



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜ. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
«Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ: ΠΩΣ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΑ
ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Επιμέλεια: Όμηρος Μόντινος

Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος

Αναπληρωτής Καθηγητής

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
1.1 Ορισμοί ανθρώπινου δυναμικού.....	5
1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού & αξιολόγηση του προσωπικού.....	8
1.3 Στρατηγικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	17
2.2 Η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	18
2.3 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες.....	20
2.5 Οι μορφές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	20
2.5.1 Εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας (training on work)	21
2.5.2 Εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (training out of work).....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΥΤΟΥ	
3.1 Εταιρείες πληροφορικής και νέων τεχνολογιών.....	25
3.2 Βασικές αρχές ενός τμήματος HR.....	27
3.3 Στάδια για την έναρξη λειτουργίας ενός τμήματος HR σε μια επιχείρηση πληροφορικής.....	29
3.4 Η σημασία του τμήματος HR στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.....	33
3.5 Ο προγραμματισμός του τμήματος HR και το σχέδιο δράσης σε μια επιχείρηση πληροφορικής.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Μεθοδολογία.....	41

4.2 Αποτελέσματα Έρευνας.....	43
4.3 Συμπεράσματα.....	53

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική.....	56
Αγγλική.....	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες στην διατήρηση της εταιρικής συνοχής και κουλτούρας, ενώ αποτελεί και τον συνεκτικό κρίκο μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ενός οργανισμού. Επιπλέον, μέσω των βασικών λειτουργιών της όπως την εύρεση προσωπικού, την ενσωμάτωση του, την αξιολόγηση της απόδοσής και την εκπαίδευσή του, θέτει τις βάσεις για την εύρυθμη λειτουργία του συνόλου του κάθε οργανισμού.

Παράλληλα, το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, και η ύπαρξη ενός υγιούς εταιρικού περιβάλλοντος, ωθεί τα μέλη του να λειτουργήσουν και να αποδώσουν τα μέγιστα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει πως η δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της πληροφορικής, θα συμβάλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Προς επίτευξη αυτού, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων ανοικτού τύπου, σε συγκεκριμένο αριθμό ατόμων που εργάζονται και δραστηριοποιούνται στο κλάδο της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως καταδείχθηκε, η δημιουργία ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας μέσω των στοχευμένων ενεργειών και διαδικασιών που επιτελεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, HR, επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση προσωπικού, εκπαίδευση, στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ορισμοί ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία πρόσληψης, επιλογής, επαγωγής υπαλλήλων, παροχής προσανατολισμού, παροχής κατάρτισης και ανάπτυξης, αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, λήψης αποφάσεων αποζημίωσης και παροχής παροχών, κινητοποίηση υπαλλήλων, διατήρηση κατάλληλων σχέσεων με τους εργαζόμενους και τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις με βάση τους εργασιακούς νόμους που ισχύουν σε κάθε χώρα¹.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει λειτουργίες διαχείρισης όπως: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Πρόκειται ουσιαστικά για τη διαδικασία της ανάπτυξης και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα διεπιστημονικό θέμα. Περιλαμβάνει τη μελέτη της διοίκησης, της ψυχολογίας, της επικοινωνίας, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας. Περιλαμβάνει το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία και είναι μια συνεχής διαδικασία.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η πρακτική της πρόσληψης, ανάπτυξης και διαχείρισης εργαζομένων ενός οργανισμού. Το HRM αναφέρεται συχνά απλώς ως ανθρώπινοι πόροι (HR). Το τμήμα HR μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού είναι συνήθως υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τους εργαζόμενους και τη σχέση του οργανισμού με τους υπαλλήλους του.

Ο ρόλος των πρακτικών HRM είναι να διαχειρίζονται τους ανθρώπους σε ένα χώρο εργασίας για να επιτύχουν την αποστολή του οργανισμού και να ενισχύσουν την κουλτούρα. Όταν γίνουν αποτελεσματικά, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην πρόσληψη νέων επαγγελματιών που έχουν τις

¹ Χυτήρης Α. (2017), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Interbooks

απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση των στόχων της εταιρείας, καθώς και βοήθεια με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των σημερινών εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.

Μια εταιρεία είναι εξίσου καλή με τους υπαλλήλους της, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό ένα κρίσιμο μέρος για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της υγείας της επιχείρησης. Επιπλέον, οι διευθυντές HR μπορούν να παρακολουθούν την κατάσταση της αγοράς εργασίας για να βοηθήσουν τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διασφάλιση της δίκαιης αποζημίωσης και των παροχών, τις εκδηλώσεις που προγραμματίζονται για να αποτρέψουν την εξάντληση των εργαζομένων και ότι οι θέσεις εργασίας προσαρμόζονται με βάση την αγορά.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί μέσω αφοσιωμένων επαγγελματιών HR, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή εκτέλεση λειτουργιών που σχετίζονται με το HR. Συνήθως, το ανθρώπινο δυναμικό θα περιλαμβάνει ένα ολόκληρο τμήμα σε κάθε οργανισμό².

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικούς οργανισμούς μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθος, τη δομή και τη φύση των επιμέρους θέσεων τους. Για μικρότερους οργανισμούς, δεν είναι ασυνήθιστο να έχουμε μια μειοψηφία γενικών HR, που ο καθένας εκτελεί ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών HR. Αν και αυτές οι θέσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διαφοροποιημένες και εξειδικευμένες, οι λειτουργίες εργασίας μπορεί να εξακολουθούν να επικαλύπτονται μεταξύ τους.

Οι στόχοι του HRM μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

Κοινωνικοί στόχοι: Μέτρα που τίθενται σε εφαρμογή και που ανταποκρίνονται στις ηθικές και κοινωνικές ανάγκες ή προκλήσεις της εταιρείας και των εργαζομένων της. Αυτό περιλαμβάνει νομικά ζητήματα όπως ίσες ευκαιρίες και ίση αμοιβή για ίση εργασία.

Οργανωτικοί στόχοι: Ενέργειες που λαμβάνονται που βοηθούν στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή

² Luecke R., (2009), Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση, εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

εκπαίδευσης, την πρόσληψη του σωστού αριθμού εργαζομένων για μια δεδομένη εργασία ή τη διατήρηση υψηλών ποσοστών διατήρησης εργαζομένων.

Λειτουργικοί στόχοι: Οδηγίες που χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση της σωστής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού συνολικά. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι όλοι οι πόροι του HR κατανέμονται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Προσωπικοί στόχοι: Πόροι που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των προσωπικών στόχων κάθε εργαζομένου. Αυτό περιλαμβάνει την προσφορά της ευκαιρίας για εκπαίδευση ή εξέλιξη σταδιοδρομίας καθώς και τη διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επίσης, εντός της κάθε επιχείρησης, οι στόχοι του HRM είναι³:

1. Να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της παρέχοντας και διατηρώντας παραγωγικούς υπαλλήλους.
2. Να αξιολογήσει αποτελεσματικά τις δεξιότητες και τις ικανότητες κάθε εργαζομένου.
3. Να βεβαιωθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν ή λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση.
4. Να δημιουργήσει και διατηρήσει μια θετική εμπειρία εργαζομένων με υψηλή ικανοποίηση και ποιότητα ζωής, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συνεισφέρουν τις καλύτερες προσπάθειές τους στην εργασία τους.
5. Να κοινοποιήσει αποτελεσματικά τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τους κανονισμούς της εταιρείας στους εργαζόμενους.
6. Τη διατήρηση ηθικών, νομικών και κοινωνικά υπεύθυνων πολιτικών και συμπεριφορών στο χώρο εργασίας.
7. Να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αλλαγή σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού.

³ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού & η αξιολόγηση του προσωπικού

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι τόσο σημαντική για τους οργανισμούς που πολλοί αποκαλούν αυτό το τμήμα την καρδιά και την ψυχή μιας επιχείρησης⁴. Υπάρχουν πολλές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που βοηθούν έναν οργανισμό να παραμείνει επιτυχημένος. Από την πρόσληψη και την εκπαίδευση μέχρι τη διαχείριση διαφορών, τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και όλες τις ευθύνες μισθοδοσίας, η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό είναι τεράστια. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων όχι μόνο βοηθά στη διατήρηση των εργαζομένων χαρούμενοι και καλά εκπαιδευμένοι, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι η εταιρεία εργάζεται σύμφωνα με τις οδηγίες των κανονισμών και επιλύει τυχόν ζητήματα ευθύνης που μπορεί να προκύψουν.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι: η προσέγγιση του ελέγχου, η αναλυτική προσέγγιση, η ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση, η μέθοδος Balanced Score Card και η συγκριτική αξιολόγηση⁵.

1. Η προσέγγιση του ελέγχου

Ο έλεγχος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Ο έλεγχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ως αντιστάθμισμα του οικονομικού ελέγχου, διαθέτει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ανεξαρτησία από το υποκείμενο που ελέγχεται
- Τεχνική εργασία με τη μορφή συστηματικής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

⁴ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

⁵ Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

- Αξιολόγηση των δραστηριοτήτων, πολιτικών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία
- Ένας σαφώς καθορισμένος στόχος της διαδικασίας
- Δράση για την αντιμετώπιση των πορισμάτων του ελέγχου.

Ο έλεγχος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει πολλά οφέλη όπως περιγράφονται παρακάτω:

- Παρέχει επαληθεύσιμα στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- Αποσαφηνίζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες της υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού
- Προσδιορίζει τα κρίσιμα προβλήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- Βοηθά στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική στρατηγική
- Βελτιώνει την κατάσταση της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους των ανθρώπινων πόρων

Ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μερικός ή ολικός. Όπου είναι μερικός, ο έλεγχος των ανθρώπινων πόρων καλύπτει ορισμένες περιοχές του ανθρώπινου δυναμικού. όπως για παράδειγμα, τη συμμόρφωση των διευθυντικών στελεχών και των εποπτικών αρχών με την καθιερωμένη αρχή και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Στο ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου θα καλύπτονται όλες οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη εργαζομένων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η διαχείριση των επιδόσεων, η ευεξία των εργαζομένων, η ασφάλεια και η υγεία, οι εργασιακές σχέσεις και τα συναφή.

Οι ελεγκτές του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να υιοθετήσουν οποιαδήποτε από τις πέντε προσεγγίσεις για τους σκοπούς της αξιολόγησης: i) συγκριτική προσέγγιση, ii) προσέγγιση εξωτερικής αρχής, iii) στατιστική προσέγγιση, iv) προσέγγιση συμμόρφωσης, και v) προσέγγιση διοίκησης βάσει στόχων. Μπορεί να

αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από την προσέγγιση, τα στοιχεία για την αξιολόγηση παρέχονται από την έρευνα ανθρώπινου δυναμικού⁶.

Στη συγκριτική προσέγγιση, οι ελεγκτές προσδιορίζουν μια άλλη εταιρεία ως μοντέλο. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης τους συγκρίνονται με τα αποτελέσματα της εταιρείας που έχει επιλεγεί ως μοντέλο. Συχνά, οι ελεγκτές χρησιμοποιούν πρότυπα που ορίζονται από εξωτερικό σύμβουλο ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση των ιδίων αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται προσέγγιση της εξωτερικής αρχής. Η τρίτη προσέγγιση είναι η στατιστική προσέγγιση. Εδώ, τα στατιστικά μέτρα απόδοσης αναπτύσσονται με βάση τις υπάρχουσες πληροφορίες της εταιρείας. Παραδείγματα τέτοιων μέτρων είναι οι απουσίες και τα ποσοστά κύκλου εργασιών. Αυτά τα δεδομένα βοηθούν τους ελεγκτές να αξιολογήσουν την απόδοση.

Στην προσέγγιση συμμόρφωσης, οι ελεγκτές αναθεωρούν προηγούμενες ενέργειες για να προσδιορίσουν εάν οι εν λόγω δραστηριότητες συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Μια τελική προσέγγιση είναι για τους ειδικούς και τους υπεύθυνους διαχείρισης να θέσουν στόχους στον τομέα ευθύνης τους. Η προσέγγιση της διοίκησης βάσει στόχων δημιουργεί συγκεκριμένους στόχους με τους οποίους μπορούν να μετρηθούν οι επιδόσεις. Στη συνέχεια, η ομάδα ελέγχου ερευνά την πραγματική απόδοση και τη συγκρίνει με τους στόχους.

2. Η αναλυτική προσέγγιση

Η δεύτερη προσέγγιση στην αξιολόγηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η αναλυτική. Η αναλυτική προσέγγιση βασίζεται στην ανάλυση κόστους-οφέλους, που ονομάζεται επίσης *ανάλυση χρησιμότητας*. Η ανάλυση χρησιμότητας επιδιώκει να εκφράσει οικονομικές αξιολογήσεις, οι οποίες είναι πιο χρήσιμες για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Αρκετές δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν αξιολογηθεί με ανάλυση χρησιμότητας, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων αξιολόγησης, πρόσληψης εργαζομένων, κατάρτισης και κύκλου εργασιών⁷.

⁶ Μεντζελίδης Γ., (2018), Ανθρώπινο δυναμικό, εκδόσεις Ownbook

⁷ Mondy R., (2017), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα

Αν και η ανάλυση χρησιμότητας έχει ευρεία εφαρμογή και αντιπροσωπεύει ένα ποσοτικά ανώτερο μέσο αξιολόγησης των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία είναι δύσκολη. Λόγω αυτής της δυσκολίας, του ποσού των πόρων και της προσπάθειας που απαιτούνται για την ανάλυση, η χρήση της περιορίστηκε σε συγκεκριμένες μόνο συγκεκριμένες καταστάσεις.

3. Η ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση

Ένας αριθμός ποσοτικών δεικτών ή μετρήσεων είναι διαθέσιμος για να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να υπολογίσει το κόστος του κύκλου εργασιών, το κόστος απουσίας, το κόστος των προγραμμάτων εργασίας-ζωής, το κόστος ανά μίσθωση, το χρόνο προπορείας για την πλήρωση κενών θέσεων, τον παράγοντα δαπανών για το ανθρώπινο δυναμικό, τα έξοδα εκπαίδευσης και τα συναφή.

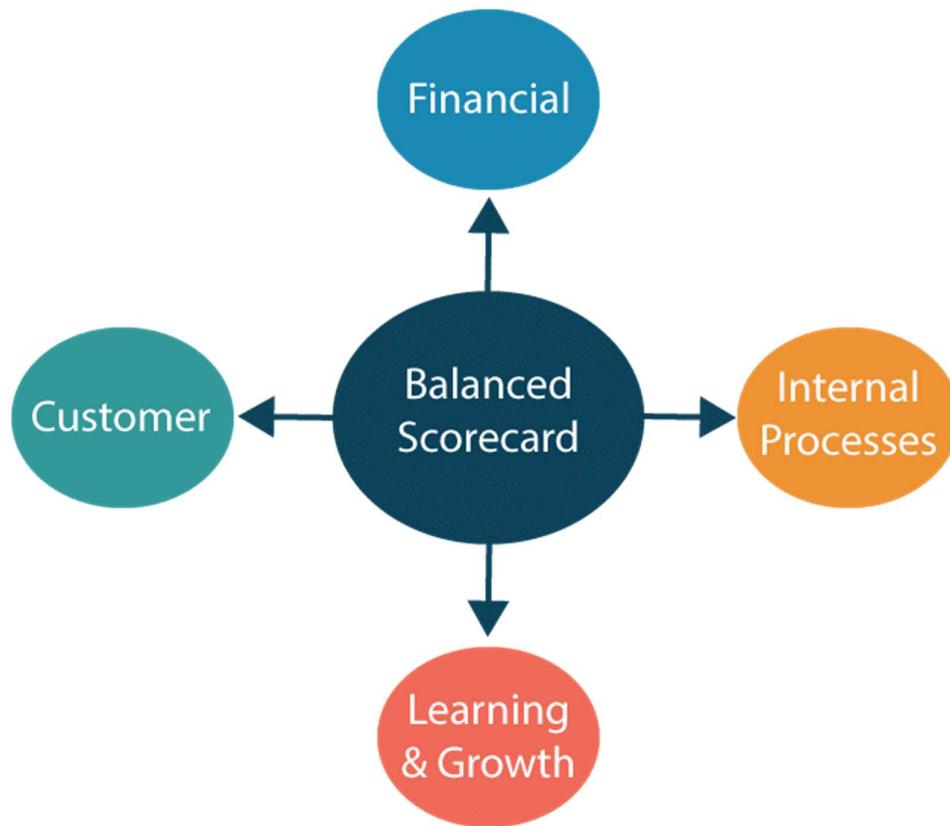
Στο λιανικό εμπόριο, για παράδειγμα, υπάρχει μια αλυσίδα αιτίας και επίδρασης από τη συμπεριφορά των εργαζομένων στη συμπεριφορά των πελατών στα κέρδη. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορεί να αντιμετωπιστεί ως κέντρο κερδοφορίας. Αυτοί και άλλοι δείκτες, όταν υπολογίζονται και συγκρίνονται με άλλες επιχειρήσεις, δίνουν μια δίκαιη εικόνα για το αποτέλεσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η υπερβολική εξάρτηση από ποσοτικούς δείκτες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο αντικειμενικοί μπορεί να φαίνονται, ενδέχεται να είναι δυσλειτουργικοί⁸.

4. Η προσέγγιση *Balanced Score Card*

Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε από τους Rober Kaplan και David Norton. Το *Balanced Score Card* βοηθά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης, την εξυπηρέτηση πελατών της, τις εσωτερικές επιχειρηματικές της διαδικασίες και την ικανότητά της να μάθει και να επιτύχει ανάπτυξη. Σε αυτούς τους τέσσερις τομείς, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν βασικούς δείκτες απόδοσης που θα πρέπει να παρακολουθεί η επιχείρηση. Η οικονομική διάσταση αντικατοπτρίζει την ανησυχία ότι οι

⁸ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

δραστηριότητες της επιχείρησης συμβάλλουν στη βελτίωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οικονομικών επιδόσεων.



Η προοπτική εξυπηρέτησης πελατών μετρά δείκτες όπως ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν την οργάνωση, καθώς και τη διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών. Οι δείκτες επιχειρηματικών διαδικασιών επικεντρώνονται στις στατιστικές παραγωγής και εκμετάλλευσης, όπως η εκτέλεση παραγγελιών ή το κόστος ανά παραγγελία. Η τελική συνιστώσα σχετίζεται με τον ανθρώπινο πόρο και τις δυνατότητές του να μάθει και να αναπτυχθεί. Αυτή η προοπτική επιδιώκει να επικεντρωθεί στο πόσο καλά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται τους πόρους και ανθρώπινο κεφάλαιο για τα οφέλη της εταιρείας⁹.

Ως εκ τούτου το κριτήριο Balanced Score Card δίνει μια ισορροπημένη εικόνα της τρέχουσας απόδοσης καθώς και των ωθήσεων για μελλοντικές επιδόσεις. Το Balanced Score Card βοηθά τους διαχειριστές να ευθυγραμμίσουν τις επιχειρηματικές

⁹ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

μονάδες τους, καθώς και τους οικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους τους, με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην ανθρώπινη διάσταση του Balanced Score Card. Ο επαγγελματίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κριθεί σε όλες τις διαστάσεις του Balanced Score Card. Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να πιστεύουν ότι η επιτυχία τους πρέπει να κρίνεται μόνο από το βαθμό στον οποίο ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων. Όπως δείχνει όμως το Balanced Score Card, η δέσμευση των εργαζομένων είναι μόνο ένα κριτήριο για την αποτελεσματική απόδοση των ανθρώπινων πόρων και οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα θεωρηθούν υπεύθυνοι για όλες τις διαστάσεις ως άλλα στελέχη.

5. Η προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking)

Η συγκριτική αξιολόγηση συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν και υιοθετούν τις αποκαλούμενες βέλτιστες πρακτικές συγκρίνοντας τις πρακτικές τους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές άλλων πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Η συγκριτική αξιολόγηση βασικά συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι μελετούν τις πρακτικές που ακολουθούνται στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και αξιολογούν τις δικές τους πρακτικές με αυτές που συλλέγονται.

Εκτός από την αξιολόγηση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει στα στελέχη να μαθαίνουν από άλλες επιχειρήσεις και να υιοθετούν αποτελεσματικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία και την έναρξη της ανάγκης για αλλαγή, διότι προσδιορίζει τι χρειάζεται ένας οργανισμός να κάνει για να βελτιώσει σε σχέση με τη στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με άλλες εξαιρετικές εταιρείες¹⁰.

Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει επτά διαδοχικά βήματα:

¹⁰ Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική

1. Προσδιορισμός των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη συγκριτική αξιολόγηση. Προφανώς, εντοπίζονται κρίσιμες πρακτικές από την άποψη της επιχείρησης για τη συγκριτική αξιολόγηση.
2. Δημιουργία μιας ομάδας έργου η οποία και είναι απαραίτητη για τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης.
3. Προσδιορισμός της εταιρείας με την οποία θα γίνει συγκριτική αξιολόγηση από την ίδια ή διαφορετική βιομηχανία, ανταγωνιστές ή μη ανταγωνιστές ή διεθνείς επιχειρήσεις, οι οποίοι είναι γνωστό ότι έχουν δοκιμάσει επιτυχώς τις βέλτιστες πρακτικές.
4. Συλλογή στοιχείων από κάθε εταιρεία της συγκριτικής αξιολόγησης (για παράδειγμα τις επιχειρήσεις Α, Β και Γ).
5. Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων
6. Προετοιμασία μια ολοκληρωμένης έκθεσης με βάση την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων.
7. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της στρατηγικής και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

1.4 Στρατηγικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) ορίζεται ως η ευθυγράμμιση των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί η καινοτομία και να βελτιωθούν τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η παραγωγικότητα και τελικά η συνολική απόδοση. Το Strategic HRM είναι ένας σχετικά νέος όρος, ο οποίος διαφοροποιείται από το παραδοσιακό HRM που ήταν απλώς μια οργανωτική λειτουργία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία σε κάθε οργανισμό. Χωρίς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες δεν θα ήταν σε θέση να προσλάβουν και να διατηρήσουν αποτελεσματικά υπαλλήλους, να βελτιώσουν και να ενισχύσουν τον οργανισμό και δεν θα μπορούσαν να διατηρήσουν μια υγιή, αποδεκτή κουλτούρα και περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Η διαχείριση

ανθρώπινων πόρων είναι τόσο σημαντική για τους οργανισμούς που πολλοί αποκαλούν αυτό το τμήμα την καρδιά και την ψυχή μιας επιχείρησης¹¹.

Υπάρχουν πολλές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που βοηθούν έναν οργανισμό να παραμείνει επιτυχημένος. Από την πρόσληψη και την εκπαίδευση μέχρι τη διαχείριση διαφορών, τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και όλες τις ευθύνες μισθοδοσίας, η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό είναι τεράστια. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων όχι μόνο βοηθά στη διατήρηση των εργαζομένων χαρούμενοι και καλά εκπαιδευμένοι, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι η εταιρεία εργάζεται σύμφωνα με τις οδηγίες των κανονισμών και επιλύει τυχόν ζητήματα ευθύνης που μπορεί να προκύψουν.

Χωρίς ένα κατάλληλο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, αυτή η εταιρεία είναι σχεδόν εγγυημένη ότι θα αποτύχει. Σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, τις αξιολογήσεις, τις αναθεωρήσεις θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα οφέλη των εργαζομένων, την ασφάλεια των εργαζομένων και τα κίνητρα των εργαζομένων, για να αναφέρουμε μόνο μερικά.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι τόσο σημαντική για τους οργανισμούς, επειδή υπάρχουν πολλοί στόχοι αυτού του τμήματος που μπορούν να βελτιώσουν δραστικά ή να επηρεάσουν αρνητικά τον οργανισμό. Ένας σημαντικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να αυξήσει την παραγωγικότητα διασφαλίζοντας ότι οι ικανοί υπάλληλοι προσλαμβάνονται και παραμένουν ενημερωμένοι με τις πρωτοβουλίες κατάρτισης. Ένας άλλος σημαντικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και γιατί είναι τόσο σημαντικός για έναν οργανισμό είναι ότι δημιουργεί συντονισμό μεταξύ των οργανωτικών τμημάτων.

Χωρίς σωστή διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση, τα τμήματα θα δυσκολευτούν να συνεργαστούν, γεγονός που θα προκαλέσει προβλήματα στην επιχείρηση. Σημαντικότεροι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η

¹¹ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η ενημέρωση με τα κοινωνικά και ηθικά μοντέλα και η διατήρηση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας, καθώς και μια υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εργαζόμενους.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι τόσο σημαντική για έναν οργανισμό, επειδή αυτό το τμήμα έχει πολλές αρμοδιότητες και διατηρεί τον οργανισμό να λειτουργεί ομαλά. Καθώς η κοινωνία μας συνεχίζει να αλλάζει, ο ρόλος των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει επίσης. Από τους διαχειριστές αμοιβών και παροχών έως τους ειδικούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης, υπάρχουν πολλές αυξανόμενες ειδικότητες ανθρώπινου δυναμικού που οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να ενσωματώνουν¹².

¹² Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η έννοια της εκπαίδευσης έχει οριστεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους στη διεθνή βιβλιογραφία. Η επιτροπή “Manpower Services Commission” το 1981 όρισε την εκπαίδευση ως εξής: « Η εκπαίδευση είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας μέσω της εμπειρικής εκμάθησης για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της είναι στο πεδίο της εργασίας να αναπτύξει τις δραστηριότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης»¹³.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία κατάρτισης των εργαζομένων η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών καθώς και στη βελτίωση τους παραγωγικότητας τους. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση γνώσης στους εργαζομένους είναι η διδασκαλία και τα εποπτικά μέσα τους καθώς και η εμπειρία των διδασκόντων.

Κάθε επιχείρηση από τη στιγμή που αποφασίζει να προχωρήσει σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει καταρχήν να θέσει τους στόχους αυτού του προγράμματος. Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε αυτοί να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να βοηθήσουν στην επίτευξη του βασικού στόχου κάθε επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2002)¹⁴ κάποιοι επιμέρους στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι και οι εξής: Α) Η μείωση του χρόνου προσαρμογής του

¹³ Luecke R., (2009), Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση, εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

¹⁴ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

εργαζομένου που καταλαμβάνει μια νέα θέση εξαιτίας πρόσληψης, μετάθεσης ή προαγωγής. Β) Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να γίνουν πιο αποδοτικοί στον τομέα της εργασίας τους. Γ) Η εκμάθηση νέων τρόπων εργασίας και η εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να είναι σε θέση να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες στο μέλλον.

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε, πως οι δύο πιο βασικοί στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης είναι να μεταδώσει νέες γνώσεις στους εργαζομένους και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες αρμοδιότητες τους.

Τα τελευταία χρόνια η συζήτηση για τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει αποτελέσει αντικείμενο της διεθνούς βιβλιογραφίας. Έτσι ως αποτέλεσμα του διαλόγου αυτού έχει αναπτυχθεί ο όρος «επαγγελματικές δεξιότητες» ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, δράσεων και συμπεριφορών οι οποίες απαιτούνται ώστε ένας εργαζόμενος να είναι παραγωγικός στη δουλειά του. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις συμφωνούν πως αυτό που πρέπει να διδάσκεται στα προγράμματα εκπαίδευσης είναι το μοντέλο των επαγγελματικών δεξιοτήτων οι οποίες σε γενικές γραμμές είναι οι παρακάτω: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, σωστός προγραμματισμός, ομαδική δουλειά, ηγεσία, αντιμετώπιση προβλημάτων κ.α

2.2 Η σημασία τους εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Σήμερα, η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως βασικό χαρακτηριστικό για την αύξηση της παραγωγικότητας από το σύνολο των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Έτσι κάθε επιχείρηση προσπαθεί να καταρτίσει το βέλτιστο πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε να έχει τα μέγιστα δυνατά οφέλη από αυτό.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002)¹⁵ ανέλυσαν τα οφέλη τα οποία προκύπτουν για μια επιχείρηση μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Συνοπτικά αυτά είναι τα παρακάτω:

¹⁵ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

1. Η αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας: Μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης θεωρείται πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο κατατοπισμένοι και ειδικευμένοι στο τομέα της εργασίας τους. Έτσι βελτιώνεται η ποιότητα της παραγωγής, αποφεύγονται λάθη και καθυστερήσεις και βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και έτσι τα κέρδη της επιχείρησης.

2. Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων: Είναι προφανές πως όταν ο εργαζόμενος είναι καταρτισμένος για τη θέση εργασίας του νοιώθει και ο ίδιος πιο ευχάριστα. Ως αποτέλεσμα αυτού, ο εργαζόμενος γνωρίζει πλήρως το αντικείμενο της εργασίας του, νοιώθει καλά με αυτή και έτσι είναι λογικό να είναι περισσότερο αποδοτικός για την επιχείρηση.

3. Η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και η ανάληψη ευθυνών: Όταν ο εργαζόμενος εξαιτίας του προγράμματος εκπαίδευσης γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο της δουλειάς του και εκτός από το να είναι εξαιρετικά παραγωγικός μπορεί να αναλάβει και περισσότερες ευθύνες. Η ανάληψη ευθυνών βασίζεται στην παραδοχή πως ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αυτές και θα αποτελέσει ένα σημαντικό συνεργάτη στη προσπάθεια τους επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

4. Μειωμένη επίβλεψη των εργαζομένων: Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα είναι λογικό πως μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα του χωρίς να υπάρχει η ανάγκη επίβλεψης του από την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης του ο εργαζόμενος είναι ικανός να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη επιτήρησης του οπότε η επιχείρηση εξοικονομεί πολύτιμους πόρους για άλλες δραστηριότητες.

5. Μείωση των ατυχημάτων: Στις σημερινές επιχειρήσεις τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται είτε από την κακή συντήρηση του εξοπλισμού, είτε από γνωστική ανεπάρκεια του προσωπικού. Έτσι, έχει αποδειχθεί πως η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού μειώνει σημαντικά την πιθανότητα εμφάνισης ατυχημάτων στο χώρο τους επιχείρησης.

2.3 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες

Στις προηγούμενες παραγράφους είδαμε πόσο σημαντική είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Οι στόχοι ενός προγράμματος εκπαίδευσης πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες που το πρόγραμμα αυτό επιθυμεί να καλύψει. Για αυτό το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης οφείλει να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και στο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό.

Έτσι όσο πιο γρήγορα καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες τόσο συντομότερα θα μπορέσει να γίνει ο προγραμματισμός των στόχων που το πρόγραμμα πρέπει να καλύψει. Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί πως οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζουν μια σειρά από άλλα πιο τεχνικά ζητήματα σχετικά με το ύφος του προγράμματος κατάρτισης, όπως φαίνεται παρακάτω¹⁶:

- Η ύλη που οι εκπαιδευόμενοι θα διδαχθούν
- Ο χρόνος και η ταχύτητα του προγράμματος
- Η επιλογή των εκπαιδευτών
- Το εκπαιδευτικό υλικό
- Η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων διδασκαλίας

2.4 Οι μορφές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στην παρακάτω ενότητα θα παρουσιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις:

- Εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας (training on work)
- Εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (training out of work)

¹⁶ Luecke R., (2009), Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση, εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

2.5.1 Εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας (on job training)

Η Εκπαίδευση στην Εργασία είναι μια τεχνική κατά την οποία δίνονται οι άμεσες οδηγίες στους εργαζομένους, δηλαδή στο επιχειρησιακό προσωπικό, για να εκτελέσουν τις εργασίες τους στον πραγματικό χώρο εργασίας.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελεστούν στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και επίσης να εξοικειωθούν με το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να επιβαρύνονται με κανένα πρόσθετο κόστος για τη δημιουργία μιας τάξης ή μιας προσομοιωμένης εγκατάστασης για την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους, μακριά από τον πραγματικό χώρο εργασίας, όπως στην περίπτωση της εκπαίδευσης εκτός εργασίας.

Οι κυριότερες μέθοδοι αυτού του είδους εκπαίδευσης είναι οι εξής¹⁷:

Coaching: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο ανώτερος ή ένα έμπειρο προσωπικό δίνει οδηγίες στους εργαζομένους να εκτελέσουν μια εργασία. Είναι ένας προς έναν εκπαίδευση σχεδιασμένη για τους εργαζόμενους όπου μπορούν να βρουν απαντήσεις στα ερωτήματά τους μέσω των οδηγιών και των επιδείξεων που δίνονται από τον ανώτερο.

Mentoring: Αυτή η εκπαίδευση δίνεται σε άτομα διευθυντικού επιπέδου, όπου ο ανώτερος ή ο διευθυντής δίνει οδηγίες στον άμεσο υφιστάμενο να εκτελέσει την καθημερινή λειτουργία. Είναι και πάλι μια μέθοδος εκπαίδευσης ένας προς έναν, όπου ο μάνατζερ θεωρείται ως μέντορας του υφισταμένου και τον καθοδηγεί στις καταστάσεις δυσκολίας.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Στο πλαίσιο της εναλλαγής εργασίας, ένας υπάλληλος συχνά μετατοπίζεται σε άλλες σχετικές θέσεις εργασίας, με σκοπό να τον κάνει καλά έμπειρο σε άλλα εργασιακά υπόβαθρα.

¹⁷ Κατσαλής Α., (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Financial Forum

Αυτό τον βοηθά να ξεφύγει από την πλήξη που προκαλείται από την εκτέλεση του ίδιου είδους εργασίας ξανά και ξανά και επίσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας σχέσης με άλλα άτομα στον οργανισμό.

Επαγγελματική Εκπαίδευση: Στο πλαίσιο αυτής της εκπαίδευσης, ένας εκπαιδευτής σχεδιάζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης βήμα προς βήμα, όπου δίνονται οι οδηγίες στον εργαζόμενο να εκτελέσει την εργασία όπως απαιτείται. Αρχικά, η επισκόπηση της εργασίας μαζί με τα επιθυμητά αποτελέσματα εξηγείται στον εκπαιδευόμενο και στη συνέχεια επιδεικνύονται οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εργασία από τον εκπαιδευτή.

Στη συνέχεια, επιτρέπεται σε έναν εργαζόμενο να εκτελέσει την εργασία σύμφωνα με τις δεξιότητες ή την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει και, στη συνέχεια, ζητείται από τους εργαζόμενους να δώσουν τα σχόλιά τους και να ζητήσουν οποιαδήποτε απορία προκύψει από το πρόγραμμα κατάρτισης.

Μαθητεία: Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης παρέχεται γενικά σε άτομα σε βιοτεχνικά, εμπορικά και τεχνικά πεδία που απαιτούν μακροχρόνια μάθηση πριν αποκτήσουν πραγματικά την επάρκεια στους αντίστοιχους κλάδους τους.

Αυτή η εκπαίδευση είναι ένας συνδυασμός εκπαίδευσης στην τάξη και εκπαίδευσης στην εργασία και διεξάγεται υπό στενή επίβλεψη. Αυτό μπορεί να παραταθεί έως και 3 έως 4 χρόνια, καθώς οι μαθητευόμενοι πρέπει να περάσουν από τη διαδικασία μάθησης μέχρι να γίνουν ειδικοί στον τομέα τους.

2.5.2 Εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (off the job training)

Το Off-the-Job Training είναι η μέθοδος κατάρτισης όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τους εργασιακούς τους ρόλους μακριά από τον πραγματικό χώρο εργασίας. Απλώς, η εκπαίδευση εκτός εργασίας περιλαμβάνει έναν χώρο που έχει διατεθεί ειδικά για τον σκοπό της εκπαίδευσης που μπορεί να είναι κοντά στον πραγματικό χώρο εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν τις δεξιότητες και να εξοπλιστούν καλά με τα

εργαλεία και τις τεχνικές που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στο πραγματικό χώρο εργασίας¹⁸.

Οι βασικότερες μέθοδοι αυτής της τεχνικής είναι οι εξής:

1. *Ειδικές διαλέξεις*: Αυτό ονομάζεται επίσης εκπαίδευση στην τάξη, όπου δίνονται διαλέξεις στους εργαζόμενους σχετικά με τις απαιτήσεις εργασίας και τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της εργασίας.

Υπάρχει γενικά μια τάξη ή ένα εργαστήριο όπου οι πλήρεις γνώσεις εργασίας δίνονται στους εργαζομένους από ειδικούς ή ειδικούς από τα επαγγελματικά ιδρύματα. Ο κύριος σκοπός αυτής της εκπαίδευσης είναι να ενημερώσει τους υπαλλήλους καλά για τους εργασιακούς τους ρόλους και να συζητήσει τα ερωτήματά τους που προκύπτουν έξω από τις διαλέξεις.

2. *Προσομοίωση*: Στο πλαίσιο αυτής της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευόμενος καλείται να μάθει τις λειτουργίες μηχανών και εξοπλισμού, οι οποίοι είναι εύλογα σχεδιασμένοι να μοιάζουν με αυτούς που είναι εγκατεστημένοι στο πραγματικό χώρο εργασίας.

Αυτή είναι μια από τις πιο κοινές μεθόδους εκπαίδευσης όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει να χειρίζεται εργαλεία και μηχανήματα που μοιάζουν με εκείνα που θα χρησιμοποιούσαν στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας.

3. *Εκπαίδευση στον προθάλαμο*: Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης παρέχεται ειδικά στο τεχνικό προσωπικό, στο προσωπικό γραφείου και στους υπαλλήλους που μαθαίνουν τις λειτουργίες των εργαλείων και του εξοπλισμού που συναρμολογούνται σε ένα μέρος μακριά από το πραγματικό περιβάλλον εργασίας.

Αυτό το είδος εκπαίδευσης διεξάγεται για να δώσει στους εκπαιδευόμενους την πραγματική αίσθηση, που θα βίωναν στο πραγματικό εργοστάσιο.

¹⁸ Κατσαλής Α., (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Financial Forum

4. *Μελέτες περίπτωσης*: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, δίνεται στους εκπαιδευόμενους η κατάσταση ή ένα πρόβλημα με τη μορφή μελέτης περίπτωσης και καλούνται να το λύσουν σύμφωνα με τις γνώσεις τους από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα¹⁹.

5. *Παιχνίδι ρόλων*: Αυτό το είδος εκπαίδευσης είναι απαραίτητο σε περίπτωση εξυπηρέτησης πελατών. Σύμφωνα με αυτό, οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους και ενεργούν σύμφωνα με τις δεδομένες καταστάσεις. Ονομάζεται επίσης κοινωνικό δράμα, όπου οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν να αντιμετωπίζουν την κατάσταση και πρέπει να τη λύσουν αυθόρμητα χωρίς καμία καθοδήγηση.

6. *Παιχνίδια διαχείρισης*: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και στη συνέχεια τους παρουσιάζεται η προσομοιωμένη αγορά ή οι καταστάσεις, όπου καλούνται να εφαρμόσουν τη μάθησή τους και να λύσουν ανάλογα τα προβλήματα.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης εκτός εργασίας, ο εργαζόμενος επικεντρώνεται μόνο στην εκμάθηση μιας εργασίας και δεν είναι υπόλογος για την παραγωγή.

¹⁹ Κατσαλής Α., (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Financial Forum

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΗΡ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΥΤΟΥ

3.1 Εταιρείες πληροφορικής και νέων τεχνολογιών

Οι επιχειρήσεις πληροφορικής και νέων τεχνολογιών είναι οι εταιρείες εκείνες που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, τη συντήρηση και τη χρήση υπολογιστικών συστημάτων, λογισμικού και δικτύων για την επεξεργασία και διανομή δεδομένων.

Με απλά λόγια, η πιο περιεκτική ερμηνεία της τεχνολογίας πληροφορικής θα ήταν οτιδήποτε σχετίζεται με υπολογιστές ή τεχνολογία υπολογιστών. Η τεχνολογία υπολογιστών περιλαμβάνει αλληλεπιδράσεις υλικού, λογισμικού, δικτύωσης και διαδικτύου²⁰.

Μια εταιρεία με ένα εξαιρετικό πλαίσιο πληροφορικής ή μια εταιρεία που απασχολεί εξαιρετικούς τεχνικούς πληροφορικής βρίσκει ευκολότερη την κατασκευή, προσαρμογή και ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφοριών διαχείρισης.

Ακόμα κι αν η πληροφορική μπορεί (και πρέπει) να κατευθύνεται προς συγκεκριμένους σκοπούς, το γενικό πεδίο εφαρμογής του είναι αόριστο εκτός των υπολογιστικών διαδικασιών.

Ο τομέας της τεχνολογίας και της πληροφορικής προσφέρει μια ευρεία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών τόσο για τους πελάτες όσο και για άλλες επιχειρήσεις. Τα καταναλωτικά αγαθά όπως οι προσωπικοί υπολογιστές, οι φορητές συσκευές, η φορητή τεχνολογία, οι οικιακές συσκευές, οι τηλεοράσεις και ούτω καθεξής βελτιώνονται συνεχώς και πωλούνται στους καταναλωτές με νέες δυνατότητες.

Από την πλευρά της επιχείρησης, οι εταιρείες εξαρτώνται από καινοτομίες που προέρχονται από τον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορικής για να δημιουργήσουν το εταιρικό τους λογισμικό, να διαχειριστούν τα συστήματα εφοδιαστικής τους, να προστατεύσουν τις βάσεις δεδομένων τους και γενικά να παρέχουν τις κρίσιμες πληροφορίες και υπηρεσίες που επιτρέπουν στις εταιρείες να λαμβάνουν στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Ο όρος τομέας τεχνολογίας συχνά

²⁰ Κουμπούρος Ι., (2012), Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας και κοινωνία, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

συντομεύεται στον τομέα της τεχνολογίας και χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο βιομηχανία τεχνολογίας.

Ο όρος τομέας τεχνολογίας και πληροφορικής έχει διευρυνθεί πολλές φορές για να συμπεριλάβει επιχειρήσεις που μπορεί να εξυπηρετούνται καλύτερα από μια πιο συγκεκριμένη κατηγορία. Ο τομέας της τεχνολογίας ήταν αρχικά αγκυροβολημένος σε ημιαγωγούς, υπολογιστικό υλικό και επικοινωνιακό εξοπλισμό.

Η προσθήκη εταιρειών λογισμικού επέκτεινε τον αντιληπτό τεχνολογικό τομέα ώστε να συμπεριλάβει οτιδήποτε βασίζεται στην κωδικοποίηση. Σύντομα, έπρεπε να δημιουργηθεί περισσότερος χώρος για εταιρείες Διαδικτύου, οι οποίες πλημμύρισαν κατά τη διάρκεια της έκρηξης του Διαδικτύου. Μερικές από αυτές τις εταιρείες Διαδικτύου ήταν εταιρείες πολυμέσων και περιεχομένου που χρησιμοποίησαν τον κώδικα ως μέσο, αλλά άλλες ξεκίνησαν να παρουσιάζουν πλούσιες λειτουργίες που αναπτύχθηκαν ως ηλεκτρονικό εμπόριο, κοινωνικά μέσα, οικονομία κοινής χρήσης και ακόμη και υπολογιστές που βασίζονται στο cloud²¹.

Ο τομέας της τεχνολογίας και της πληροφορικής περιλαμβάνει τώρα ένα τόσο διαφορετικό σύνολο εταιρειών που οι υποτομείς είναι πολύ πιο χρήσιμοι από το συνολικό. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι δεν υπάρχει καθολική συμφωνία - ορισμένοι ειδικοί θέλουν έναν εντελώς νέο τομέα για κάθε καινοτομία - αλλά οι μεγάλοι κλάδοι περιλαμβάνουν ημιαγωγούς, λογισμικό, δικτύωση και Διαδίκτυο και υλικό.

Από εκεί, όλοι οι υποτομείς μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω. Για παράδειγμα, το υλικό χωρίζεται σε φορητά, περιφερειακά, φορητούς υπολογιστές, επιτραπέζιους υπολογιστές και ούτω καθεξής. Οι άνθρωποι μπορεί να υποστηρίξουν ότι δεν έχει νόημα να ονομάσουμε μια εταιρεία cloud computing ως εταιρεία λογισμικού, αλλά οι αυθαίρετοι διαχωρισμοί είναι τουλάχιστον λίγο πιο εύχρηστοι από την τεράστια ετικέτα του "κλάδου τεχνολογίας" για κάθε εταιρεία.

²¹ Καλαφατούδης Στ., (2012), Εισαγωγή στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

3.2 Βασικές αρχές ενός τμήματος HR

Η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού σε μια μικρομεσαία επιχείρηση πληροφορικής δεν είναι μια απλή διαδικασία καθώς προκειμένου η προσπάθεια αυτή να πετύχει και να ωφελήσει την επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες ξεκάθαρες αρχές και παραδοχές.

Επομένως πριν την έναρξη της διαδικασίας τμήματος HR στην επιχείρηση αυτή, είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε γιατί είναι σημαντικό να υπάρχουν και να υλοποιηθούν οι διάφορες πολιτικές. Η δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία πληροφορικής αφορά τη δημιουργία πολιτικών, σχεδίων και διαδικασιών για τη φροντίδα των βραχυπρόθεσμων αναγκών της επιχείρησής και τον περιορισμό των μακροπρόθεσμων κινδύνων. Οι σταθερές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν μια καλύτερη εμπειρία εργαζομένων και περιορίζουν την ευθύνη της εταιρείας²².

Ωστόσο, η δημιουργία πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό και η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία δεν αφορά μόνο τη δημιουργία τμήματος διοίκησης προσωπικού ή τη λήψη εξωτερικής χρηματοδότησης. Η παροχή μιας εξαιρετικής εμπειρίας βελτιώνει την απόδοση επένδυσης σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, των εταιρικών κερδών και της εμπειρίας των εργαζομένων. Οι εργοδότες που νοιάζονται για τους ανθρώπους τους κερδίζουν τη φήμη ως ένα εξαιρετικό μέρος εργασίας, προσελκύοντας εκπληκτικά ταλέντα στις τάξεις τους.

Είναι γεγονός ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν πολλή δουλειά μπροστά τους, και στη βιασύνη της καθημερινής επιχείρησης, μπορεί να είναι δύσκολο να αφιερωθεί χρόνος για τη δημιουργία μιας σταθερής στρατηγικής τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόλο που πολλές μικρές επιχειρήσεις ενδέχεται να μην βλέπουν την ανάγκη για τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο και πολύτιμο πλεονέκτημα να υπάρχει σε μια εταιρεία πληροφορικής ειδικότερα εφόσον αυτή δεν θέλει να παραμείνει στάσιμη αλλά έχει ως στόχο να αναπτυχθεί. Όχι μόνο μπορεί η ίδρυση τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να βοηθήσει στην οργάνωση της εταιρείας αυτής

²² Μάρκοβιτς Γ., (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Πανεπιστημιακές εκδόσεις

όσο μεγεθύνεται, αλλά μπορεί να χειριστεί εσωτερικά ζητήματα που αναμένεται να εμφανιστούν ακόμα και όταν δεν είναι τόσο προφανή.

Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις και νεοσύστατες επιχειρήσεις διαθέτουν μικρά τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορεί να έχουν μόνο ένα άτομο στην ομάδα (εάν έχουν στην πραγματικότητα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού). Η ύπαρξη λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού για μικρές επιχειρήσεις θα βοηθήσει την οργάνωση της εργασίας καθώς αναπτύσσετε το τμήμα HR από την αρχή.

Προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία δημιουργίας ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια εταιρεία πληροφορικής, θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν διάφορες πολιτικές της εταιρείας σχετικά με²³:

1. *Ηθική συμπεριφορά*: Θα πρέπει να σημειωθεί η σημασία της ηθικής συμπεριφοράς στους υπαλλήλους. Η ανήθικη συμπεριφορά είναι συχνά αποτέλεσμα της εταιρικής κουλτούρας και πρέπει να αντιμετωπιστεί από τον διευθυντή προσωπικού.
2. *Απασχόληση κατά βούληση*: Είναι αναγκαίο πριν την έναρξη της λειτουργίας ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, να γίνει σαφές ότι ο εργαζόμενος ή ο εργοδότης μπορεί να τερματίσει τη σύμβαση εργασίας ανά πάσα στιγμή
3. *Αλλαγές πολιτικής*: Τέλος είναι σημαντικό μια εταιρεία μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να διατηρήσει το δικαίωμα της να αλλάζει πολιτικές όποτε απαιτείται με βάση τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος.

Πολλοί εργοδότες αναρωτιούνται πόσους υπαλλήλους χρειάζονται στην ομάδα ανθρώπινου δυναμικού τους. Ενώ δεν υπάρχει καθορισμένος αριθμός, πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις ξεκινούν απλώς με έναν επαγγελματία HR και προσθέτουν περισσότερα άτομα καθώς αυξάνονται οι ανάγκες. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι καλή ιδέα κατά την εκκίνηση της διαδικασίας να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω τρεις τομείς:

²³ Χυτήρης Α. (2017), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

1. Αποζημίωση και παροχές υπαλλήλων: Η ομάδα του τμήματος προσωπικού πρέπει να εργάζεται χρησιμοποιώντας λογιστικές αρχές, ώστε να μπορεί να απαντά σε τυχόν ερωτήσεις μισθοδοσίας που έχουν οι εργαζόμενοι.

2. Άλλες ανησυχίες και προτεραιότητες του τμήματος: Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκεί για να βοηθήσει τους υπαλλήλους σε κάθε τμήμα και πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει. Το προσωπικό θα πρέπει να συναντηθεί και να πάρει συνέντευξη από άλλους υπαλλήλους για να αποκτήσει μια αίσθηση για την εταιρεία, να δει διαφορετικές απόψεις και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

3. Ένα σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού ειδικά κατά την έναρξη του τμήματος HR: Κατά τη δημιουργία του σχεδίου HR, ο επιχειρηματίας πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι στόχοι HR και εταιρειών ευθυγραμμίζονται²⁴.

3.3 Στάδια για την έναρξη λειτουργίας ενός τμήματος HR σε μια επιχείρηση πληροφορικής

Η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού εκ τους μηδενός είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να συμβεί ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια βήμα προς βήμα για την εκκίνηση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και αφιερώνοντας χρόνο για να εφαρμόσουν κάθε πτυχή με τρόπο που να ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες μιας επιχείρησης πληροφορικής.

1. Καθιέρωση οργανωτικού σχεδιασμού

Η εταιρεία χρειάζεται να έχει ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό σχέδιο την ημέρα που ξεκινάει, αλλά πρέπει να έχει και ένα βασικό σχέδιο τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για τη δομή και τη λειτουργία του. Αυτό το σχέδιο θα λειτουργήσει ως κατευθυντήρια γραμμή καθώς η εταιρεία επεκτείνεται και θα την βοηθήσει να αναπτύξει σωστά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της

²⁴ Μεντζελίδης Γ., (2018), Ανθρώπινο δυναμικό, εκδόσεις Ownbook

2. Καθιέρωση διαδικασιών προσλήψεων και προαγωγών

Βασικό αντικείμενο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η λήψη των σωστών αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη και την προαγωγή των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση . Αυτό περιλαμβάνει ενέργειες, όπου η επιχείρηση θα πρέπει να δημοσιεύει τις αγγελίες εργασίας, πώς να προσδιορίζει ποιοι είναι οι υποψήφιοι στόχοι της και πώς να δομήσει την διαδικασία πρόσληψης αυτών.

3. Περιγραφή των κανονισμών για τη συμμόρφωση, την ασφάλεια και την υγεία

Ένα βασικό σημείο για το σχεδιασμό του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εταιρεία να βεβαιωθεί ότι το περιβάλλον εργασίας είναι ασφαλές για τους υπαλλήλους και να πληροί την εργατική νομοθεσία.

Ασφάλεια: Στην Ασφάλεια περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης έκτακτης ανάγκης, ο εντοπισμός εξόδων και διαδρόμων έκτακτης ανάγκης, η παροχή πρώτων βοηθειών και ιατρικών προμηθειών και η διατήρηση της ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος²⁵.

Συμπεριφορά: Περιλαμβάνει πολιτικές για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης στο χώρο εργασίας καθώς και πολιτικές σεξουαλικής παρενόχλησης.

Η ανάπτυξη ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που εστιάζει στη δημιουργία ενός χώρου εργασίας που συμμορφώνεται με τους κοινοτικούς κανονισμούς για συμμόρφωση, ασφάλεια και υγεία παρέχει νομική προστασία για την εταιρεία αυτή.

4. Καθορισμός αμοιβών

Μετά τη δημιουργία της διαδικασίας προσλήψεων, είναι σημαντικό η εταιρεία να διατηρεί τους υπαλλήλους της και μακροπρόθεσμα. Για να καθοριστούν αυτά τα σχέδια, θα πρέπει να καθορίσει τη δομή των αμοιβών, καθώς και πολιτικές για διακοπές και χρόνο ασθενείας, παροχές συνταξιοδότησης και ποιο σύστημα θα χρησιμοποιεί για τη διαχείριση της μισθοδοσίας.

²⁵ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

5. Διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων

Τα παράπονα των εργαζομένων υφίστανται και πολλές φορές αποτελούν κομμάτι της καθημερινότητας. Η καλύτερη προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε οποιαδήποτε κατάσταση είναι η θέσπιση πολιτικών για την αντιμετώπιση καταγγελιών.

6. Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μεθόδων διαχείρισης επιδόσεων

Στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης, η κατάρτιση υπαλλήλων και η αξιολόγηση της απόδοσής τους ενδέχεται να μην είναι η κορυφαία προτεραιότητα. Ένα σημαντικό μέρος της δημιουργίας ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά την εκκίνηση είναι να διασφαλίζει ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να αυξάνουν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να τους παρέχουν τα κατάλληλα σχόλια για βελτίωση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί διατηρώντας αρχεία προσωπικού και καθιερώνοντας μια διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Η αποτυχία εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση και απώλεια υπαλλήλων και μπορεί να βλάψει τη συνάφειά στον κλάδο, εάν αφεθεί ανεξέλεγκτο.

7. Δημιουργία ενός σχεδίου δράσης²⁶

Η δημιουργία ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης για την εφαρμογή αυτών των βασικών σημείων στη λίστα ελέγχου εκκίνησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη έγκρισης από τη διαχείριση και τη διασφάλιση ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια σελίδα με προϋπολογισμούς και ενέργειες HR. Στη συνέχεια, η διαχείριση μπορεί να κατηγοριοποιήσει έργα ανά επίπεδο προτεραιότητας και να βοηθήσει το HR να δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα έργου για την υλοποίηση κάθε δράσης.

Μέρος του σχεδίου δράσης θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός εγχειριδίου εργαζομένων που να περιγράφει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως παροχές, δεσμεύσεις, ίσες ευκαιρίες, πρακτικές απασχόλησης, αμοιβές, ζητήματα ασφάλειας, συνέπειες για κακή συμπεριφορά και άδεια απουσίας. Αυτό διασφαλίζει ότι οι

²⁶ Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική

εργαζόμενοι βρίσκονται στην ίδια σελίδα και δεν μπερδεύονται για τις νέες πολιτικές και διαδικασίες. Αυτό θα βοηθήσει επίσης στην απάντηση πολλών βασικών ερωτήσεων των υπαλλήλων που διαφορετικά θα απαιτούσαν πολύτιμο χρόνο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη ενός νέου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι μια προκλητική προσπάθεια, αλλά υπάρχουν μερικά μεγάλα πλεονεκτήματα, όπως η ικανότητα να καθορίζετε και να περιγράφετε την εταιρική σας κουλτούρα από την αρχή. Όταν ξεκινάτε εξ ολοκλήρου από το μηδέν, μπορείτε να ορίσετε το όραμα για την εταιρεία σας και να διαμορφώσετε την εταιρική κουλτούρα όπως θέλετε.

Τέλος, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο να βοηθήσει ουσιαστικά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της θα πρέπει να προσεχθούν επίσης και τα παρακάτω σημεία²⁷.

- Δημιουργία μια δυναμικής εταιρικής κουλτούρας
- Προσδιορισμός των βασικών αξιών της επιχείρησης
- Δικαιοσύνη: Η οικοδόμηση μιας εξαιρετικής εταιρείας ξεκινά με την ανάπτυξη και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων στην ηγεσία.
- Απλοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνέπεια: Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σας πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες, την αποστολή και το όραμά σας σε όλες τις περιγραφές, τα οφέλη και τις πολιτικές της.
- Μέτρηση του συνολικού κόστους: Η ύπαρξη ενός εσωτερικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλη, αλλά οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη το συνολικό κόστος και να καθορίσουν εάν το λογισμικό HR μπορεί να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να εξοικονομήσουν δαπανηρά λάθη.
- Δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης: Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα από το get-go βοηθούν στη δημιουργία ενός ισχυρού εταιρικού περιβάλλοντος.

²⁷ Κατσαλής Α., (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Financial Forum

- Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους αλλά και προς τα αποτελέσματα: Οι διαδικασίες είναι απαραίτητες και σημαντικές, αλλά δεν είναι τα πάντα. Ο εξορθολογισμός των διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

3.4 Η σημασία του τμήματος HR στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν πολλούς ρόλους σε έναν οργανισμό. Είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικών που επικεντρώνονται στην πρόσληψη και τη διατήρηση κορυφαίων υπαλλήλων, καθώς και στην παρακολούθηση έργων που προωθούν την παραγωγικότητα σε επίπεδο εταιρείας. Τα περισσότερα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ελέγχουν τις συνολικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, καθιστώντας το τμήμα βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας εταιρείας στην επίτευξη των στόχων της.

Οι εταιρείες συνήθως δεν θεωρούν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) ως το πιο σημαντικό τμήμα μιας εταιρείας. Όμως, λανθάνουν, γιατί το HR είναι κρίσιμο για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Στην πραγματικότητα, το HR είναι το κλειδί για την επιτυχία της εταιρείας. Χωρίς μια αποτελεσματική και αποτελεσματική ομάδα ανθρώπινου δυναμικού, δεν θα υπάρχουν ταλέντα στην εταιρεία, και χωρίς ταλαντούχους ανθρώπους που είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, δεν θα υπάρξει επιχείρηση²⁸.

Οι εταιρείες συνήθως ξεχνούν πράγματα που κάνει το HR, καθώς λειτουργεί κυρίως στο παρασκήνιο. Το πεδίο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κάτι περισσότερο από απλή επεξεργασία μισθοδοσίας και καθορισμό παροχών υγείας των εργαζομένων. Το HR διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη της στρατηγικής

²⁸ Μάρκοβιτς Γ., (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Πανεπιστημιακές εκδόσεις

μιας εταιρείας, ενισχύοντας την αντίληψη των εργαζομένων σε όλο το εργατικό δυναμικό και παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία για τους εργαζομένους.

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού συχνά επιφορτίζονται με τη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης για την ενίσχυση της ποιότητας της εργασίας σε έναν οργανισμό. Η εμπειρία δείχνει ότι «η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί να αυξήσει την ατομική και οργανωτική απόδοση και να βοηθήσει στην επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων». Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και ανάπτυξη περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης, τη δημιουργία εγχειριδίων κατάρτισης, τη διευκόλυνση της διδασκαλίας και τη διασφάλιση των στόχων της κατάρτισης²⁹.

2. Πρόσληψη υπαλλήλων

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι υπεύθυνο για πολλές πτυχές της πρόσληψης και ανάπτυξης εργαζομένων. Σύμφωνα με την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι στρατηγικές απόκτησης και διατήρησης εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας εταιρείας. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές για τη μείωση του κύκλου εργασιών, τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την αύξηση της συνολικής παραγωγής της εταιρείας.

Η ομάδα HR είναι αφοσιωμένη στην πρόσληψη του καλύτερου ταλέντου για την εταιρεία. Η πρόσληψη είναι στην πραγματικότητα μια πολύ περίπλοκη διαδικασία και πολλές εταιρείες χάνουν χρήματα λόγω της ανεπαρκούς πρόσληψης. Η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη καταρτισμένων υποψηφίων και την πλήρωση θέσεων με κορυφαία ταλέντα το συντομότερο δυνατό. Παρόλο που πολλοί δεν το τονίζουν συνήθως, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν συχνά να βρουν την κατάλληλη για τη δουλειά, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο ευτυχισμένοι και να επενδύουν περισσότερο στην επιτυχία της εταιρείας.

²⁹ Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

Όλοι οι άλλοι βλέπουν τους υποψηφίους υποψηφίους μόνο μετά την ένταξη τους στην εταιρεία. Η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολύ περισσότερους ανθρώπους να αντιμετωπίσει παρά απλώς νέους υπαλλήλους. Αυτό περιλαμβάνει τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν - μερικοί από τους οποίους μπορεί να μην είναι μόνο αναστατωμένοι, αλλά ακόμη και θυμωμένοι που απορρίφθηκαν. Στη συνέχεια, η ομάδα ανθρώπινων πόρων πρέπει να λάβει μέτρα για να διασφαλίσει ότι δεν επηρεάζεται η συνολική εικόνα της εταιρείας.

Μερικές φορές η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να διαρκέσει λίγο περισσότερο από το αναμενόμενο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού δεν προσπαθούν να προσλάβουν ανθρώπους όσο το δυνατόν γρηγορότερα και φθηνότερα, αλλά αναζητούν τους καλύτερους ανθρώπους που θα ωφελήσουν περισσότερο την εταιρεία μακροπρόθεσμα. Όταν αυτά τα ταλέντα παραμένουν, η διατήρηση επιτρέπει στην εταιρεία να συνεχίσει να προχωρά - εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα. Και πάλι, το HR είναι το κλειδί για την επιτυχία της εταιρείας.

Το κόστος πρόσληψης νέων υπαλλήλων περιλαμβάνει εκπαίδευση και χρόνο αύξησης, που μπορεί να είναι πολύ ακριβό για τους εργοδότες. Εάν η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού προγραμματίζει τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, θα υπάρξει εξοικονόμηση κόστους από δαπάνες που δαπανώνται για τη διαφήμιση, την εκπαίδευση και την εγγραφή νέων υπαλλήλων.

3. Διαχείριση έργου

Κατά τη διεξαγωγή ενός εταιρικού έργου συχνά αγνοούνται οι σκόπιμες μέθοδοι σχεδιασμού. Η συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση έργων βοηθά τις εταιρείες να παραμείνουν οργανωμένες περιγράφοντας τους στόχους του έργου, εντοπίζοντας το κόστος και τα οφέλη και αξιολογώντας τους κινδύνους του έργου³⁰.

4. Διαχείριση συμμόρφωσης

Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού χειρίζονται τις εργασιακές σχέσεις και τις διαδικασίες επίλυσης διαφορών μιας εταιρείας. Ο ρόλος τους είναι να διασφαλίσουν

³⁰ Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

ότι ο οργανισμός είναι εξοικειωμένος με τους κυβερνητικούς κανονισμούς σχετικά με τους μισθούς, την εργασία και τις απαιτήσεις ίσων ευκαιριών. Η αυστηρή διαχείριση συμμόρφωσης μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να αποφύγει αγωγές και ευθύνες όταν προκύπτουν διαφορές μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων τους.

5. Έλεγχος κόστους και ποιότητας

Οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν κόστος κατά την ανάπτυξη πακέτων αποζημιώσεων, υλικών παροχών και προγραμμάτων βοήθειας εργαζομένων. Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις αυξάνουν την ανάγκη για πολύ ανεπτυγμένα προγράμματα κατάρτισης τα οποία οι εκπρόσωποι Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι πιο κατάλληλοι να εφαρμόσουν. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνοι για τον ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την επιτυχή επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

6. Ένταξη των νέων εργαζόμενων στην κουλτούρα της επιχείρησης

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού αναζητά πάντα τις καλύτερες στρατηγικές δέσμευσης για τους υπαλλήλους τους που θα ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχία των υπαλλήλων της. Εάν οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους ή εάν δεν είναι ικανοποιημένοι με τους ρόλους τους, η εταιρεία θα υποφέρει. Έτσι, μια άλλη βασική πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων³¹.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εμπλοκή και η αναγνώριση στους εργαζομένους έχει τεράστιο αντίκτυπο. Όταν δίνεται αναγνώριση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο εκτιμημένοι, αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Με προσεκτικά σχεδιασμένες έρευνες εργαζομένων, ομάδες εστίασης και μια στρατηγική συνέντευξης εξόδου, η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να καθορίσει τι προκάλεσε τη δυσαρέσκεια των

³¹ Μεντζελίδης Γ., (2018), Ανθρώπινο δυναμικό, εκδόσεις Ownbook

εργαζομένων και να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα για να παρακινήσει τους υπαλλήλους.

Η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνη να κάνει την εταιρεία σας να γίνει «εργοδότης επιλογής» παρέχοντας μια καλή εμπειρία υποψηφίου και εργαζομένου. Μακροπρόθεσμα, θα συνειδητοποιήσετε πόσο σημαντική είναι η εταιρική επωνυμία.

3.5 Ο προγραμματισμός του τμήματος HR και το σχέδιο δράσης σε μια επιχείρηση πληροφορικής

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνεχής διαδικασία συστηματικού προγραμματισμού για την επίτευξη της βέλτιστης χρήσης του πιο πολύτιμου περιουσιακού στοιχείου ενός οργανισμού - ποιοτικών υπαλλήλων. Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας, αποφεύγοντας παράλληλα τις ελλείψεις ή τα πλεονάσματα του ανθρώπινου δυναμικού³².

Υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα για τη διαδικασία αυτή. Περιλαμβάνουν την ανάλυση της τρέχουσας προσφοράς εργασίας, την πρόβλεψη της ζήτησης εργασίας, την εξισορρόπηση της προβλεπόμενης ζήτησης εργασίας με την προσφορά και την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σημαντική επένδυση για οποιαδήποτε επιχείρηση καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να παραμείνουν παραγωγικές και επικερδείς.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στις εταιρείες να προγραμματίζουν μπροστά ώστε να μπορούν να διατηρούν σταθερή προσφορά εξειδικευμένων εργαζομένων. Γι 'αυτό αναφέρεται επίσης ως σχεδιασμός εργατικού δυναμικού. Η διαδικασία χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις εταιρείες να

³² Mondy R., (2017), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα

αξιολογήσουν τις ανάγκες τους και να σχεδιάσουν μπροστά για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτος για να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες προκλήσεις στελέχωσης, ενώ προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον μακροπρόθεσμα. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο της τρέχουσας ικανότητας των ανθρώπινων πόρων.

Οι προκλήσεις για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν δυνάμεις που αλλάζουν πάντα, όπως οι υπάλληλοι αρρωσταίνουν, προωθούνται ή πηγαίνουν σε διακοπές. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι υπάρχει η καλύτερη δυνατή προσαρμογή μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας, αποφεύγοντας τις ελλείψεις και τα πλεονάσματα στην ομάδα εργαζομένων³³.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που μπορεί να λάβει μια εταιρεία. Σε τελική ανάλυση, μια εταιρεία είναι τόσο καλή όσο οι υπάλληλοι της και ένα υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να είναι απαραίτητο για την επιτυχία μιας εταιρείας. Εάν μια εταιρεία διαθέτει τους καλύτερους υπαλλήλους και τις βέλτιστες πρακτικές, αυτό μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ βραδύτητας και παραγωγικότητας, βοηθώντας να οδηγήσει μια εταιρεία στην κερδοφορία.

Υπάρχουν τέσσερα γενικά, ευρεία βήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων. Κάθε βήμα πρέπει να γίνει διαδοχικά για να φτάσει στον τελικό στόχο, δηλαδή να αναπτύξει μια στρατηγική που επιτρέπει στην εταιρεία να βρει και να διατηρήσει με επιτυχία επαρκείς εξειδικευμένους υπαλλήλους για να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας.

1. Ανάλυση της προσφοράς εργασίας

Το πρώτο βήμα του σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων είναι ο εντοπισμός της τρέχουσας προσφοράς ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Σε αυτό το βήμα, το τμήμα

³³ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

Ανθρώπινου Δυναμικού μελετά τη δύναμη του οργανισμού με βάση τον αριθμό των υπαλλήλων, τις δεξιότητές τους, τα προσόντα, τις θέσεις, τα οφέλη και τα επίπεδα απόδοσης.

2. Πρόβλεψη της ζήτησης εργασίας

Το δεύτερο βήμα απαιτεί από την εταιρεία να σκιαγραφήσει το μέλλον του εργατικού δυναμικού της. Εδώ, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξετάσει ορισμένα ζητήματα όπως προαγωγές, συνταξιοδοτήσεις, απολύσεις και μεταφορές - οτιδήποτε επηρεάζει τις μελλοντικές ανάγκες μιας εταιρείας. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί επίσης να εξετάσει τις εξωτερικές συνθήκες που επηρεάζουν τη ζήτηση εργασίας, όπως η νέα τεχνολογία που μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την ανάγκη των εργαζομένων.

3. Εξισορρόπηση της ζήτησης εργασίας με την προσφορά

Το τρίτο βήμα στη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόβλεψη της ζήτησης απασχόλησης. Το HR δημιουργεί μια ανάλυση χάσματος που καθορίζει συγκεκριμένες ανάγκες για τον περιορισμό της προσφοράς της εργασίας της εταιρείας έναντι της μελλοντικής ζήτησης. Αυτή η ανάλυση θα δημιουργήσει συχνά μια σειρά ερωτήσεων, όπως³⁴:

Πρέπει οι υπάλληλοι να μάθουν νέες δεξιότητες;

Η εταιρεία χρειάζεται περισσότερους διευθυντές;

Παίζουν όλοι οι υπάλληλοι στις δυνάμεις τους στους τρέχοντες ρόλους τους;

Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου

Οι απαντήσεις σε ερωτήσεις από την ανάλυση κενού βοηθούν τον HR να καθορίσει πώς να προχωρήσει, που είναι η τελική φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Η HR πρέπει τώρα να λάβει πρακτικά μέτρα για να ενσωματώσει το σχέδιό της με την υπόλοιπη εταιρεία. Το τμήμα

³⁴ Χυτήρης Α. (2017), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

χρειάζεται έναν προϋπολογισμό, την ικανότητα εφαρμογής του σχεδίου και μια συνεργατική προσπάθεια με όλα τα τμήματα για την εκτέλεση αυτού του σχεδίου.

Κλείνοντας πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι να έχουμε τον βέλτιστο αριθμό προσωπικού για να κερδίσει τα περισσότερα χρήματα για την εταιρεία. Επειδή οι στόχοι και οι στρατηγικές μιας εταιρείας αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια τακτική εμφάνιση. Επιπλέον, καθώς η παγκοσμιοποίηση αυξάνεται, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού θα αντιμετωπίσουν την ανάγκη να εφαρμόσουν νέες πρακτικές για να προσαρμόσουν τους κυβερνητικούς εργασιακούς κανονισμούς που διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Η αυξημένη χρήση απομακρυσμένων εργαζομένων από πολλές εταιρείες θα επηρεάσει επίσης τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και θα απαιτήσει από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να χρησιμοποιούν νέες μεθόδους και εργαλεία για την πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη διατήρηση εργαζομένων³⁵.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διατηρεί καλύτερα και να στοχεύει το σωστό είδος ταλέντου που πρέπει να χρησιμοποιήσει - έχοντας τις σωστές τεχνικές και σημαντικές δεξιότητες για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους εντός της εταιρείας. Επιτρέπει επίσης στους διευθυντές να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν καλύτερα τις δεξιότητες που απαιτούνται μεταξύ του εργατικού δυναμικού.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με μια ανάλυση της διαθέσιμης ομάδας εργασίας από την οποία μπορούν να αντλήσουν. Στη συνέχεια αξιολογεί την τρέχουσα και μελλοντική ζήτηση της εταιρείας για διάφορους τύπους εργασίας και προσπαθεί να ταιριάζει τη ζήτηση με την προσφορά των αιτούντων εργασία.

³⁵ Σκουλάς Ν, Οικονομάκη Κ.(1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Κάπα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας εργασίας, είναι να καταδείξει την σημασία της λειτουργίας ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της πληροφορικής, και πως η ύπαρξή του θα επηρεάσει την στρατηγική της εταιρείας.

Στο παρόν Κεφάλαιο θα αναλυθεί η επιλογή της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα αυτής.

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποιοτική έρευνα, η οποία βοηθά τον ερευνητή να κατανοήσει και να εμβαθύνει στο ζήτημα που εξετάζει και να αποκτήσει μια ολιστική προσέγγιση για τον στόχο που έχει τεθεί προς διερεύνηση. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας αποτελούνται από προσωπικές καταθέσεις και ερμηνείες πάνω στο εξεταζόμενο ζήτημα, και στοχεύουν στην κατανόηση και στην εμβάθυνση της προσωπικής εμπειρίας και ανθρώπινης φύσης του δείγματος που ερωτάται.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει λειτουργίες διαχείρισης όπως: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Πρόκειται ουσιαστικά για τη διαδικασία της ανάπτυξης και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και βοηθά στην επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα διεπιστημονικό θέμα. Περιλαμβάνει τη μελέτη της διοίκησης, της ψυχολογίας, της επικοινωνίας, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας. Περιλαμβάνει το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία και είναι μια συνεχής διαδικασία.

Είναι η πρακτική της πρόσληψης, πρόσληψης, ανάπτυξης και διαχείρισης εργαζομένων ενός οργανισμού. Το HRM αναφέρεται συχνά απλώς ως ανθρώπινοι πόροι (HR). Το τμήμα HR μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού είναι συνήθως υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τους εργαζόμενους και τη σχέση του οργανισμού με τους υπαλλήλους του.

Η παρούσα εργασία εκτός από το αμιγώς θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει και ερευνητικό στο οποίο γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί η δημιουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρείες εμπορίας πληροφορικής και πως η δημιουργία αυτού θα επηρεάσει τη στρατηγική της.

Για την ανάπτυξη του ερευνητικού μέρους χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα η οποία και εκφράζεται με λόγια. Χρησιμοποιείται για την κατανόηση εννοιών, σκέψεων ή εμπειριών. Αυτός ο τύπος έρευνας μας δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσουμε σε βάθος πληροφορίες σχετικά με θέματα που δεν είναι καλά κατανοητά.

Οι κοινές ποιοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με ανοιχτές ερωτήσεις, παρατηρήσεις που περιγράφονται σε λέξεις και βιβλιογραφικές κριτικές που διερευνούν έννοιες και θεωρίες.

Για την ερευνητική ανάλυση του θέματος δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείτο από 15 ερωτήσεις και τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες είναι γενικής φύσης και έχουν ως στόχο τη συλλογή δημογραφικών και άλλων γενικών στοιχείων για τους ερωτηθέντες και τη φύση της εργασίας τους.

Στη συνέχεια στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνονται έξι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τη σημασία την οποία αναγνωρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία ερωτήθηκαν σχετικά.

Τέλος, στο τρίτο μέρος της εργασίας υπάρχουν πέντε ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την εφαρμογή πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς απάντηση σε τέσσερα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία και μας απάντησαν σχετικά.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μέρος Α. Γενικές ερωτήσεις

1. Πόσα χρόνια είστε στην εταιρεία που εργάζεστε και ποια είναι η θέση σας;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- 11 χρόνια, Προϊστάμενος Τμήματος ανάπτυξης και διαχείρισης ψηφιακών προϊόντων για επιχειρήσεις
- 25 χρόνια, διευθυντής μισθοδοσίας
- Εργάζομαι στην ίδια εταιρεία 23 χρόνια, στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Από το 2015 ο ρόλος μου είναι HR Business Partner
- Εργάζομαι στην ίδια εταιρεία 16 χρόνια, στη Διεύθυνση Retail. Από το 2011 ο ρόλος μου είναι Regional Director.

2. Πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία σας και τι μορφής είναι το οργανόγραμμα;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Η εταιρεία απασχολεί 14000 εργαζόμενους ενώ υπάρχει ιεραρχικό οργανόγραμμα σε αυτή. Ειδικότερα από την βάση προς την κορυφή η ιεραρχία τίθεται ως εξής:

1. Ομάδα

2. Τμήμα

3. Υποδιεύθυνση

4. Διεύθυνση

5. Γενική Διεύθυνση

6. CEO

- 1200 εργαζόμενους και έχει πυραμιδοειδές οργανόγραμμα

- Απασχολεί 240 άτομα. Το οργανόγραμμα είναι σε μορφή πυραμίδας με επίπεδα διοίκησης.
- Απασχολεί περίπου 8.500 άτομα. Το οργανόγραμμα είναι κατά οργανωτική λειτουργία με περιορισμένα επίπεδα διοίκησης (linear).

3. Υφίσταται τμήμα HR στην εταιρεία σας; Εάν ναι, ποιες διαδικασίες ακολουθεί;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Υπάρχει γενική διεύθυνση και όλη η επιμέρους ιεραρχία που αφορά διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης απόδοσης και επιβράβευσης, εξέλιξης καριέρας, δημιουργίας και εκτέλεσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, employee benefit προγράμματα, μισθοδοσία, μητρώο εργαζομένων και διαδικασίες κατάρτισης και παρακολούθησης HR budget.
- Υφίσταται τμήμα HR
 - Διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού μετά από αξιολόγηση βιογραφικών και συνεντεύξεις
 - Αναγγελίες στις αρμόδιες αρχές (Π.Σ Εργάνη, ΕΦΚΑ κτλ)
 - Συμβάσεις προσωπικού / άδειες
 - Αξιολόγηση προσωπικού, προαγωγές, σύστημα επιβραβεύσεων
 - Υπάρχει Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείρισης Αλλαγής η οποία έχει θεσπίσει διαδικασίες εναρμονισμένες με τη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρείας και καλύπτουν όλο τον κύκλο ζωής του εργαζόμενου: Επιλογή και Πρόσληψη, On Boarding, Ανάπτυξη και Εκπαίδευση, Διαχείριση Απόδοσης, Αναγνώριση και Επιβράβευση.
 - Υπάρχει Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και ακολουθεί όλες τις βασικές διαδικασίες: Επιλογή και Πρόσληψη, Ανάπτυξη και Εκπαίδευση, Διαχείριση Απόδοσης, Διαχείριση Ταλέντων.

4. Στα πλαίσια και τις αρμοδιότητες της θέσης σας, ασχολείστε με το HR (υπό την ευρεία έννοια);

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Ναι, για την αξιολόγηση και την εξέλιξη των ατόμων του τμήματος και ενίοτε για την πρόσληψη νέων συνεργατών. Επίσης μετέχω στο think group που αφορά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε διαφορετικά profile συναδέλφων.
- Ναι κυρίως παρακολούθηση και εφαρμογή εργατικής, ασφαλιστικής, φορολογικής νομοθεσίας
- Ναι υποστηρίζοντας συγκεκριμένες Διευθύνσεις της εταιρείας σε όλα τα θέματα HR όπως αξιολόγηση, αμοιβές και παροχές, άδειες, διαχείριση ταλέντων κ.α.
- Ναι , υπό την ευρεία έννοια, πολυεπίπεδα και μέσα από τακτική επικοινωνία με το HR.

Μέρος Β. Ερωτήσεις σχετικές με τη στρατηγική του HR

5. Ποια στρατηγική ακολουθεί το τμήμα HR στην εταιρεία σας;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Απλοποίηση διαδικασιών και δημιουργίας ευέλικτων managerial δομών. Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην καλλιέργεια ενιαίας εταιρικής κουλτούρας
- Στόχοι: εκπαίδευση προσωπικού, ανάλυση αποτελεσμάτων, επαναπροσατολισμός μεθόδων
- Η στρατηγική του HR βασίζεται σε 6 βασικούς πυλώνες προκειμένου να υποστηρίξει τον επιχειρησιακό μετασχηματισμό: Employer Branding, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη, Διαχείριση & Διακράτηση Ταλέντων, Efficiency & Agility, Κουλτούρα, Νέο Μοντέλο Λειτουργίας.
- Ακολουθεί τη στρατηγική του Ομίλου προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και επικεντρώνεται σε: Εκπαίδευση & Ανάπτυξη,

Διαχείριση & Διακράτηση Ταλέντων, Καινοτομία, Κουλτούρα, Νέο Μοντέλο Λειτουργίας.

6. Πως συνδέεται το HR με την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας σας; Προγράμματα εκπαιδευτικά, εξέλιξης εργαζομένων κτλ

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Συστήματα profiling θέσεων με διακύμανση στο seniority ανά διαφορετικού τύπου θέση και career paths.
- Άμεση συσχέτιση για κοινούς στόχους και ευδόκιμες συνεργασίες
- Το HR έχει “μεταφράσει” τις αξίες της εταιρείας σε συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στην καθημερινότητα τους. Επιπλέον η επικοινωνία των διαδικασιών και πολιτικών του HR διασφαλίζει την κατανόηση των αξιών και του μοντέλου συνεργασίας ώστε να εφαρμόζονται κάθε μέρα.
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση και υποστηρίζει μέσα από μια σειρά ενεργειών.

7. Είστε ευχαριστημένος /η από την πορεία του HR; Υπάρχουν παράγοντες που επιβραδύνουν την εξέλιξη του;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Ναι θεωρώ η στρατηγική είναι σωστή και ευελπιστώ σε ταχύτερη εκτέλεση του μετασχηματισμού. Η επιβράδυνση οφείλεται στο μέγεθος και την πολυπλοκότητα των υφιστάμενων δομών του οργανισμού.
- Σε γενικές γραμμές ναι. Υπάρχουν όμως παρεμβάσεις της διοίκησης σε αποφάσεις της υπηρεσίας
- Είμαι ευχαριστημένη γιατί έχει στρατηγικό ρόλο και συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- Είμαι ευχαριστημένος γιατί συνεχώς εξελίσσεται.

8. Θέλετε να υπάρξει βελτίωση του τμήματος HR;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα στις διαδικασίες εγκρίσεων
- Ναι θα ήθελα περισσότερη αυτοτέλεια
- Πάντα υπάρχουν πεδία για περαιτέρω ανάπτυξη όπως για την ψηφιοποίηση ακόμη περισσότερων διαδικασιών και υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους.
- Είναι έτσι κι αλλιώς στην κουλτούρα του να βελτιώνεται συνεχώς.

9. Εάν ναι ποια βήματα θεωρείτε απαραίτητα πως πρέπει να ακολουθηθούν;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Η ύπαρξη μέγιστου χρόνου απόκρισης ανά task (SLA) για την εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών που θα τηρείται αυστηρά.
- Καταγραφή προβλημάτων, τρόποι επίλυσης με τα υπάρχοντα δεδομένα, καταμερισμός της εργασίας, επιμόρφωση προσωπικού
- Πρώτα να εντοπιστούν οι διαδικασίες και υπηρεσίες που μπορούν να απλοποιηθούν περαιτέρω, δεύτερον να υλοποιηθούν οι απλοποιήσεις/ψηφιοποιήσεις και να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στη χρήση τους.
- Ευθυγράμμιση με το Business.

10. Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Καταλυτική. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι διαδραστική και βιωματική με παραδείγματα, εμπειρίες και cross functional team working. Θα πρέπει να επαναλαμβάνεται και ενίοτε (όπου είναι δυνατόν) να υπάρχουν και tests / certifications.

- Θεωρώ πάρα πολύ σημαντική τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την επιμόρφωση του σε νέες τεχνολογίες
- Στην εταιρεία μας κάθε χρόνο, η ομάδα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης δημιουργεί την στρατηγική εκπαίδευσης λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές προτεραιότητες της Εταιρείας, τη συνολική στρατηγική της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείρισης της Αλλαγής καθώς και τις τάσεις της εποχής όπως αυτές ορίζονται σε σχετικές διεθνείς και τοπικές έρευνες. Με αυτό τον τρόπο καταρτίζεται το συνολικό πλάνο εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης και αποτυπώνονται στα ατομικά Πλάνα Ανάπτυξης τα αποτελέσματα της άσκησης strategic workforce planning καθώς και τις απαιτούμενες από τον νόμο Πιστοποιήσεις
- Είναι πολύ σημαντική για να παρακολουθεί τις εξελίξεις τόσο στο Business όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον.

Τμήμα Γ. Εφαρμογή πρακτικών HR

11. Ποιες από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος HR εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Εφαρμόζει πλέον ανεξαιρέτως επιμέρους δομής ή ακόμη και θυγατρικής, όλες τις διαδικασίες και αρμοδιότητες του HR.
- Επικαιροποίηση αρχείων προσωπικού, Παρακολούθηση και ενημέρωση βάσης δεδομένων για απουσίες, άδειες, υπερωρίες, Σύνταξη συμβάσεων εργασίας, Συνεργασία με αρμόδιους φορείς (Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Παιδείας), Ενημέρωση του προσωπικού για υποχρεώσεις που απορρέουν από τη νομοθεσία
- Η εταιρεία μας εφαρμόζει όλες τις βασικές αρμοδιότητες του HR.
- Όλες τις βασικές αρμοδιότητες του HR.

12. Η εφαρμογή των αρμοδιοτήτων γίνεται βάσει ενός καταγεγραμμένου πλάνου ή υιοθετούνται εμπειρικές πρακτικές από τα αρμόδια στελέχη;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Γίνεται βάσει ενός καταγεγραμμένου πλάνου (που δημιουργήθηκε και τεσταρίστηκε με βάση την εμπειρία από διαφορετικά πεδία δράσης και όλες τις επιμέρους δομές της εταιρείας).
- Η εφαρμογή γίνεται βάση ενός καταγεγραμμένου πλάνου αλλά υπάρχει και η διάθεση εφαρμογής καινοτομιών από τα αρμόδια στελέχη
- Η εφαρμογή των αρμοδιοτήτων γίνεται βάσει καταγεγραμμένου πλάνου.
- Η εφαρμογή των αρμοδιοτήτων γίνεται βάσει καταγεγραμμένου πλάνου.

13. Στην εταιρεία σας με ποιον τρόπο διενεργείται η αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Profiling θέσης, απαιτούμενα skills κλπ και αναζήτηση στελέχωσης με εσωτερική μετακίνηση εργαζομένου (ανακοίνωση θέσης στο διαδίκτυο) ή εξωτερική πρόσληψη από το αρμόδιο τμήμα HR με την συμμετοχή του line management στην επιλογή και αξιολόγηση μετά το αρχικό sorting
- Αξιολόγηση βιογραφικών, γνωσιακά / ψυχολογικά τεστ και συνεντεύξεις
- Οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση την επαγγελματική τους εξειδίκευση, αλλά εξίσου πολύ σημαντικός παράγοντας είναι ο βαθμός εναρμόνισης του ενδιαφερόμενου με την κουλτούρα καθώς και βάσει των αξιών, όπως αυτές περιγράφονται στην Περιγραφή Θέσης Εργασίας (Job Description). Είναι προτιμότερο να έχουμε περισσότερους από 2-3 υποψηφίους για μία θέση. Η δυνατότητα επιλογής εξασφαλίζει καλύτερο «ταίριασμα» μεταξύ θέσης και υποψηφίου. Η επιλογή και η πρόσληψη είναι μια συλλογική διαδικασία: πρέπει να εμπλακούν διαφορετικοί αξιολογητές ώστε να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα. Αντιμετωπίζουμε τον υποψήφιο με ειλικρίνεια, σεβασμό,

αμεροληψία, εχεμύθεια και εμπιστοσύνη. Είμαστε ξεκάθαροι στην επικοινωνία, επεξηγούμε αναλυτικά τις προσδοκίες και το όραμα της εταιρείας. Επίσης γίνεται επεξήγηση των απαιτήσεων, των αρμοδιοτήτων και των προοπτικών της θέσης. Οι Μάνατζερ είναι συνυπεύθυνοι για τις αποφάσεις επιλογής υποψηφίων. Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει δύο στάδια. Το στάδιο της Επιλογής και Πρόσληψης, που έχει ως στόχο την αναζήτηση, εντός ή εκτός της εταιρείας, των καλύτερων υποψηφίων για την κάλυψη μιας θέσης και την ένταξή τους στον οργανισμό ανάλογα με τους εταιρικούς στόχους και τη στρατηγική. Η διαδικασία Επιλογής και Πρόσληψης ακολουθεί έναν από τους παρακάτω τρόπους:

Εσωτερική αναζήτηση: Επιλογή των εσωτερικών υποψηφίων που έχουν το κατάλληλο προφίλ, ικανότητες και ενδιαφέρον για την θέση, όπου κριθεί απαραίτητο.

Εξωτερική αναζήτηση: Επιλογή εξειδικευμένων και έμπειρων ανθρώπων εκτός εταιρείας (αναζήτηση από την αγορά).

Συνεργασία με τον όμιλο: Δυνατότητα επιλογής έμπειρων ανθρώπων με πολύ υψηλά προσόντα από τον Όμιλο για θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών.

Συνεργασία με εξωτερικές Εταιρείες Ανεύρεσης Προσωπικού σε περιπτώσεις αναζήτησης υποψηφίων με πολύ υψηλή εξειδίκευση.

Συνεντεύξεις υποψηφίων (Δύο) 1. HRBP και Άμεσος Μάνατζερ, 2. HR Director και Director της διεύθυνσης που έχει ανοίξει η θέση και συμπλήρωση της Φόρμας Αξιολόγησης Συνέντευξης για κάθε έναν από τους συνεντευξιαζόμενους. Επιλογή καταλληλότερου υποψηφίου από το αντίστοιχο μέλος ExCom και την HRD. Σε κάποιες περιπτώσεις κυρίως ανώτερων στελεχών ή στελεχών μεγάλης εξειδίκευσης στην επιλογή συμμετέχει και ο CEO αφού προηγηθεί συνέντευξη. Το επιπρόσθετο βήμα στην διαδικασία εξωτερικής αναζήτησης είναι η συμμετοχή του υποψηφίου σε τεστ προσωπικότητας/ψυχομετρικό τεστ.

- Αξιολογούνται με συνέντευξη και τεστ.

14. Με ποιον / ους τρόπο/ους αξιολογείται, εκπαιδεύεται και επιβραβεύεται το προσωπικό στην εταιρεία σας;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- In class / digital trainings (technical, soft skills κτλ) που είναι στο training plan της θέσης του κάθε εργαζόμενου και αποφασίζεται με το line management
- Βάσει απόδοσης, παλαιότητας, εκπαίδευσης. Υπάρχει εκπαίδευση κατά την εργασία, σεμινάρια / εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιβράβευση μέσω χρηματικών αμοιβών (μπόνους, αυξήσεις μισθών, προαγωγές, ανάθεση σημαντικών αρμοδιοτήτων, προγράμματα αναγνώρισης κτλ).

Στην εταιρεία επιλέγουμε ποικίλα εργαλεία και πρακτικές που υποστηρίζουν την πραγματοποίηση των ενεργειών **εκπαίδευσης**:

Ψηφιακή εκπαιδευτική πλατφόρμα

Εκπαιδευτική Διαδραστική Λίστα

Διαγωνισμοί

Βιβλιοθήκη & e-learning digital corner

LinkedIn

Digital Manager

Coaching sessions in-house and external coaches

Εκπαιδευτικά σεμινάρια προσαρμοσμένα σε ατομικές ανάγκες

On the job training

Learning Games

Συνεργασία με εξωτερικούς ασφαλιστικούς φορείς

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και της ανταμοιβής των εργαζομένων που έχουμε υιοθετήσει και εφαρμόζουμε, βοηθούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τους managers στη σωστή και αξιοκρατική αξιολόγηση, στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και στη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας.

Η διαδικασία Αξιολόγησης αποτελεί συνδυασμό Αποτελεσμάτων και Συμπεριφορών. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει σημασία μόνο το Τι πετύχαμε (Αποτελέσματα) αλλά και το Πώς (Συμπεριφορές). Με γνώμονα τη διασφάλιση δίκαιης και

αξιοκρατικής διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης έχουμε θεσπίσει τα παρακάτω στάδια Τελικής αξιολόγησης:

1. Αυτοαξιολόγηση
2. Προετοιμασία από Manager
3. Συναντήσεις Εναρμόνισης
4. Συναντήσεις Αξιολόγησης

Η **επιβράβευση** συμπεριλαμβάνει όλες τις πρακτικές που σχετίζονται με την αναγνώριση της προσωπικής και της συλλογικής συμβολής των εργαζομένων.

Η εταιρία ανταμείβει τη προσπάθεια, τη δέσμευση και την εξαιρετική απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας:

Extra Amount: παρέχεται σε εργαζόμενους με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης, τη βαρύτητα του ρόλου και τα αποτελέσματα της εταιρίας

Μετοχές: παρέχονται σε εργαζόμενους σύμφωνα με την απόδοση, τη δέσμευση και τις ικανότητες με την έγκριση του Group.

Πλάνο Αναγνώρισης: επιβραβεύονται οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων με αυθόρμητο τρόπο.

Πλάνο Ανάπτυξης: ορίζεται και δημιουργείται πλάνο ανάπτυξης προσανατολισμένο στην επαγγελματική ανέλιξη, με στόχο τις φιλοδοξίες του εργαζόμενου και τις ανάγκες της εταιρείας.

- Ετήσια τακτική αξιολόγηση από το Business στο τι επιτυγχάνεται και στο πώς (αξίες). Διαρκής εκπαίδευση τόσο προϊοντική όσο και πιο γενικής μορφής. Η επιβράβευση πραγματοποιείται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

15. Ποια από τις αρμοδιότητες του HR θεωρείτε πως είναι η πιο αποδοτική και ποια η λιγότερο αποδοτική; Που πιστεύετε ότι οφείλεται αυτό και τις δύο περιπτώσεις;

Εδώ οι ερωτώμενοι μας απάντησαν τα εξής:

- Περισσότερο αποδοτική είναι το training plan, το reward σύστημα, τα employee benefits και λιγότερο αποδοτική είναι η ταχύτητα στελέχωσης λόγω χρονοβόρων διαδικασιών.
- Θεωρώ πως πιο αποδοτική είναι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού και λιγότερο αποδοτική είναι η υποστήριξη – ενημέρωση των βάσεων δεδομένων του προσωπικού. Στην πρώτη περίπτωση η αναγνώριση των δεξιοτήτων αλλά και των μειονεκτημάτων του προσωπικού και η τοποθέτηση του στην καταλληλότερη θέση εργασίας συμβάλλει στη μέγιστη παραγωγικότητα. Στη δεύτερη περίπτωση οι εργασίες μπορούν να γίνουν από προσωπικό με γνώσεις γραμματειακής υποστήριξης και όχι από τη διεύθυνση του HR.
- Στην εταιρεία μας έχουμε καταφέρει σήμερα να είναι αποδοτικές όλες οι αρμοδιότητες του HR καθώς αναπροσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες και εξελίξεις και πάντα εστιάζουν στο να είναι ικανοποιημένοι και περήφανοι για την εταιρεία οι εργαζόμενοι και να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.
- Από τη στιγμή που υποστηρίζει το business όλες οι αρμοδιότητες είναι αποδοτικές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την εξέλιξη και τις διάφορες αλλαγές που αυτή επιφέρει στους περισσότερους σύγχρονους οργανισμούς, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα να διαδραματίζουν πολλούς βασικούς ρόλους και να παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας βιομηχανίας υπηρεσιών όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις.

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια εταιρεία εμπορίας πληροφορικής και πως η διαδικασία αυτή μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική της.

Η δημιουργία τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε εταιρεία πληροφορικής, είναι πιο αναγκαία από ποτέ, στην εποχή που διανύουμε, τηρουμένων των εργασιακών συνθηκών, καθώς και των αλληπάλλληλων βημάτων εξέλιξης που συντελούνται στον κλάδο της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών.

Όχι αποκλειστικά η δημιουργία του συγκεκριμένου τμήματος αλλά και η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του σε τμήμα Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο θα συμπλέει με την εταιρική στρατηγική και θα επικουρεί συνολικά τον οργανισμό, ώστε να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους του μέσω της αξιοποίησης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση δεν μπορεί παρά να αποτελεί ουσιώδες συστατικό αυτής της προσέγγισης και να είναι ο ποιοτικός παράγοντας που θα οδηγεί ένα βήμα μπροστά την εταιρική στρατηγική και τους στόχους που έχουν καθοριστεί.

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) ορίζεται ως η ευθυγράμμιση των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί η καινοτομία και να βελτιωθούν τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η παραγωγικότητα και τελικά η συνολική απόδοση. Το Strategic HRM είναι ένας σχετικά νέος όρος, ο οποίος διαφοροποιείται από το παραδοσιακό HRM που ήταν απλώς μια οργανωτική λειτουργία.

Από τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, υπήρχε ένας αυξανόμενος φόβος ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα απομονωθεί από τους επιχειρηματικούς στόχους και θα απασχολείται ως ξεχωριστό μέρος των οργανισμών. Υπήρχε μια αυξανόμενη ανάγκη αισθητή σε όλους τους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού που έπαιζε ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της παραγωγικότητας στους οργανισμούς για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, δημιουργήθηκε το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό. Ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η επίλυση επιχειρηματικών στόχων ή εμποδίων που μπορεί να μην προκύψουν εντός της άμεσης εμβέλειας του HRM. Αυτό πρέπει να γίνει μέσω του ίδιου του

αποτελεσματικού HRM. Οπότε ουσιαστικά είναι η ρύθμιση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) ώστε να ταιριάζει με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Για το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και του επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού. Μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το σύγχρονο HRM είναι οι εξής:

1. Διαπολιτισμικά ζητήματα και αλληλεπίδραση
2. Διεθνοποίηση
3. Αλλαγή ιδιοκτησίας λόγω αυξημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών
4. Ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα
5. Τεχνολογικές εξελίξεις

Έτσι λοιπόν, η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε μια εταιρεία εμπορίας πληροφορικής είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία η οποία και σαφώς επηρεάζει τη στρατηγική αυτής.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης Λ. (2017), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

Σκουλάς Ν, Οικονομάκη Κ.(1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Κάπα

Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο

Μεντζελίδης Γ., (2018), Ανθρώπινο δυναμικό, εκδόσεις Ownbook

Mondy R., (2017), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα

Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική

Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική

Κατσαλής Α., (2009), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Financial Forum

Κουμπούρος Ι., (2012), Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας και κοινωνία, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Καλαφατούδης Στ., (2012), Εισαγωγή στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Μάρκοβιτς Γ., (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Πανεπιστημιακές εκδόσεις

Luecke R., (2009), Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση, εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

Αγγλική:

Yuki G., Van Fleet D. , (1992), Theory and research on leadership in organizations, Consulting Psychologists Press

Lewin K., Lippitt R., White R., (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates, Taylor & Francis

House R., (1971), A path goal theory of leader effectiveness, Jstor