



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**“ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ”**



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΣΟΦΙΑ ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΑΝΩΛΗ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΙΟΥΝΙΟΣ 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ. 3-4	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 5	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ.....σελ. 6-13</b>	
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ-ΣΤΟΧΟΙ.....σελ. 6-8</b>	
<b>1.1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....σελ. 8-12</b>	
<b>1.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....σελ. 12</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ.....σελ. 13-17</b>	
<b>2.1 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ.....σελ. 13</b>	
<b>2.1.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....σελ. 14</b>	
<b>2.1.2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....σελ. 14-17</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ.....σελ. 17-21</b>	
<b>3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ( HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ) .....σελ. 17-18</b>	
<b>3.1.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....σελ. 18-21</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ.....σελ. 22-28</b>	
<b>4.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ. 22-24</b>	

**4.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....σελ. 24-25**

**4.2.1 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..σελ. 25-28**

**4.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....σελ. 28**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....σελ. 29-33**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....σελ. 34**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.35**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....36-37**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, θα αναλυθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και κάποιες ενδεικτικές τεχνικές που συμβάλλουν στον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό γιατί εξασφαλίζει στην επιχείρηση την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και τη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, η επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη είναι μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την σωστή ανάπτυξή του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών του.

Συνεπώς η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελείται από πολλά ξεχωριστά προγράμματα αλλά πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη. Ακόμη, υπάρχουν κάποιες ενδεικτικές τεχνικές οι οποίες συμβάλλουν στον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Πρέπει να αναφερθούμε ότι ο ορισμός της έννοιας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού έχει δοθεί από αρκετούς επιστήμονες όμως κανείς από αυτούς δεν έχει συναντήσει παγκόσμια επιδοκιμασία.

Ο κύκλος ζωής των οικονομικών οργανισμών και επιχειρήσεων είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στην στρατηγική της σύγχρονης επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της διάρκεια ζωής, που αποτελείται από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα.

Τα τελευταία χρόνια βλέπουμε ότι οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα.

## SUMMARY

The aim of this study is to investigate whether firms use the manpower planning and how important is in the business. It will also analyze the role of human resources and some technical indicator that helps to calculate the company's needs in human resources.

Planning human resources developed during the decades of 1950 and 1960, mostly from the military and large enterprises. It is important because it provides the operator with enough presence and appropriate personnel in the right place and right time, which staff will be competent and effective in achieving the objectives of the company. Also, the manning agency with adequate staff, both quantitative and qualitative terms is one of the key conditions for the proper development and effective fulfillment of its purposes.

Therefore the process of planning of human resources can vary from company to company. Planning human resources may consist of several separate programs, but must be coherent and sequential, with each mode complementing the other. Also, there are some technical indicators which contribute to the calculation of the company's needs in human resources. It should be noted that the definition of workforce planning has been given by many scientists but none of them has experienced global applause.

The life cycle of financial institutions and businesses is one of the most common and useful tools in modern business strategy. Every business has its own life, which consists of several stages with individual characteristics.

In recent years we see that human resources firms are recognized as one of the key parts of which, when properly planned and organized can give lead.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, 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 των ανθρωπίνων πόρων μια επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες (έλλειμμα ή περίσσειμα) 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, καθώς και επιλογές από διάφορες μορφές ευέλικτης απασχόλησης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003: 147).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας, ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Από τα μέσα, όμως, της δεκαετίας του 1970, μέχρι σήμερα, η αύξηση ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές στρατηγικής που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρήσεων ή αυτόνομων μονάδων με ολιγάριθμο προσωπικό, οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων. Έτσι λόγω και των εγγενών δυσκολιών του προγραμματισμού, που θα μας απασχολήσουν παρακάτω και που τον καθιστούν μία άσκηση με μεγάλη πιθανότητα σφάλματος, αυτός χρησιμοποιείται από λίγες, μόνο, επιχειρήσεις. Από κάποιους ερευνητές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας.

Παρόλα αυτά, όμως είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια : την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και τέλος, την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων. (Χατζηπαντελή, 1999: 43-44).

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° : Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος του.**

## **1.1 Ορισμός-Στόχοι**

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 ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, 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. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003: 147-148).

Βασικές δραστηριότητες-λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι : (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003: 148).

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

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό 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 βραχυπροθέσμων και μακροπροθέσμων 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. Γι' αυτό, απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:147-148).

Βασικότεροι στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι :

- ✓ Η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Η καταγραφή των αδυναμιών και των ελλείψεων σε τεχνογνωσία του υπάρχοντος προσωπικού.
- ✓ Ο εντοπισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- ✓ Η ανάπτυξη επιπρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης.
- ✓ Η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων.
- ✓ Ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

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 το στέλεχος που ασχολείται με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού πρέπει 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.



### **1.1.1 Διαδικασία Προγραμματισμού 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 τον 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 εξέλιξή 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: (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:148-149).

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 προϋπολογισμό 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.

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασιστεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη 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 : (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:149-150):

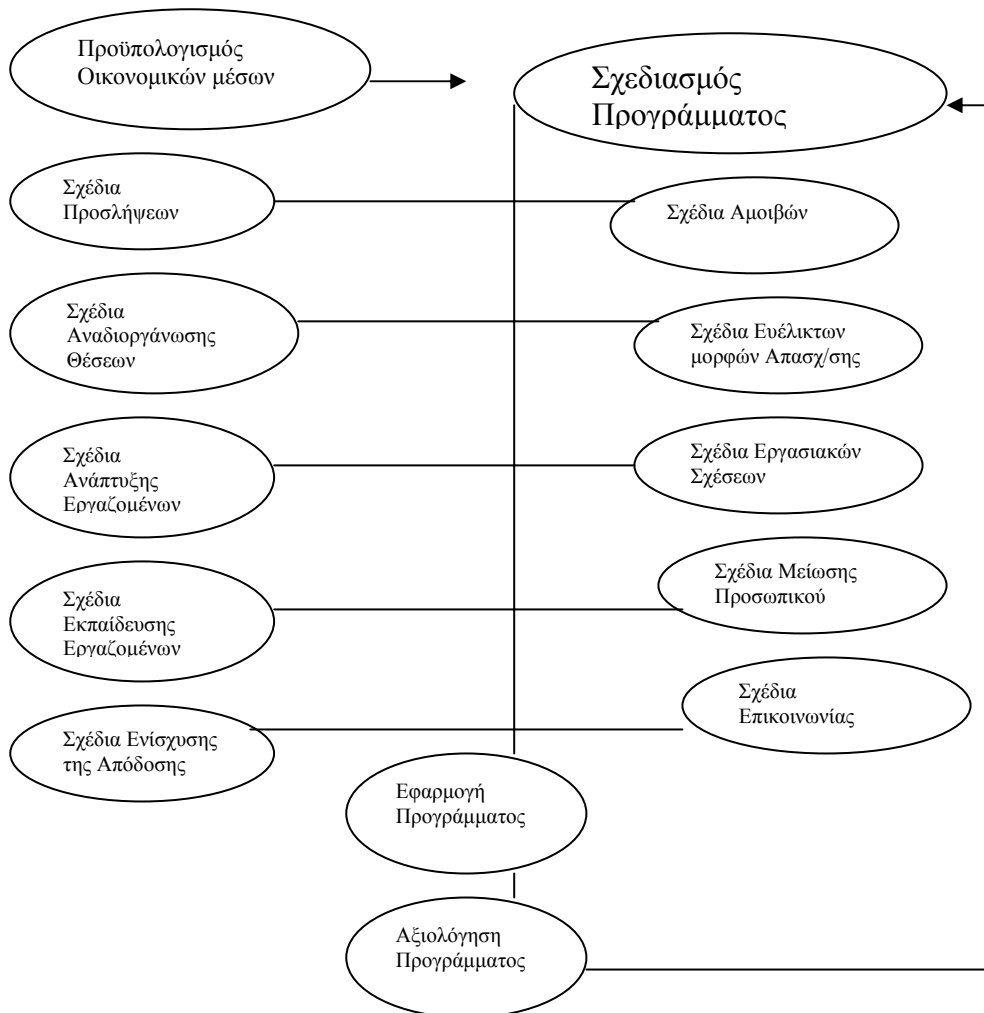
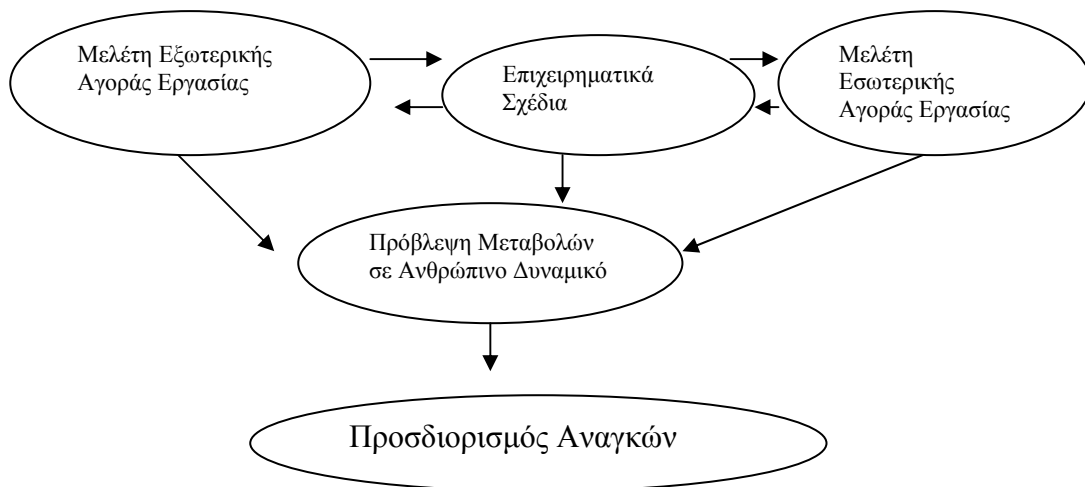
- Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού.
- Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης.
- Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και
- Την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κτλ

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή μεταβολές στη ζήτηση κλπ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Όπως αναφέρει και ο Armstrong (2000), σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα : (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:149-150).

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
  - μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
  - μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
  - μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων. Όλα τα ανωτέρω βήματα στη

διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται στο Διάγραμμα που ακολουθεί :



Σύμφωνα με το διάγραμμα 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 εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και ζήτηση εργασίας, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα επιχειρηματικά σχέδια για ανάπτυξη ή μείωση εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό, σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003: 151).

Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διαφόρων εναλλακτικών σχεδίων, γι' 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. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003: 151).

## **1.2 Συστηματική Προσέγγιση της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γνωστό ότι, βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού, είναι η πλήρης αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποιοτικής και ποσοτικής αποδόσεώς του.

Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να απελευθερώνει και ταυτόχρονα να κατευθύνει σωστά την ενέργεια, το ταλέντο και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, στην επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Για να εξασφαλίσει την πλήρη αξιοποίηση του υφισταμένου και του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να μελετά τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του δυναμικού αυτού, θα ενταχθούν σ' ένα σύστημα, ώστε μέσω του συστήματος αυτού να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών προγραμμάτων και η πλήρης εναρμόνισή τους στα πλαίσια των αναγκών του.

Όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες των οργανισμών διαφέρουν, η δε διαφορά προκύπτει από τη διαφορετικότητα της φύσεως και της αποστολής τους, η οποία προσδιορίζει τόσο το είδος όσο και το εύρος των απαιτήσεων της εργασίας.

Η ένταξη των δραστηριοτήτων αυτών στα πλαίσια ενός συστήματος, πέρα από την εξασφάλιση της ορθολογικής αντιμετώπισής τους, διασφαλίζει και την εναρμόνισή τους με τις ειδικότερες ανάγκες του οργανισμού. (Φαναριώτης, 1997: 86-87).

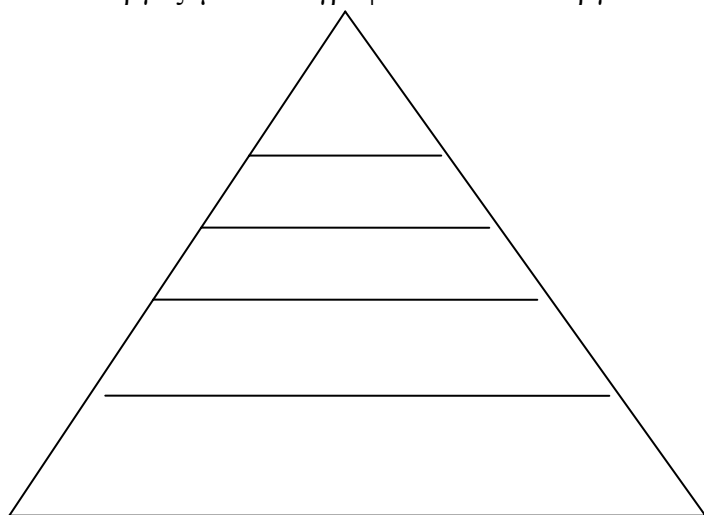
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° : Το ανθρώπινο δυναμικό και οι λειτουργίες του.

### 2.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διαρθρώσεως

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999:101), όλα τα πρόσωπα τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις και τα οποία στην πράξη δίνουν την πραγματική υπόσταση στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι τα πρόσωπα αποτελούν το ουσιαστικό στοιχείο, το οποίο εισερχόμενο στον οργανισμό, τον μετατρέπει από ένα άψυχο σχέδιο σε μια ζώσα οντότητα.

Τα πρόσωπα κατανέμονται στις διάφορες θέσεις του οργανισμού. Οι θέσεις αυτές ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διάφορα επίπεδα. Με τον τρόπο αυτόν και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές διαβαθμίζονται αναλόγως. Η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί μία επίσης πυραμοειδή διάρθρωση εντός της οποίας αναπτύσσονται τα οργανωτικά επίπεδα και οι θέσεις.

1. Γενικοί Διευθυντές
2. Δ/ντές
3. Τμηματάρχες
4. Προϊστάμενοι γραφείων ή συνεργείων
5. Εργαζόμενοι σε γραφεία και σε συνεργεία



### **2.1.1 Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Όλα τα σχέδια δράσης πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη, ενιαία διαδικασία. Έτσι, παρ' όλο που μπορεί να αποτελείται από πολλά ξεχωριστά προγράμματα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002: 167-168).

Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων για να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο και εξίσου σημαντικό μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002: 167-168).

### **2.1.2 Ενδεικτικές τεχνικές που συμβάλλουν στον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.**

Σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη, σημειώσεις (2006).

#### **1. Δείκτης αποχώρησης (turnover index)**

Πρόκειται για τον πιο κλασικό και ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη και μετράει το ποσοστό απώλειας εργαζομένων. Υπολογίζεται ως εξής :

Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (1 έτος)

---

Μέσος αριθμός εργαζομένων κατά την ίδια περίοδο και αυτό επί 100.

Δηλαδή, αν σε μια επιχείρηση αποχώρησαν το τελευταίο έτος 30 εργαζόμενοι από τους 150, ο δείκτης αποχώρησης είναι 20%. Για να δούμε μια εφαρμογή του δείκτη, ας πάρουμε το παράδειγμα ότι η επιχείρηση θέλει να αυξήσει το προσωπικό της από 150 σε 200 εργαζομένους. Τότε θα πρέπει να κάνει 90 προσλήψεις (50 εργαζόμενοι από την αύξηση και 40 που αναμένεται να αποχωρήσουν από τους 200).

Ένα πρόβλημα με το δείκτη αποχώρησης είναι ότι δεν προσδιορίζει τις συγκεκριμένες πηγές απώλειας εργαζομένων. Για παράδειγμα. Αποτυγχάνει να δείξει ποια τμήματα, ειδικότητες, θέσεις εργασίας κλπ. Παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ρυθμό αποχωρήσεων, με αποτέλεσμα να παραβλέπονται τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν ανά τμήμα, ειδικότητα, θέση εργασίας κλπ. Έτσι, αν υπολογίζεται μόνο ο δείκτης αποχώρησης υπάρχει σημαντικός κίνδυνος να καταλήξει κανείς σε λάθος

συμπεράσματα όσον αφορά τις αποχωρήσεις στην επιχείρηση και συνεπώς να ληφθούν λάθος μέτρα για τη μείωση ή αντιμετώπιση του φαινομένου.

## 2. Ανάλυση διάρκειας απασχόλησης (length of service analysis)

Η ανάλυση αυτή παρουσιάζει το μέσο όρο υπηρεσίας των εργαζομένων που αποχωρούν σε σχέση με όποιες μεταβλητές κρίνουμε σκόπιμες.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα που παραθέτουμε εδώ, ο δείκτης αποχώρησης είναι πολύ υψηλότερος στους ανειδίκευτους εργαζομένους από ότι στους ειδικευμένους, ενώ όσο αφορά τη σχέση μεταξύ διάρκειας απασχόλησης στην επιχείρηση και ρυθμού αποχώρησης, φαίνεται ότι υπάρχει πολύ μεγαλύτερη αποχώρηση στους νέο-προσληφθέντες από ότι στους παλιότερους υπαλλήλους. Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχει πολύ μεγάλη απώλεια σε ανειδίκευτους εργαζομένους στα πρώτα στάδια συνεργασίας τους με την επιχείρηση, παρά σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα εργαζομένων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ : Αποχωρούντες ανά διάρκεια υπηρεσίας** (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002: 169).

Απασχόληση (Μήνες)	>3	3-6	6-12	12-24	36-40	<60	Σύνολο αποχωρούντων	Μ.Ο. εργαζομένων	Δείκτης αποχώρησης
Ειδικευμένοι	5	4	3	3	2	3	20	200	10%
Ημι-ειδικευμένοι	15	12	10	6	3	4	50	250	20%
Ανειδίκευτοι	20	10	5	3	1	1	40	100	40%
Σύνολα	40	26	18	12	6	8	110	550	20%

**Πηγή :** Armstrong, 2000

## 3. Υπολογισμός του αριθμού των απαιτούμενων εργατών/εργαζομένων για κάλυψη της ετήσιας παραγωγής.

Οι υπολογισμοί αυτοί μπορούν να γίνουν με διάφορους δείκτες. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους δείκτες για σύγκριση με τα προηγούμενα έτη, για σύγκριση με ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και για τον υπολογισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό σύμφωνα με αναμενόμενη μεταβολή στην παραγωγή, την οργάνωση ή τις μεθόδους.

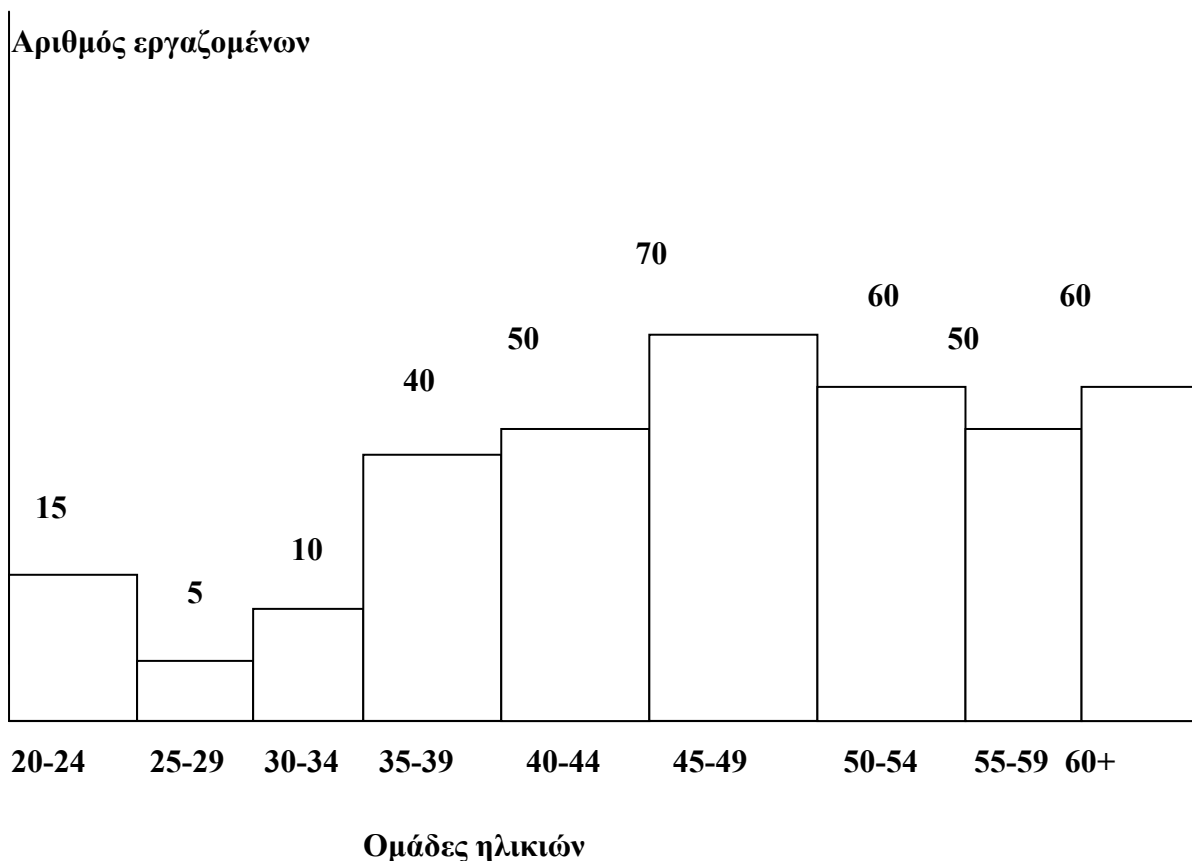
## 4. Ηλικιακή δομή

Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό ανά θέση, δεδομένου ότι υποδεικνύει που αναμένονται οι περισσότερες αποχωρήσεις εξαιτίας συνταξιοδότησης.

Ακολούθως παρατίθεται ένα παράδειγμα της διάρθρωσης του προσωπικού ανά ομάδα ηλικίας.



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ : Δομή Ηλικιών



Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, υπάρχει συγκέντρωση στις μεγαλύτερες ηλικίες που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση εγκαίρως, ιδίως εάν διατηρεί πολιτική παραγωγής εκ των μέσων. Όπως φαίνεται σε μία δεκαετία θα έχει πρόβλημα στις μεσαίες ομάδες ηλικιών που είναι συνήθως και παραγωγικές. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002: 172).

### 5. Σχέδια διαδοχής

Ένα από τα πιο συνηθισμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία για τον εντοπισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και των κινήσεων μέσα σε κάθε τμήμα είναι τα σχέδια διαδοχής. Αυτά παρουσιάζουν για κάθε θέση ποιος είναι ο σημερινός κάτοχός της, ποιος αναμένεται να την αναλάβει σε περίπτωση αποχώρησης του παρόντος κατόχου της, την κατάρτιση και την προϋπηρεσία του, καθώς και την ετοιμότητά του να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση.

## **6. Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα**

Αυτό είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και χρησιμοποιείται ιδιαίτερα κατά τον προγραμματισμό ΔΑΠ.

Στο εμπλουτισμένο, όπως και στο απλό οργανόγραμμα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα της επιχείρησης και οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ τους. Επιπλέον, όμως περιέχονται πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά τμήμα, τα ονόματα των διευθυντών κάθε τμήματος και η ηλικία αυτών, καθώς και τα αντίστοιχα στοιχεία για τους υφιστάμενους καθενός. Με το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα μπορεί κανείς να εντοπίσει σε ποια τμήματα πιθανώς υπάρχει κενό διαδοχής ώστε να προσαρμόσει ανάλογα τον προγραμματισμό. Τόσο το σχέδιο διαδοχής όσο και το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αποτελούν απόρρητα έγγραφα γιατί μπορεί να προκαλέσουν δυσάρεσκα σε εκείνους για τους οποίους δεν προβλέπεται ανάλογη προαγωγή. (Παπαστεφανάνη, σημειώσεις (2006).)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Ο Προγραμματισμός και διάφορες απόψεις.**

### **3.1 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management-HRM)**

Πρέπει να έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση: να ασχολείται με τα ζωτικά θέματα της διαμόρφωσης κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας και την ανάπτυξη – βελτίωση των απαραίτητων οργανωτικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και όλων των στελεχών της. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα προληπτικής (proactive) κατεύθυνσης σε αντίθεση με την παλαιά άποψη της διοίκησης προσωπικού, η οποία ουσιαστικά αποτελούσε δραστηριότητα κατασταλτικού (reactive) χαρακτήρα: επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, και κυρίως έλεγχο, και σε ζητήματα λειτουργικής διοίκησης, που δεν ενδιέφεραν σχεδόν καθόλου την στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων. (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 6-7).

Λόγω των εξελίξεων αυτών η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Ενώ για χρόνια οι Διευθυντές προσωπικού ασχολούνταν με τη «διοίκηση των όρων απασχόλησης» τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση των επιδόσεων» .

Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία.

Συγκεκριμένα, ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης.

Ο όρος «**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Human Resource Management**»

σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»<sup>1</sup>.

Η δράση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ξεπερνά τα όρια του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και μετατοπίζεται σε ένα πολυεθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα η σύνδεσή της με τα εξωτερικά και στρατηγικής φύσεως θέματα

του οργανισμού οδηγεί στην σταδιακή μεταβολή των στόχων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία. Καθώς οι στόχοι της προσέλκυσης, της πρόσληψης και της υποκίνησης παραμένουν σημαντικοί, αποτελούν, ταυτόχρονα, τα βασικά και κρίσιμα μέσα προκειμένου να γίνουν εφικτοί και να βελτιωθούν οι συστατικοί στόχοι που προαναφέραμε. Το γεγονός αυτό αποτελεί την απομάκρυνση από ένα λειτουργικό προσανατολισμό όπου το ενδιαφέρον εστιάζοταν στην ανάπτυξη «ανθρώπινων» προϊόντων και υπηρεσιών και όχι στην κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση. Σε σχέση με τους εργαζόμενους, το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μεταβλήθηκε από ένα φιλοσοφικό προσανατολισμό συγκρούσεων και διαφοροποιήσεων σε έναν προσανατολισμό ισότητας και αρμονίας. Η διοίκηση προσωπικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία. Θεωρούν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους όχι σαν μια δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί αλλά σαν μια επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθούν και να την αναπτύξουν διαχρονικά. (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 6-7).

### **3.1.1 Σχεδιασμός-Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.**

Στη σημερινή εποχή της ελεύθερης οικονομίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, η ανάπτυξη και η επιβίωση των επιχειρήσεων μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη της ολοκληρωμένης διαδικασίας του προγραμματισμού για τον αριθμό εργαζόμενων και εξειδικεύσεων, για τη συμπεριφορά των εργαζόμενων και την κουλτούρα της επιχείρησης, για το σχεδιασμό της επιχείρησης και την κάλυψη των ατομικών εργασιών, για την τυπική και την άτυπη οργάνωση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι κρίσιμοι και αλληλοσχετιζόμενοι για την επίτευξη των οραμάτων της επιχείρησης. Σίγουρα όμως διαφορετικές επιχειρήσεις δίνουν διαφορετική έμφαση σε κάθε ένα από αυτούς τους παράγοντες. (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 6).

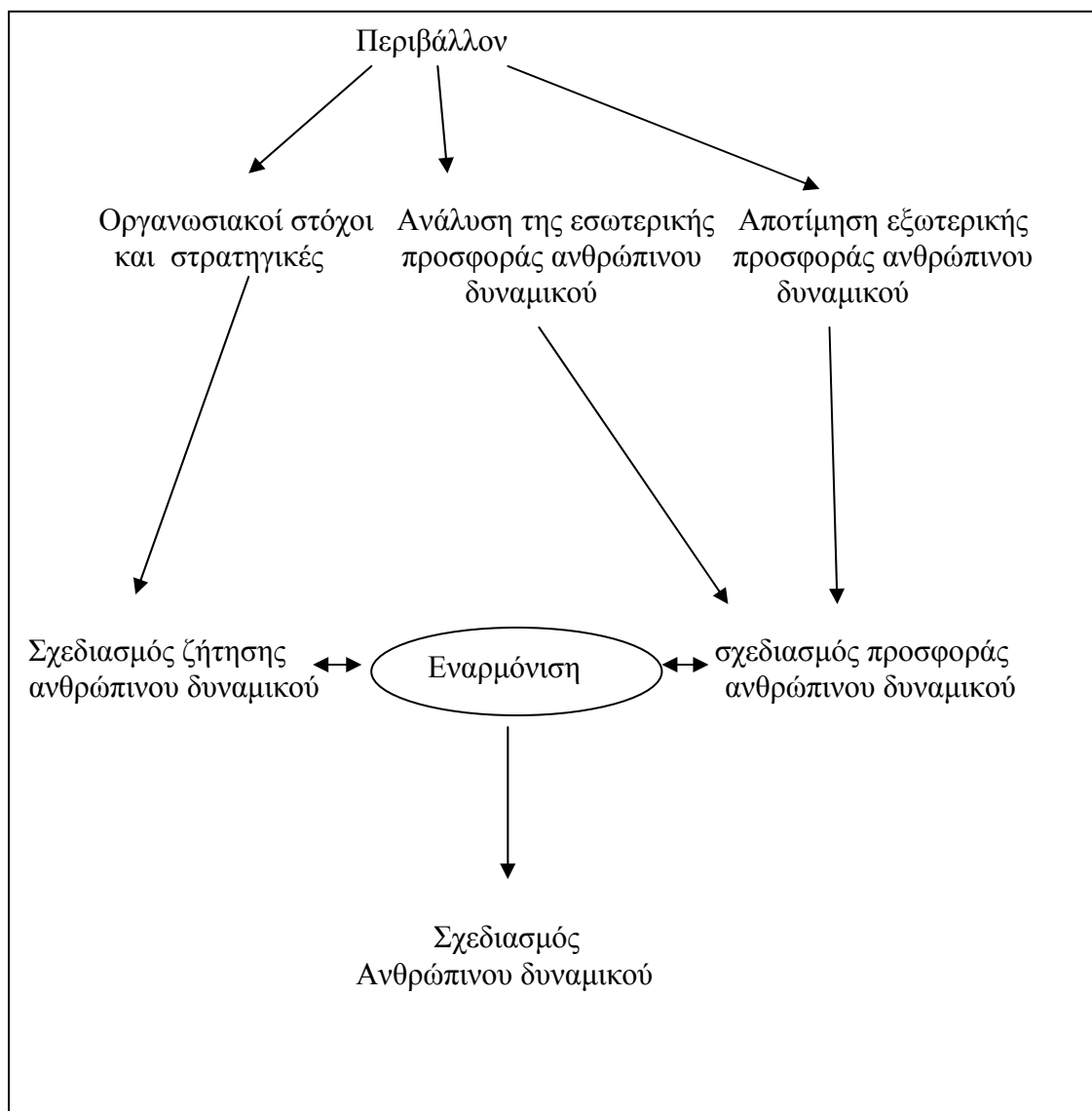
Ακόμα, πολλοί επιστήμονες κατά καιρούς έχουν εκφράσει τη δική τους άποψη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι παρακάτω:

Ο Hussey, τονίζει τη διαφορετικότητα των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τους οικονομικούς. Δίνει έμφαση στην έμφυση ανθρώπινη υπόσταση καθώς επίσης και στη διαφορετικότητα, κάτι το οποίο βρίσκει σύμφωνους και τους Barthlomew και Forbes που υποστηρίζουν την εναρμόνιση προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού και εργασιών. Ο Walker, αντίθετα επισημαίνει τον καθαρό προσανατολισμό και τη

δράση, την εφαρμογή και την απλή ανάλυση με την οποία συμφωνεί και ο Greer. Επίσης, ο Ulrich, θεωρεί τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ ο Bramham προσπαθεί να εμπλουτίσει τον ορισμό του Υπουργείου Εργασίας της Μεγάλης Βρετανίας καθώς πιστεύει ότι είναι ελλιπής. (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 6-7).

Τέλος, ο Bowley, υποστηρίζει τη στρατηγική εναρμόνισης μελλοντικών αριθμών ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύσεων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ οι Bennison και Casson, θεωρούν τον προγραμματισμό σαν σκορπισμένα εργαλεία, ιδέες και τεχνικές αναγκαίες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Ο **Torrington**, θεωρεί ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού παραδοσιακά σχετιζόταν με τον αριθμό των εργαζομένων και το επίπεδο και τον τύπο των ειδικοτήτων-εξειδικεύσεων στην επιχείρηση. Το τυπικό αυτό μοντέλο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται παραστατικά στο επόμενο σχήμα.



Στο μοντέλο αυτό η έμφαση δίνονταν στην εξισορρόπηση της προγραμματισμένης ζήτησης και της προσφοράς εργασίας, με σκοπό να έχουν τον σωστό αριθμό των κατάλληλων εργαζόμενων στην κατάλληλη θέση τον σωστό χρόνο. (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 9-10).

Ένα μοντέλο περισσότερο εξελιγμένο είναι αυτό το οποίο παρουσιάζεται από τον **Torrington** στο επόμενο σχήμα και στο οποίο πέρα από τα στοιχεία του παραδοσιακού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει την κουλτούρα της επιχείρησης, το σύστημα και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζουμε «που βρισκόμαστε σήμερα, που θέλουμε να φτάσουμε με βάση το στρατηγικό μας όραμα και τι χρειάζεται για να κάνουμε τη μετάβαση».



Η εμπλοκή της Στατιστικής στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning) ξεκινά από τα αρχαία χρόνια, με βασικό πεδίο εφαρμογής τον προγραμματισμό των μεγάλων στρατιωτικών και κατασκευαστικών έργων. Εντούτοις η πρώτη συστηματική προσέγγιση του manpower planning, με χρήση τεχνικών μοντελοποίησης, εμφανίστηκε από τον **Seal**, (1945), τον **Vajda**, (1947-48) και άλλους στη διάρκεια του Β' παγκοσμίου πολέμου. Το ουσιαστικό όμως ενδιαφέρον για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εκδηλώθηκε τα τελευταία 50 χρόνια, εκφράζοντας τις αλλαγές στο γενικό πλαίσιο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι βασικές αιτίες οι οποίες οδήγησαν τις επιχειρήσεις στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ήταν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούσαν τις δεκαετίες του 50 και του 60. Οι βασικότερες από αυτές ήταν: (Δημητριάδης, Θερίου, 2010: 10-11):

- ✓ Ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας
- ✓ Ο υψηλός ρυθμός συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης
- ✓ Η επέκταση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης
- ✓ Η εξέλιξη του εργαζόμενου πληθυσμού
- ✓ Η δομή των επιχειρήσεων με τον υψηλό και σταθερό συγκεντρωτισμό και
- ✓ Η στρατολόγηση και διατήρηση των εργαζόμενων.

Ακόμη και τότε όμως η δυναμική αυτής της νέας προσέγγισης δεν μπορούσε να είναι πλήρως εκμεταλλεύσιμη κάτω από τις περιορισμένες υπολογιστικές δυνατότητες της εποχής. Πολλοί επιστήμονες έκαναν μελέτες και παρουσίασαν κάποια μοντέλα τα οποία βοηθούσαν στην εξέλιξη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιοι υποστήριζαν την είσοδο των υπολογιστών, κάποιοι άλλοι τη διαδικασία Μαρκον, κάποιοι άλλοι πρότειναν μεταβατικά μοντέλα (stock-flows). Κανένα όμως από τα παραπάνω δεν έχει συναντήσει παγκόσμια επιδοκιμασία.

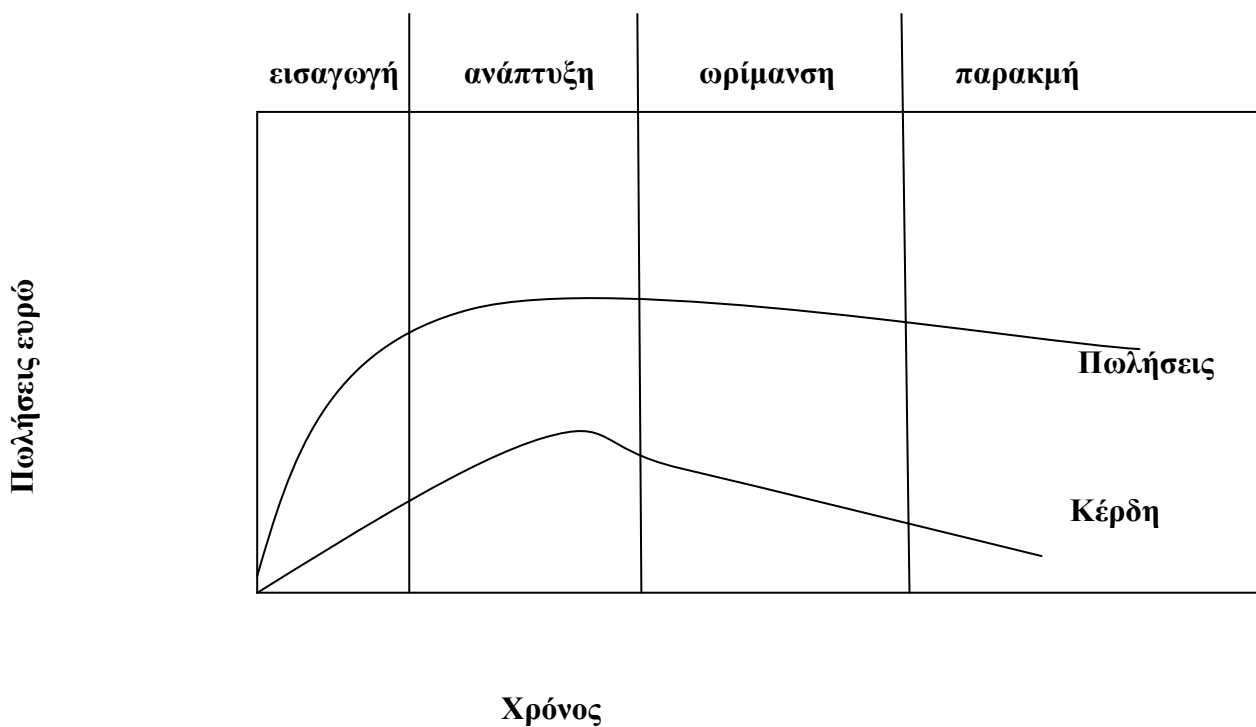
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° : Ο προγραμματισμός μέσα στην επιχείρηση και τα οφέλη του.

### 4.1 Εκτίμηση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας σε σχέση με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Οι οποιοσδήποτε αποφάσεις, από την αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού έως την αντικατάστασή του ή την πρόληψη νέου, λαμβάνονται σε σχέση με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση.

Ο κύκλος ζωής των οικονομικών οργανισμών και επιχειρήσεων είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική της σύγχρονης επιχείρησης, κάθε επιχείρηση έχει τη δική της διάρκεια ζωής, που αποτελείται από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα. Στο διάγραμμα περιγράφονται τα στάδια αυτά σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων και τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008: 45-47).

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης



Το στάδιο εισαγωγής είναι το στάδιο κατά το οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να εισέλθει στον επιχειρηματικό κόσμο, προσφέροντας καινούργια προϊόντα ή υπηρεσίες, ακολουθώντας συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης των προϊόντων. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό της αγοράς, που γνωρίζει τη χρήση νέων τεχνολογιών στην

παραγωγική διαδικασία και μπορεί να εφαρμόσει σύγχρονες μεθόδους στη διαχείριση των πελατών και στην προβολή των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επειδή οι επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό δεν είναι γνωστές στην αγορά, συνήθως δεν υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας. Για την απόκτηση θέσης εργασίας σε μια τέτοια επιχείρηση ενδιαφέρονται κυρίως ανειδίκευτοι, νέοι πτυχιούχοι χωρίς προηγούμενη εμπειρία, αποτυχημένα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, άνεργοι και άτομα που απέχουν αρκετό διάστημα από την αγορά εργασίας. Είναι δύσκολο στο στάδιο αυτό να αποκτηθούν ικανά στελέχη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ή στελέχη με μεγάλη πείρα. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008: 45-47).

**Το στάδιο ανάπτυξης** είναι ένα σημαντικό στάδιο για την επιχείρηση, κατά το οποίο τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες, αφού έχουν επιβιώσει του σταδίου εισαγωγής, αρχίζουν να έχουν μεγάλη ζήτηση και επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα πωλήσεων και κερδών. Ταυτόχρονα, στο στάδιο αυτό, αρχίζει να γίνεται έντονη η παρουσία νέων ανταγωνιστών, με βασικά χαρακτηριστικά τον <<πόλεμο>> των τιμών και τη διαφοροποίηση, μεγάλη ή μικρή, των χαρακτηριστικών των προϊόντων. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση προσφεύγει στη διαφήμιση και στην έντονη προβολή των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα χτίζει το επιχειρηματικό της όνομα (brand name). Στο στάδιο αυτό του έντονου ανταγωνισμού, η επιχείρηση έχει ανάγκη από την πρόληψη νέων και αποδεδειγμένα ικανών στελεχών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και σχεδιάζει τη διαδοχή στελεχών με εσωτερική αξιοποίηση υπαλλήλων, που απέδειξαν στο προηγούμενο στάδιο ότι είχαν τις γνώσεις, τη θέληση και τις ικανότητες να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αγοράς. Στο στάδιο αυτό αυξάνεται και βελτιώνεται η προσφορά εργασίας, καθώς όλο και περισσότερα στελέχη ενδιαφέρονται να προσληφθούν, δεδομένου ότι η επιχείρηση δημιουργεί <<όνομα>> εμπιστοσύνης στην αγορά και προσφέρει ικανοποιητικά πακέτα αμοιβών. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008: 45-47).

**Το στάδιο ωρίμανσης** είναι ένα στάδιο κατά το οποίο τα προϊόντα της επιχείρησης είναι πλέον καθιερωμένα στην αγορά, αλλά οι πωλήσεις αυξάνονται με μειωμένους ρυθμούς, ο αριθμός νέων χρηστών σταδιακά συρρικνώνεται και τα κέρδη ακολουθούν πτωτικές τάσεις. Στο στάδιο αυτό, η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζεται στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και η προβολή εστιάζεται στη συντήρηση του επιχειρηματικού ονόματος. Διάφορες αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι δυνατές στη φάση αυτή, αλλά συνήθως είναι δευτερεύουσας σημασίας ή απλώς εικονικές, για να δημιουργούν την εντύπωση ανανέωσης. Ο πόλεμος τιμών είναι πολύ συνηθισμένος στο στάδιο αυτό, με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και τις συνακόλουθες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων για κάλυψη περιστασιακών, εποχιακών ή πιο μόνιμων αναγκών, ενώ καταβάλλονται προσπάθειες για τη διατήρηση των υπαρχόντων θέσεων εργασίας. Συνήθως, στο στάδιο αυτό δεν



γίνονται προσλήψεις νέων στελεχών, αλλά ακολουθείται μια πιο μετριοπαθής πολιτική συγκράτησης και αξιοποίησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, διατηρείται υψηλή η προσφορά εργασίας, που σταδιακά γνωρίζει πτωτικές τάσεις. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008: 45-47).

**Το στάδιο παρακμής** είναι το τελευταίο στάδιο ύπαρξης μιας επιχείρησης, καθώς οι πωλήσεις των προϊόντων μειώνονται με μεγάλους ρυθμούς, δεν υπάρχει η δυνατότητα ανάκαμψης και η δημιουργία αλλά και η προώθηση νέων προϊόντων είναι πλέον αδύνατη. Μετά το στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις κλείνουν και οδηγούνται σε έξοδο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν στο στάδιο αυτό για μεγάλο χρονικό διάστημα, συνήθως προβλέπουν εγκαίρως την εξέλιξη αυτή και προσπαθούν με την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ να διατηρήσουν κάποιο μερίδιο στην αγορά, που τους αποφέρει κάποια ελάχιστη έστω κερδοφορία. Στο στάδιο αυτό, συνήθως οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε απολύσεις και μείωση προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν το πλέον αποτελεσματικό και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο φροντίζουν να ικανοποιήσουν με επανατοποθέτησή του σε τομείς όπου αποδεδειγμένα αποδίδει καλύτερα με την παράλληλη αναβάθμισή του σε θέσεις ευθύνης. Βεβαίως, αξίζει να σημειωθεί ότι τα ικανά στελέχη που απασχολούνται από επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής, επιδιώκουν τη μεταγραφή τους σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης και προσφέρουν καλύτερες αμοιβές, δυνατότητες εξέλιξης και συνθήκες εργασίας. Επομένως, βασικό μέλημα των επιχειρήσεων του σταδίου αυτού είναι η συγκράτηση των ικανών στελεχών. Παράλληλα, η προσφορά εργασίας είναι πολύ χαμηλή και σχεδόν μηδενική από ανώτερα και ικανά στελέχη της αγοράς. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008: 45-47).

## **4.2 Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο στην ανάπτυξη οργανισμών.**

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον και οι οποίες οφείλονται κυρίως στην παγκοσμιοποίηση επιτάσσουν τις σύγχρονες εταιρίες να αφοσιωθούν στη συνεχή ανανέωση και βελτίωσή τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα. Πλέον ο όρος «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» έχει αντικατασταθεί από τον όρο «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» και με αυτό τον τρόπο σηματοδοτείται μία συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρος. Προφανώς ο ρόλος του τμήματος διοίκησης

ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται η τμηματική αυτή λειτουργία με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Βασικό συστατικό μέλος για το πλαίσιο πραγματοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι η διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό και βέβαια ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων μπορεί να παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής παρόλο που τη διαδέχεται. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμμετέχει στην ανάπτυξη των οικονομικών λειτουργιών και στο marketing, παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση χρονοδιαγράμματος της υλοποίησης εργασιών και γενικά συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Με την αναγνώριση του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και ως αρωγού στη συνολική στρατηγική ενός οργανισμού προβλέπεται ότι θα αναλάβει πολύ ουσιαστικό ρόλο στο μέλλον. Επειδή ακριβώς είναι πολύ σημαντική η συμβολή του, προβλήματα όπως η έλλειψη ή ο πλεονασμός προσωπικού για συγκεκριμένες θέσεις-κλειδιά μπορεί να αποφευχθεί χρησιμοποιώντας μία σειρά από τεχνικές πρόβλεψης της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινων πόρων. Ορισμένες από αυτές τις τεχνικές όπως η ανάλυση Markov, τα διαγράμματα αντικατάστασης, τα επαναληπτικά μοντέλα, η προσομοίωση σε H/Y και η ανάλυση παλινδρόμησης είναι σημαντικό να εξεταστούν και να επιλεγούν κατά περίπτωση. Μέρος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων αποτελεί το πλάνο διαδοχής (succession planning) το οποίο είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης κι ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία ενός οργανισμού. Η σημασία του προγραμματισμού διαδοχής ιδιαίτερα στις ανώτατες θέσεις της διοίκησης εντοπίζεται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων : στις μεγάλες και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς. (Χρίτη, 2007:11).

#### **4.2.1 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 νεοπροσληθέντα, 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 : (Χρίτη, 2007:11-12):

- 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 πραγματοποιούνται 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 κατάλληλους 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. (Χρίτη, 2007:12-13).

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.

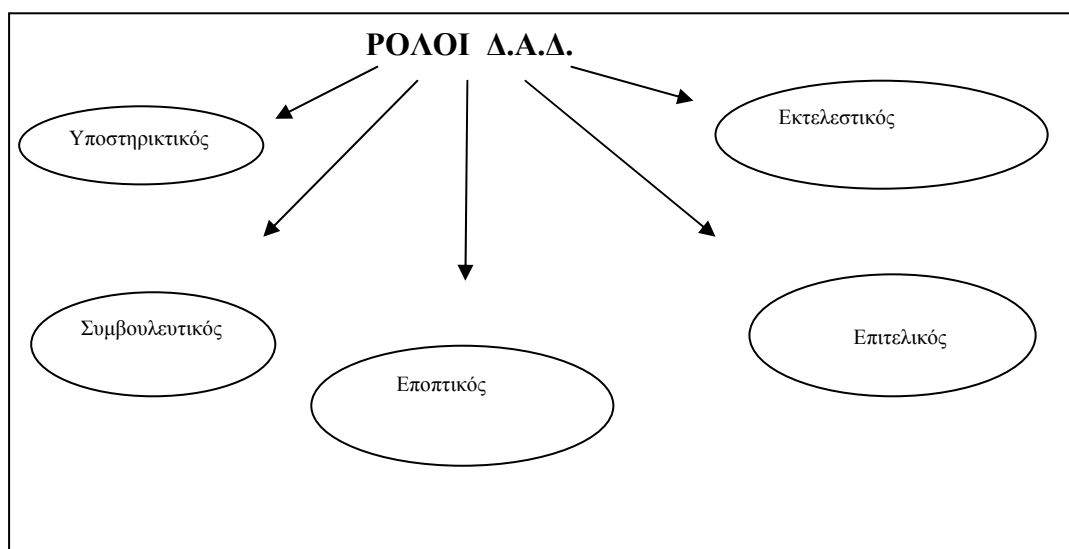
Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί το θέμα της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και αυτού της ΔΑΔ είναι η αντιμετώπιση της ΔΑΔ ως συμβουλευτικού κέντρου, το οποίο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με πρακτικές απασχόλησης προσωπικού σε νομικά θέματα και βοηθά στην κατανόηση της

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. (Χρίτη, 2007: 13-14).

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. (Χρίτη, 2007: 14).

### **4.3 Τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό**

Τα βασικά οφέλη είναι (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:53):

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεονάσματα ή έλλειψη προσωπικού.
- Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
- Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων.
- Οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις (π.χ., καντίνες, αίθουσες προσωπικού κ.λπ.), μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.

Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### Γενικά στοιχεία

Επωνυμία επιχείρησης: ΕΛΒΑΛ

Νομική μορφή επιχείρησης: Α.Ε.

Έτος ίδρυσης: 1973

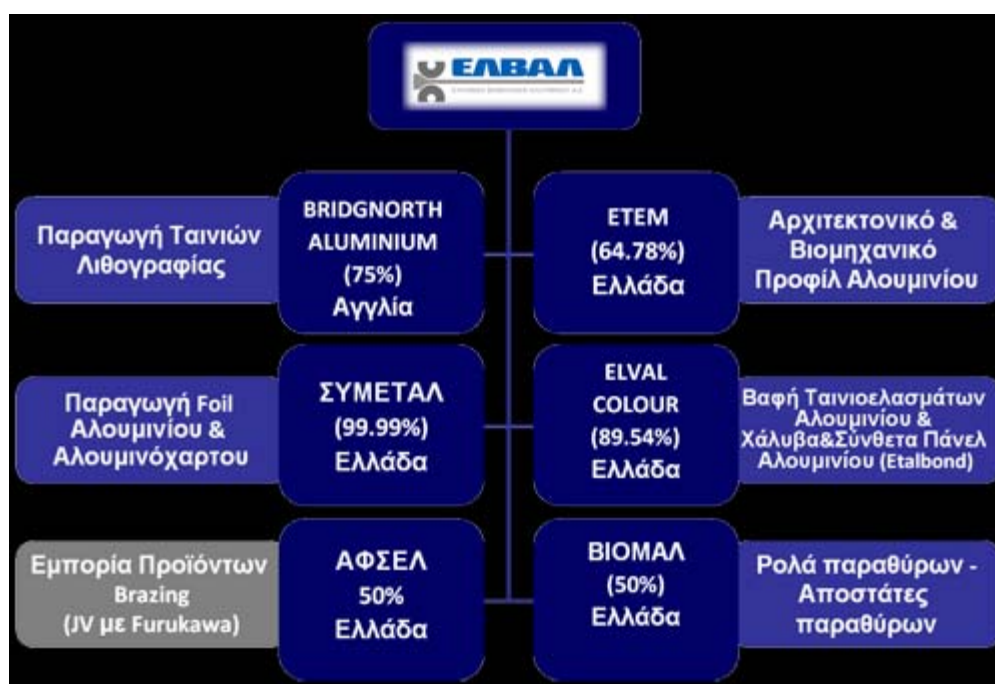
Έδρα της επιχείρησης: ΟΙΝΟΦΥΤΑ ΧΑΛΚΙΔΑ

Κλάδος δραστηριότητας: ΈΛΑΣΗ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ

Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση: 713

Θέση του ατόμου που γίνεται η συνέντευξη: Υπεύθυνη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Η ΕΛΒΑΛ, ως η κορυφαία βιομηχανία στον τομέα αλουμινίου στην Ελλάδα, αναγνωρίζει το ανθρώπινο δυναμικό της ως το σημαντικότερο κεφάλαιο για τη βιομηχανική παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και την επιτυχημένη επιχειρηματική της πορεία. Το ενδιαφέρον για συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η συστηματική επαγρύπνηση για την εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν διαρκείς επιδιώξεις της Εταιρείας.

Ο Όμιλος **ΕΛΒΑΛ** αποτελεί τον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας και εμπορίας προϊόντων αλουμινίου της **ΒΙΟΧΑΛΚΟ**.

Η **ΕΛΒΑΛ** ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1973 και σήμερα συγκαταλέγεται ανάμεσα στα πιο σημαντικά βιομηχανικά συγκροτήματα έλασης αλουμινίου διεθνώς, ενώ αποτελεί και το μοναδικό Όμιλο που δραστηριοποιείται στον ελληνικό χώρο σε αυτό το αντικείμενο.

Στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Ομίλου συγκαταλέγονται η ευελιξία στην παραγωγή, η ισχυρή παρουσία εκτός Ελλάδας, η σημαντική παρουσία στην αγορά της λιθογραφίας, η ηγετική θέση στην ελληνική αγορά, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και οι στρατηγικές συνεργασίες ανταλλαγής τεχνογνωσίας με διεθνώς αναγνωρισμένους οίκους.

Στη διευρυμένη παραγωγική βάση του Ομίλου **ΕΛΒΑΛ**, η οποία περιλαμβάνει 10 εργοστασιακές μονάδες στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία και τη Μεγάλη Βρετανία, παράγεται μια σειρά προϊόντων αλουμινίου, που καλύπτει τις ανάγκες της βιομηχανίας τροφίμων, των ναυπηγείων, της αυτοκινητοβιομηχανίας, του κλάδου κατασκευών και του κλάδου εκτυπώσεων.

Οι κυριότερες θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου **ΕΛΒΑΛ** είναι οι ακόλουθες:

- **ETEM**: Δραστηριοποιείται στην παραγωγή προφίλ αλουμινίου για βιομηχανικές και αρχιτεκτονικές χρήσεις.
- **ΣΥΜΕΤΑΛ**: Δραστηριοποιείται στην παραγωγή Foil αλουμινίου καθώς και στην παραγωγή επιχαρτωμένου foil για συσκευασίες τροφίμων. Πρόσφατα απέκτησε το κλάδο Foil που αποσχίσθηκε από την ΕΛΒΑΛ.
- **BRIDGNORTH ALUMINIUM**: Με έδρα στη Μεγάλη Βρετανία δραστηριοποιείται στην παραγωγή ταινιών λιθογραφίας.

Τόσο η **ΕΛΒΑΛ**, όσο και η θυγατρική της εταιρία **ETEM**, είναι εισηγμένες στο **Χρηματιστήριο Αθηνών**.

Το 2009, στον Όμιλο Εταιριών της ΕΛΒΑΛ ο αριθμός των εργαζομένων ανήλθε στα 2.170 άτομα

ΕΤΑΙΡΙΑ	Αριθμός Ατόμων
ΕΛΒΑΛ	713
ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΕΜ	784
ΣΥΜΕΤΑΛ (ΟΙΝΟΦΥΤΑ & ΜΑΝΔΡΑ)	206
ELVAL COLOUR	61
ΒΙΟΜΑΛ	100
BRIDGNORTH	232
ΛΟΙΠΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	74
ΣΥΝΟΛΟ	2.170

### Κατηγορίες / Βαθμίδες Ανθρώπινου Δυναμικού

Προσωπικό ανά κατηγορία εργαζομένων	2007	2008	2009
Διοικητικό Συμβούλιο	11	11	11
Διευθυντές	19	21	19
Ανώτερα Στελέχη	98	81	83
Υπάλληλοι	219	194	190
Εργοδηγοί και εργατικό προσωπικό	583	483	464

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για την ΕΛΒΑΛ κινητήριο δύναμη και για το λόγο αυτό, η Εταιρεία επιδιώκει και μεριμνά για τη συνεχή εκπαίδευσή του. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της Εταιρείας είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω της ομαδικής εργασίας και της δια βίου εκπαίδευσης, προσφέροντας παράλληλα σημαντικές προοπτικές σταδιοδρομίας και προσωπικής εξέλιξης. Πιο συγκεκριμένα, δυνατότητες σταδιοδρομίας παρέχονται σε επιστήμονες, νέους ή έμπειρους επαγγελματίες τεχνικής, οικονομικής και εμπορικής κατεύθυνσης.

Η ΕΛΒΑΛ, για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, χρησιμοποιεί μια ευρεία γκάμα μεθόδων και πρακτικών όπως:

- ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα, ειδικά σχεδιασμένα για τις ανάγκες του προσωπικού
- εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός Εταιρείας(στην Ελλάδα και στο εξωτερικό)
- σεμινάρια (workshops)
- μεταπτυχιακά προγράμματα
- εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)
- συνεργασίες με εισηγητές και εταιρείες του εξωτερικού, κυρίως σε θέματα τεχνολογίας του αλουμινίου.



## 2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε και έχει ως στόχο να μας βοηθήσει να αξιολογήσουμε τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό να διαπιστώσει κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό της συγκεκριμένης επιχείρησης χρησιμοποιεί τον προγραμματισμό μέσα στην επιχείρηση ώστε να λειτουργήσει σωστά η εταιρία, και κατά πόσο ο προγραμματισμός είναι αποτελεσματικός, δηλαδή κατά πόσο τηρείται η κατάλληλη διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξασφαλιστούν, τη χρονική στιγμή που αυτό είναι αναγκαίο, οι απαιτούμενοι σε αριθμό, γνώσεις και δεξιότητες άνθρωποι πόροι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Από τα εργαλεία χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη, η οποία έγινε σ' ένα συγκεκριμένο άτομο της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η ΕΛΒΑΛ θεωρείται ως η κορυφαία βιομηχανία στον τομέα αλουμινίου στην Ελλάδα, καθώς απασχολεί 713 άτομα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας που συλλέξαμε χρησιμοποιούν τον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σε όλους τους τομείς καθώς υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα μέσα στην Εταιρεία που κάνουν αυτή την δουλειά όπως είναι ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων καθώς επίσης και η υπεύθυνη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων. Γενικότερα υπάρχουν πάρα πολλές θέσεις εργασίας μέσα στην Εταιρεία και το κάθε στέλεχος ξεχωριστά είναι υπεύθυνο για κάτι συγκεκριμένο, όπως παραδείγματος χάρη οι εργοδηγοί που είναι υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο κομμάτι του εργατικού προσωπικού. Ακόμη παρατηρούμε ότι υπάρχει χαμηλό ποσοστό στον δείκτη αποχώρησης. Σύμφωνα με το budget του προσωπικού που είναι ετήσιος για όλες τις θέσεις παρατηρούμε μία ανάπτυξη ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι για τον επόμενο χρόνο. Βλέπουμε ότι ο διευθυντής συνεργάζεται με την γενική διεύθυνση για να ενημερώνεται για την στρατηγική της Εταιρείας καθώς και τα όποια προβλήματα που εμφανίζονται ώστε να λυθούν εγκαίρως. Τέλος πληροφορηθήκαμε ότι η παρούσα οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει ιδιαίτερα τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση για τον λόγο ότι η Εταιρεία είναι εξαγωγική και δεν αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα, παρόλα αυτά μας παραδέχτηκαν ότι δεν γίνονται το ίδιο εύκολα προσλήψεις, έχουν γίνει λίγο επιφυλακτικοί ως προς το θέμα της αύξησης του προσωπικού.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ✚ Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Από κάποιους ερευνητές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας.
- ✚ Ο κύκλος ζωής των οικονομικών οργανισμών και επιχειρήσεων είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική της σύγχρονης επιχείρησης, κάθε επιχείρηση έχει τη δική της διάρκεια ζωής, που αποτελείται από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα.
- ✚ Με βάση την έρευνα που έγινε μπορούμε να διακρίνουμε ότι χωρίς τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση ώστε να συνεισφέρει κέρδη. Γι' αυτό πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να σκέφτονται ολοένα και περισσότερους τρόπους εξέλιξης της επιχείρησης που εργάζονται ώστε η επιχείρηση να εξελίσσεται περισσότερο όσο περνάει ο καιρός και να αποφέρει περισσότερα κέρδη για το καλό όλων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008). *Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- ✚ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- ✚ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- ✚ Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Σημειώσεις*. Ηράκλειο.
- ✚ Γερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση προσωπικού*. Αττική: Rosili.
- ✚ Φαναριώτης, Π. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- ✚ Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- ✚ Κιούλου, Ε. (2008). *Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο στην ανάπτυξη οργανισμών*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο. <http://artemis.cslab.ntua.gr:80/Dienst/UI/1.0/Display/artemis.ntua.ece/DT2008-0048>. Ανακτήθηκε στις 11/12/2010.
- ✚ *Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρωπίνων πόρων (χ.χ.)*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο. [http://www.teikav.edu.gr/abd/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://www.teikav.edu.gr/abd/articles_th/dynamiko.pdf). Ανακτήθηκε στις 08/12/2010.
- ✚ Χρίτη, Κ. (2007). *Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξή της*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <http://library.panteion.gr:8080/dspace/handle/123456789/762>. Ανακτήθηκε στις 17/11/2010.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Καλησπέρα σας, ονομάζομαι Αναστασία Μανώλη και κάνω μία έρευνα πάνω στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Θα ήθελα να μου απαντήσετε σε μερικά ερωτήματα που θα σας κάνω σχετικά με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση την οποία εργάζεστε. Σας είμαι ευγνώμων.

### ***Ερώτημα 1<sup>ο</sup>***

Θα ήθελα να μου πείτε ποιος είναι υπεύθυνος για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

### ***Απάντηση 1***

Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων είναι ο Τσουκιάς Αλέξανδρος και Υπεύθυνη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων εγώ η ίδια, Παγκουλάκη Βέρα.

### ***Ερώτημα 2<sup>ο</sup>***

Γίνεται Προγραμματισμός για το Ανθρώπινο Δυναμικό;

### ***Απάντηση 2***

Ναι, σε όλους τους τομείς και προσλήψεων, εκπαίδευσης, ανάπτυξης προσωπικού και έχουμε και διάφορα συστήματα που υποστηρίζουν αυτό το προσωπικό.

### ***Ερώτημα 3<sup>ο</sup>***

Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρηση;

### ***Απάντηση 3***

Υπάρχουν πάρα πολλές θέσεις, από επίπεδο εργατικού προσωπικού(τεχνικοί δηλαδή), οι εργοδηγοί που είναι υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο κομμάτι για το εργατικό προσωπικό. Στην βαθμίδα ανώτεροι είναι οι μηχανικοί που είναι υπεύθυνοι και για το προσωπικό και γενικότερα υπάρχουν υπάλληλοι δηλαδή, στελέχη πέρα του εργατικού(οικονομικοί, διεύθυνση).

### ***Ερώτημα 4<sup>ο</sup>***

Υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες προγραμματισμού για τις διάφορες θέσεις; (π.χ. σε κάποιες θέσεις εργασίας μπορεί να υπάρχει μεγάλος δείκτης αποχώρησης και σε άλλες μικρός)

### ***Απάντηση 4***

Όχι, δεν έχουμε διαφοροποιήσεις στο turn over, το ποσοστό είναι πάρα πολύ μικρό και ίσως είναι πιο αυξημένο στο εργατικό.

### ***Ερώτημα 5<sup>ο</sup>***

Με τι βάθος χρόνου γίνεται ο προγραμματισμός;(για το επόμενο εξάμηνο, για το επόμενο έτος, για την επόμενη διετία;)

### ***Απάντηση 5***

Για το επόμενο έτος κάνουμε budget προσωπικού οπότε είναι ετήσιος και για την εκπαίδευση και για τις προσλήψεις και για όλα.

***Ερώτημα 6<sup>ο</sup>***

Με ποιο τρόπο γίνεται ο προγραμματισμός και ποιοι συνεργάζονται για την πρόβλεψη των αναγκών(π.χ. ο διευθυντής προσωπικού και οι προϊστάμενοι των τμημάτων)

***Απάντηση 6***

Ο διευθυντής συνεργάζεται με την γενική διεύθυνση για να ξέρει την στρατηγική της εταιρείας για τον επόμενο χρόνο και επίσης συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του κάθε τμήματος για να του δίνουν τις λεπτομέρειες για το προσωπικό και κάθε κίνηση.

***Ερώτημα 7<sup>ο</sup>***

Με ποιο τρόπο έχει επηρεάσει η παρούσα οικονομική κρίση τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση;

***Απάντηση 7***

Δεν γίνονται τόσο εύκολα προσλήψεις, είναι πιο επιφυλακτικοί ως προς την δύναμη της αύξησης του προσωπικού, όμως επειδή η εταιρεία είναι εξαγωγική δεν αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία.