



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΘΕΜΑ:
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 2567

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Περίληψη

Σε μια επιχείρηση την διαφορά στο ποσοστό επιτυχίας, καθώς και εξέλιξης, την κάνουν οι άνθρωποι. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στον παράγοντα άνθρωπο και έτσι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο από ποτέ στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ως την ακρογωνιαία λίθο για τη μετέπειτα εξέλιξη και πρόοδο της επιχείρησης. Η σημασία που πρέπει να αποδίδεται στη Διοίκηση του Προσωπικού είναι τεράστια αφού το αποτέλεσμα αυτής θα κρίνει και τα οικονομικά αποτελέσματα και τη μακροβιότητα κάθε επιχείρησης.

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής, καθώς και ο διεθνής ανταγωνισμός φέρνουν πιέσεις στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς για γρήγορη προσαρμογή στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα στελέχη μία επιχείρησης επιφέρουν και αναλαμβάνουν την ευθύνη να φέρουν εις πέρας το βαρύ έργο της σωστής διοίκησης του προσωπικού της. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης αότου χρησιμοποιείται προσωπικό, οι λειτουργίες της διεύθυνσης εκτελούνται από στελέχη, είτε ένα, είτε περισσότερα. Για να πετύχει μια επιχείρηση και να επιβιώσει πρέπει να διοικείται σωστά ο ανθρώπινος παράγοντας. Συνεπώς, χρειάζονται ικανά στελέχη αφού αποτελούν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Η απόκτηση και/ή κατάρτιση ικανών στελεχών μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης.

Με τη χρήση του όρου εκπαίδευση, εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού μέσω αυτής οι άνθρωποι αποκτούν προσόντα και δεξιότητες που συμβάλλουν στην αναβάθμιση του οργανισμού. Η έννοια της συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζεται στη βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να δούμε πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού οι ελλείψεις και οι αδυναμίες μέσα στις επιχειρήσεις και πόσο χρήσιμος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στο να υλοποιηθούν οι στόχοι της.

Ζούμε σε μια σχετικά δύσκολη εποχή για τις επιχειρήσεις και βλέπουμε μία τάση ανάπτυξης στην εργοδότηση νέων πτυχιούχων χωρίς πείρα σε εργασιακούς τομείς είτε σχετικούς είτε όχι με το επάγγελμα τους ή την ακαδημαϊκή τους γνώση. Συνεπώς οι εργοδοτούμενοι χρειάζονται εκπαίδευση για να ειδικευτούν στο αντικείμενο που τους προσφέρεται. Ένας σωστός Μάνατζερ μπορεί να βοηθήσει στο να γίνει πιο εύκολη η προσαρμογή του εργαζόμενου και να επενδύσει στο να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Έτσι επιτυγχάνονται η βελτίωση της αποδοτικότητας και οι καλές σχέσεις ανάμεσα σε προσωπικό και εργοδότες αφού έτσι έρχονται πιο κοντά και δεν γίνεται διαχωρισμός σε υψηλά και χαμηλά επίπεδα, αναπτύσσοντας έτσι την ομαδικότητα στις επιχειρήσεις.

Η έρευνα μου έγινε στην Societe Generale Bank Cyprus για να διερευνήσω κατά πόσον εφαρμόζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία συμβάλλουν στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη θα αναλύσουμε την θεωρία της Οργάνωσης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια θα δούμε πως λειτουργούν αυτά σε μια επιχείρηση, όπως είναι η Societe Generale Bank Cyprus.

Τα συμπεράσματα αναδεικνύουν χρήσιμα στοιχεία ή επιχειρήματα για να αξιοποιηθούν κατάλληλα, σε επιχειρήσεις/οργανισμούς όπου πίστευαν, ότι δεν παίζει ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας, στον εκσυγχρονισμό, στην σωστή διοίκηση, και στο κέρδος της επιχείρησης.

Καταλήγουμε ότι “οι άνθρωποι είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης”.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γιάννη Χριστοδουλίδη από την εταιρεία Societe Generale Bank Cyprus για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου έδωσε και τους συναδέλφους του που βοήθησαν ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία.

Περιεχόμενα

<u>Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή</u>	8
1.1.Σκοπός της Πτυχιακής εργασίας	9
1.2. Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
1.3. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	11
1.4. Η στρατηγική – ρόλος της διοίκησης της Δ.Α.Π.	14
1.5. Σκοπός της Δ.Α.Π.	16
1.6. Στρατηγική σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	17
1.7. Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος των στελεχών γραμμής	19
1.8. Δραστηριότητες της Δ.Α.Π.	20
1.9. Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.	21
Συμπέρασμα	22
<u>Κεφάλαιο 2 – Εκπαίδευση Προσωπικού</u>	23
2.1. Ορισμός Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	23
2.2. Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού	25
2.3. Διαδικασία της Εκπαίδευσης	28

2.4. Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την Εκπαίδευση	29
2.5. Μέθοδοι της Εκπαίδευσης	30
2.6. Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης	32
2.7. Οφέλη της Εκπαίδευσης	33
2.8. Καθορισμός Εκπαιδευτικών στόχων	34
2.9. Οργάνωση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	40
2.10. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	40
Συμπέρασμα	45
<u>Κεφάλαιο 3 – Ανάπτυξη Προσωπικού</u>	47
3.1. Ορισμός Ανάπτυξης Προσωπικού	47
3.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης του προσωπικού	48
3.3. Στόχοι Ανάπτυξης Προσωπικού	49
3.4. Στάδια στην Ανάπτυξη Εργαζομένων	49
3.5. Αιτίες αποτυχίας της ανάπτυξης προσωπικού	50
Συμπέρασμα	50

<u>Κεφάλαιο 4 – Συστήματα Αμοιβών</u>	53
4.1. Η αμοιβή του προσωπικού	55
4.2. Αμοιβές χωρίς και με χρηματικές παροχές	55
4.3. Είδη Αμοιβών των Εργαζομένων	56
Συμπέρασμα	56
<u>Κεφάλαιο 5 – ιστορικό Επιχείρησης</u>	58
5.1. Το Ανθρώπινο Δυναμικό	61
<u>Κεφάλαιο 6 – Εκπαίδευση και ανάπτυξη Προσωπικού</u>	63
<u>Κεφάλαιο 7 – Αξιολόγηση Υπαλλήλων</u>	67
Συμπέρασμα	71
Βιβλιογραφία	73
<u>Πίνακες</u>	
Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού.	52
Προγράμματα Εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παίρνει μέρος ο Οργανισμός Επιχείρηση.	64-66
Επισυνάπτεται έντυπο αξιολόγησης εργαζομένων.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής, (παγκοσμιοποίηση, τεχνολογική επανάσταση κτλ) καθώς και ο διεθνής ανταγωνισμός, δημιουργούν πιέσεις στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς για γρήγορη προσαρμογή στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στο τι μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργεί σωστά μια επιχείρηση και να αναπτύσσεται υλοποιώντας τους στόχους της και φτάνοντας τις προσδοκίες της.

Οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτούσια, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς 2005:50).

Η Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο τομέα που απασχόλησε την σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων.

Στην μελέτη αυτή θα εξεταστεί η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Θα αναλυθούν οι έννοιες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, τα συστήματα αμοιβών και θα εξεταστεί πώς γίνεται η αξιολόγηση τους.

Υποκινούν και εκπαιδεύουν σωστά τους εργαζόμενους; Αυτό φαίνεται στην λειτουργία της επιχείρησης. Για να λειτουργεί σωστά η επιχείρηση πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι από τους εργοδότες τους. Σημασία έχουν τα κίνητρα που τους δίνονται και οι ευκαιρίες ανέλιξης που θα έχουν. Επικρατεί άποψη ότι όταν οι εργαζόμενοι εισακούονται και δεν τυγχάνουν διάκρισης και βλέπουν ότι τους τυγχάνουν καλής και δίκαιης μεταχείρισης τότε και αυτοί θα σε ανταμείψουν ανάλογα. Ένα ωραίο και θετικό εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί όρεξη και κίνητρα στους εργαζομένους να δουλέψουν χωρίς να αδημονούν να αποχωρήσουν και να είναι πιο παραγωγικοί . Ως εκ τούτου, αυτό συνεπάγεται περισσότερα ωφελήματα για τους

εργοδότες και την ίδια την επιχείρηση, αφού αποτελεί το μέσο για καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Εκπαίδευση θεωρείται μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων ή στάσεων που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991).

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα (Χυτήρης, 2001).

1.1. Σκοπός της Πτυχιακής εργασίας

Σκοπός είναι να μελετηθεί πώς λειτουργεί η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Να εξεταστεί πώς γίνεται η διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού, η οργάνωση του, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση του.

Να μελετηθεί πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, τις σχέσεις μεταξύ τους στις επιχειρήσεις, ώστε να είναι αποδοτικοί και να μεγιστοποιούν τα κέρδη της επιχείρησης.

Τι ρόλο παίζουν τα κίνητρα, τα συστήματα αμοιβών, οι διακρίσεις, οι επιβραβεύσεις που αποδίδονται στους εργαζόμενους και ο καθορισμός καθηκόντων και ευθυνών.

Μετά από μελέτη έχει γίνει αντιληπτή η σημαντικότητα και λειτουργία του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν προσόντα και δεξιότητες που είναι χρήσιμα και συμβάλλουν στην βελτίωση υπηρεσιών, στον εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των επιχειρήσεων.

1.2. Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού

Όσον αφορά την εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης μας φέρνει σε επαφή με βασικές έννοιες, προβληματισμούς και αποδεικνύεται η αναγκαιότητα της σωστής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων. Αρχικά επιδίωκε βελτίωση για εκείνη την εποχή δυσμενών συνθηκών εργασίας. Στη συνέχεια, με την ανάπτυξη σε Ευρωπαϊκές χώρες και Αμερική στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και θεωρήθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη κάποιου τμήματος διοίκησης προσωπικού. Τέλος, ενσωματώνοντας τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού υπήρξε μια ανάπτυξη στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης όπως την εκπαίδευση μέχρι και την αξιολόγηση και στρατηγική επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξαν σταδιακά προς το καλύτερο, αφού κατάφεραν να αποκτήσουν καλύτερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας και σαφώς η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη. Ωστόσο μεγάλο ενδιαφέρον για τις εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων έδειξε και ο Frederick Taylor στις αρχές του 90' στις Η.Π.Α. , ο οποίος υποστήριξε ότι αφού υπάρχουν άριστα μηχανήματα για να γίνει κάποια δουλειά άρα υπάρχουν και άριστοι τρόποι για να κάνουν οι εργαζόμενοι την δουλειά τους. Όλο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την περισσότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων και γι αυτό ονομάστηκε ως "πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ"

Κατά τον Fayol η οργάνωση είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες και προσωπικό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της.

Οι ανθρώπινοι πόροι σήμερα αναδεικνύονται ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κάτω από σύγχρονες πλέον συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που μπορεί να ξεχωρίσει σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι της. Ανάλογα από τον ενθουσιασμό τα προσόντα την διάθεση και την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα μαζί διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης ακόμα και την επιβίωσή της.

1.3. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

«Η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης **είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση καθώς και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Κάθε άνθρωπος σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό εκπαιδεύεται, προσφέρει τις υπηρεσίες του, αξιολογείται και αμείβεται αναλόγως. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρνουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι οι ικανότητες, η πείρα, η ευφυΐα, οι δεξιότητες, η θέληση για μάθηση και η αφοσίωση στην δουλειά τους. Η συμπεριφορά όμως των ανθρώπων σε μια επιχείρηση αποτελεί λειτουργία από τέσσερις μεταβλητές όπως τα κίνητρα, η αντίληψη, η ικανότητα και οι συνθήκες κατά περίπτωση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους, διότι κάθε άτομο διαθέτει την δική του προσωπικότητα και ικανότητα να αξιολογεί τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζεται (Τερζίδης και Τζωρζάκης, 2004). Ένας ακόμη ορισμός των ανθρωπίνων πόρων είναι ότι ορίζεται ως μια διαδικασία για την απελευθέρωση και την ανάπτυξη του ανθρώπου μέσω της οργάνωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσής του. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η αλλιώς ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο κλάδος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Επίσης, ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και με την εφαρμογή κανόνων που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης. Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί με τον πιο σωστό τρόπο τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις

ικανότητές τους, ενώ αντίθετα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν κάτι ανάλογο για τις υπηρεσίες που πρόσφεραν (Κουτρούκης, 2011). Και τέλος, σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εστίαση στην πηγή δηλαδή στους ανθρώπους οι οποίοι φέρνουν την επιτυχία στην επιχείρηση (Swanson και Holton, 2001).

Ένας από τους παραγωγικούς συντελεστές αποτελούν οι εργαζόμενοι. Είναι οι άνθρωποι που προσφέρουν εργασία με αμοιβή, δηλαδή ανθρώπινη προσπάθεια.

Επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος όπου συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές, όπως είναι για παράδειγμα η φύση η εργασία, το κεφάλαιο μιας οικονομικής μονάδας, αναλαμβάνει κινδύνους και στοχεύει στο κέρδος.

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.(James, 1989). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιάρθρωσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το Ανθρώπινο Δυναμικό της. (Τζένη Κωτσίδα, 2005).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να :

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

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο (Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, 2002).

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό, τεχνολογικό κόσμο και τούτο διότι αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι : (Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς).

Εξωτερικό περιβάλλον

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

Οργανωσιακό περιβάλλον

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- Ενδυνάμωση
- Συγκριτική προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Προστιθέμενη Αξία
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- Αποκέντρωση

- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του μάνατζμεντ διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης / οργανισμού μέσω της διαχείρισης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων (Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς 2002).

1.4. Η στρατηγική – ρόλος της διοίκησης της Δ.Α.Π

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν τις περισσότερες φορές στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επιπλέον αύξηση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, η στρατηγική της Δ.Α.Π είναι ορισμένοι τρόποι που έχει η κάθε επιχείρηση ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική άποψη για το πώς πρέπει να είναι η στρατηγική της των ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν τρεις απόψεις. Η μια αναφέρεται ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει η στρατηγική στην επιχείρηση και από την άλλη η δεύτερη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι σε μια επιχείρηση πρέπει να συμβάλλουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της διοίκησης. Τέλος, μία τρίτη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συμμετέχουν ως ισότιμοι μέσα στην επιχείρηση στην επίτευξη της στρατηγικής της διοίκησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Όμως, η στρατηγική της Δ.Α.Π. με το πέρασμα των χρόνων θα αλλάζει σταδιακά και έτσι οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων που θα ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να σκέφτονται ορισμένα θέματα όπως το αν το δυναμικό είναι υπό έλεγχο και αν ο έλεγχος αυτός είναι σωστός, και τέλος αν οι αλλαγές που θα έχει με το πέρασμα των χρόνων η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις διότι διαφορετικά θα βρεθεί σε μεγάλο κίνδυνο (Dave Ulrich, 1997). Ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τον συντονισμό της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης, την ενημέρωση των εργαζομένων για προγράμματα, και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή δραστηριοτήτων που χρειάζεται για να τεθούν σε εφαρμογή και να παράγουν αποτελέσματα.

Έτσι, η Δ.Α.Π περιλαμβάνει

- τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τις δραστηριότητες της επιχείρησης και
- κάποιες δυνάμεις αλλαγής όπως είναι οι νέοι ανταγωνιστές, η νέα τεχνολογία, και η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, ότι δηλαδή κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει και να ανταποκριθεί με σκοπό να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Schuler, 2000).

Ωστόσο, για να έχει μια επιχείρηση περισσότερη οργανωτική απόδοση θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες αντιλήψεις όπως είναι η ασφάλεια της απασχόλησης, η προσεγμένη πρόσληψη του νέου προσωπικού καθώς και η ανάλογη εκπαίδευση του, η υψηλή αποζημίωση σε περίπτωση οργανωτικής απόδοσης, και τέλος η ανταλλαγή κάποιων οικονομικών πληροφοριών καθώς και επιδόσεων σε όλη την επιχείρηση (Ahmad και Schroeder, 2003).

Όπως ο Edward Lawler έχει πει:

« Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό . Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η “ διαρροή ” εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών ». (Greer C., 1995, βιβλ., “Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective”)

Θεωρητικά, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθάει να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που κάνει την διαφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας το κερδίζουμε από τον τρόπο όπου ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία. (Storey J., Sisson K., 1994 βιβλ., “Managing Human Resources and Industrial Relations”). Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, λοιπόν, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι

δεξιοτεχνίες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. (French W., 1986, βιβλ., “Human Resources Management”). Επαγωγικά, η διοίκηση προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών. Ειδικότερα, διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς – επιχειρήσεις, με σκοπό την εναρμόνιση και την κατεύθυνση των ανθρώπινων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών.

Η τέχνη να χειριζόμαστε ανθρώπους και να τους πείθουμε να εκτελούν τις εντολές γρήγορα, με ενδιαφέρον και φρόνηση είναι Διεύθυνση προσωπικού.

1.5. Σκοπός της Δ.Α.Π.

Βασικός σκοπός της Δ.Α.Π. είναι η διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αποκτά την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Συγκεκριμένα η Δ.Α.Π. στοχεύει (Κανελλόπουλος, 1991; Jackson & Schuler, 2006):

1. Στην υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης.
2. Στην παροχή δυνατότητας στην επιχείρηση να αποκτά και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.
3. Στο να δίνει οδηγίες στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της.
4. Στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
5. Στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν.

6. Στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους και της αξιολόγησης επί ίσης όροις.
7. Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού.
8. Στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της αποδοτικότητας τους.
9. Στην διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματά τους.

Ο σκοπός που κάποιος εργάζεται διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Κάποιοι από τους σκοπούς που μπορεί κάποιος να εργάζεται είναι οι εξής:

- Χρηματική Αμοιβή
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή
- Επαγγελματική επιτυχία
- Κοινωνικές συναναστροφές
- Κοινωνική τοποθέτηση
- Ισχύ

1.6. Στρατηγική σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις και η κοινωνία υποστηρίζουν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στην θετική αξιολόγηση των συμμετεχόντων μερών της (μέτοχοι, υπάλληλοι, κοινωνία, προμηθευτές, επενδυτές, πελάτες κ.α.) που πηγάζει από τη ικανοποίηση των αναγκών τους (Jackson & Schuler, 2006).

Για αυτό το λόγο η Δ.Α.Π. χρησιμοποιείται από πλήθος εταιρειών ως εργαλείο απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- a. Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους – εργαζομένους που αποτελούν προστιθέμενη αξία γι' αυτήν. Συνήθως τέτοιοι υπάλληλοι είναι αυτοί που είναι πιο κοντά στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή υπάλληλοι πυρήνες απαραίτητοι για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του οργανισμού.
- b. Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους – εργαζομένους με ειδικές δεξιότητες και ταλέντα και σχέση με τον ανταγωνισμό.
- c. Να παρέχονται από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους, ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται.
- d. Να έχει υψηλό δείκτη παραμονής εργαζομένων στον οργανισμό.

Κατά τις απόψεις του Homans και τις μελέτες του Tavistock, οι θεωρίες της Διοίκησης αντιμετωπίζονται κάτω από το πρίσμα της σχετικότητας, εννοώντας ότι δεν υπάρχει κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για όλες τις περιπτώσεις. Πρέπει λοιπόν η Διοίκησης να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε περίπτωσης.

Καταρχήν, ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το <<γιατί>> εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος (Bernardin & Russell, 1998). Εάν η οργάνωση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες θα πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών έτσι ώστε να ανταμείβεται μάλλον η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου.

Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχή εκπαίδευση.

Ειδικότερα με τον όρο <<επαγγελματική εκπαίδευση>>, εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο <<μετεκπαίδευση>>, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι π.χ., μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη (Κανελλόπουλος, 1991).

1.7. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Η εκπαίδευση του προσωπικού, απαιτεί τη συνεχή εμπλοκή και συμμετοχή τόσο του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, του οποίου ο ρόλος πλέον έχει διευρυνθεί και έχει αποκτήσει ουσιαστική σημασία, όσο των στελεχών γραμμής, η εμπλοκή των οποίων στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι κρίσιμη και σημαντική (Jackson & Schuler, 2006).

Πιο αναλυτικά, ορισμένες από τις υπευθυνότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι (Χυτήρης, 2001) :

- ❖ Ο συντονισμός της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- ❖ Η ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ❖ Η ενημέρωση των εργαζομένων για τα προγράμματα.
- ❖ Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ❖ Η διάδοση της φιλοσοφίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Όσον αφορά τα στελέχη γραμμής, αυτά :

- ❖ Συνεργάζονται με το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τους εργαζόμενους για να προσδιορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- ❖ Βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το προσωπικό τους πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- ❖ Αναλαμβάνουν την ευθύνη διάδοσης της φιλοσοφίας που διέπει τη διοίκηση της επιχείρησης και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- ❖ Λειτουργούν ως <<σύμβουλοι>> προς τους εργαζομένους.
- ❖ Συμμετέχουν, αν χρειασθεί στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

1.8. Δραστηριότητες της Δ.Α.Π.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρείται η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, γεγονός που αποδεικνύει το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι σε μία επιχείρηση (Schuler, 1994).

Οι κύριες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι:

- Μελέτη και σχεδιασμός για την αντιμετώπιση μελλοντικών αλλαγών.
- Περιγραφή της θέσης εργασίας και του μοντέλου ανταγωνιστικότητας που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Στρατολόγηση, πρόσληψη και διατήρηση υπαλλήλων με ειδικές δραστηριότητες-προσόντα.

- Επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου για την κατάλληλη θέση.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανταγωνιστικού προσωπικού.
- Αντισταθμιστικά οφέλη.
- Μέτρηση απόδοσης εργαζομένων.
- Χρήση χρηματικών κινήτρων συνδεδεμένα με την απόδοση για την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Παροχή μη χρηματοοικονομικών κινήτρων.
- Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.

1.9. Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής : αρχικά, ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης δηλαδή να καταγράφει το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και τις γνώσεις του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας , να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης. Επίσης, είναι η επιλογή του προσωπικού δηλαδή η περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων και η εκπαίδευση τους. Ακόμη, μια άλλη αρμοδιότητα είναι η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς και τη επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων της επιχείρησης. Επιπλέον, άλλη μια αρμοδιότητα είναι η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση. Τέλος, είναι οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για

τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στην επιχείρηση, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος κατά την διάρκεια της εργασίας. Και τέλος, οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπου υπάρχει η επιβολή πειθαρχίας μεταξύ των υπάλληλων για την αποφυγή παραπόνων και να χειρίζεται διάφορα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους όπως την απόλυση ή την προαγωγή (Κουτρούκης, 2011)

Συμπέρασμα

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα και παίζουν καθοριστικό ρόλο σε μια επιχείρηση, έτσι τα στελέχη της φροντίζουν να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση του προσωπικού προκειμένου να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι στόχοι της επιχείρησης. Ειδικά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της εξειδίκευσης των στελεχών που προσλαμβάνει μια επιχείρηση έτσι ώστε η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται από άριστο αριθμό στελεχών.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών του και στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές που παρατηρούνται στο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2003). Για να γίνει αυτό, απαιτείται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Ζαβλανός, 2002; Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

2.1. Ορισμός εκπαίδευσης προσωπικού

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό.

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία

σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Ως εκπαίδευση μπορεί να οριστεί η αλληλουχία των εμπειριών ή ευκαιριών που έχουν σκοπό να τροποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Hamblin, 1974).

Εκπαίδευση, είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στη τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010).

Εκπαίδευση σημαίνει ακόμα πρόσθετη επιμόρφωση αφού για παράδειγμα για τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας απαιτείται να καταρτίζονται οι υπάλληλοι πίνακες και γραφήματα, και να αναλύονται δεδομένα. Επομένως οι εργαζόμενοι πιθανόν να χρειάζονται εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η συγκρότηση μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία και οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές.

Αν ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα δεν μπορεί να παράγει στο ανώτατο όριο της επίδοσης που έχει οριστεί ως προδιαγραφή από την επιχείρηση, τότε υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και επιθυμητή επίδοση και η παραγωγικότητα κλονίζεται. Η εκπαίδευση μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει αυτήν την διαφορά (Craig, 1976).

Η εκπαίδευση συνήθως εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης και η ανάπτυξη στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Η εκπαίδευση έχει στόχο την σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ η ανάπτυξη έχει στόχο τον συνολικό εμπλουτισμό των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονοι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τείνουν να παραθέτουν την έννοια της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την έννοια της ανάπτυξης. Έτσι, λοιπόν, ο όρος εκπαίδευση έχει συχνά χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει το σύνολο των προσπαθειών μιας επιχείρησης για να καλλιεργήσει τη μάθηση στους εργαζόμενους της. Πολλοί μελετητές, όμως κάνουν το διαχωρισμό σε σχέση με την ανάπτυξη, η οποία προσανατολίζεται στη διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου για την εκπλήρωση των μελλοντικών του ευθυνών (Sherman et al, 1998).

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.

2.2. Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι εργοδότες διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για να μάθει ένας εργαζόμενος να μεταφέρει, να αξιοποιήσει τις γνώσεις του

και στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής: να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο, να μεγιστοποιήσει τις νίκες και να ελαχιστοποιήσει τις ήττες, να καταστείλει τα αρνητικά του συναισθήματα και τέλος να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί την συμπεριφορά του (Argyris C., 1991).

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών του και στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές που παρατηρούνται στο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2003). Για να γίνει αυτό, απαιτείται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Ζαβλανός, 2002; Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων στο δημόσιο τομέα πρέπει να συμβάλει στο :

1. Να αναπτύξουν κριτική ικανότητα ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη την διάρκεια της ζωής τους

2. Να υποκινούνται για μάθηση
3. Να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες
4. Να δυναμώνονται οι αξίες τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες
5. Να τους δημιουργείται το αίσθημα της δέσμευσης στην επίλυση προβλημάτων της κοινωνίας
6. Να κατανοούν προβλήματα με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις
7. Να συνειδητοποιούν ότι αυτοί έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), διατυπώνουν την άποψη ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευόμενοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς ακόμη διατυπώνουν την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του για αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο Pfeffer (1994) θεωρεί ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Ο Riggs (1964) τονίζει ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

Ο Κανελλόπουλος (1991), δε, αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- Η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- Η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο
- Η διαμόρφωση στάσεων
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζομένους.

2.3. Διαδικασία της εκπαίδευσης

Για να έχει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει αρχικά στο στάδιο της εκπαίδευσης του προσωπικού να καθορίσει τα στάδια αυτής, τα οποία είναι τα εξής: Πρώτον, η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται, δεύτερον, η αναγνώριση των τωρινών επιπέδων γνώσης, τρίτον, η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η προετοιμασία του προγράμματος, οι μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και ο τόπος της εκπαίδευσης και τέλος η αξιολόγηση των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να εξετάζονται τα εξής στοιχεία: αρχικά, ο προσδιορισμός των αναγκών, ο καθορισμός των στόχων, καθώς και ο καθορισμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων που θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι. Επίσης, η επιλογή των συμμετεχόντων, ο καθορισμός του καλύτερου χρονοδιαγράμματος, η επιλογή των καλύτερων εγκαταστάσεων και η σωστή επιλογή των εκπαιδευτικών. Τέλος, η επιλογή των σωστών οπτικοακουστικών μέσων, ο συντονισμός του προγράμματος και στο τελικό στάδιο η αξιολόγηση (Donald L.Kirkpatrick και James D. Kirkpatrick, 2009).

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- 1^η φάση: εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- 2^η φάση: σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- 3^η φάση: μέθοδοι εκπαίδευσης
- 4^η φάση: αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

2.4. Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2006; Χυτήρης, 2001):

- **Τεχνολογική πρόοδος** – απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- **Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή** – απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.
- **Συγχωνεύσεις και εξαγορές** – απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.
- **Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές** – απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από:

- Τους ίδιους τους εργαζόμενους
- Τους άμεσα προϊστάμενους τους
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- Τους πελάτες
- Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων
- Τα ανώτερα στελέχη
- Συμβούλους επιχειρήσεων

Κατά τον Fayol ο συντονισμός έχει σκοπό να βάλει σε τάξη τις πράξεις της επιχείρησης, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά. Σκοπός είναι να εναρμονιστούν όλες οι πράξεις στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης και να μην υπάρχει εγωιστική τάση στα τμήματα και να λειτουργούν ομαδικά χωρίς να κλείνονται στον εαυτό τους και να παραγνωρίζουν το γενικό συμφέρον της επιχείρησης.

2.5. Μέθοδοι της εκπαίδευσης

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες.

- στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
- στο νέο προσωπικό με πείρα και
- στο κανονικό προσωπικό.

Αρχικά, στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα στο αρχικό στάδιο δίνεται μια γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και στην συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στ τμήμα του όπου ακολουθεί η εκπαίδευση του. Έπειτα, στο νέο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα όπως διαλέξεις με σκοπό να μάθει το νέο προσωπικό τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης. Και τέλος στο κανονικό προσωπικό χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007). Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να

εκπαιδεύσει μια επιχείρηση ποικίλων ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος για αυτό χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Αρχικά,

- είναι οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, την συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου πολλές επιχειρήσεις ενημερώνονται από την παρακολούθηση σε πανεπιστήμια για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την επιστήμη, και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης που σημαίνει την ικανότητα των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται τα πρόβλημα και να το επιλύουν γρήγορα.
- οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνει την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training) ,την καθοδήγηση (coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση όπου η επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο μ τον χώρο της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδεύεται εκεί.
- οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων (role playing),την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring).
- οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και κέντρα αξιολόγησης(assessment centers) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Μέθοδοι Εκπαίδευσης

- 1. Παρουσιάσεις-επιδείξεις*
- 2. Πρακτική εξάσκηση*
- 3. Παραδόσεις και ομιλίες*
- 4. Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή*

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται ανάλογα με την περίπτωση ποικίλουν και είναι οι εξής: οι παραδόσεις – επιδείξεις, η πρακτική εξάσκηση, η προσομοίωση, οι παραδόσεις – ομιλίες, οι συζητήσεις, οι προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή, τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, οι μελέτες, οι ασκήσεις ρόλων, τα επιχειρησιακά παιχνίδια, οι εργασίες, και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), η οποία διακρίνεται στην βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν την μετάδοση πληροφοριών της εκπαίδευσης την συμμετοχή και ενημέρωση των εκπαιδευόμενων και εστιάζει τη προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που βοηθούν στην βελτίωση της απόδοσης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Στη διεθνή εκπαίδευση υπάρχουν τρεις κατηγορίες. Πρώτον, προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ομογενείς δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος έχει οριστεί για διεθνή αποστολή τότε η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει αν ο υποψήφιος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για το εξωτερικό. Δεύτερον, αφού γίνει η σωστή κατάρτιση του θα πρέπει αν του δοθούν τρόποι εξοικείωσης με την εργασία του τοπικού περιβάλλοντος. Και τρίτον, υπάρχει η εκπαίδευση για τους ημεδαπούς και υπηκόους τρίτων χωρών που τους παρέχεται τέτοια εκπαίδευση που να διευκολύνει την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας και τη στρατηγική της επιχείρησης (Jie Shen, 2004).

2.6. Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης:

- 1. Αυξημένη παραγωγικότητα**
- 2. Μειωμένη επίβλεψη**

3. Μείωση ατυχημάτων

4. Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία

Η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους που απασχολούνται από αυτή. Συνοπτικά αναφέρουμε κάποια από αυτά:

2.7. Οφέλη της εκπαίδευσης

Για την επιχείρηση:

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας.
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων.
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας.
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη.
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου.
- Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη.
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο.
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών.
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.
- Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης.
- Βοηθά στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών.
- Βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας.
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους.
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας.
- Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών.
- Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας.

- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές.
- Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων.
(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

Για τους εργαζομένους:

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα.
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη.
- Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας.
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου.
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση.
- Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες.
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας.

(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

2.8. Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να είναι αποτελεσματική στους στόχους της και καινοτόμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό της να εκπαιδεύεται κατάλληλα και να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: αρχικά, να δίνει τις σωστές θέσεις εργασίας στους εργαζομένους της έτσι ώστε να υπάρχει και καλύτερος συντονισμός των ομάδων που ενδεχομένως κάποια στιγμή δουλέψουν ως ομάδα. Επίσης, οι θέσεις των υπαλλήλων να τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Και τρίτον να δίνονται άριστες αμοιβές έτσι ώστε να υπάρχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση (Jackson και Schuler, 1987). Επίσης, μία επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον αριθμό ωρών κατάρτισης των

εκπαιδευόμενων, το ποσοστό του εκπαιδευόμενου προσωπικού, καθώς και το ποσοστό των εκπαιδευτικών ωρών κατά τις εργάσιμες μέρες. Επιπλέον, το σύνολο των δαπανών που κόστισε για την κάθε επιχείρηση καθώς και το ποσοστό των επιδοτούμενων δαπανών (Aragon- Sanchez, Barda-Aragon και Sanz- Valle,2003).

Στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στη εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

1. Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντα τους.
2. Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατό καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
3. Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιούς, πόση εκπαίδευση και πότε (Χυτήρης, 2001). Οι μέθοδοι και πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Σε μερικές επιχειρήσεις, η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου για την συνολική απόδοση του. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας γενικότερης ιεροτελεστίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολλές φορές στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προήχθη αλλά και η ομάδα εργασίας του (Schuler & Jackson, 2006).

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιές είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων, αλλά και το πώς οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Οι διευθυντές και το προσωπικό της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να προβαίνουν συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων (Παπαλεξανδρή, Χαλκιάς και Παναγιωτοπούλου, 2001).

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τέσσερα είδη αναλύσεων:

- ❖ Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης.
- ❖ Ανάλυση καθήκοντος.
- ❖ Ανάλυση ατόμου – εργαζομένου.
- ❖ Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.

Σε πρώτο επίπεδο έχουμε την ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασιστεί πού θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει ότι σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζόμενων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό. Ο Κάντας υποστηρίζει ότι αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνίσταται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό.

Σε δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιές οι υπευθυνότητες του και ποιές δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί μερικές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας, αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μία λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας (Πατρινός, 2005; Χυτήρης, 2001).

Αφού γίνουν οι δύο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζομένου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση. Π.χ., η εκπαίδευση τελικά θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. νεοπροσληφθέντες).

Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποιά σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν.

Σε αυτό το σημείο παραθέτουμε πιο αναλυτικά το περιεχόμενο των τεσσάρων επιπέδων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.

1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σε αυτό το στάδιο θα αναλύσουμε:

Τους παράγοντες – δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006).

Τις στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες – γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας), διεθνείς συνεργασίες.

Την απόδοση των εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητα τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων και τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Schuler, 1994).

Κλείνοντας και θέλοντας να δώσουμε το πλαίσιο της ανάλυσης των οργανωσιακών αναγκών θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αξιολόγηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών μοιάζει με την αξιολόγηση της επιχείρησης με μόνη διαφορά ότι εστιάζει συγκεκριμένα στην αναγνώριση των αποτελεσμάτων μελλοντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένα σύνολο σαφώς προσδιορισμένων στόχων η εκπλήρωση των οποίων θα πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

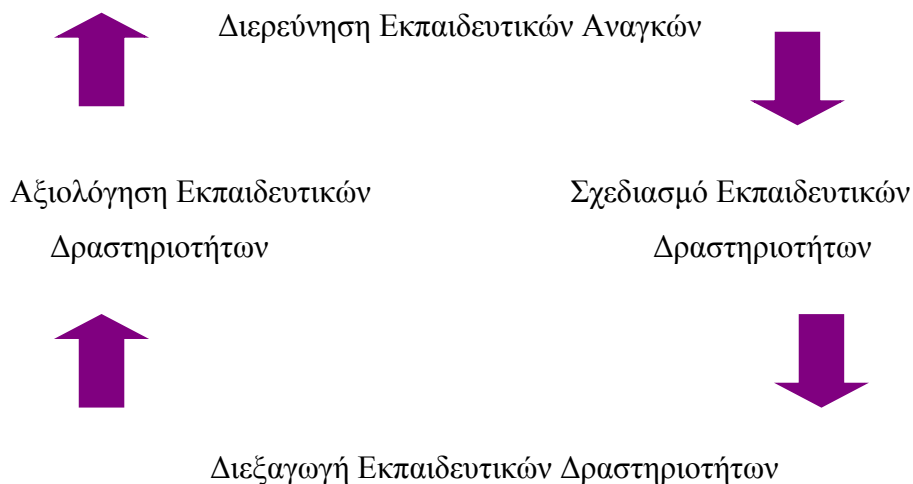
2. Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων

Το αντικείμενο της ανάλυσης, σε αυτό το στάδιο είναι τι συγκεκριμένα κάνει ή θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιές οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Κρίνεται δε ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Θέλοντας να δώσουμε το πλαίσιο της ανάλυσης των εργασιακών καθηκόντων θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων περιγράφει τις ακριβής ικανότητες – δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτει ο εκάστοτε εργαζόμενος ώστε να φέρει εις πέρας επιτυχώς τις εργασίες που απαιτούνται ή θα απαιτηθούν στην τωρινή ή μελλοντική του θέση μέσα στην επιχείρηση (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006).

3. Ανάλυση εργαζομένων

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει συγκεκριμένη εκπαιδευτική στρατηγική και πολιτικές οι οποίες θα υποστηρίζουν την ευρύτερη στρατηγική και κουλτούρα της επιχείρησης. Αφού εξετάσουμε τους επιχειρησιακούς στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης, προσδιορίζουμε τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Κατόπιν, σχεδιάζουμε όλες τις επιμέρους δραστηριότητες –προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, αμοιβές-ώστε να συνδυάζονται σωστά μεταξύ τους και να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού αυτού, καθορίζεται και η στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι για την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση επιδιώκουν να συνδέσουν την αποστολή της με τους στόχους της επιχείρησης και παράλληλα να διασφαλίσουν την επιτυχία της, αξιολογώντας τους περιορισμούς και τις δυνατότητες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Ο συστηματικός αυτός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια :



2.9. Οργάνωση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Πριν εφαρμοστούν η εκπαιδευτική πολιτική και τα προγράμματα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ολοκληρωθεί μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Βήμα 1^ο: Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται.

Βήμα 2^ο: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων.

Βήμα 3^ο: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών

Βήμα 4^ο: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος

Βήμα 5^ο: Η λήψη αποφάσεων για τη εκπαίδευση

Βήμα 6^ο: Αξιολόγηση

2.10. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Για την μέτρηση της απόδοσης του νέου προσωπικού πρέπει να χρησιμοποιείται ένα σωστό πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο να είναι σε θέση να ικανοποιήσει ορισμένους από τους στόχους της επιχείρησης όπως είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων με σκοπό καλύτερες επιδόσεις, τον καθορισμό των μισθών, ημερομισθίων τις προαγωγές καθώς και την βοήθεια προς στα στελέχη να βρίσκουν τα προβλήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι

δύσκολη διαδικασία γιατί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν ορισμένοι παράγοντες με απόλυτη σαφήνεια. Γι αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης:

- οι ετήσιες εκθέσεις που είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Σε αυτές γίνεται μια περιγραφή των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων, η απόδοση τους και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης. Η έκθεση αυτή είναι γραπτή και δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις για να τις συμπληρώσει κανείς.
- οι κλίμακες αξιολόγησης οι οποίες είναι από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες όπως η εντιμότητα, η παρουσία ή απουσία στην εργασία, η εμπιστοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά. Οι κλίμακες αυτές είναι δημοφιλείς διότι δεν απαιτούν πολύ χρόνο για να συμπληρωθούν (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007).

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης έχει δύο επιχειρήματα (Χυτήρης, 2001):

- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι μαθησιακοί αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί – στόχοι. Οπότε στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να διαπιστωθεί κατά πόσον καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).
- Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος για μια επιχείρηση. Οπότε πρέπει να διαλέγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- Ανατροφοδότηση- Επαναπληροφόρηση εργαζομένου

- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Επίσης, υπάρχει μια σειρά και άλλων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες είναι:

- η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας όπου εδώ καταγράφονται χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης και ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο σημειώνοντας τον βαθμό που θεωρεί ότι είναι πιο κοντά στην απόδοση του και αθροίζει το σύνολο.
- η μέθοδος της εναλλαγής κατάταξης όπου υπάρχει μία κλίμακα που δείχνει τον χειρότερο μέχρι τον καλύτερο,
- η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος όπου καταγράφονται διάφορες συμπεριφορές που υπήρξαν από τον εργαζόμενο,
- η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων, που σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ θέτει σε κάθε εργαζόμενο κάποιους στόχους που στη συνέχεια συζητά μαζί τους πως θα τους επιλύσουν,
- και τέλος η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης η οποία γίνεται με την πρόσβαση των μάνατζερ στους υπολογιστές των εργαζόμενων με σκοπό την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή των εργασιών τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον, κτλ..)

- Αποδεκτό από όλους τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης-ανάπτυξης.
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισης του με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.

Στόχοι αξιολόγησης

- 1.** Επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων .
- 2.** Η συνεχή ανάπτυξη-βελτίωση των εργαζομένων.
- 3.** Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, προαγωγές, μεταθέσεις, προσλήψεις κ.α.
- 4.** Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- 5.** Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.

Λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση

- 1.** Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή η χρήση των δεξιοτήτων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- 2.** Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
- 3.** Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- 4.** Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους

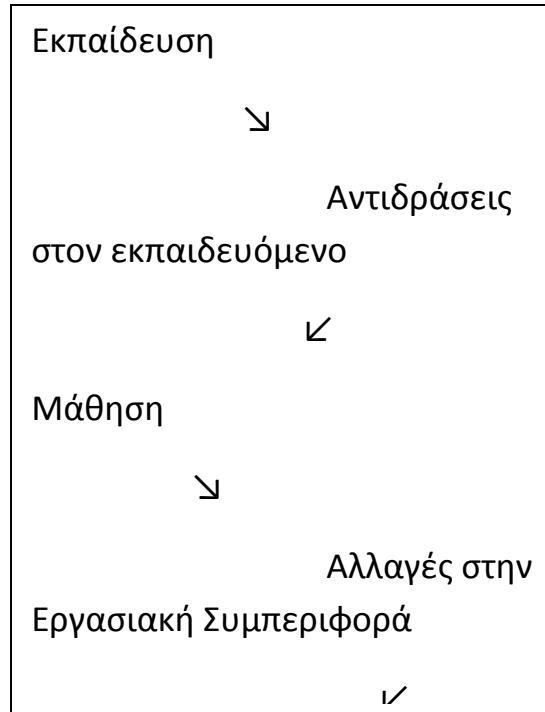
Μέθοδοι Αξιολόγησης

- 1.** Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής
- 2.** Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
- 3.** Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου
- 4.** Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια (όπως είπε το 1967 ο Kirkpatrick): αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

Η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει κατά πόσο ήταν επιτυχές το εκπαιδευτικό πρόγραμμα βλέποντας τα αποτελέσματα και συγκρίνοντας τα με τους αρχικούς στόχους που έθεσε.

Διάγραμμα Αξιολόγησης εκπαίδευσης (Oakland & Waterworth, 1995)



Συμπέρασμα

Παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους αποσκοπεί στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και για να γίνει αυτό θα πρέπει να επιτευχθούν ορισμένα αποτελέσματα. Γι αυτό τον λόγο κάθε επιχείρηση πριν ακόμα επιλέξει το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί φροντίζει να εξετάζει και να σχεδιάζει από πριν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα αποσκοπήσει όσο το δυνατόν στην πιο γρήγορη, σωστή και ομαλή ένταξη του νέου προσωπικού στην επιχείρηση.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα εργαζομένου -----

Τίτλος-----

Τμήμα-----

Αρ. μητρώου μισθοδοτικού καταλόγου-----

Λόγος αξιολόγησης

- Ετήσια Προαγωγή Αύξηση
- Μη ικανοποιητική απόδοση
- Λέξη δοκιμαστικής περιόδου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Ορισμός ανάπτυξης προσωπικού

Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης περαιτέρω γνώσεων καθώς και νέων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τα στελέχη που θα αναλάβουν νέες αρμοδιότητες σε ψηλότερες θέσεις εργασίας και αφορά κυρίως τα στελέχη του οργανισμού τα οποία θα εξελιχθούν στην ιεραρχία (Αλεξανδρή, 2011).

Η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον.

Ως ανάπτυξη προσωπικού μπορεί να οριστεί η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Η ανάπτυξη προσωπικού συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχειακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των εργασιακών θέσεων που μένουν κενές (Μπουραντάς 2003).

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν

περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα (Χυτήρης, 2001).

3.2. Μέθοδοι ανάπτυξης του προσωπικού

Η ανάπτυξη των εργαζόμενων μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι όσο και η εκπαίδευση. Γι αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίοι είναι : πρώτον η επίσημη εκπαίδευση όπου κάποιες επιχειρήσεις προθυμοποιούνται να πληρώσουν κάποια δίδακτρα προγραμμάτων εξειδίκευσης ή οτιδήποτε άλλο προκειμένου να τα παρακολουθήσουν τα στελέχη τους με αποτέλεσμα οι γνώσεις που θα αποκομίσουν από αυτά να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος της επιχείρησης. Και δεύτερον η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς της επιχείρησης(job rotation), όπου όταν ένας εργαζόμενος αποκτήσει την εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση και με άλλους τομείς μέσα στην επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Αλεξανδρή, 2011). Ωστόσο, υπάρχουν άλλα τρία επίπεδα για τη εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού τα οποία είναι: αρχικά, κάποια βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού. Δεύτερον, μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό τις βασικές αρχές σε ειδικά θέματα και τρίτον την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αντιλήψεις των μελλοντικών αναγκών (Latchem C. και Lockwood F. , 1998).

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όπως υποστηρίζει και ο Χυτήρης, (2001) όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

3.3. Στόχοι ανάπτυξης Προσωπικού

Η προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους, στη συνέχεια παραθέτουμε κάποιους από αυτούς (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2006):

- Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση.
- Ο εντοπισμός εργαζομένων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

3.4. Στάδια στην Ανάπτυξη Εργαζομένων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά σταδίων, τα οποία είναι τα εξής (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2006):

1. Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.

2. Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.
3. Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων, καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.
4. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης. Καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

3.5. Αιτίες αποτυχίας της ανάπτυξης προσωπικού

Στα πλαίσια της ανάπτυξης εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση εκτός από την επιτυχία ολοκλήρωσής της υπάρχει και η αποτυχία και οι αιτίες που την προκαλούν οι οποίες είναι: Πρώτον, η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό τα άτομα δηλαδή που προσφέρουν απλά εθελοντική εργασία δεύτερον, η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα, καθώς και οι λάθος στρατηγικές, τρίτον, όταν η κατάρτιση είναι υπερβολικά θεωρητική ή εντελώς διαφορετική από τον πραγματικό χώρο εργασίας και τέλος ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της εφαρμογής και η έλλειψη παρακολούθησης. (Latchem C. και Lockwood F. , 1998).

Συμπέρασμα

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. Δηλαδή χρησιμοποιείται για την κάλυψη της έλλειψης δεξιότητας.

Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον.

Η εκπαίδευση εστιάζει συνήθως στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, και η ανάπτυξη κυρίως στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι ο συνολικός εμπλουτισμός των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά το σημερινό επίπεδο απόδοσης, ενώ η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

Η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι κάποιο άτομο έχει μια έλλειψη δεξιοτήτων, κι έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα, κι όχι μια ευκαιρία για βελτίωση. Προκειμένου να γίνει όμως αυτή η αλλαγή, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στη δυναμική βελτίωσης που προσφέρεται μέσω της εκπαίδευσης, αντί στη διόρθωση μιας έλλειψης δεξιοτήτων. Με άλλα λόγια η «εκπαίδευση» να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη. Δεδομένης της ταχύτατης αλλαγής σε πολλά περιβάλλοντα εργασίας, η εκπαίδευση έχει γίνει πλέον ανάγκη.

Η ανάπτυξη του προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και συμβάλλει στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Βοηθά τους εργαζόμενους να καταλάβουν την αξία της ομαδικής συνεργασίας καθώς και της δημιουργικότητας και μάθησης. Πρέπει λοιπόν η διοίκηση της επιχείρησης να δίνει ίση βαρύτητα τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην ανάπτυξη.

Πίνακας : εκπαίδευση σε αναδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού.

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες: Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).

Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.

Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ο Στόχος κάθε συστήματος αμοιβών είναι να:

- Συμβάλλει στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων
- Διατηρήσει το ικανό ανθρώπινο δυναμικό
- Υποκινήσει ώστε να πετύχει την καλύτερη απόδοση

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών αναφέρονται στα εξής ζητήματα (Werther & Davis, 1996):

- Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων.
- Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Εξασφάλιση δικαιοσύνης.
- Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.
- Έλεγχος κόστους.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- Εύκολη κατανόηση.

- Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας

Δυο στόχοι του συστήματος αμοιβών είναι:

A. Η Προσέλκυση και η συγκράτηση των ταλαντούχων εργαζομένων

Σε συνδυασμό με τις προσπάθειες προσέλκυσης και επιλογής εκ μέρους της επιχείρησης, η χρηματική αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει ώστε οι προσφερόμενες αμοιβές να επαρκούν για την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων. Η δικαιοσύνη των αμοιβών αναφέρεται σ' αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι. Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει τους καλύτερους υποψήφιους, θα πρέπει η προσφερόμενη αμοιβή να είναι **ανταγωνιστική**. Θα πρέπει επίσης, η αμοιβή που προσφέρεται να είναι και εσωτερικά **δίκαιη**, ειδάλλως οι καλοί εργαζόμενοι είναι πιθανό να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση.

B. Μεγιστοποίηση της παραγωγής

Η χρηματική πληρωμή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται **αμοιβή προς παρότρυνση** και έχει στόχο τη ενθάρρυνση για πολύ υψηλή απόδοση. Όταν η αμοιβή συνδέεται με υψηλούς στρατηγικούς στόχους, αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. (Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προγράμματα αποδοχών για να εξυπηρετήσουν νέους στρατηγικούς στόχους. Στα συστήματα αυτά, η αμοιβή προς παρότρυνση παίζει πλέον πολύ σημαντικό ρόλο απ' ότι στ παρελθόν.) Επιπλέον, η αμοιβή προς παρότρυνση μπορεί να ενθαρρύνει άτομα με υψηλή απόδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση όταν ανταμείβονται πιο γενναιόδωρα σε σύγκριση με όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Εξάλλου, η αμοιβή προς παρότρυνση μπορεί να αποβεί πιο οικονομική. Το κέρδος προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιστοιχίζει το κόστος της αμοιβής με τα επίπεδα απόδοσης.

- **Ατομική αμοιβή ως κίνητρο.**
- **Αμοιβή προς παρότρυνση σε επίπεδο επιχείρησης και ομάδας.**

Τρεις παράγοντες αποκλίνουν την έννοια της δίκαιης αμοιβής :

- 1. Χαμηλή αμοιβή.**
- 2. Μυστικότητα αμοιβών**
- 3. Μεγάλος διαφορισμός αμοιβών**

4.1. Η αμοιβή του προσωπικού

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης είναι η δημιουργία ενός προγράμματος αμοιβής για τους εργαζόμενους. Όμως για να είναι ιδανικό για όλο το προσωπικό ένα πρόγραμμα αμοιβής θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά όπως:

- να διαθέτει τον έλεγχο του κόστους των μισθών και ημερομισθίων των εργαζομένων,
- να παρέχει κίνητρα στο προσωπικό για μία καλύτερη εργασία και να ενθαρρύνει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά,
- να φροντίζει να μειώνει την δυσαρέσκεια των υπαλλήλων στα χαμηλότερα επίπεδα,
- να υπάρχει εγγύηση προς τους εργαζομένους για ένα εισόδημα με κανονικές πληρωμές έτσι ώστε να νιώθει ασφάλεια το προσωπικό,
- και τέλος το όλο σύστημα αμοιβής να είναι εύχρηστο από την διεύθυνση της επιχείρησης και κατανοητό για τους εργαζόμενους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

4.2. Αμοιβές χωρίς και με χρηματικές παροχές

Γενικά σε κάθε επιχείρηση ο μισθός που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος για την εργασία του αποτελείται από τις χρηματικές και μη χρηματικές αμοιβές. Αρχικά οι χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν τις άμεσες αμοιβές όπως το ημερομίσθιο και ο μισθός και τις άμεσα αμοιβές όπως το κόστος που χρειάζεται για την κάλυψη των προγραμμάτων ασφάλισης. Οι μη χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές ,τον σεβασμό από τους άλλους και ευκαιρίες για αυτοανάπτυξη, όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

4.3. Είδη Αμοιβών των εργαζομένων:

1. Το σύστημα που βασίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά_του εργαζόμενου. Πρόκειται για ένα παραδοσιακό σύστημα που εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Εδώ οι αμοιβές κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο, κτλ..) και τα χρόνια υπηρεσίας του. Έτσι κάθε εργαζόμενος ξεκινά με ένα βασικό μισθό που προσδιορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης του και εξελίσσεται, με βάση την προϋπηρεσία του. Το σύστημα είναι αντικειμενικό και προβλέψιμο, έχει ωστόσο δυο σημαντικά μειονεκτήματα:

- Δεν συνδέει τις αμοιβές του εργαζόμενου με τη σπουδαιότητα, την δυσκολία κτλ.
- Δεν συνδέει την αμοιβή του εργαζόμενου με την απόδοσή του.

2. Το σύστημα που βασίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος

3. Το σύστημα που βασίζεται στις ικανότητες του εργαζόμενου.

Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.(Πολυχρονίου, 2007).

Συμπέρασμα

Το γενικό συμπέρασμα της παραπάνω εργασίας είναι ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μανατζμεντ αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει τα πιο κατάλληλα στελέχη της για την εκπαίδευση του προσωπικού που πρόκειται να προσληφθούν. Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης γι αυτό και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τους προϊσταμένους προς το προσωπικό όσο και από την επιχείρηση προσπαθώντας έτσι το

εκπαιδευτικό προσωπικό να εκπαιδεύεται όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Και για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο οι επιχειρήσεις έχουν ως πρώτο στόχο την διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού και στο τελικό στάδιο την αξιολόγησή του όπου μπορεί να διαπιστώσει τις αποδόσεις του προσωπικού οι οποίες πρέπει να ικανοποιούν τους στόχους τις επιχείρησης. Όμως εκτός από την εκπαίδευση σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει και η ανάπτυξη του προσληφθέντος προσωπικού όπου οι επιχειρήσεις φροντίζουν κάθε ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεων του κάθε εκπαιδευόμενου δίνοντας του την δυνατότητα να συμμετέχει σε διάφορες οργανώσεις ή σεμινάρια χωρίς όμως να επιβαρυνθεί με δικά του έξοδα ο εκπαιδευόμενος. Και έτσι με αυτό τον τρόπο δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο αφού αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του στη συνέχεια να τις εφαρμόσει πάνω στη επιχείρηση προς όφελός της. Τέλος, οι αμοιβές που θα πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την απασχόλησή τους θα πρέπει να είναι ισάξια των προσδοκιών τους διότι αν κάθε εργαζόμενος ικανοποιείται από τις χρηματικές του απολαβές θα συνεισφέρει περισσότερο για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πως λειτουργεί η θεωρία όσων αναφέραμε πιο πάνω, στην πράξη, στην εταιρεία Societe Generale Bank - Κύπρος Limited.

Η Societe Generale Bank - Κύπρος Limited, άρχισε να δραστηριοποιείτε στην Κύπρο (στην Λευκωσία) το 1985 και ήταν ένα από τα πρώτα Διεθνή Τραπεζικά Συστήματα. Η μητρική βρίσκεται στη Γαλλία και έχει καταστήματα σε ολόκληρο τον κόσμο. Τα καταστήματα στη Κύπρο υπάγονται στο Λίβανο. Λειτουργεί εδώ και πλέον 29 χρόνια ως πλήρως αναπτυγμένη τοπική τράπεζα, με υποκαταστήματα σε ολόκληρο το νησί: Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα και Πάφο. Έχουν επίσης ένα τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις και ένα κατάστημα το οποίο ασχολείται με όλους τους ιδιώτες και εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό ή δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι Κύπρου. Η μητρική της συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 7 πιο μεγάλες Τράπεζες του κόσμου και είναι από τις πιο αξιόπιστες Τράπεζες.

Η Societe Generale Bank - Κύπρος Limited απασχολεί 132 υπαλλήλους εμπειρογνώμονες (στελέχοι, γραμματείς, νομικούς, λογιστές, σύμβουλους, κ.τ.λ..

Η παρουσία τους στο νησί ξεκίνησε το 1985 ως μια εταιρική σχέση μεταξύ της Societe Generale, της Ομάδας Sehnaoui του Λιβάνου και της βελγικής Générale de Banque. Το 1991, η Societe Generale αγόρασε μετοχές της Βελγικής Générale de Banque, αυξάνοντας τη συμμετοχή της στο 51%.

Από την 1η Ιανουαρίου 1993, έχουν υιοθετήσει το όνομα της γαλλικής μητρικής εταιρείας τους, Societe Generale, όπως ήταν προετοιμασμένοι για την προσαρμογή του διεθνούς μοντέλου λιανικής τραπεζικής στην κυπριακή αγορά.

Η «Societe Generale Bank - Κύπρος Limited », έχει θέση στο σταυροδρόμι της Ευρώπης, της

Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής, επιτρέπει μια πληθώρα από επιχειρηματικές προοπτικές στην περιοχή και πέραν αυτής.

Άρχισαν το εγχείρημά τους για την εξυπηρέτηση της τοπικής αγοράς με τη δημιουργία ενός δικτύου καταστημάτων σε όλο το νησί: Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα, Πάφο και μέσω των υποκαταστημάτων της, η Societe Generale Bank - Κύπρος Limited προσφέρει την εμπειρογνωμοσύνη της για τον κάτοικο και τον μη κάτοικο πελατεία σε όλους τους τομείς των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως η εταιρική τραπεζική, λιανική τραπεζική, ιδιωτική τραπεζική και πολλά άλλα.

Ένα απλό σύστημα ελέγχου της ποιότητας έχει τις ρίζες της βαθιά μέσα στην οργάνωση της Societe Generale Bank - Κύπρος Limited, δημιουργώντας τις άξονες γύρω από τους οποίους το θεσμικό τους όργανο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για να βελτιστοποιήσει τις επιδόσεις της στον τομέα των λειτουργικών αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση του πελάτη.

Μετά το επιτυχημένο άνοιγμα των καταστημάτων σε όλο το νησί, και με την έναρξη των εξειδικευμένων προϊόντων λιανικής τραπεζικής, η Societe Generale Bank - Κύπρος Limited (SGBCy) επιβεβαίωσε την παρουσία της στην αγορά Κύπρος.

Η ομάδα τους αποτελείται από 132 ανθρώπους όπου εργάζονται μαζί για να βρουν τις σωστές λύσεις για τις ανάγκες των πελατών τους τις αξίες τους του επαγγελματισμού, το ομαδικό πνεύμα και τη πτώση της καινοτομίας.

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στην Societe Generale Bank πρέπει να έχουν κατάλληλες δεξιότητες και να αναζητούν μια ικανοποιητική καριέρα.

Μια ομάδα εργάζεται μαζί για να δώσουν σωστές λύσεις για τις εμπορικές, οικονομικές, επενδυτικές και εμπορικές ανάγκες, καθώς και τις προσωπικές ανάγκες του πελάτη. Η εμπειρία αυτής της ομάδας αποτελεί εγγύηση για μακροπρόθεσμη δέσμευση.

Για την άμεση ικανοποίηση των πελατών τους διαθέτουν εναλλακτικά δίκτυα όπως είναι τα ATMS, Mobile banking και internet banking. Έτσι παρέχουν εξυπηρέτηση των πελατών τους πέραν του τραπεζικού ωραρίου.

Η καινοτομία είναι η λέξη κλειδί στον τομέα των υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται στις βέλτιστες προδιαγραφές των σύγχρονων τραπεζικών και χρηματοοικονομικών τεχνικών. Οι μέθοδοί τους των πληροφοριών, της επικοινωνίας, της διαχείρισης και της παρακολούθησης, υποβάλλονται σε συνεχή ανάπτυξη, που επιτρέπει να παρέχουν τα υψηλότερα πρότυπα της υπηρεσίας.

Ο επαγγελματισμός, οδηγεί στο να παρέχουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία στους πελάτες, προωθώντας μια σχέση μεταξύ της τράπεζας και των πελατών, που να εμπνέει εμπιστοσύνη. **Ο επαγγελματισμός του προσωπικού είναι το κλειδί για τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα υψηλής ποιότητας.**

Οι αξίες του επαγγελματισμού είναι ομαδικό πνεύμα και η πτώση της καινοτομίας, σύμφωνα με τη συνεχιζόμενη δέσμευση για αριστεία και τη σταθερή ανάπτυξη της επιχείρησης στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Οι τιμές αυτές αποτέλεσαν τη σπονδυλική στήλη της επιχείρησης από την ίδρυσή της, και εντοπίστηκαν ως κρίσιμες από ένα μεγάλο αριθμό των εργαζομένων. Είναι πλέον κοινά για ολόκληρη την ομάδα.

Ο πολιτισμός μας είναι παραδειγματικά με ετοιμότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και μια δέσμευση για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών. Ο επαγγελματισμός είναι στην καρδιά του πολιτισμού μας. Έχουν πάντα διαφάνεια και αδιάλειπτη τόλμη. Η καινοτομία είναι η κατάσταση του νου μας. Τα επιτεύγματά μας γεννήθηκαν από συλλογικές προσπάθειες. Οι δυνάμεις μας ιδρύθηκαν από την ποικιλία των δραστηριοτήτων, την εμπειρία και τους πολιτισμούς. **Η ομαδική εργασία οδηγεί τη μελλοντική ανάπτυξη.**

Ο επαγγελματισμός είναι απαραίτητος για να ξεπεραστούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Ο επαγγελματισμός τους καθορίζει την ικανότητά να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις, και να δίνουν τις σωστές συμβουλές.

Ομαδικό πνεύμα είναι να είσαι περήφανος που ανήκεις σε μια νικηφόρο οργάνωση που αντλεί τη δύναμή της από μια ποικιλία των ταλέντων και των πολιτισμών. Ως ομάδα, μοιράζονται τις επιτυχίες και αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις.

Η καινοτομία προϋποθέτει πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων. Η καινοτομία είναι η κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης, επιτρέποντάς τους να φανταστούν πρωτοποριακές λύσεις, ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες, και να συλλάβουν τις νέες οργανωτικές προσεγγίσεις.

Για τους υποψηφίους με τις κατάλληλες δεξιότητες και το φόντο που αναζητούν μια ικανοποιητική καριέρα στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η Societe Generale Bank - Κύπρος Limited προσφέρει τη δυνατότητα, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα, την κατάλληλη κατάρτιση και την επαγγελματική εμπειρία για να χτίσεις γρήγορα τις απαιτούμενες δεξιότητες για σταθερή και καλά αμειβόμενη θέση εργασίας.

5.1. Το ανθρώπινο δυναμικό

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από πεδία όπως του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης αλλά και την οργανωτική ανάπτυξη του προσωπικού, τα οφέλη και τα συστήματα αμοιβής. Αναφέρεται στη διοίκηση άυλων αξιών όπως είναι τα οράματα, οι προσδοκίες και οι ιδέες. Στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων αν υπάρξει ανάπτυξη της αξίας τότε η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη. Η Societe Generale Bank προσανατολίζεται σ' ένα εργασιακό περιβάλλον και πρωταρχικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να αλλάζουν, να ανατρέπονται αλλά και να μαθαίνουν εύκολα γι' αυτό και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να επιτυγχάνεται μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Πρέπει να επιλέγονται έμπειρα, ικανά και εξειδικευμένα άτομα στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τον Braun (1995;9) έχει να κάνει πιθανόν με την ανάπτυξη, την εγρήγορση και κινητοποίηση του προσωπικού αλλά και την ανταμοιβή του, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στόχος είναι η σωστή στελέχωση ώστε το προσωπικό να συμβάλει στο όραμα της Εταιρείας.
Στόχος του εργαζόμενου η προσωπική του ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σημαντικό κομμάτι για τους Μάνατζερς αποτελεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Είναι μια σπουδαία λειτουργία που έχει στόχο την φροντίδα, την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της επιχείρησης (Νίκος Δήμου, 2003;165).

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αναπτυχθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού.

Για τον συντονισμό και την διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων φροντίζουν η εκπαίδευση να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα. Η εκπαίδευση καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003;266).

Στην Societe Generale Bank - Κύπρος υπάρχουν σταθερά εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν σαν στόχο την εγρήγορση των υπάλληλων π.χ. σε θέματα ρίσκο, ξεπλύματος μαύρου χρήματος κτλ.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Εταιρεία τους αποδίδουν, διότι σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά αλλά και τις ανάγκες και του κάθε τμήματος.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι αναγκαία ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αποδίδουν στους στόχους της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πως πρέπει να εργάζονται, ποιες προτεραιότητες πρέπει να δίνουν και πως πρέπει να βγαίνει η δουλειά τους σωστά καθημερινά.

Πολλοί είναι που θέλουν να έχουν προοπτικές ανέλιξης στον Οργανισμό – επιχείρηση που δουλεύουν. Είναι ο μόνος τρόπος να υπάρχουν στόχοι και κίνητρα έτσι ώστε να έχουν λόγο να σου δουλεύουν αφού νιώθουν ότι ανεβαίνουν σκαλιά και αμείβονται όπως τους αξίζει. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ένας άνθρωπος αν δεν θέλει να ανελιχθεί, να αναλάβει ευθύνες και να ανταμειφτεί αναλόγως, τότε ίσως δεν είναι ικανός να εργαστεί σε θέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να ανεβεί.

Πρόδρομο για την δημιουργία των σημερινών τμημάτων διοίκησης και διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στον Οργανισμό αποτελούν τα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

Προγράμματα Εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παίρνει μέρος ο Οργανισμός –

Επιχείρηση

AML - Anti-Money Laundering
Collections of unpaid debts
Companies Registrar-Electronic submission
Forced Sale of Property
French Lessons
ICAP-Basel II
New Banking Software
New Banking Software Cycle 1 / CCU
New Banking Software Cycle 1 / Clearing
New Banking Software Cycle 1 / Corporate-Risk-Op.Monitoring
New Banking Software Cycle 1 / Transfers
New Banking Software Cycle 1 /Branch+Corp+HR
New Banking Software Cycle 1 /Treasury

New Banking Software Cycle 1 /Utility Bills-Salaries
New Banking Software Cycle 2 / Branch+Corp+HR
New Banking Software Cycle 2 /Branch+Corp+HR
New Banking Software Cycle 2 /DM
New Banking Software Cycle 2 /E-Banking-Storm
New Banking Software Cycle 2 /IBU
New Banking Software Cycle 2 /LCs & LGs
New Banking Software Cycle 2 /Recoveries
New Banking Software Cycle 2 /Transfers
New Banking Software Cycle 3 / Clearing
New Banking Software Cycle 3 / Corporate-Risk-Op.Monitorin
New Banking Software Cycle 3 / Transfers
New Banking Software Cycle 3 / Utility Bills
New Banking Software Cycle 3 /Branch+Corp+HR
New Banking Software Cycle 3 /CCU
New Banking Software Cycle 3 /DM
New Banking Software Cycle 3 /E-Banking-Storm
New Banking Software Cycle 3 /IBU
New Banking Software Cycle 3 /Recoveries
New Banking Software Cycle 3 /Treasury
New Banking Software Cycle1/Accounts & Fin
New Banking Software Cycle3/Accounts & Fin
New Banking Software- Finance
Incoterms 2010 and Transport Documentation
Labour Law and Disciplinary Measures
Methods for collectings arrears
New 5EUR note training
New credit file presentation
New Technologies used in the fight against Money laundering
Permanent Supervision – NARVAL

Training Hours for 2013 : **3010**

Προοπτικές ανέλιξης υπάρχουν και πάντα θα υπάρχουν ακόμα και σε περίοδο κρίσης.

Όπως για παράδειγμα η τράπεζα ανακοινώνει σχέδιο εθελουσίας εξόδου. Όσοι αποχωρήσουν θα πρέπει να αναπληρωθούν πρώτα εσωτερικά.

Επίσης η αναδιοργάνωση της τράπεζας έχει δημιουργήσει πολλές προοπτικές και πολλά νεαρά άτομα έχουν ανελιχτεί. Μάλιστα κάποιοι από αυτούς έχουν αναλάβει διευθυντικές θέσεις.

Έτσι ανοίγονται νέες θέσεις εργασίας και ανεβαίνουν κλίμακα εργαζόμενοι ήδη στην εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003;315).

Οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback 5). Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής.

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Werther & Davis, 1996).

Μέθοδοι αξιολόγησης:

- Ατομική αξιολόγηση
- Αξιολόγηση κατά ζεύγη
- Περιγραφική μέθοδος

Στη Societe Generale Bank - Κύπρος ο τύπος αξιολόγησης γίνεται ατομικά. Συμπληρώνεται έντυπο αξιολόγησης από τον Μάνατζερ και τον εργαζόμενο. (παράρτημα X επισυνάπτεται). Έτσι μπορεί να μάθει για την απόδοση του ο εργαζόμενος και ο Μάνατζερ κατά πόσο βοήθησε στη κατάλληλη εκπαίδευση του εργαζόμενου.

Έτσι δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να μάθει τα λάθη του και να προσπαθήσει να γίνει καλύτερος, όπως επίσης και ο Μάνατζερ να δει τις αδυναμίες του εργαζόμενου του.

Το προσωπικό διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα για σκοπούς αναφοράς:

1. Επίπεδο Ανώτερου Διευθυντικού Προσωπικού
2. Επίπεδο Διευθυντικού Προσωπικού και
3. Επίπεδο Γραφειακού Προσωπικού

Ένα έντυπο αξιολόγησης δίνεται σε κάθε εργαζόμενο μια φορά το χρόνο επίσημα για να συμπληρωθεί. Μετά συμπληρώνει τα σχόλια του ο μάνατζερ και έπειτα ο εργαζόμενος τα δικά του σχόλια. Μετά προσθέτει και ο Γενικός Διευθυντής τα δικά του σχόλια. Στη συνέχεια καλείται ο εργαζόμενος είτε εντός είτε εκτός γραφείου σε προσωπική συνέντευξη με τον μάνατζερ του για να συζητήσουν την απόδοση του.

Ο ρόλος του υπεύθυνου αξιολόγησης είναι να επικοινωνεί με τον υπάλληλο σχετικά με την εργασία του, να εκτιμά την απόδοση του και να αξιολογεί τα προσόντα του. Ο ρόλος του υπαλλήλου είναι να ζητά διευκρινήσεις και να υποδεικνύει προβλήματα.

Ο,τιδήποτε γράφεται για τον υπάλληλο στο έντυπο αξιολόγησης είτε από τον υπεύθυνο αξιολόγησης του, είτε από τον Γενικό Διευθυντή, του γνωστοποιείται, για να μπορεί να το συζητήσει με τον υπεύθυνο αξιολόγησης του και να βρουν λύσεις στα όποια προβλήματα υπάρχουν.

Το περιβάλλον γενικά είναι πάρα πολύ καλό και η συνέντευξη γίνεται κάτω από πολύ καλές και φιλικές συνθήκες.

Κάθε έξι μήνες γίνεται και μια άτυπη αξιολόγηση έτσι ώστε να φανούν οι αδυναμίες και τα προσόντα του κάθε ατόμου. Η ανάπτυξη τους είναι ανάλογα με την σύμβαση και πολύ σπάνια θα χρειαστεί να γίνει διαφορετικά αφού δει ο μάνατζερ σου ότι αξίζεις πολύ περισσότερα και μιλήσει για σένα στον Διευθυντή.

Όταν κάποιος δεν αποδίδει θα τον μετακινήσουν σε άλλο πόστο για να δουν τι πραγματικά φταίει και αν αποδίδει καλύτερα.

Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μεταθέσεις προσωπικού (Werther & Davis, 1996).

Η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις (Werther & Davis, 1996):

- Βελτίωση απόδοσης.
- Προσαρμογή αμοιβών.
- Τοποθέτηση.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης.
- Σφάλματα πληροφόρησης.
- Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες.
- Εξωτερικές προκλήσεις.

Στόχος της αξιολόγησης είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους

καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Κατά τον Borman (1978) η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την παρατήρηση συμπεριφορών, την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και την βαθμολόγησή των εργαζομένων ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζόμενου προς την απόδοσή του.

Η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων αλλά και να εντοπίζονται και να αμείβονται αυτοί που είχαν ψηλές αποδόσεις.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση η οποία τα χρησιμοποιεί για να πάρει κάποιες αποφάσεις (π.χ. προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση) όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του.

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελούν εργαλείο λήψης αποφάσεων για τα εξής (Πολυχρονίου, 2008):

- Επαναπροσδιορισμός συστήματος αμοιβής εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού
- Εξέλιξη στην ιεραρχία
- Διεύρυνση και Εμπλουτισμός της εργασίας
- Επαναπροσδιορισμός στόχων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο

Στην Societe Generale Bank δεν υπάρχει το σύστημα αμοιβών. Οι μισθολογικές κλίμακες και οι προαγωγές ρυθμίζονται από την συλλογική σύμβαση με την συντεχνία μετά από την απόφαση της τράπεζας.

Υπάρχει όμως αρκετά καλό πακέτο αποδοχών, ωφελήματα όπως bonus, αυτοκίνητο, κινητό, ιατρική περίθαλψη και άλλα.

Το ωράριο (7:30-2:30), η καλή αμοιβή, τα ωφελήματα και το ωραίο περιβάλλον είναι οι λόγοι που οι εργαζόμενοι θέλουν να βρίσκονται στην Εταιρεία και να δουλεύουν καθημερινά για να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησής τους.

Λόγω της σημερινής κατάστασης που επικρατεί στην Κύπρο υπήρξαν και θα υπάρξουν απολύσεις και έχουν παγοποιηθεί οι αυξήσεις, τα event, οι ποδοσφαιρικοί αγώνες, τα ταξίδια και άλλα ωφελήματα που είχαν πριν την κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος της Λαϊκής Τράπεζας στην Κύπρο.

Οι υπάλληλοι όμως δεν τα βάζουν κάτω και πολεμούν να ξεπεράσουν τα προβλήματα της κρίσης για να έχουν την δουλειά τους και να αποπαγοποιηθούν τα ωφελήματα σιγά σιγά.

Οι εργαζόμενοι τώρα στην Societe Generale Bank - Κύπρος βιώνουν μια δύσκολη περίοδο γιατί λόγω κούρεματος στη Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου έχει επηρεαστεί ολόκληρος ο τραπεζικός τομέας. Έχουν εισαχθεί νέα μέτρα πλέον και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε πελάτες και τραπεζίτες έχει κλονιστεί. Προσπαθούν καθημερινά να είναι συνεπείς και εργάζονται σκληρά για να μην χάσουν την δουλειά τους και να επανέλθει πλήρως η αξιοπιστία των τραπεζών. Αυτό τους δίνει κίνητρο να γίνονται καλύτεροι.

Συμπέρασμα

Γενικά έχει επηρεαστεί τόσο πολύ ο τραπεζικός τομέας και δυστυχώς επηρεάζονται άμεσα οι τραπεζικοί υπάλληλοι. Υπάρχει τρομερή ανασφάλεια αφού πολλοί έχασαν την δουλειά τους, άλλοι ανησυχούν να μην την χάσουν και επιπλέον μειώθηκαν οι μισθοί κτλ.

Όλα αυτά κυρίως λόγω της κρίσης στην Κύπρο, το κούρεμα στις καταθέσεις, κλείσιμο της Λαϊκής Τράπεζας, έχουν επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό το τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον προς το αρνητικό. Επίσης τα κακά αποτελέσματα των πλειστών τραπεζών, τα περιοριστικά μέτρα η σχέση τράπεζας - πελάτη έχει κλονιστεί και όλα αυτά μαζί με πολλά άλλα, δυσκολεύουν αφάνταστα την δουλειά των τραπεζικών υπαλλήλων.

Στη Societe Generale Bank - Κύπρος υπάρχει κλίμα αβεβαιότητας για το μέλλον. Το θετικό είναι ότι η τράπεζα έχει πολύ καλή κεφαλαιακή επάρκεια και είναι έτοιμη να αντέξει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*”, Rosili, Αθήνα.
- 2) Κουτρούκης Θεόδωρος (2011), “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις*”, Αθήνα.
- 3) Στέλα Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010), “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*”, Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.
- 4) Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ (2007), “*Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*”, Rosili, Αθήνα.
- 5) Χρήστος Σαρμανιώτης (2005) “*Μάνατζμεντ*” Β Γκιούρδας, Αθήνα.
- 6) Δημήτρης Αθ. Λαλούμης και Βασίλης Χρ. Ρούπας (1996) “*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*” interbooks, Αθήνα.
- 7) Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003), “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*” Γ. Μπένου, Αθήνα.
- 8) Κανελλόπουλος Χ, (1991), “*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, Αθήνα.
- 9) Χυτήρης Λ. Σ. (2001), “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, Interbooks, Αθήνα.

Ξένη βιβλιογραφία

- 1) Randall S. Schuler (2000), “*The internationalization of Human Resource Management*”, Journal of International Management, vol.6, pp. 239-260.
- 2) Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick (2009), “*Evaluating Training Programs*”, Berrett – Koehler Publishers 2009, p.3-4.
- 3) Jie Shen (2004), “*International training and management development: theory and reality*”, Division of Business, University of South Australia, Adelaide, Australia.
- 4) Argyris C. (1991), “*Teaching Smart People How to Learn*”, Harvard Business Review, May-June, vol.4, p.100-102.
- 5) Latchem C. and Lockwood F. (1998), “*Staff Development in Open and Flexible Learning*”, Routledge, London and New York.

- 6) Richard A. Swanson and Elwood F. Holton (2001)," *Foundations of Human Resource Development*", Berrett-Koehler Publishers, INC. San Francisco.
- 7) Jackson S.E. and Schuler R. (1987)," *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*", The Academy of Management Executive, vol.1, pp.207-219.
- 8) Dave Ulrich (1997), "*HR of the Future: Conclusions and Observations, Human Resource Management*", John Wiley & Sons, Inc., vol.36, pp.175-179.
- 9) Aragon-Sanchez, Barda -Aragon and Sanz-Valle (2003)," *Effects of Training on Business Results*", International Journal of Human Resource Management, vol.14, pp. 956-980.