

Σελίδα Δικαιωμάτων Copyright

Copyright © Στέλλα Καμπούρη, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Copyright © Σεβαστή Παπαγεωργίου, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Περίληψη

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. Η παρούσα εργασία αφορά κυρίως τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που έχουν στόχο την βελτίωση τους μέσω της αξιολόγησης και ενδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού τους, χρησιμοποιώντας ποιοτικά εργαλεία όπως το Benchmarking. Συγκεκριμένα, το θέμα που θα ασχοληθούμε αποτελεί ένα "όπλο" άμυνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, διότι θα αναλύσουμε μια μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται με μεθοδικότητα και σταδιακά να φτάνουν όσο μπορούν στο έπακρο της επιτυχίας τους, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και την αποδοτικότητά τους.

Abstract

Companies are dealing with a range of very complex issues today, as globalization, shifting demographics, economic instability and ongoing competitive pressures create a set of changes, challenges and opportunities. Human Resource Management is finding itself at the forefront of many of these challenges, with the mission to enhance change and improve effectiveness and organizational performance. This study is mainly about the businesses and the organizations that aim to improve its status through the evaluation and enhancement of their workforce, using quality tools such as Benchmarking. Specifically, our subject, the benchmarking is a " weapon" for the defense and the development of the business. Also, we are studying a method of benchmarking (benchmarking), which helps businesses to be developed methodically and gradually as they can reach the most success by increasing their competitiveness in relation to the others.

Ευχαριστίες

Για την εργασία αυτή θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε αρχικά τον καθηγητή μας Κύριο Ρομπογιαννάκη που συνέβαλε στη επίτευξη της. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και το Τ.Ε.Ι Διοίκησης Επιχειρήσεων Ηρακλείου Κρήτης (Technological Institute of Business Administration of Crete), όπου με τους καθηγητές του διδαχθήκαμε τις απαραίτητες γνώσεις, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του μορφωτικού μας επιπέδου, με αποτέλεσμα τη σωστή διεξαγωγή της εργασίας και κάθε εργασίας μας στο μέλλον πάνω στον κλάδο της Διοίκησης επιχειρήσεων (Business Administration).

Τέλος, θέλουμε να εκφράσουμε την χαρά μας που τέσσερα χρόνια τώρα πορευτήκαμε μαθητές-καθηγητές για έναν σκοπό που πραγματοποιήσαμε με επιτυχία, τον σκοπό να γίνουμε μορφωμένοι και σωστοί πολίτες στην κοινωνία του σήμερα, όπου σήμερα υπάρχει ανταγωνισμός, η τεχνολογία εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς και πρέπει να μάχεσαι και να παλεύεις καθημερινά για ένα επιτυχημένο αύριο.

Ευχαριστίες αξίζουν και στους γονείς μας που χωρίς αυτούς, την στήριξη και βοήθειά τους δεν θα μπορούσαμε να επιτεύξουμε τον στόχο αυτόν.

Περιεχόμενα

Σελίδα Δικαιωμάτων Copyright.....	2
Περίληψη	3
Abstract.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα.....	6
Εισαγωγή.....	<u>8</u>
1. Benchmarking	9
1.1 Η έννοια του Benchmarking	9
1.2 Ιστορική Εξέλιξη.....	10
1.3 Στόχος του Benchmarking.....	11
1.4 Τύποι του Benchmarking	12
1.5 Υλοποίηση Benchmarking	14
1.6 Πλεονεκτήματα Benchmarking	18
1.7 Μειονεκτήματα Benchmarking.....	19
2. Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	22
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	22
2.2 Δεξιότητες	31
2.3 Μοντελοποίηση Δεξιοτήτων.....	36
2.4 Μοντελοποίηση Δεξιοτήτων vs. Παραδοσιακής εργασίας	40
2.5 Εργασιακή Απόδοση	41
2.6 Αξιολόγηση Προσωπικού	43
3. HR και Benchmarking	48
3.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	48

3.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο.....	53
3.3 HR και Benchmarking.....	59
3.4 Διαδικασία του HR Benchmarking.....	63
Συμπεράσματα.....	<u>67</u>
Βιβλιογραφία.....	69

Εισαγωγή

Ο σύγχρονος ανταγωνισμός αποκτά πλέον πλανητικές διαστάσεις και γίνεται διαρκώς επιθετικότερος. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, άλλες από αυτές με υψηλό κύρος και αναγνωρισιμότητα και άλλες λιγότερο γνωστές που έχουν απλά ικανοποιητικές πωλήσεις. Επομένως, το ευρύ κοινό των επιχειρήσεων είναι μεγάλο και ο ανταγωνισμός ακόμα μεγαλύτερος. Έτσι, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διατηρηθούν θα πρέπει να προβούν σε διαδικασίες δραστικών αλλαγών. Κυρίαρχο στοιχείο σε οργανωσιακές αλλαγές κυρίως, θα αποτελέσουν τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και το υψηλό αίσθημα ευθύνης. Η αυξανόμενη δυναμική και πολυπλοκότητα των εργασιών καθιστά όμως, πρακτικά αδύνατη την αριστοποίηση- τελειοποίηση των βελτιώσεων, κι έτσι ως μόνη δυνατότητα προσφέρεται η εκπλήρωση των στόχων και ο δρόμος που οδηγεί σε αυτήν είναι το Benchmarking.

Καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον, η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της απόδοσης (performance measurement) από τις επιχειρήσεις, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας αυτών να ανταγωνιστούν με επιτυχία σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο ακόμα, εφόσον φυσικά αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα εμβαθύνουμε στα είδη του, τον σκοπό και τον στόχο του, την φιλοσοφία του και γενικά την βασική ιδέα του benchmarking ή αλλιώς της συγκριτικής αξιολόγησης των εργαζομένων ως εργαλείο ανάπτυξης του ανταγωνισμού. Θα αναφερθούμε επίσης στα στάδια υλοποίησης του, στα πλεονεκτήματα που προσφέρει και τα μειονεκτήματα, θα δούμε την διαδικασία υλοποίησης του, αποτελέσματα του, που απευθύνεται και γενικά θα εξετάσουμε τον όλο όρο ευρύτερα σε τομείς που εφαρμόζεται, σε βήματα, φάσεις και τεχνικές.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και τη λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, στο τι είναι δεξιότητες που πρέπει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό, ποιας είναι η έννοια της εργασιακής απόδοσης, καθώς και το πώς επιτυγχάνεται η αξιολόγηση προσωπικού. Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου και το πώς συνδέεται με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, γίνεται σύνδεση των εννοιών Benchmarking και HR (Human Resources) και τον τρόπο που μπορεί να εφαρμοστεί η συγκριτική αξιολόγηση στο τμήμα HR.

1. Benchmarking

1.1 Η έννοια του Benchmarking

Οι ορισμοί που δίνουν τόσο οι ακαδημαϊκοί, όσο και όσοι εφαρμόζουν πρακτικά την πρακτική του Benchmarking ποικίλλουν. Οι ορισμοί που δίνονται εξαρτώνται από το χρόνο και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των διάφορων τύπων του Benchmarking (Kyrö, 2003). Ο πιο συνήθης ορισμός για το benchmarking που συναντάται στην βιβλιογραφία είναι «η αναζήτηση για την ανεύρεση και εκτέλεση των βέλτιστων πρακτικών» (Trosa, 1996).

Όμως, με την πάροδο των ετών η πληθώρα των εφαρμογών που είχε το benchmarking, καθώς και η συνεχής εξέλιξη στη διαδικασία εφαρμογής του είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη ενός πληρέστερου ορισμού του. Ένας πιο εκτενής ορισμός που δόθηκε από το American Productivity and Quality Center (1993) αναφέρει ότι το benchmarking είναι « **η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης ενός οργανισμού με εκείνους τους οργανισμούς που θεωρούνται ηγέτες σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να δραστηριοποιηθεί αναλόγως ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του** ».

Σύμφωνα με το ελληνικό κέντρο Benchmarking¹ η μέθοδος Benchmarking αποτελεί «τη συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής, και των προϊόντων ενός οργανισμού σε σχέση με τους καλύτερους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς στο αντίστοιχο πεδίο».

Ο Karjalainen (2002) διέκρινε τους ορισμούς για το benchmarking σε δύο κατηγορίες:

- ✿ Στους πρακτικούς ορισμούς όπου ο ορισμός περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η μέθοδος (πχ μέθοδος σύγκρισης προϊόντων, συστηματική μελέτη δεικτών απόδοσης κλπ) και
- ✿ Στους υποστασιακούς ορισμούς, στους οποίους η έννοια του benchmarking όπου το benchmarking συνδυάζεται με την ανθρώπινη λογική και τη σκέψη (πχ συστηματικός τρόπος μάθησης από τους άλλους, μέθοδος μίμησης κλπ).

¹ <http://www.e-benchmarking.org/>

Επίσης, ο Karjalainen εισήγαγε τους μεταφορικούς ορισμούς για το benchmarking, οι οποίοι περιλαμβάνουν τη χρήση μεταφορικών εκφράσεων και με τον τρόπο μπορεί να δίνεται μια ξεχωριστή διάσταση κατά την εφαρμογή του.

Αν και υπάρχει μεγάλη ποικιλία ορισμών, υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία που εμφανίζονται στην πλειοψηφία των γενικών ορισμών του όπως είναι οι έννοιες των προτύπων απόδοσης (benchmarks), των βέλτιστων πρακτικών, της μάθησης και της καινοτομίας, της συστηματικής σύγκρισης, των εσωτερικών διαδικασιών κλπ (Arrowsmith et al, 2004).

1.2 Ιστορική Εξέλιξη

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ιαπωνία χρησιμοποιούν στοιχεία που συλλέγουν και αφορούν τους ανταγωνιστές τους και τις πληροφορίες αυτές τις αξιοποιούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση των στόχων τους. Το 1981-1985 η εταιρεία Harley Davidson για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και να ανακάμψει εφάρμοσε την τεχνική Benchmarking στις εξής διαδικασίες (Yasin, 2002):

- Τους κύκλους εργασίας
- Στις πρακτικές Just in time και
- Στον στατιστικό έλεγχο

Το Benchmarking άρχισε να εφαρμόζεται σαν ολοκληρωμένη τεχνική στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από την επιχείρηση Rank Xerox, η οποία δραστηριοποιούταν στην αγορά φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων. Την περίοδο αυτή η επιχείρηση αντιμετώπιζε έντονο ανταγωνισμό και χρηματοοικονομικά προβλήματα. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση αποφάσισε να εφαρμόσει τη μέθοδο benchmarking στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης, ώστε να καταφέρει να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα και να μπορέσει να γίνει ακόμη καλύτερη ή να μείνει σταθερή στις αξίες και τα κέρδη της σε αυτή τη δύσκολο περίοδο του μεγάλου ανταγωνισμού. Η έρευνα, την οποία ξεκίνησε η επιχείρηση περιελάμβανε τα εξής στάδια (Karjalainen, 2003):

- Σε βάθος έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των καταναλωτών για τα προϊόντα Xerox,
- Στην συνέχεια συγκρίθηκαν τα παρόμοια προϊόντα των ανταγωνιστών,

- Πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με το κόστος και τις διάφορες διαδικασίες και μέσα από τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις σχετικές και μη με το αντικείμενό της διαπιστώθηκε ότι η L.L. Bean που δραστηριοποιούνταν στην αγορά και στην πώληση ρούχων είχε τις καλύτερες επιδόσεις στον τομέα της αποθήκευσης.

Έπειτα η πρακτική αυτή εξαπλώθηκε μέσα στην ίδια εταιρία και προχώρησε στην σύγκριση των διαδικασιών, ενώ σε επόμενο στάδιο η επιχείρηση άρχισε να χρησιμοποιεί τη μέθοδο για την σύγκρισή της με τις κορυφαίες εταιρίες-επιχειρήσεις της αγοράς και όχι μόνο των ανταγωνιστών της (Yasin, 2002).

Με αφορμή, λοιπόν, την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου από την XEROX, ο Robert Camp προχώρησε στην έκδοση βιβλίου με τίτλο: "Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance" (1989), όπου αυτό ήταν η απαρχή για την εξάπλωση και ευρεία χρήση της μεθόδου αυτής παγκοσμίως, αλλά και την καθιέρωση της ως ένα από τα βασικά εργαλεία του management (για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν) για συνεχή βελτίωση της κάθε επιχείρησης (Karjalainen, 2003).

1.3 Στόχος του Benchmarking

Στόχος κάθε μάχης είναι να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι περισσότεροι θεωρούν ότι για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει να γίνει αποκρυπτογράφηση των στρατηγικών του αντιπάλου. Ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu υποστήριζε πως αν ξέρεις καλά τον εχθρό σου σαν τον ίδιο σου τον εαυτό μπορείς να εξασφαλίσεις το θετικό αποτέλεσμα στην μάχη. Οι επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν αυτή την άποψη και για να μπορέσουν να αντλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες εφαρμόζουν τη στρατηγική του Benchmarking.

Ο βασικός στόχος του Benchmarking είναι η διαπίστωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες του κλάδου της ή και εκτός κλάδου που ανήκει η επιχείρηση του εσωτερικού και του εξωτερικού και η αξιοποίηση των άριστων πρακτικών που εφαρμόζουν ως μέσο βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης στους τομείς στους οποίους παρατηρείται υστέρηση. Η συστηματική χρήση της πιο πάνω τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή άριστων πρακτικών, μεθόδων και τεχνικών που εφαρμόζουν οι άλλες συγκριτικά καλύτερες επιχειρήσεις, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Ουσιαστικά με την εφαρμογή της τεχνικής αυτής επιδιώκεται η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών", παρά απλώς με τη μέτρηση βέλτιστων επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια όμως σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδεχομένως να χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Επομένως, επιγραμματικά στόχος εφαρμογής του Benchmarking είναι η αλλαγή των λειτουργιών μιας εταιρίας με ένα δομημένο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ανώτερη απόδοση και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Η κατανόηση των αδυναμιών της επιχείρησης και αφετέρου η ακριβής-ποσοτική επισήμανση των ορίων βελτίωσής της.
- Η συνεισφορά στη βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.4 Τύποι του Benchmarking

Σύμφωνα με τους Walleck et al. (1991) το benchmarking χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

❖ Ανταγωνιστικό Benchmarking

Το ανταγωνιστικό Benchmarking περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων με σκοπό την εξέταση των λόγων που οδηγούν την ανταγωνιστική επιχείρηση στο να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Η ανάλυση αυτή έχει σχέση με την τιμή, την ποιότητα και με όσους παράγοντες καθορίζουν την επίδοση της επιχείρησης. Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή θα πρέπει οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να συμφωνήσουν για τη διεξαγωγή της αντίστοιχης διαδικασίας. Το πλεονέκτημα της περίπτωσης αυτής είναι ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είναι ίδιοι, καθώς πρόκειται για παρόμοιες επιχειρήσεις, αλλά το πρόβλημα που συχνά προκύπτει είναι ότι οι επιχειρήσεις αρνούνται να δώσουν τα δεδομένα τους για την σχετική ανάλυση.

❖ **Στρατηγικό Benchmarking**

Στην κατηγορία αυτή αναλύονται οι στρατηγικές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, με σκοπό την εφαρμογή των πιο επιτυχημένων στρατηγικών. Οι στρατηγικές που αναλύονται στην περίπτωση αυτή σχετίζονται συνήθως με το marketing, τις συνεργασίες, τις επενδυτικές επιλογές, τις στρατηγικές προϊόντων κλπ. Πλεονέκτημα εφαρμογής αυτού του τύπου Benchmarking είναι ότι μπορεί να αποκαλύψει στοιχεία σχετικά με το marketing της επιχείρησης που ήταν άγνωστα μέχρι την στιγμή εκείνη (Clayton et al., 1994).

❖ **Benchmarking Διαδικασιών**

Η μέθοδος Benchmarking Διαδικασιών επικεντρώνεται σε κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται στον πελάτη, η τιμολόγηση και ο σχεδιασμός της στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκουν οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας, που ήδη χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται σύγκριση ως προς τις λειτουργίες, τις διαδικασίες, των μεθόδων κλπ.

❖ **Γενικευμένο Benchmarking**

Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει την σύγκριση των επιχειρήσεων ως προς την τεχνολογία, δηλαδή εξετάζει τις τεχνολογικές διαφορές σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

❖ **Εσωτερικό Benchmarking**

Στην περίπτωση αυτή πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των τμημάτων της ίδιας επιχείρησης, με τα τμήματα των θυγατρικών, διάφορων υποκαταστημάτων κλπ. Το εσωτερικό Benchmarking είναι εξίσου σημαντικό για μια επιχείρηση με το εξωτερικό Benchmarking και κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπου σε κάποια τμήματα αναπτύσσονται αποτελεσματικές μέθοδοι και θα μπορούσαν να είναι ευεργετικά και για τα υπόλοιπα τμήματα.

Επίσης, υπάρχουν και διάφορες άλλες κατηγορίες Benchmarking, όπως είναι οι παρακάτω:

- Το **Benchmarking Πελατών**, όπου συγκρίνεται η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες από τις επιχειρήσεις.
- Το **Benchmarking Προϊόντος**, όπου συγκρίνονται οι τρόποι παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών με τους αντίστοιχους τρόπους άλλων επιχειρήσεων που παράγουν ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Το **Benchmarking βασικής ικανότητας**, όπου γίνεται σύγκριση στις βασικές ικανότητες της επιχείρησης.

1.5 Υλοποίηση Benchmarking

Η υλοποίηση της τεχνικής του Benchmarking περιλαμβάνει πέντε στάδια:

❖ Σχεδιασμός (Plan)

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι στόχοι της σύγκρισης και το περιεχόμενό της εφαρμογής της μεθόδου. Δηλαδή κατά τον σχεδιασμό προσδιορίζεται το αντικείμενο του benchmarking, η επιλογή της συνεργαζόμενης επιχείρησης και ο προσδιορισμός μεθόδων συλλογής δεδομένων. Στη φάση αυτή ο οργανισμός καθορίζει το πεδίο εφαρμογής της σύγκρισης και τον τύπο του οργανισμού, ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση της σύγκρισης.

Ο προσδιορισμός του αντικειμένου της συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να είναι μια υπηρεσία, διαδικασία ή πρακτική. Ο εντοπισμός μπορεί να γίνει με τη βοήθεια ενός υπεύθυνου προώθησης ή συμβούλου σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης. Ο σύμβουλος παρουσιάζει και αναλύει τους διαθέσιμους τύπους συγκριτικής αξιολόγησης και συζητά με τη διοίκηση της επιχείρησης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Ο σύμβουλος στο



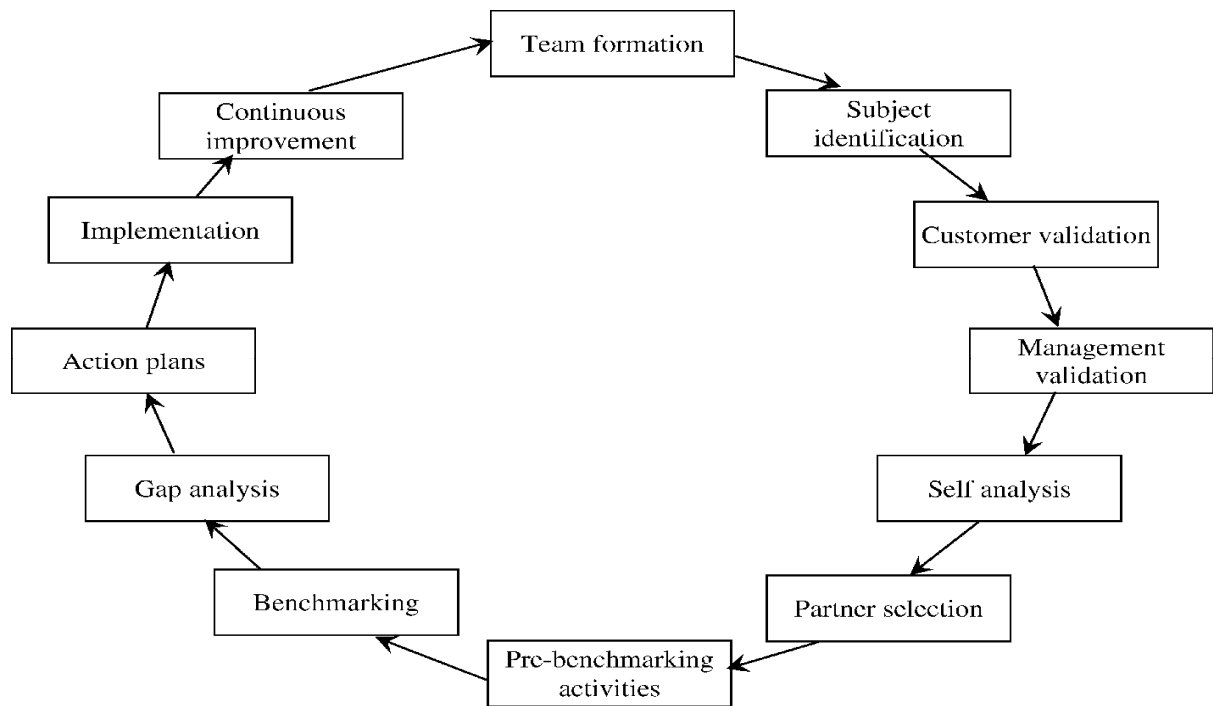
Εικόνα 1: Υλοποίηση Benchmarking

Πηγή: <http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html>

στάδιο αυτό διανέμει ένα φυλλάδιο προσωπικής αξιολόγησης στους συμμετέχοντες, ώστε να τους βοηθήσει στην παρούσα φάση.

❖ **Ανάλυση**

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ουσιαστικά η ανάλυση, δηλαδή η επεξεργασία των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί, ώστε να διαπιστωθεί ο λόγος της διαφοράς στην επίδοση της επιχείρησης με τις ανταγωνιστικές της ή των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό ιδιαίτερα σημαντικό είναι η επιχείρηση να μπορεί να αναλύσει σωστά πριν προχωρήσει σε συμπεράσματα και προτάσεις για να εφαρμόσει.



Εικόνα 2: Benchmarking Διαδικασία.

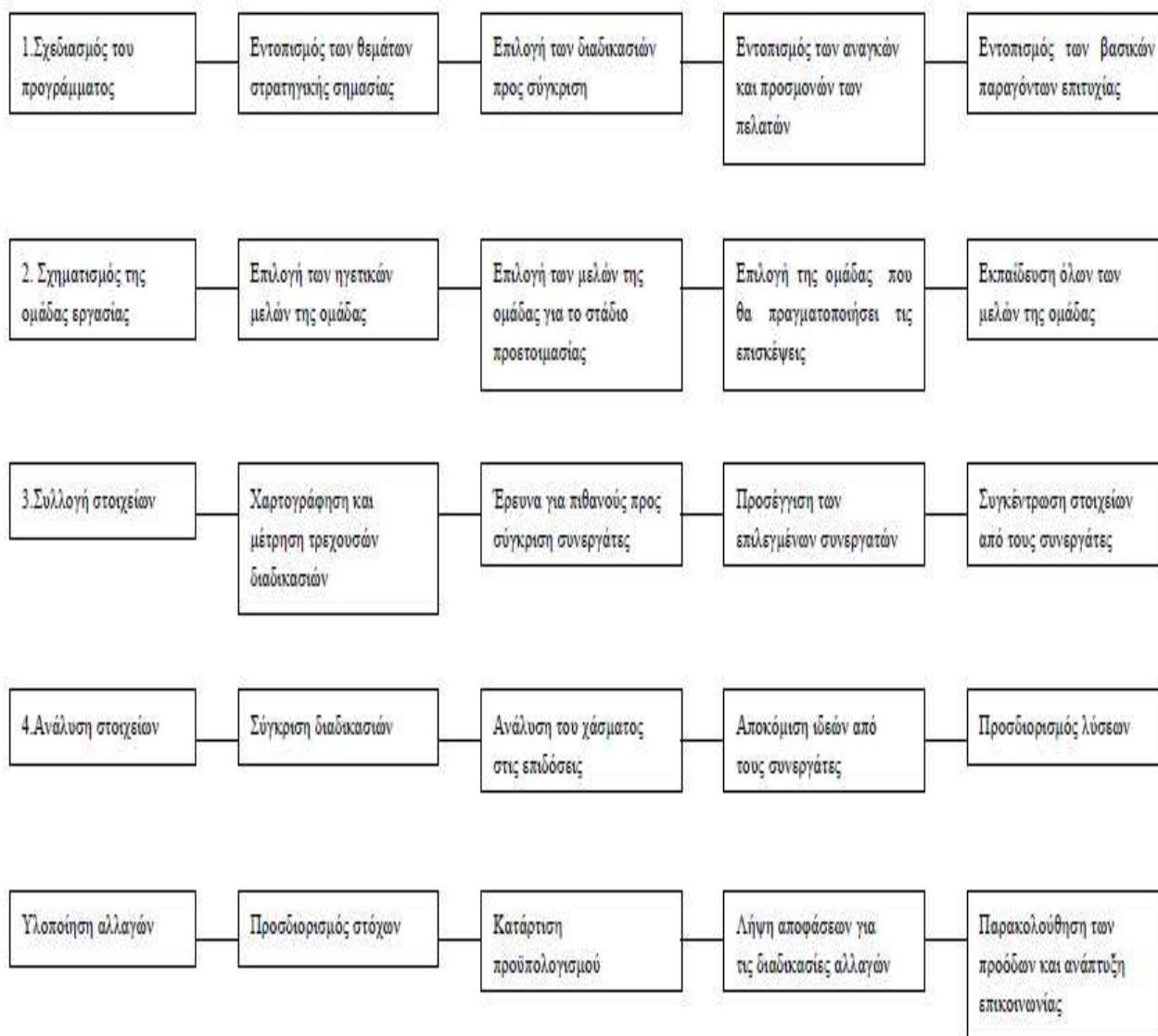
Πηγή: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728257&show=html>

❖ Ενσωμάτωση

Στο στάδιο αυτό δίνεται η συγκατάθεση από τμήμα management για το σχέδιο δράσης. Δηλαδή, η φάση αυτή αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των προηγούμενων δύο. Στο στάδιο αυτό γίνεται κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και καθορισμός των περαιτέρω στόχων. Γίνονται δηλαδή οι απαραίτητες ενέργειες προς υλοποίησης της τεχνικής – δράσης.

❖ Δράση

Στο στάδιο αυτό αρχικά παρουσιάζεται το σχέδιο αναλυτικά, ώστε να επιλεγεί το απαραίτητο προσωπικό, να τεθούν οι κατάλληλοι χρονικοί προσδιορισμοί, να προσδιοριστούν τα πιθανά προβλήματα και οι δυνατές λύσεις τους. Αν και το στάδιο αυτό Benchmarking φαίνεται το πιο απλό, στην πραγματικότητα τα περισσότερα προγράμματα Benchmarking που εφαρμόζονται αποτυγχάνουν στο σημείο αυτό (Shetty, 1993).



❖ **Ωρίμανση**

Στην τελευταία φάση υλοποίησης του Benchmarking γίνεται συνεχής παρακολούθηση της εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης. Επίσης, επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής. Επίσης, στη φάση αυτή καθίσταται δυνατή η συνεχής εκμάθηση και εισροή στοιχείων, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η επιχείρηση.



Εικόνα 3: Διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου *Benchmarking*

Πηγή: http://www.ptai.com/industry-focused_benchmarking.html

1.6 Πλεονεκτήματα *Benchmarking*

Η μέθοδος *Benchmarking* μπορεί να παρέχει τα εξής **πλεονεκτήματα** (Horvath et al., 1992):

- Με τον τρόπο αυτό μπορούν να διακρίνονται σε ένα τμήμα ή ένα οργανισμό τα πεδία στα οποία απαιτείται βελτίωση, γιατί με τον τρόπο αυτό αυτό καθορίζονται τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των επιχειρήσεων που εξετάζονται με τη μέθοδο αυτή.

- Προσδιορίζει την επίδοση της επιχείρησης.
- Προσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης, χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές, πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώνουν ότι φέρνει αποτελέσματα, αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται χάσματα.
- Αναγκάζει τους οργανισμούς να αναθεωρήσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να προκαλούν βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας, αλλά και όλης αυτής της ίδιας διαδικασίας.
- Οδηγεί σε απεγκλωβισμό των ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από το χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Γενικότερα, η συγκριτική αξιολόγηση έχει θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις, καθώς με τον τρόπο αυτό παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες που βοηθάνε την επιχείρηση να βελτιωθεί, να αναθεωρήσει τους στόχους της και να αποκομίσει νέες ιδέες.

1.7 Μειονεκτήματα Benchmarking

Τα **μειονεκτήματα** που παρουσιάζει η μέθοδος του Benchmarking είναι τα εξής (Freiling, 2005):

- Υπάρχει περίπτωση οι πληροφορίες που παρέχονται να αντλούνται από μη έγκυρα δεδομένα και η μεθοδολογία μπορεί να μην είναι έγκυρη.

- Δεν εξασφαλίζεται πάντα το απόρρητο των δεδομένων, η υποστήριξη και εξασφάλιση μιας ειδικά προσανατολισμένης στήριξης πρωτοβουλιών για βελτίωση.

Ανεπαρκής δέσμευση	Ανεπάρκεια υψηλού επιπέδου ή ειλικρίνειας
Ανυπαρξία προκαταρκτικού σχεδιασμού	Ανεπαρκής σχεδιασμός, νοοτροπία αυτό είναι εύκολο, ας το κάνουμε
Παρανόηση	Ως προς την επαναλαμβανόμενη και συνεχιζόμενη φύση της τεχνικής ή εφαρμογή θεωρητικής αξιολόγησης.
Έλλειψη σύνδεσης της τεχνικής, με τη διαδικασία	Προσκόλληση στις μετρήσεις και αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας
Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων	Σύγκριση με ανεπαρκή ανάλυση διαδικασίας ή «ακατάλληλο» συνεργάτη
Μετρήσιμοι παράμετροι	Μέτρηση 'εύκολων' και όχι ουσιαστικών παραγόντων
Έλλειψη εκπαίδευσης	Έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης/ ευαισθητοποίησης των υπευθύνων ή των συμμετεχόντων στη συγκριτική αξιολόγηση
Έλλειψη επικοινωνίας	Η ασαφής επικοινωνία. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν συνδέεται με άλλη δραστηριότητα /στόχους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα της επικοινωνίας και της συνάφειας
Παράλειψη καθορισμού προτεραιοτήτων	Πρόθεση για άμεσες ριζικές και συνολικές αλλαγές χωρίς εκ των προτέρων εντοπισμό των θεμάτων, που σχετίζονται με βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

Εικόνα 4:Μειονεκτήματα πρακτικής Benchmarking

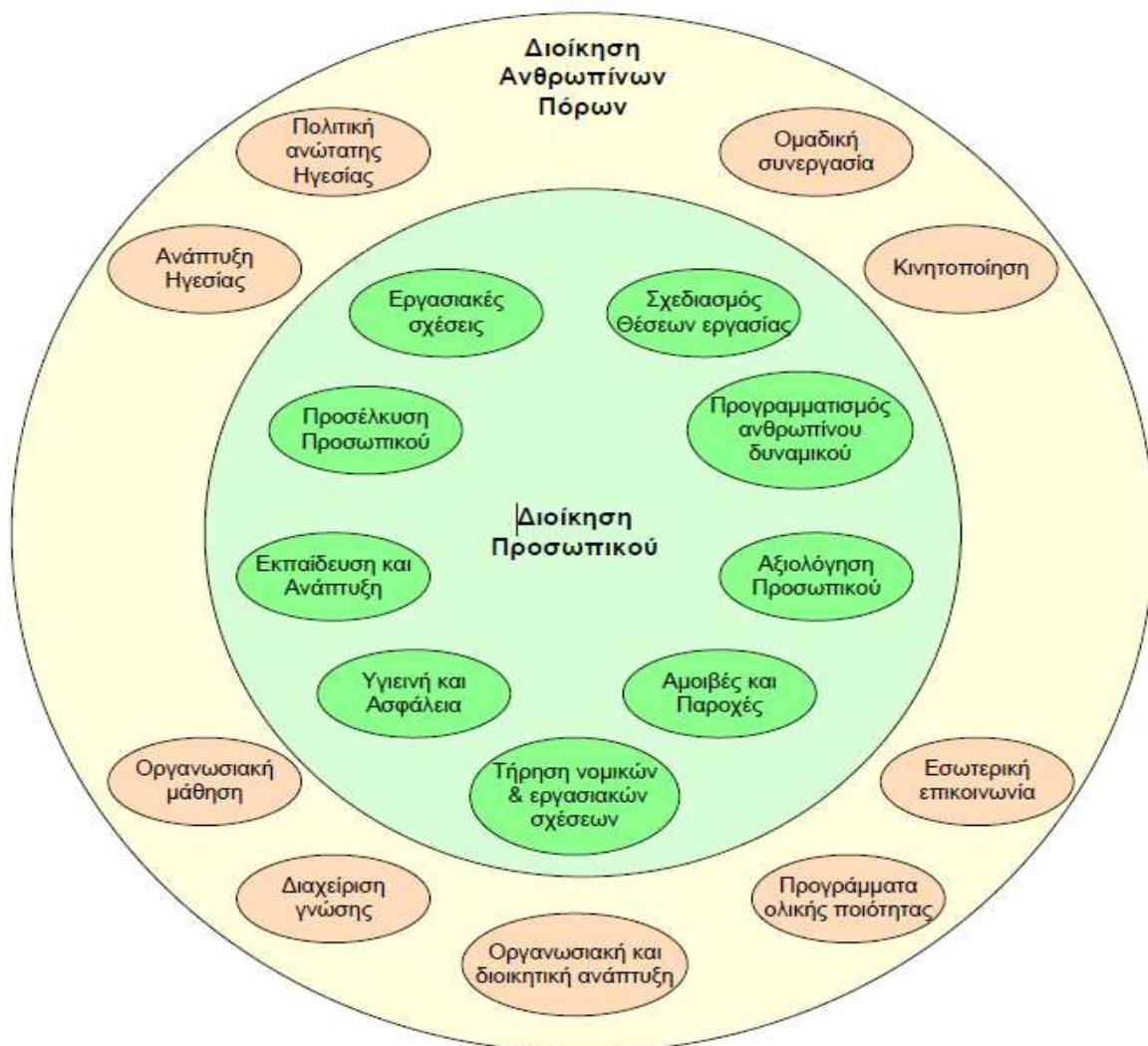
Πηγή: Βλαδίκας, Γ. & Χουσουρίδης, Ν. (2006) Επιχειρησιακός Οδηγός Benchmarking, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας.
<http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf>

- Πολλές φορές η μέθοδος του Benchmarking γίνεται για λόγους κατασκοπείας και χρησιμοποιούνται μη νόμιμοι και ανήθικοι τρόποι για την άντληση πληροφοριών.
- Αν το προσωπικό δεν μπορεί να υποστηρίξει την εφαρμογή της πρακτικής, τα αποτελέσματα μπορεί να αποφέρουν ζημιές για την επιχείρηση.
- Πολλές φορές είναι δύσκολη η επιβεβαίωση της πληρότητας των στοιχείων που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης.
- Δεν υπάρχει κοινή μέθοδος εφαρμογής της μεθόδου.

2. Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Επομένως, ο βασικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι ο συντελεστής παραγωγής της εργασίας και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλοι οι συντελεστές παραγωγής απαιτούν την συμμετοχή του ατόμου, είτε μέσω της καταβολής της μισθιακής του δύναμης είτε μέσω της χρήσης της διάνοιας του.



Επομένως, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις η ανάπτυξη ιδιαίτερου τμήματος διοίκησης των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τον κλάδο του management που έχει ως αντικείμενο τον ανθρώπινο παράγοντα. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις τυπικές λειτουργίες προσωπικού, όπως πρόσληψη, επιλογή, αποζημίωση, ανάπτυξη, έρευνα και έλεγχο και αποχώρηση. Επίσης μπορεί να συμπεριλαμβάνει προγράμματα επίβλεψης Ενεργητικής δράσης, Ίσων ευκαιριών Απασχόλησης, Ασφάλειας, Επαγγελματικής υγείας και Αξιολόγησης της απόδοσης (Μοντάνα, Τσάρνοβ, 1993).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διακρίνεται σε μαλακή (Soft) και σκληρή (Hard) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η μαλακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την Ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται οι διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών.

μαλακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
υπάλληλοι ως πόρος	υπάλληλοι ως έξοδο
θέματα ανθρώπων	θέματα αγοράς
αμοιβαία αφοσίωση	συμμόρφωση
ένταξη, συνεργασία	έλεγχος
ποιοτική / διαπραγματευτική	ποιοτική / ορθολογιστική

Στόχος κάθε τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να αποτελεί η εφαρμογή μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης. Όμως οι βασικοί στόχοι που αποτελούν κοινή συντεταγμένη για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω (Λαζαρίδη και συν., 2006):

- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Εργασιακή Ικανοποίηση και ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού



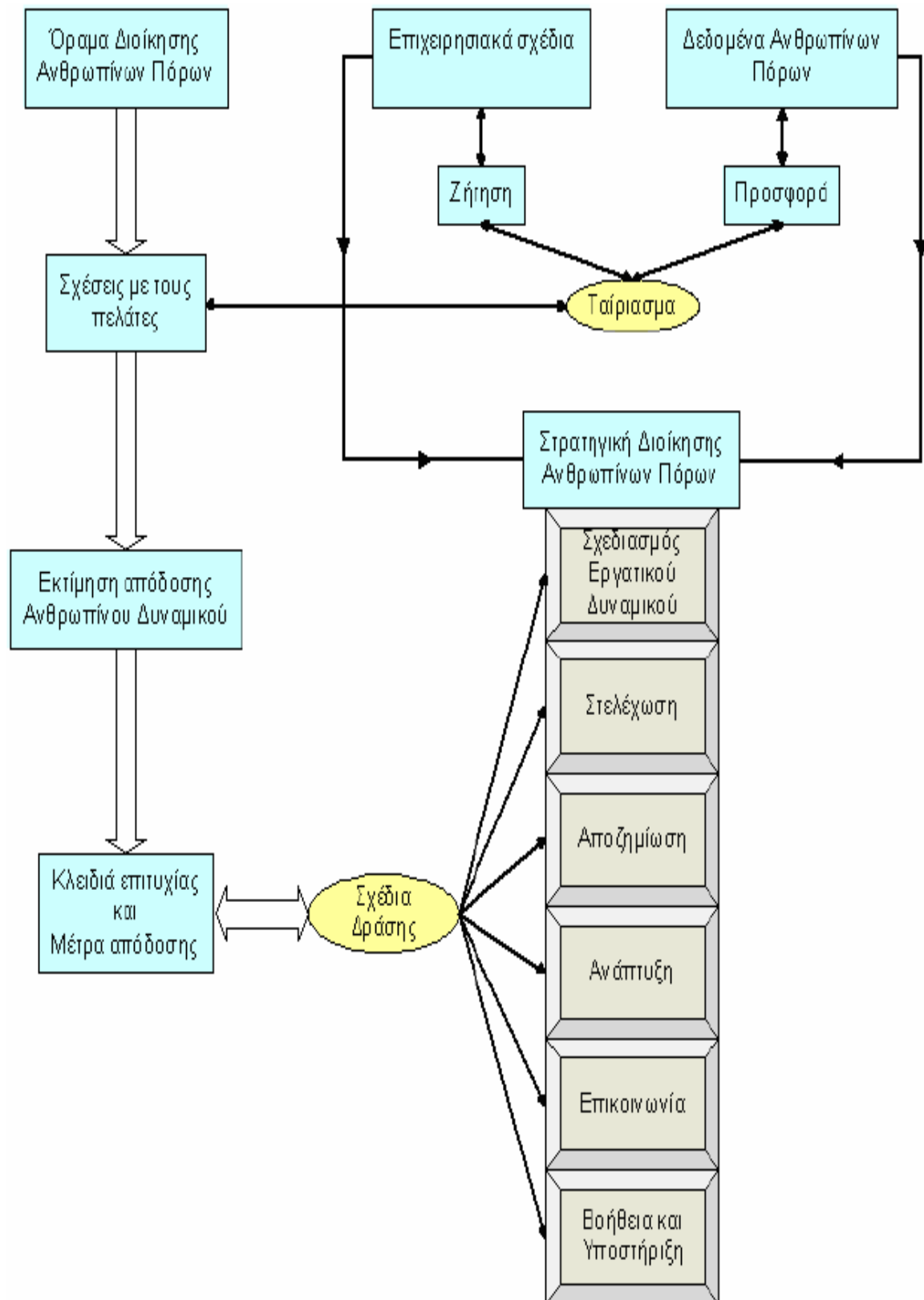
Εικόνα 5: Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Πηγή: <http://wikimarkt.wikispaces.com/>

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων καλύπτει τους παρακάτω λειτουργικούς τομείς (Μπουραντάς, 2001):

1. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** : Ο προγραμματισμός λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και ενσωματώνοντας το όραμα και τους στόχους της επικεντρώνεται στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών μια επιχείρησης. Ο προγραμματισμός προϋποθέτει την καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού, της απόδοσης τους καθώς και τη διερεύνηση της αγοράς εργασίας.
2. **Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού** : Η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης και συνέντευξης των υποψηφίων για μια θέση εργασίας και περιλαμβάνει και την απόφαση πρόσληψης. υπάρχουν πολλοί τρόποι εφαρμογής αυτής της διαδικασίας, ανάλογα με τη φύση της εργασίας.
3. **Εκπαίδευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων των εργαζομένων**: Σε πρώτο στάδιο γίνεται η διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης .Ακολουθούν τα εξής στάδια:
 - Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
 - Διερεύνηση και επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης
 - Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
 - Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας
 - Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού
4. **Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων**: Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία εκείνη που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι ο σχεδιασμός των μεθόδων και των διαδικασιών που θα εφαρμοστούν για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται από το ανθρώπινο δυναμικό.
5. **Πολιτική μισθοδοσίας**: Με βάση τις δυνατότητες μιας επιχείρησης και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας, καθώς και της σχετικής νομοθεσίας, θα

πρέπει να γίνει σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.



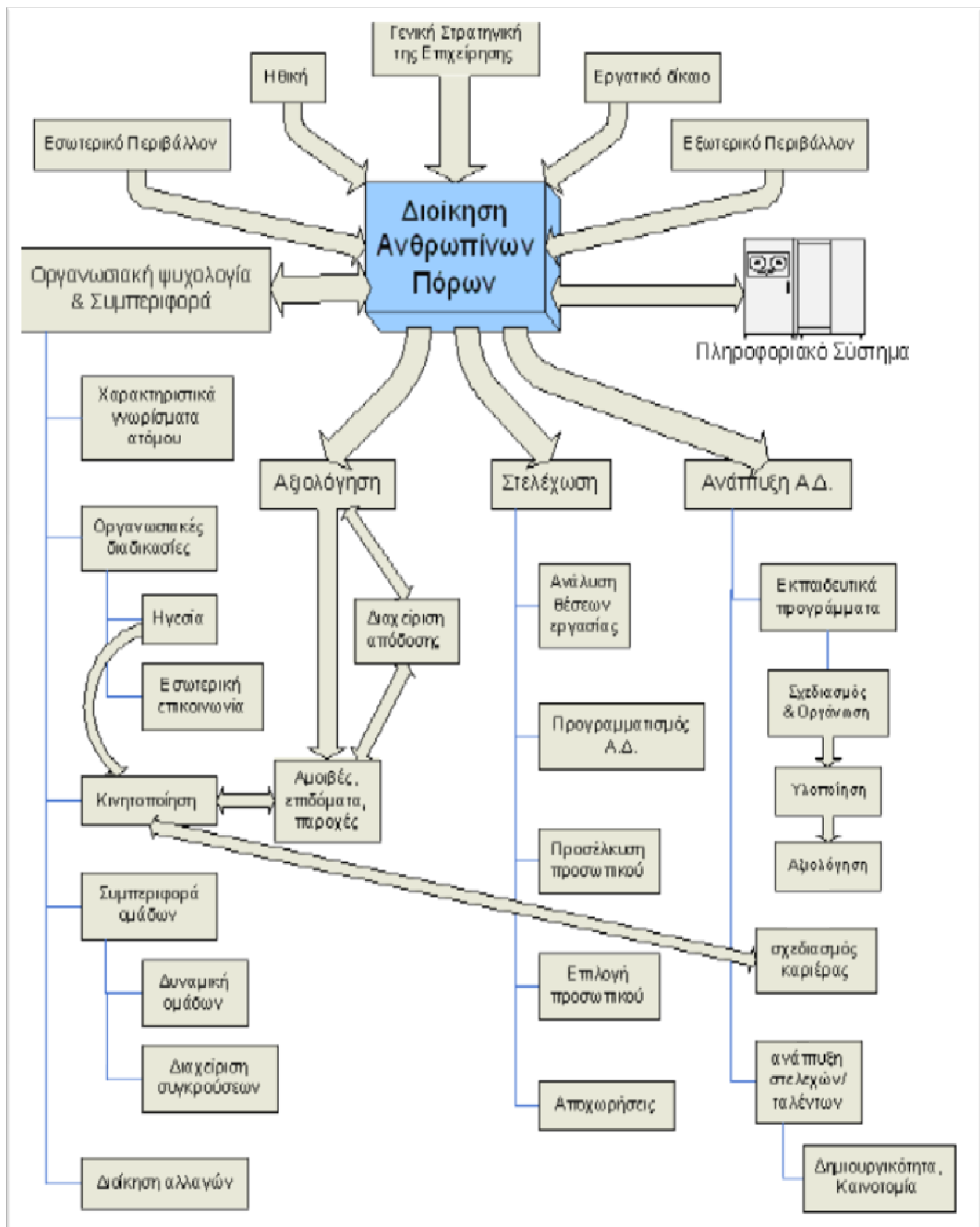
6. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία : Τα θέματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στους βιομηχανικούς κλάδους. Οι ενέργειες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

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

7. Εργασιακές σχέσεις : Με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δημιουργήθηκε ένας αριθμός «κανόνων» που καθορίζουν μερικές παραμέτρους στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι δράσεις της επιχείρησης μέσα σε αυτά τα πλαίσια συνίστανται στα εξής:

- ✓ Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση
- ✓ Χειρισμός των παράπικων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας
- ✓ Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων
- ✓ Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων

Στο παρακάτω διάγραμμα που παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και φαίνεται αρχικά η υποχρέωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινων 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 περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί την Τεχνολογία. Το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) είναι συνήθως ενταγμένο (integrated) στο Πληροφοριακό Σύστημα της επιχείρησης. 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[TP03]. Χρησιμοποιώντας την Οργανωσιακή 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.

Τέλος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζονται τα εξής κριτήρια:

✿ κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης

1. προστιθέμενη αξία/εργαζόμενο,
2. κέρδη/εργαζόμενο,
3. ύψος πωλήσεων/εργαζόμενο,
4. προστιθέμενη αξία/ σύνολο εξόδων μισθοδοσίας

✿ κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών

1. μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων,
2. υποψήφιοι που αποδέχθηκαν τη θέση/σύνολο προσφορών ,
3. ετήσιος μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης /υπάλληλο,
4. κόστος_εισαγωγικής_εκπαίδευσης/υπάλληλο,
5. κόστος_παροχών/υπάλληλο,
6. μετρήσιμες βελτιώσεις στην ατομική και
7. την επιχειρησιακή απόδοση ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση,
8. το συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε σχέση με κέρδη,
9. τον κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος,
10. τον αριθμό υπευθύνων προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.

✿ κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων

1. Δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων,
2. δείκτες απουσιών,
3. τον αριθμό προτάσεων για βελτιώσεις ή για εξοικονόμηση πόρων που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι,
4. τον αριθμό ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω εργασιακών διαφορών ή απεργιών.

✿ κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

1. βαθμός στον οποίο: οι εργαζόμενοι πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης, της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοση τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά,
2. είναι ευχαριστημένοι με το βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση,
3. βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται,
4. γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση και αξιοποιούν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους,
5. είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις εξυπηρετήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση,
6. είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και με το γενικότερο κλίμα.

2.2 Δεξιότητες

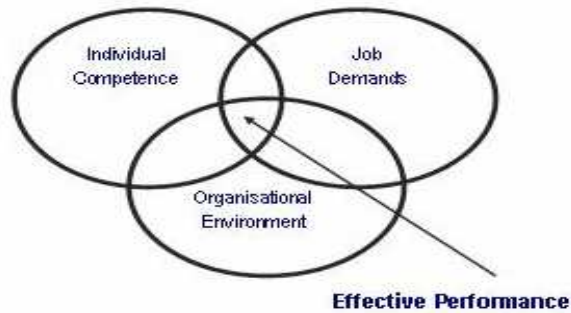
Τα τελευταία έτη έχουν διαδραματιστεί τεράστιες αλλαγές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο συμβαίνουν συνεχώς πολλές μεταβολές και επικρατεί μεγάλος ανταγωνισμός. Σε αυτό το πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί επιβάλλεται να επιλέγουν ταλαντούχους και ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να αξιολογούνται με τον κατάλληλο τρόπο (Rodríguez et al., 2002). Όμως πλέον αμφισβητείται κατά πόσο η παραδοσιακή ανάλυση εργασίας μπορεί να φανεί χρήσιμη στις παραπάνω απαιτήσεις, και για αυτό το λόγο έχει αρχίσει να κερδίζει έδαφος η προοπτική της προτυποποίησης μέσω δεξιοτήτων (competency modeling).

Προτού όμως αναφερθούμε στο competency modeling, θα πρέπει να αναφέρουμε τι είναι στην πραγματικότητα οι δεξιότητες (competencies) και τι μας έχει αναφέρει σχετικά η διεθνής βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Ο McClelland στις αρχές της δεκαετίας του 1970 όρισε τις δεξιότητες ως τις αρμοδιότητες ή τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικά μέσα πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων και της επιτυχίας του οργανισμού (McClelland, 1973). Δεξιότητες είναι οι ικανότητες των ατόμων να εφαρμόζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Με τον όρο προσωπικά χαρακτηριστικά εννοούμε τα ψυχικά, πνευματικά, γνωστικά, κοινωνικά, συναισθηματικά και ψυχοκινητικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Οι Fogg (1999) και Dubois (1993) επέκτειναν αυτόν τον ορισμό περιλαμβάνοντας σε αυτόν τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς περιορισμούς, το περιβάλλον και τις σχέσεις που σχετίζονται με το επάγγελμα. Επομένως, οι δεξιότητες είναι συγκεκριμένες προσωπικές ιδιότητες που σχετίζονται αιτιολογικά με την αποτελεσματική απόδοση (Boyatzis, 1982) και είναι κοινές σε πολλές καταστάσεις, και διαρκούν για κάποιο χρονικό διάστημα (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

Σύμφωνα με τον Boyatzis (1982) οι δεξιότητες είναι χαρακτηριστικά, που διαθέτει ένας εργαζόμενος και τον διακρίνουν από τους υπόλοιπους. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τη βάση για την επίτευξη υψηλής ή αποτελεσματικής απόδοσης. Ο Boyatzis προτείνει ένα μοντέλο μάνατζμεντ, το οποίο βασίζεται στις δεξιότητες και δηλώνει ότι οι δεξιότητες κάνουν πιο ξεκάθαρο τι είδους άτομα θα είναι πιο αποτελεσματικά σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Με απλά λόγια υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική απόδοση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υλοποίηση των παραγόντων: απαιτήσεις εργασίας, οργανωτικό περιβάλλον και ατομικές δεξιότητες.

Οι τρεις πτυχές αυτές επεκτάθηκαν από τη μεταγενέστερη βιβλιογραφία. Ο Boyatzis ουσιαστικά προσπάθησε να ενσωματώσει το προγενέστερο μοντέλο του Mintzberg (1973) στην έννοια των «προσωπικών δεξιοτήτων», ορίζοντας έτσι τα χαρακτηριστικά των μάνατζερ που τους καθιστούν ικανούς για μια εργασία. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τις διαστάσεις των ικανοτήτων, των ατομικών χαρακτηριστικών, και αργότερα ταυτοποίησε τις δεξιότητες ως μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων των δεξιοτήτων εργασίας και των επιπέδων εφαρμογής τους.



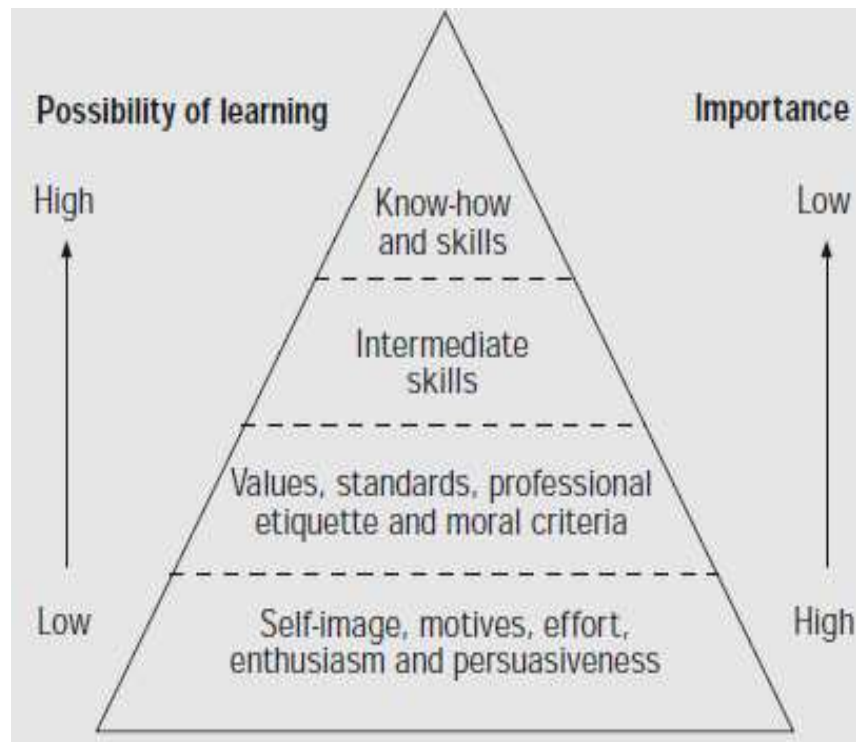
Από την άλλη πλευρά οι Carroll και McCrackin (1998) εξηγούν ότι οι δεξιότητες περιλαμβάνουν τη γνώση, τις ικανότητες, τη συμπεριφορά ή τη στάση, που οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ένα χρόνο αργότερα και οι Athey και Orth (1999) συνδέουν τις δεξιότητες άμεσα με την απόδοση, ορίζοντας τις δεξιότητα ως «ένα σύνολο παρατηρήσιμων διαστάσεων των επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένων και των επιμέρους γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών, καθώς και τις οργανωτικές δυνατότητες που συνδέονται με την υψηλή απόδοση, ώστε να αποκτήσει η οργάνωση το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ο Parry (2000) θεωρεί και αυτός ότι η απόδοση στην εργασία συνδέεται άμεσα με τις δεξιότητες, αφού τις ορίζει ως ένα σύμπλεγμα γνώσεων και στάσεων, το οποίο βελτιώνει την απόδοση της εργασίας και μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με πρότυπα, τα οποία συνεχώς βελτιώνονται. Παρόμοια άποψη παρουσιάζουν στην έρευνα τους και οι Potgieter και Van der Merwe (2002) ορίζοντας τις δεξιότητες ως « ένα σύνολο προτύπων συμπεριφοράς όπου το άτομο θα πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να μπορέσει να εκτελέσει τα καθήκοντά του και να αποτελεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό».

Το Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού των Η.Π.Α. (Human Resources of America) (2005) όρισε ως δεξιότητα ,ένα μετρήσιμο μοτίβο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, συμπεριφορών και άλλων χαρακτηριστικών όπου ένα άτομο χρειάζεται για να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του λειτουργίες με επιτυχία. Ο παραπάνω ορισμός των αρμοδιοτήτων αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι δεξιότητες που είναι σχετικές με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ομαδική εργασία μπορεί να είναι εξίσου σημαντικές με τις παραδοσιακές γνώσεις και ικανότητες (Rodriguez et al., 2002).

Οι δεξιότητες μπορούν να αναφέρονται σε συμπεριφορές ή πράξεις ή υποκείμενες ικανότητες και χαρακτηριστικά ή στο αποτέλεσμα των ενεργειών (Iles, 2001). Κάποιας δεξιότητες είναι προσανατολισμένες στην εργασία, εστιάζοντας στα καθήκοντα, στους

ρόλους εργασίας και στις ευθύνες, ενώ άλλες είναι προσανατολισμένες στον εργαζόμενο και συγκεκριμένα στις βασικές ικανότητες και ιδιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση (Kandola, 1992).



Ουσιαστική αποτύπωση της δομής των δεξιοτήτων έκανε το 1993 ο Spencer προσομοιώνοντας τη δομή τους με τη δομή ενός παγόβουνου.

- Στο **πρώτο επίπεδο** οι λειτουργικές γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- Στο **δεύτερο επίπεδο** είναι οι διαπροσωπικές ικανότητες, όπως οι επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες, που θα πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος.
- Στο **τρίτο επίπεδο** συμπεριλαμβάνονται οι αξίες, την ηθική, την επαγγελματική υπόσταση και τα πρότυπα του εργαζόμενου, καθώς και με την ικανότητα προσαρμογής όλων αυτών στο αντίστοιχο σύστημα αξιών του κάθε οργανισμού.
- Στο **τέταρτο** και τελευταίο επίπεδο συμπεριλαμβάνονται η αυτογνωσία, η παρακίνηση, η εργατικότητα, η επιμονή και ο ενθουσιασμός.

Οι Koeppen, Hartig, Klieme και Leutner (2008) οριοθετούν τις δεξιότητες ως «ένα πλαίσιο ειδικών γνωστικών προδιαθέσεων που απαιτούνται για την επιτυχή αντιμετώπιση εργασιών σε συγκεκριμένους τομείς». Οι δεξιότητες αποκαλύπτουν ότι ένα άτομο μπορεί να καλύψει τις γνωστικές απαιτήσεις τόσο στην πραγματική ζωή, όσο και σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Οι δεξιότητες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

- Τις βασικές δεξιότητες : οι οποίες κληρονομούνται σε όλα τα άτομα μόνο ο βαθμός ύπαρξής τους διαφέρει. Για παράδειγμα, η δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων υπάρχει σε κάθε άτομο, αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Οι βασικές δεξιότητες διακρίνονται στις συναισθηματικές, στις κοινωνικές, στις πνευματικές και στις κινητήριες δεξιότητες.

Κινητήριες Δεξιότητες

- Συνεχής Μάθηση
- Επιμονή
- Διαχείριση του χρόνου
- Προσανατολισμός στην επίτευξη

Πνευματικές Δεξιότητες

- Επικοινωνία
- Δημιουργικότητα
- Αναλυτική ικανότητα
- Σχεδιασμός και Οργάνωση

Κοινωνικές Δεξιότητες

- Διαπροσωπικές Ικανότητες

Συναισθηματικές Δεξιότητες

- Αισιοδοξία
-

-
- Υπευθυνότητα
 - Ικανοποίηση Πελάτη
 - Ομαδικότητα
 - Διάισηση
 - Αυτοεκτίμηση
 - Διαχείριση του άγχους
 - Ηγετικότητα
-

- Τις επαγγελματικές δεξιότητες : οι οποίες είναι πέρα από τις βασικές δεξιότητες και σχετίζονται με το είδος της εργασίας. Για παράδειγμα, η αποτελεσματική διαχείριση των τηλεφωνικών πωλήσεων αποτελεί μια δεξιότητα, την οποία ένας πωλητής απαιτείται να έχει. Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται στη γνώση, στην εμπειρία και στην εξειδίκευση.

Συμπεραίνουμε πως οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις της εργασίας που έχουν αναλάβει, χωρίς τις απαραίτητες δεξιότητες, αν και η ύπαρξη αυτών των δεξιοτήτων δεν μπορεί να εγγυηθεί μια ικανοποιητική απόδοση (Cooper, 2000). Ο Caldwell το 2008 σε σχετική έρευνά του επανέλαβε ότι ένα σύνολο δεξιοτήτων δεν εξασφαλίζει την σταθερή και αποτελεσματική απόδοση σε μια θέση εργασίας.

2.3 Μοντελοποίηση Δεξιοτήτων

Το μοντέλο δεξιοτήτων είναι ένα περιγραφικό εργαλείο που προσδιορίζει τα προσόντα που απαιτούνται σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ουσιαστικά ένα μοντέλο ικανοτήτων είναι μια συμπεριφοριστική περιγραφή της θέσης που πρέπει να καθορίζεται για κάθε επάγγελμα και για κάθε θέση εργασίας (Fogg, 1999). Ανάλογα με τη θέση εργασίας απαιτείται ένα σύνολο από 7 έως 9 δεξιότητες οι οποίες απεικονίζονται στο μοντέλο δεξιοτήτων (Shipman et. al., 2000).

Στη δεκαετία του 1960 ο McClelland έγραψε ένα άρθρο στο American Psychologist υποστηρίζοντας ότι ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και τα τεστ προσωπικότητας ήταν δεν

επαρκούσαν για την πρόβλεψη των δεξιοτήτων (Cooper, 2000). Στη δεκαετία του 1970 ο McClelland βοήθησε την Υπηρεσία Πληροφοριών των Η.Π.Α. (USIA) να προσδιορίσει τις στάσεις και τις συνήθειες των αστυνομικών. Ο McClelland και η βοηθός του πήραν συνέντευξη από 50 αστυνομικούς, από τους οποίους ζήτησαν να περιγράψουν τρία περιστατικά στα οποία πιστεύουν ότι διέπρεψαν και τρία, στα οποία θεωρούν ότι απέτυχαν (Lucia et al., 1999). Ο McClelland (1973) υποστήριζε ότι «αν θέλεις να ελέγξεις τις επιδόσεις ενός αστυνομικού πρέπει να τον παρακολουθήσεις και να σημειώσεις αναλυτικά τις δραστηριότητές του».

Ο McClelland άνοιξε έτσι το δρόμο για την ανάπτυξη μοντέλων δεξιοτήτων προσδιορίζοντας τι οδηγεί στη μέγιστη απόδοση και τι ικανότητες πρέπει να έχει ένας υπάλληλος για να την πετύχει (Lucia et al., 1999). Οι δύο βασικές αρχές του μοντέλου του McClelland είναι η εστίαση σε επιτυχημένους επαγγελματίες, χωρίς να γίνονται υποθέσεις για το ρόλο τους και στο τι ουσιαστικά πράττουν (Lucia et al., 1999).

Ο Mansfield (1996) περιγράφει τα μοντέλα δεξιοτήτων ως τις λεπτομερείς περιγραφές των χαρακτηριστικών, τα οποία απαιτούνται για να λειτουργήσει βέλπιστα μια εργασία. Οι Lucia και Lepsinger (1999) δήλωσαν ότι ένα μοντέλο δεξιοτήτων περιγράφει ένα συγκεκριμένο συνδυασμό γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτούνται σε μία θέση εργασίας και χρησιμοποιούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη. Όμως οι Rondriguez et al. (2002) διαφωνούν με την τελευταία άποψη και υποστηρίζουν ότι το μοντέλο δεξιοτήτων εστιάζει στην αξιολόγηση ενός προσώπου, δίνοντας έμφαση στο τι μπορεί αυτό το άτομο να φέρει στον οργανισμό.

Οι Dubios και Rothwell (2004) περιγράφουν το μοντέλο δεξιοτήτων ως «μια γραπτή περιγραφή των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή απόδοση σε μια κατηγορία εργασιών, σε μια ομάδα εργασίας, σε ένα τμήμα και σε έναν οργανισμό».

Τα μοντέλα δεξιοτήτων επικεντρώνονται στις καθορισμένες ικανότητες, γνώσεις, ιδιότητες και συμπεριφορές των επιτυχημένων υπαλλήλων (Theodorescu, 2006). Σύμφωνα με τον Theodorescu το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ενός μοντέλου δεξιοτήτων είναι η αναπαραγωγή των δεξιοτήτων των επιτυχημένων εργαζόμενων στους λιγότερο επιτυχημένους μέσω των προγραμμάτων αξιολόγησης, πρόσληψης και ανάπτυξης.

Τα μοντέλα δεξιοτήτων βοηθούν στη διαφοροποίηση των δεξιοτήτων, οι οποίες μπορούν να μεταδίδονται μέσω της κατάρτισης και σε αυτές που είναι δύσκολο να αναπτυχθούν (Lucia et

al., 1999). Τα μοντέλα δεξιοτήτων πρέπει όχι μόνο να ορίζουν τις αναγκαίες δεξιότητες για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης, αλλά και να παρέχουν παραδείγματα απαιτούμενων συμπεριφορών για την απόδοση μιας συγκεκριμένης εργασίας (Sanchez et al., 2009).

Μια ακόμη χρησιμότητα των μοντέλων δεξιοτήτων είναι ότι χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης, πρόσληψης και αξιολόγησης. Με την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου μοντέλου δεξιοτήτων, ο οργανισμός είναι σε θέση να είναι συνεπής στην πρόσληψη υπαλλήλων, την κατάρτιση και μέτρησης της επίδοσης τους σε σχέση με πρότυπο (Durgin, 2006). Στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνονται οι δεξιότητες που απαιτούνται ιεραρχημένες, καθώς και το επιθυμητό επίπεδο που πρέπει να επιτευχθεί (Teodorescu, 2006).

Συνοψίζοντας επομένως μπορούμε να πούμε ότι η ανάπτυξη των μοντέλων δεξιοτήτων οφείλεται στους παρακάτω λόγους :

- Λόγοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Με την εφαρμογή των μοντέλων δεξιοτήτων, το τμήμα Διαχείρισης Δυναμικού επιλέγει εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να ανταπεξέλθει στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους (Spicer, 2009).

- Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης

Ένα μοντέλο δεξιοτήτων για την αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει σε όλους τις πληροφορίες σχετικά με ποιες δεξιότητες θα εκτιμώνται και με ποια διαδικασία. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο δεξιοτήτων διευκολύνεται η αξιολόγηση της απόδοσης, με την εστίαση απόκτησης πληροφοριών σχετικές με την συμπεριφορά (Lucia et al., 1999).

- Προγραμματισμός Διαδοχής

Με τη διευκρίνιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών, τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας, τα μοντέλα δεξιοτήτων εστιάζουν περισσότερο στο μέλλον, αφού προσδιορίζουν την συμπεριφορά των νέοπροσληφθέντων.

- Επιλογή

Η εφαρμογή του μοντέλου των δεξιοτήτων μειώνει τον κίνδυνο του οργανισμού να επενδύσει σε προσωπικό, το οποίο δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του επιτυχώς.

Συνεπώς τα μοντέλα δεξιοτήτων εφαρμόζονται ουσιαστικά για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Για αυτό το λόγο απαιτείται κατάρτιση, ανάπτυξη, προγραμματισμός και επιλογή του κατάλληλου ερευνητικού προγράμματος για τον σχεδιασμό ενός μοντέλου δεξιοτήτων. Οι Rothwell και Lindholm (1999) αναφέρουν τρεις κυρίως προσεγγίσεις για τη μοντελοποίηση δεξιοτήτων, η «δανεισμένη» προσέγγιση (*borrowed approach*), η «εξατομικευμένη» προσέγγιση (*tailored approach*) και η «δανειζόμενη- εξατομικευμένη» (*borrowed- tailored approach*).

Αρχικά, η δανειζόμενη προσέγγιση συνεισφέρει το δανεισμό ενός μοντέλου δεξιοτήτων από άλλο οργανισμό (Cooper, 2000), οπότε σε αυτή την προσέγγιση δεν απαιτείται κάποια μεθοδολογία για τη διεξαγωγή έρευνας. Όταν όμως χρησιμοποιείται κάποιο γενικευμένο μοντέλο δεξιοτήτων δεν διαφοροποιείται σε περιπτώσεις διαφορετικών απαιτήσεων και εργασιών, με αποτέλεσμα την περιορισμένη εφαρμογή σε περιπτώσεις επιλογής (Mansfield, 1996).

Η «δανειζόμενη – εξατομικευμένη» προσέγγιση περιλαμβάνει το δανεισμό του μοντέλου δεξιοτήτων ενός άλλου οργανισμού, το οποίο προσαρμόζεται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την κουλτούρα του περιβάλλοντος, από το οποίο υιοθετείται (Rothwell et al., 1999). Η προσαρμογή του μοντέλου στο νέο περιβάλλον επιτυγχάνεται μέσω μικρής κλίμακας μελέτης που πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις ή έρευνες στα μέλη της ομάδας- στόχου.

Η «εξατομικευμένη» προσέγγιση είναι η πιο χρήσιμη όταν πρέπει να εξασφαλίζεται νομική κατοχύρωση, όταν τα μοντέλα δεξιοτήτων πρέπει να εφαρμόζονται μόνο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Rothwell, 1999). Οι Thomson et al. (1996) υποστηρίζουν ότι στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζεται την «εξατομικευμένη» προσέγγιση του μοντέλου δεξιοτήτων, ώστε να αποδίδουν καλύτερα, να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους (Lawer, 1994) και να διατηρήσουν την επιχείρησή τους μακροπρόθεσμα (Godbout,2000).

Επομένως, η μοντελοποίηση δεξιοτήτων αποτελεί ένα αξιόλογο εργαλείο για το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο αν εφαρμοστεί κατάλληλα μπορεί να εξασφαλίσει σε μεγάλο ποσοστό σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό την πρόσληψη εργατικού δυναμικού, το οποίο θα είναι αποδοτικό και εκπαιδευτικά προγράμματα που θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων.

2.4 Μοντελοποίηση Δεξιοτήτων vs. Παραδοσιακής εργασίας

Ένας τρόπος για να κατανοηθεί καλύτερα η Μοντελοποίηση Δεξιοτήτων είναι να την συγκρίνουμε με την παραδοσιακή ανάλυση εργασίας. Η ανάλυση εργασίας είναι περισσότερο επικεντρωμένο στα καθήκοντα που περιλαμβάνονται σε κάθε θέση εργασίας, ενώ η μοντελοποίηση των δεξιοτήτων εστιάζει στον εργαζόμενο. Πρωτοπόρος υποστηρικτής της άποψης ότι οι οργανισμοί πρέπει να στραφούν από τη θέση εργασίας στις δεξιότητες υπήρξε ο Lawer (1993). Ο Lawer υποστήριξε ότι υπάρχει ανάγκη για την προσαρμογή των καθηκόντων και των εργασιακών αρμοδιοτήτων πάνω στις ικανότητες, τα ταλέντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων και την κατάργηση της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Στην έρευνα των Schirpmann et al. (2000) αναφέρεται ότι οι διαφορές μεταξύ της μοντελοποίησης δεξιοτήτων και της ανάλυσης εργασίας είναι οι ακόλουθες:

- Τα μοντέλα δεξιοτήτων μπορεί να χρησιμοποιούν τις ίδιες δεξιότητες ανεξάρτητα από την εργασία, ενώ στη διαδικασία ανάλυσης εργασίας γίνεται εστίαση σε συγκεκριμένες δεξιότητες και πρότυπα απόδοσης.
- Τα μοντέλα δεξιοτήτων είναι πιθανότερο να συνδέουν τις δεξιότητες με τους στόχους της επιχείρησης.
- Τα μοντέλα δεξιοτήτων παρέχουν περιγραφή των δεξιοτήτων που είναι κοινές για όλες τις επαγγελματικές ομάδες σε όλα τα επίπεδα και για όλο τον οργανισμό. Ενώ η ανάλυση εργασίας περιγράφει τι είναι διαφορετικό στις διάφορες εργασιακές ομάδες και στα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού.
- Η ανάλυση εργασίας γενικεύει ειδικές γνώσεις και ικανότητες για συγκεκριμένες εργασίες (π.χ. στην επιλογή προσωπικού). Οι γενικευμένες δεξιότητες των μοντέλων δεξιοτήτων θεωρείται ότι εφαρμόζονται καλύτερα στην επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, καθώς και στη διαχείριση απόδοσης.

Η Ανάλυση Εργασίας οδηγεί σε ...

- ❖ Μεγάλη λίστα από τα καθήκοντα και τις γνώσεις, οι οποίες απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας.
- ❖ Αποτελεσματική Απόδοση
- ❖ Γενίκευση δεδομένων από ειδικούς.

Το Μοντέλο Δεξιοτήτων οδηγεί σε...

- ❖ Ένα μικρό σύνολο από υποκείμενα χαρακτηριστικά.
 - ❖ Εξαιρετική Απόδοση
 - ❖ Γενίκευση δεδομένων από άτομα με εξαιρετική επίδοση, τα οποία επιπλέον έχουν γνώσεις για ειδικά θέματα.
-

Στο ερώτημα ποια από τις δυο μεθόδους είναι πιο ενδεδειγμένη οι εμπειρογνώμονες δεν μπορούν να δώσουν μια σαφή απάντηση. Το μοντέλο δεξιοτήτων φαίνεται να επικρατεί έναντι της παραδοσιακής ανάλυσης, αλλά οι ερευνητές δεν παρουσίασαν προτίμηση σε καμία από τις μεθόδους.

Γενικά, θεωρείται ότι η ανάλυση εργασίας στοχεύει στην περιγραφή και στην μέτρηση των απαιτήσεων για μια θέση εργασίας, όμως το μοντέλο δεξιοτήτων επιχειρεί να δημιουργήσει πρότυπα για την καθημερινή, εναρμονισμένη με την οργανωσιακή στρατηγική, συμπεριφορά και απόδοση στον εργασιακό χώρο, αποβλέποντας κυρίως σε μελλοντικά οφέλη.

2.5 Εργασιακή Απόδοση

Ένα σημαντικό ζήτημα που άπτεται της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σωστός, ακριβής προσδιορισμός της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, ώστε γνωρίζοντας τα απαραίτητα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος εργαζόμενος, να είμαστε στη συνέχεια σε θέση να αντιλαμβανόμαστε με σαφήνεια τις παραμέτρους της απόδοσης που επιθυμούμε να επιτυγχάνει. Ένας γενικός ορισμός της *εργασιακής απόδοσης (job performance)* έχει δοθεί από τους Viswesvaran, Ones και Schmitt το 1996, όπου ορίζεται ως οι παρατηρήσιμες και μη συμπεριφορές που μπορούν να αξιολογηθούν. Οι Viswesvaran και Ones (2000) υποστήριξαν ότι *‘η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε βαθμολογήσιμες πράξεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα, στα οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ή τα επιφέρουν, και τα οποία έχουν διασυνδέσεις ή συνεισφορά στους οργανωσιακούς σκοπούς’*. Τα τελευταία χρόνια, ο ερευνητικός κόσμος έχει δώσει περισσότερη έμφαση στον προσδιορισμό της

έννοιας της απόδοσης κατά περίπτωση και στη διερεύνηση της πρόβλεψής της, εγκαταλείποντας την ανάλυση θεωρητικών πλαισίων και τα διάφορα γενικευμένα ευρήματα.

Ο McConnell, (2003) όρισε την απόδοση στην εργασία ως ένα επίτευγμα που θα μπορούσε να είναι ρεαλιστικό και μετρήσιμο. Ενώ ο Poronich (1998) θεώρησε την απόδοση στην εργασία ως ένα σύνθετο φαινόμενο, το οποίο ερμηνεύεται από διαφορετικές μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές περιλαμβάνουν την ηλικία (Wright et al., 2002), την αναγνώριση των επιτευγμάτων (Cronin et al., 1999) και την ικανοποίηση από την εργασία (McConnell, 2003) και επιδρούν θετικά στις αποδόσεις των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας αποτελεί μια από τις πιο επιτακτικές πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), όπως υποστηρίζουν οι Judge και Ferris (1993), αν και η ποικιλία αποτελεσμάτων τους αποτελεί συχνά αντικείμενο αμφισβήτησης για το κατά πόσο προσεγγίζουν τη ρεαλιστική απόδοση (McNerney, 1995).

Η επιλογή προσωπικού συνήθως απαιτεί την αναγνώριση των ανθρώπινων χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την εργασιακή απόδοση και την επακόλουθη αξιολόγηση των υποψηφίων σε αυτούς τους όρους. Ένα σημαντικό ζήτημα σε αυτή τη διαδικασία είναι η μετάφραση των περιγραφών θέσεων εργασίας στα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επίτευξη κατάλληλων επιπέδων απόδοσης. Η δημιουργία μιας συστηματικής μετάφρασης μεταξύ της περιγραφής των θέσεων εργασίας και των ανθρώπινων χαρακτηριστικών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική (Guion, 1976).

Η εργασιακή απόδοση είναι ο βαθμός, στον οποίο ένας εργαζόμενος καταφέρνει τα καθήκοντα του (Rue, 2006) και προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα καθήκοντα αυτά επιτυγχάνονται, απαιτούνται δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης. Σε μια προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη μέτρηση της απόδοσης εργασίας οι οργανώσεις κάνουν χρήση των βασικών δεικτών απόδοσης (KPI). Ο Villiers (2000) όρισε τους δείκτες KPIs ως τον τρόπο με τον οποίο θα εκτιμάται η εργασιακή απόδοση.

Οι Meyer και Donaho (1979) παρουσίασαν πέντε οφέλη από τη δημιουργία της δεικτών μέτρησης της εργασιακής απόδοσης, τα οποία περιλαμβάνουν:

- Οι εργαζόμενοι και οι εποπτικές αρχές γνωρίζουν το απαραίτητο επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αξιολογούν διαρκώς την απόδοση τους.

- Οι εργαζόμενοι με εμπειρία διαθέτουν μεγαλύτερη άνεση στη δουλειά, γνωρίζοντας τι απαιτεί από αυτούς.
- Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών.
- Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συζητήσουν τις επιδόσεις τους και να αναζητήσουν βοήθεια από τους προϊσταμένους τους, όταν τα πρότυπα επιδόσεων είναι γνωστά.

Η βιβλιογραφία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αφιερώνει ένα σημαντικό μέρος της στην μετρήσιμη σχέση μεταξύ των ανθρώπινων πρακτικών πόρων ενός οργανισμού και της απόδοσης του, η οποία αναφέρεται ως σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης (Kingsmill, 2003). Ωστόσο, η σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση στην εργασία των εργαζομένων απαιτεί τεράστια προσοχή κυρίως στην περίπτωση των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Cascio, 1998).

Οι Bowin και Harvey (2001) τόνισαν τη συμβολή στην οργανωτική απόδοση. Υποστηρίχθηκε από τους υπεύθυνους της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων και την κυβέρνηση, καθώς και από τις εμπειρικές ερευνητικές εργασίες που παρουσιάστηκαν κατά την τελευταία δεκαετία, υποστηρίχθηκε ότι υπάρχει μια μετρήσιμη σχέση μεταξύ των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και της απόδοσής του.

2.6 Αξιολόγηση Προσωπικού

Εξίσου σημαντικό για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση του προσωπικού, αρμοδιότητα την οποία έχει αναλάβει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της εκάστοτε επιχείρησης. Ο πρώτος τύπος μιας διαβάθμισης αξιολόγησης θεωρείται ότι παρουσιάστηκε το 1883, αλλά η ουσιαστική εφαρμογή έγινε κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκόσμιου Πολέμου στις Η.Π.Α. στα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων (Βαρλάμης, 2009).

Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Η επιλογή προσωπικού που μπορεί να ανταπεξέλθει στις εκάστοτε ανάγκες κάποιας θέσης.

- Στην αρτιότερη διοίκηση του προσωπικού, αφού έτσι θα γίνονται προαγωγές και θα δίνονται οικονομικές ανταμοιβές σε υπαλλήλους και στελέχη που το αξίζουν.
- Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι μέσα από αυτή τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να δουν τις προσωπικές τους αδυναμίες και να θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους.
- Με την γνώση των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των υφισταμένων, οι προϊστάμενοι έχουν την ευκαιρία να ερμηνεύουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να συμπεριφέρονται και αυτοί με τον κατάλληλο τρόπο.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους διάθεσης των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Πρέπει να τονίσουμε ότι με τη διαδικασία της αξιολόγησης δεν κρίνεται η γενικότερη αξία ενός ανθρώπου, αλλά οι δυνατότητες του ως προς μια συγκεκριμένη δουλειά. Επίσης, ο προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα σαφές σύστημα αξιολόγησης, όπου θα περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απαιτεί η επιχείρηση. Τα βήματα που οδηγούν στη δημιουργία ενός πετυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης. Δηλαδή πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια τι προσόντα πρέπει να πληρεί ο υποψήφιος για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.
2. Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένο έργο. Δηλαδή απαιτείται ο καθορισμός του τρόπου συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων που οδηγούν στην επιτυχία.
3. Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Με τον καθορισμό των στόχων, πρέπει να γίνεται και η προσαρμογή των προσόντων που πρέπει να αξιολογούνται.
4. Κατανόηση. Πρέπει μέσα από την αξιολόγηση να εντοπίζονται προσωπικά και επαγγελματικά επιτεύγματα που να ξεφεύγουν από τα πλαίσια της εργασίας.

5. Ενθάρρυνση της βελτίωσης. Μέσα από την αξιολόγηση πρέπει να παρατηρείται όχι μόνο πόσο καλά κάνει κάποιος τη δουλειά του, αλλά και κατά πόσο έχει βελτιωθεί (Βαρλάμης, 2009).

Κάποιες φορές το έργο της αξιολόγησης δεν επιτυγχάνεται, είτε λόγω της υποκειμενικότητας του αξιολογητή, είτε επειδή δε διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις. Επίσης εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον αξιολογητή ή τον αξιολογούμενο μπορούν να επηρεάσουν το έργο της αξιολόγησης. Η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης πρέπει να γίνεται με προσοχή, ώστε να ταιριάζει στον στόχο της αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης πρέπει να μην χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι, και κάθε τράπεζα πρέπει να επιλέγει αυτή που βοηθά στην εξέλιξή της. Οι βασικότερες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί είναι:



- ▶ Μέθοδος κατάταξης. Τα άτομα κατατάσσονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο.
- ▶ Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης. Στη διαδικασία αυτή συγκρίνεται κάθε εργαζόμενος με τους υπόλοιπους, μέσω δυαδικών συγκρίσεων.
- ▶ Μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες. Στη μέθοδο αυτή απαιτείται να καταταχθούν οι εργαζόμενοι ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες.
- ▶ Μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων. Στη διαδικασία αυτή γίνεται πλήρης καταγραφή των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει κάποιος για μια

συγκεκριμένη εργασία, και στη συνέχεια ελέγχεται αν ο εργαζόμενος διαθέτει τα χαρακτηριστικά αυτά.

- ▶ Σταθμισμένος κατάλογος. Με τη μέθοδο αυτή προσπαθούν να αξιολογηθούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, με μια κλίμακα από το επτά έως το έντεκα. Το αποτέλεσμα της μεθόδου είναι το άθροισμα των των συντελεστών.
- ▶ Συμβατική κατάταξη. Είναι η διαδικασία βαθμολόγησης διάφορων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, με τη χρήση μιας κλίμακας. Το πρόβλημα της μεθόδου αυτής είναι ποια κλίμακα θα χρησιμοποιηθεί, αλλά και ο αριθμός των χαρακτηριστικών που θα αξιολογηθούν.
- ▶ Αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων. Αρχικά έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι και στο τέλος πρέπει να αξιολογηθεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί αυτοί οι στόχοι.
- ▶ Συγκριτική Αξιολόγηση: Στη διαδικασία αυτή συγκρίνονται τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- ▶ Διαδικασία συνέντευξης. Στη διαδικασία αυτοί οι αξιολογητές και ο αξιολογούμενος συζητούν για τους πραγματοποιηθέντες στόχους στο κατά πόσο πραγματοποιήθηκαν και για τους μη πραγματοποιηθέντες, ποιος είναι ο λόγος που δεν επιτεύχθηκαν και ποιες βελτιωτικές κινήσεις πρέπει να γίνουν. Ο ρόλος του αξιολογητή πρέπει να είναι περισσότερο καθοδηγητικός, παρά κριτικός (Βαρλάμης, 2009).

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με θετική πρόθεση και με σκοπό τον εντοπισμό τρόπων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Γενικά υπάρχουν διάφοροι τρόποι επιλογής προσωπικού από τους οποίους η συνέντευξη είναι το πλέον διαδεδομένο μέσο. Πέρα, βέβαια, από την συνέντευξη επιλογής προσωπικού, υπάρχουν και άλλα διαθέσιμα στοιχεία και εργαλεία τα οποία είναι δυνατόν να προσφέρουν δεδομένα για την καταλληλότητα ενός υποψηφίου για την προσφερόμενη θέση εργασίας.

Η αξιολόγηση του διαθέσιμου έγγραφου υλικού, δηλαδή το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές και η αίτηση που ενδεχομένως να έχει συμπληρώσει ο υποψήφιος στη συγκεκριμένη εταιρεία είναι δυνατόν να δώσει κάποια πρώτα στοιχεία για τον υποψήφιο και αντίστοιχα μια πρώτη εντύπωση. Μάλιστα, όπως θα φανεί παρακάτω, το θέμα της πρώτης

εντύπωσης από ένα βιογραφικό σημείωμα παραδείγματος χάρη, έχει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής, στον τρόπο που θα τεθούν οι ερωτήσεις και όχι μόνο.

Ο βασικός σκοπός είναι να συλλεχθούν βιογραφικές πληροφορίες όπως είναι οι σπουδές και η προϋπηρεσία, ενδεχόμενα κίνητρα και τα hard skills, δηλαδή τα προσόντα του υποψηφίου που μπορούν να αποδειχθούν και που τον καθιστούν αρμόδιο για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης σε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων. Το έγγραφο υλικό αποτελεί ένα μέτρο για το πρώτο 'ξεκαθάρισμα' της πληθώρας υποψηφίων που αιτούνται για μία θέση. Τέλος, συχνά η ίδια η εικόνα και το στυλ παρουσίασης αυτών των στοιχείων, παρέχουν κάποιες ενδείξεις για την προσωπικότητα και κάποιες άλλες ικανότητες του υποψηφίου που έρχονται να συμπληρώσουν την πρώτη εντύπωση του στρατολογητή.

Βέβαια, από την πλευρά του εργοδότη είναι αρκετά δύσκολο να μπορέσει να αξιολογήσει και να ερμηνεύσει το υλικό που έχει συλλεχθεί μέσω των εγγραφών υλικών, ιδίως όταν πρόκειται για την αίτηση που έχει συμπληρώσει ο υποψήφιος έτσι ώστε να καταλήξει στον πλέον κατάλληλο υποψήφιο. Στην κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες, ώστε να ποσοτικοποιηθούν οι βιογραφικές πληροφορίες (Riggio, 2003) που προκύπτουν μέσω των αιτήσεων.

Τα ψυχομετρικά εργαλεία είναι αρκετά διαδεδομένα και σε κάθε περίπτωση λειτουργούν επικουρικά και συμπληρωματικά στην επιλογή υποψηφίων. Το τεστ αποτελεί ένα σταθμισμένο μέσο που περιλαμβάνει μία σειρά προτάσεων ή προβλημάτων των οποίων ο ρόλος συνίσταται στην επιβεβαίωση στοιχείων για τον υποψήφιο αναφορικά με τα προσόντα και τις ικανότητές του. Ταυτόχρονα, αποσκοπεί και στην εξεύρεση απαντήσεων σε ερωτήματα τα οποία δεν είναι εύκολο να απαντηθούν μέσα από τη συνέντευξη ή μέσα από άλλα μέσα επιλογής.

Τα τεστ που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση υποψηφίων διακρίνονται σε τεστ προσωπικότητας, γνωστικά, δεξιοτήτων κι ενδιαφερόντων και διαφοροποιούνται στον τρόπο χορήγησής τους: α) κλειστών ερωτήσεων ή τεστ ανάπτυξης β) χρονομετρούμενο ή μη γ) ατομικής ή ομαδικής χορήγησης δ) paper-and-pencil ή εκτελεστικό τεστ.

Αναφορικά με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, αυτά στοχεύουν στην αξιολόγηση του υποψηφίου σε πλευρές όπως είναι οι αναλυτικές και οι οργανωτικές του ικανότητες, η αντιληπτική του ταχύτητα, η μαθηματική του λογική, η γλωσσική έκφραση και κατανόηση, χωροταξικός προσανατολισμός, ακουστική προσοχή, διάκριση χρωμάτων κ.α. Για το κατά

πόσο και με ποιο τρόπο σχετίζεται η εργασιακή επίδοση με τις γνωστικές ικανότητες του υποψηφίου, ο Κάντας (1998) αναφέρει πως η γνωστική ικανότητα συνδέεται με την μάθηση, η τελευταία συνδέεται με την επίδοση και συνεπαγωγικά η επίδοση συνδέεται με την γνωστική ικανότητα.

Τέλος, ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού είναι και τα Κέντρα Αξιολόγησης, τα οποία περισσότερο έχουν να κάνουν με τις ίδιες της διαδικασίες αξιολόγησης παρά με ένα συγκεκριμένο χώρο και αυτό επειδή το εν λόγω κέντρο είναι δυνατόν να στηθεί σε οποιοδήποτε εργασιακό χώρο. Σε ένα τέτοιο κέντρο ο εκάστοτε υποψήφιος υποβάλλεται σε μια σειρά από δοκιμασίες που περιλαμβάνουν μια ποικιλία από ασκήσεις όπως γραπτά τεστ, δείγματα έργου, συνεντεύξεις κτλ. Η αντίστοιχη οργάνωσή του είναι τέτοια, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στα καθήκοντα της προσφερόμενης θέσης εργασίας.

3. HR και Benchmarking

3.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως είναι γνωστό η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της σπουδαιότητας του απασχολεί σημαντικό μέλος της βιβλιογραφίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.

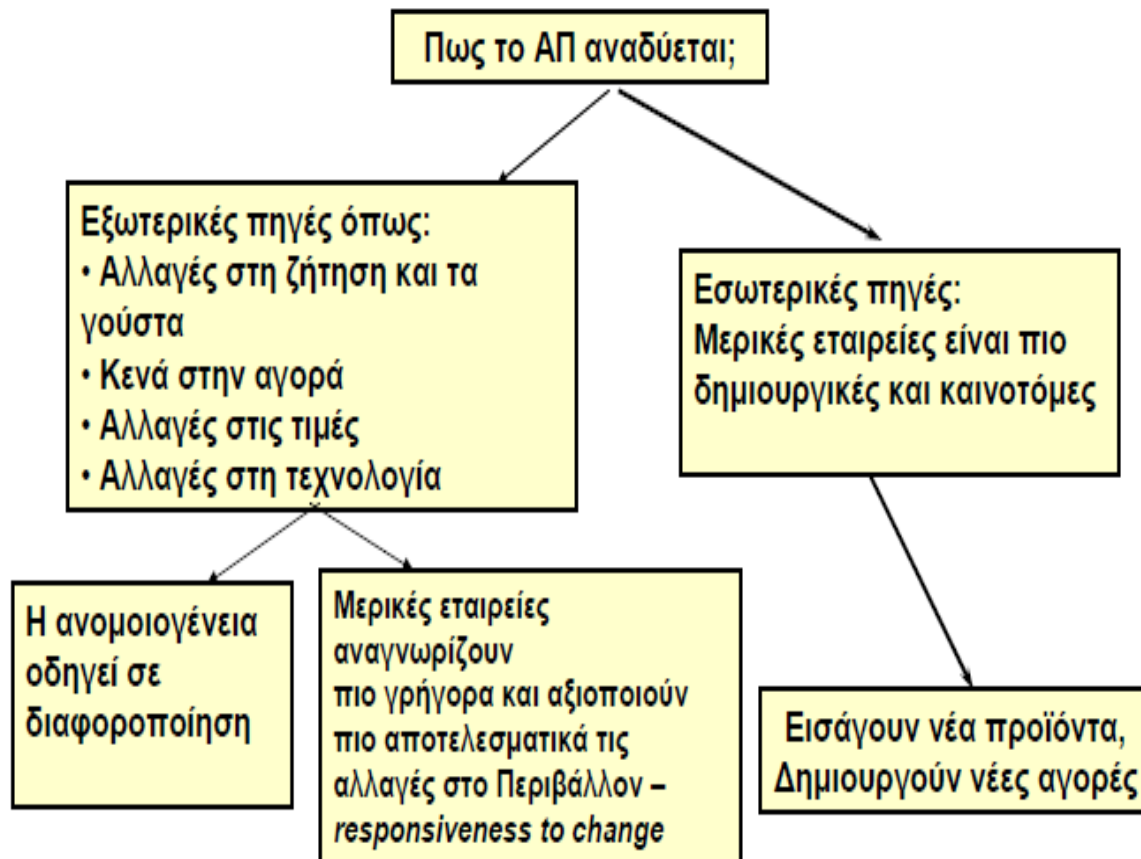
Ο Clayton M. Christensen (*MIT Sloan Management Review*) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «*εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες*». Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας εταιρείας κατά κύριο λόγο ασχολείται με το διαδικασίες εκείνες με τις οποίες μια επιχείρηση θα μπορέσει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το σίγουρο είναι ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν διαρκεί για πάντα. Η ιστορία μας διδάσκει πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη

αύριο, αν οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας δεν συντονιστούν και δεν κατανοήσουν έγκαιρα τις δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους.

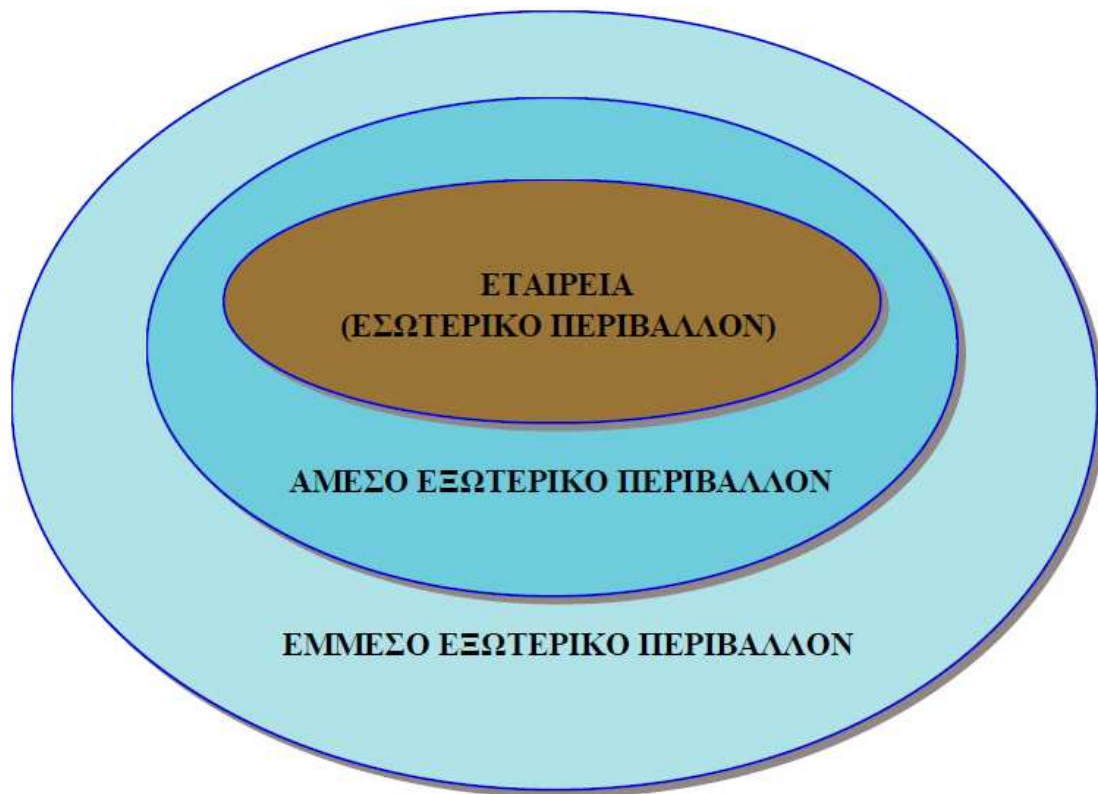
Επομένως, ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποια εταιρεία στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα άμεσα ή έμμεσα αναφέρεται πάντοτε στο «Όραμα» ή την «Αποστολή» της.

Κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται σε ένα σύνολο συγκεκριμένων συνθηκών που εμφανίζονται μια συγκεκριμένη στιγμή και για συγκεκριμένους λόγους. Η ίδια η ύπαρξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης **νέων καινοτομιών από τους ανταγωνιστές** που πολεμούν να διατηρήσουν τη θέση τους, με τελικό αποτέλεσμα τη διάβρωσή του. Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι απαραίτητη η σε βάθος κατανόηση των λειτουργιών του ανταγωνισμού, της εξέλιξης και των συντελεστών που αποτελούν την πηγή κάθε πλεονεκτήματος. Εργαλεία, όπως «εμπόδια μίμησης», «industry life cycle analysis», «μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter» κ.α. του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να χρησιμοποιούνται με σωστό τρόπο για να μπορέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί.

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Εξωτερικές & Εσωτερικές



Θα σημειώνε κανείς εύστοχα ότι η θεωρία του Porter κινείται από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή από τα έξω προς τα μέσα ενώ η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων από τα μέσα προς τα έξω.



Εικόνα 6: Περιβάλλον επιχείρησης

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Εμείς απεικονίζουμε ορισμένους τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους: το *μερίδιο αγοράς*, τη διαχείριση του εμπορικού σήματος, τη δικτύωση, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, την αποτελεσματικότητα του κόστους, καθώς και το υψηλό κόστος αλλαγής.

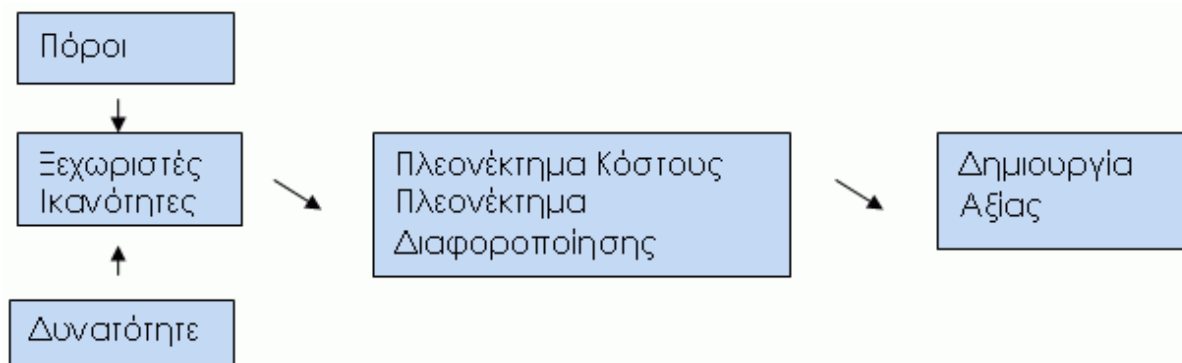
- ✓ **Μερίδιο Αγοράς:** Οι επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές, και επωφελούνται καθώς τα προϊόντα τους είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά. Ωστόσο, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, εάν ο κλάδος έχει σημαντικές *δυνατότητες* κέρδους, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς.
- ✓ **Ισχυρό Εμπορικό Σήμα:** Το ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας και επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν κέρδη, διότι τους επιτρέπει να χρεώνουν ακριβότερα. Τα ισχυρά

εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

- ✓ **Επίδραση δικτύου:** Η επίδραση του δικτύου συμβαίνει όταν ένα προϊόν δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την επίδραση του δικτύου με την προσέλκυση περισσότερων πωλητών. Αυτό με τη σειρά του προσελκύει περισσότερους αγοραστές, και δημιουργείται σημαντικό μερίδιο αγοράς (π.χ. EBay). Η επίδραση του δικτύου δεν είναι πολύ συνηθισμένη, αλλά μπορεί να είναι εξαιρετικά επικερδής.
- ✓ **Εμπορικά Σήματα και Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας:** Μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.
- ✓ **Δομή αποτελεσματικότητας κόστους:** Εάν έχετε παραγωγή χαμηλού κόστους έχετε ορισμένα πλεονεκτήματα, μολονότι είναι συχνά βραχύβια. Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.
- ✓ **Υψηλό κόστος αλλαγής:** Ένας άλλος τρόπος για να επιτύχει μία επιχείρηση καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της, είναι η εφαρμογή κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, οι ασύρματες τηλεφωνικές εταιρείες χρειάζονται πελάτες που συνάπτουν συμβάσεις οι οποίες περιορίζουν την ικανότητά τους να αλλάζουν πάροχο υπηρεσιών.

Μία επιχείρηση μπορεί να βρει τη θέση της, με τη μόχλευση των πλεονεκτημάτων της. Ο Michael Porter υποστήριξε ότι οι δυνάμεις της επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίηση, τα οποία ονομάζονται πλεονεκτήματα θέσης, δεδομένου ότι εκφράζουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο, ως ηγέτη κόστους ή διαφοροποίησης.

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας, όπως φαίνεται στο παρακάτω.



3.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο

Με τον όρο Διανοητικό κεφάλαιο αναφερόμαστε συλλογικά σε όλους τους πόρους που καθορίζουν την αξία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Το Διανοητικό Κεφάλαιο διακρίνεται από τους εξής τρεις τύπους:

- **Το ανθρώπινο κεφάλαιο** (ΑΚ) αποτελείται από τις δεξιότητες, το ταλέντο, τη γνώση και την τεχνογνωσία της βάσης των εργαζομένων. Περιγράφεται ως η συλλογική ικανότητα ενός οργανισμού να καταλήξει στις καλύτερες λύσεις για τους πελάτες του αντλώντας από τη βάση γνώσης των ατόμων που διαθέτει. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντλείται από τα άτομα που μπαينوβγαίνουν από την είσοδο της εταιρίας καθημερινά.
- **Το δομικό κεφάλαιο** (ΔοΚ) μπορεί να περιγραφεί ως η γνώση που έχει συγκεντρωθεί και θεσμοθετηθεί εντός της δομής, των διεργασιών και της κουλτούρας ενός οργανισμού/ φορέα. Περιλαμβάνει τις ευρεσιτεχνίες, τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, τα εμπορικά μυστικά και γενικότερα όλη την τεκμηριωμένη τεχνογνωσία ενός οργανισμού/ φορέα. Μπορεί να αποθηκευτεί με τη μορφή τεκμηριωμένων διεργασιών, βάσεων δεδομένων, συστημάτων πραγματογνωμοσύνης, οργανωτικών διαγραμμάτων, λογισμικού υποστήριξης λήψης αποφάσεων και συστημάτων διαχείρισης γνώσης. Πολύ απλά μπορεί κανείς να πει ότι το δομικό κεφάλαιο εκπροσωπεί οτιδήποτε άυλο παραμένει στην εταιρία το απόγευμα, αφού αποχωρήσει το προσωπικό.

- **Το κεφάλαιο πελατών ή αγοράς** (ΚΠ) αναφέρεται σε όλες τις σχέσεις του οργανισμού/φορέα με τον εξωτερικό κόσμο όπως: στους ικανοποιημένους ή μη πελάτες και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό, στην αναγνώριση του εμπορικού του ονόματος, στη φήμη της εταιρίας και στις επιχειρηματικές σχέσεις που ποικίλλουν από ανεπιτυχείς έως επιτυχημένες σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές κ.λπ. Η αξία του διανοητικού κεφαλαίου ενός οργανισμού/ φορέα πρέπει να μετριέται εν μέρει με όρους ποσότητας και ποιότητας όλων των παραπάνω σχέσεων οι οποίες έχουν δημιουργηθεί με το πέρασμα του χρόνου.

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο έχει γίνει πλέον κοινή γλώσσα στο HR για να περιγράψει τους ανθρώπους και τις συλλογικές δεξιότητες, τις ικανότητες, την εμπειρία και τις δυνατότητες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιστοιχεί στην αξία στην οποία οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν να παράσχουν τεχνογνωσία και εμπειρογνωμοσύνη. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ουσιαστικά είναι οι άνθρωποι που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οπότε αν χάσει το ανθρώπινο δυναμικό του ένας οργανισμός, χάνει και το ανθρώπινο κεφάλαιό του.



Εικόνα 7: Εσωτερική μέτρηση και πληροφόρηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Πηγή: Communications and Information Technology Commission-ITU

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης γνώσης δεν αποτελεί θετική επιστήμη, εάν συγκριθεί, για παράδειγμα, με τη λογιστική. Παρουσιάζει πολλές αλληλεξαρτήσεις με άλλες δραστηριότητες και συχνά το πλαίσιο στο οποίο η γνώση δημιουργεί αξία δεν είναι το ίδιο με το πλαίσιο στο οποίο αυτή χρησιμοποιείται. Στην πραγματικότητα, η αξία δεν αποτελεί 'εγγενές' χαρακτηριστικό της γνώσης: η αξία της γνώσης εξαρτάται απόλυτα από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται. Η γνώση ίσως να διαθέτει μεγάλη αξία σε μια περίπτωση αλλά να είναι τελείως άχρηστη σε κάποια άλλη. Η προσπάθεια αξιολόγησης της επίπτωσης της διαχείρισης γνώσης πρέπει να δίνει μια εικόνα σχετικά με τον τρόπο που κατορθώνει ο οργανισμός/ φορέας να αναπτύσσει και να χρησιμοποιεί το ενεργητικό γνώσης που διαθέτει.

Τα μέτρα ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να δείχνουν τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και της διαχείρισης της επιχειρηματικής απόδοσης. Το κλειδί είναι η ανάπτυξη και / ή προσαρμογή μια προσέγγιση που ταιριάζει καλύτερα τη σκέψη και το ύφος της διαχείρισης του οργανισμού, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο που θα συνδέσει το πώς οι άνθρωποι διαχειρίζονται την παράδοση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μοντέλα για τη μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι τα εξής:

■ **Το μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων (Benchmarking)**

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια οργανωμένη μέθοδος για τη συλλογή δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, και όχι απλώς μια μάζα συγκεντρωμένων στατιστικών στοιχείων που προσθέτουν ελάχιστη ή καμία αξία. Στην εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι ζωτικής σημασίας να μετατραπούν τα δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης σε χρήσιμες, προστιθέμενης αξίας πληροφορίες.

Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να βοηθήσει το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στα παρακάτω:

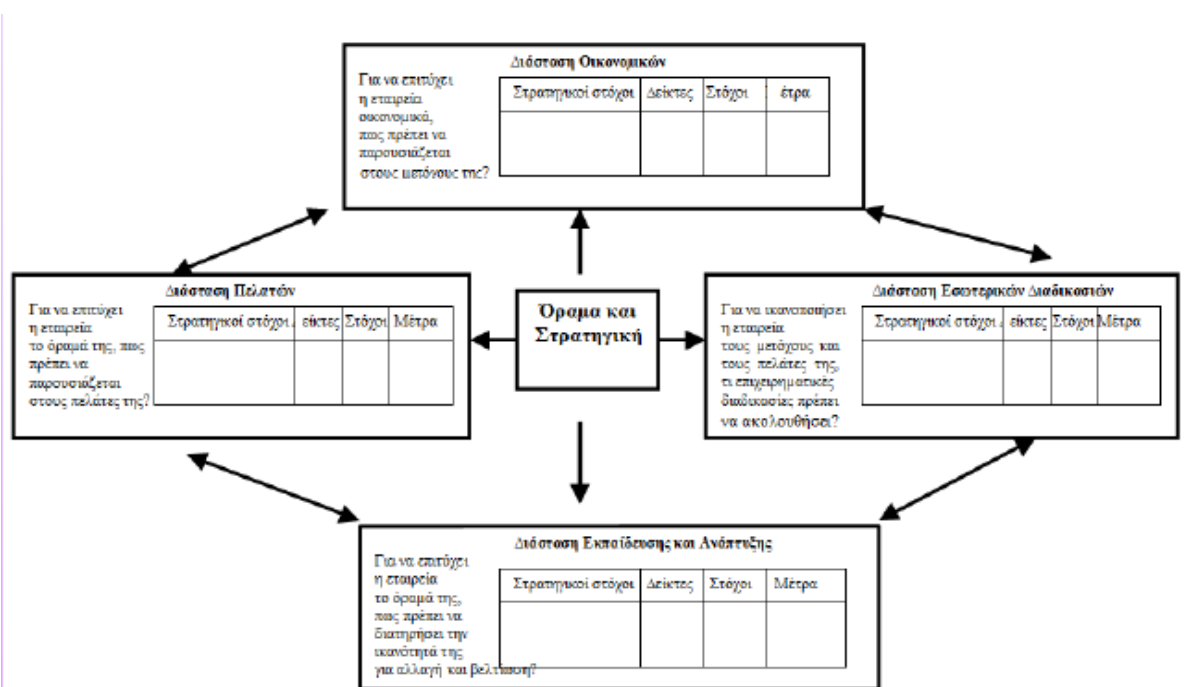
- ▶ Να αποφασιστεί που η βελτίωση είναι απαραίτητη.
- ▶ Καθιέρωση των απαραίτητων παραμέτρων.
- ▶ Προσδιορισμός ομάδας αξιολόγησης.
- ▶ Καθορισμός των δεδομένων.
- ▶ Συλλογή των δεδομένων.
- ▶ Εντοπισμός των κατάλληλων εταίρων της συγκριτικής αξιολόγησης.

- ▶ Ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- ▶ Εφαρμογή.

■ To Balanced Scorecard

Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το σχήμα 1.4 εμφανίζει το σύστημα Balanced Scorecard στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).

Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχθεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).



■ **Η παρακολούθηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου**

Σημαντικό εργαλείο για παρακολούθηση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί η συστηματική παρακολούθηση των διαχρονικών τάσεων. Η παρακολούθηση των διαχρονικών τάσεων των δεικτών ανθρώπινου δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία αφού παρέχει τη δυνατότητα λήψης κατάλληλων αποφάσεων πολιτικής καθώς και διορθωτικών μέτρων.

Η μελέτη αυτή εξετάζει τις διαχρονικές τάσεις των δεικτών συμμετοχής και συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι διαχρονικές τάσεις των δεικτών γενικών ποσοστών συμμετοχής πληθυσμού σε κατάρτιση καθώς και των δεικτών ποσοστών συμμετοχής σε κατάρτιση κατά ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και κατάσταση απασχόλησης. Πρόσθετα, για τους απασχολούμενους παρουσιάζονται οι δείκτες ποσοστών συμμετοχής σε κατάρτιση κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας και επαγγελματική κατηγορία.

■ **Οι Δείκτες Ανθρώπινου Κεφαλαίου**

Οι Δείκτες Ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να παρέχουν ποσοτικά αποτελέσματα σε σχέση με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της οικονομικής μονάδας. Οι Norton και Kaplan επικεντρώνονται σε τρεις μετρήσιμες ομάδες δεικτών του αυλού ενεργητικού (intellectual capital) μιας επιχείρησης, οι οποίες σχηματίζουν μία αλυσίδα αλληλοεπίδρασης και ανάδρασης μεταξύ τους. Αυτές είναι :

- Ικανοποίηση εργαζομένου (employee satisfaction)
- Συγκράτηση εργαζομένου (employee retention)
- Παραγωγικότητα εργαζομένου (employee productivity)

Οι επιχειρήσεις είθισται να επικεντρώνονται κυρίως στο δείκτη της παραγωγικότητας των εργαζομένων, διότι αυτό που τους ενδιαφέρει είναι η *αποδοτικότητα* τους . Αυτό είναι το πρώτο μεγάλο λάθος που πραγματοποιούν διότι αποτελεί κοντόβραχμη και βραχυχρόνια προσέγγιση και οπτική, χωρίς να υπολογίζουν και να εκτιμούν τις μακροχρόνιες επιχειρησιακές στρατηγικές, με αποτέλεσμα να βλέπουν το δέντρο και χάνουν το δάσος.

Πρέπει να κατανοηθεί, ότι για το προσωπικό κυρίως, οι πλέον σημαντικοί δείκτες είναι οι δείκτες της *αποτελεσματικότητας*, αυτοί οι ποιοτικοί και υποκειμενικοί (αφού οι πηγές πληροφόρησης προέρχονται από τις εκτιμήσεις των αξιολογητών και τις ειλικρινείς

απαντήσεις των εργαζομένων και όχι από χρηματικά αποτυπωμένα κονδύλια και λογαριασμούς που αποτυπώνονται μέσω του λογιστικού κυκλώματος, τα οποία απεικονίζονται στους δείκτες αποδοτικότητας,) πολλές φορές δείκτες που δείχνουν όμως την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Δεν νοείται να έχουμε υψηλούς δείκτες αποδοτικότητας του προσωπικού χωρίς να έχουμε παράλληλα και υψηλούς, αντίστοιχα και παράλληλα, δείκτες αποτελεσματικότητας, όπως αυτόν της ικανοποίησης του προσωπικού.

Ένας ευχαριστημένος υπάλληλος από την συνολική λειτουργία της επιχείρησης θα προσφέρει και προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση ανυπολόγιστης υπόστασης. Άρα, ο οδηγός για την αύξηση της αποδοτικότητας και συγκράτησης των υπαλλήλων αφορά τον δείκτη της ικανοποίησης του υπαλλήλου. Οι αποτελεσματικοί δείκτες κατέχουν πολύ υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας και σπουδαιότητας από ότι οι άλλοι δείκτες.

■ **Το οργανωτικό μοντέλο απόδοσης**

Η αξία μιας επιχείρησης είναι σε ένα μεγάλο βαθμό συνάρτηση του οργανωτικού της μοντέλου, το οποίο αντικατοπτρίζει αφενός την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αφετέρου το βαθμό υποστήριξης της στρατηγικής και του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Για μία οικογενειακή επιχείρηση η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στον περιορισμό των μειονεκτημάτων που αναπόφευκτα δημιουργεί το συγκεκριμένο ιδιοκτησιακό καθεστώς και η ανάδειξη των σημαντικών πλεονεκτημάτων της. Από την άλλη πλευρά για μία πολυμετοχική επιχείρηση η ανάδειξη αποτελεσματικών τρόπων εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να προσδώσει νέες δυνατότητες υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων και ανάπτυξης.



Οι υπηρεσίες οργανωτικού ανασχεδιασμού και εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν ένα σύνολο υπηρεσιών όπως την αναθεώρηση των σχέσεων εντολέα – εντολοδόχου (μετόχων –

διευθυντών), την αλλαγή οργανογράμματος, την επικαιροποίηση των καθηκοντολογίων και περιγραφών θέσεων εργασίας, τη δημιουργία κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και ιδιαίτερα στα στελέχη της, το σχεδιασμό και εφαρμογή διαδικασιών διατμηματικής επικοινωνίας, την καθιέρωση και υιοθέτηση κοινής εταιρικής κουλτούρας κ.α.

3.3 HR και Benchmarking

Η χρήση των βέλτιστων πρακτικών στην περίπτωση των HR τμημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε κατάλληλες επιλογές ως προς την πρόσληψη προσωπικού, τη διαχείριση του και της κατάρτισή του και αυτό έχει αντίκτυπο στην απόδοση του οργάνου και οδηγεί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού (Huselid, 1995, Schuler & MacMillan, 1984).

Η συγκριτική αξιολόγηση στο χώρο του Ανθρώπινων Πόρων (HR) αποτελεί τη διαδικασία της μέτρησης των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού έναντι στις πρακτικές άλλων οργανισμών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Ο στόχος είναι να καθορισθεί ένα καλύτερο μοντέλο για τις πρακτικές HR της εταιρείας. Μόλις ο οργανισμός έχει εξασφαλίσει τις επιθυμητές συνθήκες, μπορεί να εκτελέσει μια ανάλυση των διαφορών και να προσδιορίσει που υστερεί η πρακτική του οργανισμού σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές. Στη συνέχεια, θα έχει τις πληροφορίες για να δημιουργήσει μια στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

Η HR συγκριτική αξιολόγηση παρέχει ενδείξεις για επιτυχημένες πρακτικές σε άλλους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτή η εικόνα είναι ένα σημαντικό όφελος για τους συμμετέχοντες φορείς γιατί έτσι μπορούν να αντλούν πληροφορίες που θα τους οδηγήσουν στη βελτίωση χωρίς να χρειαστεί να εμπλέκονται με αέναες διαδικασίες και να ξοδεύουν πολλούς πόρους. Στο μέλλον, HR συγκριτικής αξιολόγησης θα παρέχει επίσης ορατότητα για τις διαχρονικές τάσεις. Η HR συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να παρέχει τελικά διορατικότητα γιατί υπάρχουν διαφορές απόδοσης σε φορείς και πώς οι βελτιώσεις μπορούν να επιτευχθούν (π.χ., μέσω του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών ή βελτιώσεις της τεχνολογίας).

Μία από τις πιο συνηθισμένες εργασίες στην συγκριτική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι να καθορίσει ποιες περιοχές θα πρέπει να μελετηθούν. Μερικά από τα στοιχεία του HR, που συνήθως τίθενται υπό έλεγχο περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την κατάρτιση, καθώς και τις σχέσεις των εργαζομένων. Άλλοι σημαντικοί τομείς είναι η διατήρηση, η ασφάλεια των εργαζομένων και η μισθοδοσία. Πολλές εταιρείες εξετάζουν επίσης τη συνολική αποτελεσματικότητα των διαφόρων τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα της Ανάλυσης Παλινδρόμησης που εξετάει την αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων

Variables	Technical HRM Model 7	Strategic HRM Model 8
Constant	2.565*** (0.395)	1.465*** (0.444)
<i>Control variables</i>		
Total employment	-0.005 (0.018)	0.026† (0.021)
Capital intensity	0.033 (0.029)	-0.012 (0.033)
Union coverage	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
Concentration ratio	-0.117 (0.264)	-0.009 (0.297)
Sales growth	0.020 (0.036)	0.029 (0.047)
R&D/sales	-1.278* (0.780)	-0.414 (0.879)
Beta	-0.198† (0.153)	-0.141 (0.172)
<i>HRM capabilities</i>		
Professional HRM capabilities	0.198*** (0.045)	0.335*** (0.050)
Business-related capabilities	-0.027 (0.042)	0.060† (0.047)
<i>R²</i>	0.122	0.198
<i>Adjusted R²</i>	0.070	0.150
<i>F</i>	2.325**	4.133***
<i>N</i>	293	293

*N = 293. Standard errors are in parentheses. All models include nine dummy variables reflecting ten 1-digit Standard Industrial Classification controls (not shown).

†Value is a logarithm.

† p < .10, one-tailed test

* p < .05, one-tailed test

** p < .01, one-tailed test

*** p < .001, one-tailed test

Πηγή: Huselid et al., (1997) *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*

Σε διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει διαπιστωθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης (Arthur, 1994, Huselid et al., 1997, Shadur et al., 1994). Οι μελέτες αυτές συνήθως εξετάζουν τους πώς οι διάφορες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν διάφορους τομείς (π.χ. συστήματα κοινωνικής ασφάλισης τους εργαζόμενους και τις επιδόσεις τους) και τη σχέση τους με τα μέτρα απόδοσης της επιχείρησης (π.χ. την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα).

Ένα ευρύ φάσμα πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί και περιλαμβάνουν αναλύσεις σχετικά με τα ακόλουθα: σχέδια παροχής κινήτρων, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την πρόσληψη και την επιλογή, την αποζημίωση, τις εργασιακές σχέσεις και την αξιολόγηση της απόδοσης. Η ρύθμιση των παραγόντων αυτών από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, την αύξηση της παραγωγικότητας και την καλύτερη εταιρική χρηματοοικονομική επίδοση (Huselid, 1995, Huselid & Becker, 1996). Το τελικό όφελος που προκύπτει από την ανάπτυξη των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό είναι η απόκτηση και διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teo, 1998). Ένας τρόπος για να επιτευχθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, είναι η υιοθέτηση της μεθόδου της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) στον τομέα HR.

Ωστόσο, η εφαρμογή του Benchmarking στο HR μπορεί να αποκαλύψει μόνο τις πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί ευρέως από τις οργανώσεις, αλλά όχι κατ'ανάγκη και τον εντοπισμό εκείνων που προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rodwell et al., 2000). Επιπλέον, ο Harrington (1997) ανέφερε ότι είναι λάθος κάποιες πρακτικές να θεωρούνται βέλτιστες καθολικά, καθώς κάποια πρακτική που είναι ευεργετική για έναν οργανισμό μπορεί να είναι καταστροφική για έναν άλλον. Ο Harrington οδηγήθηκε στο συμπέρασμα αυτό ύστερα από την ανασκόπηση που πραγματοποίησε σε βάσεις δεδομένων για τις πρακτικές διαχείρισης που εφαρμόζουν οι βιομηχανίες στην Ιαπωνία, στη Γερμανία, στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι υπήρχαν πέντε πρακτικές διαχείρισης του προσωπικού, οι οποίες θεωρούνταν οι πιο αποτελεσματικές και παρόλα αυτά τα στοιχεία έδειχναν ότι οι πρακτικές αυτές ωφελούσαν τις επιχειρήσεις σε ποσοστό 5% (Harrington, 1997).

Ο John G. Fisher (1996) ανέφερε ότι τα θεαματικά αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης θα μπορέσουν να προκύψουν όταν εφαρμοζεται από έμπειρους ανθρώπους που είναι καλύτερα εκπαιδευμένοι και μπορούν να χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά δεδομένα,

που μπορούν να συγκρίνουν εύκολα. Ως εκ τούτου, ένας αυξανόμενος αριθμός διοικήσεων ανθρώπινων πόρων έχουν υιοθετήσει τη συγκριτική αξιολόγηση στις πρακτικές τους για να εξετάσουν τις δικές τους πρακτικές έναντι των άλλων εταιρειών. Σύμφωνα με το "Fortune 500", πάνω από το 70 τοις εκατό των εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες εφαρμόζουν τη μέθοδο του Benchmarking.

Σύμφωνα με τον Samuel Greengard (2002) στο άρθρο «Ανακαλύψτε τις βέλτιστες πρακτικές μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης», τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ανακαλύψει ότι η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης είναι αναγκαία και χρήσιμη. Στο άρθρο αναφέρεται επίσης, ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν με επιτυχία τη συγκριτική αξιολόγηση HR συχνά έχουν ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και απολαμβάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα η Goodyear, στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, απολαμβάνει τα οφέλη των καινοτομιών και βελτιώσεων που έχει εισαγάγει, ως αποτέλεσμα της σύγκρισης των πρακτικών του HR τμήματός της, με τις πρακτικές άλλων εταιρειών.

Στο άρθρο του Pervaiz K. Ahmed (2002) 'Benchmarking innovation best practices' αναφέρει ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία. Σε αυτό το άρθρο, Rothwell (1992) και Cooper (1980) παρέχονται καλές περιλήψεις των βασικών παραγόντων που αναδύονται σε πολλές μελέτες, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει τεχνικά επιτυχή καινοτομία. Μεταξύ των βασικών σύνολο των παραγόντων σε σχέση με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνονται έχουν υψηλή διαχείριση της ποιότητας, δυναμικό και ανοιχτό μυαλό, είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχα στελέχη και ερευνητές και δέσμευση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Εκτός από αυτούς τους παράγοντες, της Ασίας Οργάνωση Παραγωγής (2001) υποστήριξε επίσης τη δήλωση. Μια περιπτωσιολογική μελέτη της τηλεφωνικά κέντρα Fuji Xerox Σιγκαπούρη (FXS) που πραγματοποιήθηκε από τη Σιγκαπούρη Παραγωγικότητα και Προτύπων ανέφερε ότι είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι το σωστό πρόσωπο μισθώθηκε, και επικεντρώθηκε σε αιτούντες με θετική στάση.

Το άρθρο 'Benchmarking – The Main Ingredients' από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Ποιότητας Διοίκησης του Πανεπιστημίου του Bradford (1998) απεικονίζει πολλά παραδείγματα εφαρμογής του Benchmarking από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η Cadillac και η IBM Rochester.

Robert L. Mathis και John H. Jackson (2003) ανέφερε ότι μια προσέγγιση για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συγκριτική αξιολόγηση. Θα συγκρίνει τα ειδικά μέτρα της επίδοσης σε σχέση με τα σχετικά μέτρα αυτά σε άλλους οργανισμούς και βέλτιστες πρακτικές. Ανέφερε επίσης ότι υπάρχουν μέσα για την απόκτηση δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης ανάλογα με τη μεθοδολογία που ακολουθείται. Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν έρευνα ερωτηματολογίου, τηλεφωνικές κλήσεις και επισκέψεις στο συνεργάτη της συγκριτικής αξιολόγησης. Κοινά μέτρα απόδοσης στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούνται είναι το ποσοστό των διευθυντικών θέσεων που έχουν καλυφθεί, οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο, και τα οφέλη ως ποσοστό του κόστους μισθοδοσίας, η αποζημίωση κλπ.

3.4 Διαδικασία του HR Benchmarking

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι συνήθως μέρος του ελέγχου του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Ο έλεγχος για το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι μια εσωτερική μελέτη για τις λειτουργίες σε όλο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εκτελούνται σε διαχειριστικό και εποπτικό επίπεδο.

Το πρώτο βήμα για τον έλεγχο είναι να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις λειτουργικές περιοχές. Το δεύτερο βήμα στον έλεγχο είναι η συγκριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων για την εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης. Τα άτομα που στελεχώνουν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν πώς να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση. Στην παράγραφο αυτή θα αναπτύξουμε τα τέσσερα βήματα που εμπλέκονται με τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης. Θα εξετάσουμε τα ζητήματα του τι θα αξιολογηθεί και πού μπορούν να βρεθούν πληροφορίες για τη συγκριτική αξιολόγηση.

■ Βήμα πρώτο - Σχεδιασμός:

Στο βήμα αυτό καθορίζεται το αντικείμενο της Συγκριτικής Αξιολόγησης.

- ✓ Γίνεται σύνδεση των προσπαθειών της συγκριτικής αξιολόγησης με το στρατηγικό πλάνο του οργανισμού και τους στόχους.
- ✓ Καθορίζονται οι εσωτερικές πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν.
- ✓ Εντοπίζονται οι ευκαιρίες εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης.
- ✓ Εστίαση σε συγκεκριμένα, στοχευμένα θέματα και μέτρα.

Η πρώτη φάση της συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει το σχεδιασμό. Μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού απαιτεί έλεγχο των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού που δεν εφαρμόστηκαν με επιτυχία. Ο μόνος τρόπος για να αποφασιστεί τι είναι αξιόλογο και τι δεν λειτουργεί σωστά είναι να καταγραφούν, να μετρηθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα. Μερικά τυπικά μέτρα από τις περιοχές που εξετάζονται σε αυτό το βήμα είναι η πρακτική του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, οι απουσίες, τα ατυχήματα και η στάση των εργαζομένων.

■ **Βήμα Δεύτερο : Αναζήτηση Πληροφοριών που θα χρησιμοποιηθούν στην Συγκριτική Αναζήτηση.**

- ✓ Ταυτοποίηση ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιούνται μόνο για το Benchmarking.
- ✓ Συγκέντρωση Δεδομένων.

Θα ξεκινήσει η διαδικασία έρευνας με την εξέταση του προβλήματος που αναπτύχθηκε στο πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι να εντοπιστούν οι πηγές για τις συγκρίσεις συγκριτικής αξιολόγησης. Πιθανές πηγές είναι:

- Βιβλιοθήκες (ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό προσανατολισμό)
- Διαδίκτυο και υπηρεσίες on-line.
- Επαγγελματικές ενώσεις.
- Εκδόσεις.
- Πανεπιστήμια.
- Πελάτες-προμηθευτές.
- Εσωτερικοί / εξωτερικοί εμπειρογνώμονες.
- Εμπορικές εκδόσεις.
- Οι ερευνητικές μελέτες.



Ξεκινάει η διαδικασία της έρευνας, εντοπίζοντας μια πηγή για τη σύγκριση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί με το αντίστοιχο υλικό της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, ο έλεγχος με ακαδημαϊκά (πανεπιστήμιο / κολέγιο) και ισχυρού επιχειρηματικού προσανατολισμού βιβλιοθήκες είναι μια καλή αρχή. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια ποικιλία από βάσεις δεδομένων. Η έρευνα εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως λέξεις-κλειδιά. Για παράδειγμα, μερικοί άνθρωποι εστιάζουν πάρα πολύ στενά στις λεπτομέρειες και χάνουν τη γενική εικόνα, ενώ άλλοι πραγματοποιούν μια αναζήτηση που είναι σε πάρα πολύ ευρύ πεδίο εφαρμογής. Τα δεδομένα που συλλέγονται πρέπει να είναι ουσιαστικά και χρήσιμα. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλεγθεί να γίνει αναζήτηση σε μια βάση δεδομένων. Έμφαση πρέπει να δίνεται στην περιγραφή του προβλήματος, δηλαδή στο ποιος, τι, πού και γιατί. Η έρευνα θα είναι πιο εύκολο αν προσεγγιστεί το πρόβλημα ψάχνοντας για λύσεις, αντί να προσπαθείται να βρεθεί υποστήριξη των προσπαθειών της προτεινόμενης λύσης.

Ένα δευτερεύον βήμα στη διαδικασία της έρευνας είναι η δικτύωση με συναδέλφους μέσω των επαγγελματικών και εμπορικών ενώσεων, εμπορικά επιμελητήρια, κλπ. και η αναζήτηση μπορεί να γίνει μέσα από το Διαδίκτυο αν υπάρχει πρόσβαση. Το τρίτο και τελευταίο βήμα είναι να εξεταστεί η περίπτωση επικοινωνίας οργάνωσης.

Ορισμένοι οργανισμοί είναι πρόθυμοι να μοιραστούν δεδομένα και να συζητήσουν τις πρακτικές τους. Ξεκινώντας την ανάπτυξη της λίστας με καλά εστιασμένες ερωτήσεις για κάθε προβλεπόμενη επαφή.

■ **Βήμα Τρίτο: Ανάλυση**

Στο βήμα αυτό γίνεται επανεξέταση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί, αναζητούνται στον πραγματικό κόσμο παραδείγματα των διαδικασιών, των μεθόδων, των αποτελεσμάτων των μέτρων, των δραστηριοτήτων και των τεχνικών που οδήγησαν στην αποτελεσματική απόδοση. Στο βήμα αυτό που γίνονται οι συγκρίσεις θα πρέπει να γίνονται με προσοχή οι συγκρίσεις. Επίσης, στο στάδιο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα χρονοδιάγραμμα και να προσδιοριστεί ποιος θα είναι υπεύθυνος για τι.

■ **Βήμα τέταρτο: Εφαρμογή**

Για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση η εφαρμογή των αλλαγών είναι απαραίτητη. Για να προσθέσει αξία στην οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι πρόθυμο να αναλάβει δράση.

Συμπεράσματα

Με την έναρξη του νέου αιώνα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας βρίσκεται στο επίκεντρο αλλαγών και εξελίξεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της διεύρυνσης της τεχνολογίας. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους προς νέα κατεύθυνση ώστε να διατηρούν το μερίδιο αγοράς τους και να αυξήσουν τα κέρδη τους. Η προσοχή πια δίνεται στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την εμπειρία εξυπηρέτησης προσδίδει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον επιχειρηματικό κλάδο.

Η σύγχρονη διαχείριση ενός οργανισμού βασίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων του έναντι των ανταγωνιστών του στην αγορά και την εύρεση των τρόπων που να βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης. Η συγκριτική αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην επίτευξη του αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εισαγωγή της Συγκριτικής Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί σκληρή δουλειά. Οι υπάλληλοι HR πρέπει να προσδιορίζουν ακριβώς τους στόχους και τα διάφορα μέτρα HR που χρησιμοποιούν. Θα πρέπει να προχωρούν σε τακτικές υποβολές εκθέσεων, τη μετρήσεις και ανατροφοδοτήσεις σχετικά με τα δεδομένα. Η συγκριτική αξιολόγηση HR δεν είναι χρήσιμη, όταν HR Τμήμα δεν χρησιμοποιεί μετρήσιμα μέτρα.

Η συγκριτική αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά πολύτιμη για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χωρίς τη γνώση σχετικά με τις επιδόσεις των HR διαδικασιών σε άλλους οργανισμούς, η ομάδα του HR δεν μπορεί να δημιουργήσει τις σωστούς στόχους επιδόσεων που πρέπει να επιτευχθούν.

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο HR σύμφωνα με την συγκριτική αξιολόγηση δεν σημαίνει ότι πρέπει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές σε όλες τις διαδικασίες HR. Ένα τέτοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ήταν εξαιρετικά δαπανηρό, καθώς θα έπρεπε να καταναλώνουν πάρα πολλούς πόρους από τον οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να ρυθμιστεί έξυπνα, και θα πρέπει να υποστηρίζει τη στρατηγική HR του οργανισμού.

Η ομάδα του HR πρέπει να καθορίσει τους στρατηγικούς τομείς για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και πρέπει να αναλύσει τα κριτήρια HR για τη συγκεκριμένη περιοχή. Η προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και οι διεργασίες πρέπει να προωθηθούν μέσω του μάρκετινγκ HR.

Η σχέση μεταξύ HR Benchmarks και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πάρα πολύ ισχυρή. Το Benchmarking HR είναι κατάλληλο για να παρουσιάσει τη γενική εικόνα σχετικά με την κατάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της οργάνωσης. Οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να κάνουν μια κριτική αξιολόγηση της απόδοσης του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά.

Τα Benchmarking HR βοηθάει στη ρύθμιση ρεαλιστικών στόχων για βελτιώσεις και καινοτομίες στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η ομάδα μπορεί να δει αν οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και οι ανταγωνιστές της είναι σε θέση να φτάσει στα καθορισμένα επίπεδα. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποφασίσει, ποιες είναι οι βασικές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού να είναι μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και οι ειδικοί HR πρέπει να επικεντρωθούν σε καθορισμένη ομάδα διεργασιών.

Τα κριτήρια αναφοράς HR είναι μια χρήσιμη πηγή πληροφοριών για την ανάπτυξη της στρατηγικής HR και οι ιδέες των εργαζομένων μπορεί να διαμορφωθούν αμέσως σε σύγκριση με την κατάσταση που επικρατεί στην εξωτερική αγορά και το HR μπορεί να επιλέξει τις σωστές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την οικοδόμηση της επιτυχίας.

Βιβλιογραφία

1. Arthur, J., B., (1994) The effects of human resources management systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
2. Ashworth, P.D., & Saxton, J. (1990). On 'competence.' *Journal of Further and Higher Education*, 14(2), 3-25.
3. Clayton, T., Luchs, B., (1994) Strategic Benchmarking at ICI Fibres. *Long Range Planning*.
4. Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. (1995). Managerial competencies: Fact or fiction? *Business Strategy Review*, 6(3), 1-12.
5. Dehaene, S., Spelke, E., Pinel, P., Stanescu, P., Tsivkin, S., (1999) Πηγές μαθηματικής σκέψης: συμπεριφοριστικά και στοιχεία εγκέφαλος-απεικόνισης. *Science*. 284 (5416): 970-4
6. Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change* Amherst, MA: HRD Press, Inc.
7. Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change* New York: American Management Association.
8. Freiling, J., Huth, S., (2005) Limitations and challenges of Benchmarking – A competence based perspective. Elsevier Ltd.
9. Grigoryev, P. (2006). Hiring by competency models. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 16-19.
10. Harrington, H.,J., (1997) The fallacy of universal best practices. *The TQM Magazine*, 9(1), 61-75.

11. Huselid, M., A., Jackson, S., E., Schuler, R., S., (1997) Technical and strategic management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40(1), 171-188.
12. Judice, N., T.,Neuberg, S., L., (1998) When interviewers desire to confirm negative expectations: Self- fulfilling Prophecies and inflated applicants self-perceptions. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (3),175-190.
13. Karjalainen, A., (2003) Benchmarking in brainstorming. ENQA Workshop Reports 2, European Network for Quality Assurance in Higher Education, 2002, Helsinki
14. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations* New York: Pfeiffer.
15. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
16. McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
17. Μπουραντάς,Δ.,(2001) *Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές*. Εκδόσεις Μπένου.
18. Riggio, R., E., (2003) *Introduction to Industrial/ Organization Psychology*. California: Prentice Hall, 4th Edition.
19. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices [Special issue: Human resources management in the public sector]. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
20. Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies* New York: American Management Association
21. Rothwell, W., & Wellins, R. (2004). Mapping your future: Putting new competencies to work for you. *Training and Development*, 58(5), 94-102.

22. Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
23. Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J. Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
24. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work* New York: Wiley.
25. Teo, S., T.,. (1998) Changing roles of Australian HRM practitioners. *Research and Practice in Human Resources Management*, 6(1), 67-84
26. Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *Performance Improvement*, 45(10), 27-31.
27. Trosa, S., Williams, S., (1996) Benchmarking in Public Sector Performance Management., *Performance Management in Government*, Public Management Occasional Papers No 9, OECD Publications, Paris
28. Walleck, A., S., O'Halloran, J., D., Leader, C., A., (1991) Benchmarking World – Class Performance. McKinsey Quartely.
29. Yasin, M., M., (2002) The theory and practice of Benchmarking: then and now. An International Journal. MCB UP Limited.