



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ  
ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:  
ΦΩΝΑΖΑΚΗ ΘΑΛΕΙΑ

Α.Μ.: 2196

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>5</b>
§1.1. Ορισμός .....	6
§1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως Επιστήμη.....	7
§1.3. Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. ....	8
§1.3.1. Σημασία. ....	8
§1.3.2. Στόχοι .....	10
§1.3.3. Οι Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. ....	10
§1.3.4 Ρόλος.....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>13</b>
<b>Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 13</b>	
§2.1 Η Οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	14
§2.1.1 Που Λαμβάνονται οι Αποφάσεις.....	14
§2.1.2 Ποιός είναι Υπεύθυνος για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων; .....	14
§2.1.3 Ποια είναι η Δομή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων; .....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>17</b>
<b>ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>17</b>
§3.1 Οι Μορφές Εργασίας. ....	18
§3.2. Εργασία με βάρδιες. ....	19
§3.3. Χρήση Υπερωριών. ....	20
§3.4. Εργασία τα Σαββατοκύριακα. ....	21
§3.5. Συμμετοχικές Εργασίες.....	21
§3.6. Μερική Απασχόληση. ....	22
§3.7. Ελαστικό Ωράριο. ....	23
§3.8. Συμβόλαια Ετήσιων Ωρών.....	24
§3.9. Εποχιακή Εργασία.....	24
§3.10. Κατ' Οίκον Εργασία και Εργασία Μέσω Υπολογιστή.....	25
§3.10. Υπεργολαβίες.....	26
§3.11. Οι Νέες Μορφές Εργασίας στην Ελλάδα.....	27

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>30</b>
<b>Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>30</b>
§4.1 Η Διαδικασία της Στελέχωσης μιας Επιχείρησης.....	31
§4.2 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	32
§4.2.1 Η Διαδικασία Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	33
§4.3. Η Προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	34
§4.4. Οι Στόχοι και Φιλοσοφία της Προσέλκυσης.....	38
§4.5. Οι Τρόποι Προσέλκυσης.....	41
§4.6. Εσωτερική Προσέλκυση. ....	41
§4.6.1. Εσωτερικές Ανακοινώσεις Θέσεων Εργασίας. ....	42
§4.6.2. Αίτηση Εργαζομένου για Κάλυψη Θέσεων Εργασίας. ....	42
§4.6.3. Προσέλκυση Φίλων και Συγγενών των Εργαζομένων. ....	42
§4.6.4. Προαγωγές και Μεταθέσεις. ....	42
§4.6.5. Προσέλκυση Παλαιότερων Εργαζομένων και Υποψηφίων. ....	43
§ 4.7.Εξωτερική Προσέλκυση. ....	44
§4.7.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι προσέλκυσης. ....	44
§4.7.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	45
§4.8. Η Λειτουργία της Προσέλκυσης στην Ελλάδα. ....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>49</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....</b>	<b>49</b>
§5.1. Επιλογή Προσωπικού.....	50
§5.2. Εργαλεία για την Επιλογή του Προσωπικού. ....	53
§5.3. Έντυπες Αιτήσεις.....	53
§5.4. Συνεντεύξεις. ....	55
§5.5. Tests. ....	56
§5.5.1. Τεστ Ευστροφίας/Νοημοσύνης. ....	57
§5.5.2. Ειδικά Τεστ Ικανοτήτων.....	58
§5.5.3. Τεστ Γνώσεων. ....	58
§5.5.4. Test Υποδείγματα Εργασίας. ....	58
§5.5.5. Test Προσωπικότητας.....	59
§5.5.6. Τα Test σαν Εργαλεία Επιλογής Γενικά.....	59
§5.6. Κέντρα Επιλογής. ....	60
§5.6. Συστάσεις. ....	61
§5.7. Γραφολογία. ....	62
§5.8. Μέθοδοι Επιλογής στην Ελλάδα.....	63

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>66</b>
<b>ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>66</b>
§6.1. Οι Μέθοδοι Μείωσης του Προσωπικού.....	67
§6.2. Πάγωμα Προσλήψεων.....	67
§6.3. Εθελούσια Έξοδος – Πρώιμη Συνταξιοδότηση.....	68
§6.4. Διακοπή Εργασίας και Ανάκληση.....	69
§6.4. Τοποθέτηση Εκτός Εταιρείας.....	69
§6.5. Επανασχεδιασμός Θέσεων Εργασίας.....	70
§6.6. Αναγκαστική Έξοδος.....	70
§6.7. Ανάθεση Εκτός Επιχείρησης.....	72
§6.9. Μη Ανανέωση των Συμβολαίων.....	72
§6.10. Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού στην Ελλάδα.....	72
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>75</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>77</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>78</b>

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου ευμετάβλητου και δυναμικού περιβάλλοντος, η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να συμμετάσχει ενεργά στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και στο δύσκολο έργο του σχεδιασμού, εκτέλεσης και συντονισμού των αλλαγών που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν. Ο ρόλος της παύει να είναι επιτελικός και τα καθήκοντα της εμπλουτίζονται.

Στόχος της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να παρουσιάσει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και τις διαδικασίες προσέλευσης του Διοικητικού Προσωπικού. Είναι σκόπιμο να επισημάνουμε μέσω της μελέτης αυτής διαπιστώσαμε κατά πόσο η Ελλάδα έχει υιοθετήσει σύγχρονες τεχνικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να εξακριβώσει ποιές είναι οι τάσεις που αναμένεται να επικρατήσουν σε κάποια συγκεκριμένα θέματα.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

**ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

## §1.1. Ορισμός

Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε ορισμένους οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις :

**A)** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εδώ παρουσιάζεται η Δ.Α.Π. ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

**B)** Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Δ.Α.Π, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

**Γ)** Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης-οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα :

- ✿ Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού αποτελέσματος.
- ✿ Οι πρακτικές της Δ.Α.Π. πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- ✿ Οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Π. πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει τις σύγχρονες τάσεις της Δ.Α.Π. που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Δ.Α.Π. με την επιχειρησιακή στρατηγική και

το διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη της Δ.Α.Π, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Παρατηρούμε ότι και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

## **§1.2. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Επιστήμη**

Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η Διοίκηση, και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του «Αρχές της επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός. Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης: θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες



οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από βασικούς εκφραστές του θετικισμού , που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις), περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε ουτοπία.

Γενικότερα, η πολυπλοκότητα και μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων είναι η αιτία που δεν έχει επιτρέψει ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενο της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α

### **§1.3. Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.**

#### **§1.3.1. Σημασία.**

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαντούν με την αλλαγή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να

«σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hamel και C.K.Prahalad στο βιβλίο τους *Competing for the Future*. Τα στελέχη της επιχείρησης ηγούνται και προσβλέπουν στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική ως προς το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκηση της, απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή τους στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν:

- ☀ Την ευελιξία των όρων εργασίας.
  - Λειτουργική ευελιξία.
  - Αριθμητική ευελιξία.
  - Ευελιξία ωραρίου.
  - Ευελιξία αμοιβής.
- ☀ Την ποιότητα.
- ☀ Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- ☀ Τη συνεχή μάθηση.

### **§1.3.2. Στόχοι**

Οι Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

- ✿ Η βελτίωση της παραγωγικότητας.
- ✿ Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.
- ✿ Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- ✿ Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και
- ✿ Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

### **§1.3.3. Οι Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.**

#### **Ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:**

Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- ✿ Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- ✿ Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.
- ✿ Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- ✿ Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- ✿ Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

#### **Η Στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού:**

Συγκεκριμένα απαιτείται:

- ✿ Η διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.
- ✿ Η δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- ✿ Η πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- ✿ Η διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.

### **Η Εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού:**

Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- ✿ Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.
- ✿ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.
- ✿ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

### **Η Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων:**

Ειδικότερα:

- ✿ Καθορίζει τους αξιολογητές.
- ✿ Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
- ✿ Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει τα κριτήρια απόδοσης.
- ✿ Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

### **Η Αμοιβή:**

Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- ✿ Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας.
- ✿ Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- ✿ Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- ✿ Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.
- ✿ Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και τους ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

### **Η Προστασία των εργαζομένων, η υγιεινή και η ασφάλεια:**

Συγκεκριμένα:

- ✿ Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- ✿ Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για την προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.

- ✿ Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας τους.
- ✿ Εισηγείται τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

### §1.3.4 Ρόλος.

---

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων.

- ✿ Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- ✿ Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.
- ✿ Καινοτομεί.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από :

- ✿ Τον τρόπο που θα οργανωθεί και
- ✿ Το πώς θα στελεχωθεί..

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

## **§2.1 Η Οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

1. Που θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
2. Ποιός είναι στην ουσία υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
3. Ποιά η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

### **§2.1.1 Που Λαμβάνονται οι Αποφάσεις**

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί τη σύνδεση της πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο από τη κορυφή ή και από κατώτερα κλιμάκια διοίκησης. Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία της διοίκησης και την οργανωτική κουλτούρα της αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων που αναδεικνύεται στον «εισηγητή των οργανωτικών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση, όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαιτούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο.

### **§2.1.2 Ποιός είναι Υπεύθυνος για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων;**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά όλους τους εργαζομένους μέσα σε μία επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της.

Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα:

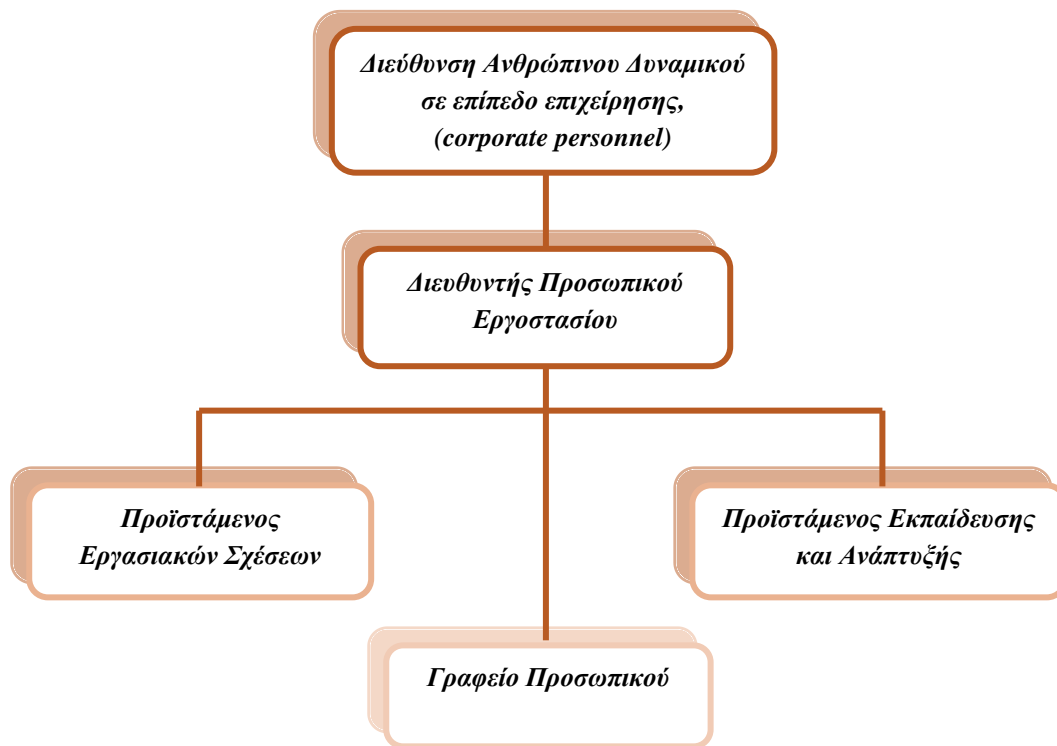
- ✿ Του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- ✿ Των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους. Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει αλλά και να επικοινωνήσει, ακούγοντας τις ιδέες τους ή τα προβλήματα τους.
- ✿ Των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση των συναδέλφων ή των μελών της ομάδας τους.
- ✿ Των συνδικαλιστών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού.
- ✿ Όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων και για την βελτίωση της παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

### **§2.1.3 Ποια είναι η Δομή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων;**

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του.

Στη μικρή ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.





**Σχήμα 1:** Παράδειγμα δομής τμήματος προσωπικού επιχειρηματικής μονάδας σε επιχείρηση με αναβαθμισμένη κεντρική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### §3.1 Οι Μορφές Εργασίας.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και των νέων διαμορφούμενων διεθνών οικονομικών συνθηκών, οι αλλαγές που κατ' επέκταση πραγματοποιούνται στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον τείνουν να διαφοροποιήσουν ριζικά τις οργανωτικές δομές, τη φύση και τον τρόπο εργασίας. Οι απόλυτα προσδιορισμένες και εξειδικευμένες εργασίες που κατείχαν μέχρι τώρα τα πρωτεία, παραχωρούν τη θέση τους σε πιο ευέλικτες εργασιακές .

Μεγάλες επιχειρήσεις που επί χρόνια ενστερνίστηκαν τις αυστηρές κλασικές αρχές του γραφειοκρατικού ελέγχου, των αυταρχικών δομών και της εργασιακής εξειδίκευσης, έχουν ήδη αρχίσει να αποκεντρώνονται, να ιδιωτικοποιούνται, να μειώνουν το προσωπικό τους, να αναθέτουν πολλές δραστηριότητές τους σε υπεργολάβους. Οι εργασίες αποτελούνται όλο και λιγότερο από απόλυτα προβλέψιμες και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, ενώ νέοι τρόποι έρχονται στο προσκήνιο για την επίλυση τυχόν προβλημάτων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας.

Μέχρι πρόσφατα με τον όρο «εργασία» εννοούσαμε σχεδόν πάντα δουλειά πλήρους απασχόλησης. Ωστόσο τα πράγματα δεν ήταν πάντα έτσι. Οι αλλαγές που καθιέρωσαν το εργασιακό καθεστώς όπως το γνωρίζουμε σήμερα, ξεκίνησαν περίπου από τα μέσα του 19ου αιώνα όπου άρχισε να παρατηρείται μια σταδιακή μείωση των ωρών εργασίας. Το 1972 ο Bienefeld στο βιβλίο του "Working Hours in British Industry: An economic history", αναφέρει ότι αυτές οι περικοπές στο χρόνο εργασίας ήταν αποτέλεσμα χαμηλής ανεργίας, υψηλών συνδικαλιστικών πιέσεων και ευμενών οικονομικών συνθηκών και προσδοκιών ότι οι συνθήκες αυτές θα διατηρούνταν.

Στις ημέρες μας ωστόσο, οι συνεχείς ανακατατάξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχουν οδηγήσει στην εμφάνιση νέων μορφών εργασίας οι οποίες βέβαια δεν είναι ουσιαστικά καινούριες, αλλά επανέρχονται στο προσκήνιο. Η ανεργία αυξάνεται, το εργασιακό κόστος συνεχίζει να παραμένει ένα υψηλό σταθερό κόστος για τις επιχειρήσεις, ενώ η οικονομική ύφεση δημιουργεί ανάγκες για πιο ευέλικτους τρόπους εργασίας.

Οι νέες αυτές μέθοδοι εργασίας έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων, την ευελιξία τους και να τονώσουν τις διεθνείς αγορές. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις βασικότερες νέες μορφές εργασίας αναλύοντας τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά τους στοιχειά.

### **§3.2. Εργασία με βάρδιες.**

Πρόκειται για μια όχι ιδιαίτερα νέα μορφή εργασίας, δεδομένου ότι και παλαιότερα σε ορισμένους κλάδους (π.χ. πετροχημικά) τα εργοστάσια δε σταματούσαν καθόλου την παραγωγική διαδικασία. Αυτό δεν έχει αλλάξει πολύ στις ημέρες μας αφού συνεχίζουν να υπάρχουν πολλές παραγωγικές μονάδες που το κόστος και ο χρόνος επαναλειτουργίας τους δεν τους επιτρέπουν τη διακοπή της λειτουργίας τους. Αλλά και σε άλλες περιπτώσεις όπως στους σιδηροδρομικούς σταθμούς και στα αεροδρόμια που είναι απαραίτητη η ρύθμιση της κυκλοφορίας για όλο το 24ωρο η συγκεκριμένη μορφή εργασίας είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη.

Στην πράξη και ανάλογα με τις ανάγκες που επιθυμούν να καλύψουν ανά περίπτωση οι εργοδότες υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές μορφές εργασίας με βάρδιες όπως οι παρακάτω:

- ✿ Ημιαπασχόληση με βάρδιες άτομα τα οποία δουλεύουν λίγες ώρες το πρωί ή το βράδυ, Π.χ. καθαριστές.
- ✿ Βραδινές βάρδιες: πρόκειται για άτομα τα οποία εργάζονται αποκλειστικά βράδυ αλλά με ωράριο πλήρους απασχόλησης, Π.χ. άτομα που δουλεύουν το βράδυ σε εργοστάσια για τη συνέχιση της παραγωγής.
- ✿ Βάρδιες εναλλάξ πρωί και βράδυ: οι εργαζόμενοι δουλεύουν εναλλακτικά μια το πρωί και μια το βράδυ.

Ωστόσο, αν και η μέθοδος αυτή στοχεύει να καλύψει κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες το κόστος για τον εργοδότη είναι αρκετά ψηλό. Πέραν του ότι οι μισθοί για τους εργαζόμενους αυτούς είναι πιο υψηλοί, ιδιαίτερα για τις βραδινές βάρδιες, ο νόμος επιβάλλει και παροχή επιπλέον επιδομάτων για τις περιπτώσεις αυτές.

Επιπλέον η μορφή αυτή εργασίας είναι και για τους ίδιους τους εργαζόμενους πολύ κουραστική γιατί αναγκάζονται να δουλεύουν ώρες περιεργες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στο βιολογικό ρολόι του ανθρώπινου οργανισμού. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις που δουλεύουν μία εβδομάδα πρωί και την άλλη εβδομάδα βράδυ, το βιολογικό ρολόι τους δεν μπορεί να συγχρονιστεί, γεγονός που συνεπάγεται ψυχολογική και συναισθηματική φόρτιση, σωματική κούραση. Επιπλέον η αδυναμία να ακολουθήσουν αυτοί οι εργαζόμενοι τη φυσιολογική ροή της ζωής, μπορεί να τους ωθήσει να μισήσουν τη δουλειά τους. Δεν είναι λίγοι, αυτοί που αναγκάζονται να παραιτηθούν μην μπορώντας να αντέξουν τα περίεργα ωράρια.

Βέβαια παρόλο που ο τρόπος αυτός εργασίας δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, υπάρχουν ωστόσο άνθρωποι οι οποίοι θεωρούν ότι τους παρέχει μία μορφή ευελιξίας και τη δυνατότητα να ρυθμίσουν τη ζωή τους κατά τέτοιο τρόπο που δε θα μπορούσαν, αν δούλευα την ημέρα.

### **§3.3. Χρήση Υπερωριών.**

Με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι δουλεύουν πέρα των ωρών που προβλέπονται από τη νομοθεσία για την εβδομάδα και βέβαια πληρώνονται για τις επιπλέον ώρες δουλειάς. Η μέθοδος αυτή μπορεί να αποτελέσει μια ικανοποιητική λύση για μικρές περιόδους όπως για παράδειγμα όταν ένας υπάλληλος υποχωρεί ενώ πρόκειται σε ένα μήνα να επιστρέψει μία συνάδελφος που έλειπε με άδεια μητρότητας. Γενικά πάντως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως νέα μορφή εργασίας αφού απλά συμπληρώνει και καλύπτει ανάγκες παροδικές, ούτε βέβαια και ως μόνιμη λύση συμπληρωματικής εργασίας του οχταώρου.

Πρόκειται πάντως για μια μέθοδο η οποία αποφεύγεται από τους διευθυντές προσωπικού, γιατί μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στους εργαζόμενους, όπως μια μη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας, υπερβολικό άγχος, άσχημο ηθικό, συγκρούσεις. Εξάλλου ως μέθοδος δεν έχει λογική, ειδικά σε περιόδους υψηλής ανεργίας.

### **§3.4. Εργασία τα Σαββατοκύριακα.**

Η μορφή αυτή εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να καλύψει κενά τα οποία ενδεχομένως να παρουσιαστούν κατά την παραγωγική διαδικασία και δεν μπορούν να καλυφθούν από τους εργαζόμενους μέσα στην εβδομάδα των 5 ημερών. Η νομοθεσία ωστόσο απαγορεύει την εργασία τα Σαββατοκύριακα, αν και για ορισμένες επιχειρήσεις επιτρέπεται η λειτουργία τους ακόμα και την Κυριακή υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

Τα εργατικά σωματεία παράλληλα αντιδρούν, προσπαθώντας μέσω των συλλογικών συμβάσεων να περιορίσουν αυτή τη μορφή εργασίας. Η πανευρωπαϊκή έρευνα ωστόσο που δημοσιεύτηκε το 1994 και αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια του πανεπιστημίου του Granfield να παρουσιάσει την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη, κατέληξε στο ότι στην Αγγλία μόνο το 6% των επιχειρήσεων δε χρησιμοποιούσαν καθόλου την εργασία τα Σαββατοκύριακα, ενώ ακολουθούσε η Ολλανδία με 35%. Η τάση που είχε προκύψει ωστόσο από τις απαντήσεις που δόθηκαν εκείνη την εποχή σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, ενίσχυε την άποψη ότι η μορφή αυτή εργασίας θα αυξηθεί προκειμένου να μειώσουν οι επιχειρήσεις το εργατικό κόστος και “να αναγκαστούν” οι εργαζόμενοι να δουλεύουν.

### **§3.5. Συμμετοχικές Εργασίες.**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, δύο εργαζόμενοι μοιράζουν τις ώρες εργασίας, την ευθύνη και μερικές φορές και τα προνόμια μιας πλήρους απασχόλησης δουλειάς. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντικαταστήσει έναν πλήρους απασχόλησης εργαζόμενο με δύο μερικής απασχόλησης εργαζομένους, αντί να προσλάβει εποχιακούς. Η μέθοδος αυτή είναι πιο κατάλληλη από την παραδοσιακή μέθοδο μερικής απασχόλησης για εργασίες που απαιτούν συνεχή ενασχόληση και συγκεκριμένη εξειδίκευση. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν κατά κάποιο τρόπο σαν ομάδα, συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο όσον αφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία που έχει ο καθένας. Έτσι ως «ζευγάρι» οι εργαζόμενοι λειτουργούν καλύτερα από ότι ένας υπάλληλος μόνος του.

Με αυτή τη μέθοδο παρέχεται η δυνατότητα να προσληφθεί και να διατηρηθεί υψηλών προδιαγραφών προσωπικό το οποίο διαφορετικά θα αναγκαζόταν να ζητήσει διαφορετική εργασία. Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία θεωρήθηκε ιδιαίτερα ικανοποιητική από τις εργαζόμενες γυναίκες οι οποίες επιθυμούσαν να έχουν περισσότερο χρόνο για να αφιερώνουν στα παιδιά τους ή είχαν άλλες υποχρεώσεις που δεν τους επέτρεπαν να δουλεύουν συνεχώς οκτάωρο για τη διάρκεια όλης της εβδομάδας.

### **§3.6. Μερική Απασχόληση.**

Πρόκειται για μία μέθοδο με την οποία οι εργοδότες προσπαθούν να βελτιώσουν την ευελιξία στο χώρο εργασίας και να περιορίσουν το κόστος του εργατικού δυναμικού και μπορεί να εφαρμόζεται είτε σε μόνιμη είτε σε παροδική βάση. Στην περίπτωση της μόνιμης μερικής απασχόλησης πρέπει να πούμε ότι μοιάζει με τη συμμετοχική εργασία στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος εργάζεται μόνο για έναν εργοδότη, αντίθετα όμως, από τη συμμετοχική εργασία, ο εργαζόμενος δεν μοιράζεται τη δουλειά με άλλους, αλλά έχει την πλήρη ευθύνη γι' αυτήν, απλά εργάζεται λιγότερες ώρες. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία εξυπηρετεί τον εργοδότη αφού δεν συνοδεύεται από προνόμια τα οποία, και αν υπάρχουν είναι περιορισμένα, με αποτέλεσμα να μειώνεται πολύ το εργατικό κόστος σε σχέση με τη μορφή εργασίας πλήρους απασχόλησης.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι παροδικής απασχόλησης, δεν δουλεύουν μόνο για έναν εργοδότη και πολλές φορές συνεργάζονται με γραφεία τα οποία εξειδικεύονται στο να παρέχουν προσωπικό για μικρές περιόδους. Την δεκαετία του '90 παρατηρήθηκε αύξηση αυτού του είδους απασχόλησης η οποία οφειλόταν σε μία σειρά λόγων:

- ✿ Η μέθοδος μερικής απασχόλησης στοιχίζει λιγότερο γιατί οι εργαζόμενοι δεν έχουν προνόμια τα οποία πρέπει να πληρώνει ο εργοδότης.
- ✿ Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα κάλυψης εποχιακών αναγκών. Έτσι δεν απαιτείται σε περιόδους που υπάρχει πολλή δουλειά να προσλαμβάνονται μόνιμοι υπάλληλοι οι οποίοι θα πρέπει μετά να απολύονται. Εξάλλου, αυτό

είναι πιο αποδεκτό και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, γιατί γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι είναι παροδική η απασχόληση τους.

- ✿ Παρέχει τη δυνατότητα να καλυφθούν κενά σε περιπτώσεις που δεν επαρκούν οι εργαζόμενοι με πλήρη απασχόληση πχ. Στα μαγαζιά τα σαββατοκύριακα, όπου αυξάνονται οι πελάτες σε σύγκριση με τα μέσα της εβδομάδας.

### **§3.7. Ελαστικό Ωράριο.**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επιχείρηση δεν καθορίζει αυστηρώς το ωράριο εργασίας. Μπορεί να θέσει ως ώρα έναρξης του ωραρίου ένα διάστημα μεταξύ 08.00 και 10.00 το πρωί και ως τέλος, ένα διάστημα μεταξύ 16.00 και 18.00 το απόγευμα. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

- ✿ Δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αποφεύγουν τις ώρες αιχμής ιδιαίτερα όταν μετακινούνται σε μεγάλες αποστάσεις και βέβαια την ενοχλητική δυσκαμψία μιας ανελαστικής ώρας εκκίνησης.
- ✿ Περιορίζει την τάση για μια νεκρή ώρα εργασίας όπου τα πρώτα είκοσι λεπτά οι εργαζόμενοι ετοιμάζουν τον καφέ τους και τα τελευταία είκοσι λεπτά ετοιμάζονται να επιστρέψουν στο σπίτι.
- ✿ Μειώνει την απουσία από τον εργασιακό χώρο και τις καθυστερήσεις.
- ✿ Δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δουλεύουν περισσότερες ώρες κάποια μέρα και λιγότερες κάποια άλλη, αρκεί να συμπληρώνουν το όριο εργασιακών ωρών που προβλέπεται από τη νομοθεσία για την εβδομάδα.
- ✿ Αυξάνει για τους ανωτέρω λόγους την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι για να υπάρχει έλεγχος από τη διοίκηση σχετικά με το κατά πόσο τηρείται το ωράριο, είναι απαραίτητη πολλές φορές η χρήση μηχανημάτων ή άλλων μεθόδων καταμέτρησης του χρόνου κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι παρευρίσκονται στη δουλειά τους. Ένα τέτοιο μέτρο βέβαια δύσκολα γίνεται αποδεκτό από τους τελευταίους. Πρόκειται όμως για μια διαδικασία, η οποία μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να είναι δίκαια και



να αποφεύγονται έτσι υποψίες για υπαλλήλους για το κατά πόσο τηρούν ή όχι τις ώρες εργασίας.

### **§3.8. Συμβόλαια Ετήσιων Ωρών.**

Με τη μέθοδο αυτή, το όριο των ωρών που πρέπει να εργάζεται ένα πλήρους απασχόλησης άτομο καθορίζεται σε ετήσια βάση.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου για τους εργαζόμενους στην παραγωγική εργασία είναι ότι δίνει τη δυνατότητα να διαχωριστούν οι εργατοώρες από τις ώρες λειτουργίας του εργοστασίου. Έτσι για παράδειγμα έχει αναπτυχθεί το σύστημα των «5 πληρωμάτων» που δίνει τη δυνατότητα παραγωγής 168 ωρών την εβδομάδα χρησιμοποιώντας 5 ομάδες οι οποίες εναλλάσσονται. Έτσι σε 365 μέρες πρέπει να καλυφθούν 8760 ώρες, δηλαδή 1752 ώρες ετησίως ανά ομάδα, περίπου 38 ώρες για 46 εβδομάδες. Σαν περίοδος διακοπών μπορούν να θεωρηθούν οι εβδομάδες που δεν εργάζεται η εκάστοτε ομάδα. Έτσι, μπορεί να σχεδιαστεί η παραγωγική διαδικασία ώστε να αποφευχθούν οι υπερωρίες και να αντιμετωπιστούν οι εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης.

Η μέθοδος αυτή είναι ένα πολύ βασικό βήμα που πρέπει να κάνει η επιχείρηση και για αυτό πρέπει να γίνεται ύστερα από σωστό προγραμματισμό και έχοντας λάβει υπόψη όλες τις προϋποθέσεις.

Ένα πρόβλημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η απόσταση που αναπτύσσεται μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων οι οποίοι αισθάνονται περισσότερο σαν υπεργολάβοι και λιγότερο ότι ανήκουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

### **§3.9. Εποχιακή Εργασία.**

Παρόλο που κανένα συμβόλαιο εργασίας δεν εξασφαλίζει την πλήρη μονιμότητα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ευελπιστούν ότι θα μπορέσουν να

διατηρήσουν τη θέση τους επ' αόριστον, εκτός και αν κάτι δεν πάει καλά. Υπάρχουν ωστόσο και συμβόλαια τα οποία ισχύουν για μικρό διάστημα και χρησιμοποιούνται για να καλύψουν παροδικές ανάγκες. Οι λόγοι για τους οποίους οι εργοδότες χρησιμοποιούν τα συμβόλαια αυτά είναι εμφανείς:

- ✿ Για να αντιμετωπίσουν τις εποχιακές τους ανάγκες.
- ✿ Για να καλυφθούν προσωρινά κάποιες θέσεις σε ένα τμήμα το οποίο είναι καινούριο και δεν ξέρει η επιχείρηση αν θα καρποφορήσει η προσπάθειά της.

Έτσι η μέθοδος αυτή καλύπτει και την ευελιξία που απαιτείται εν' όψη της αβεβαιότητας για μια δουλειά.

Από μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1992 από τον Geary, η χρήση των εποχιακών συμβολαίων δίνει στη διοίκηση της εταιρείας μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου πάνω στους εργαζομένους της. Αυτό γιατί κάτω από τη συνεχή αόρατη απειλή της απόλυσης, ο εργαζόμενος νιώθει την ανάγκη να συμπεριφέρεται με πλήρη συγκατάβαση και υποχωρητικότητα. Τα στελέχη στην έρευνα, αναγνώριζαν αυτή την ανασφάλεια και την έλλειψη δικαιοσύνης που ένιωθαν τα άτομα, όμως τόνισαν ότι ο κύριος λόγος που χρησιμοποιούσαν τα συμβόλαια εποχιακής εργασίας ήταν γιατί αυτά τα άτομα έδειχναν μεγαλύτερη παρακίνηση, κατέβαλαν μεγαλύτερη προσπάθεια και οι απουσίες τους ήταν πολύ περιορισμένες. Η παρουσία τους δε και η εργατικότητα τους παρακινούσε και τους πλήρους απασχόλησης εργαζομένους.

Βέβαια υπάρχει και το πρόβλημα πολλές φορές, τα στελέχη να μην αντιμετωπίζουν αυτούς τους εργαζομένους όπως αυτούς της πλήρους απασχόλησης, αλλά σαν βοηθητικό προσωπικό ακόμα και αν η δουλειά που κάνουν είναι πολύ σημαντική. Αυτό εξάλλου αντικατοπτρίζεται και στο ότι τα προνόμια που δίνονται σε αυτούς τους ανθρώπους, π.χ. επιδόματα αρρώστιας, διακοπών κ.τλ. είναι πολύ λίγα, σχεδόν ανύπαρκτα.

### **§3.10. Κατ' Οίκον Εργασία και Εργασία Μέσω Υπολογιστή.**

Όλο και μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων χρησιμοποιεί αυτές τις δύο μορφές απασχόλησης. Όσον αφορά την εργασία στο σπίτι πρόκειται για μια μάλλον παλιά μορφή εργασίας, η οποία αν και δεν εξαλείφθηκε ποτέ εντελώς, δεν κατείχε μεγάλο ποσοστό και για αυτό δεν της είχε δοθεί η απαραίτητη σημασία.

Η εργασία μέσω υπολογιστή ή καλύτερα μέσω τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, είναι μια καινούρια μορφή εργασίας η οποία αναπτύχθηκε αρχικά για να καλύψει πολλές συγκεκριμένες επιχειρησιακές ανάγκες. Υπολογίζεται ότι πάνω από 300 εργοδότες στις ΗΠΑ έχουν ή πειραματίζονται με εργαζομένους σε αυτή τη μορφή εργασίας, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών όπως American Express, Travelers, Insurance κ.τλ.

Και οι δύο μορφές εργασίας αναπτύχθηκαν με σκοπό να προσελκύσουν πιθανότατα ανθρώπους οι οποίοι δε θα μπορούσαν διαφορετικά να εργαστούν, είτε γιατί έχουν μικρά παιδιά ή ηλικιωμένους συγγενείς με προβλήματα υγείας. Οι μορφές αυτές εργασίας προτάθηκαν λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν και της απόλυτης ευελιξίας, η οποία αναμένεται να οδηγήσει σε ικανοποίηση από τη δουλειά και κατ' επέκταση σε αύξηση της παραγωγικότητας.

Ωστόσο και οι δύο αυτές μορφές εργασίας συνοδεύονται από προβλήματα, δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά τον ανασχεδιασμό των εργασιών και των καθηκόντων, προκειμένου να καταστούν κατάλληλα για τέτοιες μορφές εργασίας, αποθάρρυναν πολλούς εργοδότες. Προβλήματα προέκυψαν ακόμα και σε θέματα επιτήρησης και ανταμοιβής των εργαζομένων στο σπίτι, κυρίως αυτών που είχαν καθήκοντα υπαλλήλων γραφείου. Πολλοί εργαζόμενοι παράλληλα ανέφεραν ότι έχασαν την κοινωνική αλληλεπίδραση που είχαν οι εργαζόμενοι στο γραφείο. Παράλληλα, τα συνδικαλιστικά όργανα, επιτίθενται στις μεθόδους αυτές εργασίας, φοβούμενοι ότι οι εργοδότες θα τις χρησιμοποιήσουν για να αποφεύγουν να πληρώνουν τα διάφορα επιδόματα.

### **§3.10. Υπεργολαβίες.**

Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία έχει υπογράψει συμβόλαια με κάποιους συνεργάτες, τους υπεργολάβους, στους οποίους και αναθέτει να κάνουν κάποιες συγκεκριμένες δικές της δουλειές. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή την ανάθεση σε κάποιους άλλους εξωτερικούς συνεργάτες, τόσο ιδιώτες όσο και εταιρείες, κάποιων εργασιών, η επιχείρηση επιτυγχάνει ευελιξία, περιορίζει το κόστος παραγωγής, μειώνει τα διοικητικά έξοδα, δεδομένου ότι απασχολεί λιγότερους ανθρώπους και

μοιράζεται τον κίνδυνο με τους συνεργάτες της, αφού με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία δεν έχει την αποκλειστική ευθύνη για την παραγωγή Π.χ. του προϊόντος. Είναι ωστόσο έμμεσα υπεύθυνα κατά την επιλογή των υπεργολάβων και κατ' επέκταση για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτοί θα προσφέρουν. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η υπεργολαβία δε χρησιμοποιείται πια μόνο για βοηθητικές εργασίες όπως το καθάρισμα, η συντήρηση, οι μεταφορές αλλά και σε πιο κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης όπως η παραγωγή, ο σχεδιασμός και το marketing.

Κύρια πλεονεκτήματα είναι η μείωση του σταθερού κόστους, η συνεργασία με εξειδικευμένους προμηθευτές, η ικανότητα να αντιμετωπίζει η επιχείρηση με επιτυχία διάφορες αυξομειώσεις στη ζήτηση.

Μεταξύ των μειονεκτημάτων αναφέρονται η έλλειψη άμεσου της συνολικής δραστηριότητας, η εξάρτηση από τους προμηθευτές, το χάσιμο κάποιων ικανοτήτων που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και πιθανότατα το υψηλό κόστος στο βραχυχρόνιο διάστημα. Για τους λόγους αυτούς η επιχείρηση πρέπει να μη μεταβιβάσει δραστηριότητες που της δίνουν το συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά εκείνες για τις οποίες της είναι αποδοτικότερη η παραγωγή σε υπεργολάβους.

### **§3.11. Οι Νέες Μορφές Εργασίας στην Ελλάδα.**

Με βάση τη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε και σύμφωνα με τις τελευταίες Συγκριτικές Έρευνες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα, μπορούμε να εξετάσουμε κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθούν τις νέες τάσεις που υπαγορεύουν μεγαλύτερη ευελιξία.

Τα τρία τελευταία χρόνια στις Ελληνικές Επιχειρήσεις υπήρξαν αλλαγές στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας. Στο ποσοστό 52,20% οι εργασίες έγιναν πιο εξειδικευμένες για τα στελέχη, στο 48,90% ότι έγιναν πιο εξειδικευμένες οι εργασίες για τεχνικές ειδικεύσεις, στο 24,60% για εργασίες γραφείου και στο 9,90% για χειρονακτικές εργασίες. Τα ποσοστά αυτά αντιπροσωπεύουν κυρίως την τάση όπως διαμορφώθηκε στον ιδιωτικό τομέα, γιατί στο δημόσιο και ημιδημόσιο τομέα, δεν υπεβλήθησαν σε μεγάλες αλλαγές. Στα ίδια περίπου επίπεδα κυμαίνεται και η τάση

για ευελιξία με τον ιδιωτικό τομέα να κατέχει τις πρώτες θέσεις και το δημόσιο και ημιδημόσιο τομέα να ακολουθεί σε μικρότερα ποσοστά.

Οι νέες τάσεις στις εργασιακές ρυθμίσεις για τα τρία τελευταία χρόνια αναφέρονται κυρίως σε νέες μορφές εργασίας και αναλύονται στη συνέχεια. Η εργασία τα Σαββατοκύριακα, φαίνεται να παραμένει στα ίδια περίπου επίπεδα αφού δεν υπήρξε αλλαγή τα τρία τελευταία χρόνια. Πρόκειται εξάλλου για μια πρακτική αρκετά διαδεδομένη. Οι διαφορές δε ανά τομέα (ιδιωτικός, δημόσιος, ημιδημόσιος) δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα μεγάλες.

Όσον αφορά τις εργασίες με βάρδιες, το 55% των Ελληνικών Επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι τα πράγματα δεν άλλαξαν τα τρία τελευταία χρόνια, ενώ ένα 22% υποστηρίζει ότι παρατηρήθηκε μια αύξηση για τη συγκεκριμένη μέθοδο. Οι απόψεις για την πρακτική των υπερωριών από την άλλη φαίνεται να μη συγκλίνουν προς μια ιδιαίτερη τάση. Το 37,90%, υποστηρίζει ότι δεν υπήρξε αλλαγή σε σχέση με αυτή την πρακτική, ενώ το 33,60% ότι υπήρξε μείωση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι μόνο το 7,30% του ιδιωτικού τομέα, το 9,10 % του δημοσίου και το 15,80% του ημιδημοσίου δε χρησιμοποιούν υπερωρίες.

Η πρακτική των συμβολαίων ετησίων ωρών δε φαίνεται να είναι διαδεδομένη στις ελληνικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι το 88,50% δεν τη χρησιμοποιούν και μόλις 1,40% αποφάνθηκε ότι αυξήθηκε η χρήση της, το οποί βέβαια αφορούσε ιδιωτικές επιχειρήσεις και ένα 9,40% παρέμεινε στα ίδια επίπεδα η χρήση αυτής της μεθόδου εργασίας.

Όσον αφορά τη μερική απασχόληση το 53 % των επιχειρήσεων δεν τη χρησιμοποιούν ως πρακτική, σε ένα 20,90% παρατηρήθηκε αύξηση, ένα 22,30% ότι παρέμεινε στα ίδια επίπεδα. Η μέθοδος αυτή προκύπτει ότι χρησιμοποιείται πιο συχνά από τον ιδιωτικό τομέα, όπου μόνο το 48,20% των επιχειρήσεων αυτών δεν τη χρησιμοποιούν ως πρακτική και στο 24,55% παρατηρήθηκε αύξησή της τα τελευταία 3 χρόνια. Αντίθετα το 68,40% των επιχειρήσεων του ημιδημοσίου τομέα δεν τη χρησιμοποιούν και στο 10,50% παρατηρήθηκε αύξηση. Στο δημόσιο τομέα το 80% των υπηρεσιών του, δεν τη χρησιμοποιούν ως μορφή εργασίας.

Μέθοδοι εργασίας όπως οι συμμετοχικές εργασίες, η κατ' οίκον εργασία και εργασία μέσω υπολογιστή και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού δε φαίνεται να εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αντίστοιχα

ποσοστά στο σύνολο των επιχειρήσεων μη χρήσης των παραπάνω εργασιακών ρυθμίσεων είναι 84,90%, 94,20% και 92,80%. Παρατηρείται ωστόσο μια ενθαρρυντική τάση ανάπτυξης αυτών των θεσμών και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα πρωτεία και σε αυτή την περίπτωση τα κατέχει ο ιδιωτικός τομέας όπου στο 10,90% των ιδιωτικών επιχειρήσεων οι συμμετοχικές εργασίες αυξήθηκαν, στο 6,40% παρέμεινε στα ίδια επίπεδα αν και μόνο στο 1,80% υπήρξε αύξηση για τις μεθόδους κατ' οίκον εργασίας και μέσω υπολογιστή.

Πιο ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα για τις άλλες μορφές εργασίας. Συγκεκριμένα ο θεσμός του ελαστικού ωραρίου φαίνεται ότι χρησιμοποιείται αρκετά από ένα μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων. Μόνο το 54% του συνόλου δεν το χρησιμοποιούν καθόλου ενώ το 34,50% του ιδιωτικού, το 30% του δημοσίου και το 36,80% του ημιδημοσίου δηλώνουν ότι τα επίπεδα χρήσης αυτού του τρόπου εργασίας είχαν αυξητικές τάσεις για τα τρία τελευταία χρόνια. Σε παρόμοια επίπεδα κινείται και η εποχιακή εργασία, μόνο που εδώ ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί πολύ λιγότερο αυτόν τον τρόπο εργασίας. Οι υπεργολαβίες από την άλλη παρουσιάζουν μια τάση ανοδική αφού ναι μεν το 52,50% δεν την χρησιμοποιούν ως μέθοδο εργασίας, αλλά το 29,10 % του ιδιωτικού και το 26,30% του ημιδημοσίου δηλώνουν ότι παρουσιάζει άνοδο τα τελευταία τρία χρόνια η μέθοδος αυτή.

Θα μπορούσαμε δε να δηλώσουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται ότι τώρα ανακαλύπτουν κάποιες νέες μορφές εργασιακών ρυθμίσεων και είναι ιδιαίτερα αξιόλογη η προσπάθεια που πραγματοποιείται. Η μέθοδος δε της υπεργολαβίας φαίνεται να κατέχει την πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη μορφή εργασίας στον Ελλαδικό χώρο αφού παρουσιάζει τα μεγαλύτερα ποσοστά αύξησης για την τριετία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **§4.1 Η Διαδικασία της Στελέχωσης μιας Επιχείρησης.**

Συνήθως η Διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να «τα έχουν όλα» δηλαδή να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να γνωρίζουν, να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση. Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά που όμως ταυτόχρονα γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της «εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας» εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί και με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι και η δρομολόγηση των απαραίτητων διαδικασιών για την σωστή στελέχωση της επιχείρησης με τα κατάλληλα άτομα, δηλαδή τα άτομα που θα πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση και να την βοηθήσουν να βελτιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, και την ποιότητα των υπηρεσιών της .

Για να επιτευχθεί η σωστή στελέχωση της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθηθούν, κατά σειρά, οι εξής διαδικασίες :

- ✿ Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✿ Προσέλκυση των Εργαζομένων.
- ✿ Επιλογή Προσωπικού.



## **§4.2 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Ο Προγραμματισμός των Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει ώστε να εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος .

Άρα ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων έχει αφ ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγοντας των εξόδων μισθοδοσίας που αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση .

Οι βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι :

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

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Τέλος να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες, για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται, για την πραγματοποίηση των

βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού .

#### **§4.2.1 Η Διαδικασία Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων .

Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμό, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

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

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι

μεταβολές στη ζήτηση κ.τλ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

- ❁ Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης.
  - Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας.
  - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων.
  - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- ❁ Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.
- ❁ Προσδιορισμός Αναγκών.
- ❁ Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον Προϋπολογισμό των Οικονομικών Μέσων.
- ❁ Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων .

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης .

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις – απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.

### **§4.3. Η Προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Με τον όρο προσέλκυση εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης των κατάλληλων υποψηφίων για τις οργανωτικές εργασίες. Αν ο αριθμός των διαθέσιμων

υποψηφίων είναι ο ίδιος με τον αριθμό των ατόμων που ενδιαφέρεται να προσλάβει η εταιρεία τότε δεν ακολουθεί διαδικασία επιλογής.

Η προσέλκυση αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία του τμήματος διοίκησης προσωπικού γιατί:

- ✿ Επηρεάζει την οργανωτική απόδοση.
- ✿ Συνεπάγεται κόστη και
- ✿ Καθορίζει την παρούσα και μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό και πρέπει να αναλυθεί και να κατανοηθεί σαν στρατηγικός παράγοντας σε όλη την έκταση του.

Η στρατηγική σημασία της προσέλκυσης είναι μεγάλη, δεδομένου ότι τέτοιες αποφάσεις έχουν μακροπρόθεσμες συνέπειες, ιδιαίτερα στις ημέρες μας που η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού μεταξύ των επιχειρήσεων είναι περιορισμένη λόγω υψηλής ανεργίας. Παράλληλα η αυξανόμενη περιπλοκότητα ορισμένων εργασιών απαιτεί μεγάλες περιόδους εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα με μακροπρόθεσμη προοπτική διατήρησης τους. Στην πράξη, η πολιτική προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθεί μια επιχείρηση πρέπει να είναι σύμφωνη με την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Η διαδικασία της προσέλκυσης προκύπτει ως πρώτο στάδιο της υλοποίησης ενός σχεδίου του τμήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο προσδιορίζει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας για ανθρώπινο δυναμικό.

Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε σχέση με τη στρατολόγηση είναι οι ακόλουθες:

- ✿ Πόσα άτομα χρειάζεται η εταιρεία;
- ✿ Από πού μπορεί η εταιρεία να βρει τους ανθρώπους που χρειάζεται;
- ✿ Τι ειδικές ικανότητες και εμπειρία είναι πραγματικά απαραίτητο να διαθέτουν οι άνθρωποι που πρόκειται να προσληφθούν;
- ✿ Πώς να κοινοποιήσει η επιχείρηση τις κενές θέσεις που διαθέτει;
- ✿ Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσπάθειες προσέλκυσης;

Από τη στιγμή που ο εργοδότης αντιλαμβάνεται ότι η εξωτερική πρόσληψη είναι απαραίτητη, πρέπει να επιλέγει μια οικονομικά αποτελεσματική και κατάλληλη μέθοδο προσέλκυσης. Κάθε μια από τις μεθόδους προσέλκυσης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για το λόγο αυτό και η επιλογή της μεθόδου πρέπει να γίνεται

πάντα σε συνδυασμό με τα προσόντα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση όσο και με τον τύπο του ανθρώπου ο οποίος ανταποκρίνεται στη θέση αυτή. Στη συνέχεια αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πιο βασικών μεθόδων προσέλκυσης.

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση.

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: Η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης .

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

- ✿ Η γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.

- ✿ Η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- ✿ Η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- ✿ Η γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- ✿ Οι αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Παρατηρούμε σε αυτό το σημείο ότι οι τρεις πρώτες προϋποθέσεις καλύπτονται από τις διαδικασίες του προηγούμενου σταδίου (Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού) της διαδικασίας της στελέχωσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά την φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιολογες υλικές και ηθικές αμοιβές .

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις

πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.

#### **§4.4. Οι Στόχοι και Φιλοσοφία της Προσέλκυσης.**

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πολλοί, αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού και ενδιαφέρονται πραγματικά για την θέση εργασίας. Επιπλέον η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλοί στη δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον του οργανισμού η παράταση της συνεργασίας μαζί τους. Ένας ακόμη στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό, ακόμη και οι επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Τέλος όλοι οι παραπάνω στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Είναι φανερό δε, ότι οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής είναι άμεσα συνδεδεμένοι και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα γενικά σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αναφορικά με τη φιλοσοφία της προσέλκυσης, μια σειρά από θέματα παίζουν καθοριστικό ρόλο, όπως:

- ❁ Η απόφαση να υιοθετηθεί η εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη

έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης.

- ❁ Η έμφαση είτε στη βραχυπρόθεσμη κάλυψη των ελλείψεων είτε στην πρόσληψη για μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ελλείψεις ή προσπαθεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης στο μέλλον. Μια βραχυπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ενδιαφέρεται για άμεση κάλυψη των ελλείψεων, θυσιάζοντας ίσως την ποιότητα του υποψηφίου, ενώ μια μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ανεχθεί μια καθυστέρηση με την προοπτική να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για να εδραιώσει μια πιο μακροχρόνια συνεργασία.
- ❁ Η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους είτε «ως φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν το δεύτερο προσανατολισμό εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν τι θέλουν οι πελάτες τους (πιθανοί υποψήφιοι) και να σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυσης και τα μηνύματα τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνονται. Αρκετές επιχειρήσεις στο εξωτερικό φτάνουν στο σημείο να προσλαμβάνουν εταιρείες έρευνας αγοράς για να μάθουν τι επιθυμεί από τη δουλειά της η ομάδα υποψηφίων στην οποία θα απευθυνθούν, ούτως ώστε να μπορέσουν να ενσωματώσουν αυτά τα χαρακτηριστικά στη διαφημιστική τους καμπάνια.
- ❁ Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαίου, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης .

Βασική προϋπόθεση επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων και επιτυχούς επιλογής είναι ο σαφής προσδιορισμός του προφίλ των προσόντων, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της θέσης.

Ο ιδανικός για πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα, πρώτων με τις απαιτήσεις της θέσης και δεύτερον με τις υπόλοιπες γενικές



απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. Συνεπώς η επιδίωξη τόσο της προσέλκυσης όσο και της επιλογής είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού ταιριάσματος μεταξύ ατόμου και θέσης, καθώς και μεταξύ ατόμου και οργανισμού.

Η επίτευξη αυτού του ταιριάσματος ασφαλώς προϋποθέτει το σαφή προσδιορισμό του προφίλ του «ιδανικού ατόμου». Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε:

- ✿ *Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.*
- ✿ *Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως, κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.τ.λ., καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.*
- ✿ *Γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. δημιουργικότητα, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλία, ακεραιότητα), τα οποία προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης οργανισμού.*

Ο προσδιορισμός των ειδικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η θέση γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων σε συνεργασία με τα γραμμικά ή άλλα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη της ιδιοκτησίας της θέσης και γνωρίζουν το περιεχόμενό της, ενώ ο προσδιορισμός των γενικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών γίνεται από στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα οποία οφείλουν να έχουν κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης-οργανισμού.

#### **§4.5. Οι Τρόποι Προσέλκυσης.**

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση.

Παρακάτω αναφέρουμε τις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους τρόπους προσέλκυσης.

#### **§4.6. Εσωτερική Προσέλκυση.**

Οι περισσότερες εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό. Διαφορετικές μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές παροχές, σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από υπερωριακές παροχές. Για τις δύο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες. Γενικότερα, οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εσωτερική προσέλκυση είναι:

- ✿ Οι εσωτερικές ανακοινώσεις θέσεων εργασίας.
- ✿ Η αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας.
- ✿ Η προσέλκυση φίλων και Συγγενών των Εργαζομένων.
- ✿ Οι Προαγωγές και οι μεταθέσεις.
- ✿ Η προσέλκυση Παλαιότερων Εργαζομένων και Υποψηφίων.

#### **§4.6.1. Εσωτερικές Ανακοινώσεις Θέσεων Εργασίας.**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι ενημερώνονται μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις, με ανακοινώσεις και κοινοποιήσεις που γίνονται από τη διοίκηση για όλες τις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό τους δίνεται η δυνατότητα να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση, δεδομένου ότι χωρίς επίσημες ανακοινώσεις από τη διοίκηση είναι δύσκολο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι διαθέσιμες δουλειές υπάρχουν μέσα στην εταιρεία. Στη συνέχεια, σ' ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αιτήσεις στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από το μελλοντικό τους προϊστάμενο.

#### **§4.6.2. Αίτηση Εργαζομένου για Κάλυψη Θέσεων Εργασίας.**

Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

#### **§4.6.3. Προσέλκυση Φίλων και Συγγενών των Εργαζομένων.**

Πρόκειται για μια πηγή υποψηφίων η οποία είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη και πολύ φθηνή δεδομένου ότι άνθρωποι με προσόντα μπορούν να προσεγγιστούν με σχεδόν ανύπαρκτο κόστος. Η εταιρεία μπορεί να συγκεντρώσει πολλά βιογραφικά, έχοντας τη δυνατότητα να επιλέξει τους καλύτερους. Προσοχή ωστόσο χρειάζεται στην αξιολόγηση, δεδομένου ότι αυτή πρέπει να γίνει με αντικειμενικά κριτήρια και να μην επηρεαστεί η κρίση των ανθρώπων που κάνουν την επιλογή από παράγοντες όπως το κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι φίλος του Γενικού Διευθυντή και ένας άλλος φίλος ενός απλού εργατή. Η ύπαρξη διαφάνειας σε αυτή τη μέθοδο είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και δυσάρεστες καταστάσεις.

#### **§4.6.4. Προαγωγές και Μεταθέσεις.**

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και βασίζεται στην αρχή του ότι οι υπάλληλοι εκείνοι που έχουν δείξει κατά το παρελθόν ιδιαίτερο ζήλο και εξαιρετικές δυνατότητες, θεωρητικά έχουν τη δυνατότητα να προαχθούν και να τους

ανατεθούν πιο δύσκολα και περίπλοκα καθήκοντα. Εξάλλου γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες της, έχουν εναρμονιστεί με την κουλτούρα αυτής και έχουν πολλές πιθανότητες να τα καταφέρουν στη νέα θέση.

Βέβαια απαιτείται προσοχή στο ότι η απόδοση ενός ατόμου σε μια δουλειά δεν αποτελεί πάντα καλή πρόβλεψη για την απόδοσή του σε κάποια άλλη θέση, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα στα νέα καθήκοντα.

Η μέθοδος αυτή φαίνεται να αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους όχι μόνο γιατί μια προαγωγή συνδέεται με αύξηση των χρηματικών αμοιβών αλλά και μια σειρά συναισθηματικών ανταμοιβών όπως κοινωνική καταξίωση, γόητρο και προσωπική ικανοποίηση. Εξάλλου η ανύψωση του ηθικού και η βελτίωση της απόδοσης που συνεπάγεται η δυνατότητα προαγωγής ή ευμενούς μετάθεσης, συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και την εξάλειψη παραγόντων όπως το άσχημο κλίμα που την υπομονεύουν.

Παρόλα αυτά η μέθοδος δεν είναι απαλλαγμένη από μειονεκτήματα. Το γεγονός ότι σε πυραμοειδής οργανωτικές δομές, οι πιθανότητες για προαγωγή είναι περιορισμένες, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όπως δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα αν οι διαδικασίες δεν είναι απόλυτα σαφής και αδιαφανείς, οι εργαζόμενοι δε διαβλέπουν ευκαιρίες ανόδου και υφίστανται ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

#### **§4.6.5. Προσέλκυση Παλαιότερων Εργαζομένων και Υποψηφίων.**

Και στις δύο περιπτώσεις είναι σημαντική η εξοικονόμηση χρόνου δεδομένου ότι το δυναμικό των ανθρώπων αυτών είναι ήδη γνωστό, χωρίς όμως αυτό να αποκλείει κινδύνους όπως μια αναμενόμενη αλλαγή και έτσι να μην είναι πλέον κατάλληλοι για τη δουλειά για την οποία τους θέλει η επιχείρηση.

Οι προηγούμενοι εργαζόμενοι έχουν δεσμούς με την εταιρεία και ορισμένοι από αυτούς μπορεί να είναι διατεθειμένοι να επιστρέψουν ως εργαζόμενοι μερικούς απασχόλησης σε αυτήν ή να προτείνουν κάποιους τους οποίους ξέρουν ότι θα ενδιαφέρονταν να δουλέψουν σε αυτή την επιχείρηση. Ακόμα υπάρχουν περιπτώσεις ανθρώπων οι οποίοι δε συνταξιοδοτήθηκαν αλλά έφυγαν από την εταιρεία είτε για να σπουδάσουν, είτε για να μεγαλώσουν κάποιο παιδί, είτε γιατί επεδίωκαν υψηλότερες αμοιβές και οι οποίοι θα ήταν πρόθυμοι να επιστρέψουν.

Πάντως πρόκειται για μια μέθοδο η οποία δεν είναι ιδιαίτερα επιθυμητή από τους εργοδότες είτε γιατί μπορεί να προκύψουν προβλήματα μειωμένου ηθικού για τους υπόλοιπους εργαζόμενους οι οποίοι έμειναν στην εταιρεία, ή ακόμα και για λόγους εγωισμού και μνησικακίας προς τον υπάλληλο που αποχώρησε.

Και στις δύο, όμως, περιπτώσεις η εταιρεία έχει τη δυνατότητα, διατηρώντας ένα αρχείο με υποψηφίους να ανατρέχει σε αυτό όποτε χρειάζεται υπαλλήλους, μια πρακτική η οποία εφαρμόζεται συχνά και η οποία είναι ελάχιστα χρονοβόρα και δε στοιχίζει σχεδόν τίποτα.

#### **§ 4.7.Εξωτερική Προσέλκυση.**

Αν οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης δεν κριθούν ικανοποιητικές για την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων, το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού πρέπει να αναζητήσει τους μελλοντικούς εργαζόμενους της εταιρείας μέσω των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψηφίους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

##### **§4.7.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι προσέλκυσης.**

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις :

- ✿ Παλιών εργαζομένων.
- ✿ Παλιών συνεργαζομένων-ασκούμενων φοιτητών.
- ✿ Προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και
- ✿ Προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

#### **§4.7.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.**

Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμιά προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι συνηθέστερες εξ αυτών είναι οι εξής :

- ✿ Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα.
- ✿ Επαγγελματικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας.
- ✿ Σωματεία.
- ✿ Προσέλκυση Μέσω Internet.
- ✿ Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις.
- ✿ Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες όπως για παράδειγμα από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών και
- ✿ Προσέλκυση Εργαζομένων μέσω Λυκείων και Πανεπιστημίων.
- ✿ Γραφεία Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Πιο αναλυτικά:

##### **Επαγγελματικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας:**

Πρόκειται για γραφεία όπως ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) τα οποία έναντι κάποιας μικρής σχετικά αμοιβής αναλαμβάνουν να επιλέξουν υποψηφίους τους οποίους στέλνουν στην επιχείρηση που αναλαμβάνει και την τελική επιλογή αυτών. Συνήθη προβλήματα είναι ότι τα γραφεία αυτά μπορούν να προσφέρουν προσωπικό μόνο για μικρής σχετικά διάρκειας περιόδους, γενικά υπάρχει δυσπιστία ως προς αυτά, παρόλο που διαδραματίζουν και ένα κοινωνικό ρόλο στην προσπάθεια μείωσης της ανεργίας.

##### **Προσέλκυση Εργαζομένων μέσω Λυκείων και Πανεπιστημίων:**

Η μέθοδος αυτή ιδιαίτερα δημοφιλής, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν καλά οργανωμένα συστήματα εκπαίδευσης και επιζητούν ανθρώπους με σχετικές γνώσεις των διαφόρων αντικειμένων της δουλειάς, ενθουσιασμό και ελάχιστες μισθολογικές απαιτήσεις. Το κόστος είναι όχι ιδιαίτερα υψηλό, ενώ εξασφαλίζεται σταθερό εργατικό δυναμικό κάθε χρόνο. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα στις εταιρίες να παρουσιάσουν τις δραστηριότητες τους και τα προϊόντα τους στους νέους υποψηφίους και πιθανούς καταναλωτές και βέβαια να «ανακαλύψουν» νέους ανθρώπους οι οποίοι με την κατάλληλη εκπαίδευση θα αποτελέσουν μελλοντικά το στελεχιακό προσωπικό και όχι μόνο της επιχείρησης.

Βέβαια χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και αξιολόγηση του κατά πόσο η εταιρία έχει ανάγκη από τέτοιους ανθρώπους. Και τελειώνοντας,

#### **Γραφεία Συμβούλων Επιχειρήσεων:**

Η χρησιμοποίηση αυτού του τρόπου προσέλκυσης ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η εταιρία που πρόκειται να κάνει την πρόσληψη δεν διαθέτει εμπειρία στην διαδικασία επιλογής ή όταν η προσέλκυση αναμένεται να είναι μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η εταιρία ενδιαφέρεται να προσλάβει άτομα από διαφορετική χώρα από αυτήν που δραστηριοποιείται ή ακόμα ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ατόμων που δεν μπορούν να προσεγγιστούν εύκολα και άμεσα από την ίδια την εταιρία. Ακόμα παρέχεται η δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας της επιχείρησης κάτω από την επωνυμία της εταιρίας συμβούλων.

Βέβαια μια σειρά προβλημάτων μπορεί να αποθαρρύνει τον εργοδότη από τη συνεργασία με ένα τέτοιο γραφείο. Το υψηλό κόστος, το γεγονός ότι κατά την διαδικασία ανεύρεσης υποψηφίων αποκλείονται όσοι δεν ανήκουν στο δίκτυο της εταιρίας συμβούλων και ο κίνδυνος τα άτομα που υποδείχθηκαν να μην είναι κατάλληλα για την εταιρία είναι μερικά από τα πιο συνήθη.

#### **§4.8. Η Λειτουργία της Προσέλκυσης στην Ελλάδα.**

Με βάση την θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να προβούμε στην τεκμηρίωση στοιχείων που προέκυψαν από τις τελευταίες Συγκριτικές Έρευνες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα, σχετικά με την προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος το 64,8% των ανώτερων στελεχών και το 79,6% των μεσαίων στελεχών προέρχονται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης και προφανώς είναι αποτελέσματα προαγωγών. Αυτό είναι σύμφωνο με ότι αναφέρει η βιβλιογραφία. Εάν υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση, είναι σίγουρο ότι θα προτιμηθούν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν

περισσότερα και πολυπλοκότερα καθήκοντα. Εξάλλου έτσι βελτιώνεται η παρακίνηση και η ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο. Όσον αφορά στα κατώτερα το 57% μόνο φαίνεται να προέρχεται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης το οποίο θεωρείται επίσης αναμενόμενο για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν.

Εξωτερικό σύμβουλοι προσλήψεων δεν χρησιμοποιούνται στον δημόσιο τομέα αλλά είναι σχεδόν αμελητέο και το αντίστοιχο ποσοστό για τον ημιδημόσιο τομέα. Και στον ιδιωτικό όμως τομέα φαίνεται ότι οι σύμβουλοι επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών σε ένα ποσοστό 48,2% ενώ μόνο σε ποσοστό 16,1 % για μεσαία στελέχη και 5,4% για κατώτερα στελέχη χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος προσέλκυσης. Και αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένου ότι το κόστος των συμβούλων για την επιχείρηση είναι υψηλό και η ανεύρεση μέτριων και κατώτερων στελεχών δεν είναι δύσκολη και συνεπώς ίσως να μη συμφέρει οικονομικά η χρήση συμβούλων. Στην περίπτωση βέβαια που μιλάμε για ανώτερα στελέχη τα πράγματα διαφοροποιούνται. Τα ανώτερα στελέχη αν είναι πολύ καλά στη δουλειά τους, δεν τα αφήνει εύκολα να φύγουν μια επιχείρηση, τους πληρώνει υψηλούς μισθούς και τους παρέχει μια σειρά από προνόμια. Για να εγκαταλείψουν τη θέση τους πρέπει η αντιπροσφορά που θα τους γίνει να είναι πολύ καλή. Επιπλέον η επιλογή τέτοιων στελεχών δεν είναι εύκολη και απαιτεί τεχνογνωσία την οποία κατέχει μια εταιρεία συμβούλων επιλογής προσωπικού και όχι απαραίτητα η ίδια εταιρεία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η επιχείρηση είναι πρόθυμη να χρησιμοποιήσει συμβούλους επιλογής για ανεύρεση ικανών υψηλόβαθμων στελεχών πιστεύοντας ότι τα χρήματα που θα πληρώσει για τη διαδικασία αυτή θεωρούνται επένδυση.

Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο γίνεται αντιληπτό ότι στο σύνολο του δείγματος μόνο το 33,1 % χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο για επιλογή ανώτερων στελεχών, 50% για μεσαία στελέχη και 52,8% για κατώτερα στελέχη. Η τάση αυτή έρχεται σε συμφωνία με όσα προαναφέρθηκαν για τους συμβούλους προσλήψεων και φαίνεται να αντικατοπτρίζει κυρίως την τάση που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι στο δημόσιο τομέα δε φαίνεται να χρησιμοποιείται η καταχώρηση στον τύπο για τα κατώτερα στελέχη ενώ χρησιμοποιείται κατά ένα ίδιο ποσοστό για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη. Στον ημιδημόσιο από την άλλη, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κατά ένα ίδιο ποσοστό τόσο στην πρόσληψη ανώτερων ή κατώτερων στελεχών.



Τέλος η αναζήτηση για πρόσληψη στελεχών μέσω γνωστών φαίνεται να είναι μειωμένη στο δημόσιο τομέα και αφορά κυρίως κατώτερα στελέχη. Στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να είναι ελαφρώς περιορισμένη η χρήση αυτής της μεθόδου με ποσοστά 23,2% για ανώτερα στελέχη, 25% για μεσαία και 43,8% για κατώτερα στελέχη.

Πρέπει τέλος να τονιστεί ότι στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται σχεδόν αποκλειστικά η διαδικασία προσλήψεων μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού ή μεταθέσεις για όλες τις βαθμίδες στελεχών. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα άλλες μέθοδοι προσέλκυσης που αναφέρθηκαν είναι τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τα βιογραφικά που αποστέλλουν στις εταιρείες κατά καιρούς οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για ανεύρεση εργασίας.

Όσον αφορά τη μέθοδο των προσλήψεων από το εξωτερικό το 15,9% του συνόλου των ερωτηθέντων ελληνικών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι το χρησιμοποιούν στελέχη από το εξωτερικό. Χαρακτηριστικό είναι ότι και οι τρεις τομείς έχουν σχεδόν τα ίδια ποσοστά. Όσον αφορά την επανεκπαίδευση των εργαζομένων, το ενδιαφέρον είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο κατά ένα ποσοστό 74%, ο ημιδημόσιος κατά 66,7% και ο δημόσιος κατά 100%. Το τελευταίο ποσοστό μπορεί να οφείλεται στον περιορισμό που έχει ο δημόσιος τομέας να μην απολύει εργαζομένους, με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να επανεκπαιδεύει τους εργαζομένους, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο οικονομικό περιβάλλον. Από την άλλη οι αυξημένες αμοιβές και παροχές φαίνεται να χρησιμοποιούνται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, όπου προέκυψε ένα ποσοστό 59,6%, ενώ στο δημόσιο χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο κατά 42,9% και κατά 40% στον ημιδημόσιο τομέα. Τέλος η προβολή της εικόνας της επιχείρησης είναι μια μέθοδος την οποία χρησιμοποιούν κυρίως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για να προσελκύουν άτομα υψηλών προδιαγραφών. Έτσι ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο κατά 49%, στο δημόσιο το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 14,3% και στον ημιδημόσιο 26,7%.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

## §5.1. Επιλογή Προσωπικού.

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η επιλογή προσωπικού είναι ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλα τα υπόλοιπα θέματα της Διοίκησης Προσωπικού. Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον ο διαθέσιμος χρόνος που έχουν οι εργαζόμενοι για να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν μειώνεται. Απαιτείται δε από αυτούς, να γίνουν ιδιαίτερα παραγωγικοί και να έχουν την ικανότητα κάθε φορά να μεταβάλλουν τους ρόλους τους προκειμένου να προσαρμόζονται διαρκώς.

Καθώς αυξάνεται η δημοτικότητα των βραχυπρόθεσμων εργασιακών συμβολαίων και εννοιών όπως η «ευέλικτη επιχείρηση», η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων, αναμένεται να γίνει μια κριτικής σημασίας δραστηριότητα η οποία θα ξεκινά με τη διαδικασία της επιλογής.

Από μια σχετικά πρόσφατη μελέτη της προσωπικότητας και της κινητοποίησης του ατόμου, καθίσταται σαφές το γεγονός ότι η συμπεριφορά στη δουλειά είναι ως ένα βαθμό προβλέψιμη από προσδοκίες και προθέσεις που έχουν οι άνθρωποι. Ο Robertson (1986) κατηγοριοποίησε τις μεθόδους επιλογής προσωπικού με βάση την αρχή ότι η συμπεριφορά σε μια μελλοντική εργασία καθίσταται πιθανότατα προβλέψιμη από τέσσερις παράγοντες: την παρελθούσα συμπεριφορά του ατόμου, τη συμπεριφορά του στο παρόν και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις προσδοκίες του σε σχέση με μελλοντικές συμπεριφορές.

Με εξαίρεση τις συνεντεύξεις και πιθανότατα τη μελλοντική βιογραφία, οι σύγχρονες μέθοδοι δεν εστιάζουν σαφώς σε προθέσεις, στόχους, προσδοκίες και άλλες παρόμοιες μεταβλητές που βλέπουν προς το μέλλον. Οι συνεντεύξεις επικεντρώνονται με έναν ιδιαίτερα δομημένο τρόπο στο πώς υποστηρίζουν οι άνθρωποι ότι θα συμπεριφέρονται σε ρεαλιστικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο. Πολύ συνοπτικά μερικά γενικά συμπεράσματα σε σχέση με τις μεθόδους επιλογής είναι τα παρακάτω:

- ✿ Υπάρχουν κάποια κριτήρια τα οποία θεωρούνται ότι παρέχουν καλύτερες προβλέψεις σε σχέση με τη μελλοντική απόδοση στη δουλειά: τα τεστ ικανοτήτων, τα κέντρα επιλογής, οι συστάσεις, π.χ. η πνευματική και η ψυχοκινητική ικανότητα, αυξάνεται η ικανότητα πρόβλεψης σε σχέση με το να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση ένας μεμονωμένος παράγοντας.

- ✿ Μέσα σε ορισμένα όρια, συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να προβλέψουν καλύτερα κάποια κριτήρια από άλλους.
- ✿ Για παράδειγμα τα βιογραφικά στοιχεία εκτιμούν καλύτερα την απόδοση από ότι την αποχώρηση των εργαζομένων (turnover).

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους (όπως περιγράψαμε στα προηγούμενα στάδια), για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους τοις αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού.

Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων.

Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τλ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- ✿ Την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής των θέσεων εργασίας.
- ✿ Τη γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση της θέσης που πρέπει να προηγηθεί.
- ✿ Ο καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- ✿ Η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- ✿ Η κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- ✿ Η εκπαίδευση των υπευθύνων για την ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- ✿ Το σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί.

Η επιλογή των μη κατάλληλων υπαλλήλων για τη θέση επηρεάζει τους συνεργάτες, το προσωπικό και τους πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα.

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχ. Βήματα στη διαδικασία Επιλογής). Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά.

Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά τα βήματα στη διαδικασία της Επιλογής.



**Σχήμα 2 :** Βήματα στη διαδικασία Επιλογής Προσωπικού.

## **§5.2. Εργαλεία για την Επιλογή του Προσωπικού.**

Στη συνέχεια αναλύονται τα πιο σημαντικά εργαλεία επιλογής που χρησιμοποιούνται είτε από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιρειών, είτε από συμβούλους επιχειρήσεων οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διαδικασία της επιλογής για λογαριασμό των πελατών τους.

## **§5.3. Έντυπες Αιτήσεις.**

Στις έντυπες αιτήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση αξιών, συμπεριφορών, κινήτρων και βιωματικών στοιχείων προκειμένου να αρθούν συμπεράσματα για την επικείμενη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. Κάποια από αυτά μπορούν εύκολα να επιβεβαιωθούν

και κάποια άλλα λιγότερο εύκολα. Οι εργαζόμενοι όμως γνωρίζουν ότι ακόμα και τα στοιχεία που μπορούν να επιβεβαιωθούν απαιτούν χρόνο και πολλοί εργοδότες δε θα μπουν στον κόπο να το κάνουν αναλαμβάνοντας αυτό το ρίσκο. Το ίδιο ισχύει και για τις αιτήσεις κατορθωμάτων που αναφέρονται στη συνέχεια, μόνο που σε αυτές είναι πιο δύσκολο να ελεγχθούν τα πράγματα που δεν ισχύουν, δεδομένου ότι ο υποψήφιος πρέπει να φτιάξει ιστορίες, και να τις εμπλουτίσει και να είναι σίγουρος ότι ταιριάζουν.

Στις αιτήσεις κατορθωμάτων καλούνται οι υποψήφιοι να δώσουν παραδείγματα από προηγούμενες εμπειρίες που είχαν, αποδεικνύοντας κατά πόσο διαθέτουν ή όχι μια συγκεκριμένη δεξιότητα. Βασίζονται σε ατομικές αναφορές παρελθοντικών επιτευγμάτων σχετικά με συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Για το κριτήριο, για παράδειγμα, «ομαδική εργασία», μπορεί να ερωτάται:

"Πείτε μας για κάποια περίοδο που δουλέψατε ως μέλος μιας ομάδας. Προσπαθήστε να περιγράψετε συνοπτικά την ομάδα και τους στόχους της, το ρόλο σας μέσα στην ομάδα, κατά πόσο αναλάβατε ηγετικό ρόλο, τι ακριβώς κάνατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα".

Οι απαιτήσεις αυτές είναι έτσι δομημένες ώστε να διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που απαιτούνται από τον εργοδότη θα έχουν μια ομοιογενή μορφή. Σαν μειονέκτημα αυτής της μεθόδου έχει παρουσιαστεί το ότι αυτές οι αιτήσεις χρειάζονται πολύ χρόνο για να ελεγχθούν και να προκύψουν έτσι τα κατάλληλα άτομα. Αυτό ωστόσο δεν αληθεύει, δεδομένου ότι παρουσιάζοντας τα κριτήρια - δεξιότητες με μια ορισμένη σειρά, ξεκινώντας με αυτά που σχετίζονται περισσότερο με τη συνολική απόδοση που πρέπει να έχει το άτομο στη δουλειά για την οποία πρόκειται να προσληφθεί, ακολουθούν δε εκείνα που σχετίζονται λιγότερο κ.τλ, οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά απορρίπτονται από την αρχή.

Γενικά ωστόσο έχουν αναφερθεί μειονεκτήματα που συνδέονται με τις έντυπες αιτήσεις. Ένα από αυτά είναι ότι η αξία τους συρρικνώνεται με το χρόνο και κανείς δε γνωρίζει ποιο είναι εκείνο το στοιχείο το οποίο θα έχει διαχρονική αξία. Η έρευνα του E.D.B. το 2010 αναφέρει ότι μόνο το 5% των εργοδοτών χρησιμοποιούν συχνά αυτή τη μέθοδο ως κομμάτι της διαδικασίας επιλογής για κάθε τύπο εργασίας.

Ωστόσο οι έντυπες αιτήσεις έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν διαπροσωπικά και γνωστικά χαρακτηριστικά όπως η υποκίνηση, τα οποία δεν

μπορούν να κάνουν τα τεστ, ενώ ο συνδυασμός με τις αιτήσεις κατορθωμάτων ενισχύει ακόμα περισσότερο αυτή την πλευρά. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, συνδυασμένο βέβαια με άλλες μεθόδους επιλογής επειδή ακριβώς δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθούν στοιχεία που δεν μπορούν να συλλεχθούν με άλλους τρόπους.

#### **§5.4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.**

Οι συνεντεύξεις αποτελούν το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη διαδικασία της επιλογής. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το I.R.S.(2010), όλοι οι εργοδότες που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις ως μέθοδο επιλογής προσωπικού. Πρόκειται για μια μέθοδο την οποία όλοι οι εργοδότες χρησιμοποιούν αν και υπάρχουν δείγματα ότι αρχίζει να κλονίζεται η αξιοπιστία της.

Η πιο σημαντική διάκριση μπορεί να γίνει στο κατά πόσο είναι δομημένη ή όχι η συνέντευξη. Στη δομημένη συνέντευξη όλοι οι υποψήφιοι υποβάλλονται στις ίδιες ερωτήσεις που παρουσιάζονται με την ίδια σειρά. Ο τύπος αυτός συνέντευξης αν και περιορίζει τα θέματα που μπορούν να καλυφθούν και μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα, εξασφαλίζει ότι συλλέγονται οι ίδιες πληροφορίες από όλους τους εργαζομένους, γεγονός που περιορίζει την υποκειμενική λήψη αποφάσεων.

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται για την ευελιξία που προσφέρει, για την ανάγκη να συναντήσει ο εργοδότης τον υποψήφιο πρόσωπο με πρόσωπο και για την αποδοχή της και από τα δύο μέρη. Ωστόσο η τεχνική αυτή από μόνη της βασίζεται στην ανθρώπινη κρίση για αυτό και υποστηρίζεται ότι πρόκειται για τη λιγότερο αξιόπιστη μέθοδο επιλογής. Και πάλι όμως πρέπει να τονίσουμε ότι τα προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν οφείλονται στον άνθρωπο που κάνει τη συνέντευξη και όχι στη μέθοδο κάθε αυτή.

Υπάρχει μια σειρά αδυναμιών που συνδέονται με τη συνέντευξη και μια από αυτές και ίσως η πιο σημαντική είναι η πιθανή ύπαρξη προκαταλήψεων, οι οποίες οφείλονται στις κοινωνικές και γενικότερες περιβαλλοντολογικές συνθήκες που κάποιος μεγάλωσε, και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τον άνθρωπο που κάνει τη συνέντευξη στο να πάρει αποφάσεις οι οποίες δε βασίζονται σε γεγονότα. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε ο



ερωτώμενος να εξαλείψει τα στοιχεία εκείνα που περιορίζουν την κρίση του ή ακόμα να συνειδητοποιήσει ποια είναι τα στοιχεία αυτά που μπορεί να τον οδηγήσουν σε άδικες διακρίσεις εις βάρος των υποψηφίων. Ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκύψει κατά τη συνέντευξη είναι να εντυπωσιαστεί θετικά ή αρνητικά αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, από ένα χαρακτηριστικό του υποψηφίου και να κρίνει τα υπόλοιπα στοιχεία του τελευταίου με βάση αυτό.

Για τους παραπάνω λόγους η συνέντευξη πρέπει να χρησιμοποιείται για αξιολόγηση στοιχείων τα οποία μπορούν να μετρηθούν αξιόπιστα με αυτή τη μέθοδο. Η προσπάθεια για να απομονωθούν και να αξιολογηθούν στοιχεία όπως ειλικρίνεια, τιμιότητα, ακεραιότητα δε θα μπορέσει να τελεσφορήσει. Ακόμα και πεπειραμένα άτομα που λαμβάνουν συνεντεύξεις, μερικές φορές ξεχνούν τις φυσικές ψυχολογικές και συναισθηματικές δυσκολίες που να εκφράζεται κανείς ελεύθερα σε μια κατάσταση στην οποία ξέρει ότι κρίνεται και αξιολογείται. Παρόλα αυτά η συνέντευξη αποτελεί έναν τρόπο για να συλλεχθούν έγκυρες και ορθές πληροφορίες οι οποίες μπορούν να συνδυαστούν με πληροφορίες από άλλες πιο αυστηρές μεθόδους επιλογής, αν βέβαια χρησιμοποιηθεί σωστά.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μπορεί να χρησιμοποιηθούν και ομαδικές συνεντεύξεις. Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος δέχεται ερωτήσεις από μια ομάδα ατόμων. Και από εδώ μπορεί να ακολουθηθεί δομημένη ή όχι συνέντευξη ενώ τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου παραμένουν τα ίδια με τη διαφορά ότι τώρα οι εξεταστές είναι περισσότεροι και έχουν τη δυνατότητα να διασταυρώσουν τις απόψεις τους για τον υποψήφιο. Η χρήση ομάδας εξεταστών στοχεύει στο να περιοριστούν οι υποκειμενικές απόψεις που μπορεί να προκύψουν και να επιτευχθούν πιο εύκολα οι στόχοι. Οι ομαδικές συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται κυρίως κατά την επιλογή στελεχών και ηγετών μιας ομάδας.

### **§5.5. Tests.**

Σωστά χρησιμοποιούμενα και ερμηνευμένα τα ψυχομετρικά τεστ είναι από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία που διαθέτει ο αξιολογητής κατά τη διαδικασία της επιλογής. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μετράνε την πνευματική ισχύ του ατόμου (π.χ. ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ανάλυσης καταστάσεων κ.τλ.), τις εξειδικευμένες

επιδεξιότητες (π.χ. τη δυνατότητα να σκέφτεται σε τρεις διαστάσεις, να χρησιμοποιεί την προηγούμενη εμπειρία για να επιλύει τα νέα προβλήματα κ.τλ.) και τα επίπεδα ικανοτήτων και να αναλύουν την ψυχοσύνθεση της προσωπικότητάς του. Τα τεστ που είναι προσομοιώσεις της εργασίας, την οποία πρόκειται να κάνει το άτομο, είναι ιδιαίτερα πρακτικά και χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν χειρωνακτικές, διοικητικές και γραμματειακές ικανότητες.

Από την άλλη τα τεστ προσωπικότητας εμφανίζονται περισσότερο αβέβαια και αναξιόπιστα δεδομένου ότι οι άνθρωποι αλλάζουν (ακόμα και αλλαγή διάθεσης μπορεί να εμφανίσει κάποιες άλλες πτυχές ενός ατόμου), και επίσης είναι δύσκολο να μετρηθούν κάποια χαρακτηριστικά. Η ερμηνεία αυτών των τεστ θεωρείται το πιο δύσκολο σημείο και πρέπει να πραγματοποιείται από επαγγελματίες ψυχολόγους.

Διαμάχη παραμένει, όμως, παρόλη την πλούσια μαρτυρία, ότι ορισμένα τεστ αν χρησιμοποιηθούν σωστά έχουν υψηλή προβλεπτική αξία (predictive value). Παρόλα αυτά τα τεστ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως το μοναδικό κριτήριο για τη λήψη απόφασης σχετικά με την επιλογή ενός υποψηφίου. Τα τεστ δεν μπορούν να υποσκελίσουν το ρόλο του λαμβάνοντα τη συνέντευξη μπορούν όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις, να τον ενισχύουν και να τον συμπληρώσουν.

Οι κυριότερες κατηγορίες τεστ που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

### **§5.5.1. Τεστ Ευστροφίας/Νοημοσύνης.**

Αποτελούν ένα μέσο για να μετρούν την απόδοση του ατόμου σε μια σειρά πνευματικών εργασιών. Έχει αποδειχθεί στατιστικά ότι η ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει υψηλή βαθμολογία σε τέτοια τεστ σχετίζεται με την ικανότητα να μαθαίνει και να συγκρατεί νέα γνώση, να επιτυγχάνει σε εξετάσεις και στον εργασιακό χώρο.

Το γεγονός είναι ότι ένα άτομο βέβαια από μόνο του έχει την απαραίτητη πνευματική δυναμικότητα, δεν εξασφαλίζει επιτυχία στη δουλειά. Όμως αν αυτή η δυναμικότητα λείπει, η επιτυχία δε θα επιτευχθεί όσο πολύ και αν προσπαθήσει. Τα περισσότερα τεστ γενικής ή εξειδικευμένης ευφυΐας (general and special aptitude), περιλαμβάνουν έναν παράγοντα που χαρακτηρίζεται παράγοντας νοημοσύνης. Ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης θα τα πάει καλά σε όλα αυτά τα τεστ όμως η απόδοση του θα διαφέρει από το ένα τεστ στο άλλο, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο το κάθε τεστ μετράει και άλλες ικανότητες παράλληλα.

Οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τη νοημοσύνη σε κάποιους τύπους εργασιών από άλλους. Έτσι κάποια άτομα θα ανταποκριθούν καλύτερα σε τεστ λεκτικά, άλλοι σε αριθμητικά και άλλοι στη σύνθεση οχημάτων και σχεδίων. Για το λόγο αυτό για να είναι αξιόπιστη η μέτρηση της γενικής νοημοσύνης του ατόμου, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός αριθμητικού και λεξικού τεστ.

### **§5.5.2. Ειδικά Τεστ Ικανοτήτων.**

Οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά στην ψυχολογική τους σύνθεση. Κάποιοι διαθέτουν μια ξεχωριστή κλίση για τις γλώσσες, ενώ άλλοι είναι πιο καλοί στις χειρωνακτικές εργασίες. Αυτό το είδος των τεστ χρησιμοποιείται για να μετρήσει ορισμένες από αυτές τις ξεχωριστές ικανότητες. Ορισμένα βέβαια χαρακτηριστικά μπορούν να διακριθούν συγκρίνοντας την απόδοση στα γενικά και στα ειδικά τεστ ικανοτήτων.

### **§5.5.3. Τεστ Γνώσεων.**

Αυτού του είδους τα τεστ στοχεύουν στη μέτρηση του εύρους και του βάθους γνώσης ενός θέματος και κατανόησης των βασικών αρχών του. Δεδομένου ότι η βαθμολόγηση αυτών των τεστ δε στηρίζεται στην υποκειμενική αξιολόγηση, παρέχουν έναν ακριβή οδηγό του κατά πόσο το άτομο γνωρίζει ή όχι το συγκεκριμένο αντικείμενο και υπογραμμίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κατανόησης αυτού του θέματος.

### **§5.5.4. Test Υποδείγματα Εργασίας.**

Ανταποκρίνονται πιο πολύ στις απαιτήσεις της εργασίας από ότι τα τεστ ικανοτήτων. Λόγω χρονικών περιορισμών δεν είναι δυνατόν να προσομοιώσουν όλες τις πλευρές της εργασίας για την οποία προορίζεται ο εργαζόμενος, ή όλες τις δραστηριότητες που αυτή περιλαμβάνει. Και συνεπώς πρέπει να περιοριστούν μόνο στην αξιολόγηση εκείνων των κριτηρίων/δεξιοτήτων τα οποία είναι απαραίτητα να κατέχει ο υποψήφιος για πρόσληψη. Εξάλλου από τους υποψήφιους θεωρούνται πιο δίκαια, πιο αξιόπιστα και φαίνεται να κατέχουν μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα.

### **§5.5.5. Test Προσωπικότητας.**

Αποτελούν τα πιο αμφιλεγόμενα από τα ψυχολογικά τεστ. Θα ήταν βέβαια πολύτιμη βοήθεια στη διοίκηση προσωπικού η δυνατότητα να μπορεί να υποστηρίζεται οποιαδήποτε διαδικασία επιλογής προσωπικού και από τα τεστ προσωπικότητας αποδεδειγμένης αξιοπιστίας και βαρύτητας, τα οποία θα ήταν αποδεκτά για ανάλογες περιπτώσεις. Δυστυχώς δεν έχουν ακόμα καταφέρει να βρουν τρόπους ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η προσωπικότητα ενός ατόμου και οι ψυχολόγοι παραμένουν σκεπτικοί ως προς αυτό το σημείο.

### **§5.5.6. Τα Test σαν Εργαλεία Επιλογής Γενικά.**

Τα τεστ φαίνεται να έχουν την ικανότητα να αξιολογούν την αποδοτικότητα του ατόμου πολύ καλύτερα από άλλες μεθόδους. Υπάρχουν ωστόσο ανθρώπινα χαρακτηριστικά των οποίων δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη σχέση τους με την απόδοση στην εργασία. Τα τεστ μπορούν να επιβεβαιώνουν κατά πόσο τα άτομα έχουν τις ικανότητες αλλά δεν προβλέπουν το κατά πόσο θα τις χρησιμοποιήσουν.

Ιδιαίτερα για υποψήφιους χωρίς επαγγελματική εμπειρία τα τεστ παρέχουν πληροφόρηση η οποία δεν είναι πουθενά αλλού διαθέσιμη. Εξάλλου μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση της δουλειάς, το μέγεθος της εταιρείας, τους οικονομικούς πόρους που διαθέτει η εταιρεία για τη διαδικασία της αξιολόγησης κ.τλ.

Προσοχή ωστόσο χρειάζεται στο ότι η αξία των τεστ μειώνεται όσο αυξάνει η ηλικία του υποψηφίου, και έτσι σε άτομα άνω των 40 δε συνηθίζεται να υποβάλλονται σε τεστ. Επιπλέον τα τεστ είναι ευρέως αποδεκτά με την προϋπόθεση ότι επεξηγούνται σωστά. Εξάλλου παρέχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και μπορούν να ελέγξουν κατά πόσο ένα άτομο έχει τη δυνατότητα να επαναεκπαιδευτεί, να προσαρμοστεί και να αλλάξει.

Είναι πολύ σημαντικό ωστόσο πριν χρησιμοποιηθούν επίσημα από την εταιρεία να εξετασθεί το κατά πόσο μπορούν να μετρήσουν αξιόπιστα τα κριτήρια για την αξιολόγηση των οποίων χρησιμοποιούνται.

## §5.6. Κέντρα Επιλογής.

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ. Ομάδες υποψηφίων μπαίνουν σε μια διαδικασία τεστ και ομαδικών ασκήσεων σε ένα κέντρο αξιολόγησης, το οποίο είναι εξοπλισμένο να διαχειρίζεται τέτοια τεστ και με εξειδικευμένο προσωπικό, εκπαιδευμένο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων των τεστ. Οι ομάδες πρέπει να αποτελούνται από 6 έως 8 συμμετέχοντες παρόμοιας ηλικίας και να έχουν περίπου το ίδιο επίπεδο εμπειρίας. Μια ομάδα ανάμικτη, με γυναίκες και άντρες, γενικά αποφεύγεται. Ένα βασικό μειονέκτημα των ομαδικών μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού είναι ότι γίνεται γνωστή η ταυτότητα του κάθε υποψηφίου στους υπόλοιπους.

Μια πρόσφατη έρευνα 907 εταιρειών που απασχολούσαν πάνω από 1000 εργαζομένους, απέδειξε κατά πόσο όρο το 50% του ιδιωτικού και το 39% του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο των κέντρων επιλογής με άνω του 60% κάποιων συγκεκριμένων κλάδων όπως του κλάδου τροφίμων και ποτών, τραπεζών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η μελέτη ακόμα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο αυτή για μια ευρεία γκάμα αιτήσεων, όπως στρατολόγησης αποφοίτων, εξωτερικής στρατολόγησης, προαγωγών και ανάπτυξης καριέρας.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κέντρων αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- ❁ **Αξιοπιστία:** Μελέτες που έχουν γίνει διαχρονικά έχουν αποδείξει ότι καλοσχεδιασμένα κέντρα αξιολόγησης, είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία.
- ❁ **Παροχή μιας ρεαλιστικής άποψης της εργασίας,** άνθρωποι με μια πιο ρεαλιστική άποψη των δραστηριοτήτων που εμπεριέχει η εργασία για την οποία προορίζονται δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση, ικανοποίηση και καλύτερη απόδοση στο μακροπρόθεσμο διάστημα. Στα κέντρα αξιολόγησης, αν οι ασκήσεις είναι σχεδιασμένες σωστά, οι υποψήφιοι μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο η δουλειά για την οποία έκαναν την αίτηση, πληροί ή όχι τις προσδοκίες τους.

- ❁ **Θετική η αντίδραση των υποψηφίων:** Οι μη επιτυχόντες υποψήφιοι τείνουν να βλέπουν λιγότερο θετικά τη χρήση των κέντρων αξιολόγησης, όλοι όμως οι υποψήφιοι τείνουν να προτιμούν τη μέθοδο αυτή σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.
- ❁ **Συμμετοχή των στελεχών παραγωγής:** Η συμμετοχή των ανθρώπων που θα έχουν ως υφισταμένους τους, τους υποψήφιους για πρόσληψη, τους καθιστά υπεύθυνους για τις αποφάσεις και τις συνέπειες που θα προκύψουν από αυτές τις επιλογές.

Τα **μειονεκτήματα** από την άλλη αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

- ❁ **Κόστος:** Τα λάθη επιλογής μπορούν να κοστίσουν πολλά χρήματα και μερικές φορές να βλάψουν όλο το περιβάλλον της επιχείρησης.
- ❁ **Ιδιαίτερα μηχανοποιημένα:** Πολύ περίπλοκες και δύσκολες ασκήσεις μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για το ηθικό και την κινητοποίηση των υποψηφίων, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους κατά τη διαδικασία επιλογής.

## **§5.6. Συστάσεις.**

Προηγούμενοι εργοδότες ή άλλα άτομα τα οποία γνωρίζουν τον υποψήφιο προτείνονται από αυτόν ώστε να έχει τη δυνατότητα ο μελλοντικός εργοδότης του να επικοινωνήσει μαζί τους για να συλλέξει από αυτούς πληροφορίες. Αυτές μπορεί να αφορούν είτε επιβεβαίωση κάποιων πληροφοριών που ήδη έχει παράσχει ο εργαζόμενος, είτε αναζήτηση νέων πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο. Η διαδικασία αυτή κοστίζει βέβαια στην επιχείρηση κάποια χρήματα και χρόνο αλλά συνήθως αξίζει τον κόπο δεδομένου ότι υπάρχουν φορές που εργαζόμενοι υπερβάλλουν κατά την παρουσίαση κάποιων στοιχείων του βιογραφικού τους.

Συνήθως ο μελλοντικός εργοδότης ζητάει συστάσεις από τον ακαδημαϊκό και επαγγελματικό χώρο. Οι συστάσεις αυτές, μπορεί να δίνονται γραπτώς ή τηλεφωνικός. Τυπικά οι ερωτήσεις που τίθενται αφορούν περιγραφή των καθηκόντων του υποψηφίου στους προηγούμενους εργοδότες του ή ανάλυση του περιεχομένου των σπουδών του αν πρόκειται για τον ακαδημαϊκό χώρο, προηγούμενους μισθούς,

λόγους που έφυγε από τη δουλειά, τρόπους συμπεριφοράς και γενικότερες εντυπώσεις από ανθρώπους που συνεργάστηκαν μαζί του. Τα πράγματα είναι πιο δύσκολα αν η επιβεβαίωση είναι γραπτή πολλές φορές οι εταιρείες χρησιμοποιούν επιστολές που δε διαφοροποιούνται ανά εργαζόμενο με αποτέλεσμα τέτοιες επιστολές να είναι ουσιαστικά άχρηστες στο μελλοντικό εργοδότη του υποψηφίου δεδομένου ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί η αξιοπιστία τους.

Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα με τις συστατικές επιστολές οι οποίες παρουσιάζουν πολλές φορές στοιχεία τα οποία είναι υπερβολικά ή και παραπλανητικά, έχουν προταθεί κάποιοι τρόποι κατά καιρούς οι οποίοι σκοπεύουν να μειώσουν την υποκειμενικότητα μιας γραπτής κυρίως επιστολής. Μπορεί για παράδειγμα να ετοιμαστεί μια φόρμα η οποία να περιλαμβάνει ερωτήσεις με δυνατότητα επιλογής σε μια κλίμακα, έτσι ώστε συμπληρώνοντάς την από το άτομο που δίνει τη σύσταση, να υπάρχει η δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησής της. Η μέθοδος αυτή προσφέρει επιπλέον τη δυνατότητα να προκύπτουν άμεσα συγκρινόμενα αποτελέσματα για πολλούς υποψηφίους.

Σημασία έχει ωστόσο να χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος η οποία μπορεί να παράσχει πληροφόρηση, κυρίως βέβαια να επιβεβαιώσει στοιχεία τα οποία αναφέρονται στις αιτήσεις και τα βιογραφικά των υποψηφίων και τα βιογραφικά των υποψηφίων και δε θα πρέπει να υποτιμάται η δυνατότητά της να εντοπίζει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων.

### **§5.7. Γραφολογία.**

Με τη μέθοδο αυτή αναλύεται ο γραφικός χαρακτήρας του ατόμου και χρησιμοποιείται από κάποιες επιχειρήσεις για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικοί γραφολόγοι εξετάζουν το μέγεθος και τη μορφή των γραμμάτων χρησιμοποιώντας ένα δείγμα χειρόγραφου κειμένου γραμμένο από τον υποψήφιο και προσπαθούν να φανερώσουν κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Αν και αυτός ακούγεται ως ένας αρκετά ιδιόμορφος τρόπος αξιολόγησης υπάρχουν ειδικοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη αξιολόγηση ενός ατόμου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο στη Γαλλία

και στη Γερμανία αν και η έρευνα του Fowler το 1991 παρατηρεί ότι η χρήση αυτής της μεθόδου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και στην Αγγλία παρόλο που πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δηλώνουν ότι λαμβάνουν υπόψη και τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου. Έρευνες ωστόσο βρήκαν μικρή σχέση με τη δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης στην εργασία. Ένα πρόβλημα που υπάρχει εξάλλου είναι ότι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων εξαρτάται από το γραφολόγο και επιπλέον είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ μιας σειράς προσωπικών χαρακτηριστικών και της αποδοτικότητας στην εργασία.

### **§5.8. Μέθοδοι Επιλογής στην Ελλάδα.**

Έχοντας αναλύσει το τι αναφέρει η βιβλιογραφία σε σχέση τις μεθόδους επιλογής του προσωπικού, εκείνο που εξετάζεται στη συνέχεια είναι το ποιές από αυτές τις μεθόδους χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, έτσι τουλάχιστον όπως προέκυψε τις τελευταίες Συγκριτικές Έρευνες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα.

Για παράδειγμα η χρήση ομαδικών συνεντεύξεων μπορεί να εφαρμόζεται σε κάθε θέση, πολλές, ορισμένες, λίγες θέσεις ή και να μη γίνεται καθόλου χρήση αυτής. Συγκεκριμένα όσον αφορά στις ομαδικές συνεντεύξεις, είναι πολύ λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες φάνηκε να τη χρησιμοποιούν ως μέθοδο επιλογής. Για την ακρίβεια το 71 % των ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου ενώ μόλις το 5,5% τη χρησιμοποιεί για κάθε θέση. Ο δημόσιος τομέας δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου ενώ ο ημιδημόσιος επίσης δεν τη χρησιμοποιεί παρά κατά ένα 5,3% και αυτό για εξειδικευμένες θέσεις. Σχετικά για τις προσωπικές συνεντεύξεις στον ιδιωτικού τομέα, ως μέσο επιλογής κυμαίνεται σε ποσοστά μεταξύ 75% και 93%, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης έναντι του 1% του δημοσίου και 6% του ημιδημοσίου. Τα αποτελέσματα αυτά είναι συγκρίσιμα με αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις Η.Π.Α. και στην Μ. Βρετανία, όπου τα ποσοστά χρήσης της συνέντευξης κυμαίνονται μεταξύ 38% και 66% (CIRD, Recruitment survey).

Οι έντυπες αιτήσεις φαίνεται να υπερτερούν και πάλι ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, χρησιμοποιούμενη για κάθε θέση, στον ιδιωτικό τομέα με 85,9% έναντι



5,9% στο δημόσιο και 8,2% στον ημιδημόσιο για κάθε θέση ενώ ένα μεγάλο σχετικά ποσοστό, το 24,3% του συνολικού δείγματος δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου αυτή τη μέθοδο.

Τα ψυχολογικά τεστ δε χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα ή πολύ λίγο και για εξειδικευμένες θέσεις μόνο στον ημιδημόσιο, ενώ αν και δεν ήταν ιδιαίτερα αναμενόμενο το μεγαλύτερο επίσης ποσοστό του ιδιωτικού τομέα δε χρησιμοποιεί τέτοια τεστ. Συγκεκριμένα το 62,2% του ιδιωτικού τομέα δεν τα χρησιμοποιεί καθόλου ενώ μόλις το 13% με 21% χρησιμοποιεί τέτοια τεστ για κάθε θέση στην οποία περιλαμβάνει άτομα, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης προς πώληση και του είδους της επιχείρησης. Χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις σε ποσοστό που ξεπερνά το 75% του συνόλου και συμπληρωματικά με την προσωπική συνέντευξη. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό *Personnel Psychology*, στην Ευρώπη τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 35%, ενώ σε χώρες όπως η Μ. Βρετανία, Ισπανία, Σουηδία το ποσοστό αυτό ξεπερνά το 50%. Αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό στις Η.Π.Α. περίπου 30%.

Τα κέντρα επιλογής προσωπικού δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από μια σειρά λόγων: όπως το υψηλό κόστος, η δυνατότητα εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αρκετά εύκολα, η φύση των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες κατά κύριο λόγο είναι μικρομεσαίες, η μη ύπαρξη πολλών εξειδικευμένων κέντρων παροχής υπηρεσιών διοίκησης προσωπικού. Από την έρευνα προκύπτει ότι ο ημιδημόσιος και ο δημόσιος τομέας δε χρησιμοποιούν καθόλου αυτή τη μέθοδο. Ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα, χρησιμοποιεί σε αρκετά χαμηλά ποσοστά (κάτω του 10%) αυτή τη μέθοδο και κυρίως για ανώτερες και ανώτατες θέσεις, λόγω του αυξημένου κόστους, σε αντίθεση με άλλες Χώρες, όπως η Μ. Βρετανία με 43%, (CIPD, Recruitment Survey).

Η γραφολογία επίσης δε φαίνεται να χρησιμοποιείται ως μέθοδος αξιολόγησης του υποψηφίου για επιλογή, με 91,4% του συνολικού δείγματος να δηλώνει ότι δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου. Τα πράγματα φαίνεται να είναι πιο περίπλοκα σχετικά με τις συστάσεις. Το 90% του δημοσίου και το 68,4% του ημιδημοσίου δεν τη χρησιμοποιεί καθόλου ως μέθοδο επιλογής. Στον ιδιωτικό τομέα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις προσωπικές συστάσεις ως

βασική μέθοδο επιλογής προσωπικού παραμένει αρκετά υψηλό, κυμαινόμενο μεταξύ 39% και 48% ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης (υψηλότερη χρήση στις χαμηλότερα ιεραρχικές θέσεις).

Τέλος γίνεται φανερό ότι ο δημόσιος τομέας μπορεί να προσλάβει μόνο μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενώ ο ημιδημόσιος χρησιμοποιεί την ίδια διαδικασία για ένα 80% των προσλήψεων που χρησιμοποιεί για κάθε θέση. Στον ιδιωτικό τομέα, προτάθηκαν ως μέθοδοι επιλογής εξωτερικές παρεμβάσεις και σεμινάρια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

## **§6.1. Οι Μέθοδοι Μείωσης του Προσωπικού.**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί μέσα στις δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού είναι και ο προγραμματισμός και καθορισμός των αναγκών σε εργαζομένους. Στόχος είναι η εταιρεία να έχει τους κατάλληλους ανθρώπους όταν τους χρειάζεται. Το πρόβλημα παρουσιάζεται σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει εργαζομένους τους οποίους εικάζει ότι δε θα χρειαστεί άλλο τις υπηρεσίες τους. Για τις περιπτώσεις κάλυψης εποχιακών αναγκών, μπορούν να εφαρμοστούν οι σύγχρονοι τρόποι εργασίας όπως περιγράφηκαν ανωτέρω. Για τις περιπτώσεις μείωσης του προσωπικού τα πράγματα είναι πιο δύσκολα γιατί οι αντιδράσεις προέρχονται από πολλούς φορείς. Από τους ίδιους τους εργαζομένους και τα συνδικάτα, από την κοινωνία και την πολιτεία η οποία με νόμους προσπαθεί να προστατέψει την οικονομική ισορροπία μιας χώρας.

Η μείωση του προσωπικού μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά λόγων όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, μεταφορά των παραγωγικών μονάδων σε άλλες χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό, περικοπές του προσωπικού για μείωση του κόστους προκειμένου να ισχυροποιηθεί η θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού κ.τλ. Όποιος και να είναι όμως ο λόγος, το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού έχει αναλάβει το δύσκολο ρόλο του να οργανώσει και να εκτελέσει αυτό το δύσκολο έργο.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται συνοπτικά μερικοί από τους τρόπους που έχει στη διάθεση της Διοίκησης Προσωπικού για να μειώσει το προσωπικό της.

## **§6.2. Πάγωμα Προσλήψεων.**

Με τη μέθοδο αυτή, τα άτομα που παραιτούνται, πεθαίνουν ή συνταξιοδοτούνται δεν αντικαθίστανται. Δεν απολύεται κανένας, απλά αυτοί που παραμένουν στην επιχείρηση πρέπει να βγάζουν την ίδια δουλειά με λιγότερους ανθρώπους. Αν οι υπάλληλοι δεν αποχωρούν από την επιχείρηση με οποιονδήποτε τρόπο κατά μεγάλους αριθμούς, το πάγωμα των προσλήψεων περιορίζει σε πολύ μικρό βαθμό τον αριθμό των εργαζομένων, και έτσι δε βοηθάει το να μειωθεί άμεσα

το εργατικό κόστος. Πρόκειται ωστόσο για μια μέθοδο μείωσης του προσωπικού που γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή από τους εργαζομένους σε σχέση με άλλες μεθόδους.

### **§6.3. Εθελούσια Έξοδος – Πρώιμη Συνταξιοδότηση.**

Με τις μεθόδους αυτές παροτρύνονται οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι της εταιρείας να αποχωρήσουν νωρίτερα από την επιχείρηση. Για να παραχωρηθεί αυτό το εθελοντικό κίνητρο, οι εργοδότες παρέχουν επιπλέον χρήματα στους εργαζομένους έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τα οικονομικά προβλήματα που πιθανόν να παρουσιαστούν μέχρι να ενεργοποιηθούν οι συντάξεις τους. Θεωρούνται γενικά ως μέθοδοι μείωσης προσωπικού ευρύτερα αποδεκτοί γιατί περιορίζουν τόσο τον καταναγκαστικό χαρακτήρα των ατομικών και μαζικών ή προσωρινών απολύσεων και μειώνουν το άγχος και την αβεβαιότητα των εργαζομένων. Τις μεθόδους αυτές τις προτιμούν οι εργοδότες γιατί μειώνουν σημαντικά τα εργατικά κόστη με το χρόνο.

Αν και υπάρχουν ορισμένα κόστη στην αρχή, η εταιρεία δεν υφίσταται το συνεχές εργατικό κόστος. Η μέθοδος της εθελουσίας εξόδου και της πρώιμης συνταξιοδότησης αποτελούν πιο ανθρώπινους τρόπους για να μειώσει κανείς το προσωπικό του από το να τερματίσει μια μακροσκελή συνεργασία με πιστούς εργαζομένους. Επιπλέον καθώς η φιλοσοφία του buyout είναι αληθινά εθελοντική, η επιχείρηση είναι λιγότερο εκτεθειμένη σε ηλικιακές διακρίσεις.

Πολλές φορές τα προγράμματα αυτά προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αποφασίσουν μέσα σε 60-90 ημέρες για το αν θέλουν ή όχι να φύγουν. Σε περίπτωση που δεν αποχωρήσουν αναλαμβάνουν τον κίνδυνο να συρρικνωθούν οι θέσεις τους σε μελλοντικές αναδιοργανωτικές προσπάθειες της εταιρείας. Τόσο οι εργαζόμενοι που επιθυμεί να κρατήσει η εταιρεία όσο και αυτοί των οποίων οι θέσεις θα συρρικνωθούν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν αυτή τη μέθοδο. Έτσι υπάρχουν περιπτώσεις που οι εργοδότες θα επιθυμούσαν να διατηρήσουν κάποιους υπαλλήλους οι οποίοι όμως να επιθυμούν να φύγουν με αυτό τον τρόπο.

#### **§6.4. Διακοπή Εργασίας και Ανάκληση.**

Πρόκειται για έναν αορίστου χρόνου διαχωρισμό του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της εταιρείας για λόγους που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο των υπαλλήλων. Αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτή είναι η μείωση πωλήσεων, οι εποχικές διακυμάνσεις της αγοράς, οι καθυστερήσεις της παραγωγής και τεχνολογικές αλλαγές. Ο εργοδότης μπορεί να ανακαλέσει τον εργαζόμενο γιατί μερικές φορές είναι προσωρινή η διακοπή εργασίας. Συνήθως στις περιπτώσεις διακοπής διατηρούνται για ένα συγκεκριμένο διάστημα τα δικαιώματα κάποιων επιδομάτων. Συμφέρει δε να έχει στη διάθεση της η επιχείρηση αυτούς τους υπαλλήλους, γιατί έτσι έχει μεγάλη οικονομία στα έξοδα εκπαίδευσης, που υποχρεούται να κάνει και θα αποφύγει επιπλέον να αναγκαστεί να προσλάβει νέους εργαζομένους εκτός βέβαια και αν η διάρκεια της διακοπής είναι μεγάλη, οπότε έχουν ήδη βρει δουλειά αλλού οι εργαζόμενοι αυτοί. Κατά τη διαδικασία της διακοπής λαμβάνονται υπόψη η ικανότητα του υπαλλήλου, η ηλικία, η αρχαιότητα, οι οικογενειακές υποχρεώσεις κ.τλ .

#### **§6.4. Τοποθέτηση Εκτός Εταιρείας.**

Πρόκειται για μια σειρά μέτρων που μπορεί να πάρει ο εργοδότης για να υποστηρίξει και να βοηθήσει τους εργαζομένους που μπορεί να φύγουν από την εταιρεία για λόγους όπως είναι ο ανασχεδιασμός και η μείωση θέσεων, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι συγχωνεύσεις, το κλείσιμο εργοστασίων κ.τλ. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους εργαζομένους στα πλαίσια της μεθόδου αυτής είναι προσωπική καθοδήγηση για ανάπτυξη της καριέρας τους, η βοήθεια στην ανεύρεση εργασίας κ.τλ.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία μπαίνει στη διαδικασία εφαρμογής ενός τέτοιου ακριβού και χρονοβόρου προγράμματος παρόλο που οι εργαζόμενοι τίθενται εκτός επιχείρησης για οικονομικούς λόγους:

- ✿ **Το κόστος μπορεί να μην είναι τόσο μεγάλο:** Το να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βρουν δουλειά γρήγορα, μειώνει την πληρωμή των πλεονεκτημάτων ανεργίας που πρέπει διαφορετικά να πληρώσει ο εργοδότης.
- ✿ **Εταιρική εικόνα:** Η εταιρεία θέλει να φαίνεται ότι νοιάζεται για τους εργαζομένους της και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να το πετύχει.
- ✿ **Νομικά θέματα:** Για όσο μεγαλύτερο διάστημα βρίσκονται οι εργαζόμενοι χωρίς εργασία, τόσο πιο πιθανό είναι να ζητήσουν αποζημιώσεις.
- ✿ **Κοινωνική υπευθυνότητα:** Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες έχουν μια ηθική υποχρέωση προς τους προηγούμενους εργαζόμενους.

Άλλη βοήθεια που παρέχεται είναι η επανεκπαίδευση για διάφορες δουλειές και η επικοινωνία με άλλους εργοδότες για τη μετακίνηση του προσωπικού από τη μια εταιρεία στην άλλη.

### **§6.5. Επανασχεδιασμός Θέσεων Εργασίας.**

Πρόκειται για μια πολύ διαδεδομένη μορφή αλλαγής η οποία προκύπτει με απώτερο σκοπό την καλύτερη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στόχος είναι η μείωση της υπερβολικής διαφοροποίησης και γραφειοκρατικής αποτελεσματικότητας, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η δημιουργία καινοτομιών στην τεχνολογία και το management που παρουσίασαν νέες πιο αποτελεσματικές μεθόδους λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η αποκέντρωση ή περιορισμός της διοικητικής πυραμίδας δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό λόγω της μεγαλύτερης παρεχόμενης ευελιξίας ενώ υπάρχει όφελος και από το συνεπαγόμενο μικρότερο κόστος, λόγω της τεχνολογίας που καταργεί κάποιες θέσεις εργασίας κ.τλ. Σε αυτή την περίπτωση πολλές φορές η λύση δεν είναι η περικοπή του προσωπικού αλλά πρέπει να εξετάζονται και άλλες τεχνικές μείωσης του προσωπικού ή ακόμα και επανεκπαίδευσής του.

### **§6.6. Αναγκαστική Έξοδος.**

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αναγκάζεται να φύγει από την επιχείρηση για μια σειρά λόγων. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσαμε να βάλουμε και την απόλυση η οποία διαφοροποιείται όμως ως προς τους λόγους που

οδηγούν τη διοίκηση σε μια τέτοια απόφαση και συνήθως είναι λόγοι ανεπάρκειας ή κάποιου σοβαρού παραπτώματος στο οποίο έχει υποπέσει ο εργαζόμενος. Βέβαια η διοίκηση προσπαθεί να αποφεύγει τέτοιες περιπτώσεις για λόγους γοήτρου και άγχους που μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του ηθικού των υπόλοιπων εργαζομένων κ.τλ. Επιπλέον ακόμη και όταν γίνεται είναι μεμονωμένη.

Οι άλλοι λόγοι που οδηγούν σε αναγκαστική έξοδο είναι το κλείσιμο της εταιρείας είτε για λόγους πτώχευσης, είτε μεταφοράς της σε άλλη χώρα, συγχώνευσης ή εξαγοράς από άλλη επιχείρηση, συρρίκνωσης των τμημάτων, τεχνολογικές αλλαγές όπως η αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας κ.τλ. Ο θυμός, η πικρία, η απογοήτευση και το σοκ είναι οι αναμενόμενες αντιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι με αυτοί τη μέθοδο. Η πατερναλιστική κουλτούρα και εικόνα της επιχείρησης ως ιδανικός εργοδότης καταρρέει.

Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι ανάμικτα, δεδομένου ότι η μείωση του κόστους που παρατηρείται είναι πολλές φορές απλά βραχυχρόνια ενώ η αύξηση της κερδοφορίας δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Εξάλλου μελέτες δείχνουν ακόμα και αρνητικά ή τουλάχιστον αδιάφορα αποτελέσματα στο θέμα της ποιότητας, της παραγωγικότητας και του ηθικού. Για τους λόγους αυτούς πρέπει να επανεξετάζονται και άλλοι μέθοδοι μείωσης προσωπικού πριν ληφθεί τέτοια απόφαση και αυτή θεωρείται ως ύστατη λύση και βέβαια να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζονται οι συγκρούσεις με τους εργαζομένους και την κοινωνία. Για να γίνει σωστά η μείωση προσωπικού και όσο το δυνατόν λιγότερο ανώδυνα, πρέπει να υπάρχουν σωστά διαμορφωμένα κανάλια επικοινωνίας, η ανάμιξη των ανθρώπων στη διαδικασία αυτή και η ενημέρωσή τους για τους λόγους που γίνεται κάτι τέτοιο, η ψυχολογική και η χρηματική υποστήριξη τους και τέλος η βοήθεια για εύρεση νέας εργασίας.



### **§6.7. Ανάθεση Εκτός Επιχείρησης.**

Πρόκειται για μια στρατηγική για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης η οποία βέβαια συνδυάζεται με μια σειρά από μετακινήσεις προσωπικού. Η εταιρεία συγκεντρώνει στους δικούς της χώρους εκείνες τις δραστηριότητες στις οποίες πιστεύει ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς της εξασφαλίζουν μοναδική υπεροχή και παρέχουν μοναδική αξία για τους πελάτες της και αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες τις υπόλοιπες. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η επιχείρηση δεν έχει τεχνογνωσία σε ένα θέμα και δεν είναι διατεθειμένη να διαθέσει χρόνο και χρήμα για να αποκτήσει ή όταν θεωρεί ότι μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα ή θα έχει καλύτερη ποιότητα σε κάποια τμήματα της επιχείρησης αν τα αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### **§6.9. Μη Ανανέωση των Συμβολαίων.**

Η περίπτωση αυτή υπάγεται στα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εργασία των εποχιακών εργαζομένων. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μειώνει το προσωπικό της όταν δεν το χρειάζεται άλλο μη ανανεώνοντας τα συμβόλαια των εργαζομένων ορισμένου χρόνου. Είναι αρκετά λογική και αποδεκτή ως μέθοδος γιατί και οι εργαζόμενοι δεν προσδοκούν τίποτα από την επιχείρηση αλλά και η ίδια η διοίκηση δε χρειάζεται να απολογηθεί για τίποτα και δεν υπάρχει ηθικό και κοινωνικό κόστος.

### **§6.10. Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού στην Ελλάδα.**

Στο σημείο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν για τις μεθόδους μείωσης του προσωπικού. Συγκεκριμένα το πάγωμα προσλήψεων χρησιμοποιείται σε ένα μεγάλο ποσοστό από όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Στον ιδιωτικό τομέα έχει προκύψει ότι το 59% των επιχειρήσεων το χρησιμοποιούν, στο δημόσιο το 75% και στον ημιδημόσιο το 68,30%.

Η πρόωμη συνταξιοδότηση από την άλλη δεν ήταν ευρέως χρησιμοποιούμενη και εμφανίζεται με ένα ποσοστό 28% που συνεχώς αυξάνεται στον δημόσιο τομέα. Η εθελουσία έξοδος από την άλλη δε φαίνεται να χρησιμοποιείται στο δημόσιο τομέα αλλά χρησιμοποιείται ευρέως από τον ιδιωτικό κατά 43,40% και κατά ένα ποσοστό 50% από τον ημιδημόσιο, (τα ποσοστά αυτά το τελευταίο διάστημα ενδέχεται να διαφέρουν). Η αναγκαστική έξοδος αποφεύγεται γενικά από τις ελληνικές επιχειρήσεις με ένα ποσοστό στο σύνολο των επιχειρήσεων 19,60%. Το μικρότερο ποσοστό εμφάνισης αυτής της μεθόδου το κατέχει το ημιδημόσιο με 6,30%, ενώ τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας έχουν σχετικά υψηλά ποσοστά, 25% και 21,70% αντίστοιχα.

Ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας από την άλλη εμφανίζεται κατά ένα 45,8% στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, κατά 12,5% στο δημόσιο τομέα και κατά 37,5% στον ημιδημόσιο τομέα. Σε αντίστοιχη περίπτωση αναλογία αλλά πιο αυξημένη παρουσιάζεται η χρήση της μη ανανέωσης συμβολαίων ορισμένου χρόνου με σύνολο χρήσης αυτής της μεθόδου το 52,3%. Σε χαμηλότερα επίπεδα γύρω στο 32,7% στο σύνολο των ερωτηθέντων ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να χρησιμοποιείται η μέθοδος της ανάθεσης εκτός επιχείρησης, ενώ η τοποθέτηση εκτός εταιρείας δεν εφαρμόζεται στην Ελλάδα παρά σε ένα πολύ μικρό ποσοστό.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στο θέμα των μεθόδων μείωσης προσωπικού ο δημόσιος και ημιδημόσιος τομέας φαίνεται να εμφανίζονται πιο «στοργικοί» εργοδότες από ότι ο ιδιωτικός. Αυτό είναι αναμενόμενο για λόγους κοινωνικής πολιτικής. Και ο δημόσιος ωστόσο τομέας προσπαθεί να αποφεύγει χρήση μεθόδων που αμαυρώνουν την εικόνα του και δημιουργούν συγκρούσεις τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Από την άλλη όμως η ύπαρξη της μονιμότητας, καθιστά λιγότερο ανταγωνιστικές και ευέλικτες τις επιχειρήσεις του δημοσίου και ημιδημοσίου τομέα.

Η άποψη μας ωστόσο είναι ότι θα πρέπει να αποφεύγονται μέθοδοι μείωσης προσωπικού οι οποίοι θα μπορούσαν να βλάψουν τόσο την ψυχολογία των εργαζομένων όσο και την ίδια την επιχείρηση μακροπρόθεσμα και γενικά να αποφεύγονται ενέργειες που θίγουν τα συμφέροντα των εργαζομένων.

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η καλή επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να αποφύγει συγκρούσεις, δυσαρέσκεια και να επιτευχθούν λύσεις που θα είναι ωφέλιμες τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση.

## ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημείο αυτό θεωρούμε σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική ανακεφαλαίωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις τελευταίες Συγκριτικές Έρευνες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα, παρουσιάζοντας τα πιο σημαντικά στοιχεία ανά κεφάλαιο.

Οι νέες μορφές εργασίας δεν φαίνεται να αφήνουν αδιάφορες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές, όπως οι συμμετοχικές εργασίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών, η κατ' οίκον εργασία και εργασία μέσω τηλεφώνου είναι οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μορφές εργασίας. Σχετικά μεγάλα ποσοστά μη χρήσης, που κυμαίνονται στο 50% περίπου, προέκυψαν και για τις μεθόδους της εποχικής εργασίας και μερικής απασχόλησης και για τις υπεργολαβίες. Η μέθοδος η οποία είναι πιο διαδεδομένη είναι η χρήση των υπερωριών όπου μόνο το 8,60% του συνόλου των Ελληνικών Επιχειρήσεων, δεν την χρησιμοποιούν. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι στο 27,30% των επιχειρήσεων κατά την τριετία αυξήθηκε η χρήση των υπεργολαβιών και στο 21,60% ότι αυξήθηκε για την ίδια περίοδο η χρήση των συμβολαίων καθορισμένου χρόνου. Αυτές οι δύο μορφές εργασίας, φαίνεται ότι θα αναπτυχθούν περαιτέρω στην Ελλάδα, με στόχο να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και την ευελιξία τους.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την προσέλκυση στελεχών προέκυψε ότι η πιο διαδεδομένη πηγή είναι η ίδια η επιχείρηση. Αυτό είναι αναμενόμενο αν λάβει κανείς υπόψη του ότι είναι πιο εύκολο και για τι ίδιο το άτομο να αναλάβει και για την επιχείρηση όμως να του αναθέσει μια διοικητική θέση με περισσότερα καθήκοντα αν γνωρίζει ήδη τις διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας και έχει ενσωματωθεί με την κουλτούρα της. Οι άλλοι μέθοδοι βέβαια δεν θεωρούνται λιγότερο σημαντικοί, απλά στην πράξη και στην ελληνική πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι αυτός ο τρόπος είναι ο πλέον αξιόπιστος.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι πολύ ενδιαφέροντα. Από τις έρευνες προέκυψε ότι οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις ενώ ακολουθούν οι συστάσεις. Οι ομαδικές συνεντεύξεις, τα ψυχολογικά τεστ, τα κέντρα αξιολόγησης και η γραφολογία δεν χρησιμοποιούνται

παρά ελάχιστα και σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις. Τέλος χαρακτηριστικό είναι ότι ο δημόσιος τομέας αλλά και κατά 80% ο ημιδημόσιος τομέας δεσμεύονται στον τρόπο επιλογής προσωπικού από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και από τη νομοθεσία, γεγονός που περιορίζει κατά πολύ τη χρήση άλλων μεθόδων επιλογής προσωπικού.

Από την έρευνα όσον αφορά τις μεθόδους μείωσης προσωπικού γίνεται φανερό ότι οι δύο πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η χρήση συμβολαίων προσωρινής απασχόλησης τα οποία δεν ανανεώνονται μετά το πέρας της προσδιορισμένης περιόδου. Η τοποθέτηση εργαζομένων εκτός εταιρίας δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη ως τεχνική στην Ελλάδα, ενώ η αναγκαστική έξοδος τείνει να αποφεύγεται αν και φαίνεται να χρησιμοποιείται στο σύνολο των επιχειρήσεων κατά ένα ποσοστό 19,6%. Για τις υπόλοιπες μεθόδους προέκυψε ότι χρησιμοποιούνται σε αρκετά υψηλά ποσοστά.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου περιβάλλοντος το οποίο προτάσσει καθολικές αλλαγές στην μορφή των επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να αντιμετωπίσει δύο κυρίως προκλήσεις: την επιτυχή διοίκηση της αλλαγής και την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και των σχέσεων που αναπτύσσονται στους κόλπους της επιχείρησης.

Η ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών, λόγω της υψηλής τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και ο ισχυρός ανταγωνισμός είναι στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη του το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να προσαρμόσει κατάλληλα τα εργαλεία που διαθέτει προς την αποτελεσματικότερη και παραγωγικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, η προσέλκυση και επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων πρέπει να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να επιλέγονται εκείνα τα άτομα που πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις θα είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε νέες συνθήκες, με ισχυρό πνεύμα συνεργασίας προκειμένου να εργαστούν αποτελεσματικά και να ολοκληρώσουν το έργο για το οποίο θα έχουν επιλεγεί.

Παράλληλα η νέα φιλοσοφία που προτάσσει την υποκίνηση των εργαζομένων ως απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, προτείνει τη χρήση ενός ευρύτερου φάσματος μισθολογικών συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Οι αμοιβές πρέπει να είναι συνεπείς με την πρόοδο που σημειώνουν τα άτομα και με το έργο που παράγουν. Η ευελιξία προσαρμογής δε, στις προσωπικές ανάγκες του καθενός και η ικανοποίηση που πρέπει να νοιώθουν οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων αμοιβών.

## **BIBΛIOΓΡΑΦΙΑ**

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

- ✿ *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Παναγιωτοπούλου Λήδα & Χαλκιάς Ιωάννης.
- ✿ *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*, Ιωάννης Νικολάου.
- ✿ *Στελέχη και διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού (Δ.Α.Δ.)*, Κανελλόπουλος Χ.
- ✿ *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Μπουραντάς Δ.
- ✿ *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Χυτήρης Λ.

### Διαδίκτυο:

- ✿ <http://el.wikipedia.org>.
- ✿ <http://i.nikolaou.gr>.
- ✿ <http://hrnin.greece.blogspot.com>.