

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: «Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα
πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης
οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ

MIRELA TRKULJA / ΧΡΗΣΤΙΝΑ ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

Μεσολόγγι 2016

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	6
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»	6
1.1. Τι είναι η διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων	6
1.2. Ιστορική αναδρομή Δ.Α.Π.	11
1.3. Διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	15
1.4. Οι Στόχοι της ΔΑΠ	18
1.5. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	20
1.6. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων	23
1.7. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	27
1.8. Βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	30
«ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥΤΗΣ».....	30
2.1. Τι είναι η παγκοσμιοποίηση	30
2.2. Παγκοσμιοποίηση και αγορά εργασίας	32
2.3. Παγκοσμιοποίηση και εκπαίδευση στην εργασία	35
2.4. Παγκοσμιοποίηση και νέες τεχνολογίες.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	40
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»	40
3.1 Γενικά στοιχεία για την εκπαίδευση του προσωπικού	40
3.2 Λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση.....	40
3.3 Στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού.....	41
3.4 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού.....	42
3.5 Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού	42
3.6 Βασικοί μέθοδοι εκπαίδευσης.....	43
3.6.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης για υπάλληλους.....	44
3.6.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης για στελέχη.....	46

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

3.7	Ανθρωπινό δυναμικό – κόστος η επένδυση.....	49
3.8	Εκπαίδευση προσωπικού μέσω του προγράμματος του ΟΑΕΔ - ΛΑΕΚ 0,45%	50
3.9	Ανάπτυξη Στελεχών & Διαχείριση Ταλέντων, Δημιουργικότητα & Καινοτομία	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο		30
« Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»		30
4.1	Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην ελληνική πραγματικότητα.....	54
4.2	Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο επίκεντρο της κρίσης.....	55
4.3	Προβλήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση.....	56
4.4	Η περίπτωση της εταιρίας CALIN Α.Ε.	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι όχι μόνο μοναδικό και πολύτιμο αλλά επίσης ο σημαντικότερος πόρος ο οποίος δεν αντιγράφεται. Ο τρόπος και η μέθοδος που οι άνθρωποι διοικούνται δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση. Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίησή τους όπως η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Έτσι λοιπόν, στην παρούσα πτυχιακή εργασία με τίτλο «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης, εκπαίδευση εργαζομένων» αναλύονται οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και η

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Παγκοσμιοποίηση σε πληθώρα επιπέδων. Η εργασία αποτελείται από τέσσερα επιμέρους κεφάλαια, την εισαγωγή, τα συμπεράσματα και τις βιβλιογραφικές αναφορές. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της διοίκησης των ανθρώπων, οι διαδικασίες που αυτή περιλαμβάνει καθώς και η σπουδαιότητά της. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της παγκοσμιοποίησης υπό το πρίσμα της αγοράς εργασίας, της εκπαίδευσης αλλά και των νέων τεχνολογιών. Αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης των ανθρώπων είναι και η εκπαίδευση – ανάπτυξη αυτών. Το συγκεκριμένο θέμα αναλύεται εκτενώς στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αυτής. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της στην Ελλάδα στο επίκεντρο της κρίσης, αναφέροντας και τα προβλήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση. Τέλος παρουσιάζουμε συνοπτικά την περίπτωση της εταιρίας CALIN A.E..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»

1.1. Τι είναι η διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

Αρχικά, με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αναφέρονται οι έννοιες της προσέλκυσης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης αλλά και της προσαρμογής των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με απώτερο σκοπό αφενός την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφετέρου τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τη συγκεκριμένη έννοια, παρόλα αυτά ο συγκεκριμένος ορισμός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ. Μέσω αυτού του ορισμού συνδέονται και οι δυο επιμέρους σκοποί της επιχείρησης αφενός η ικανοποίηση όπως ήδη αναφέρθηκε των εργαζομένων και αφετέρου η αποτελεσματικότητα αναφορικά με την επίτευξη των στόχων της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα από τα επιμέρους επιστημονικά πεδία του κλάδου της Διοίκησης των επιχειρήσεων, αντικείμενο αυτής είναι η μελέτη και η έρευνα των ζητημάτων που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της μεταξύ άλλων είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους τόσο από άποψη ποιότητας όσο και από άποψη ποσότητας. Δηλαδή αντικείμενο της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι να μπορεί η επιχείρηση να στελεχώνεται ανά πάσα στιγμή με το κατάλληλο προσωπικό από κάθε άποψη, προκειμένου να καταφέρει να το αξιοποιεί αποτελεσματικά και προς όφελός της. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον σπουδαιότερο παράγοντα αναφορικά με την επιτυχία μιας επιχείρησης, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια εξίσου σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, απαραίτητη για την επιτυχία κάθε οργανωμένης ανθρώπινης

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

δραστηριότητας. Πρόκειται για λειτουργία η οποία συνήθως στις σύγχρονες επιχειρήσεις ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη με αντίστοιχες σπουδές και σχετικές εμπειρίες.

Είναι πλέον γεγονός πως σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει αντίστοιχο ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση ευθύνη του οποίου είναι η άρτια Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Μεταξύ άλλων ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων έχει να κάνει με το σχεδιασμό πολιτικών και συστημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί ειδικό τμήμα σε κάθε επιχείρηση, σε πολλά θέματα και επιμέρους λειτουργίες, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι προσλήψεις ή και οι προαγωγές κρίνεται απαραίτητη και η συμβολή όλων των προϊσταμένων της επιχείρησης (ή του οργανισμού), καθώς σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση αποτελεί χώρο συλλογικής δράσης. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αυτής, παρόλα αυτά η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να γίνεται κατά κύριο λόγο από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται από το κάθε αρμόδιο τμήμα.

Οι σπουδαιότερες λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση – Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση
- Μεταθέσεις – Προαγωγές
- Πολιτική Αμοιβών
- Ωφελήματα Εργαζομένων
- Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις
- Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
- Εργασιακές σχέσεις
- Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Αναλυτικότερα οι παραπάνω λειτουργίες μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής:

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: μέσω αυτού η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες αυτού του σταδίου είναι: η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Πρόκειται ουσιαστικά για μια λειτουργία η οποία σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, και ταυτόχρονα λαμβάνει υπόψη της και τα νέα σχέδια αυτής.

Προσλήψεις: Περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή καθώς και την τοποθέτηση του προσωπικού στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η διοίκηση προσωπικού είναι αυτή η οποία επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό η επιχείρηση και χρησιμοποιεί κάθε φορά ένα κατάλληλο σύστημα επιλογής προσωπικού. Η επιλογή εργαζομένων μπορεί να γίνεται με τη χρήση κάποιου τεστ, κάποιας συνέντευξης, ιατρικών εξετάσεων αλλά και συστάσεων. Όλα όσα αναφέρθηκαν συντελούν στην λήψη της τελικής και ορθής απόφασης σχετικά με την πρόληψη νέων συνεργατών, βέβαια συχνά κάτι τέτοιο απαιτεί και τη συνεργασία των υπευθύνων των υπόλοιπων τμημάτων. Στα πλαίσια των δικών της αρμοδιοτήτων είναι και η ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας αξιοποιώντας τα κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού αλλά και την αντίστοιχη εισαγωγική εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη: Η δραστηριότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σύνθετη αλλά και σημαντική ταυτόχρονα, έχει να κάνει με τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού οι οποίες συνήθως καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε επιμέρους τμήματος ή διεύθυνσης. Κατά αυτό τον τρόπο καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα εκπαίδευσης αλλά και οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη κάθε επιχείρησης σε συγχρονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εκπαίδευση και την εξάσκηση των υφιστάμενων από τη μια, τη βελτίωση της απόδοσής τους από την άλλη. Αρμοδιότητα αυτών είναι και η εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, η επιλογή τυχόν αναπληρωτών αυτών αλλά και πλήθος άλλων σχετικών

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

υποχρεώσεων με απώτερο στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία αυτού για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες.

Αξιολόγηση: Η δραστηριότητα αυτή έπεται της προηγούμενης και έχει να κάνει με τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, οι οποίες συνήθως καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε επιμέρους διεύθυνσης. Κατά αυτόν τον τρόπο καταρτίζεται αρχικά το γενικό πρόγραμμα και στη συνέχεια γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίηση αυτού. Τα στελέχη είναι αυτά τα οποία σε συνδυασμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν συνήθως την εξάσκηση των υφιστάμενων, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης τους, και την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Μεταθέσεις – Προαγωγές: Στα πλαίσια αυτής της λειτουργίας η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις - προαγωγές, αφού συντονίσει τις υφιστάμενες ανάγκες από τη μια και τις επιθυμίες του εργαζομένου από την άλλη. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα των εργαζομένων προκειμένου να προβεί σε κάποια επιμέρους αλλαγή. Και σε αυτή την περίπτωση κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνεται σε συνεννόηση με τον διευθυντή προσωπικού ή/ και τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

Πολιτική αμοιβών: η λειτουργία αυτή εντάσσεται στις γενικότερες αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού και αφορά συνήθως ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που υλοποιείται και αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνδυασμό με τα αρμόδια στελέχη. Στα πλαίσια αυτής της λειτουργίας εντάσσονται επιπλέον αφενός ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και αφετέρου τα όρια πληρωμής. Όλα τα παραπάνω αποτελούν έργο της ανώτατης διοίκησης. Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Ωφελήματα εργαζομένων: Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και, τέλος, οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Πειθαρχικά μέτρα – Απολύσεις: κάνοντας λόγο για πειθαρχία αναφερόμαστε στην εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην τιμωρία αυτών που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων: Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος Χαρ., (2002))

Εργασιακές σχέσεις: Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

Έρευνα "γνώμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων: Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

1.2. Ιστορική αναδρομή Δ.Α.Π.

Ο τρόπος που θα πρέπει ένας οργανισμός να ασχολείται με το προσωπικό του είναι κάτι που γενικά ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, δημιουργήθηκε η ανάγκη να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης, ύστερα και από τις υποδείξεις αυτών που ασχολούνται άμεσα με τους ανθρώπους.

Η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα από τον Φρέντερικ Ταίλντορ, ο οποίος ήταν μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, και έκανε μελέτες «χρόνο-κινησιομετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε το κίνημα της **Επιστημονικής Διοίκησης**, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά. (Χατζίκιαν Γιάννης 2008)

Παράλληλα οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού που σαν κυρία πηγή έμπνευσης ήταν τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Την δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή). (Χατζικιαν Γιάννης 2008)

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς**. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει **αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.

- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται **αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης**.

- Η **πολιτική** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα **συνδεδεμένη με** τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς **στόχους** της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.

- Να υπάρχει ισχυρή **οργανωτική παιδεία**, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση. *(Χατζικιαν Γιάννης 2008)*

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει & εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση & ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης & της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

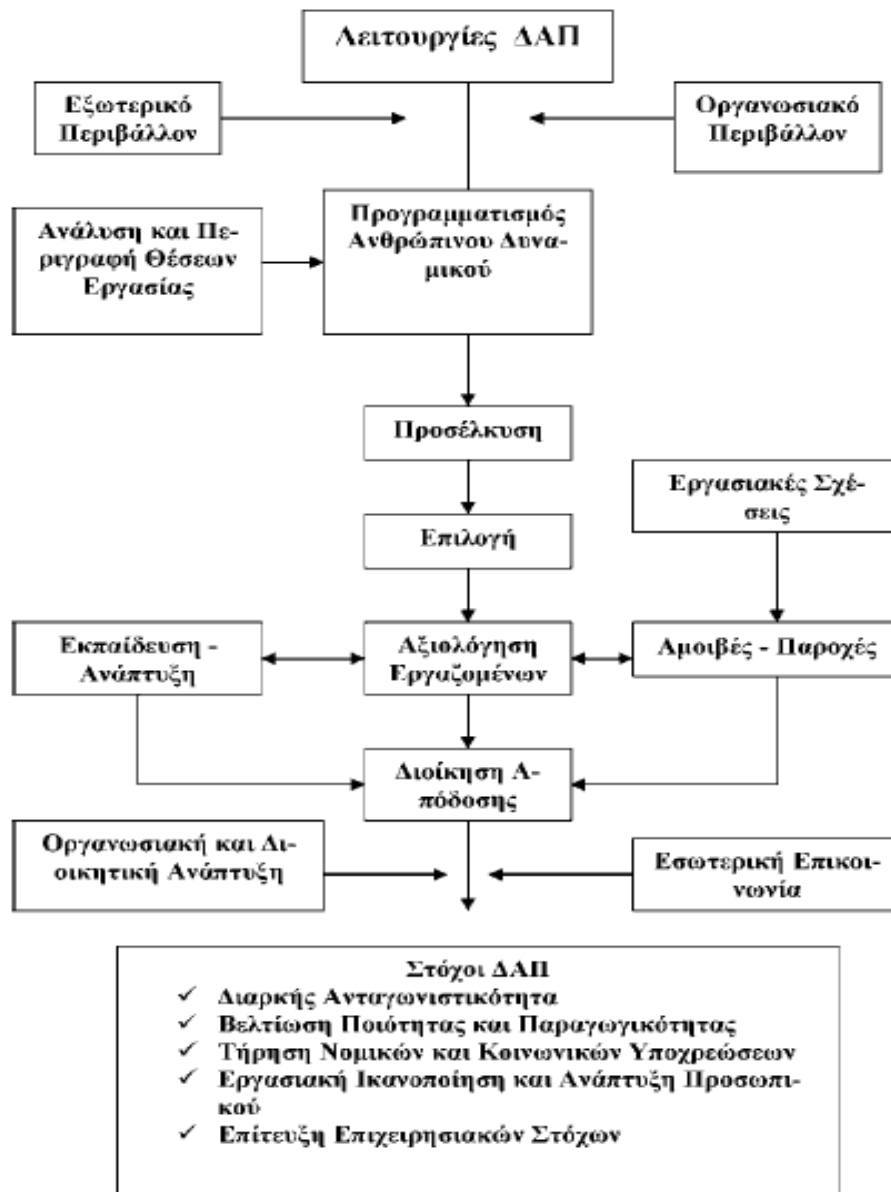
- ✓ Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✓ Οι πρακτικές της Διοίκησης ΑΠ είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική.
- ✓ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας & κοινωνικής δικαιοσύνης. (Χατζικιαν Γιάννης 2008)

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ Δ.Α.Π.

Περίοδος	Γεγονότα
αρχές του εικοστού αιώνα	δημιουργήθηκε το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης
δεκαετία του 1930	παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων
Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960	εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς
Κατά τη δεκαετία του 1980	αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.3. Διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται εποπτικά οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. (Δήμου Ν., (1999),)



Σχήμα 1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δήμου Ν., (1999),)

Για την κατανόηση του παραπάνω διαγράμματος ακολουθεί η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται σ' αυτό: (Δήμου Ν., (1999),)

- **Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- **Στρατολόγηση προσωπικού (Recruitment):** Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν , να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Επιλογή (Selection):** Επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- **Αξιολόγηση απόδοσης Εργαζομένου (Performance Appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development):** Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης

Τέλος, θα έπρεπε να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Ωστόσο επιχειρούμε να θέσουμε κεντρικές κατευθυντήριες και προορισμούς ώστε να μπορεί κάθε επιχείρηση να καταστρώσει την εναλλακτική διαδρομή που προσαρμόζεται στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της. (Δήμου Ν., (1999),)

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α. (Δήμου Ν., (1999),)

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

1.4.Οι Στόχοι της ΔΑΠ

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

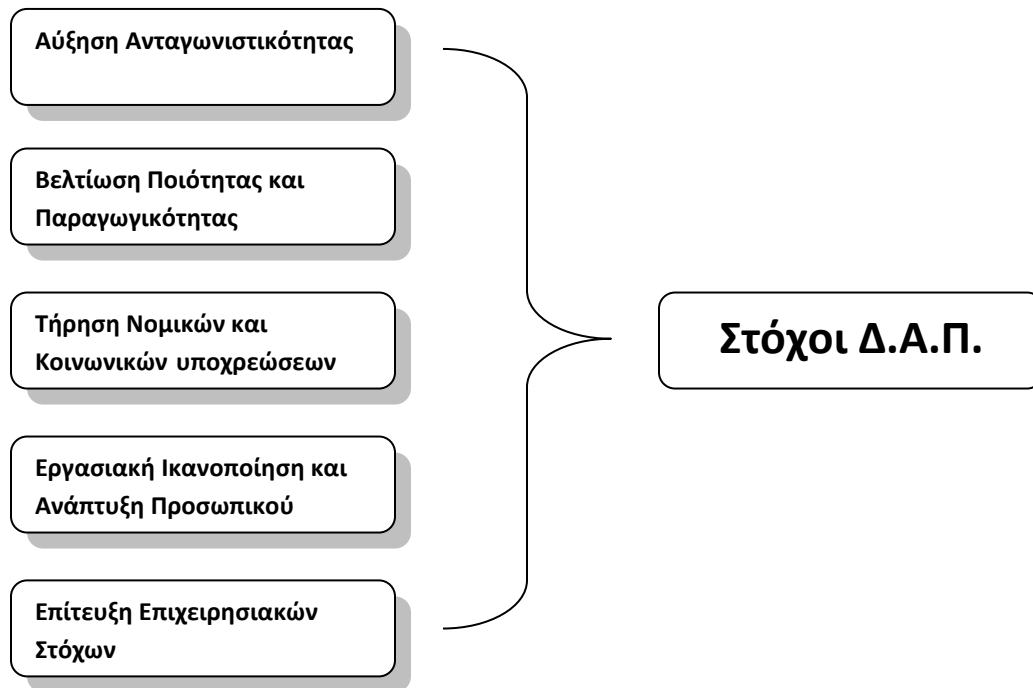
Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, 2002.)

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 2002.

1.5. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία. (Χυτήρης, 2001)

Η διοίκηση προσωπικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Σήμερα, η πλειοψηφία των ακαδημαϊκών και των στελεχών οργανισμών (ιδιωτικού και δημοσίου συμφέροντος) έχουν αντιληφθεί ότι ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας και εφαρμογής μιας αναπτυξιακής στρατηγικής είναι μέσω των εργαζομένων, αυτό που πραγματικά οδηγεί στην επιτυχία των στρατηγικών αποφάσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και επιμορφώνει το προσωπικό της σχετικά με την συμμετοχή τους στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών επιχειρηματικών προγραμμάτων.

Κάτω από αυτές τις νέες διαμορφούμενες συνθήκες η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, και συγκεκριμένα ο προγραμματισμός των πόρων αυτών μπορεί να κατανοηθεί και εφαρμοστεί καλύτερα μέσα από το νέο προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο. Στον κάθε οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και ευθυγράμμισης των διαφόρων συστημάτων (ή διαδικασιών) «επιρροής», τα οποία διαμορφώνουν τις αναγκαίες συμπεριφορές, ικανότητες, και δεξιότητες του προσωπικού, με την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει τις αποφασισμένες στρατηγικές με επιτυχία. Η ευθυγράμμιση αυτή οδηγεί στην αλλαγή συμπεριφοράς, τόσο σε προσωπικό επίπεδο κάθε εργαζόμενου όσο και στο σύνολο του οργανισμού, και αποτελεί το σημαντικότερο ίσως κλειδί της επιτυχίας κάθε στρατηγικής. (Χυτήρης, 2001)

Η διοίκηση και τα στελέχη ενός οργανισμού δεν μπορούν άμεσα να ελέγξουν, παρά μόνο να επηρεάσουν, τις δραστηριότητες του προσωπικού κατά την διαδικασία εφαρμογής μιας στρατηγικής. Μπορούν, όμως, να έχουν τον άμεσο έλεγχο διαμόρφωσης των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης, καθώς επίσης και όλων εκείνων των οργανωτικών συστημάτων που επηρεάζουν την συμπεριφορά του προσωπικού. Και τα δώδεκα προτεινόμενα συστήματα «επιρροής» θα πρέπει να σχεδιαστούν και να διοκηθούν από τα στελέχη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν τον οργανισμό στην δημιουργία όλων των αναγκαίων συμπεριφορών και ικανοτήτων- δεξιοτήτων του προσωπικού που να μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή κάθε στρατηγικής, ή, καλύτερα, κάθε σταδίου της καθοριζόμενης αποστολής τους.

Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Παραδοσιακά τα “τμήματα προσωπικού” ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται την επεξεργασία των

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Συγκεκριμένα: (Χυτήρης, 2001)

Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο / operational level): Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες ωράριο), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων, ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού καθεστώτος.

Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές της στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί “κέντρα αξιολόγησης” (assessment centers). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο / strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή, την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από: α) Παράγοντες του Εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκόμενα επίπεδα κέρδους, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης. β) Παράγοντες του Εξωτερικού περιβάλλοντος όπως, η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική του ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας, οι καταναλωτές.

Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο: θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization), στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. **Μελετά τους ανταγωνιστές**, πληροφορείται για τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking). **Καινοτομεί**. Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων. **Αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί** για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό, σε κάθε χρονική περίοδο. Προσωπικό που να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και να επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων. (Χυτήρης, 2001)

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι «να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της». Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας

Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων.

1.6. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν. (Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2004)

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Η διοίκηση των εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

Τα στελέχη να έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζομένους τα άτομα αυτά, αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και την Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.

Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην παροχή ανταμοιβών.

Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνη τους) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι είναι παράγοντας κλειδί γι' αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.

Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα(π.χ τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία- ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για την

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη. Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη (π.χ επιλογή, εκπαίδευση).

Στην πράξη όμως, η ευθύνη της διοίκησης των εργαζομένων ανατίθεται αποκλειστικά στα στελέχη. Η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση της εξουσίας ,δεν είναι πάντοτε εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι:

Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού.

Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν.

Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν παρέχουν στα στελέχη τους.

Είναι αναγκαίος ο συντονισμός των ενεργειών για τη διοίκηση των εργαζομένων, ώστε τα στελέχη να μην παραλείπουν ή επαναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, να αξιοποιούν καλύτερα τις παρεχόμενες δυνατότητες και πόρους και να μην δημιουργούν καταστάσεις διαφορετικής αντιμετώπισης (των εργαζομένων) για τα ίδια θέματα.

Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως κι αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, κυρίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς (π.χ άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση κ.α). Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κύριες ευθύνες αυτής της ομάδας είναι:

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Να παρέχουν συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μὲν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τις ανάγκες- στόχους των δε.

Να παρέχουν υπηρεσίες, όπως, π.χ σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.

Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη.

Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ιδίων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων. Η δημιουργία οργανικής υπηρεσίας/ μονάδας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού. Στις μικρές επιχειρήσεις, ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρώπινων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης. Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

υπεύθυνοι, π.χ για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτησης), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και την ασφάλιση των εργαζομένων.

Το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων, της υπηρεσίας ανθρώπινων πόρων, ποικίλει ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει λειτουργική εξουσία. Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετή (σήμερα στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους). Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/ εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική. (Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2004)

1.7. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πάντα το άλφα και το ωμέγα των επιχειρήσεων (Βαρλάμης Αριστοτέλης, 2009) και ιδιαίτερα των σύγχρονων. Καθημερινά, οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, λειτουργούν με στόχο τη δημιουργία και την παραγωγή έργου και γι' αυτό το λόγο η αποδοτικότητα και η προσήλωση τους κρίνεται απαραίτητη τόσο για την ευημερία της επιχείρησης όσο και για την παραμονή τους σε αυτή. Με την πάροδο του χρόνου, αποδεικνύεται ότι όταν σε μια επιχείρηση έχει γίνει αντιληπτό ότι δεν υφίστανται εργαζόμενοι και υπάλληλοι αλλά συνεργάτες και στελέχη τότε μόνο αυτή διοικείται σωστά καθώς έτσι γίνεται εμφανής ο σεβασμός στους ανθρώπους της που αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της. (Χυτήρης, 2001)

1.8. Βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:46)

A) Η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση α) με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

B) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Γ) Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας. (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:46)

Δ) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ε) Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:46)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

«ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥΤΗΣ»

2.1. Τι είναι η παγκοσμιοποίηση

Παγκοσμιοποίηση είναι η αυτονόμηση όλων εκείνων των παραμέτρων (οικονομία, επικοινωνία κλπ) οι οποίες μέχρι πρόσφατα (μερικές δεκαετίες) επεδίωκαν να έχουν σύνορα μέσα σε ένα κράτος - προστάτη. Παράμετροι που τείνουν να ελευθερώνονται και να διαχέονται, ακολουθώντας την παγκοσμιοποίηση, είναι το εμπόριο, η κοινωνική δομή, η τεχνολογία, η κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα, η γνώση κλπ. Ο όρος συχνά χρησιμοποιείται στην επιχειρηματολόγηση για την ανάγκη μιας νέας καθολικού τύπου ηγεμονίας στον κόσμο. Ο όρος χρησιμοποιείται τουλάχιστον από το 1944 και ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Θήοντορ Λέβιτ.

Ένας τυπικός, αν και περιοριστικός, ορισμός είναι αυτός που δίνει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο οποίος δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της: (Πελαγίδης Θ. «Πόσο έχει προχωρήσει η παγκοσμιοποίηση» 2003)

- βιομηχανική παγκοσμιοποίηση - η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών
- χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση - η ανάπτυξη παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους
- πολιτική παγκοσμιοποίηση - η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη
- παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης - αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

- πολιτισμική παγκοσμιοποίηση - ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Ισμαήλ Σαρίφ, η παγκοσμιοποίηση είναι η παγκόσμια διαδικασία ομογενοποίησης τιμών, προϊόντων, απολαβών, τόκων, και κερδών. (Πελαγίδης Θ. «Πόσο έχει προχωρήσει η παγκοσμιοποίηση» 2003)

Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης έγκειται κυρίως στους ακόλουθους παράγοντες:

- στον ρόλο της μετανάστευσης ανθρώπων,
- στο διεθνές εμπόριο,
- στις γρήγορες μετακινήσεις κεφαλαίων και
- στην ολοκλήρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών.

Η παγκοσμιοποίηση/διεθνοποίηση ταυτίζεται με διάφορες τάσεις οι οποίες έκαναν την εμφάνισή τους ή ενισχύθηκαν σημαντικά μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτές περιλαμβάνουν την αυξημένη διεθνή κινητικότητα αγαθών, χρημάτων, πληροφοριών και ανθρώπων, καθώς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, των οργανισμών, των νομικών συστημάτων και των υποδομών που συνέβαλαν σε αυτή την κινητικότητα. Όμως αμφισβητείται το κατά πόσο αυτές οι τάσεις υπάρχουν πραγματικά.

- Περισσότερες διεθνείς πολιτισμικές ανταλλαγές
- Ενίσχυση της πολυπολιτισμικότητας μέσω της εξαγωγής κουλτούρας, αν και συχνά αυτό καταλήγει σε υβριδοποίηση ή αφομοίωση (π.χ. δυτικοποίηση ή και σινοποίηση)
- Περισσότερα ταξίδια και τουρισμός σε χώρες του εξωτερικού
- Αυξημένη μετανάστευση, περιλαμβανομένης της παράνομης μετανάστευσης
- Εξαγωγή τοπικών καταναλωτικών αγαθών (π.χ. τρόφιμα) σε άλλες χώρες (τα οποία συχνά προσαρμόζονται στην κουλτούρα όπου εισάγονται)
- Παγκόσμιες μόδες και παγκόσμια μαζική κουλτούρα (π.χ. Πόκεμον, Sudoku, ιστολόγιο)
- Διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις (π.χ. Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, Ολυμπιακοί Αγώνες)
- Δημιουργία παγκόσμιων αξιών

Τεχνικές/νομικές

- Ανάπτυξη παγκόσμιας υποδομής τηλεπικοινωνιών και μεγαλύτερη διασυνοριακή ροή δεδομένων, με χρήση του Διαδικτύου, δορυφόρων επικοινωνίας, υποβρύχιων συρμάτων με οπτικές ίνες, και κινητής τηλεφωνίας
- Αύξηση του αριθμού προτύπων που εφαρμόζονται διεθνώς (π.χ. πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνία)
- Δημιουργία του Διεθνούς Ποινικού Δικαστηρίου και του Διεθνούς Δικαστηρίου της Χάγης. Πελαγίδης Θ. «Πόσο έχει προχωρήσει η παγκοσμιοποίηση» 2003

2.2. Παγκοσμιοποίηση και αγορά εργασίας

Η ολοένα μεγαλύτερη παγκόσμια οικονομική ολοκλήρωση, ή παγκοσμιοποίηση όπως έχει καθιερωθεί να λέγεται, δημιουργεί πάμπολλες ευκαιρίες, καθώς διευκολύνει την πρόσβαση των επιχειρήσεων της ΕΕ σε νέες και διευρυνόμενες αγορές και σε χρηματοδοτικούς και τεχνολογικούς πόρους, και παράλληλα αυξάνει τις επιλογές των Ευρωπαίων καταναλωτών από την άποψη της ποικιλίας προϊόντων και τιμών. Έτσι διανοίγονται για την Ένωση προοπτικές για σημαντικά οφέλη όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας και των πραγματικών αποδοχών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι το ένα πέμπτο περίπου της αύξησης του βιοτικού επιπέδου στην ΕΕ, τα τελευταία πενήντα χρόνια οφείλεται στην παγκοσμιοποίηση. Για τον λόγο αυτό, η ΕΕ τάσσεται σταθερά υπέρ ενός μεγαλύτερου οικονομικού ανοίγματος, και η εμπορική της πολιτική αποτελεί σημαντικό μέσο για την προώθηση της ελευθέρωσης του παγκόσμιου εμπορίου.

Η κοινή γνώμη όμως συσχετίζει συχνά την παγκοσμιοποίηση με την απώλεια θέσεων εργασίας, τη συμπίεση των μισθών και την υποβάθμιση των συνθηκών εργασίας. Οι ανησυχίες αυτές πηγάζουν από τον φόβο ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους ασκεί πολύ έντονη πίεση στους τοπικούς παραγωγούς και εργαζομένους και μπορεί να οδηγήσει στο κλείσιμο εργοστασίων, ή τον περιορισμό της δραστηριότητάς τους, και τη μετεγκατάστασή τους στο εξωτερικό. Οι ανησυχίες αυτές δεν είναι καινούργιες, αλλά φαίνεται ότι έχουν ενταθεί με

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

την ταχεία ανέλιξη της Κίνας και της Ινδίας στην παγκόσμια εμπορική σκηνή. Ειδικότερα, η εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών εξαλείφει όλο και περισσότερο τα όρια μεταξύ του τι μπορεί και του τι δεν μπορεί να αποτελεί αντικείμενο εμπορικών συναλλαγών.

Η κατάλληλη αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος της ευρύτερης πολιτικής πρόκλησης των δυναμικών οικονομιών, δηλαδή της επιτυχούς αντιμετώπισης των διαρθρωτικών οικονομικών αλλαγών. Για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης θα πρέπει να υπάρξει μια διαδικασία αναπροσαρμογών, καθώς οι συντελεστές παραγωγής, όπως το επενδυτικό κεφάλαιο, μετακινούνται από δραστηριότητες και επιχειρήσεις που δεν μπορούν να αντέξουν τις εντονότερες ανταγωνιστικές πιέσεις σε άλλες που αναπτύσσονται χάρη ακριβώς σ' αυτές. Ωστόσο, αν και έχει αποδειχτεί ότι η παγκοσμιοποίηση δεν συνδέεται με τη γενικότερη καθαρή απώλεια θέσεων εργασίας, είναι γεγονός ότι η αναπροσαρμογή των δομών της οικονομίας μας έχει κάποιο κόστος λόγω της μετακίνησης πόρων μεταξύ επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων. Η διαρθρωτική αναπροσαρμογή των πλέον άκαμπτων αγορών εργασίας, κεφαλαίων και προϊόντων μπορεί να αποβεί δαπανηρή και επίπονη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, σε συγκεκριμένους τομείς και περιφέρειες.

Ο συντελεστής παραγωγής «εργασία» είναι, ασφαλώς, κόντρα στο συρμό της εποχής, από τη φύση του, ο λιγότερος ευέλικτος -όσον αφορά την κινητικότητα- παραγωγικός συντελεστής. Είναι γεγονός ότι τα κεφάλαια μπορούν πολύ ευκολότερα είτε να επενδυθούν παραγωγικά είτε να τοποθετηθούν σε «επενδύσεις» χαρτοφυλακίου διεθνώς. Η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού είναι, όμως, περισσότερο δύσκολη και περίπλοκη υπόθεση. Και αυτό όχι μόνο γιατί στο σημερινό κόσμο, τα νομικά ή θεσμικά εμπόδια και οι πολιτισμικές διαφορές εξακολουθούν να είναι εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες που ουδόλως διευκολύνουν τη μετεγκατάσταση και την απαιτούμενη ουσιαστική προσαρμογή των εργαζομένων σε νέο περιβάλλον. Αν και η εργασία συνιστά προϊόν «αναλώσιμο» είναι πρακτικώς αδύνατο ο εργαζόμενος να μετακινείται τακτικά, αυτός και η οικογένειά του, εκεί που του «υπαγορεύουν» οι οικονομικές συνθήκες και, ειδικότερα, η άριστη κατανομή των πόρων.

Παρά τις περιοριστικές αυτές συνθήκες, εφόσον αληθεύει η θεωρία της παγκοσμιοποίησης, δηλαδή εφόσον η διεθνής οικονομία είναι σε σημαντικό βαθμό ολοκληρωμένη (integrated), θα πρέπει να διαπιστώνονται τα εξής:

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

α) το οριακό προϊόν της εργασίας, και ο πραγματικός μισθός, τόσο στην ημεδαπή όσο και στην αλλοδαπή να είναι ίσο,

β) ο αριθμός των μετακινούμενων εργαζόμενων να είναι ιδιαίτερα υψηλός ώστε να εκπληρούται η παραπάνω συνθήκη.

Τόσο υψηλός, όσο τουλάχιστον στο παρελθόν, στην προηγούμενη περίοδο της παγκοσμιοποίησης, στα τέλη του 19ου – αρχές του 20ου αιώνα, όπου η μετακίνηση τεραστίου αριθμού μεταναστών προς το λεγόμενο «νέο κόσμο» επέδρασε, όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω, καταλυτικά στη σύγκλιση των πραγματικών μισθών.

Ξεκινώντας από την πρώτη διαπίστωση, υποθέτουμε ότι η διακίνηση των εργαζομένων είναι ελεύθερη μεταξύ δύο χωρών, της ημεδαπής και της αλλοδαπής. Στην τελευταία, υποθέτουμε ότι η εργασία είναι ο παραγωγικός συντελεστής σε σπανιότητα, ενώ στην ημεδαπή συμβαίνει το αντίθετο με την εργασία να είναι ο παραγωγικός συντελεστής σε αφθονία και γι' αυτό το οριακό προϊόν της εργασίας και ο πραγματικός μισθός είναι χαμηλότερα από ό,τι στην αλλοδαπή. Εφόσον η κινητικότητα των εργαζομένων είναι πλήρως ανεμπόδιστη και ελεύθερη, η μετακίνηση εργαζομένων προς την αλλοδαπή θα λάβει μέρος έως ότου οι πραγματικοί μισθοί εξισωθούν και το οριακό προϊόν της εργασίας εξισωθεί και στις δύο χώρες.

Βέβαια, στην πραγματικότητα οι προϋποθέσεις που τίθενται για να συμβεί κάτι τέτοιο δεν πληρούνται, καθώς η τεχνολογία μπορεί να είναι διαφορετική σε κάθε χώρα (συνέπεια της ατελούς κινητικότητας των κεφαλαιακών ροών), η εμπορική ολοκλήρωση ανεπαρκής οπότε και το διεθνές εμπόριο να μη λειτουργεί συμπληρωματικά ως υποκατάστατο της κινητικότητας των συντελεστών παραγωγής, ή στο διεθνή καταμερισμό της εργασίας να μη «λειτουργεί» το «σχετικό συγκριτικό πλεονέκτημα» αν οι λόγοι ανειδίκευτης/ειδικευμένης ή/και κεφαλαίου/εργασίας είναι ριζικά διαφορετικοί.

Όμως, παρά τους περιορισμούς που θέτει η οικονομική πραγματικότητα θα πρέπει, τουλάχιστον, να παρατηρείται ισχυρή τάση σύγκλισης των τιμών των παραγωγικών συντελεστών διεθνώς, εφόσον η διεθνής οικονομία βαίνει προς υψηλότερους βαθμούς ολοκλήρωσης. Ακόμη κι αν υπάρχουν προβλήματα και εμπόδια στην εμπορική ή στην κεφαλαιακή ολοκλήρωση, μια ενδεχόμενη αυξημένη κινητικότητα του παραγωγικού συντελεστή εργασία θα πρέπει λογικά να συντελεί στη σύγκλιση των πραγματικών μισθών διεθνώς. Άλλωστε, κάτι τέτοιο είχε συμβεί στη

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

λεγόμενη πρώτη περίοδο της παγκοσμιοποίησης στα τέλη του 19ου αιώνα. Συνάγεται, λοιπόν, ότι το οριακό προϊόν της εργασίας πρέπει να είναι ίσο ή να τείνει να είναι ίσο εφόσον η κινητικότητα της εργασίας διεθνώς είναι υψηλή, δηλαδή, μ' άλλα λόγια, εφόσον η μετανάστευση εργατικού δυναμικού είναι και συνεχής και, ιδιαίτερα, ποσοτικώς σημαντική.

Μια ενδεχόμενη, λοιπόν, αυξημένη μεταναστευτική ροή θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις στη σύγκλιση των μισθών διεθνώς, αλλά και αντίστροφα, ενδείξεις μιας τέτοιας σύγκλισης θα πρέπει να «επιβεβαιώνονται» από ισχυρές μεταναστευτικές ροές. Το παράδειγμα της διεθνούς οικονομίας στα τέλη του 19ου αιώνα επιβεβαιώνει και καταδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο την παραπάνω συσχέτιση.

2.3. Παγκοσμιοποίηση και εκπαίδευση στην εργασία.

Η παγκοσμιοποίηση, σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, επηρέασε και επηρεάζει την εκπαίδευση, τόσο σε εθνικό, όσο και διεθνές επίπεδο (αν και υπάρχουν και ορισμένοι που αμφισβητούν την επιρροή που έχει ασκήσει στην εκπαίδευση η παγκοσμιοποίηση). Προκειμένου, όμως, να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο η πρώτη δημιούργησε μια αυξημένη ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση πρέπει κανείς να γνωρίζει τι σημαίνει ο όρος παγκοσμιοποίηση και πώς αυτή εξελίχθηκε. Έτσι, τα κράτη, πλέον, πρέπει να αναδιοργανώσουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα και να αποκτήσουν έναν καινούργιο ρόλο. Όμως, μέσα από αυτές τις αλλαγές που προκύπτουν και στις οποίες καλείται το κράτος να προσαρμοστεί δημιουργούνται πολλά και εύλογα ερωτήματα. Μερικά από αυτά είναι: ο νέος ρόλος που έχει το κράτος σε θέματα εκπαίδευσης είναι κυρίαρχος ή αν έχει αποδυναμωθεί τόσο από την εμπορευματοποίηση, διεθνοποίηση και ιδιωτικοποίηση της εκπαίδευσης όσο και από τις όλο και περισσότερες παρεμβάσεις που αυτό δέχεται από τους διεθνείς οργανισμούς;

Σύμφωνα με ένα σύνολο μελετητών (Γουβιάς, 2002. Βεργίδης & Πρόκου, 2005. Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999, η παγκοσμιοποίηση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εκπαίδευση στις μέρες. Σύμφωνα με κάποιους άλλους πάλι (Γρόλλιος, 2001) οι αλλαγές αυτές είναι μηδαμινές.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της πρώτης άποψης η παγκοσμιοποίηση έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για περεταίρω εκπαίδευση και ειδίκευση. Το γεγονός ότι όσο περισσότερο παραγωγικό είναι το εργατικό δυναμικό, τόσο το κεφάλαιο αποκτά περισσότερα κέρδη, δημιούργησε την ανάγκη για δημιουργία «των καλύτερων υποδομών, του καλύτερου εργατικού δυναμικού, του καλύτερου περιβάλλοντος για έρευνα και καινοτομίες. Με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλίζεται η υψηλότερη παραγωγικότητα και έρχεται η ευημερία για όλους» (Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999, σ. 314).

Έτσι, στις μέρες μας έχουμε από την μία τις βιομηχανικές χώρες που επιζητούν την προσέλκυση των επενδύσεων, γνωρίζοντας ότι οι επενδύσεις και το κεφάλαιο μπορούν εύκολα να μετακινηθούν από την μία χώρα στην άλλη και από την άλλη έχουμε τις επενδύσεις και το κεφάλαιο, που επιζητούν το υψηλότερο κέρδος. Για τον λόγο αυτό οι πρώτοι προσπαθούν η χώρα τους να έχει περεταίρω εκπαίδευση και ειδίκευση, ώστε να είναι πιο παραγωγική, για να προσελκύσει το κεφάλαιο και τις επενδύσεις, ενώ οι δεύτεροι επιδιώκουν να αποκτήσουν το μέγιστο δυνατό κέρδος. (Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999)

Για τον λόγο αυτό, σύμφωνα με τον Γουβιά (2002), το κεφάλαιο και οι επενδύσεις, και κυρίως οι πολυεθνικές εταιρίες, επιθυμούν και επιδιώκουν να εδρεύουν και να πραγματοποιούν τις παραγωγές τους σε αυτά τα μέρη που έχουν όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, ενώ παράλληλα είναι και πιο ανεπτυγμένες και αξιόπιστες, όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις μεταφορές και τις επικοινωνίες. Επομένως, υπάρχει μία αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην ποιότητα και το επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος και την επίδραση που ασκούν σε αυτό ή/και δέχονται από αυτό οι πολυεθνικές εταιρίες. Έτσι οι δεύτερες ασκούν πίεση στο πρώτο ώστε να προσφέρει τέτοιες ευκαιρίες στους τωρινούς και μελλοντικούς εργαζόμενους ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν ο ένας τον άλλο για την απόκτηση των πιο εξειδικευμένων και καλύτερα αμειβόμενων δουλειών.

Επομένως, από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι σήμερα περισσότερο από ποτέ γεννάται η ανάγκη για μετάβαση των μαθητευόμενων στο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, για παροχή επαγγελματικής κατάρτισης, για ειδικευμένο εργατικό δυναμικό σε κάθε επίπεδο και επομένως για εξασφάλιση μίας ικανοποιητικής επαγγελματικής ζωής (Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999).

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα όμως αδυνατεί να προσφέρει στους ενδιαφερόμενους αυτή τη μετάβαση σε υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης με έναν ευέλικτο και περισσότερο εξατομικευμένο τρόπο. Έτσι, προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, το εκπαιδευτικό σύστημα αναγκάζεται να πραγματοποιεί ένα σύνολο αλλαγών, λαμβάνοντας υπόψη του ότι πέραν της τυπικής εκπαίδευσης, σπουδαίο ρόλο κατέχει πλέον και η μη-τυπική και η άτυπη εκπαίδευση. (Βεργίδης & Πρόκου, 2005)

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, στις μέρες μας τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αναπτύσσονται δίνουν έμφαση στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση, προκειμένου να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτή οι άνεργοι και οι εργαζόμενοι. Έτσι, δημιουργούνται τα προγράμματα ανέργων, τα οποία προσπαθούν να δώσουν μία λύση στο φαινόμενο της ανεργίας, και τα προγράμματα εργαζομένων, τα οποία έχουν σκοπό την κάλυψη ορισμένων κενών όσον αφορά βασικά προσόντα και ειδικές δεξιότητες.

Η βαρύτητα που έχει δοθεί στα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, φαίνεται και από το γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά για αυτό το σκοπό. Οι Βεργίδης & Πρόκου (2005), θεωρούν ότι αυτό συνέβηκε γιατί: α) «η αποδοτικότητα των επενδύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση μπορεί να συγκριθεί επάξια με την αποδοτικότητα των επενδύσεων σε επιχειρησιακό κεφάλαιο» και β) οι περισσότεροι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι έχουν πιο πολλές πιθανότητες να συμμετάσχουν στην αγορά εργασίας και κατά μέσο όρο κερδίζουν περισσότερα.»

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι η διαβίου μάθηση συνέβαλε στην ικανοποίηση του αιτήματος για μία πιο ευέλικτη μάθηση. Ένα αίτημα που προέκυψε λόγω των οικονομικών, πολιτισμικών, κοινωνικών και ατομικών αλλαγών που επέφερε η παγκοσμιοποίηση. Έτσι, μέσω της διαβίου μάθησης δίνεται η δυνατότητα στον κάθε ένα για μάθηση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, επιλέγοντας ο ίδιος τον χώρο και τον τρόπο με τον οποίο θα την αποκτήσει. Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα για μάθηση σε όλους, ακόμα και σε άτομα που για διάφορους λόγους (π.χ. φόρτο εργασίας, άτομα με ειδικές ανάγκες, έλλειψη ορισμένων προαπαιτούμενων εφοδίων) δεν μπόρεσαν να έχουν πρόσβαση στην τριτοβάθμια και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο η δια βίου μάθηση συμβάλει στην κατάργηση των κοινωνικών ανισοτήτων.

2.4. Παγκοσμιοποίηση και νέες τεχνολογίες

Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διαμορφώνουν νέα δεδομένα σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Ταυτόχρονα, η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από την ένταξη της επιστημονικής γνώσης στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων.

Η παγκοσμιοποίηση συνδέεται με την απελευθέρωση, διεθνώς, των αγορών κεφαλαίου, εμπορευμάτων και υπηρεσιών και τη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς. Τούτο καθίσταται εφικτό χάρη στην τεχνολογική επανάσταση των επικοινωνιών η οποία καταργεί τις γεωγραφικές αποστάσεις, αφού επιτρέπει τη μετάδοση της πληροφορίας, σε πραγματικό χρόνο, από τη μια άκρη του πλανήτη στην άλλη. Η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ένα ιδεολόγημα του παγκόσμιου καπιταλισμού ούτε, βέβαια, πανάκεια για την επίλυση όλων των προβλημάτων της ανθρωπότητας. Δεν αφορά μόνον την οικονομία, αλλά και την πολιτική, τον πολιτισμό και την κοινωνία. Στη σημερινή της φάση, η παγκοσμιοποίηση διαπνέεται από την πολιτική ιδεολογία του νεοφιλελευθερισμού, συντελείται υπό την αιγίδα των υπερεθνικών εταιριών –με την υποστήριξη των μεγάλων διεθνών οργανισμών– και ηγεμονεύεται από τη μοναδική υπερδύναμη. Ωστόσο, είναι περιορισμένη (περιφερειοποίηση των διεθνών οικονομιών αντί της δημιουργίας μιας παγκόσμιας αγοράς) και μερική (επικεντρώνεται κυρίως στις τηλεπικοινωνίες και στο χρηματιστικό κεφάλαιο) (Πελαγίδης, 2001).

Η νεοφιλελεύθερη παγκοσμιοποίηση στηρίζεται πάνω σε δύο βασικά στοιχεία: την ελεύθερη αγορά και την ψηφιακή επικοινωνία. Ισχυρίζεται ότι η αυτορρυθμιζόμενη αγορά και η σύνδεση με τα παγκόσμια δίκτυα επικοινωνίας θα συντελέσουν στην αύξηση του πλούτου και τη διάχυσή του στον κόσμο, με αποτέλεσμα, την παγκόσμια ευημερία και ειρήνη (Φρίντμαν, 2001; Minc, 1999). Η ίδια η αγορά ανάγεται σε φυσική οντότητα και οι νόμοι της σε φυσικούς νόμους. Όχι μόνον η αγορά αλλά και κάθε θεσμός οφείλει να λειτουργεί με βάση τα δικά της κριτήρια και τις δικές της αξίες (παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα). Η επικοινωνία, από την άλλη μεριά, έχει γίνει το υποκατάστατο της ιδέας της προόδου του Διαφωτισμού. Όλοι οι θεσμοί από την οικογένεια και το σχολείο έως τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις οφείλουν να εκσυγχρονιστούν τεχνολογικά και να αυξήσουν την επικοινωνιακή τους ικανότητα (Πελαγίδης Θ. «Πόσο έχει προχωρήσει η παγκοσμιοποίηση» 2003).

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης είναι αντιφατική: ενοποιεί αλλά και διαχωρίζει, ομοιογενοποιεί αλλά και διαφοροποιεί, καταργεί την απόσταση αλλά μπορεί και να την μεγαλώσει. Επιβάλλει παντού το δυτικό (αμερικανικό) πολιτιστικό πρότυπο εξαλείφοντας τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες, πράγμα που πυροδοτεί την έκρηξη των πολιτιστικών ταυτοτήτων. Καταργεί τις αποστάσεις και φέρνει κοντά άτομα, ομάδες, λαούς, πολιτισμούς. Η κατάργηση όμως της γεωγραφικής απόστασης δεν συνεπάγεται αναγκαστικά και αλληλοκατανόηση. Η πολιτιστική γεινίαση που επιφέρει, μπορεί να μεγαλώσει την απόσταση όταν τίθεται σε αμφισβήτηση η ταυτότητα.

Η παγκοσμιοποίηση εκτυλίσσεται στο παγκόσμιο αλλά και στο τοπικό επίπεδο: στο ένα επίπεδο ελέγχεται από την οικονομία και την τεχνολογία, στο άλλο διαμορφώνεται από τις καθημερινές πρακτικές των ανθρώπων (Μπεκ, 1999). Το διαδίκτυο είναι παγκόσμιο, η χρήση του όμως είναι τοπική.

Αρχίζει να γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι οι αγορές δεν αποτελούν λύση για κάθε πρόβλημα και ότι είναι αναγκαία η πολιτική διακυβέρνηση της παγκοσμιοποίησης (σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο) και η εγκαθίδρυση νέων μορφών συνεργασίας του κράτους με την κοινωνία των πολιτών και με υπερεθνικούς θεσμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»

3.1 Γενικά στοιχεία για την εκπαίδευση του προσωπικού

Για να μπορούμε να πούμε ότι έχουμε μια αποτελεσματική εκπαίδευση θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν και να αξιολογηθούν. Ακόμη περισσότερο προς αυτόν το σκοπό βοηθάει και η ύπαρξη κινήτρων (είτε εσωτερικών, δηλαδή η ανάπτυξη της ανάγκης της αυτό-βελτίωσης, είτε εξωτερικών, δηλαδή η ευκαιρία για καλύτερες αποδοχές). Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης και να έχουν εικόνα τόσο του παρόντος επιπέδου των γνώσεων τους όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από αυτούς.

Η μάθηση που θα επιλεγεί για την εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι ενεργητική και όχι παθητική διαδικασία, έτσι ώστε να επιλέγεται η καταλληλότερη εκπαιδευτική μέθοδος από πλευράς απαιτήσεων και αποδοχής αυτής, ενώ θα πρέπει να υπάρχει και το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε να υπάρχει επιβεβαίωση για τα βήματα γνώσης των εκπαιδευόμενων, όπως επίσης να συντελείται και η επανάληψη των γνώσεων ή η επαλήθευσή τους μέσα από την πρακτική άσκηση, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αφομοίωση και η αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων (Π. Χατζηπαντέλη, 1999).

Ακόμα, θα πρέπει να υπάρχει προσομοίωση των πραγματικών συνθηκών του εργασιακού χώρου στο χώρο της εκπαίδευσης για να επιτευχθεί καλύτερη αφομοίωση των γνώσεων αλλά και η μετέπειτα καλύτερη εφαρμογή τους.

3.2 Λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι:

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές. Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή. Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.

Τεχνολογική πρόοδος. Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από:

- Τους ίδιους τους εργαζόμενους
- Τους άμεσα προϊσταμένους τους
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- Τους πελάτες
- Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων
- Τα ανώτερα στελέχη
- Συμβούλους επιχειρήσεων

3.3 Στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:

- Την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- Την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης

- Την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

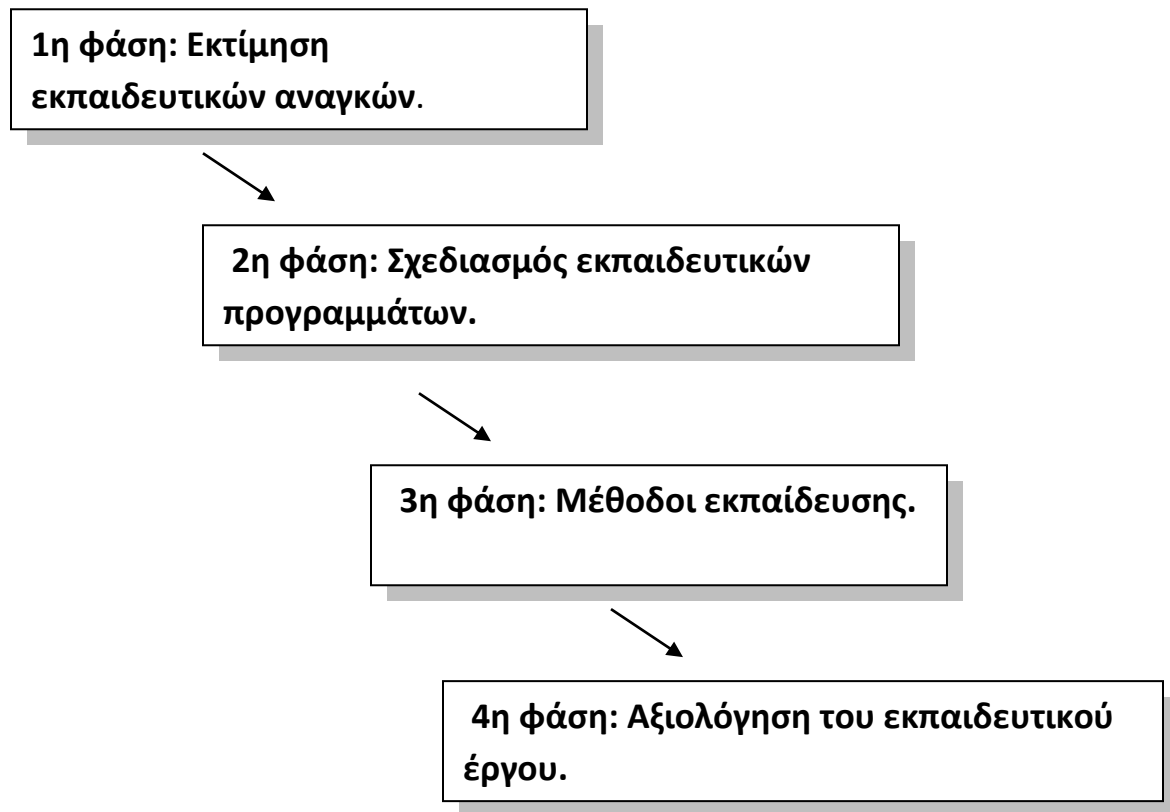
3.4 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού

Τα πλεονεκτήματα από την εκπαίδευση προσωπικού είναι τα παρακάτω :

- διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους προσληφθέντες
- αύξηση παραγωγικότητας
- καλύτερη εκτέλεση έργου
- μείωση του χρόνου επίβλεψης
- αύξηση οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας
- αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)
- αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, 2002.)

3.5 Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού

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 Α., 2001.)



3.6 Βασικοί μέθοδοι εκπαίδευσης

Για να μπορέσεις να αξιολογήσεις έναν εργαζόμενο θα πρέπει πρώτα από όλα να τον έχεις εκπαιδέσει κατάλληλα, δίνοντας του όλα τα κατάλληλα εφόδια. Επίσης μπορεί να διαχωριστεί ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχει ο καθένας στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να γίνει «πάνω» στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη.

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση στη θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνιστάται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

3.6.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης για υπάλληλους

Στην ενότητα αυτή θα αποτυπώσουμε ποιοι είναι οι βασικοί μέθοδοι για να γίνει εκπαίδευση σε έναν υπάλληλο μιας επιχείρησης.

(Α) Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας υπάλληλος που έχει πείρα ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά, στη συνέχεια τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

- Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία
 - Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
 - Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζόμενου
 - Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
 - Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου
- (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.)

Η μέθοδος αυτή, αν και χρησιμοποιείται ευρέως παρουσιάζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως:

Συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά

Ο εκπαιδευτής ίσως δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει και αυτό δυσκολεύει το έργο του

Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση συνήθως μπορεί να διακόπτεται

Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της δουλειάς

(B) Εκπαίδευση με μαθητεία (εκτός θέσης εργασίας)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί να γίνει εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα/ εξοπλισμός (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.)

(Γ) Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (εκτός θέσης εργασίας)

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία (*Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.*)

(Δ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας)

Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη. (*Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.*)

(Ε) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας

Είναι η παραδοσιακή μέθοδος όπου ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετά πυρά αφού δεν αφήνει ούτε πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων.

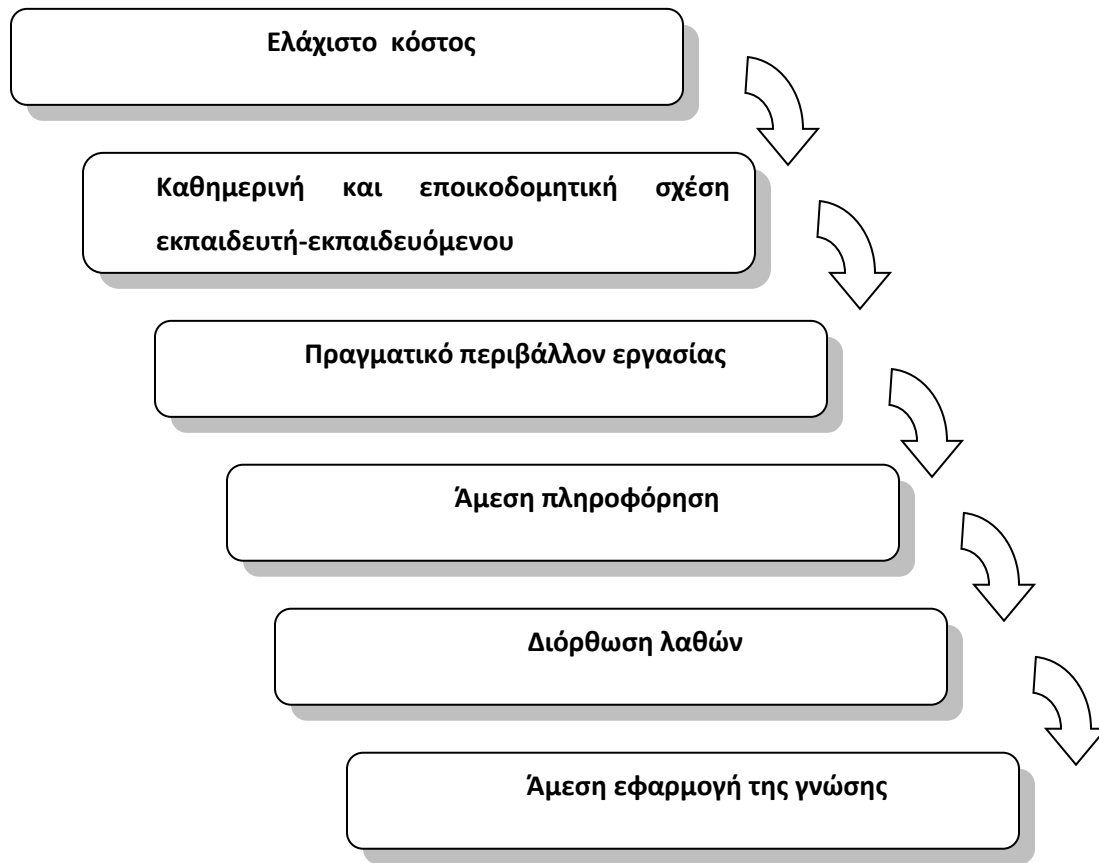
3.6.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης για στελέχη

(Α) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθοδήγησης ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοση του. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. (*Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.*)

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι:

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.



(B) Εκπαίδευση μέσω μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων τους». Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του: (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.)

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης

- Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα εργασία
- Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Τα μειονεκτήματα που αντιπαρατάσσονται σε αυτή τη μέθοδο είναι: (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα 2003.)

- Τα στελέχη-μέντορες να μην γίνονται μεροληπτικά στην υποστήριξη εκπαίδευσης εργαζόμενου
- Έλλειψη νέων ιδεών και διαίωσιση της ίδιας πρακτικής
- Η ικανότητα του στελέχους-μέντορα ως εκπαιδευτή
- Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης

(Γ) Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Τα οφέλη του στελέχους από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το στέλεχος σε αυτή την περίπτωση δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ακόμα όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το γεγονός ότι:

- η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο,
- η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων και
- η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα. (Χυτήρης Α., 2001)

(Δ) Συμμετοχή σε επιτροπές

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (επιτροπή εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επίσης η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.

3.7 Ανθρωπινό δυναμικό – κόστος η επένδυση

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα,
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

3.8 Εκπαίδευση προσωπικού μέσω του προγράμματος του ΟΑΕΔ - ΛΑΕΚ 0,45%

Ο **ΟΑΕΔ** παρέχει μέσω του πόρου ΛΑΕΚ 0,45%, σε κάθε επιχείρηση του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα, την δυνατότητα επιδότησης της εκπαίδευσης του προσωπικού της.

Ο πόρος ΛΑΕΚ 0,45% είναι ο Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση στον οποίο καταβάλλεται η εργοδοτική εισφορά 0,45%, που αποδίδουν οι εργοδότες για τους υπαλλήλους τους που ασφαλίζουν στο ΙΚΑ.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει **το 80% αυτού του πόρου** για την κατάρτιση του προσωπικού της και ανταποδοτικά θα της επιστραφεί μέχρι και το 100% του κόστους της εκπαίδευσης.

Βασική προϋπόθεση για την χρηματοδότηση της εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να ανήκουν στην μισθοδοσία ΙΚΑ της επιχείρησης και η επιχείρηση να έχει το απαιτούμενο ποσό προς αξιοποίηση.

Για να υπολογίσετε το διαθέσιμο πόρο ΛΑΕΚ 0,45% για το τρέχον έτος πολλαπλασιάστε την συνολική ακαθάριστη μισθοδοσία με το 0,45%. Το ποσό της επιδότησης είναι το 80% του διαθέσιμου πόρου.

3.9 Ανάπτυξη Στελεχών & Διαχείριση Ταλέντων, Δημιουργικότητα & Καινοτομία

Με τον όρο στέλεχος εννοείται κάθε φορέας εργασίας που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων στην επιχείρηση. Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Η ανάπτυξη στελεχών είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάνατζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν. Τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών είναι όλο και πιο αναγκαία στη σημερινή εποχή, λόγω της πολύπλοκης ζήτησης για μάνατζερ και καθ' ότι η εκπαίδευση των στελεχών μέσα από την εμπειρία αποκλειστικά είναι πολύ χρονοβόρα και αναξιόπιστη διαδικασία. (Glynis M. Breakwell, 1990)

Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι σύγχρονες εταιρίες στη διεθνή αγορά, θα πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς μάνατζερ. Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι διεθνής ώστε να προετοιμάζει τον εκάστοτε μάνατζερ για την εκπλήρωση διαπολιτισμικών και διεθνών αποστολών. Οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα των μάνατζερ παρέχοντας μεγάλο φάσματος δραστηριότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης, έπειτα από αποτίμηση και επιλογή. Αξιοσημείωτες μαρτυρίες υποδηλώνουν ότι επενδύσεις στην εκπαίδευση έχουν θετικά

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο. Τα περισσότερα προγράμματα διεθνούς εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στη αύξηση της πολιτιστικής ικανότητας των μάνατζερ, εμπλουτίζοντας την γνώση και την ενημέρωση αυτών σχετικά με το πολιτισμό - οικοδεσπότη, ώστε να μπορούν να διαπραγματεύονται με άλλους με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Η εκπαίδευση για παγκόσμιους μάνατζερ θα πρέπει να περιέχει μεταγνωστικά, υποκινητικά και συμπεριφορικά συστατικά .

Γενικά, η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει στο να:

- συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα
- αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
- κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- εισάγουν καινοτομίες (innovation)

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει τις εξής τακτικές διαχείρισης ταλέντων:

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

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

Οι τακτικές ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να:

- να συμβαδίζουν με τις πολιτικές και τους στόχους της επιχείρησης
- να προσαρμόζονται στη πραγματικότητα με πρακτικά προγράμματα
- να ικανοποιεί τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά
- να βασίζεται στην αυτό-ανάπτυξη και στην ανάλυση επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) όπως είναι η στρατηγική ικανότητα, η ικανότητα εφαρμογής της αλλαγής, η ηγεσία ομάδων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η διοίκηση σε πολυεθνικό περιβάλλον κ.ά. (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»

4.1 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης (management) τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε μέχρι το 2000. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται με τον όρο HR (ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι).

Έτσι οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνομενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων έδωσαν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π..

Σήμερα, η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με τρόπο σύγχρονο και εξελιγμένο. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όταν πρέπει να αναθέσει κάποιες αρμοδιότητες μέσω της δημιουργίας μιας νέας θέσης εργασίας, πρώτα συγκεντρώνει τους υποψήφιους για την πλήρωση της θέσης και στη συνέχεια επιλέγει ανάμεσά σε αυτούς. Σε ό,τι αφορά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας κάθε νέος υπάλληλος λαμβάνει τις σχετικές οδηγίες ή και την εκπαίδευση που είναι απαραίτητη.

Το σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα απαιτεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους για πολλά χρόνια ακόμα, να αποδίδουν τα μέγιστα, πράγμα που ουσιαστικά

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι της είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά θα πρέπει να αποδίδουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Πρέπει η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκτά συνεχώς νέες και καλύτερες γνώσεις και μάλιστα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να το πετύχει αυτό είναι η συνεχής εκπαιδευτική κατάρτιση των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση προσφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, των οποίων οι δεξιότητες αναπτύσσονται περαιτέρω, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ως προς την εκπαίδευση των ανθρώπων τους οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μεγάλες, βρίσκονται σε εμβρυϊκό στάδιο. Αυτό όμως αναμένεται να αλλάξει, καθώς δίνονται κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση από κρατικούς οργανισμούς με την ταυτόχρονη υποστήριξη της Ε.Ε., έτσι ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για ανάπτυξη και κατάρτιση στελεχών να πάψει να αποτελεί εμπόδιο στην υλοποίησή τους.

Γενικότερα, οι μικρότερες εταιρείες συνειδητοποιούν τη σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στρέφονται σε συμβουλευτικές εταιρείες. Συνολικά, η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των ανωτάτων στελεχών και εταιριών ισχυροποιείται συνεχώς.

4.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο επίκεντρο της κρίσης

Η κρίση πλέον επικρατεί παντού. Τα πάντα είναι διαφορετικά και οι προσδοκίες των ανθρώπων έχουν εκμηδενισθεί. Οι άνεργοι θα αυξηθούν και η ανάπτυξη δύσκολα θα βρει το δρόμο της, γιατί η ανεργία ενισχύει ακόμα περισσότερο την ανυπαρξία της ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό δεν είναι μονοσήμαντο. Είναι ένα γεγονός εσωτερικό και εξωτερικό και δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση, αλλά και ηθική, κοινωνική και θεσμική διάσταση.

(<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

Αυτό δεν μας βρήκε ξαφνικά και αβάσιμα, αλλά δυστυχώς δημιουργήθηκε από τον τρόπο προσέγγισης, αντιμετώπισης και «χειρισμού» της ζωής, αλλά και από τις προσεγγίσεις, τις

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

στάσεις και τις συμπεριφορές, που ήταν εμφανέστατες κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων. Η αυθαιρεσία, η αναλήθεια, η αδιαφάνεια, η συστηματική πλεονεξία, η απαξίωση της ανθρώπινης ζωής, η απανθρωπιά, η αναξιοκρατία, η αδιαφάνεια, η έλλειψη μέτρου και άλλα πολλά θεωρούνται στη σημερινή πραγματικότητα αυτονόητα και επιβεβλημένα, ενώ τα αντίθετά τους θεωρούνται ιδεολογήματα και ιδεαλιστικές προλήψεις.
(<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

Όλα τελικά έχουν μπει σε μια ανεξέλεγκτη διαδρομή και διαδικασία και όλα αντιμετωπίζονται χωρίς πρόγραμμα και κυρίως χωρίς να έχει κατανοηθεί το πρόβλημα σε βάθος και σε όλο του το εύρος. Μπροστά σε αυτή την κατάσταση η επιχείρηση και κυρίως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι η πρώτη και κύρια λειτουργία της επιχείρησης, επιβάλλεται και είναι ανάγκη, να γίνει ο φορέας και ο υποκινητής της αλλαγής, βάζοντας τον παράγοντα Άνθρωπο στο επίκεντρο της δράσης, για την αλλαγή και την αναγέννηση της επιχείρησης και του οργανισμού. Χωρίς τον άνθρωπο δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί το αποτέλεσμα, που υπαγορεύεται από το στόχο και το όραμα της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού. Χωρίς τον ενεργό άνθρωπο και με χιλιάδες ανέργους δεν έρχεται η πολυπόθητη ανάπτυξη.

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς η μόνη λύση είναι, πως όλοι, επιχειρήσεις και εργαζόμενοι, πρέπει να αλλάξουν και να κινηθούν πέραν από φόβους και προκαταλήψεις. Αυτό βέβαια δεν είναι εύκολο. Μια στρατηγική προσκόλλησης στο παρελθόν δεν είναι πια βιώσιμη, αυτή θα εξασθενίσει την οποιαδήποτε επιχείρηση και θα δημιουργήσει προβλήματα μεγάλα και πολλές φορές αξεπέραστα. Τώρα όλοι θα πρέπει να αρχίσουμε να μαθαίνουμε, πως θα αντιμετωπίσουμε τις αλλαγές, πώς θα αναπτύξουμε τις όποιες ηγετικές ικανότητες έχουμε και πως θα βοηθήσουμε την επιχείρησή μας, ο καθένας χωριστά και όλοι μαζί, στη διαδικασία των αλλαγών και των αναδιαρθρώσεων.

Σήμερα η εμπειριστατωμένη προσέγγιση, του Ανθρώπινου Δυναμικού ή των Ανθρωπίνων Πόρων, κρίνεται αναγκαία και επιβεβλημένη, περισσότερο από ποτέ. Η όλη κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, σε μια μεγάλη έκταση, στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, χρειάζεται να αντιμετωπισθεί, επανεξετάζοντας και επαναπροσδιορίζοντας, κυρίως, το ρόλο της Διεύθυνσης και γενικότερα της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων. Η διευρυμένη προβληματική κατάσταση, έδειξε περίτρανα, εκτός των άλλων, και τα τρομακτικά ελλείμματα και την

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

ανεπαρκή προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί, αναμφισβήτητα, τον κυριότερο άξονα της λειτουργίας και της προοπτικής της. Η διαδρομή και η πορεία των Ανθρωπίνων Πόρων δοκιμάστηκε σκληρά, αλλά για άλλη μια φορά, επιβεβαιώθηκε το γεγονός, ότι μόνο η ευθυγραμμισμένη, συγκροτημένη εφαρμογή των κανόνων στην λειτουργική τους πραγματικότητα, η πιστή και χωρίς παρεκκλίσεις τήρησή τους, μπορούν να αποτρέψουν αποτυχίες και προβλήματα. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

4.3 Προβλήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση

Σήμερα λοιπόν στις δραματικές καταστάσεις, που περνά η επιχείρηση, η οικονομία, η κοινωνία και οι θεσμοί, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να επαναπροσδιοριστεί στο πλαίσιο των συνθηκών, που διαμορφώνονται και απαιτούνται δραστικές αλλαγές, ώστε να καταφέρει, μέσα από ένα καινούργιο πρίσμα, να μπει στη νέα πραγματικότητα και στους νέους προκλητικούς στόχους, διαφορετικά δεν θα μπορέσει να λύσει τα προβλήματα που ορθώνονται απειλητικά μπροστά της και ας μη ξεχνάμε, ότι ο λόγος ύπαρξης της είναι η λύση των ανθρώπινων προβλημάτων μέσα στο πλαίσιο της λειτουργίας και της εργασίας της επιχείρησης. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

Τα προβλήματα, που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στην περιοχή της Διεύθυνσης και της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, κύρια κατά την κρίση, που είναι πολλαπλή, βαθειά και ριζική και που τα αίτια είναι πολλαπλά, πολυσύνθετα και πολυποίκιλα είναι, σε κάποιο βαθμό, τα εξής:

1. Η αντίσταση στην αλλαγή και η δυστοκία απόφασης, για την αλλαγή. Στη χώρα μας, όταν αναφέρονται στην αλλαγή, εννοούν επιλεκτική και επιδερμική αλλαγή. Η αλλαγή όμως προϋποθέτει εσωτερική μεταμόρφωση του τρόπου σκέψεως και του νου, και επιτυγχάνεται μόνο όταν αλλάξεις τις παλιές συνήθειες και προκαταλήψεις σου, όταν «θάψεις» κάθε τι παλιό, για να μπορέσεις να προσλάβεις τα πράγματα στην αντικειμενική τους διάσταση και έτσι να διαμορφώσεις ένα νέο πλαίσιο, με νέες διεργασίες, νέες διαδικασίες, νέες πρακτικές και νέες ιδέες. Μια κίνηση σε μια νέα κατεύθυνση σε βοηθά να βρεις νέες διεξόδους και το νέο που έχει προοπτική και δεν μένει στο στατικό και παρωχημένο. Το καινούργιο δεν προωθείται με το

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

παλιό, δεν καρποφορεί με κάτι που δεν έχει πλέον δυναμική. Η αλλαγή της Διεύθυνσης και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας παλιά εργαλεία και παλιές προσεγγίσεις. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να έχει τη δύναμη να χειριστεί την αλλαγή, αφού κατανοήσει πλήρως το πρόβλημα. Η επίλυση του προβλήματος γίνεται μόνο με την κατανόηση αυτού καθαυτού του προβλήματος. Η ανυπαρξία κατανόησης οδηγεί σίγουρα στην ανυπαρξία σωστής λύσης. Δίπλα στην κατανόηση, συμπαραστάτης και βοηθός είναι και η ευαισθησία, αλλά και ο στοχασμός. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι λειτουργία και παραμένει λειτουργία, όταν έχει τέτοια παρουσία και τέτοια δράση. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

Ας δημιουργήσει, η Διεύθυνση και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μια νέα δομημένη κουλτούρα και κλίμα, ένα νέο στιλ διοίκησης, ένα νέο κλίμα. Αυτά απαιτούν οι νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα. Αυτές είναι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες της νέας σκληρής και δύσκολης σημερινής συγκυρίας και πραγματικότητας.

2. Άλλο πρόβλημα της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εν πολλοίς υποστηρικτική και διαχειριστική, τουλάχιστον σε πολλές επιχειρήσεις, θέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ο ύψιστος παράγοντας της λειτουργίας και της ύπαρξης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι οι Ανθρώπινοι Πόροι της. Εάν αυτοί δεν είναι επαρκείς, δεν είναι οι σωστοί και οι κατάλληλοι, τότε τα αποτελέσματα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό θα είναι τα χειρότερα και τουλάχιστον δεν θα προδιαγράφουν προοπτική και μέλλον. Γι αυτό η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να έχει τη θέση, που της αξίζει στην επιχείρηση. Και η θέση της είναι θέση φορέα και υποκινητή αλλαγής και συμβούλου, με επικέντρωση στο στρατηγικό και αναπτυξιακό ρόλο. Δηλαδή ο ρόλος της επιβάλλεται επειγόντως να επανεξετασθεί, να αναθεωρηθεί και να αναβαθμισθεί. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

3. Άλλο πρόβλημα είναι, ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν προετοιμάζεται και δεν εκπαιδεύεται, ώστε να θωρακίζεται έτσι η επιχείρηση, για την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών και αναδιαρθρώσεων, που συντελούνται πραγματικά με μια απίστευτη ταχύτητα και με απίθανους ρυθμούς. Από τους περισσότερους σήμερα η εκπαίδευση θεωρείται πολυτέλεια και τριτεύον θέμα στην ανοικοδόμηση της επιχείρησης. Θεωρείται χάσιμο χρόνου και ότι είναι το τελευταίο

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

στοιχείο που μας χρειάζεται σήμερα. Είναι αυτή η αντίληψη σφόδρα καταστρεπτική και μόνο και μόνο σαν σκέψη, κλείνει το δρόμο προς την πρόοδο, τη δημιουργία, την ανάπτυξη και το μέλλον. Και εδώ ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι ρόλος ευθύγραμμος με τις σημερινές αναγκαιότητες, δηλαδή του φορέα και υποκινητή της αλλαγής. Με την εκπαίδευση προστίθεται αξία στην επιχείρηση και επίσης αυξάνονται τα αποτελέσματα των προγραμμάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι έτσι εξασφαλίζουμε επιστροφή της επένδυσης, της εκπαίδευσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού. (<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)

4. Άλλο πρόβλημα είναι η αδυναμία δυσκολίας μέτρησης της προστιθέμενης αξίας των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και της εκπαίδευσης.

4.4 Η περίπτωση της εταιρίας CALIN A.E.

Επιλέξαμε να παρουσιάσουμε πιο κάτω ένα παράδειγμα επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα του έτοιμου ενδύματος και πιο ειδικά σε μαγιο αθλητικά και κάλτσες. Πρόκειται για τον όμιλο CALIN A.E. που περιλαμβάνει τις εταιρείες Calzedonia-Intimissimi-Tezenis.

Όλα ξεκίνησαν όταν το 1987, ο ιδρυτής Sandro Veronesi, εισάγει στην αγορά έναν καινοτόμο τρόπο πώλησης προϊόντων μέσω δικτύου franchising των καταστημάτων CALZEDONIA. Η επιτυχία δεν αργεί να έρθει. Η αρχική γκάμα προϊόντων επεκτείνεται με τη δημιουργία της Intimissimi και Tezenis και εδραιώνεται στην Ιταλία κατακτώντας σημαντικό μερίδιο της εγχώριας αγοράς και ακολουθώντας εντυπωσιακή ανοδική πορεία.

Η CALIN A.E που ιδρύθηκε το 1994 αποτελεί σήμερα μια μεγάλη εδραιωμένη αλυσίδα καταστημάτων πώλησης των ευρέως γνωστών brands Calzedonia ,Intimissimi και Tezenis της CALZEDONIA SPA ITALIA. Τρεις μάρκες προϊόντων ένδυσης, lingerie και beachwear μεγάλης προστιθέμενης αξίας με διεθνή απήχηση.

Η CALIN A.E. πιστεύει κι επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της και θεωρεί την επιτυχία της αλληλεξάρτηση με τη συλλογική προσπάθεια των ανθρώπων που τη στελεχώνουν. Στόχος εξαρχής της εταιρείας ήταν να δημιουργήσει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

κυριαρχούν συμπεριφορές και αξίες όπως ευγένεια, συναδελφικότητα, επιμονή, σεβασμός, όραμα, υπομονή, υπευθυνότητα που συνάδουν με την ποιότητα των επαγγελματικών σχέσεων και του προφίλ της CALIN A.E.

Σε αυτό το πλαίσιο, προσλαμβάνουν προσωπικό που διακρίνεται για τη διάθεση και τις ικανότητές του να προωθήσει τα Brands του CALIN GROUP αλλά και τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας και των προϊόντων της. Η σταθερή και ανοδική πορεία της CALIN, (σήμερα, τα καταστήματα της εταιρείας CALIN A.E ανέρχονται στα 51 ενώ των Franchisees στα 73), καθιστά το εργασιακό μας πεδίο ένα χώρο ανέλιξης και σταθερότητας.

Η μεγάλη επιτυχία της CALIN A.E. οφείλεται στη συνύπαρξη πολλών παραγόντων όπως το απίστευτα μεγάλο εύρος προϊόντων, η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στη μόδα, το στυλ, τις τάσεις και φυσικά στον ασυναγώνιστο λόγο ποιότητας/τιμής, στοιχεία που ικανοποιούν ακόμα και τους πιο απαιτητικούς πελάτες.

Πίσω από όλα αυτά λειτουργεί μια καθετοποιημένη δομή που εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα και ευελιξία: η ιδέα, ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η διάθεση κάθε ξεχωριστού προϊόντος γίνεται εσωτερικά ή μέσω θυγατρικών εταιριών.. Στα καταστήματα φροντίζεται και η πιο μικρή λεπτομέρεια. Από την εικόνα τους και τη στρατηγική επιλογή θέσης στις κεντρικές αγορές των σημαντικότερων πόλεων μέχρι τη διαρκή εκπαίδευση των υπαλλήλων. Αλλά και διαφημιστικά, η εταιρεία κινείται εξίσου δυναμικά, με μεγάλες καμπάνιες χρησιμοποιώντας εικόνες κορυφαίων φωτογράφων και μοντέλων.

Εκπροσωπώντας την φιλοσοφία και τις αρχές των εταιριών που εκπροσωπούν στην ελληνική αγορά δίνουν μεγάλη σημασία στα καταστήματά τους: στην αισθητική τους διαμόρφωση, την εικόνα τους, τον άρτιο εξοπλισμό τους. Οι επενδύσεις σε στρατηγικά επιλεγμένα ακίνητα/σημεία, σε επιλεγμένες πόλεις στην Ελλάδα, αποδίδουν σημαντική εμπορική ωφέλεια και στα ίδια τα ακίνητα που επιλέγουν, επ' ωφελεία των ιδιοκτητών.

Στόχος τους είναι να προσελκύουν τους πελάτες τους σε φιλόξενα, ευχάριστα, μοντέρνα καταστήματα με σύγχρονο σχεδιασμό και εξοπλισμό, και να τους προσφέρουν άριστη ποιότητα εξυπηρέτησης. Στα καταστήματα του δικτύου CALIN A.E. ο καταναλωτής με τη βοήθεια των εκπαιδευμένων πωλητριών επιλέγει τα προϊόντα της αρεσκείας του μέσα από μια μεγάλη και

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων.

ταχέως ανανεωμένη γκάμα που είναι πάντα επίκαιρη στις τάσεις της μόδας (σχέδια, χρώματα) και προσφέρει ιδανική σχέση ποιότητας/τιμής.

Ο συνδυασμός όσων ήδη αναφέρθηκαν, και η σωστή οργάνωση της υποδομής της CALIN A.E. συμβάλλουν ουσιαστικά στην καταξίωση της επαγγελματικής πορείας των καταστημάτων του δικτύου των διεθνών κύρους brands Calzedonia, Intimissimi και Tezenis.

Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την αφετηρία για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης.

Παρακάτω θα σας παρουσιάσουμε τη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με την υπεύθυνη της εταιρίας, για την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού, των καταστημάτων Calzedonia, κα. Μαρία Πολίτη.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1)Χρησιμοποιώντας και εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης ποιοι οι στόχοι που θέτει ο όμιλος Calzedonia στο προσωπικό του;

Απ. Βασικός σκοπός και στόχος της κάθε εταιρίας και κατ'επέκταση και της δικής μας είναι η αύξηση των εσόδων μας. Τα μέλη της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα οι πωλητές των καταστημάτων μας αποτελούν το βασικότερο κομμάτι επίτευξης αυτού του στόχου εφόσον είναι αυτοί που επικοινωνούν τα προϊόντα μας με το καταναλωτικό κοινό. Γι'αυτό και η εκπαίδευση γενικά πάνω στη πώληση αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι εφαρμογής των σχεδίων μας.

2)Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης προσωπικού-στελεχών;

Απ. Ο ανταγωνισμός συνεχή ανανέωση των προϊόντων καθώς και βελτίωση πρώτων υλών για καλύτερη ποιότητα αυτών είναι βασικοί παράγοντες που απαιτούν τη διαρκή εκπαίδευση και κατ'επέκταση εξέλιξη του προσωπικού μας.

3)Ποια είναι η μέθοδος εκπαίδευσης των απλών υπαλλήλων και ποια των στελεχών του ομίλου Calzedonia;

Απ. Η ιεραρχία απαιτείται σε κάθε τομέα της κάθε εταιρείας για μια σωστή δόμηση καθηκόντων και επίτευξη στόχων. Τα βασικά και μεγάλα στελέχη έχουν να κάνουν με τον διαρκή έλεγχο αναγκών και αναγνώριση ανταγωνισμού για μια πιο σωστή τοποθέτηση προϊόντων στο χώρο, ενώ η πώληση αυτών είναι κάτι που χειρίζονται αποκλειστικά οι απλοί υπάλληλοι-πωλητές κατόπιν βασικής εκπαίδευσης των προϊόντων (τεχνικά χαρακτηριστικά-πρώτες ύλες).

4)Ποια τα οφέλη που αποκομίζει το προσωπικό από τη συνεχή και διαρκή εκπαίδευση;

Απ. Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζει καθένας από την συνεχή εκπαίδευση είναι η ανάδειξη και ενημέρωση για καθετί καινούργιο που επηρεάζει τα προϊόντα του χώρου μας , με βασικό σκοπό να προλαμβάνεται οτιδήποτε ανταγωνιστικό. Επίσης σε κάθε σεμινάριο εκπαίδευσης ο υπάλληλος εξελίσσει τις γνώσεις του και μαθαίνει πολύ καλά τα τεχνικά χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος που πουλά, κάτι που είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ώστε να εργάζεται στην εταιρεία μας.

5)Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης και της παγκοσμιοποίησης ποιοι λόγοι οδηγούν στην εκπαίδευση του προσωπικού του ομίλου Calzedonia;

Απ. Η οικονομική κρίση κυρίως αλλά και η παγκοσμιοποίηση αποτελούν τα βασικότερα αίτια πτωτικών αποτελεσμάτων στα οικονομικά στοιχεία της κάθε εταιρείας . Η συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την πώληση και τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί λόγω των παραπάνω αποτελεί σημαντικό παράγοντα για διεκδίκηση θετικών αποτελεσμάτων και επίτευξης των στόχων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Αντιμέτωπη με πολλές από αυτές τις προκλήσεις βρίσκεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Βασικός παράγοντας επιτυχίας αναδεικνύεται ο ανθρώπινος παράγοντας η απόδοση του οποίου χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού, αποτελώντας την κινητήρια δύναμη λειτουργίας και ανάπτυξης κάθε μορφής επιχείρησης.

Πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς άνθρωποι πόροι και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγή. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Εν κατακλείδι, όπως φάνηκε και από το παράδειγμα που παρουσιάσαμε της εταιρείας (CALIN) η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού είναι πάρα πολύ σημαντική και αναγκαία στην εποχή μας για την εξέλιξη και επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους, όλα αντανακλούν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που προβάλλει και τελικά την βιωσιμότητά της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Εκδόσεις Μπένου 2003
σελ. 17 - 123

Παπαλεξανδρη, Ν. & Μπουράντας, Δ.(2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων*,
Έκδοση Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σελ.. 259-316.

Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2004

Χατζικιαν Γιάννης , Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων ΑΤΕΙ Αθήνας ,
2008 σελ. 3- 17

Πελαγίδης Θ. «Πόσο έχει προχωρήσει η παγκοσμιοποίηση» 2003

Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπινών πόρων – Έκδοση Interbooks*, σελ 56 - 78

Δήμου Ν., (1999), Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. Ίων.

Κανελλόπουλος Χαρ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Σταμούλη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Taylor, B., and D. Hussey, (1982), *The Realities of Planning*, Pergamon Pres. New York

Walker W. James (1992) *Human resource strategy* New York: McGraw Hill

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ

(<http://www.synergysolution.gr/main/h-dioikisi-antropinon-poron/>)