία των εργασιακών σχέσεων και των εργατικών σωματείων. Παράλληλα, προγράμματα οικονομικής αλλά και ιατρικής βοήθειας προωθήθηκαν ενώ υπήρξαν και προσπάθειες για την ανάπτυξη δημιουργικών και επιμορφωτικών δραστηριοτήτων. Αυτά τα προγράμματα πρόνοι-

ας και επιμόρφωσης αποτέλεσαν τον πρόδρομο των σύγχρονων πακέτων έξτρα παροχών ενώ τα άτομα που τα προώθησαν και τα επινόησαν αποτέλεσαν τον πρόδρομο του σημερινού όρου διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού.<sup>5</sup> Και πάλι όμως, η εξέλιξη του τμήματος προσωπικού επισκιάζοταν από δύο χαρακτηριστικά. Πρώτον, δεν ήταν “μυημένο” στα συμβούλια της ανώτατης διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να μην είναι προσανατολισμένο στους στόχους που έθετε η διοίκηση, και δεύτερον, το εργατικό δυναμικό θεωρούνταν ως εχθρός παρά συνεργάτης της διοίκησης. Αυτό υποστήριζε ακόμη περισσότερο την άποψη ότι το εργατικό δυναμικό ήταν στοιχείο κόστους παρά στοιχείο προσοδοφόρου πόρου.

Σημαντικό στοιχείο της εξέλιξης του τμήματος προσωπικού ωστόσο αποτέλεσε η επέμβαση του κράτους στην ιδιωτική επιχείρηση και στον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονταν και αξιοποιούσαν το ανθρώπινο δυναμικό. Μια νέα εποχή άρχισε για τα άτομα που ασχολούνταν με τον παράγοντα “άνθρωπος” του οργανισμού καθώς στο πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες δραστηριότητες και καθήκοντα περίκλυζαν τα στελέχη του τμήματος. Καθώς νόμοι πρόβαλλαν που ρύθμιζαν τόσο τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων αλλά και των εργατών, τα στελέχη δεσμεύονταν με την υποχρέωση να παρακολουθούν τις εκάστοτε εξελίξεις και να αξιολογούν τις επιδράσεις των εξελίξεων αυτών στον οργανισμό. Όσο οι δραστηριότητες του τμήματος αυξάνονταν ομάδες εργασιών γεννιόνταν ταυτόχρονα. Μια ομάδα στελεχών ανέλαβε την ευθύνη για θέματα μισθοδοσίας, καθορισμού επιπέδου μισθού και κριτηρίων αυξήσεων. Άλλη ομάδα επικεντρώθηκε σε θέματα πρόσληψης και εκπαίδευσης των εργαζομένων ενώ άλλη ομάδα επικεντρώθηκε στην συνεργασία και στην διαπραγμάτευση με τα εργατικά σωματεία. Κάθε ξεχωριστή ομάδα εργασίας συντέλεσε στο σύνολο τους στην δημιουργία και στην λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.<sup>6</sup> Όταν τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής άρχισαν να γίνονται ορατά, τότε μόνο η διοίκηση αντιλήφθηκε τις δυνατότητες που αυτό το τμήμα μπορεί να προσφέρει.

---

<sup>5,5</sup>Anthony W. P., Perrewew P. L., Kacmar K. M., 1999, βιβλ., “ Human resource management: a strategic approach”



Παράλληλα με την επέμβαση του κράτους τρεις ακόμη παράγοντες συντέλεσαν στην εξέλιξη του επαγγέλματος στο χώρο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο πρώτος είναι η επανάσταση του εργατικού δυναμικού γύρω στο 1970, όπου απαιτήθηκε ικανοποίηση, σημασία και κοινωνική πρόνοια από τους φορείς εργασίας και όχι απλά απλή απασχόληση. Η θέληση για ανάπτυξη των οργανισμών, τόσο στο μέγεθος της μερίδας αγοράς όσο και στην κατάκτηση νέου μεριδίου, όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια αγορά, αποτελεί ένα δεύτερο παράγοντα ανάπτυξης της έννοιας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, από την στιγμή που με αυτόν τον τρόπο νέες ανάγκες και προοπτικές γεννιούνται στο πλαίσιο των πολυεθνικών και υπερεθνικών επιχειρήσεων. Τέλος, η συμμετοχή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων που μια σύγχρονη επιχείρηση αντιμετωπίζει, στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της εξέλιξης της τεχνολογίας, συντελεί κατά πολύ στην εξέλιξη του όρου από την στιγμή που με αυτόν τον τρόπο από την όχθη της παθητικότητας και της αδράνειας περνάει στην όχθη της δράσης και της στρατηγικής.<sup>7</sup>

## **B.2 Ανάλυση της έννοιας Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διφορούμενη και αυτό για μια σειρά από λόγους, όπως ιδεολογικούς, εμπειρικούς, θεωρητικούς αλλά ακόμη και για λόγους επαγγελματικών συμφερόντων που τείνουν να κυριαρχούν σε μια επιχειρηματική οντότητα.

Αρχικά, θα λέγαμε ότι ο όρος χρησιμοποιείται ως συνώνυμος της διοίκησης προσωπικού με την απλή - στυγνή έννοια. Δηλαδή, αυτήν της μονόπλευρης αντιμετώπισης του Ανθρώπινου παράγοντα ως εργατικό δυναμικό, χωρίς να εξετάζει τις υπόλοιπες διαστάσεις που απορρέουν κατά την διαδικασία παροχής εργασίας.

Μια δεύτερη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πιο ολοκληρωμένη και όχι στυγνά ερμηνευμένη, είναι αυτή κατά την οποία οι λειτουργίες της επιλογής, της εκτίμησης, της ανταμοιβής και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυ-

---

<sup>7</sup> Fitz-enz J. , 1995, βιβλ., " How to measure human resources management"

ναμικού εξαρτώνται από την εκάστοτε αντιμετώπιση των επικεφαλών του τμήματος. Δηλαδή, η απόδοση των παραπάνω λειτουργιών αποτελεί μια εξαρτώμενη μεταβλητή καθώς εναπόκειται στην ιδιοσυγκρασία και την επιχειρηματική – διοικητική ικανότητα των διευθυντών του τμήματος.

Μια τρίτη προσέγγιση είναι η καθαρά επαγγελματικά προσανατολισμένη άποψη κατά την οποία εξετάζεται η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού μόνο ως συνέχεια της διαχείρισης του κεφαλαίου, της τεχνολογίας, της ενεργειακής πολιτικής και της διαχείρισης των πόρων εν γένει.

Τέλος, η τέταρτη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται στη διατήρηση της οργάνωσης, στην υποταγή και στην εξασφάλιση της ευθυγράμμισης της εργασιακής συμπεριφοράς με τους υπάρχοντες κανόνες της επιχείρησης αλλά επεκτείνεται και στην εξασφάλιση της συναισθηματικής δέσμευσης και αφοσίωσης του εκάστοτε εργαζόμενου.

Οι παραπάνω τέσσερις απόψεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως μια ενιαία θεωρία, ως ένας κοινός άξονας. Η ερμηνεία αυτού του άξονα έχει δύο εκδοχές, ανάλογα με την υποκειμενική αντίληψη του καθενός. Την “σκληρή” εκδοχή και την “απαλή” εκδοχή. Η “σκληρή” εκδοχή δίνει βαρύτητα στην έννοια του χρησιμοποιούμενου πόρου, με έναν τυπικό, απαθή και λογικό τρόπο. Η “απαλή” εκδοχή δίνει βάση στον όρο άνθρωπος και στον συναισθηματικό κόσμο αυτού.<sup>8</sup>

### **B.3 Έννοιες της Ευρύτερης Διοικητικής Διαδικασίας και πώς Σχετίζονται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ας δούμε, όμως, εκτενέστερα την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινώντας από τις λειτουργίες της ευρύτερης διοικητικής διαδικασίας. Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πέντε εργασίες που επιτελούν ανεξάρτητα όλοι οι επικεφαλές τμημάτων ενός οργανισμού. Σχεδιάζουν, καθιερώνοντας στόχους, αναπτύσσοντας κανόνες και διαδικασίες αλλά και προβλέποντας μελλοντικά συμβάντα. Οργανώνουν, αναθέτοντας στους ιεραρχικά κατώτερους τους συγκεκριμένες εργασίες και βαθμό εξουσίας, συντονίζοντας

---

<sup>8</sup> Storey J., βιβλ. 1992, “Developments in the Management of Human Resources”

την εργασία τους και δημιουργώντας κώδικες επικοινωνίας και πρωτοβουλίας. Στρατολογούν, αποφασίζοντας τι είδους άτομα απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας, θέτοντας επίπεδα απόδοσης, κριτήρια ανταμοιβής, προγράμματα εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Ηγούνται, διατηρώντας το ομαδικό πνεύμα, παρέχοντας κίνητρα για εργασία και για επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και ελέγχουν, θέτοντας συγκεκριμένα πρότυπα σε θέματα πωλήσεων, παροχής ποιότητας, παραγωγικής δραστηριότητας και απόδοσης, ενώ διαπιστώνουν κατά πόσο η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης ταυτίζεται με τα πρότυπα αυτά, λαμβάνοντας διορθωτικές πρωτοβουλίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Στο σύνολο τους οι παραπάνω εργασίες αποτελούν στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της διοικητικής διαδικασίας.

Ειδικότερα, ο διευθυντής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται κυρίως με τη τρίτη λειτουργία της διοικητικής διαδικασίας, αυτήν της στελέχωσης, της επάνδρωσης του οργανισμού εν γένει. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, αφορά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που είναι αναγκαίες για να διαχειριστεί κανείς τον ανθρώπινο παράγοντα στο περιβάλλον εργασίας, και συγκεκριμένα, αφορά την επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού, την εκπαίδευση, εξέλιξη και την προσαρμογή του στο περιβάλλον εργασίας, (τόσο των νεοπροσληφθέντων όσο και των παλαιών), την αποφυγή διακρίσεων και τη παροχή ίσων ευκαιριών, την εξασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, την ικανότητα διαχείρισης παραπόνων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων, την διεξαγωγή περιγραφής των θέσεων εργασίας, το σχεδιασμό των αναγκών των θέσεων εργασίας, τη διαχείριση και τον καθορισμό της μισθολογικής κλίμακας, τη παροχή κινήτρων και έξτρα παροχών, τον καθορισμό κωδίκων επικοινωνίας, την ενίσχυση του φρονήματος της ενότητας και της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων και την ταύτισή τους με την πολιτική και τους στόχους της εταιρίας.

Θα αναρωτιόταν κανείς πώς οι παραπάνω λειτουργίες κρίνονται απαραίτητες ως και αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία αλλά και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Αν αναλογιστούμε, όμως, τα προβλήματα και τις δυσχέρειες που μπορούν να επιφέρουν μια λανθασμένη επιλογή προσωπικού (λόγω μη ύπαρξης των απαραίτητων προσόντων ή εξαιτίας της έλλειψης ενθουσιασμού και ενδι-

αφέροντος) ή η συνεχής αναδιοργάνωση του οργανισμού (είτε στην στοχοθέτησή του είτε στη βάση του εργατικού δυναμικού με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζονται συνθήκες σταθερότητας) ή ακόμα και η πιθανή ανάμειξή του σε δικαστικές περιπέτειες, εξαιτίας αθέμιτων πράξεων σε θέματα που διέπουν την εργασιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (από θέματα ασφάλειας και ίσης μεταχείρισης, τόσο στις ευκαιρίες εξέλιξης όσο και στην μισθολογική κατάταξη, μέχρι και σε θέματα δικαιωμάτων σύμβασης) τότε εύκολα μπορούμε να κατανοήσουμε την συμβολή και την βοήθεια του εξεταζόμενου τμήματος. Χαρακτηριστικά παραθέτουμε την σκέψη ενός προέδρου μιας εταιρίας :

«Για πολλά χρόνια ήταν αποδεκτό ότι το κεφάλαιο προκαλεί μπλοκάρισμα σε μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Δεν πιστεύω ότι αυτό ισχύει πλέον. Πιστεύω ότι η ανικανότητα της επιχείρησης να επιλέξει και να διατηρήσει ένα καλό εργατικό δυναμικό συντελεί στην συμφόρηση και στο μπλοκάρισμα της παραγωγικής διαδικασίας. Δεν γνωρίζω κάποιο μεγάλο σχέδιο δράσης που υποστηριζόταν από ενθουσιασμό, σθένος και καλές ιδέες να απέτυχε εξαιτίας της έλλειψης χρηματικών πόρων για την πραγμάτωσή του. Γνωρίζω, όμως, βιομηχανίες που η ανάπτυξή τους επηρεάστηκε ή παρακωλύθηκε μερικώς επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν ένα αποδοτικό και ενθουσιασμένο εργατικό δυναμικό. Και πιστεύω ότι αυτό θα κυριαρχήσει περισσότερο στο μέλλον...».

Πράγματι, η παραπάνω δήλωση έχει ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας. Τα φαινόμενα της παγκοσμιοποίησης, της απελευθέρωσης της αγοράς, της εξέλιξης της τεχνολογίας έχουν ενισχύσει τον βαθμό της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα στους οργανισμούς. Έτσι, λοιπόν, οι οργανισμοί πρέπει να χαρακτηρίζονται από ταχύτητα, ανταγωνιστικότητα και ποιότητα προκειμένου, όχι μόνο να ευημερήσουν, αλλά πρωτίστως να επιβιώσουν. Ασφαλιστική δικλείδα για την παραπάνω εξασφάλιση και για την αντιμετώπιση του φαινομένου της ανταγωνιστικότητας αποτελεί το αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

#### **B.4 Συνεργασία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα Επιμέρους Τμήματα της Επιχείρησης**



Κύριος υπεύθυνος για την ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος στην επιχείρηση, και κατά επέκταση για την εμπύχωση του ανθρώπινου παράγοντα, είναι ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποκλειστικός αρωγός, όμως, για την επίτευξη αυτού του σκοπού αποτελούν οι επιμέρους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης, η μέση διοικητική βαθμίδα δηλαδή. Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξουσιοδοτημένος να βοηθάει και να συμβουλεύει τα μεσαία διοικητικά στελέχη για θέματα προσλήψεων, στρατολόγησης και αποζημιώσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις, θέματα που αφορούν την σωστή τοποθέτηση και καθοδήγηση του νεοπροσληφθέντα, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την βελτίωση και την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους, την παροχή προστασίας και ασφάλειας κατά τη διάρκεια εργασίας, την ανάπτυξη δημιουργικής συνεργασίας των εργαζομένων και την επίτευξη αρμονικών εργασιακών σχέσεων, την ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης αλλά και τον έλεγχο των συμβάσεων και του κόστους εργασίας εκτελούνται από τη μέση διοικητική βαθμίδα. Όσο, όμως, η επιχείρηση αναπτύσσεται η μέση διοικητική βαθμίδα χρειάζεται την βοήθεια και την εξειδίκευση που το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να παρέχει. Πέρα, όμως, από την εξειδίκευση αυτή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται και από τα παρακάτω στοιχεία :

Ⓔ Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πρόσβαση στην ανώτερη βαθμίδα διοίκησης με αποτέλεσμα οι προτάσεις του πολλές φορές να θεωρούνται αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης.

Ⓔ Δρα ως το δεξί χέρι της ανώτατης διοίκησης επιβεβαιώνοντας την πως οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν εγκριθεί και υιοθετηθεί από αυτήν εκτελούνται και πραγματώνονται κανονικά από τα μεσαία διοικητικά στελέχη.

Ⓔ Βοηθά τα μεσαία διοικητικά στελέχη στις εργασίες που αφορούν την πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προώθηση και την εξεύρεση υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, είναι υποχρέωση του διευθυντή του εκάστοτε τμήματος να διευκρινίζει τα προσόντα που πρέπει να κατέχει ένας υποψήφιος υπάλληλος για την πλήρωση συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Στη συνέχεια η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει δράση, εξευρίσκοντας τους κα-

τάλληλους υποψήφιους και διεξάγοντας τις πρώτες συνεντεύξεις ή και τα κατάλληλα τεστ. Στο σημείο αυτό, ο διευθυντής του ενδιαφερόμενου τμήματος κάνει την τελική επιλογή με κριτήριο αν του αρέσει ή όχι ο εκάστοτε υποψήφιος. Ακόμη, εξασφαλίζει ότι τα μεσαία διοικητικά στελέχη συμμορφώνονται με τις αρχές περί ίσης μεταχείρισης αλλά και με τους κανονισμούς περί ασφάλειας κατά την απασχόληση. Επίσης, κατέχει πρωτεύον ρόλο όσον αφορά την επίλυση παραπόνων και την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων εν γένει, βοηθώντας έτσι αδρά τα μεσαία διοικητικά στελέχη στην επίτευξη της ομαλής λειτουργίας των τμημάτων τους.

Γ Παράλληλα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον πρόδρομο των νέων ιδεών και μεθόδων για την επίλυση προβλημάτων. Ενημερώνεται, δηλαδή, για τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά και βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τα νέα αυτά προγράμματα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των υπολοίπων τμημάτων και στελεχών της ΔΑΔ, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις ή και καθυστερήσεις. Για παράδειγμα τα στελέχη των υπολοίπων τμημάτων μπορεί να βρίσκουν άχρηστα και υπερβολικά τα καθήκοντα που η ΔΑΔ τους αναθέτει (όπως η συχνή εφαρμογή της αξιολόγησης των υπαλλήλων, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η αναφορά οποιασδήποτε αλλαγής στις συνθήκες απασχόλησης των υφισταμένων τους κ.α.). Από τη άλλη πλευρά η ΔΑΔ μπορεί να δυσανασχετεί με την πιθανή απροθυμία των πρώτων ή την καθυστέρηση ή την μη συμμόρφωσή τους στις επιταγές του τμήματος της ΔΑΔ. Έτσι, ενώ με την συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών μπορούν να επωφεληθούν και οι δύο, καμία φορά, εξαιτίας της έλλειψης χρόνου ή και διάθεσης, μπορεί να προκύψουν διαφωνίες και προστριβές.

Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί το θέμα της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και αυτού της ΔΑΔ είναι η αντιμετώπιση της ΔΑΔ ως συμβουλευτικού κέντρου, το οποίο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με πρακτικές απασχόλησης προσωπικού σε νομικά θέματα και βοηθά στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, στην εξομάλυνση των εργασιακών



σχέσεων ενώ προσθέτει αξία στις διάφορες προσπάθειες για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων που επιβλέπουν οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων. Συνοψίζοντας, η διεύθυνση – διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο ευθύνη της αντίστοιχης οργανωτικής μονάδας αλλά και όλων των στελεχών – προϊσταμένων. Οι ρόλοι της οργανωτικής μονάδας ΔΑΔ είναι οι εξής:

Ⓔ Επιτελικός, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΔ.

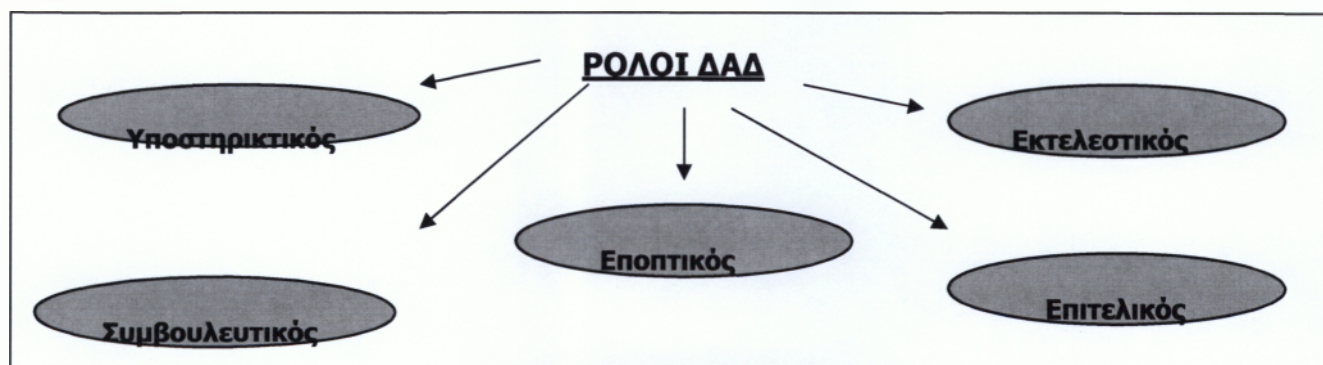
Ⓔ Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΔ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.

Ⓔ Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για την ΔΑΔ στις υπόλοιπες μονάδες.

Ⓔ Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει τα κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΔ.

Ⓔ Εκτελεστικός, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της ΔΑΔ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Διαγραμματικά έχει ως εξής:



Το κύρος και η σημασία του τμήματος της ΔΑΔ μπορεί να ενισχυθεί με την κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα, όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες του τμήματος, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Έτσι, όπως θα δούμε και παρακάτω, η τάση σήμερα είναι ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να συμμετέχει στο Δ.Σ. της εταιρίας και να έχει λόγο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση του

κύρους της ΔΑΔ είναι η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης του έργου της που μπορεί να βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.<sup>9</sup>

### **B.5 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Στρατηγική της Επιχείρησης**

Ίσως η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η ανάμειξη της στην ανάπτυξη αλλά και στην πραγμάτωση της στρατηγικής της εταιρίας. Η στρατηγική της εταιρίας αφορά την ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της με τις εξωτερικές ευκαιρίες και τις απειλές της, έτσι ώστε να διατηρήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα. (swot analysis) Στην εκτίμηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ιδιοτεροτήτων της επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ, επιπλέον, συμβάλλει καθοριστικά και στην εκτίμηση των νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά. Συγκεκριμένα, παρέχει λεπτομέρειες που αφορούν σχέδια κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές, διεξάγει έρευνα αγοράς σχετικά με την ικανοποίηση ή όχι των πελατών και παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την συχνά μεταβαλλόμενη νομοθεσία περί των σχέσεων εργασίας.

Παλιότερα, η εργασία της swot analysis ήταν αποκλειστική ευθύνη της ανώτατης και της μεσαίας βαθμίδας στελεχών ενώ το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού απλά επιτελούσε τις εκτελεστικές λειτουργίες της όλης διαδικασίας. Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ απλά συμμορφωνόταν στην επιχειρησιακή στρατηγική και διαμόρφωνε τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες εκείνες έτσι ώστε να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Καθώς, όμως, η επίτευξη του προγράμματος στρατηγικής εξαρτάται από την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής διάθεσης και την ενίσχυση του αισθήματος της ομαδικότητας μέσα στον οργανισμό, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αναβαθμίζεται σημαντικά, με αποτέλεσμα να αναμειγνύεται στον σχεδιασμό και στην διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας από τα πρώτα κιόλας βήματα της

---

<sup>9</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

ανάπτυξης και της εφαρμογής της. Εξάλλου, όπως αναφέραμε πρωτίστως, η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης βασίζεται πολύ στην ύπαρξη ενός αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να παραθέσουμε ακόμη μια άποψη ενός ειδικού επί του θέματος :

«Στις περισσότερες επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό αρχίζει να θεωρείται ως πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αναγνωρίζεται σιγά - σιγά ότι η διακριτική ικανότητα αποκτάται μέσα από υψηλά αναπτυγμένες εργασιακές δεξιότητες, την διακριτική κουλτούρα του οργανισμού, τις διοικητικές διαδικασίες και τα συστήματα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση στους μεταβιβάσιμους πόρους, όπως είναι ο εξοπλισμός...Προοδευτικά, έχει γίνει αποδεκτό ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με ένα υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό, το οποίο καθιστά τους οργανισμούς ικανούς να συναγωνιστούν στην βάση της μεταβαλλόμενης αγοράς, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων, της διαφοροποίησης των προϊόντων και της καινοτομίας της τεχνολογίας».

Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επιφέρουν στον οργανισμό το συγκριτικό πλεονέκτημα, λοιπόν, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου πεδίου για την διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστό ως Strategic Human Resources Management (Στρατηγική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού). Ο όρος Strategic Human Resources Management ορίζεται ως η σύνδεση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης, με σκοπό να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και να αναπτυχθεί η κουλτούρα του οργανισμού, τα οποία οδηγούν με την σειρά τους στην καινοτομία και στην οικονομική ευλυγισία. Η' αλλιώς, ο όρος Strategic Human Resources Management είναι ένα μοτίβο σχεδιασμένων δραστηριοτήτων και ασχολιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό να καθιστήσουν ικανό τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του. Διαφορετικά, Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη

των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού management.<sup>10</sup> Τέλος, Strategic Human Resources Management σημαίνει την αποδοχή της λειτουργίας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα στρατηγικό συνέταιρο, και στην τυποποίηση αλλά και στην εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου του οργανισμού, μέσα από τις λειτουργίες της στρατολόγησης, της επιλογής, της εκπαίδευσης, της παροχής κινήτρων, της εξασφάλισης ασφαλών συνθηκών εργασίας και συνθηκών ίσης μεταχείρισης και της εξασφάλισης αποδοτικού προσωπικού. Ιδανικά, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανώτατη διοίκηση λειτουργούν μαζί για να σχεδιάσουν την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική αυτή παρέχει το πλαίσιο λειτουργίας μέσα στο οποίο οι δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αποδώσουν. Εάν αυτό επιτευχθεί ικανοποιητικά θα πρέπει να παραχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων και οι συμπεριφορές εκείνες που με τη σειρά τους θα πρέπει να βοηθήσουν την επιχείρηση να εφαρμόσει την στρατηγική της και να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Επαγωγικά, το γεγονός ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει την ανώτατη διοίκηση να εκτελέσει το στρατηγικό της πλάνο μας οδηγεί στην εξής ερώτηση : Υπάρχει ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο πρακτικών που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να συμβάλει στην αποδοτικότετη ευδοκίμηση του πλάνου στρατηγικής της εκάστοτε εταιρίας; Οι γνώμες διίστανται, και συγκεκριμένα, από τη μια μεριά υποστηρίζεται ότι υπάρχουν κάποιες ευρύτερες διαδεδομένες πρακτικές και φιλοσοφικές αρχές, οι οποίες είναι παγκοσμίως εφαρμόσιμες στις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά από την άλλη, δεν υπάρχει καλύτερη πρακτική από το να οργανώσεις την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει στο σχέδιο στρατηγικής της και να υποστηρίζει τις λειτουργικές αλλά και τις στρατηγικές της πρωτοβουλίες.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

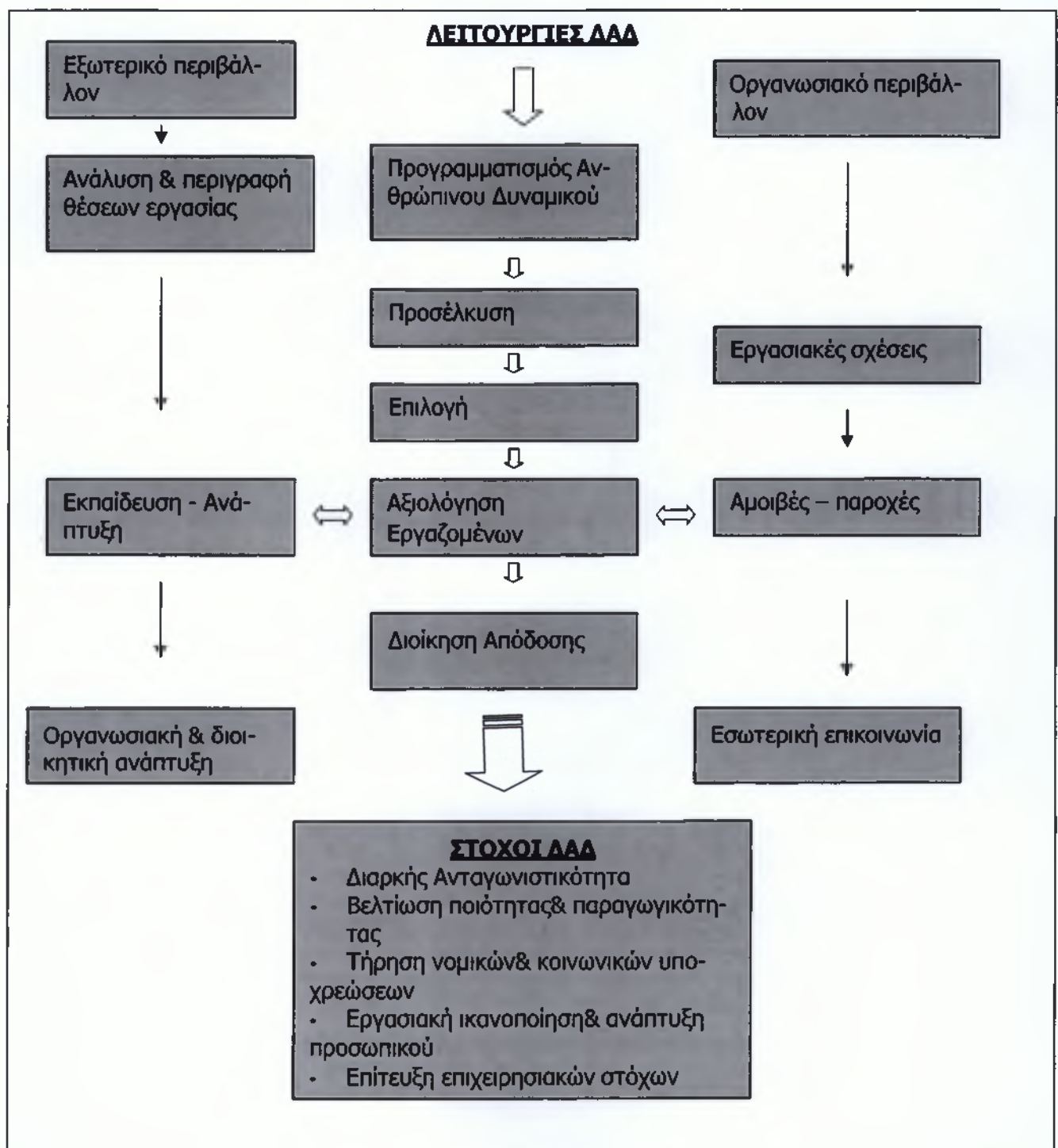
<sup>11</sup> Dessler G., 2000, βιβλ., " Human Resource Management"



## Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### Γ.1 Σχεδιαγραμματική ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη των εργασιών – λειτουργιών του τμήματος, θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε ένα σχεδιάγραμμα, που σχετίζεται με το περιεχόμενο των λειτουργιών της ΔΑΔ, καθώς και μια συνοπτική ανάλυσή του.



Οι παραπάνω λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική. Ας διευκρινίσουμε, όμως, τους παραπάνω όρους:

○ **Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον:** Αφορά τόσο το εξωτερικό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, που επηρεάζει αλλά και διαμορφώνει ως ένα βαθμό την πολιτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αυτή υιοθετεί.

○ **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας:** Αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορά την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

○ **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΔ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

○ **Προσέλκυση:** Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

○ **Επιλογή:** Αναφέρεται στην επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

○ **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζόμενους βάσει της επίδοσής τους. Η ανάπτυξη των



ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

○ Αξιολόγηση εργαζομένου: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης, μπορεί και να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

○ Αμοιβές και παροχές: Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με την μορφή bonus για παράδειγμα ή συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης και άλλες ύλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

○ Διοίκηση απόδοσης: Είναι το σημείο κλειδί στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση. Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

○ Εργασιακές σχέσεις: Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.α.

○ Εσωτερική επικοινωνία: Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των

πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωτικού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Ο Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη: Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΔ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΔ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

Ας δούμε τώρα και τους στόχους της ΔΑΔ, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα.

Ο Αύξηση ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΔ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό λόγο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Ο Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργα-

ζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή ένα οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ΔΑΔ. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητά της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης, θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Ο Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΔ είναι συνεπώς να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Ο Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Βασικός στόχος της ΔΑΔ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για τη ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε

αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, αλλά και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης στόχος είναι η διατήρηση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση, λόγω του ανταγωνισμού, δεν αναγνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Ο Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Στις επόμενες σελίδες θα αναπτύξουμε εκτενέστερα τις λειτουργίες του τμήματος.

## **Γ.2 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας**

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΔ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων<sup>12</sup>, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων<sup>13</sup>, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανο-

---

<sup>12</sup> Ο όρος περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

<sup>13</sup> Οι προδιαγραφές θέσης αντίστοιχα ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει να κάνει αποτελεσματικά την δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μια θέσης εργασίας.



τήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, η ΔΑΔ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας εξαρτάται από το είδος των πληροφοριών που ο αναλυτής θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και τον ακριβή τρόπο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει. Αναλυτικότερα, το είδος των πληροφοριών μπορεί να αφορά βασικές και ενδιάμεσες ή εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία, με κριτήριο τον τεχνολογικό προσανατολισμό της θέσης. Πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι μια παλαιότερη ανάλυση εργασίας που έχει γίνει για μια θέση, διάφορα έγγραφα ή εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για την θέση ή ακόμα και τυχόν παρατηρήσεις που οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλλουν ή στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη ή τους εργαζόμενους της επιχεί-

ρησης. Ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας τώρα μπορεί να έχει αφηγηματικό χαρακτήρα, δηλαδή ο αναλυτής συλλέγει ποιοτικές και όχι ποσοτικές πληροφορίες από διάφορες πηγές, και το υλικό αυτό ενσωματώνεται στη γραπτή περιγραφή των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Μπορεί ακόμη να έχει χαρακτήρα μηχανικής προσέγγισης, δηλαδή ο αναλυτής μελετά τις κινήσεις του σώματος και τα βήματα κατά την πραγματοποίηση κά-θε καθήκοντος της υπό μελέτη θέσης εργασίας. Επιπλέον, μπορεί ο αναλυτής να ακολουθεί την τεχνική κρίσιμων περιστατικών. Σε αυτή την τεχνική μια ομάδα ειδικών καλείται να δώσει γραπτά παραδείγματα συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική επίδοση στην εργασία. Σε δεύτερη φάση, όλα τα παραδείγματα που συγκεντρώνονται ταξινομούνται σε ομάδες παρόμοιων συμπεριφορών, οι οποίες με τη σειρά τους αξιολογούνται και κατατάσσονται ανάλογα με την σπουδαιότητά τους για την επίδοση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Έτσι, ο αναλυτής μπορεί να εντοπίσει τις συμπεριφορές που συνδέονται με την ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική απόδοση της θέσης εργασίας. Τέλος, ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας μπορεί να έχει λειτουργικό χαρακτήρα. Οι πληροφορίες σε αυτή την τεχνική συγκεντρώνονται με τη μελέτη παλαιότερων γραπτών εγγράφων, την παρατήρηση των εργαζομένων πάνω στην εργασία και τις συνεντεύξεις με τους κατόχους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο αναλυτής εντοπίζει και περιγράφει τα καθήκοντα της θέσης, ορίζοντας τη δραστηριότητα που αναλαμβάνει ο υπάλληλος, το σκοπό της θέσης και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δουλεύει. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται αφορούν τις λειτουργίες του εργαζομένου, την απόδοσή του και το γενικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο – ικανότητες του εργαζομένου στη Λογική, στα Μαθηματικά και στην Γλώσσα. Ο αναλυτής, μετά την περιγραφή των λειτουργιών, θα πρέπει να ορίσει πρότυπα επίδοσης και να περιγράψει πώς να εκτιμάται η επίδοση του εργαζομένου ενώ θα πρέπει να ορίσει την εκπαίδευση που χρειάζεται να έχει ο εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη θέση.



### Γ.3 Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις εξής πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τί αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν. (δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές).
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους.

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.

- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Οι περιγραφές της θέσης εργασίας δε χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερείς. Αυτό που χρειάζεται να διευκρινιστεί είναι η αναμενόμενη συνεισφορά των κατόχων της θέσης και η σχέση μεταξύ των θέσεων στον οργανισμό. Επιπλέον, καθώς προετοιμάζεται η περιγραφή της θέσης εργασίας, υπάρχουν δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η λειτουργική ευελιξία, δηλαδή οι περιγραφές των θέσεων δεν πρέπει να λειτουργούν περιοριστικά αλλά να παρέχουν την ευχέρεια στους εργαζόμενους να δράσουν ελεύθερα και όχι να περιορίζονται στο στενό πλαίσιο μιας θέσης εργασίας, και η ομαδική δουλειά, καθώς θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο της περιγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση τους κύριους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει. Συγκεκριμένα, η περιγραφή εργασίας για σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης περιλαμβάνει τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για τον σκοπό ή το αντικείμενο της δουλειάς και μια λίστα με τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης η περιγραφή της θέσης πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης ενώ για σκοπούς εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για την δουλειά.

Συμπληρωματικό στοιχείο της περιγραφής των θέσεων εργασίας είναι οι προδιαγραφές θέσης ή ατόμου, όσον αφορά τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις του. Οι προδιαγραφές της θέσης είναι πολύ χρήσιμες για την προκήρυξη και αγγελία μια θέσης και βοηθούν στην επιλογή μετα-

ξύ των υποψηφίων. Πολλές φορές εντάσσονται μέσα στην περιγραφή της θέσης ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό τμήμα που συνοδεύει την περιγραφή. Είναι δυνατό ωστόσο να παρουσιαστούν προβλήματα ή δυσχέρειες σχετικά με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας όπως για παράδειγμα υπάρχει περίπτωση να παρατηρηθεί απόκλιση από την πραγματική θέση, χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στη διατύπωση της περιγραφής, παράλειψη σημαντικών πληροφοριών, παράθεση άχρηστων λεπτομερειών, απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα ακόμα και ξεπερασμένα στοιχεία που δεν έχουν ενημερωθεί σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες. Σκοπός όμως είναι το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας να διευκολύνει την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας του, χωρίς να του δημιουργεί συνάμα εμπόδια στην λειτουργική ευελιξία της θέσης του, στοιχείο άκρως απαραίτητο για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

#### **Γ.4 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΔ, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας. Ειδικότερα, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Άρα, έχει αφενός ποσοτικό αφετέρου ποιοτικό χαρακτήρα. Παράλληλα, εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ατόμων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Για την επίτευξη των στόχων αυτών ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέ-

πει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης, να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες. Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς ο εκάστοτε προγραμματιστής μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες. Ειδικότερα, θα πρέπει να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αφορούν όλη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, τη μελέτη και τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και την ανάλυση και των σχεδιασμό των έργων. Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με τη παρούσα και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την εξέλιξη της αλλά και τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών αποφάσεών της, όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή μεταβολές στη ζήτηση και προσφορά προϊόντος αλλά και

εργασίας κ.α. Όπως αναφέρει ο Armstrong, σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας, μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων, μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος όσον αφορά την προσφορά και ζήτηση εργασίας.

- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Προσδιορισμός αναγκών.

- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολο-

γισμό οικονομικών μέσων.

- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό των μελλοντικών προγραμμάτων.

Αναλυτικότερα, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και η εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα επιχειρηματικά σχέδια για μείωση ή ανάπτυξη των εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων και προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στον σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διάφορων εναλλακτικών σχεδίων, για αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων. Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.



## **Γ.5 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα εξής: 1) γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό 2) ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας 3) γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό 4) πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών στο μέλλον 5) γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και 6) αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Αν η πηγή προσέλκυσης αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τότε εξετάζονται και κατατάσσονται οι υποψήφιοι, αποτιμάται κάποιος από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρεται στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο η θέση. Αν δε μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους πλέον υποσχόμενους υποψήφιους, πείθοντάς τους ότι είναι καλός εργοδότης που προσφέρει αξιολογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και των υποψηφίων μπορεί να συγκρουστούν καθώς ο μὲν προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου και ο δε προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Επιπλέον, ενώ ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Ακόμη, ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να εξασφαλίσει την αποδοχή του σε μια πιθανή προσφορά της θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υ-

ποψήφιο μπορεί να υπαγορεύσει την χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν την πιθανότητα αποδοχής της θέσης από τον υποψήφιο (όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης). Αντίστοιχα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία. Γενικότερα, πρόκειται για μια πολυσύνθετη αλλά άκρως σημαντική διαδικασία καθώς μέσα από αυτήν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη στελέχωση των θέσεων της με το πλέον ικανότερο προσωπικό.

### **Γ.6 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής των αναγκών για την κάθε θέση, και αφού η επιχείρηση προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους, καλείται να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίοι να θέλουν να προσφέρουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές σύμφωνα με τη δυνατότητά της αλλά και σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στην αγορά.

Πάντα, όμως, υπάρχει η περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος της οποίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Το κόστος αυτό αναλύεται σε όρους σπατάλης του χρόνου για την προσέλκυση και επιλογή, ένταξη, εκπαίδευση και ενημέρωση του εργαζομένου, προσαρμογής του στις απαιτήσεις της θέσης αλλά και σε όρους ψυχολογικής επιβάρυνσης στην περίπτωση μιας αποτυχημένης και λανθασμένης επιλογής.

Η αποτυχημένη επιλογή πολλές φορές είναι απόρροια της διαδικασίας της προσέλκυσης, και συγκεκριμένα της προσπάθειας των υπευθύνων της πρόσληψης να προσελκύσουν όσο περισσότερους υποψήφιους γίνεται, παρουσιάζοντας μόνο τις θετικές πλευρές της υπό κάλυψη θέσης αλλά και ωραιοποιώντας τις επικρατούσες καταστάσεις μέσα στην εταιρία. Για αυτό ακριβώς προτιμότερο είναι να γίνεται μια αντικειμενική και προσγειωμένη προσέγγιση τόσο

της υπό κάλυψης θέσης όσο και της ίδιας της επιχείρησης, αναλύοντας τις θετικές αλλά και τις αρνητικές πλευρές συνάμα.

Ένα μεγάλο επίσης πρόβλημα στη διαδικασία της επιλογής είναι ότι είναι βασισμένη στην υποκειμενική κρίση του εκάστοτε υπεύθυνου για την επιλογή, για αυτό θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά. Κατά την διαδικασία επιλογής συμβαίνουν τα εξής: Η' ο υποψήφιος αποκλείεται σε κάποιο από τα στάδια της διαδικασίας ή περνά όλα τα στάδια της διαδικασίας, ανεξαρτήτου απόδοσης, και κρίνεται με βάση την συνολική του προσπάθεια και αναλογικά με τους άλλους υποψηφίους. Τα στάδια της επιλογής είναι η αίτηση πρόσληψης και τα βιογραφικά σημειώματα, από τα οποία συλλέγονται πληροφορίες για τους υποψηφίους, οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες, οι οποίες βέβαια μπορεί να έχουν μεροληπτικό χαρακτήρα από την στιγμή που ο ίδιος ο υποψήφιος επιλέγει τα άτομα που θα "εγγυηθούν" για αυτόν, η συνέντευξη, κατά την οποία επίσης συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες, και με την οποία δεν αφήνονται περιθώρια παρερμηνείας από την στιγμή που γίνεται μια επιτόπου ανταλλαγή απόψεων, δίνοντας την δυνατότητα στον εξεταστή να διακρίνει την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Ωστόσο και πάλι υπάρχει ο κίνδυνος της μεροληψίας αλλά και της απόδοσης υπερβολικής σημασίας σε ένα θετικό ή αρνητικό στοιχείο του υποψήφιου που μπορεί να κρίνει καθοριστικά το αποτέλεσμα. Επίσης, σημαντική θέση στην διαδικασία επιλογής κατέχουν τα τεστ επιλογής προσωπικού τα οποία μπορεί να είναι τεστ διανοητικών ικανοτήτων και ευφυΐας, τεστ ενδιαφερόντων, τεστ ικανοτήτων, τεστ προσωπικότητας, τεστ εκπαίδευσης αλλά και τεστ γνώσης – επιτευγμάτων. Όλα αυτά τα τεστ θα πρέπει να έχουν τα χαρακτηριστικά της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της συνάφειας, αλλά και της σωστής ερμηνείας των αποτελεσμάτων τους. Τέλος, στα στάδια της διαδικασίας επιλογής εντάσσονται η πρακτική άσκηση του υποψηφίου, είτε ως εκπαιδευόμενος για μια περίοδο δοκιμασίας είτε αναθέτοντας του ένα project στο πλαίσιο της διαπίστωσης των προσόντων του υποψηφίου, αλλά και η γραφολογική ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της προσέγγισης και ερμηνείας της ψυχοσύνθεσής του.

## **Γ.7 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γεγονός ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της ατομικής τους επίδοσης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης, λοιπόν, δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση που στόχο έχει να ωφελήσει την επιχείρηση.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι έννοιες συνυφασμένες, που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν τάχιστα τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Η έννοια της εκπαίδευσης και της αλλαγής είναι στενά συνδεδεμένες από την στιγμή που συνθήκες όπως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη των αγορών, ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις, αντιμετωπίζονται μέσα από την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνοντας έτσι υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας αλλά και καινοτομίας.

Ειδικότερα, εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.

Στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους, η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, έτσι ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέες δραστηριότητες προκειμένου να ικανοποιηθούν

οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας.

Πολλά είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και συγκεκριμένα, μπορεί να επιτύχει αυξημένη παραγωγικότητα, τόσο σε όρους ποιότητας αλλά και σε όρους ποσότητας από την στιγμή που εμπλουτίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Ακόμη, επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων ακριβώς επειδή αισθάνονται πιο αποδοτικοί και χρήσιμοι για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Η', ακόμη περισσότερο, καθώς ο εργαζόμενος μέσα από την εκπαίδευση μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του χωρίς την επίβλεψη κάποιου ανώτερου στελέχους, το αίσθημα της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, και επομένως και της ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησης αναπτύσσεται, αλλά και το κόστος επίβλεψης μειώνεται. Αν εξετάσουμε τα οφέλη από την τεχνική πλευρά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η εκπαίδευση συμβάλει και στην μείωση των ατυχημάτων από την στιγμή που τόσο τα μέτρα ασφαλείας γνωστοποιούνται αλλά και οι δυνατότητες, άρα και οι κίνδυνοι του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, αναλύονται. Επιπλέον, η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης εξασφαλίζει την άμεση κάλυψη αναγκών που δημιουργούνται είτε από την αιφνίδια εγκατάλειψη θέσης από κάποιο εργαζόμενο είτε από τις επικείμενες αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά ενώ παράλληλα προσελκύει πολλούς υποψήφιους που επιθυμούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση, καθώς εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση φροντίζει για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και έτσι έμμεσα συμβάλει και στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Τέλος, η πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης, καθώς το ενθαρρύνει να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το βοηθά να ενστερνιστεί την εταιρική κουλτούρα.

## **Γ.8 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Να εκτιμά, δηλαδή, πόσο καλά αποδίδουν οι ερ-



γαζόμενοι. Συγκεκριμένα, αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, ετήσια ανασκόπηση ή ανασκόπηση απόδοσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, έτσι ώστε να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή σε σύγκριση με επιδόσεις του στο παρελθόν. Εξάλλου, η επαναπληροφόρηση συμβάλει στην αποτροπή από μη επιθυμητές ενέργειες ή συμπεριφορές για τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Κατόπιν, να παρακολουθείται η απόδοσή του και έτσι να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης κατά την οποία ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου, του παρέχει συμβουλές προκειμένου να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει ο οργανισμός. Επίσης, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού από την στιγμή που πέρα από τις δυνατότητές του εντοπίζονται και οι αδυναμίες του.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για την σύνδεση του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την απόδοσή τους. Δηλαδή, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους για την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ομαλή λειτουργία του συστήμα-

τος αμοιβών είναι να βασίζεται στη δίκαιη αξιολόγηση βάση αντικειμενικών κριτηρίων, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι στη διαδικασία της αξιολόγησης ο αξιολογούμενος έχει παθητική ή ενεργή στάση, ανάλογα με το αν τηρείται η παραδοσιακή μέθοδος (όπου ο αξιολογητής έχει επικριτικό χαρακτήρα και η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την επιβολή ποινών ή την αλλαγή του προσωπικού) ή η σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης (όπου ο αξιολογητής συμβουλεύει και βοηθάει τον αξιολογούμενο να ενδυναμώσει τις πτυχές εκείνες στις οποίες υστερεί).

Για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό όμως το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Να είναι ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (ανάλογο του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων, της σύνθεσης των εργαζομένων, της τεχνολογικής δομής κ.α.)
- Να έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους και να είναι αποδεκτό από αυτούς.
- Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.
- Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές βελτίωσης.
- Να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή.

### **Γ.9 Συστήματα Αμοιβών**

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζόμενου στην κοινή προσπά-

θεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εμπειρία από τα επιχει-

ρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει και ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές και συγκεκριμένα θα πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής καθώς η αμοιβή αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, για τη δέσμευση – αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα έτσι να οδηγούμαστε στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Επιπλέον, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει και στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι επιχειρήσεις που παρέχουν ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλοι έλξης μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μπορούν να επιλέξουν εργαζόμενους με τα καλύτερα προσόντα και να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας.

Τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν την απόδοση προμηθειών, bonus, του επιδόματος αξίας (δηλαδή αύξηση του επιπέδου του μισθού βάση της απόδοσης του εργαζόμενου). Μπορούν ακόμα να περιλαμβάνουν δικαίωμα στην διανομή των κερδών, διάθεση μετοχών, ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή για extra ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο ( παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, άδεια πένθους, ιατρικές άδειες ή άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων). Επιπλέον, παρέχουν δυνατότητες για την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους (όπως για παράδειγμα συμβουλευτική υποστήριξη, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδάκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη δουλειά ή ακόμα και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για τις εργαζόμενες μητέρες).

Οι επιπλέον παροχές που προσφέρει ο εργοδότης σαφώς έχουν σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Για τις επιχειρήσεις όμως που είναι πρόθυμες να επωμιστούν το τεράστιο κόστος των

παροχών αυτών τα οφέλη που λαμβάνουν είναι πολύ περισσότερα καθώς έτσι οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"



## **Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **Δ.1 Έννοια και Στόχοι Εκπαίδευσης**

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων. Η διαδικασία της εκπαίδευσης απαιτεί ένα πομπό (εκπαιδευτή) και ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μεταξύ των οποίων συντελείται η μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και πληροφοριών εν γένει.

Ειδικότερα, εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, σκοπεύει στην απόκτηση και στην βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθώς και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των τελευταίων αλλά και να ικανοποιηθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.<sup>15</sup>

Η εκπαίδευση στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί και βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα κάνοντας καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Αναλυτικότερα, στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους.

Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Διακρίνουμε τους όρους Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού, που αναφέρονται συνήθως σε μεσαία και σε ανώτερα στελέχη, καθώς προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου, και τον όρο Κατάρτιση που αναφέρεται κυρίως σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, καθώς έχει εισαγωγικό ή τεχνικό χαρακτήρα.

<sup>16</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

## **Δ.2 Αρχές Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης**

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιες αρχές. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει το στοιχείο του εθελοντισμού και όχι του καταναγκασμού από την πλευρά του εκπαιδευόμενου για την διαδικασία της εκπαίδευσης ή ακόμη και την έναρξη της μάθησης. Επιπλέον, απαιτείται αλληλοσεβασμός μεταξύ όσων εμπλέκονται στη διαδικασία της μάθησης και να επικρατεί σχέση εκπαιδευτικής συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της αποτελεσματικής εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν. Ακόμη περισσότερο προς αυτόν το σκοπό βοηθάει και η ύπαρξη κινήτρων ( είτε εσωτερικών, δηλαδή η ανάπτυξη της ανάγκης της αυτό-βελτίωσης, είτε εξωτερικών, δηλαδή η ευκαιρία για καλύτερες αποδοχές). Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης και να έχουν εικόνα τόσο του παρόντος επιπέδου των γνώσεων τους όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από αυτούς. Επίσης, η μάθηση θα πρέπει να είναι ενεργητική και όχι παθητική διαδικασία, έτσι ώστε να επιλέγεται η καταλληλότερη εκπαιδευτική μέθοδος από πλευράς απαιτήσεων και αποδοχής αυτής, ενώ θα πρέπει να υπάρχει και το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε να υπάρχει επιβεβαίωση για τα βήματα γνώσης των εκπαιδευόμενων, όπως επίσης να συντελείται και η επανάληψη των γνώσεων ή η επαλήθευσή τους μέσα από την πρακτική άσκηση, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αφομοίωση και η αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων.<sup>17</sup>

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής μάθησης περιλαμβάνεται και η ύπαρξη κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού, με τη χρήση κατάλληλων παραδειγμάτων, με συνοπτική εικόνα των θεματικών ενοτήτων της εκπαίδευσης, με διαχωρισμό των νοηματικών ενοτήτων. Ακόμα, θα πρέπει να υπάρχει προσομοίωση των πραγματικών συνθηκών του εργασιακού χώρου στο χώρο της εκ-

---

<sup>17</sup> Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"

παίδευσης για να επιτευχθεί καλύτερη αφομοίωση των γνώσεων αλλά και η μετέπειτα καλύτερη εφαρμογή τους .

### **Δ.3 Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι στη διακριτική ευχέρεια της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ή εφόσον υπάρχει από τον υπεύθυνο της εκπαίδευσης, ο οποίος σε αυτή την περίπτωση αναφέρεται στον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε γενικές γραμμές οι υποχρεώσεις των υπεύθυνων εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες :

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων αλλά και της υποδομής για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και των συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι ( π.χ. αμοιβές εκπαιδευτών, ωράρια εκπαίδευσης, συχνότητα προγραμμάτων κ.α.)
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους – οφέλους για την επιχείρηση.

Ειδικότερα, η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελείται από τα εξής ακόλουθα στάδια :

1. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών
2. Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Παρακάτω θα αναλύσουμε εκτενέστερα τις παραπάνω θεματικές ενότητες :

### **Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η εκπαίδευση του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες και όχι αόριστες καταστάσεις. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό θα πρέπει να γίνεται εντοπισμός και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό να καθορίζεται αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της θέσης της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να ανακύψουν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής ζωής, όπως στην έναρξη της απασχόλησης (προκειμένου να συμπληρωθεί το κενό των σημερινών γνώσεων τους με αυτές που η νέα θέση απαιτεί), κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής (προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους στη θέση που ήδη κατέχουν) αλλά και στην περίπτωση της εναλλαγής της θέσης εργασίας τους (προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα και αποδοτικότερα στα νέα καθήκοντα που αναλαμβάνουν). Εκτός από τις παραπάνω περιπτώσεις και οι εργαζόμενοι από μόνοι τους έχουν συνεχείς ανάγκες για εκπαίδευση, στο πλαίσιο της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους.

Κατά αυτόν τον τρόπο οι ανάγκες για εκπαίδευση μπορούν να αναλυθούν στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως στο επίπεδο τμήματος – ομάδας (ομαδικές ανάγκες) και έπειτα στο επίπεδο ατόμου (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή και αμφίδρομη σχέση μεταξύ τους. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

### **Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης**

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό της εκπαίδευσης. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης περιλαμβάνει:

1. την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης (δηλαδή, το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων)
2. την επιλογή των εκπαιδευόμενων (δηλαδή, συγκεκριμένα θα πρέπει να ορίζεται ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, οι ανάγκες εκπαίδευσής τους καθώς και ο χρόνος που έχει περάσει από την προηγούμενη εκπαίδευσή τους, το προσωπικό ενδιαφέρον τους για να εκπαιδευτούν αλλά και η ύπαρξη μεγάλων πιθανοτήτων να παραμείνουν στην επιχείρηση).
3. την επιλογή των εκπαιδευτών (δηλαδή, να υπάρχει συμμετοχή και των στελεχών της επιχείρησης στην εκπαιδευτική διαδικασία εφόσον κατέχουν εμπειρία και γνώση)
4. την επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση (δηλαδή, μπορεί τα προγράμματα να είναι ενδοεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά ενώ η διάρκεια τους εξαρτάται από το περιεχόμενο αλλά και τους στόχους του προγράμματος) .

Μετά το βήμα του σχεδιασμού ακολουθεί η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, η οποία μπορεί να είναι είτε στη θέση εργασίας είτε εκτός της θέσης εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος μαθαίνει να εξασκεί τις δεξιότητές του πάνω στο αντικείμενο της θέσης εργασίας του ενώ στη δεύτερη περίπτωση έχουμε την υλοποίηση της εκπαίδευσης σε ενδοεπιχειρησιακή ή εξωεπιχειρησιακή βάση. Στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση η διαδικασία συντελείται μέσα στην επιχείρηση και αυτό πραγματοποιείται περισσότερο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση παρέχουν συνήθως οι μικρές επιχειρήσεις, αναθέτοντας τα προγράμματα εκπαίδευσης σε εξωτερικούς φορείς, δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων από την επιχείρηση. Στους δύο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και αυτός της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, που βασίζεται στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και γενικότερα στη χρήση του διαδικτύου.



Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου συντελείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να είναι είτε άτυπη είτε τυπική και στην ουσία περιλαμβάνει απλά την παρακολούθηση της εργασίας του ειδικευόμενου από τον ειδικευόμενο. Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης έχει το πλεονέκτημα του μικρού κόστους εφαρμογής, της ευκολίας στην εκτέλεσή του, της αμεσότητας της αξιολόγησης, της διόρθωσης αλλά και της αύξησης της αποδοτικότητας του εκπαιδευόμενου. Ωστόσο, έχει και ορισμένα μειονεκτήματα από την άποψη ότι συντελείται απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή αλλά και του εκπαιδευόμενου, μέχρι να φτάσει ο εκπαιδευόμενος σε ικανοποιητικό σημείο απόδοσης, όπως επίσης μπορεί να προκληθούν ακούσια από τον εκπαιδευόμενο υλικές ζημιές ή και καταστροφές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Τέλος, ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση είναι το ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, αν θα πρέπει δηλαδή να επιβαρύνει την επιχείρηση ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα ήταν σωστότερο να κατανεμηθεί ανάμεσα στους δύο. Στη πράξη, λοιπόν, ακολουθούνται διάφορες πρακτικές κυρίως με το είδος της εκπαίδευσης. Έτσι, όταν η εκπαίδευση επιβάλλεται λόγω αλλαγών στο αντικείμενο ή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας το κόστος καλύπτεται από την επιχείρηση. Αντίθετα, αν η εκπαίδευση γίνεται μετά από επιθυμία του υπαλλήλου και αποσκοπεί κυρίως στην προσωπική του εξέλιξη το κόστος καλύπτεται είτε εξολοκλήρου από τον ίδιο τον υπάλληλο είτε εν μέρει από αυτόν και εν μέρει από την επιχείρηση.<sup>18</sup>

### **Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης Στη θέση εργασίας**

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευση στην θέση εργασίας είναι οι εξής:

- ¼ Η μέθοδος της επίδειξης ή αλλιώς εκπαίδευση βήμα -προς- βήμα. Χρησιμοποιείται κυρίως στους νεοεισερχόμενους και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά.

<sup>18</sup> Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"

- ¼ Η μέθοδος της εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας, όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από ένα παλιό κάτοχο της θέσης εργασίας με σκοπό την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Μέσω της ελεγχόμενης ανάθεσης αρμοδιοτήτων ο εκπαιδευόμενος βοηθιέται να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει προκειμένου να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα.
- ¼ Η μέθοδος εκπαίδευσης μέσω μέντορα, όπου ειδικά εκπαιδευμένα και επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των "προστατευόμενων" τους. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση κατά την οποία ο μέντορας παροτρύνει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, εμπνέει και γενικότερα υποστηρίζει τον εκπαιδευόμενό του σε κάθε κίνηση που σχετίζεται με την επαγγελματική και εν γένει τη προσωπική του σταδιοδρομία.
- ¼ Η μέθοδος του προγράμματος ελεγχόμενης μαθητείας, όπου εφαρμόζεται κυρίως όταν οι γνώσεις που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες. Σε αυτή την περίπτωση ο εκπαιδευόμενος αποκαλείται μαθητευόμενος ή ειδικευόμενος ή ασκούμενος και τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις κατάλληλες γνώσεις. Στη περίοδο της μαθητείας ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό μισθό.
- ¼ Η μέθοδος της εργασιακής ενημέρωσης, όπου εφαρμόζεται όταν μια επιχείρηση έχει εργαζόμενους που λόγω έλλειψης προσόντων κινδυνεύουν να απολυθούν ή πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους ή για νέες θέσεις εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση προτοιμάζεις τους εκπαιδευόμενους παρέχοντας τους πρώτα πλήρη ενημέρωση σχετικά με το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν, έπειτα γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών της νέας θέσης εργασίας, κατόπιν ακολουθεί η πρακτική άσκηση των εκπαιδευόμενων σχετικά με αυτά που διδάχθηκαν για να καταλήξουμε στην τοποθέτηση των εκπαιδευόμενων στη νέα θέση εργασίας (αφού τελειώσει η περίοδος της πρακτικής άσκησης), όπου και

ορίζεται ένας επόπτης, προκειμένου να μπορούν να απευθυνθούν σε περιπτώσεις που υπάρχουν απορίες κατά τα πρώτα βήματα.

- ¼ Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης, όπου χρησιμοποιείται κυρίως από τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ως μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία πάνω στο αντικείμενο σπουδών τους. Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης κυμαίνεται από 3-12 μήνες, γίνεται με συνεργαζόμενους οργανισμούς και επιχειρήσεις, και βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να "αντιστοιχίσει" αυτά που διδάχτηκε με τον τρόπο που εφαρμόζονται στην πράξη. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, όμως, είναι ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου συνήθως δεν ανατίθενται στον εκπαιδευόμενο σοβαρά καθήκοντα αλλά ωστόσο η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο έκθεσης του φοιτητή στην εργασιακή πραγματικότητα.
- ¼ Η μέθοδος της συμμετοχής σε επιτροπές, όπου εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που διαθέτουν επιτροπές για το χειρισμό διάφορων θεμάτων (όπως αυτό της κατάρτισης του προϋπολογισμού), με αποτέλεσμα ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος να μπορεί να πληροφορηθεί στοιχεία μέσα από την συμμετοχή του στην διαδικασία.
- ¼ Η μέθοδος της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, κατά την οποία ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων εργασίας, έτσι ώστε στο τέλος της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια που ίσως να αποτελεί κατάσταση χειρότερη από αυτή της αμάθειας.
- ¼ Η μέθοδος του εμπλουτισμού της θέσης εργασίας, όπου πραγματοποιείται η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου πρέπει να γίνεται κατόπιν σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να μην εκθέσουμε τον εργαζόμενο στον κίνδυνο της αναποτελεσματικότητας των ικανοτήτων του.
- ¼ Η μέθοδος των γραπτών εργασιών και η συμμετοχή σε έργα, όπου ο εκπαιδευτής αναθέτει στον εκπαιδευόμενο συγκεκριμένες εργασίες, βασιζό-

μενες σε ρεαλιστικά στοιχεία έτσι ώστε να τον βοηθήσουν να συνδέσει τις αποκτούμενες γνώσεις με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτά τα έργα ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και γενικότερα την ένθερμη ανάληψη των καθηκόντων της θέσης.

### **Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης Εκτός θέσης εργασίας**

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας είναι οι εξής:

- ¼ Η μέθοδος των διαλέξεων είναι από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά αρχών, γεγονότων ενώ οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ως ακροατές. Η μέθοδος είναι απλή, αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Ωστόσο, βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι συνήθως αποσπάται η προσοχή του δέκτη με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ολοκληρωμένη μάθηση. Επιπλέον, επειδή η πρακτική άσκηση είναι αυτή που βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να εμπεδώσει τη γνώση, η διάλεξη από μόνη της δεν επαρκεί.
- ¼ Η μέθοδος των σεμιναρίων, τα οποία έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Τα σεμινάρια στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στη διαμόρφωση στάσεων και διαρκούν από ώρες ως μερικές μέρες. Το κύριο πλεονέκτημα τους είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να κατανοούν καλύτερα το περιεχόμενό του.
- ¼ Η μέθοδος των case studies (μελέτη περιπτώσεων), όπου αφορά τη μελέτη-ανάλυση ενός γεγονότος στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι προσπαθούν να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών και γίνεται από ομάδες εκπαιδευόμενων και όχι ατομικά. Όμως, για την ανάπτυξη τους απαιτείται ένας πολύ έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την

ανάλυση στους εκπαιδευτικούς σκοπούς για τους οποίους έχει αναπτυχθεί η εκάστοτε περίπτωση.

- ¼ Η μέθοδος των επιχειρηματικών παίγνιων όπου οι εκπαιδευόμενοι εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες μαθαίνοντας έτσι καλύτερα. Συγκεκριμένα, τα άτομα διαιρούνται σε ομάδες των πέντε ή έξι ατόμων και τους δίνονται ένας στόχος προκειμένου να τον μελετήσουν και να πάρουν κάποιες αποφάσεις. Συνήθως υπάρχει μεγάλη αίσθηση ενθουσιασμού κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παίγνιου. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων ενώ βοηθούν στην εστίαση της προσοχής και στην ανάγκη για προγραμματισμό. Επομένως είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς. Ένα μειονέκτημα είναι ότι η ανάπτυξή τους και η εκτέλεσή τους είναι δαπανηρή ενώ οι εναλλακτικές λύσεις του εκάστοτε προβλήματος που έχουν να επιλέξουν είναι λίγο πολύ καθορισμένες με αποτέλεσμα να μην υπάρχει το στοιχείο της καινοτομίας και του αυθορμητισμού.
- ¼ Η μέθοδος της προσομοίωσης, όπου ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Η προσομοίωση χρησιμοποιείται συνήθως σε πολλές τεχνικές δουλειές και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθους χειρισμούς καθώς και την πιθανότητα δυσάρεσκιας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζόμενου.

### **Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στη προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για τη καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλοι εκπαιδευτι-



κοί μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης<sup>19</sup> τώρα αποτελεί την διερεύνηση αν το πρόγραμμα της εκπαίδευσης που εφαρμόστηκε τελικά, άξιζε τη προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν ενώ εξετάζει και τί βελτιώσεις χρειάζονται προκειμένου να γίνει η εκπαίδευση πιο αποτελεσματική στο μέλλον.

Αναλυτικότερα, αυτό που η κάθε επιχείρηση θέλει να ελέγξει με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευόμενων γ) εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση δ) εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της επιχείρησης ε) αν θα πρέπει να συνεχιστεί η επένδυση στην εκπαίδευση.

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

1. Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
2. Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευόμενων αμέσως ή και μετά από μερικούς μήνες από την εκπαίδευση.
3. Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά την εκπαίδευσή του για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια στον προϊστάμενο του.
4. Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζόμενου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν.
5. Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (αναφορικά με τις επιδόσεις και τις αποδόσεις των εργαζομένων).

---

<sup>19</sup> Αξιολόγηση εκπαίδευσης είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους.

#### **Δ.4 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Δεν υπάρχει αμφιβολία καμία ότι τα οφέλη από την εκπαίδευση προσωπικού μόνο θετικά μπορεί να είναι. Αναλυτικότερα αυτά αναπτύσσονται ευθύς παρακάτω.

Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας μιας και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας αλλά και της ποσότητας της παραγόμενης ποσότητας, στη μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων. Επιπρόσθετα, οδηγεί στην ανύψωση του ηθικού καθώς η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης οδηγεί με τη σειρά της στην ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας αλλά και της σιγουριάς. Επιπλέον, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη (καθώς επιφέρει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τον πρώτο αλλά και τη μη σπατάλη άσκοπου χρόνου από τον δεύτερο). Όταν η εκπαίδευση που γίνεται αφορά την παροχή κανόνων υγείας, την ανάπτυξη των μέτρων ασφάλειας ή τη συντήρηση του εξοπλισμού τότε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αυτή συμβάλει στη μείωση των ατυχημάτων και γενικότερα στον περιορισμό των λαθών. Ακόμα, η εκπαίδευση προσφέρει σε μια επιχείρηση οργανωτική σταθερότητα αλλά και ευελιξία από τη στιγμή που μέσω της εκπαίδευσης δημιουργείται ένα «απόθεμα» εκπαιδευμένου προσωπικού που μπορεί άμεσα να αντεπεξέλθει σε απώλειες ή αιφνίδιες αλλαγές. Ένας άλλος θετικός παράγοντας της εκπαίδευσης είναι ότι η εφαρμογή ενός συνεπές και ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης καθιστά μια επιχείρηση ικανή να προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας και αυτό γιατί έτσι τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή ακόμα περισσότερο τους βοηθά να αυξήσουν τις ικανότητες τους και να είναι ικανοί να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη. Ακόμα με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης ενώ η συνεπής και η εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας

που είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

## **E. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **E.1 Εργασιακές Σχέσεις**

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων δεν είναι μόνο ο καθορισμός των όρων, υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, και των διαδικασιών, μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί, αλλά επιπρόσθετα, είναι και ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Η θεωρία των εργασιακών σχέσεων συμβάλλει σε θέματα όπως την επίτευξη της καλύτερης αξιοποίησης της εργασίας και του κεφαλαίου, την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται από την μεταξύ τους σύγκρουση αλλά και την διερεύνηση των επιπτώσεων της σύγκρουσης αυτής στο κοινωνικό και οικονομικό σύστημα. Εταίροι στις εργασιακές σχέσεις είναι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι, είτε αυτοπροσώπως είτε εκπροσωπούμενοι αμφότεροι από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις. Ένας τρίτος εταίρος, βέβαια, είναι το κράτος το οποίο παρεμβαίνει προκειμένου να διασφαλίσει την κοινωνική ειρήνη, την ομαλή λειτουργία της αγοράς αλλά και την στήριξη της εισοδηματικής τους πολιτικής. Θα λέγαμε ότι το κράτος με την ευρύτερη έννοια είναι αυτό το οποίο χαρακτηρίζει μέσα στον χρόνο και την μορφή των εργασιακών σχέσεων, και συγκεκριμένα, το κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον είναι αυτά που τις επηρεάζουν και τις καθορίζουν κάθε φορά.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, λοιπόν, αποβλέπει στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ της εργοδοσίας και των υπαλλήλων και κατά αυτόν τον τρόπο έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο των εργασιακών σχέσεων που βλέπει τη σχέση διοίκησης - εργαζομένων καθαρά ανταγωνιστική. Εξάλλου, το στρατηγικό πλεονέκτημα της πλήρους αξιοποίησης του προσωπικού επιτυγχάνεται εφόσον εξασφαλίσουμε τη πλήρη δέσμευσή του στον οργανισμό, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μόνο εφόσον τα αιτήματά του και τα δικαιώματά του (εκφρασμένα είτε μέσα από τα συνδικάτα τους είτε μέσα από

τους συλλόγους εργαζομένων που γεννιούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση) ικανοποιούνται.

Η εμφάνιση των συνδικάτων των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της ανάγκης να εξασφαλίσουν την τήρηση ενός επιπέδου κατώτατου μισθού σε πρώτη φάση ενώ κατά τη περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης τα συνδικάτα αποβλέπανε και στην επίτευξη πολιτικής αναμόρφωσης και αλλαγής. Σταδιακά, πέρα από τα καθαρά οικονομικά θέματα, προβλήματα όπως η έλλειψη ασφάλειας κατά την εργασία, η πίεση για περισσότερες ώρες εργασίας στο πλαίσιο της μέγιστης παραγωγής, η ανασφάλεια της μονιμότητας της θέσης εργασίας και γενικότερα ο απρόσωπος χαρακτήρας των εργασιακών σχέσεων ώθησε τους εργάτες να ενοποιηθούν και να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους. Βέβαια, ιδίως στα πρώτα βήματα γέννησης του συνδικαλισμού, οι εργοδότες ήταν αντίθετοι με κάθε τέτοιου είδους κίνηση με αποτέλεσμα να αναμειγνύονται αρνητικά στον σχηματισμό και στην οργάνωση των σωματείων, χρησιμοποιώντας μεθόδους προκειμένου να αντιδράσουν στη νέα τότε τάση, όπως δωροδοκίες υπαλλήλων για να τους αποτρέψουν να γίνουν μέλη των σωματείων, απόφευαν να προσλάβουν άτομα που ήταν μέλη σωματείων ή ακόμα κατασκόπευαν τις κινήσεις των υπαλλήλων τους. Με τον καιρό, όμως, σωματεία και εργοδότες συνεργάστηκαν, σε όρους καλής πίστης, προκειμένου να επιτύχουν ευνοϊκούς όρους και ευνοϊκές ρυθμίσεις εργασίας και για τις δύο πλευρές. Παρακάτω θα εξετάσουμε σύντομα τη δομή των συνδικαλιστικών οργανώσεων αλλά και το χαρακτήρα τους στην ελληνική πραγματικότητα.<sup>21</sup>

## **Ε.2 Ο Χαρακτήρας των Εργασιακών Σχέσεων στην Ελλάδα και οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις των Εργαζομένων και των Εργοδοτών**

Το ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων χαρακτηρίζεται έντονα από τα στοιχεία του νομικίστικου χαρακτήρα και του αυταρχικού κρατικού παρεμβατισμού. Συγκεκριμένα, ο νομικίστικος χαρακτήρας εκφράζεται ως λεπτομερειακή ρύθμιση ενός συνόλου θεμάτων που θα έπρεπε να αποτελούν ευθύνη των ενδιαφερομένων, με αποτέλεσμα πολλές φορές η αποδοχή από τον εργοδότη

<sup>21</sup> Dessler G., 2000, βιβλ., " Human Resource Management"



μιας συνδικαλιστικής οργάνωσης να επιβάλλεται από την νομοθεσία και να μην είναι απόρροια της κρίσης του. Ακόμη, η νομοθεσία είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο συγκρότησης και λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων, κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί άλλωστε από το καταστατικό της κάθε οργάνωσης. Ο παρεμβατισμός του κράτους τώρα εκδηλώνεται μέσα από την έντονη παρουσία του σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών των συνδικάτων, κάτι όμως που είναι αποτέλεσμα της αποδοχής του ρόλου αυτού από τους ίδιους τους εργοδότες και τους εργαζόμενους, ίσως γιατί με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν να επιβάλλουν και να ενισχύσουν τη θέση τους.

Η ανάγκη καθορισμού ενός γενικού πλαισίου διεξαγωγής των εργασιακών σχέσεων δεν αμφισβητείται και σε κάθε περίπτωση το κράτος θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα παρέμβασης σε περιπτώσεις καταστρατήγησης των κανόνων και κατάχρησης ισχύος, από τη στιγμή που οι σχέσεις είναι ετεροβαρείς. Όμως, το αποτέλεσμα του χρόνιου παρεμβατισμού είναι ότι το σύστημα εργασιακών σχέσεων δεν ανταποκρίνεται στην οικονομική διάρθρωση της χώρας και ούτε υπόσχεται περιθώρια εξέλιξης.

Ας δούμε τώρα τη διάρθρωση των συνδικάτων τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες οργανώσεις (σωματεία, τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων, ενώσεις προσώπων) που συναντώνται σε μικρές επιχειρήσεις, όταν δεν υπάρχει σωματείο, και στην πλειονότητά τους ενώνουν υπαλλήλους του ίδιου επαγγέλματος. Ακολουθούν οι δευτεροβάθμιες οργανώσεις που είναι οι ομοσπονδίες και τα εργατικά κέντρα. Ομοσπονδία είναι ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων του ίδιου ή συναφών επαγγελμάτων, ενώ τα εργατικά κέντρα είναι ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του Εργατικού Κέντρου. Τέλος, οι τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (συνομοσπονδίες) είναι οι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων. Η πιο γνωστή και αποδεκτή συνομοσπονδία είναι η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ), η οποία έχει τη δυνατότητα, λόγω αντιπροσωπευτικότητας, τη σύναψη εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Οι εργοδότες οργανώνονται σε εθνικό επίπεδο, τόσο κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας όσο και κατά κλάδο. Έτσι, σχηματίζουν καταρχάς ενώσεις με βάση τον τομέα οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν. Παράλληλα, μέσα στους διάφορους τομείς διαρθρώνονται περαιτέρω με βάση τον συγκεκριμένο κλάδο. Δεν υπάρχει, όμως, ενιαία οργάνωση που να καλύπτει το σύνολο των εργοδοτών όλων των τομέων, δηλαδή κάτι αντίστοιχο με τις συνμοσπονδίες των εργατών.

Παράδειγμα της πιο σημαντικής οργάνωσης εργοδοτών είναι ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), όπου συμμετέχει τόσο στη διαπραγμάτευση των εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων όσο και στη διαπραγμάτευση διάφορων κλαδικών συλλογικών συμβάσεων. Οι περισσότερες εργοδοτικές οργανώσεις ωστόσο αδιαφορούν για το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων, κινούμενες μόνο από την επιθυμία προστασίας των οικονομικών τους συμφερόντων, με αποτέλεσμα να περιορίζουν τον διάλογο γύρω από τις εργασιακές σχέσεις στο ζήτημα της αμοιβής και μόνο, αδιαφορώντας για καιρία θέματα όπως το εργασιακό κλίμα ή η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.

### **E.3 Οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις και η Έσχατη Λύση της Απεργίας**

Οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται κυρίως με τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Στόχος είναι να συμφωνηθούν οι κανόνες και οι αποφάσεις γύρω από τα ζητήματα που αφορούν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους, όσον αφορά θέματα όπως οι όροι και οι συνθήκες της απασχόλησης, το ύψος της αμοιβής για την παρεχόμενη εργασία κ.λ.π.. Μέσα στο πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων στοχεύετε η εξομάλυνση των αντιθέσεων των δύο πλευρών και η επίτευξη απομάκρυνσης ενδεχόμενης διαταραχής στην ομαλή λειτουργία του εργασιακού χώρου. Αν κατά τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων ωστόσο προκύψει κάποια διένεξη είναι δυνατόν να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου τρίτου φορέα για την επίλυση ή την διευθέτηση του θέματος.

Δεν είναι λίγες οι φορές ωστόσο όπου οι συνδικαλιστικοί φορείς καταφεύγουν στο όπλο της απεργίας, δηλαδή την διακοπή της παροχής μισθωτής εργασίας,

όταν οι συζητήσεις καταλήγουν σε αδιέξοδο. Η απεργία είναι το πιο φορτισμένο μέσο διεκδίκησης γιατί αποτελεί έκφραση πολιτικής και οικονομικής διαμάχης. Επειδή έχει την ιδιαιτερότητα ότι αφορά μόνο τη μισθωτή εργασία και συνδέεται με την ιδιότητα του μισθωτού, αποτελεί παράγοντα ισορροπίας των δυνάμεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Η απεργία ορίζεται ως δικαίωμα του οποίου οι φορείς είναι οι εργαζόμενοι, αλλά ασκείται συλλογικά, μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Ως μέσο διεκδίκησης η απεργία διαχωρίζεται από τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συνδέεται με την εξυπηρέτηση των γενικότερων συνδικαλιστικών σκοπών. Η σκοπιμότητα της χρήσης της και η επιλογή της χρονικής στιγμής αφήνονται στη κρίση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, που είναι οι διαχειριστές του συγκεκριμένου δικαιώματος. Ακόμη, αναγνωρίζεται η χρήση της απεργίας όχι μόνο για την άμεση προώθηση των συμφερόντων των απεργών αλλά και ως μέσο συμπαράστασης ή διαμαρτυρίας.

Υπάρχουν, όμως, κάποιοι περιορισμοί που τίθενται στην άσκηση του δικαιώματος της απεργίας, και συγκεκριμένα, απαγορεύεται η άσκηση του δικαιώματος από ορισμένες κατηγορίες κρατικών λειτουργών (δικαστές, ένοπλες δυνάμεις, σώματα ασφαλείας). Επίσης, τίθενται αυστηρότερες προϋποθέσεις για την άσκηση του δικαιώματος από τους εργαζόμενους των δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων των οποίων η λειτουργία έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου (νοσοκομειακή περίθαλψη, ύδρευση, ενέργεια) ενώ τίθενται και προϋποθέσεις διαδικασίας, όπως η προειδοποίηση του εργοδότη προκειμένου να μπορέσει να ορίσει προσωπικό ασφαλείας ή γενικότερα να μπορέσει να αντιμετωπίσει τη κατάσταση και ίσως να εξετάσει πιο διεξοδικά το φλέγων θέμα προς οριστική επίλυσή του και διευθέτησή του.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"

## **ΣΤ. Επίλογος**

Παρόλο που η ανάγκη για την ύπαρξη και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διάχυτη, το μέλλον του τμήματος καθαυτό είναι αμφισβητούμενο. Η στελέχωση του τμήματος, αναλογικά με τον συνολικό αριθμό απασχόλησης ατόμων μιας επιχείρησης, χαρακτηρίζεται αρκετά συντηρητική στο βωμό της μείωσης του κόστους λειτουργίας της.

Προκειμένου να μην αλλοιωθεί και να μην υποβιβαστεί ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προσηλωθεί στις δραστηριότητες που δίνουν αξία σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης προβάλλοντας έντονα τη θέση και τα επιχειρήματά του, στην διοίκηση αλλαγών κατέχοντας δυναμικό και κύριο λόγο από την στιγμή που σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εγγυηθεί μια ομαλή μετάβαση στην νέα πραγματικότητα, αλλά και στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Όπως έχει υποστηρίξει ο David Ulrich (professor of the university of Michigan):

«εάν η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου ενός οργανισμού απαιτεί μια οργανωτική δομή βασισμένη στην ομαδική εργασία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη του σκοπού αυτού καλλιεργώντας το στα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη. Έπειτα, θα πρέπει να γίνει ειδικός στον τρόπο που η δουλειά οργανώνεται και εκτελείται, παρέχοντας έτσι διοικητική αποτελεσματικότητα επιβεβαιώνοντας ότι το κόστος μειώνεται ενώ η ποιότητα διατηρείται. Ακόμη, εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι μια μεταβλητή που συμβάλλει θετικά και ενισχυτικά στην εξασφάλιση του συγκριτικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υποστηρίζει τις ανησυχίες του προσωπικού, να τις προβάλλει και να τις υποστηρίζει στην ανώτατη διοίκηση επιτυγχάνοντας έτσι την αφοσίωσή τους στον οργανισμό και την ικανότητά τους να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σίγουρη και να εξασφαλίζει εκείνες τις συνθήκες ώστε ο οργανισμός να είναι

σε θέση να αγκαλιάσει και να σταθεί σε κάθε ενδεχόμενη αλλαγή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί ανά πάσα στιγμή στις νέες εξελίξεις».

Συμπερασματικά, οι νέες τάσεις που κυριαρχούν στον τομέα της οικονομίας, όπως η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική εξάρση και ανάπτυξη αλλά και η απελευθέρωση της αγοράς, γεννούν την ανάγκη για καλύτερους, ταχύτερα ανταποκρινόμενους και πιο ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η απόδοσή τους αποτελεί συχνά το κλειδί προκειμένου να κερδίσει μια επιχείρηση το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα την εξυψώσει και θα την κάνει να διακριθεί από τις υπόλοιπες, μέσα στο πλαίσιο όλων αυτών των συνθηκών, βοηθώντας την έτσι να επιτύχει τους στόχους της και να εξασφαλίσει μια δυναμική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, κατέχει την μοναδική αυτή θέση να εξυψώνει έναν οργανισμό και τα αποτελέσματά του μέσα από την επίδραση που έχει στην συμπεριφορά των υπαλλήλων του, και πολύ περισσότερο, να εξασφαλίζει την αφοσίωση και την δέσμευσή του στο πρόγραμμα και στην στοχοθέτηση του οργανισμού.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Dessler G., 2000, βιβλ., " Human Resource Management"



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Ξένη Βιβλιογραφία

French W., 1986, βιβλ., "Human Resources Management"

Greer C., 1995, βιβλ., "Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective"

Anthony W. P., Perrewe P. L., Kacmar K. M., 1999, βιβλ., " Human resource management: a strategic approach"

Fitz-enz J., 1995, βιβλ., " How to measure human resources management"

Storey J., βιβλ., 1992, "Developments in the Management of Human Resources"

Dessler G., 2000, βιβλ., " Human Resource Management"

Michael J. Jucius, 1979, βιβλ., " Personnel management "

David A. de Cenzo, βιβλ., " Human Relations. Personal & Professional Development "

Carreli Nobert, Hatfield, βιβλ., " Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce "

Greenlow & Biggs, βιβλ., " Modern Personnel Management "

Luis Comez, David Balkin, Robert Cardy, βιβλ., 1998, " Managing Human Resources "

Storey John, Sisson Keith, βιβλ., 1994, " Managing Human Resources and Industrial Relations "

Greer Charles R., βιβλ., 1995, " Strategy and Human Resources: A General Managerial Prospective "

Stonebraker Peter W., βιβλ., 1989, : Exercises and Problems in Human Resource Management: Using the Microcomputer "

Cascio Wayne F., βιβλ., 2000, "Costing Human resources: The Financial Impact of Behavior in organizations "

Schuler Randall S., Jackson Susan E., βιβλ., 1999, " Strategic Human Resource Management "

Cascio Wayne F., βιβλ., 1998, " Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits "

Fitz-enz Jac, βιβλ., 1997, " The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets "

Anthony W. P., Perrewe P. L., Kacmar K. M., 1996, βιβλ., " Strategic Human Resource Management "

Bearwell Ian, Holden Ien, βιβλ., 1995, " Human Resource management: A contemporary Perspective "

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., " Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού "

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, βιβλ., 1991, " Διοίκηση Προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του management "