



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ : ΜΙΑ**

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

**Επιμέλεια : Μαραζάκης Γεώργιος & Καρέλης Δημήτριος**

**Επιβλέπων: Επικ. Καθηγητής Σταύρος Η. Αρβανίτης**

**Ηράκλειο, Ιανουάριος 2012**

### *Ευχαριστίες*

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τους γονείς μας που μας στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια με την αμέριστη βοήθεια και προσοχή που μας προσέφεραν, με κάθε μέσο υλικό αλλά και ψυχικό στις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε προκειμένου να βγούμε νικητές σε αυτή την δύσκολη μάχη της γνώσης και της μάθησης γιατί ως γνωστόν «Η γνώση είναι δύναμη». Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές μας και ιδιαίτερα τον κ. Σταύρο Αρβανίτη που μας βοήθησε προκειμένου να φέρουμε εις πέρας την πτυχιακή μας εργασία με την πολύτιμη καθοδήγηση του και επίβλεψη του.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

2.1.1 Ορισμός

2.1.2 Ρόλος και αναγκαιότητα

2.1.3 Στόχοι

2.1.4 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ≠ διοίκησης προσωπικού

2.1.5 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

2.1.6 Συνδεόμενες έννοιες: (α) επιρροές, (β) σχέσεις, (γ) λειτουργίες.

2.1.7 Σταδία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

#### 2.2 Ιστορικά στοιχεία & θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.2.1 Ορισμός

2.2.2 Ρόλος και αναγκαιότητα

2.2.3 Στόχοι

2.2.4 Πλεονεκτήματα & συνήθη εμπόδια που συναντά η Δ.Α.Π.

2.2.5 Σταδία

### 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 3.1 Ορισμός

3.1.1 Ρόλος και αναγκαιότητα

3.1.2 Στόχοι

3.1.3 Πλεονεκτήματα

3.1.4 Σταδία

#### 3.2 Εκπαιδευτικά προγράμματα προσωπικού

3.2.1 Ορισμός

3.2.2 Ρόλος και αναγκαιότητα

3.2.3 Στόχοι

3.2.4 Πλεονεκτήματα

3.2.5 Σταδία

#### 3.3 Εργασιακές σχέσεις

#### 3.4 Τεχνικές ενίσχυσης – δημιουργικότητας και καινοτομίας

3.4.1 Μελέτη επένδυσης σε Ανθρώπινο Δυναμικό

3.4.2 Τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

#### **4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

#### **5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Βασιζόμενη στην κατανόηση της Οργανωτική Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Φυσικά, κάνοντας επιτυχή χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ πιο πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

## **2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. (Τ. Κωτσίδα, 2005)

Σύμφωνα με το Fred Foulkes (1975) « Για πολλά χρόνια, πολλοί αρθρογράφοι έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον».

Στο παρόν κεφάλαιο θα εισάγουμε την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το ρόλο της, τους στόχους και το περιεχόμενό της, θα κάνουμε μία σύντομη, πλιν απαραίτητη ιστορική αναδρομή και θα αναφερθούμε στις έννοιες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να περιγράψουμε όσο δυνατόν καλύτερα τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σημερινό, σύγχρονο κόσμο.

### **2.1 Εισαγωγή στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

#### **2.1.1 Ορισμός**

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

### 2.1.2 Ρόλος και αναγκαιότητα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- Προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- Είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- Γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- Αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- Επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο (Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό τεχνολογικό κόσμο και τούτο διότι αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωτικό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι (Ν. Παπαλεξανδρή, 2005)

#### ***α)Εξωτερικό περιβάλλον:***

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

#### ***β)Οργανωτικό περιβάλλον:***

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ενδυνάμωση

- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- Οργανωτική μάθηση, διαχείριση γνώσης
- Οργανωτική κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Προστιθέμενη Αξία
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- Αποκέντρωση
- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

### **2.1.3 Στόχοι**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχους:

- Να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης
- Να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- Να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- Να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- Να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- Να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- Να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

### **2.1.4 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ≠ διοίκησης προσωπικού**

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα μπορούσε να συνοψιστούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθεια τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων, ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή



υπεργολαβίας.

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση. Σύμφωνα με τον Χ. Κανελλόπουλος (1991), ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «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. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή, που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης.

Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών, ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του <<μεσολαβητή>> και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του συμβούλου που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους

πόρους θεωρείται καθοριστικός (Χ. Κανελλόπουλος, 1991).

Το μοντέλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δίνει έμφαση στη σημασία του ψυχολογικού παράγοντα, ενώ η διοίκηση προσωπικού θεμελιώνεται σε μια νόμιμη αμειβόμενη συναλλαγή. Στη Δ.Α.Π. τονίζεται ρητά τη σημασία της γνώσης στον εργασιακό χώρο ενώ συνολικά έχει στραφεί στο άτομο και στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μπορούν να παρακινηθούν και να διοικηθούν για να επιτύχουν τους ατομικούς και επιχειρηματικούς στόχους. Σε θεωρητικό επίπεδο η Δ.Α.Π. είναι μια δυναμική και κεντρική δραστηριότητα της στρατηγικής διοίκησης που είναι διαφορετική από τη διοίκηση προσωπικού (Bratton και Gold,2003).

Το πεδίο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σήμερα υποστηρίζεται, αναπτύσσεται και κατανοείται χρησιμοποιώντας μια ποικιλία θεωρητικών υποδομών όπως (Jackson και Schuler, 1995):

- Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων
- Θεωρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Θεωρία των ιδρυμάτων
- Θεωρία της υπηρεσίας
- Θεωρία συστημάτων
- Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου
- Θεωρία του κύκλου εργασίας
- Θεωρία συμπεριφοράς ρόλου
- Θεωρία οργανωτικών αλλαγών
- Θεωρία κόστους μεταφοράς
- Θεωρία στρατηγικής διοίκησης
- Θεωρία επεξεργασίας πληροφοριών

Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τις διαφορές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της Διοίκησης Προσωπικού και των Εργασιακών Σχέσεων παραθέτουμε ορισμένα βασικά κριτήρια με τα οποία διαφοροποιούνται:

#### Πιστεύω και Θεωρήσεις

Συμβόλαιο

Κανόνες

Αξίες

Συστήματα Ελέγχου  
Διοικητική Δράση  
Οδηγός Διοικητικής Δράσης  
Φύση Σχέσεων Υπαλλήλων  
Σχέσεις Υπαλλήλων  
Διευθυντικός Στόχος Έναντι της Εργασίας

#### Στρατηγικές Απόψεις

Βασικές Σχέσεις  
Ρόλοι  
Συμμετοχικό Σχέδιο  
Ταχύτητα Λήψης Αποφάσεων  
Προοπτική Σχεδιασμού  
Οργάνωση  
Προτιμητέα Δομή - Συστήματα  
Ενασχόληση με τον πελάτη

#### Διοίκηση

Ρόλος Διοίκησης  
Βασικοί Μάνατζερ  
Επικοινωνία  
Τυποποίηση  
Διοικητικές Ικανότητες  
Ειδικός ρόλος

#### Βασικοί μοχλοί

Επιλογή  
Αμοιβές  
Όροι  
Εργατικό Σώμα & Διοίκηση  
Θέσεις Εργασίας  
Επικοινωνία Πληροφοριών  
Σχεδιασμός Εργασίας  
Επίβλεψη

## Κριτήρια Αξιολόγησης

### 2.1.5 Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

- α) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας
  - Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων
  - Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
  - Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
  - Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης
- β) Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων
  - Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
  - Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα
  - Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
  - Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία
- γ) Εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης
  - Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
  - Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης
  - Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
  - Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας
  - Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού
- δ) Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων
- Καθορισμός των αξιολογητών
  - Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης
  - Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών

- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων

ε) Πολιτική μισθοδοσίας

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα

στ) Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία

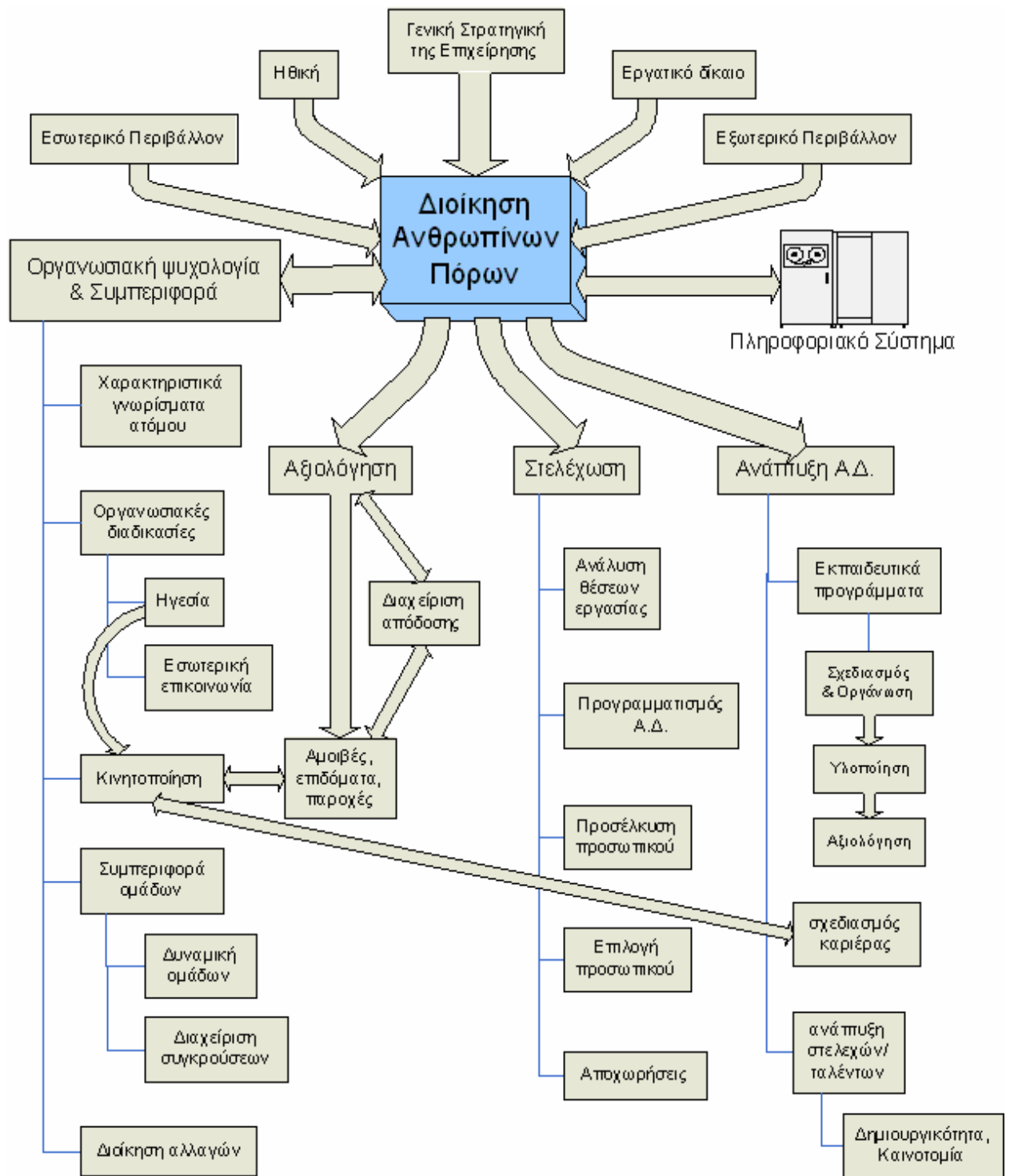
- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

ζ) Εργασιακές σχέσεις

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων

## Λειτουργίες και σχέσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την Διοίκηση

### Προσωπικού.



Πηγή: Γ. Χολέβας, 1995.

Στο Παραπάνω διάγραμμα ροής συνοψίζουμε τις λειτουργίες και της σχέσεις τις Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την Διοίκηση Προσωπικού.

### 2.1.6 Συνδεδεμένες έννοιες: (α) επιρροές, (β) σχέσεις (γ)λειτουργίες

#### (α) Επιρροές:

Από το παραπάνω διάγραμμα αποκαλύπτεται αρχικώς η υποχρέωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων και αντιμετωπίζει πολλές φορές ζητήματα ηθικής (π.χ. κατά την προσέλκυση εργαζομένων, τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων κ.α.). Τέλος, επηρεάζεται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

#### (β) Σχέσεις:

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιεί την τεχνολογία. Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι συνήθως ενταγμένο στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων λαμβάνει αλλά και δίνει στοιχεία (εξ' ου και το βέλος διπλής κατεύθυνσης) στην οργανωτική ψυχολογία και συμπεριφορά. Έτσι βελτιώνει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού, δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα στην επιχείρηση, ενισχύει το αίσθημα της αφοσίωσης και βοηθά τη Διοίκηση Αλλαγών. Εντυπωσιακό όσον αφορά στην αφοσίωση είναι το γεγονός, ότι το ποσοστό αφοσίωσης των υπαλλήλων στο μη κερδοσκοπικό τομέα αγγίζει το 42% και είναι δύο με τρεις φορές μεγαλύτερο από οποιασδήποτε κερδοσκοπικής οργάνωσης. Χρησιμοποιώντας την οργανωτική ψυχολογία και συμπεριφορά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μελετά τη συμπεριφορά των ατόμων και ομάδων και εντοπίζει τις παραμέτρους που την επηρεάζουν ώστε να προτείνει λύσεις που θα εφαρμοσθούν μέσω της ηγεσίας και της ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Άλλωστε, η εξίσωση της ατομικής απόδοσης θα λέγαμε ότι προκύπτει από το γινόμενο των ατομικών χαρακτηριστικών επί την εργασιακή προσπάθεια επί την οργανωτική υποστήριξη (Schermerhorn, 1985).

Σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (1995), τα ατομικά χαρακτηριστικά υποδηλώνουν την ικανότητα εκτέλεσης του έργου και μπορεί να είναι *δημογραφικά* (φύλο, ηλικία, φυλή), *επάρκειας* (κλίσεις και οι δυνατότητες (πνευματική, κινητική και φυσική επάρκεια) ενός ατόμου) και *ψυχολογικά* (αξίες, στάσεις, αντίληψη, προσωπικότητα).

Η εργασιακή προσπάθεια είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προθυμία εκτέλεσης του έργου και συνεπώς με την συγκράτηση των εργαζομένων αλλά και την υποκίνηση (ή κινητοποίηση). Για την τελευταία έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες όπως η Ιεραρχία Αναγκών του Maslow, η θεωρία Υποκίνησης-Συντήρησης του Herzberg και η θεωρία Ενίσχυσης του Skinner. Από τις σύγχρονες τεχνικές παρακίνησης ξεχωρίζουν το Μάνατζμεντ βάση στόχων, το Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και άλλες τεχνικές όπως συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο (Γ. Χολέβας, 1995).

Η οργανωτική υποστήριξη πρέπει να ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ομάδων, να παρέχει την κατάλληλη τεχνολογία και πόρους, να έχει όραμα, να διαμορφώνει στόχους και να εφαρμόζει σωστή ηγεσία. Η τελευταία, εκτός από την κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, των προβλημάτων και των αλλαγών, πρέπει να ασχολείται και με τις ομαδικές και κοινωνικές διαδικασίες και την ατομική συμπεριφορά για να είναι αποτελεσματική.

Τέλος, η μελέτη της οργανωτικής ψυχολογίας και συμπεριφοράς μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των λειτουργιών της στελέχωσης και της αξιολόγησης καθώς οι εργαζόμενοι που βιώνουν θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν θετικά και προς την επιθυμητή κατεύθυνση συναδέλφους τους ώστε να είναι πιο αρεστοί ως προς τις κοινωνικές συναναστροφές με προϊστάμενους και με εξωτερικούς πελάτες.

(γ) Λειτουργίες:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες:

i) Στελέχωση

Στη λειτουργία της Στελέχωσης ανήκουν:

- ✓ Η *ανάλυση των θέσεων εργασίας*, δηλαδή η περιγραφή των υαρχόντων και μελλοντικών θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση
- ✓ Ο *Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού*, δηλαδή η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο καταλληλότερος αριθμός και είδος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- ✓ Η *Προσέλκυση* του προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Μπορεί να



είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες /καταχωρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου).

- ✓ Η *Επιλογή* του καταλληλότερου -για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση- προσωπικού. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής, όπως π.χ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).
- ✓ Η διαχείριση των *αποχωρήσεων* που συμβαίνουν λόγω παραιτήσεων, συνταξιοδοτήσεων, απολύσεων και μείωσης προσωπικού.

## ii) Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Περιλαμβάνει την *εκπαίδευση*, τη *διαχείριση σταδιοδρομίας*, την *ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων* και την ενίσχυση της *δημιουργικότητας* και της *καινοτομίας*. Λόγω της τεράστιας σημασίας που έχει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η λειτουργία αυτή θα αναλυθεί ξεχωριστά, στο Κεφάλαιο 2.

## iii) Αξιολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την κατά το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας των υπαλλήλων. Χρησιμοποιούνται οι αντικειμενικές μέθοδοι (π.χ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως σπανίως είναι επαρκείς για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου και οι υποκειμενικές μέθοδοι (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση) που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση), γενίκευσης της κρίσης (φαινόμενο φωτοστέφανου), προσωπικές προκαταλήψεις κ.α. Σε δικαιότερη κρίση μπορεί να βοηθήσει η οργανωτική ψυχολογία και συμπεριφορά που αναφέραμε νωρίτερα ενώ προτιμάται, όπου υπάρχει η δυνατότητα (οικονομικά και χρονικά) να εφαρμοσθεί, η αξιολόγηση απόδοσης 360° που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργατών, προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και του ιδίου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου ( Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό, απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματικές, ατομικές ή ομαδικές και χρησιμοποιούνται ως παρακίνηση, ανταμοιβή, υπευθυνότητα και δέσμευση για τους εργαζόμενους.



Πηγή: Ν. Κωνσταντέλλος, 2005

Έτσι, από το παραπάνω σχήμα προκύπτει:

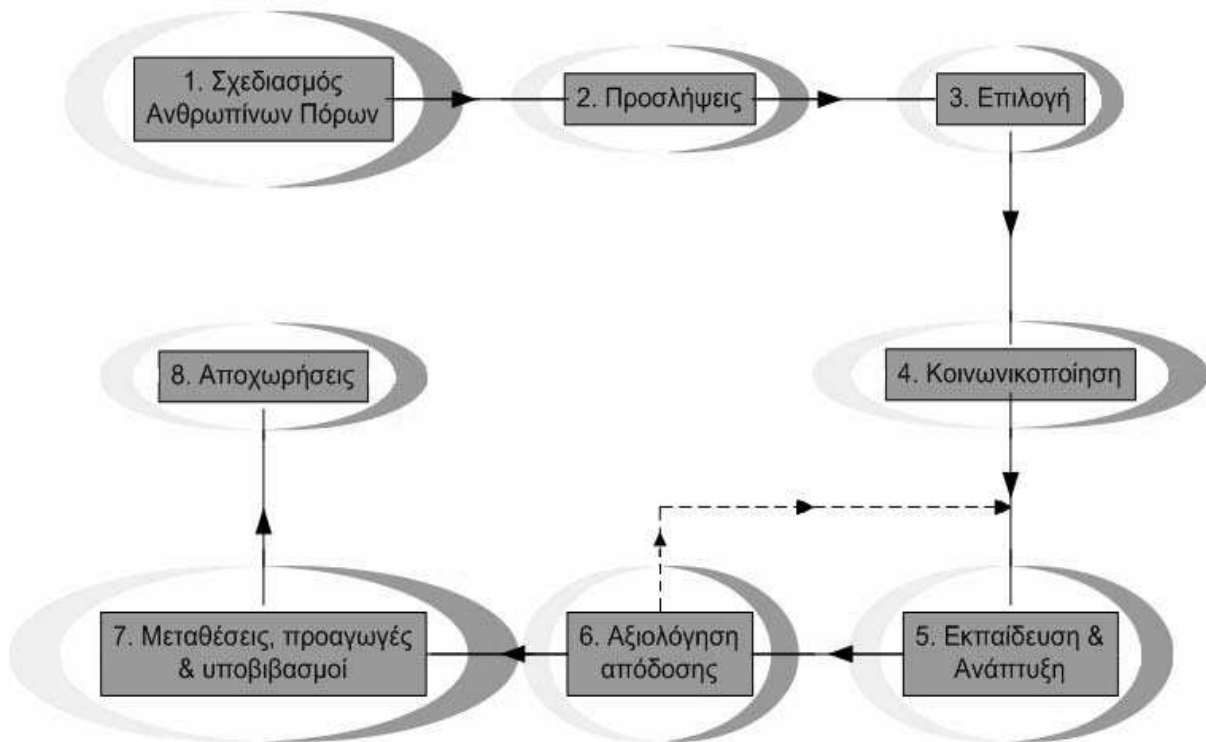
- i) *Αποδοχές* (π.χ. μισθός, επιδόματα, υπερωριακές αμοιβές, bonus-πριμ, προμήθειες, μακροχρόνια κίνητρα, μετοχές και συμμετοχή στα κέρδη)
- ii) *Παροχές* (π.χ. ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά, νοσοκομειακά προγράμματα, στέγαση, μεταφορικά μέσα, πρόσθετες διακοπές, επιδόματα ασθενείας, κάλυψη φαγητού, εταιρική κάρτα, συνδρομές μέλους, μέριμνα τέκνων κ.ά.)
- iii) *Ανάπτυξη και Εξέλιξη* (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα, μαθητεία, προσωπική ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, περιεχόμενο εργασίας, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, απασχολησιμότητα, προοπτικές εξέλιξης)
- iv) *Εργασιακό περιβάλλον* (π.χ. οργανωτική κουλτούρα και κλίμα, ευρωστία και προοπτικές εταιρίας και κλάδου, ποιότητα ηγεσίας και καθοδήγηση, μη χρηματική αναγνώριση, επικοινωνία, εξασφάλιση εργασίας, ευέλικτα ωράρια, ομαδικότητα, δέσιμο, ευχάριστοι και λειτουργικοί χώροι, εύκολη πρόσβαση,

βελτίωση ποιότητας ζωής, ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής).

Τέλος, η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη Διαχείριση της Απόδοσης η οποία είναι η διαδικασία που συνενώνει τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη σε ένα σύστημα, ο σκοπός του οποίου είναι να εξασφαλίσει ότι η απόδοση του εργαζομένου υποστηρίζει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως η Διαχείριση Απόδοσης περιλαμβάνει πρακτικές με τις οποίες ο μάνατζερ ξεκαθαρίζει τους στόχους και τα καθήκοντα του εργαζομένου, αναπτύσσει τις δυνατότητές του, και αξιολογεί και ανταμείβει την προσπάθεια του προσώπου (G. Dessler, 2005).

### 2.1.7 Σταδία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Τα στάδια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα ροής:



Πηγή: James Stoner and Edward Freeman, 1989

## 2.2 Ιστορικά στοιχεία & θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να κατανοήσουμε το σκεπτικό και τη λειτουργία της.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων και εξελίχθηκε ως εξής:

- α) Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.
- β) Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.
- γ) Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

*Σύμφωνα με την Ν. Παπαλεξανδρή (2005) «Οι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε μια επιχείρηση».*

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις, ενσωματώνοντας φυσικά και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση συμβάλλοντας στις παρακάτω ενέργειες:

- ✓ Επιδρά στην κουλτούρα της επιχείρησης με την υιοθέτηση ευέλικτων εργασιακών μεθόδων (αντιμετώπιση του εργαζομένου ως «κεφάλαιο»)
- ✓ Δίνει έμφαση στις ομάδες εργασίας και στη συμμετοχή σε ομαδικές

αποφάσεις

- ✓ Σε επίπεδο στρατηγικής εκτιμά τα μακροοικονομικά μεγέθη των πολιτικών διοίκησης προσωπικού πριν τεθούν σε εφαρμογή
- ✓ Καθορίζει τους στόχους, τους προϋπολογισμούς και τα πλαίσια δράσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επίπεδων ποιότητας, ρυθμών παράγωγης σε ορισμένες περιπτώσεις
- ✓ Επικεντρώνει την πολιτική της περισσότερο στον εργαζόμενο ως άτομο παρά συλλογικά (εξασθένιση συνδικάτων, προσωπικά συμβόλαια εργαζομένων)
- ✓ Προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και την εκπλήρωση κοινών στόχων
- ✓ Διασφαλίζει τη συνεχή μάθηση – συνεχή βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Αναπτύσσει και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων.

### **2.2.1 Ορισμός**

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ( Κ. Τζωρτζάκης, 2002)

### **2.2.2 Ρόλος και αναγκαιότητα**

Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού συντελείται από δύο συνιστώσες, την υπεροχή σε ανθρώπινο *Κεφάλαιο*, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη *Διαδικασία*, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να είναι (G. Dessler, 2005):

### ***Εκτελεστικός***

Εδώ, ο βασικός κανόνας είναι ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τις γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

### ***Διαμορφωτικός***

Ενώ η εκτέλεση είναι σημαντική, στις μέρες μας η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα τελευταία χρόνια ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού συμπεριλαμβάνεται όλο και περισσότερο μεταξύ των ανωτάτων στελεχών για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Παγκοσμιοποίηση, σημαίνει περισσότερος ανταγωνισμός, ανάγκη για περισσότερη απόδοση και οι περισσότερες εταιρίες πλέον πετυχαίνουν (ολικώς ή μερικώς) αυτή τη βελτιωμένη απόδοση αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη.

Το κύρος και η σημασία του τμήματος της Δ.Α.Π. 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, 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 Δ.Α.Π. είναι η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης του έργου της που μπορεί να βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της (Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

### **2.2.3 Στόχοι**

- (1) Καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς, δηλ. συμπεριφοράς που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να ζητούν από τους υπαλλήλους τους απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες να επιζητούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

- (2) Καθορισμός σύνθεσης, αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων δηλ. αριθμό υπαλλήλων, στελεχών και μείγμα δεξιοτήτων.
- (3) Αφοσίωση, που σημαίνει ότι κάποιες εταιρίες απλώς επιζητούν προσωρινό δέσιμο ενώ άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους.

#### **2.2.4 Πλεονεκτήματα & συνήθη εμπόδια που συναντά η Δ.Α.Π.**

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα εξής:

- 1) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει σχέση προ-δράσης δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός, όπως εξηγήσαμε πιο πάνω, παρά σχέση αντίδρασης, δηλαδή εκτελεστικό ρόλο.
- 2) Κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία
- 3) Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- 4) Ορίζεται η κατάσταση-στόχος που θέλει να φθάσει η επιχείρηση και αξιολογείται η παρούσα της κατάσταση.
- 5) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής.

#### **2.2.5 Στάδια**

Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι τα εξής:

- 1) Καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής
- 2) Προσδιορισμός της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- 3) Καθορισμός πολιτικών και δράσεων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- 4) Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
- 5) Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **3.1 Ορισμός**

Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης κατά την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών. Επίσης ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για την διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

#### **3.1.1 Ρόλος και αναγκαιότητα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

Οι προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψης, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας (Λ. Χυτήρης, 1996)

#### **3.1.2 Στόχοι**

Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση (Λ. Χυτήρης, 1996).



### **3.1.3 Πλεονεκτήματα**

Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και τα ακόλουθα (Λ. Χυτήρης, 1996):

- Ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.
- Κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.
- Αφοσίωση
- Ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό περιβάλλον.
- Αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Ταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της.
- Επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωτικά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.
- Ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.
- Εμπλουτισμό εργασίας, μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αναλυτικός τρόπος σκέψης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα επιτυχημένων παρουσιάσεων.
- Διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

### **3.1.4 Στάδια**

Η Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων υλοποιείται μέσω σχεδιασμένων και συστηματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων των οποίων η απόδοση αξιολογείται, με την υιοθεσία της πολιτικής της συνεχούς ανάπτυξης, με σχεδιασμό καριέρας, εξέλιξης των υπαλλήλων και ανάπτυξης στελεχών και ταλέντων.

## **3.2 Εκπαιδευτικά προγράμματα προσωπικού**

Στη χώρα μας, μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις αποτελούσε μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στην απόκτηση των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, για την εκτέλεση του

έργου στη δουλειά τους. Όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 επιδιώκεται, μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες και να αναπτυχθούν περισσότερο, με την έννοια της ταύτισής τους με την επιχείρηση.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της επιχείρησης. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της διάβιου μάθησης είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Λ. Χυτήρης, 1996).

Το να εκπαιδεύσει και να εκπαιδεύεις τους άλλους είναι απαραίτητο διότι:

- ενισχύει τον επαγγελματισμό του καθενός
- επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειρίας και τεχνογνωσίας
- βοηθά στην αφομοίωση και διάδοση των αξιών καθώς παράλληλα εμπλουτίζει και μεταδίδει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης

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 (Π. Χατζηπαντέλη, 1999).

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

### **3.2.1 Ορισμός**

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Ο όρος «εκπαίδευση» διαφέρει από τον όρο «μόρφωση» καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας. (Ν. Παλεξανδρή, 2005).

Στα Ελληνικά είθισται να αναφερόμαστε με τον όρο «κατάρτιση» για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπαλλήλους και με τον όρο «επιμόρφωση» για προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης (Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

### **3.2.2 Ρόλος και αναγκαιότητα**

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες. Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως

και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασίας τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά (G. Dessler, 2005).

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα: (Gary Dessler, 2005)

- ✓ *Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο.* Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✓ *Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις,* συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.
- ✓ *Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων .* Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως Βαλκάνια, ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).
- ✓ *Δημόσιες ρυθμίσεις.* Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών.

### 3.2.3 Στόχοι

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:

- Την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- Την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης
- Την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

### 3.2.4 Πλεονεκτήματα

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 (Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι οι βασικότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό είναι οι ακόλουθες:

- ✓ μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους προσληφθέντες
- ✓ αύξηση παραγωγικότητας
- ✓ καλύτερη εκτέλεση έργου
- ✓ μείωση του χρόνου επίβλεψης
- ✓ αύξηση οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας
- ✓ συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- ✓ αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- ✓ λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- ✓ διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- ✓ ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- ✓ οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)

### **3.2.5 Στάδια**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από τα εξής 5 στάδια :

#### 1) Ανάλυση αναγκών

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιοσδήποτε ελλείψεις (Gary Dessler, 2005).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι :

- i) Η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- ii) Η οργανωτική ανάλυση
- iii) Οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι,
- iv) Η ανάλυση απόδοσης και
- v) Η ανάλυση θέσης εργασίας ή ανάλυση καθηκόντων

#### 2) Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για την σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δίνεται

ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ενός φιλικού προς τη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας:

- i) Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών.
- ii) Τις βασικές αρχές της μάθησης, όπου περιλαμβάνονται η εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, η γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, οι ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), η πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, η χρήση της εμπειρίας (π.χ. με αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας). (Παλαιοκρασάς, 1990)

### 3) Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (Παλαιοκρασάς, 1990).

#### *i) Εκπαίδευση κατά την εργασία*

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση, εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός εργασίας, οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα, η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

#### *ii) Εκπαίδευση εκτός εργασίας*

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας, μελέτες περιπτώσεων, επιχειρηματικά παίγνια, προσομοίωση, υπόδηση ρόλων, διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθησίας, Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις, εκπαίδευση στο ύπαιθρο, και μάθηση εξ' αποστάσεως, που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση.

#### 4) Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό.

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων (Παλαιοκρασσάς, 1990)

#### 5) Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της αξιολόγησης προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να διευκολύνει και τη μάθηση (Παλαιοκρασσάς, 1990)

Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αξιολογώντας :

- α. Τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
- β. Όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
- γ. Την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
- δ. Τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
- ε. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

### **3.3 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, απέφευγαν 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 (G. Dessler, 2005).

### **3.4 Τεχνικές ενίσχυσης – δημιουργικότητας και Καινοτομίας.**

Οι τεχνικές ενίσχυσης – δημιουργικότητας και καινοτομίας σε μία επιχείρηση εφαρμόζονται σε 4 βασικά στοιχεία της επιχείρησης:

#### A) Στα άτομα – Εργαζόμενους

1. Επιλογή βάθους εξειδίκευσης.
2. Πρωτοβουλίες για συνεχή ανάπτυξη γνώσης.
3. Ορισμός προσδοκιών εργασίας.
4. Σύνεση κατά την ανάθεση εργασιών.
5. Επισκόπηση περιοδικά της προόδου εργασίας.
6. Προσαρμογή των στόχων απόδοσης στα δημιουργικά στοιχεία της εργασίας.
7. Αξιολόγηση προόδου εργασίας, όχι αποτελεσμάτων.
8. Παροχή μείγματος ανταμοιβών βασισμένες στην πρόοδο προς τους στόχους.
9. Ορισμός περιεχομένου εργασίας συνεργατικά.
10. Εκπαίδευση πάνω στον ορισμό του περιεχομένου εργασίας.
11. Εφαρμογή διαδικασιών που μεγιστοποιούν την επιλογή εργασίας από το άτομο
12. Παροχή συνεκτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων (απόκτηση νέων δεξιοτήτων, πορεία σταδιοδρομίας, αποτελεσματικοί μέντορες).

#### B) Στα γκρουπ – Ομάδες Εργαζομένων

1. Επιλογή ηγετών βασισμένη στην ικανότητα διοίκησης και την τεχνική κατάρτιση.
2. Παροχή εκπαίδευσης πάνω στη διοίκηση δημιουργικών επιχειρήσεων.
3. Παροχή πολλαπλών δυνατοτήτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας (οι εμπειρογνώμονες που δημιουργούν τις καινοτομίες να μην ανταμείβονται αναλαμβάνοντας ευθύνες διοίκησης αλλά με άλλους τρόπους γιατί μπορεί να παρεμποδιστεί η δημιουργικότητά τους).
4. Προσανατολισμός σχεδιασμού ομάδας στην ανάπτυξη έργων.
5. Τα άτομα να απασχολούνται σε διάφορα έργα.
6. Χρήση μικρών επεξηγηματικών έργων ως βάση για ανάπτυξη.
7. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας στην ανάθεση έργων.
8. Δημιουργία κλίματος έρευνας.

9. Εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση καινοτομιών.
10. Ομαδική εκπαίδευση εστιασμένη στη συνεργασία και την καινοτομία (πολλές φορές οι δημιουργικοί άνθρωποι, με αρετή την αυτονομία τους, δυσκολεύονται να εργασθούν σε ομάδες).
11. Εξασφάλιση ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση συμβαδίζουν με το κλίμα και τη συνεργασία.

#### Γ) Την οργάνωση

1. Ανάπτυξη προγραμμάτων εναλλαγής αναθέσεων.
2. Βοήθεια προετοιμασίας προσωπικού για την ανάπτυξη.
3. Παροχή αμφίπλευρης συμβουλευτικής υπηρεσίας.
4. Εκπαίδευση με στόχο να μάθουν οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν και να επικοινωνούν σωστά τις ιδέες τους.
5. Εφαρμογή πολιτικών που δίνουν έμφαση στην επαγγελματική μεγέθυνση και ανάπτυξη.
6. Προώθηση πολιτικών υψηλής απόδοσης.
7. Ανάπτυξη πολιτικής προσλήψεων που δίνει έμφαση στη μεγέθυνση και την καινοτομία .
8. Ενεργό σύστημα ανίχνευσης των νέων ιδεών.

#### Δ) Στο περιβάλλον

1. Επιβάλλει τις εφαρμογές στρατηγικών αλλαγών για απαιτήσεις εμπειρογνομosύνης.
2. Καταγράφει τις ικανότητες και τις ειδικότητες του εργατικού δυναμικού.
3. Ακολουθεί ενεργά τις στρατηγικές μισθώσεις.

#### **3.4.1 Μελέτη επένδυσης σε Ανθρώπινο Δυναμικό**

Όταν μιλάμε για ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση, εννοούμε την επένδυση της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της, μέσω κάθε τύπου δραστηριότητας οργανωμένης κατάρτισης, που παρέχεται στους εργαζομένους ή και σε μαθητευόμενους νέους μέσα στην επιχείρηση. Η συγκεκριμένη κατάρτιση, διακρίνεται σε κατάρτιση κατά την εργασία, όταν για την κατάρτιση χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσο διδασκαλίας και σε κατάρτιση εκτός εργασίας, όταν η διδασκαλία δε γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας (Παλαιοκρασάς, 1990)

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή τους στους χώρους εργασίας,

βοήθησε στη διεύρυνση του θεσμού της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σε παγκόσμια κλίμακα.

Αν και επιμόρφωση εργαζομένων σε επιχειρήσεις, πραγματοποιούνταν από παλιά, η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή δημιούργησαν νέες και αυξημένες απαιτήσεις για την επιμόρφωση των εργαζομένων. Έτσι σήμερα, το σύνολο των δαπανών που αφορούν την συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων σε μία χώρα, προσδιορίζει και το επίπεδο ανάπτυξής της. Σύμφωνα με τον Παλαιοκρασσά(1990), στη χώρα μας η αναγκαιότητα για επιμόρφωση των εργαζομένων επισημάνθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Άρχισε έτσι μια προσπάθεια επιμόρφωσης των εργαζομένων και από ορισμένες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, κάτι που μέχρι τότε βλέπαμε μόνο σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούσαν ειδικές εγκαταστάσεις και εφάρμοζαν προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης.

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να κάνει τα εξής:

- ❖ Να δίνει ανατροφοδότηση για την ανάπτυξη, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα.
- ❖ Να θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους αναπτυξιακούς στόχους.
- ❖ Να τοποθετεί την ανάπτυξη στο περιεχόμενο της οργανωτικής στρατηγικής.
- ❖ Να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων.
- ❖ Να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία.
- ❖ Να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά.
- ❖ Να παρέχει ασφαλές περιβάλλον για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών.
- ❖ Να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους πώς να αποκτήσουν νέες ικανότητες.
- ❖ Να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης της αλλαγής.

Η προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών συνιστά την υπ' αριθμόν ένα πρόκληση του μέλλοντος. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από πρόσφατη έρευνα που εκπόνησε ο τομέας Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας Deloitte Touche Tohmatsu, με τη

συμμετοχή 1396 Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού από 60 χώρες, το διάστημα Ιουλίου - Αυγούστου 2005<sup>1</sup>. Μεταξύ άλλων, διαπιστώνεται σημαντική μετατόπιση του ενδιαφέροντος στις πρακτικές προσέλκυσης ταλέντων και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό, με έναν τρόπο πολύ πιο ολοκληρωμένο, καθώς φαίνεται ότι για πρώτη φορά, επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους συμφωνούν στο ότι τα στελέχη αποτελούν το πλέον σημαντικό κεφάλαιο που διαθέτουν και αποφασίζουν να επενδύσουν σε αυτά.

Ποσοστό 69% των ερωτηθέντων ανέφεραν την προσέλκυση νέων ταλέντων ως τη μεγαλύτερη εν δυνάμει απειλή για την ανταγωνιστικότητα, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό της τάξης του 66% ανέφερε την αδυναμία διατήρησης των ταλαντούχων στελεχών ως βασική απειλή του μέλλοντος για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους ερευνητές της Deloitte, τα στοιχεία αυτά συνηγορούν στην καθολικότητα του φαινομένου της διαρκούς διεύρυνσης του χάσματος ικανοτήτων, καθώς η γενιά των baby boomers, η οποία ηγείται σήμερα αρκετών επιχειρήσεων, σταδιακά παραχωρεί τη θέση της στην επόμενη γενιά, με δυσμενείς συνέπειες για εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν προετοιμάζονται εγκαίρως.

Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι ποσοστό μεγαλύτερο του 70% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκφράζει την πεποίθηση ότι θα βρεθεί πολύ σύντομα – αν δεν βρίσκεται ήδη– αντιμέτωπο με σημαντική έλλειψη στελεχών ικανών να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις. Η άποψη αυτή στηρίζεται επίσης από τα διαθέσιμα δημογραφικά στοιχεία που υποδηλώνουν ότι, σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεχώς συρρικνώνεται ο αριθμός των στελεχών ηλικίας 25 - 29 ετών που εισέρχονται στην αγορά εργασίας, σε αντίθεση με τον διαρκώς αυξανόμενο αριθμό όσων εξέρχονται. Το πρόβλημα βεβαίως περιπλέκεται περαιτέρω εξαιτίας του αυξανόμενου προσδόκιμου ζωής αλλά και εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτό καθαυτό το πρόβλημα δεν προκαλεί προς το παρόν μεγάλη ανησυχία στην πλειονότητα των Διευθυντών Ανθρώπινων Πόρων, καθώς μόλις ποσοστό 13% αυτών το επισημαίνουν. Υπάρχουν ωστόσο σοβαρότατες ενδείξεις μαζικής εξόδου έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας, μέσα στα επόμενα 3 έως 5 χρόνια. Στο σημείο αυτό αναμένεται να δημιουργηθεί ένα βαθύτατο και χρόνιο έλλειμμα στελεχών, με ορισμένες περιοχές και

---

<sup>1</sup>[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)

χώρες να πλήττονται περισσότερο από άλλες, αναλόγως προς τα αντίστοιχα δημογραφικά στοιχεία.

Το προαναφερθέν στοιχείο ίσως να εξηγεί επιπλέον σε έναν βαθμό το γεγονός ότι σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστό 46%, δήλωσαν ότι τόσο οι ραγδαίες δημογραφικές μεταβολές όσο και η διαφαινόμενη έλλειψη ικανοτήτων (σφυρηλατημένων από την εμπειρία) αποτελούν θέματα που έχουν ήδη συζητηθεί σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Οι περισσότεροι μάλιστα διακρίνουν μια σαφή σύνδεση ανάμεσα στη διαχείριση ταλέντου και τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Επιπλέον, ποσοστό 54% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι οι τακτικές διαχείρισης ταλέντου επηρεάζουν τη συνολική παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, ενώ ποσοστό 40% σημειώνει ότι επηρεάζει την ικανότητά της να καινοτομεί. Τέλος, το ένα τρίτο του συνόλου, ή ποσοστό 33%, αναγνωρίζει ότι η αναποτελεσματική διαχείριση ταλέντου περιορίζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει τους προσδοκώμενους ρυθμούς παραγωγικότητας αλλά και να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Προκειμένου να αποφύγουν τις δυσμενέστερες συνέπειες, οι οποίες μάλιστα τοποθετούνται με χρονικό ορίζοντα το 2008, οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταστούν «μαγνήτες ταλέντων», επισημαίνουν οι ερευνητές της Deloitte. Εξάλλου, όσοι οργανισμοί περιμένουν τη συνδρομή της Πολιτείας, μάλλον θα απογοητευτούν, καθώς η αποτελεσματικότητα των όποιων παρεμβάσεων δύνανται να πραγματοποιηθούν σε κυβερνητικό επίπεδο, μόνο επιφανειακή μπορεί να είναι, δεδομένης της ταχύτητας με την οποία επέρχονται οι δημογραφικές μεταβολές. Ωστόσο, θετικό κρίνεται το γεγονός ότι για περίπου μισές από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, το ζήτημα αυτό έχει ήδη αναδειχθεί, σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου.

Περαιτέρω, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 69% σημείωσαν ότι μεταξύ των μέτρων που εξετάζουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το επερχόμενο έλλειμμα ταλέντων, είναι η θέσπιση προγραμμάτων ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας, ενώ ποσοστό 59% ανέφερε ότι εξετάζει το ενδεχόμενο εμπλουτισμού των υπάρχοντων ρόλων. Ακόμη, το 62% των διευθυντών Ανθρώπινων Πόρων που συμμετείχαν στην έρευνα της Deloitte υπογράμμισε ότι έχει ήδη αποσαφηνίσει τις ικανότητες που

αναζητά στα νέα στελέχη προκειμένου η επιχείρηση να συνεχίσει να αναπτύσσεται στο μέλλον παραμένοντας ανταγωνιστική.

### **3.4.2 Η τεχνολογία στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:**

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά. Η τεχνολογία βελτιώνει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με τέσσερις τρόπους:

- Αυτό-εξυπηρέτηση υπαλλήλων
- Κέντρα υποστήριξης
- Ενίσχυση παραγωγικότητας
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες

Κύριος στόχος της τεχνολογίας ανθρωπίνων πόρων είναι: να διαγνωσθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του προσωπικού, να επιλεγθούν και /ή να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, να προσαρμοσθούν και να ενταχθούν αρμονικά στην επιχείρηση, διευκολύνοντας το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και αναγκών.

Μερικά από τα είδη τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και σχετίζονται με την Αξιολόγηση του προσωπικού είναι:

- 1) Παροχή εφαρμογών υπηρεσιών και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- 2) Δικτυακές πύλες: Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδέονται και π.χ. να διαχειρίζονται τα πακέτα επιδομάτων τους και να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα.
- 3) Προσωπικοί υπολογιστές και ταχύτατη πρόσβαση, ασύρματη πρόσβαση,

Bluetooth: Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις διαδικτυακές δραστηριότητες της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .

4) Streaming desktop video: Για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση και διευκόλυνση της εταιρικής πληροφορίας.

5) Ηλεκτρονική προμήθεια: Για online παραγγελίες.

6) Λογισμικό δικτυακού ελέγχου : Για τον εντοπισμό των διαδικτυακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων και τον έλεγχο της απόδοσής τους .

7) Ηλεκτρονικές υπογραφές: Έχουν νομική ισχύ και οδηγούν σε πιο συνοπτικές διαδικασίες.

8) Ηλεκτρονικοί λογαριασμοί και πληρωμές : Για τον περιορισμό του αριθμού αποδείξεων και τη διευκόλυνση των πληρωμών.

9) Αποθήκες δεδομένων και αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης: Διευκολύνουν τον έλεγχο των συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων (π.χ. υπολογισμός κόστους ανά πρόσληψη, σύγκριση δεξιοτήτων εργαζομένου με στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης).

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού, οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι επεκτεινόμενες ικανότητες των υπολογιστών δικαιολογούν την ανάγκη εγκατάστασης ενός συστήματος πληροφοριών μέσα στο τμήμα ανθρώπινων πόρων (Byars και Rue, 2003). Οι υπολογιστές έχουν απλοποιήσει το έργο της ανάλυσης τεράστιου όγκου δεδομένων και μπορούν να προσφέρουν ανεκτίμητες υπηρεσίες στη Δ.Α.Π. Με το υλικό το λογισμικό και τις βάσεις δεδομένων οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τα αρχεία και τις πληροφορίες καλύτερα, καθώς επίσης και να τις ανακτήσουν με μεγαλύτερη ευκολία (Mathis και Jackson, 2000). Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ως προσδοκώμενη και ως εκδηλωμένη διαδικασία, θα πρέπει να διαχειριστεί τη γνώση στη λήψη αποφάσεων ως εισροή και ως έκβαση. Η τεχνολογία ενημέρωσης και επικοινωνιών που είναι αναπτυγμένη μπορεί να υποστηρίξει τις δραστηριότητες του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων μέσω του πληροφοριακού



συστήματος ανθρωπίνων πόρων (Bratton και Gold, 2000). Το πληροφοριακό σύστημα ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύστημα βάσης δεδομένων το οποίο παρέχει όλες τις σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους πληροφορίες και προσφέρει ευκολίες για την διατήρηση και αξιολόγηση αυτών των δεδομένων (Safran, 1994). Ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρωπίνων πόρων είναι σχεδιασμένο ώστε να χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων. Η ποιότητα των αποφάσεων σχετικά με τους ανθρώπους και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι ευρέως συνδεδεμένη με την ποιότητα των πληροφοριών και των αναφορών που είναι διαθέσιμες. Σε αυτή την σύνδεση είναι απαραίτητο να γίνει διαχωρισμός μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης (Armstrong, 2000):

- Τα δεδομένα αποτελούν τις βασικές δομικές μονάδες
- Πληροφορία είναι τα ταξινομημένα με κατάλληλο τρόπο δεδομένα ή πληροφορίες προικισμένες με περιεχόμενο και σκοπό.
- Γνώση είναι η εφαρμογή και η παραγωγική χρήση των πληροφοριών.

Η γνώση παρέχει στους ειδικούς του προσωπικού δυνατότητα όχι μόνο να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους αλλά να συμβάλλουν και στα στρατηγικά θέματα λήψης αποφάσεων που έχουν επιπτώσεις στους ανθρώπους. Η ευθύνη για το προσωπικό επιτρέπει να μεταβιβαστεί όλο και περισσότερο στους διευθυντές γραμμών που, με τη γνώση που αποκτιέται μέσω ενός αυτοματοποιημένου συστήματος ανθρωπίνων πόρων μπορούν να τροφοδοτηθούν για να πάρουν αποφάσεις σχετικές με τις διοικητικές ευθύνες των ομάδων τους (Armstrong, 2000). Ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρωπίνων πόρων είναι μια αποθήκη σημαντικών πληροφοριών και ένας ενεργοποιητής αλλαγών. Το κλειδί της απόκτησης γνώσης και της κατανόησης των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι ικανό να συλλέγει και να χειρίζεται πληροφορίες. Η βάση για την απόκτηση αυτής της γνώσης είναι η συμμετοχή της στη λήψη αποφάσεων και τη διοικητική υποστήριξη, μέσω της τεχνολογίας των πληροφοριών (Armstrong, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Η εμπειρική διερεύνηση του προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων, έγινε με έρευνα πεδίου και με εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο (Ε. Δημητριάδης, 2006). Με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, επιλέχθηκε δείγμα από (18) επιχειρήσεις, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που εδρεύουν στο Ν. Ηρακλείου Κρήτης. Σκοπός της έρευνας μας ήταν να δούμε τι αριθμός εργαζομένων απασχολεί η κάθε μια από αυτές τις επιχειρήσεις, την ειδίκευση – εμπειρία των ατόμων καθώς και την εξειδίκευση που έχουν μέσα στην επιχείρηση, τους οργανωτικούς τομείς τους οποίους απασχολούνται καθώς και την μόρφωση και το επίπεδο των γνώσεων αυτών που προΐσταται μέσα στην επιχείρηση.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος είναι:

Το 72% των προαναφερόμενων επιχειρήσεων είναι νομικής μορφής Α.Ε. και οι υπόλοιπες σε ποσοστό 28% είναι Ε.Π.Ε., Ο.Ε. και ατομικές.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις απασχολούν στο σύνολό τους 1.196 εργαζομένους εκ' των οποίων οι 1.139 αποτελούν μόνιμο εργατικό δυναμικό και οι υπόλοιποι 57 εργάζονται ως εποχιακοί.

Χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων του δείγματος είναι ότι το υψηλότερο ποσοστό (78%) των υπεύθυνων για τη διοίκηση προσωπικού είναι άντρες ενώ το υπόλοιπο (22%) είναι γυναίκες.

Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των υπεύθυνων για τη διοίκηση του προσωπικού παρατηρούμε ότι το υψηλότερο ποσοστό (55,4%) κατέχεται από απόφοιτους ΤΕΙ (27,7%) και απόφοιτους Πανεπιστημίου (27,7%), σε αντίθεση με το υπόλοιπο 44,6% που αποτελείται από απόφοιτους λυκείου (22,3%) και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (22,3%).

Το 72,2% των υπεύθυνων προσωπικού θεωρεί ότι ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται όποτε κριθεί απαραίτητο από την επιχείρηση. Επίσης το 22,2% πραγματοποιεί προγραμματισμό κάθε έξι μήνες και το υπόλοιπο 5,6% κάθε ένα έτος.

**Πίνακας 1 :** Σημαντικότητα του προγραμματισμού για την επίτευξη των στόχων (%)

Στόχοι επιχείρησης	Ασήμαντη	Λίγο σημαντική	Μέτρια	Σημαντική	Πολύ σημαντική
Δημιουργία ανταγων/κού πλεονεκτήματος	0,0	0,0	11,2	55,5	33,3
Βελτίωση παραγωγικότητας	0,0	0,0	11,2	61,1	27,7
Αύξηση οικονομικής απόδοσης	0,0	5,5	16,7	33,3	44,5
Ευελιξία εργατικού δυναμικού	0,0	0,0	16,7	27,8	55,5

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία, 2010

Το 88,8% των υπεύθυνων προσωπικού θεωρεί ότι ο προγραμματισμός είναι από σημαντικός έως πολύ σημαντικός για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξίσου σημαντικό έως πολύ σημαντικό θεωρείται για την βελτίωση της παραγωγικότητας, 77,8% για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης και 83,3% για την ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του δείγματος που εξετάζουμε παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (39%) πραγματοποιεί αξιολόγηση όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, καθώς και ποσοστό (27,7%) πιστεύει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται κάθε έξι μήνες και το ίδιο ποσοστό ανά ένα χρόνο. Τέλος ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,6% θεωρεί ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση κάθε έργου.

**Πίνακας 2:** Συμβολή της αξιολόγησης εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων (%)

Στόχοι επιχείρησης	Ασήμαντη	Λίγο σημαντική	Μέτρια	Σημαντική	Πολύ σημαντική
Βελτίωση ατομικής απόδοσης	0,0	0,0	0,0	44,4	55,6
Αύξηση της παραγωγικότητας	0,0	0,0	5,5	38,9	55,6
Διαδικασία επιλογής προσωπικού	0,0	5,5	5,5	55,6	27,8
Διαδικασία προγραμματισμού	5,5	5,5	5,5	44,44	33,2
Καθορισμός ατομικών και επιχειρ/κών αναγκών για εκπαίδευση	0,0	11,1	22,2	33,3	27,8
Προαγωγές, απολύσεις, διαμόρφωση μισθών	5,5	0,0	11,1	27,8	55,6

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία, 2010

Η αξιολόγηση των εργαζομένων όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα θεωρείται από σημαντική έως πολύ σημαντική για την βελτίωση της ατομικής απόδοσης (100%), την αύξηση της παραγωγικότητας (94,55%), στις διαδικασίες επιλογής

προσωπικού (83,4%), στον καθορισμό ατομικών και επιχειρ/κών αναγκών για εκπαίδευση (61,1%) και στις προαγωγές και απολύσεις για την διαμόρφωση των μισθών (83,4%).

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά Αξιολόγησης Εργαζομένων (%)

Χαρακτηριστικά	Πλήθος	Ποσοστό
Η γνώση της εργασίας	17	94,44
Η ποιότητα της εργασίας	16	88,8
Η ποσότητα της εργασίας	12	66,6
Η υπευθυνότητα και η εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας	16	88,8
Η επιμέλεια και η ακρίβεια	14	77,7
Οι διαπροσωπικές σχέσεις	7	38,88
Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου	13	72,22
Οι πρωτοβουλίες	15	83,33

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία, 2010

Οι ιδιότητες οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες και αξιολογούνται είναι πολλές. Εκείνες όμως που κατέχουν σημαντικότερη θέση είναι α) η γνώση της εργασίας (94,4%), β) η ποιότητα της εργασίας (88,8%), γ) η υπευθυνότητα και η εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (88,8%) και δ) οι πρωτοβουλίες (83,33%).

Πίνακας 4: Ποιος πραγματοποιεί την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (%)

Υπεύθυνοι αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό
Ο Προϊστάμενος	17	94,4
Οι συνάδελφοι	2	11,1
Ο ίδιος ο εργαζόμενος (αυτοαξιολόγηση)	2	11,1
Εξωτερικοί σύμβουλοι	2	11,1
Οι πελάτες	5	27,77
Συγχρόνως όλα τα παραπάνω	1	5,55

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία, 2010

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι καθαρά προνόμιο του προϊσταμένου με ποσοστό 94,4%.

Πίνακας 5: Αξιολόγηση ενεργειών όσον αφορά αυτό που πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση (%)

Τι συμβαίνει στην επιχείρηση με βάση τα ακόλουθα σενάρια	Δεν συμβαίνει ποτέ	Συμβαίνει σπάνια	Συμβαίνει κάποιες φορές	Συμβαίνει συχνά	Συμβαίνει πάντοτε
Οι υπάλληλοι από τη στιγμή που μονιμοποιούνται, μπορούν να αισθάνονται ασφαλείς στην επιχείρηση	11,1	5,56	5,56	16,66	55,55
Ο Διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης	0,0	0,0	11,11	38,89	50
Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνεργάζεται στενά με τα τμήματα παραγωγής στον σχεδιασμό και την περιγραφή της κάθε εργασίας	0,0	5,56	0,0	38,89	55,55
Ο προγραμματισμός, η επάνδρωση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των υπαλλήλων γίνεται σε συνεργασία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τα τμήματα παραγωγής	0,0	0,0	5,56	38,89	55,55
Το προσωπικό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων γνωρίζει καλά αυτά που η παραγωγή θεωρεί σημαντικά στην κατάρτιση των υπαλλήλων για τις νέες δεξιότητες	0,0	0,0	5,56	66,67	27,77
Οι προσλήψεις είναι πολύ επιλεκτικές και αυτό γνωστοποιείται στους υπάρχοντες και τους υποψήφιους υπαλλήλους	0,0	11,11	11,11	38,89	38,89
Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η δυνατότητα παροχής ιδεών για την βελτίωση των διαδικασιών χρησιμοποιείται ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλων	5,56	16,67	22,21	38,89	16,67
Η στάση, η επιθυμία και η ικανότητα για εργασία σε ομάδα, χρησιμοποιείται ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλων	16,67	0,0	0,0	61,12	22,21
Τα ανώτερα στελέχη αναμιγνύονται στη διαδικασία επιλογής για να δείξουν τη σημασία που δίνεται στην πρόσληψη των σωστών ανθρώπων	0,0	5,56	22,21	33,33	38,89
Ο εργασιακός χώρος είναι δομημένος έτσι ώστε το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας να γίνεται σε ομάδες	0,0	0,0	11,11	33,33	55,56
Οι ομάδες είναι αυτοδιαχειριζόμενες και εξουσιοδοτημένες για να λύνουν τα προβλήματα στην άμεση περιοχή εργασίας τους	5,56	16,67	33,33	27,77	16,67
Κατά την διάρκεια συσκέψεων για επίλυση προβλημάτων, καταβάλλεται προσπάθεια να ληφθούν υπόψη οι απόψεις και οι ιδέες όλων των μελών της ομάδας πριν παρθεί η απόφαση	0,0	5,56	11,11	44,44	38,89
Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων έχουν βοηθήσει ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες παραγωγής	0,0	5,56	27,77	44,44	22,23

Οι ομάδες εργαζομένων ενθαρρύνονται για να προσπαθήσουν να λύσουν τα προβλήματα τους όσο το δυνατόν περισσότερο	0,0	0,0	27,78	44,44	27,78
Ένα ουσιαστικό μερίδιο της αμοιβής των εργαζομένων ή/και των ομάδων είναι βασισμένο στην απόδοσή τους	16,67	11,11	50	16,67	5,56
Το σύστημα κινήτρων, ενθαρρύνει για να ακολουθούνται σθεναρά οι στόχοι της επιχείρησης	0,0	22,22	33,33	16,67	27,78
Το σύστημα κινήτρων, είναι δίκαιο στην ανταμοιβή των ανθρώπων που εκπληρώνουν τους στόχους της επιχείρησης	5,56	11,11	27,78	33,33	16,67
Το σύστημα ανταμοιβών, αναγνωρίζει τα άτομα τα οποία συνεισφέρουν τα μέγιστα στην επιχείρηση	5,56	11,11	22,22	44,44	16,67
Το σύστημα κινήτρων, ενθαρρύνει να προσεγγιστούν οι στόχοι της επιχείρησης	0,0	16,67	22,22	38,89	22,22

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία, 2010

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι :

- 1) Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων από τη στιγμή που θα μονιμοποιηθούν αισθάνονται κατά 72,21% ασφαλείς για την θέση την οποία έχουν στην επιχείρηση.
- 2) Ο διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει κατά 88,89% στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.
- 3) Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνεργάζεται στενά με τα τμήματα παραγωγής στον σχεδιασμό και την περιγραφή της κάθε εργασίας κατά 94,44%.
- 4) Ο προγραμματισμός, η επάνδρωση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των υπαλλήλων σε ποσοστό 94,44%, γίνεται σε συνεργασία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τα τμήματα παραγωγής.
- 5) Το προσωπικό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων γνωρίζει κατά 94,44% σχετικά με την εξειδίκευση που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στις νέες δεξιότητες.
- 6) Γνωστοποίηση επιλεκτικότητας κατά 77,78% σε υπάρχον και υποψήφιο προσωπικό.
- 7) Συμβαίνει κάποιες φορές έως συχνά (55,56%), κριτήριο επιλογής υπαλλήλων να είναι η δυνατότητα παροχής ιδεών για την επίλυση των προβλημάτων καθώς και η ικανότητα ομαδικής συνεργασίας κατά 83,33%.
- 8) Η ανάμιξη ανωτέρων στελεχών παίζει καθοριστικό ρόλο για τη σωστή

επιλογή προσωπικού (72,22%).

- 9) Συμβαίνει συχνά έως πάντοτε (88,89%), ο εργασιακός χώρος να είναι δομημένος έτσι ώστε το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας να γίνεται σε ομάδες, ενώ κάποιες φορές έως συχνά (61,1%), οι ομάδες είναι εξουσιοδοτημένες για να λύνουν τα προβλήματα στην περιοχή εργασίας τους.
- 10) Σε κάθε σύσκεψη για επίλυση προβλημάτων, λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι ιδέες όλων των μελών της ομάδας σε ποσοστό 83,33%.
- 11) Συμβαίνει κάποιες φορές έως συχνά (72,22%) οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων να βοηθούν στη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής, καθώς ενθαρρύνονται για την λύση των προβλημάτων τους το συντομότερο δυνατό.
- 12) Στο 50% των περιπτώσεων η αμοιβή των εργαζομένων κάποιες φορές, είναι ανάλογη της απόδοσής τους.
- 13) Οι απόψεις δίστανται σχετικά με το σύστημα κινήτρων που θα πρέπει να δοθούν στους εργαζόμενους προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- 14) Άτομα τα οποία συνεισφέρουν σθεναρά στην επιχείρηση ευνοούνται τις περισσότερες φορές (61,11%) από το σύστημα αμοιβών.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την εκτενή μελέτη ερευνών, σχετικών με τη διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, προκύπτει η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και η συμβολή της «σωστής» διοίκησης των εργαζομένων στην απόδοση των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζουν την επικρατούσα άποψη στις Κρητικές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Παράλληλα παρέχουν σημαντικά στοιχεία σχετικά με βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, η αξιολόγηση των εργαζομένων θεωρείται σημαντική έως πολύ σημαντική για την βελτίωση της ατομικής απόδοσης σε ποσοστό 100% και την αύξηση της παραγωγικότητας σε ποσοστό 94,55%, το οποίο σημαίνει ότι στις επιχειρήσεις που μελετήσαμε, οι δυο παραπάνω παράγοντες έχουν πρωτεύων χαρακτήρα για την επίτευξη των στόχων.

Η αποτύπωση της άποψης των διευθυντών ανθρώπινων πόρων σχετικά με την σημαντικότητα των διαφόρων πρακτικών διοίκησης αποτελεί επιπλέον συνεισφορά στην γνώση. Η αξιολόγηση της σημαντικότητας της κάθε πρακτικής, στην επιτυχία της επιχείρησης, οδήγησε στην δημιουργία του «Ιδανικού» μοντέλου διοίκησης το οποίο εκφράζει τον Έλληνα μάνατζερ. Στο μοντέλο αυτό ενσωματώνονται παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τον τρόπο διοίκησης όπως οι ιδιαιτερότητες του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι ευαισθησίες οι συνήθειες και η κουλτούρα του Έλληνα εργαζόμενου. Από την ανάλυση των συμπερασμάτων γίνεται αντιληπτό ότι, οι διοικήσεις των Κρητικών βιομηχανικών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό καταβάλλουν αυξημένες προσπάθειες εφαρμογής δέσμης <<σωστών>> πρακτικών όπως το κριτήριο επιλογής υπαλλήλων, που σύμφωνα με την πραγματοποιηθείσα έρευνα, η δυνατότητα παροχής ιδεών για την επίλυση των προβλημάτων καθώς και η ικανότητα ομαδικής συνεργασίας σε ποσοστό 83,33% είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιλογή και πρόσληψη κάποιου εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν επίσης ότι, οι εργαζόμενοι ενταγμένοι σε ομάδες, έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό πραγματοποιείται, καθώς στις Κρητικές επιχειρήσεις ο εργασιακός χώρος είναι δομημένος κατάλληλα έτσι ώστε το



μεγαλύτερο μέρος της εργασίας να γίνεται σε ομάδες.

Ένα πλήθος άλλων παραγόντων, όπως η χρηματοοικονομική κατάσταση, ο ανταγωνισμός, η τεχνολογία, οι συγκυρίες η στρατηγική και αλλά συμβάλουν εξίσου στην επιτυχία της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΑ

1. Δημητριάδης Ε., Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις, Διδακτορική διατριβή, 2006.
2. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του management, Εκδόσεις Cems, 1991
3. Κωτσίδα Τ., 8<sup>ο</sup> Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού, 22-23 Φεβρουαρίου 2005
4. Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
5. Πολυχρονοπουλος Γ. – Ρόντος Κ., Εργαλεία και τεχνικές λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων, Εκδόσεις Interbooks, 2005
6. Τερζίδης Κ. και Τερζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων – Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Rozili, 2004
7. Τζωρτζάκης Κ., Οργάνωση και διοίκηση Μάνατζμεντ: Νέες Ιδέες στον 21 αιώνα, Εκδόσεις Rozili, 2002
8. Χολέβας Γ., Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks 1995
9. Χυτήρης Λ., Οργανωτική Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 1996
10. Armstrong M, A Handbook of Human Resource Practice, 2002
11. Byars L. and Rue L., Human Resource Management, McGraw – Hill, 2003
12. Fred K. Foulkes, The expanding role of the personnel function, Harvard Business review, March-April 1975
13. Gary Dessler, Human Resource management, Pearson Prentice Hall, 2005
14. James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, Management, 1989
15. Mathis R. and Jackson J., Human Resource Management, South-Western Thomson Learning, USA