

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ Η ΣΩΣΤΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Α. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ .**



**ΕΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΜΠΕΛΤΣΩΝΙΑ ΙΩΑΝΝΑ
ΤΟΜΕΛΙΤΣ ΑΝΤΩΝΙΑ**

ΠΑΤΡΑ 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2787

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σελ 3
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	
1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	8
1.1.1 ΓΕΝΙΚΑ	8
1.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.	8
1.1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.	10
1.1.4. ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ .	11
1.2. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	13
1.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ .	13
1.2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ .	14
1.2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ .	15
1.2.4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .	16
1.2.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	17
1.3. ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .	19

1.3.1 ΓΕΝΙΚΑ .	19
1.3.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΗΓΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .	19
1.3.3. ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .	23
1.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (PERSONNEL SELECTION)	24
1.4.1. ΓΕΝΙΚΑ	24
1.4.2. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .	25
1.4.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .	25
1.4.4.Α. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΕΝΤΕ ΣΗΜΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ .	26
1.4.4.Β. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΠΤΑ ΣΗΜΕΙΑ .	27
1.4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ .	28
1.4.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .	28
1.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .	29
1.5.1 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ .	29
1.5.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .	29
1.5.1.2. ΣΚΟΠΟΣ .	29
1.5.1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ.	30
1.5.2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.	35
1.5.2.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ.	35

1.5.2.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .	35
1.5.2.3. ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	37
1.5.2.4. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.	39
1.5.3. ΤΕΣΤ.	39
1.6.ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .	48
2.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .	48
2.1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .	48
2.1.3. ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ .	50
2.1.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .	53
2.2.ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .	54
2.2.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .	54
2.2.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥΣ .	55
2.2.3. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ .	57
2.3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .	57
2.3.1. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ .	57
2.3.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .	58
2.3.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .	59
2.3.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.	59

2.4. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .	60
2.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ .	66
2.5.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑ Ή ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .	67
2.5.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .	68
2.5.2.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΣΜΟΣ .	68
2.5.2.2. ΕΚΓΥΜΝΑΣΗ .	69
2.5.2.3. ΜΕΝΤΟΡΕΣ	70
2.5.2.4. ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .	71
2.5.2.5. ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΛΛΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.	71
2.5.2.6. ΑΠΟΣΠΑΣΗ .	72
2.5.2.7. «ΣΚΙΩΔΗΣ » ΕΡΓΑΣΙΑ .	72
2.5.2.8. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ «ΤΟΥΡΝΕ».	73
2.5.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .	73
2.5.3.1. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ	74
2.5.3.2. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΕΓΑΛΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ .	74
2.5.3.3 ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ .	75
2.5.3.4 ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ .	75
2.5.3.5. ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ .	76
2.5.3.6. ΜΑΘΗΣΗ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ .	76
2.5.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ .	77
2.5.4.1. ΜΑΘΗΤΕΙΑ .	77
2.5.4.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ .	78
2.5.4.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ .	79

2.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .	80
2.6.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΟΔΟ .	80
2.6.2. ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ .	81
2.6.3. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ .	81
2.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .	82
2.8. ΠΗΓΕΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ .	86
2.8.1. ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ .	87
2.8.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ .	87
2.8.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ .	88
2.8.4. ΙΔΙΩΤΕΣ .	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

3.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .	91
3.1.1. ΓΕΝΙΚΑ.	91
3.1.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .	91
3.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	93
3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ .	93
3.2.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	93
3.2.3. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΚΦΡΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΟΘΕΣΕΩΝ .	94
3.2.4. ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ .	94
3.2.5. ΤΡΙΑ ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ .	95

3.3. ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	96
3.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ .	97
3.4.1. ΑΓΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΛΜΙΑ .	97
3.4.2. Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ .	98
3.4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	99
3.4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ .	110
3.5. ΟΙ ΤΕΛΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .	115
3.5.1. ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ .	116
3.5.2. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .	118
3.5.3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	119
3.5.4. ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .	119
3.5.5. Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .	120
3.5.6. Η ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ (ΠΡΩΤΙΑ) ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .	120
3.5.7. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ .	121
3.6. ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ .	122
3.7. ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	126
3.7.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ .	126
3.7.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	127
3.8. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	128
3.9. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	130
3.10. ΜΕΤΑΤΟΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	131
3.11. ΕΝΟΠΙΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ	

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	132
3.12. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	134
3.13. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	140
3.14. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .	142
3.15. ΑΙΡΕΤΙΚΗ ΑΠΟΨΗ .	144
3.16. Η ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ .	146

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ .	151
2. DUR Α.Ε	153
3. ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε	156
4. ΖΕ Α.Ε	159
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	169

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σημερινό περίπλοκο περιβάλλον το να διευθύνει και να οδηγεί κανείς μία επιχείρηση , σωστά , απαιτεί γνώσεις και ικανότητες. Οι επιχειρήσεις οδηγούνται μέσα σε περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σε αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας.

Έχει αρχίσει να γίνεται κοινή συνείδηση στους επιχειρηματίες πώς για να πετύχει αυτό που επιδιώκει η επιχείρηση τους , θα πρέπει να εφαρμόζουν σύγχρονες αντιλήψεις και μεθόδους, όσον αφορά την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης ήταν και θα είναι ο άνθρωπος. Μία από τις σπουδαιότερες δραστηριότητες της Διοίκησης της επιχείρησης είναι η σωστή πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση του.

Με την εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε την πραγματική διάσταση σε βασικούς παράγοντες ανάπτυξης και επιβίωσης της επιχείρησης όπως η πρόσληψη και η εκπαίδευση προσωπικού.

Η εργασία μας θα παρουσιαστεί σε δύο μέρη . Το πρώτο μέρος χωρίζεται σε τρία κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού, δηλαδή στην στρατολόγηση, στην διαδικασία στρατολόγησης του προσωπικού, στην διαδικασία επιλογής, καθώς και τις μεθόδους πρόσληψης που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις .

Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τους τρόπους πρόσληψης προσωπικού που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην εξέλιξη του μέσα στον χώρο εργασίας. Επίσης γίνεται αναφορά στην ανάληψη δέσμευσης για εκπαίδευση από όλους τους ενδιαφερόμενους , στις κατηγορίες εκπαιδευτικών μεθόδων , καθώς και στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης .

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τους στόχους της επιχείρησης . Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται ο σχεδιασμός που είναι η γέφυρα ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και στη θέση που αποσκοπεί μελλοντικά . Με το σχεδιασμό - προγραμματισμό οι επιχειρήσεις βοηθούνται να υλοποιήσουν τους στόχους τους . Επίσης γίνεται αναφορά στους λόγους καθιέρωσης των στόχων , στα είδη των στόχων , στους ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους και στα χαρακτηριστικά τους .

Μεγάλη σημασία δίνεται στον χρονικό προσδιορισμό των στόχων και στους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση τους .

Τέλος γίνεται αναφορά σε διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς στις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης και κατά επέκταση και στην Ελλάδα .

Το δεύτερο μέρος είναι πρακτική απόδειξη , ενώ το πρώτο ήταν θεωρητικό μέρος .

Εδώ παρουσιάζονται τρεις μεγάλες επιχειρήσεις , που λειτουργούν στη Πάτρα και με τα στοιχεία που μας διέθεσαν απέδειξαν έμπρακτα ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι τους πρέπει και οι εργαζόμενοι τους να το θέλουν και να το μπορούν .

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τους εξής :

1. Το βιομηχανικό επιμελητήριο Πατρών
2. Τη διεύθυνση εργασίας

και

3. Τις τρεις επιχειρήσεις DUR A.E - ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε - 3Ε

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1.1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Ο άνθρωπος αποτελεί το έμπυχο υλικό μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τις εξελίξεις, ήταν και θα είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Όλα αρχίζουν από αυτόν και τελειώνουν σε αυτόν.

Μια από τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες της Διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η σωστή στελέχωση - πρόσληψη του προσωπικού. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της Διοίκησης.

1.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Είναι φανερό πως η επιτυχία κάθε επιδιώξεως της επιχειρήσεως βασίζεται κυρίως στις υπηρεσίες του προσωπικού της.

Οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι τίποτα άλλο παρά η προσφορά των διανοητικών και πνευματικών ικανοτήτων των εργαζομένων που οδηγούν στην επιτυχία κάποιου οικονομικού αποτελέσματος .

Χωρίς λοιπόν την ανθρώπινη εργασία κανενός είδους παραγωγή δεν είναι δυνατή .

Εκείνο όμως που έχει μεγάλη σημασία είναι η ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων .

Και όπως προαναφέραμε η αποτελεσματικότητα του προσωπικού βασίζεται ουσιαστικά στις φυσικές και διανοητικές ικανότητες του .

Όμως αυτό εξαρτάται και από άλλους παράγοντες π.χ. από την εκπαίδευση , εργασιακή πείρα και την επιμόρφωση των εργαζομένων , που αποφασιστικά επηρεάζουν την ποιοτική και ποσοτική απόδοση της εργασίας τους .

Για τους λόγους αυτούς η επιχείρηση από τα πρώτα βήματα της αναγνώρισε τη συμβολή της ανθρώπινης εργασίας για την επιτυχία του έργου της .

Φυσικά , δεν πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των υπηρεσιών του προϊστάμενου και γενικότερα της Διοικήσεως , που με τη φωτισμένη ηγεσία τους κατευθύνουν και συντονίζουν τις προσπάθειες του προσωπικού .

Έτσι χάρη στην δυναμική αλληλεπίδραση του έργου της διοικήσεως και των υπηρεσιών των εργαζόμενων καθορίζεται η αποτελεσματική και παραγωγική στάθμη στην επιχείρηση που προδικάζει την επιτυχία της .

1.1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .

Σε μια επιχείρηση απαιτείται να υπάρχει οργάνωση και προγραμματισμός για την ομαλή λειτουργία της . Πριν αναλάβει κάποιος μια εργασία πρέπει να υπάρχει κάποιο πρόγραμμα δράσης . Τα προγράμματα δράσης αποτελούν για μια επιχείρηση τα διαχειριστικά όργανα που υποχρεώνουν το διοικητικό στέλεχος να πάρει τις σωστές αποφάσεις στα διάφορα προβλήματα δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στα πιο σοβαρά .

Όταν υπάρχουν προγράμματα δράσης το διοικητικό στέλεχος δεν βρίσκεται μπροστά σε αναπάντεχα προβλήματα γιατί γνωρίζει από πριν τις λύσεις των προβλημάτων αυτών .

Επίσης ένα στέλεχος έχει τη δυνατότητα μέσω των προγραμμάτων δράσης να σκεφτεί όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να επιλέξει στο τέλος την πιο σωστή .

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα του προγραμματισμού είναι ότι η διοίκησή διαθέτει την ανάλογη ψυχραιμία που δεν θα διέθετε αν βρισκόταν μπροστά σε ένα αναπάντεχο πρόβλημα .

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός γίνεται για κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα . Προγραμματισμός απαιτείται και στην εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό .

Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος το ανάλογο προσωπικό , για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί .

Το σύνολο του προσωπικού που πρέπει να έχει η επιχείρηση στο μέλλον αποκαλούνται «προγραμματισθέντα διαθέσιμα στελέχη και προσωπικό» .

Οι προγραμματισμένες μεταβολές στο προσωπικό σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος προέρχονται από μεταβολές είτε στη δομή, είτε στην οργάνωση , είτε στο μέγεθος , είτε στις τεχνολογικές εξελίξεις .

1.1.4. ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ .

Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις αναμενόμενες μεταβολές σε προσωπικό . Για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση χρειάζεται να υπάρχει πάντα το ανάλογο προσωπικό .

Οι σπουδαιότερες αιτίες για τις αναμενόμενες μεταβολές στο προσωπικό της επιχείρησης είναι οι πιο κάτω :

1. Οι αναμενόμενες αποχωρήσεις (εκροές) .
2. Οι αναμενόμενες προσελεύσεις (εισροές) .
3. Τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής των στελεχών .

1. Οι αναμενόμενες αποχωρήσεις (εκροές) .

- Οι αποχωρήσεις του προσωπικού οφείλονται κυρίως στη συμπλήρωση του ορίου ηλικίας . Είναι πολύ εύκολο να εξακριβωθεί χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες . Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατασκευάζουν διαγράμματα ηλικιών και έτσι

γίνεται αντιληπτό ότι επείγει η λήψη μέτρων για την απόκτηση σε κάποιο τμήμα ή σε κάποια βαθμίδα ιεραρχίας νεότερων στελεχών .

- Οι αποχωρήσεις εργαζομένων μπορεί να γίνει λόγω της απόλυσης τους από τη θέση τους . Οι απολύσεις γίνονται από την ίδια την επιχείρηση με βάση την ακολουθούμενη σχετική πολιτική . Επομένως υπάρχει η δυνατότητα να προβλεφτεί κατά προσέγγιση εκ των προτέρων .
- Η ελάττωση των εργαζομένων οφείλεται στη παραίτηση των ιδίων των εργαζομένων .

2. Οι αναμενόμενες προσελεύσεις (εισροές) .

Σε αυτή την περίπτωση λαμβάνονται υπόψη αυτές οι προσλήψεις που έχουν γίνει πρόσφατα και αυτές που θα γίνουν στο μέλλον . Ακόμα η στατιστική της επιχείρησης έχει στοιχεία από τα οποία γνωρίζει πόσοι από τους προσλαμβανομένους υποψήφιους εργαζομένους τελειώνουν την εκπαίδευση τους , δηλαδή την «προεισαγωγική εκπαίδευση» και πόσοι βρίσκονται ακόμα στην «μεταεισαγωγική εκπαίδευση» .

3. Τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής των στελεχών .

Κατά καιρούς στις επιχειρήσεις γίνονται προαγωγές ή μεταθέσεις ή και μετατάξεις . Κυρίως οι προαγωγές δεν αλλοιώνουν το διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης , σαν σύνολο όμως μεταβάλουν την εικόνα των επιμέρους τμημάτων .

μετακίνηση στελεχών δημιουργεί ανακατατάξεις στις ανώτερες και κατώτερες θέσεις της ιεραρχικής βαθμίδας .

Ένα σχέδιο διαδοχής είναι ποσοτικό και ποιοτικό . Η ποσοτική άποψη έχει την εξής έννοια :

Σύμφωνα πάντα με το πρόγραμμα ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς και με την πείρα του παρελθόντος , σχετικά με την αλλαγή του προσωπικού , πόσα θα είναι τα ηγετικά στελέχη που θα χρειαστούν στο μέλλον .

Η ποιοτική άποψη αναφέρεται στις γνώσεις και τις ικανότητες τις οποίες θα απαιτείται να έχουν τα ηγετικά στελέχη .

Αυτοί είναι οι κυριότεροι λόγοι για τις μεταβολές που επέρχονται στο προσωπικό των επιχειρήσεων . Οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να προβλέπουν τις ανάγκες που έχουν σε προσωπικό και να κάνουν τις απαραίτητες προσλήψεις .

1.2. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ .

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή μιας υπηρεσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της . Η απόκτηση , συνεπώς , ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές . Γι' αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για : εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους , εκτίμηση των δυνατοτήτων , τόσο της εξωτερικής όσο και

της εσωτερικής αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψήφιους .

1.2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ .

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό .

- Ένας υψηλός αριθμός αποχωρήσεων , οι οποίες περικλείουν εθελούσιες παραιτήσεις , απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις , σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους . Π.χ. ένα εμπορικό κατάστημα, με ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλων , αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο - τρεις φορές περισσότερες από τον συνολικό αριθμό γυναίκες υπαλλήλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποιίας . Ενώ σε μια επιχείρηση όπου απασχολούνται άντρες υπάλληλοι , με περισσότερο από 15 χρόνια υπηρεσία τουλάχιστον , το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό .

- Η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται , για διάφορους λόγους, να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους οπότε, όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους , βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δεν θα επιστρέψουν . Αυτό είναι αλήθεια όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών .

- Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλαιά , τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούργιο αίμα εκτός της μονάδας , για την κάλυψη μερικών θέσεων . Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές , επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά, γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω .

1.2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ .

Μία επιχείρηση κατά δύο τρόπους μπορεί να χειριστεί τις σε προσωπικό απαιτήσεις . Δηλαδή ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει το μέλλον ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες .Ο δεύτερος τρόπος που είναι και ο πιο κοινός , ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και γι' αυτές , που για κάθε έργο έχουν έναν ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες , όπως μπορεί να συμβεί, αν πετυχαίνουν μια καλή φήμη σαν καλού τόπου να εργάζεται κανείς , οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια talέντα , όταν το χρειαστούν .

Για τις επιχειρήσεις όμως τις επεκτεινόμενες , τις δυναμικές και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων , τι πρέπει να γίνει ; Χωρίς αμφιβολία πρέπει να υπολογίζουν τις άμεσες καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους . Αλλά αν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για

εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπαλλήλους και επόπτες , οπότε η σχετική με το θέμα εμπειρία που αποκτήθηκε , είναι βοηθητική .

Εξάλλου ο αριθμός και το είδος των ατόμων που απαιτούνται για επιστημονικά - επαγγελματικά και διοικητικά έργα , δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής , όπως συμβαίνει π.χ. με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες , που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή .

Σύγχρονα όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία , πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες που οδηγούν στον καθορισμό των έργων , που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες όπως και προσδιορισμός απαιτήσεων του έργου, που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που επιλέγονται .

1.2.4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, μόνο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει , κατά μεγάλο μέρος , την δύναμη και την επιτυχία τους . Και όμως , μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και ακόμα δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει πού στέκεται και τι μπορεί να περιμένει σε χειρισμό .

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά και έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστον να σφραγίζει την αμοιβή τους . Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια όμως , πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους , γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής , όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας , σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές και άλλους παράγοντες. Αλλά καθώς πολλοί από αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής , παρά την εκπαίδευση και τον προσανατολισμό , οι εργοδότες , όχι σπάνια , ύστερα από μερικές βδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών , που δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε μια λογική οικονομική συμβολή .

1.2.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Μια από τις αρμοδιότητες της Διευθύνσεως Προσωπικού είναι ή αναζήτηση και εξασφάλιση ή με άλλα λόγια ή στρατολόγηση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού, που χρειάζεται η επιχείρηση. Οι διάφορες υπηρεσίες της επιχειρήσεως , κατά καιρούς , πληροφορούν τη Διεύθυνση Προσωπικού για τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό .

Στη συνέχεια, ή Διεύθυνση Προσωπικού οργανώνει τη διαδικασία , στρατολόγησεως, αναζητώντας το διαθέσιμο και κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό .

Γι. αυτό το σκοπό ή Διεύθυνση αυτή μπορεί να ανακοινώσει στον τύπο ή ακόμα στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα τις συγκεκριμένες ανάγκες της σε προσωπικό .

Παράλληλα, ή ανακοίνωση αυτή συνοδεύεται με σχετική περιγραφή της εργασίας των υποψήφιων των όρων αμοιβής τους και ακόμα με ότι άλλο νομίζει ή επιχείρηση πώς είναι απαραίτητο να ανακοινωθεί στην προσπάθειά της να προσελκύσει τους πιο ικανούς και καλύτερα καταρτισμένους υποψήφιους .

Το θέμα της στρατολογήσεως προσωπικού είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε περιόδους πλήρους απασχολήσεως .

Οι εργαζόμενοι έχουν πολλές ευκαιρίες εργασίας σε τέτοιες περιόδους και εύκολα αλλάζουν εργασία για διάφορες αιτίες π.χ. αναζητώντας καλύτερη αμοιβή, καλύτερες προοπτικές ή ακόμα καλύτερες συνθήκες και ενδιαφέρον αντικείμενο δουλειάς .

Σε αυτές τις περιπτώσεις ή διακίνηση των εργαζόμενων από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι σημαντική και φυσικά ή προσπάθεια στρατολογήσεως προσωπικού αυξημένη .

Εξαρτάται λοιπόν από τη Διεύθυνση Προσωπικού , τα στελέχη της και το Διευθυντή της , να αναζητήσουν τους ικανότερους υποψήφιους κι έτσι, να βοηθήσουν την επιχείρηση να εντοπίσει , να επιλέξει και να επανδρώσει αντίστοιχα τις υπηρεσίες της .

Όπως προείπαμε, υπάρχουν διάφοροι τρόποι και μέσα πού διευκολύνουν την επιχείρηση να γνωστοποιήσει στους ενδιαφερόμενους τις ανάγκες της σε προσωπικό, π.χ. με δημοσιεύσεις στις εφημερίδες και

περιοδικά , με ανακοινώσεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας κ.λ.π .

Ακόμα , η επιχείρηση μπορεί να ερευνήσει παλαιότερες αιτήσεις ενδιαφερόμενων που υπάρχουν στα αρχεία της .

1.3. ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .

1.3.1 ΓΕΝΙΚΑ .

Επόμενο βήμα είναι να παροτρύνουμε υποψήφιους με προσόντα να προσέλθουν για απασχόληση . Πρέπει όμως πρώτα να δούμε πώς οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν απασχόληση . Δεδομένου δε ότι η διαδικασία της επιλογής περικλείει και την ενέργεια του "κοσκινίσματος" ή τον αποκλεισμό εκείνων, που δεν θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, σημαίνει ότι η επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να έχει μια προμήθεια ανθρώπων περισσότερων από όσους χρειάζεται .

1.3.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΗΓΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .

Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών αυτής της προμήθειας , είναι να τις διαρέσουμε σε δύο κατηγορίες, που είναι :

1. Οι εσωτερικές πηγές .

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σε αυτή τη θέση , από το προσωπικό που ήδη υπάρχει . Φυσικά , σε μια τέτοια περίπτωση πρέπει οπωσδήποτε να

ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής , που σημαίνει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση , πριν εξετασθούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον διαγωνισμό .

Σε μια τέτοια περίπτωση , γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από το διευθυντή του προσωπικού και των στελεχών για να επισημανθούν οι υποψήφιοι που έχουν προσόντα . Συχνά γίνονται νέες αξιολογήσεις , στη συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη και λαμβάνεται απόφαση να ανατεθεί το έργο σε έναν από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν . Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή που θα ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραβλεφθούν οι δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι , η διαδικασία αυτή είναι πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις , που μερικές φορές , συμπληρώνεται με γραπτή ανακοίνωση των κενών σε όλα τα αρμόδια στελέχη, τα οποία οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς τους υφισταμένους και να υποβάλλουν προτάσεις στο γραφείο προσωπικού , το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης .

2. Οι εξωτερικές πηγές .

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης , το είδος των έργων που θέλουμε να συμπληρώσουμε την προσφορά υποψηφίων , τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της

αγοράς εργασίας , όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης , οι εργατικές ενώσεις κ.λ.π. .

- Νυχτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές , που οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης .

- Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης . Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων .

- Ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης . Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία , τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής , που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψή του) αλλά μερικές φορές και ο εργοδότης , βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους αυτών που ζητάνε εργασία . Και στη χώρα μας άρχισε μια τέτοια κίνηση . Και είναι δε τα γραφεία εκείνα που ενεργούν προσεκτική συνέντευξη και γενικά , ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη, αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους . Η δραστηριότητα αυτών των γραφείων περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός αριθμός αποχωρήσεων .

- Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις . Σε αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα , όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών .

- Αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση . Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά , πωλήσεων κ.λ.π. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων.

- Στρατολόγηση διαμέσου των ήδη εργαζομένων. Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα , οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους , γνωστούς και συγγενείς , που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Αυτή η μέθοδος έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, όταν κυρίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον σχετικό πίνακα και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους . Ακόμη και σε συσκέψεις εποπτιών με τους υφισταμένους τους, γίνονται σχετικές συζητήσεις και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα , κάτι δηλαδή το οποίο πρέπει να αναγνωρίζεται στον υπάλληλο, που έκανε την υπόδειξη , όπως και στον ίδιο πρέπει να εξηγείται γιατί δεν προσελήφθη κάποιος άλλος .

- Προκηρύξεις . Συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν μετά από διαγωνισμό , σε χρήση από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα .

- Διαφήμιση . Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά , χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποδοτική . Συνιστάται όμως να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται , γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επιπλέον αποκλείεται και η περίπτωση να υπάρξει υποψήφιος κάποιος

δυσσαρεστημένος υπάλληλος της επιχείρησης , όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις .

- Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου . Την προσφέρουν υποανάπτυκτες χώρες με τη μετανάστευση.

1.3.3. ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά γενικό κανόνα, οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά , για πωλήσεις και παρόμοια έργα . Αλλά στην εποχή μας , που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό, δημιουργείται όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι , γιατροί , καθηγητές , μηχανικοί , χημικοί , φυσικοί , μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη .

Λύση σε αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης , με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές όπως και με μαθητεία . Για τις επειγόμενες όμως επιχειρήσεις και οργανισμούς , που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού , άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι :

1. Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους . Με αυτή δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου , για την επιχείρηση και τα σχέδιά της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο . Έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου , όπως και ότι το άτομο αμείβεται

σε αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται . Φυσικά , οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους που αναφέρονται στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες .

2.Σεμινάρια για καθηγητές ανώτατων σχολών . Πολύ συνηθισμένη μέθοδος στις ανεπτυγμένες χώρες . Διαρκούν 1 - 2 ημέρες . Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας , έτσι που να μπορούν στη συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση , στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία .

3.Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων . Λαμβάνουν χώρο κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο όπου κλείνονται πολλές δουλειές , γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούντες απασχόληση , να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις .

1.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .

1.4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Μετά τη διαδικασία στρατολογήσεως ακολουθεί η διαδικασία επιλογής προσωπικού , δηλ η επιλογή των ικανοτέρων υποψηφίων για την πλήρωση των κενών θέσεων της επιχειρήσεως .

1.4.2. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .

Είναι φανερό, ότι η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων πρέπει να γίνει με βάση ορισμένες προϋποθέσεις π.χ. το επίπεδο μορφώσεως, την εργασιακή εμπειρία, την πρακτική εξάσκηση, την ιδιοσυγκρασία και χαρακτήρα, τις πνευματικές και φυσικές ικανότητες, τις δεξιότητες και κλίσεις τους κ.λ.π. .

Με βάση λοιπόν τους παράγοντες αυτούς επιλέγονται οι ικανότεροι υποψήφιοι, σε συνάρτηση φυσικά με τις συγκεκριμένες ανάγκες της Επαχειρήσεως .

1.4.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής του προσωπικού, που εφαρμόζει η, Επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας, όπου πρόκειται να απασχοληθούν εκείνοι που τελικά θα προσληφτούν .

Συνήθως χρησιμοποιείται η γραπτή δοκιμασία π.χ. στην περίπτωση υπαλληλικών θέσεων εφαρμόζεται η γραπτή δοκιμασία (ΤΕΣΤ) γύρω από μορφωτικά θέματα .

Ακόμα, χρησιμοποιείται η δοκιμασία ευφυΐας και μάλιστα σε μεγάλη κλίμακα .

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται συνέντευξη με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από θέματα γενικού ενδιαφέροντος .

Έτσι, ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου .

Άλλο είδος δοκιμασίας είναι οι δοκιμασίες κλίσεων, πού αναφέρονται κυρίως σε θέματα δεξιολογιών πού απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία .

Επίσης, μπορεί να απαιτηθεί να εξεταστεί ο υποψήφιος γύρω από θέματα συμπεριφοράς κι' επικοινωνίας , πού ενδεχομένως απαιτεί ή φύση κάποιας συγκεκριμένης θέσεως .

Άλλοτε πάλι η δοκιμασία αποβλέπει στην αξιολόγηση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας κι ακόμα των ψυχικών χαρισμάτων του υποψηφίου .

1.4.4. Α. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΕΝΤΕ ΣΗΜΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ .

Ο καθηγητής John-Muclo-Fraser στο βιβλίο του «Συνεντεύξεις υποψηφίων» εντοπίζει τα ακόλουθα 5 σημεία αξιολογήσεως των υποψηφίων πού αποτελούν τη βάση της επιλογής τους .

- Το παρουσιαστικό του υποψηφίου , δηλ. η πρώτη εντύπωση πού δίνει ο υποψήφιος και η φυσική κατάσταση του.
- Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξελίξεως πού ελπίζεται να έχει ο υποψήφιος
- Το επίπεδο ευφυΐας και οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου .
- Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία και

- Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

1.4.4. Β. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΠΤΑ ΣΗΜΕΙΑ .

Εξάλλου, ο καθηγητής Alec Rodgers πρότεινε την παραπάνω τεχνική των 7 σημείων, πού ουσιαστικά εξομοιώνεται με την προηγούμενη τεχνική, ενώ παράλληλα παρουσιάζει μια καλύτερη ανάλυση .

Τα 7 σημεία πού μπορούν να αποτελέσουν τη βάση αξιολογήσεως και επιλογής των υποψηφίων είναι :

- Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου
- Τα προσόντα, π χ. μόρφωση , εργασιακή εμπειρία , πρακτική εξάσκηση κ.λ.π.
- Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες .
- Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα .
- Η προσωπικότητα, δηλ. η πνευματική ωριμότητα , η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κ.λ.π .
- Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας .
- Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου .

1.4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ .

Πολλές φορές απαιτείται να γίνει ομαδική επιλογή υποψηφίων για την κάλυψη μεγάλου αριθμού θέσεων μιας ιδιωτικής Επιχειρήσεως ή κρατικής υπηρεσίας κ.λ.π.

Στις περιπτώσεις αυτές διενεργείται ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την αξιολόγηση της προσωπικότητας τους , των προσόντων τους, της προσαρμοστικότητας τους με το περιβάλλον της εργασίας τους, της ικανότητας συνεργασίας τους κ.λ.π. .

Παράλληλα , οργανώνονται ομαδικές συζητήσεις και προφορικές η γραπτές δοκιμασίες , πού επιδιώκουν να αξιολογήσουν την προσωπικότητα των υποψήφιων , το επίπεδο ευφυΐας τους , τις δεξιότητες και κλίσεις τους κ.α. .

Η όλη δοκιμασία μπορεί να οργανωθεί και να γίνει σε ένα συγκεκριμένο χώρο και ακόμα μπορεί να διαρκέσει μερικές ημέρες .

Όπως αναφέραμε , το είδος αυτό των ομαδικών επιλογών συνήθως εφαρμόζεται από πολύ μεγάλες Επιχειρήσεις , Τράπεζες , Δημόσιες Επιχειρήσεις , Κρατικούς Οργανισμούς , Στρατιωτικές Υπηρεσίες κ.α. .

1.4.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .

Σε ειδικές περιπτώσεις πού η Επιχείρηση ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ανωτέρων στελεχών η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω συμβούλων εργασίας .

Το μειονέκτημα των διαδικασιών αυτών είναι ότι κοστίζουν αρκετά, πράγμα που περιορίζει τη χρησιμοποίησή τους .

Όμως, η εμπειρία και αξιοπιστία που διαθέτουν οι σύμβουλοι εργασίας αποτελούν εγγύηση για την άριστη επιλογή των στελεχών ,που πραγματικά χρειάζεται η Επιχείρηση .

Αυτό δικαιολογεί τις υπηρεσίες των συμβούλων εργασίας και εξουδετερώνει το μειονέκτημα τους που προαναφέραμε .

1.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .

1.5.1 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ .

1.5.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .

Βιογραφικό σημείωμα είναι ένα έγγραφο , το οποίο απευθύνεται συνήθως στο Διευθυντή προσωπικού και περιέχει ,μα σειρά πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο μιας θέσης .

1.5.1.2. ΣΚΟΠΟΣ .

Είναι το πρώτο βήμα για κάποιον που ψάχνει μια δουλειά και η πρώτη του επαφή με την εταιρεία στην οποία απευθύνεται . Ο σκοπός του είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον της εταιρίας ώστε στη συνέχεια αυτή να καλέσει τον υποψήφιο για μια συνέντευξη .

Γι' αυτό το λόγο πρέπει ο υποψήφιος , στο βιογραφικό του σημείωμα , να καταφέρει να παρουσιάσει με λίγα λόγια τις ικανότητες του με τέτοιο τρόπο που θα κάνουν την εταιρία να τον καλέσει για συνέντευξη .

Πρέπει εδώ ο υποψήφιος να ξέρει το σημαντικό ρόλο που θα παίξει η πρώτη εντύπωση στο άτομο που θα διαβάσει το βιογραφικό σημείωμα για πρώτη φορά .Μια αρχική πρώτη εντύπωση δύσκολα ανατρέπεται .

1.5.1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ.

Για να είναι αποτελεσματικό δηλαδή να τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη , ένα βιογραφικό σημείωμα πρέπει καταρχήν να συμπληρώνει μερικά απαραίτητα χαρακτηριστικά όπως :

- **Να διαβάζεται εύκολα και να είναι κατανοητό .**

Το άτομο που θα το πάρει μπορεί να διαβάζει έως εκατό βιογραφικά σημειώματα την ημέρα . Μάλιστα οι επαγγελματίες που επιλέγουν τα νέα στελέχη διαβάζουν τρία βιογραφικά το λεπτό . Αυτό σημαίνει ότι οι μελλοντικοί υπάλληλοι έχουν 20 δευτερόλεπτα για να πουλήσουν τις υπηρεσίες τους . Επομένως ο αναγνώστης δεν θα κάνει καμιά προσπάθεια για

να διαβάσει βιογραφικά σημειώματα τα οποία δεν έχουν καλή παρουσίαση (δηλαδή δεν είναι δακτυλογραφημένα) και έχουν ορθογραφικά λάθη .

- **Να προσαρμόζεται στον αναγνώστη σε κάθε περίπτωση .**

Πρέπει το βιογραφικό σημείωμα να υπογραμμίζει σημεία τα οποία ενδιαφέρουν άμεσα τον αναγνώστη . Το καλύτερο δηλαδή είναι να φαίνεται ότι απευθύνεται ιδιαίτέρως στον Υπεύθυνο Προσλήψεων .

- **Να έχει, ενδιαφέρον .**

Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να περιγράφει με ακρίβεια και σαφήνεια τις επιτυχίες του υποψηφίου , χωρίς υπερβολές και λανθασμένα ή αναληθή στοιχεία , αλλά δίνοντας συγκεκριμένα και ακριβή στοιχεία .

- **Να ξεχωρίζει από τα άλλα βιογραφικά σημειώματα .**

Χωρίς να είναι πρωτότυπο , το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να ξεχωρίζει χάρη στην ποιότητα του .

Η μέση ποιότητα των βιογραφικών σημειωμάτων είναι πολύ χαμηλή τόσο για τη μορφή όσο και για το περιεχόμενο . Πολλά βιογραφικά σημειώματα απορρίπτονται επειδή δεν έχουν σωστή παρουσίαση ή έχουν μουντζούρες , ορθογραφικά λάθη , άνισα διαστήματα κ.τ.λ. .

Άλλα βιογραφικά σημειώματα δεν έχουν ενδιαφέρον επειδή απλώς δίνουν ημερομηνίες , ονόματα εταιρειών και τίτλους .

Συνήθως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τυποποιημένο έντυπο όπως το παρακάτω :

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ
---------------	--------------

ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ		ΗΜΕΡ. ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ		ΗΛΙΚΙΑ
ΠΟΛΗ	ΧΩΡΑ	ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ
ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			ΦΥΛΟ

ΣΠΟΥΔΕΣ			
ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΤΟΠΟΣ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ	ΑΠΟ - ΕΩΣ	ΚΥΡΙΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ	ΠΤΥΧΙΑ

ΓΛΩΣΣΕΣ	ΔΙΑΒΑΖΕΤΕ			ΓΡΑΦΕΤΕ			ΜΙΛΑΤΕ		
ΠΡΩΤΑ ΗΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ	ΠΟΛΥΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΑ	ΠΟΛΥΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΑ	ΠΟΛΥΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ Ή ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ		
ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ	ΧΩΡΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ

8. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΝΑ ΔΩΣΕΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΣΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Α. ΣΗΜΕΡΙΝΗ Ή ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΘΕΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΚΑΝΑΤΕ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΤΕ

ΑΠΟ ΕΩΣ

ΘΕΣΗ

ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Β. ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΚΑΝΑΤΕ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΤΕ

ΑΠΟ ΕΩΣ

ΘΕΣΗ

ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Γ. ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΚΑΝΑΤΕ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΤΕ

ΑΠΟ ΕΩΣ

ΘΕΣΗ

ΕΙΔΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

9. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΣΑΣΤΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΣ

ΘΑ ΔΕΧΟΣΑΣΤΕ ΕΝΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

ΜΙΚΡΟΤΕΡΟ ΑΠΟ

6 ΜΗΝΕΣ

ΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΥ

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ

1 ΧΡΟΝΟ

ΕΑΝ ΣΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΜΙΑ ΘΕΣΗ
ΠΟΤΕ ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ ΝΑ
ΤΑΞΙΔΕΨΕΤΕ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ
ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

10. ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΕΑΝ ΓΡΑΨΑΤΕ ΑΡΘΡΑ, ΜΕΛΕΤΕΣ Ή ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΤΙ ΑΦΟΡΟΥΝ

11. ΓΡΑΨΤΕ ΟΤΙ ΑΛΛΟ ΚΡΙΝΕΤΕ ΣΚΟΠΙΜΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ

1.5.2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.

1.5.2.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση ως μέθοδος , αξιολογήσεως κι επιλογής του προσωπικού πού χρειάζεται η Επιχείρηση.

Άλλοτε πάλι η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την επίλυση αιτημάτων του προσωπικού, για την αξιολόγηση και προαγωγή των εργαζόμενων ή ακόμα για την εξέταση και διακανονισμό των παραπόνων τους .

Όμως, δεν έλειψαν κι οι επικρίσεις κατά της μεθόδου αυτής .

Έτσι, η μέθοδος αυτή κατηγορήθηκε ότι βασίζεται κυρίως σε υποκειμενική κρίση και για αυτό μειονεκτεί .

Για το λόγο αυτό η όλη διαδικασία της συνεντεύξεως διενεργείται συνήθως από ειδική επιτροπή, πράγμα πού εξασφαλίζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα κι εξοικονόμηση χρόνου.

1.5.2.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .

Αρχικά, απαιτείται να υπάρχει η περιγραφή της εργασίας, πού πρόκειται να αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην Επιχείρηση.

Ακόμα, είναι απαραίτητη η σύνταξη των προδιαγραφών της εργασίας, των συγκεκριμένων προσόντων πού πρέπει να έχουν οι

υποψήφιοι, των ειδικών συνθηκών της εργασίας, της προβλεπόμενης αμοιβής τους κ.α .

Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να μπορέσουν να πάρουν μέρος στη δοκιμασία επιλογής, αλλά επίσης θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση κι επιλογή τους .

Στη συνέχεια σχηματίζεται η αρμοδία επιτροπή συνεντεύξεων, από ειδικευμένα στελέχη της Επιχειρήσεως, με επικεφαλής ένα ανώτερο πεπειραμένο στέλεχος .

Έπειτα, ακολουθεί η εξέταση των υποψηφίων . Είναι απαραίτητο να συνταχθεί ένας πίνακας, που θα εμφανίζει τα προσόντα κάθε υποψηφίου .

Με βάση τον πίνακα αυτό θα διενεργηθεί η προφορική εξέταση, δηλ. η συνέντευξη κάθε υποψηφίου .

Φυσικά, η όλη διαδικασία θα επηρεαστεί από την καταλληλότητα ή μη του χώρου και από τις συνθήκες διεξαγωγής της συνεντεύξεως, που οπωσδήποτε θα επιδράσουν στην απόδοση των υποψηφίων .

Παράλληλα, οι ικανότητες των μελών της επιτροπής κι η εμπειρία τους θα βοηθήσουν στην τελική επιλογή να πραγματοποιηθεί με δικαιοσύνη κι αμεροληψία .

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος των 7 ή των 5 σημείων που προαναφέραμε ή κάποια άλλη καταλληλότερη τεχνική .

Έπειτα ακολουθεί η τελική κρίση των υποψηφίων .

Αυτό σημαίνει ότι θα ανταλλάγουν ιδέες και γνώμες μεταξύ των μελών της επιτροπής και τελικά θα συνταχτεί ο πίνακας επιτυχόντων .

Είναι εξάλλου πιθανό να προκληθούν μικροπαρεξηγήσεις σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των κριτών .

Εξαρτάται όμως από τον πρόεδρο της επιτροπής να γεφυρώσει το κενό διεξάγοντας ακόμα και κάποια πρόσθετη δοκιμασία .

Τα οριστικά αποτελέσματα υποβάλλονται στην αρμόδια Υπηρεσία προσλήψεων της Διευθύνσεως Προσωπικού, πού θα φροντίσει για την περαιτέρω ιεραρχική έγκριση τους.

Τελικά, τ' αποτελέσματα αυτά θα κοινοποιηθούν στους ενδιαφερόμενους πού πήραν μέρος στη συνέντευξη επιλογής τους για την ενημέρωση τους .

1.5.2.3. ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

A) Οι συνεντεύξεις αξιολογήσεως προσωπικού . Η μέθοδος της συνεντεύξεως χρησιμοποιείται επίσης για την ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού της Επιχειρήσεως .

Ακόμα, χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αναμενόμενης μελλοντικής εξελίξεως του προσωπικού .

Στην πρώτη περίπτωση κρίνονται πραγματικά γεγονότα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η κρίση αναφέρεται στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων .

Φυσικά, η κρίση βασίζεται στην προϋπόθεση, πώς ο εργαζόμενος θα συνεχίσει και στο μέλλον να κάνει τη δουλειά του, όπως και πριν και μάλιστα ακόμα καλύτερα, αφού θα έχει αποκτήσει μεγαλύτερη εργασιακή πείρα κι εξάσκηση .

Στις περιπτώσεις όμως αξιολογήσεως προσωπικού για ανώτερες θέσεις θα πρέπει ν' αξιολογηθούν οι ατομικές ικανότητες τους, από πλευράς συνεργασίας, ηγεσίας, δηλ. διοικητικότητας, κινητοποιήσεως προσωπικού, ποιοτικής και ποσοτικής αποδόσεως, πρωτοβουλίας , οργανωτικότητας, προγραμματισμού, ικανότητας λήψεως αποφάσεων κ.λ.π .

B) Η σημασία της αξιολογήσεως του προσωπικού . Η κρίση κι αξιολόγηση του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα στην Επιχείρηση να ανταμείψει τους ικανότερους και να τους προωθήσει σε σημαντικότερες θέσεις .

Παράλληλα, βοηθάει την Επιχείρηση να ενημερωθεί για τις περιπτώσεις χαμηλής αποδόσεως του προσωπικού και φυσικά να πάρει απαραίτητα μέτρα για τη θεραπεία τους, π.χ. να οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα, να υιοθετήσει κίνητρα αποδόσεως , να προτείνει εναλλαγές κι αντικαταστάσεις εργαζομένων κ.λ.π .

1.5.2.4. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.

Από πλευράς κόστους πρέπει ν' αναγνωρισθεί πώς η μέθοδος των συνεντεύξεων είναι δαπανηρή, γι' αυτό και πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε περιπτώσεις επιλογής ειδικών στελεχών της Επιχειρήσεως .

Με την τεχνική της συνεντεύξεως μπορούν να εκτιμηθούν τα ειδικά προσόντα των υποψηφίων με αξιοπιστία και ταχύτητα .

Έτσι, πέρα από τα μειονεκτήματα του κόστους, η τεχνική αυτή παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα πού συνηγορούν στην εφαρμογή της .

Εξάλλου, η επιλογή των υποψηφίων με βάση την τεχνική της συνεντεύξεως μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο αποτελεσματική κι αντικειμενική, αφού είναι βασισμένη στην προσωπική αξία των υποψηφίων και όχι σε κριτήρια εύνοιας .

Παράλληλα, η τεχνική αυτή πλεονεκτεί γιατί επιτυγχάνει να αξιολογεί την όλη προσωπικότητα των υποψηφίων, τις κλίσεις και τις δεξιότητες τους και τα γενικότερα ενδιαφέροντα τους, πράγματα πού δεν είναι εύκολο να διαπιστωθούν με τη γραπτή και μόνο δοκιμασία .

1.5.3. ΤΕΣΤ.

Ενώ τα τεστ χρησιμοποιήθηκαν έως τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο κυρίως ως θεραπευτικά και παιδαγωγικά εργαλεία , τώρα έχουν μπει στη ζωή μας μέσω της διαδικασίας πρόσληψης στελεχών από τις επιχειρήσεις.

Οι Η.Π.Α ήταν πρωτοπόροι σε αυτόν τον τομέα και ακολούθησε η Ευρώπη , με τη χρήση των τεστ αρχικά στον στρατό και αργότερα στις εταιρείες . Σήμερα μπορούμε να πούμε ότι η χρήση των τεστ στις διαδικασίες πρόσληψης έχει γενικευθεί , παρόλο που η μεθοδολογία αυτή έχει προκαλέσει επανειλημμένως αντιδράσεις .

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν μέχρι σήμερα δύο είδη τεστ : Τα τεστ νοημοσύνης και τα τεστ προσωπικότητας . Στην προσπάθεια τους όμως να επιλέγουν περισσότερο προσεκτικά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τα στελέχη που θα προσλάβουν , επεκτάθηκαν σε ολοκληρωμένες μεθόδους κατανόησης της ατομικής συμπεριφοράς ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες λανθασμένης επιλογής και επένδυσης σε ένα άτομο για βραχύ χρονικό διάστημα .

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι τα τεστ και η χρήση τους είναι μια λανθασμένη διαδικασία επειδή η νοημοσύνη και η προσωπικότητα δεν μπορούν να «μετρούνται» . Υποστηρίζουν επίσης ότι εισβάλλουν χωρίς κανένα δικαίωμα στη προσωπική ζωή του ανθρώπου και έτσι αρνούνται να εξεταστούν .

Δεν έχουν εντελώς άδικο και για αυτό τα τεστ δεν λαμβάνονται υπόψη μόνα τους και αποτελούν απλώς ένα επιπλέον εργαλείο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να διαλέξουν το σωστό άτομο για τη σωστή θέση.

Ο καθένας έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τα τεστ αλλά τότε πρέπει να εξηγήσει τους λόγους με ευγένεια και σαφήνεια (είτε έχει πρόσφατα ξαναεξεταστεί είτε για τους λόγους που αναφέραμε πιο πάνω) .

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ από αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο , ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους με έμφαση πάνω στην προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

1.Τεστ ικανότητας ή κλίσης : Μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι . Και είναι δύο ειδών :

- Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας.
- Ειδικά τεστ ικανότητας .

2.Τεστ απόδοσης : Είναι από τα πιο απλά είδη τεστ , σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ . Η μία μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία , είναι ένα δείγμα εργασίας , στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ .

3.Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα : Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με τα επαγγέλματα, hobbies και ψυχαγωγικές ενέργειες . Η υπόθεση με αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο ενδιαφερόντων γι' αυτούς , οι οποίοι είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα , που οι ασχολούμενοι σε αυτό θέλουν , τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι' αυτό το είδος της εργασίας .

4.Τεστ Καταστάσεων : Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση , όπως η πραγματική , με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου .

5.Τεστ Προσωπικότητας : Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους , εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι , ένας υπάλληλος καλά προετοιμασμένος ψυχολογικά , που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο, μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον που έχει μεγάλες δυνατότητες , αλλά είναι σκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά .

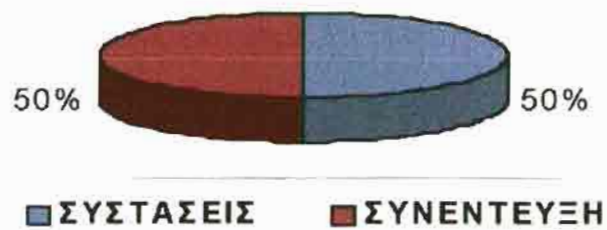
Για τη σωστή επιλογή του προσωπικού απαιτείται να χρησιμοποιούνται όλες οι μέθοδοι . Έτσι αν η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνει μόνο με συστάσεις τρίτων και κάποια συνέντευξη , τότε η επιχείρηση σίγουρα δεν θα έχει επιλέξει το σωστό προσωπικό .

Μια ορθή επιλογή προσωπικού φαίνεται παραστατικά με τα πιο κάτω σχήματα :

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

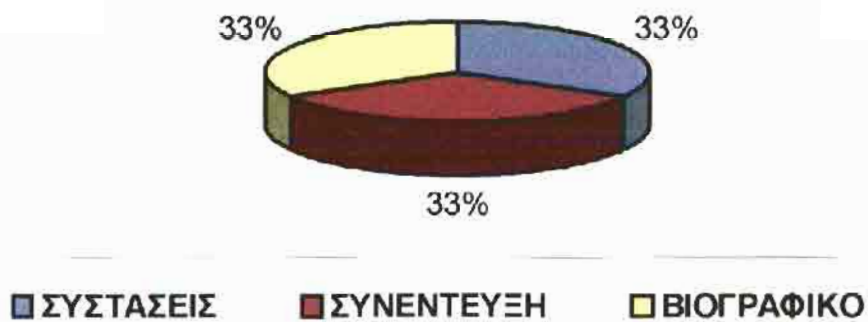
ΣΧΗΜΑ 1

ΕΛΛΙΠΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗ & ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΣΕΙΡΑ



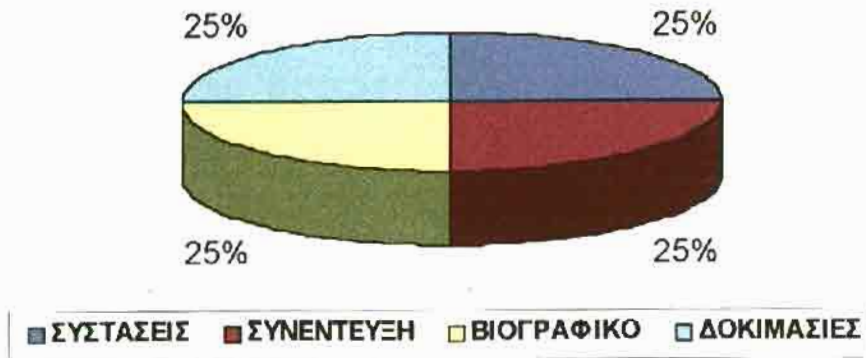
ΣΧΗΜΑ 2

ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΣΕΙΡΑ



ΣΧΗΜΑ 3

ΙΔΑΝΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΘΗ ΣΕΙΡΑ



1.6. ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .

Στη χώρα μας το 95% των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες (ΜΜΕ). Οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν ειδικό τμήμα διεύθυνσης προσωπικού και έτσι η διοίκηση ασχολείται αποκλειστικά με την πρόσληψη του προσωπικού .

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1996 , σε δείγμα 90 ελληνικών επιχειρήσεων διαφόρων περιοχών της χώρας , προσδιορίστηκαν οι τρεις συνηθέστεροι τρόποι πρόσληψης , όπως παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί .

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, υπερισχύουν οι "άτυπες" μέθοδοι πρόσληψης. Συγκεκριμένα:

- Η συνηθέστερη μέθοδος πρόσληψης στελεχών από τις επιχειρήσεις του δείγματος στηρίζεται σε συστάσεις τρίτων. Η "μέθοδος" αυτή και οι αυθόρμητες υποψηφιότητες συγκεντρώνουν μαζί περίπου το 50% των συνήθων μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις του δείγματος.

- Οι καταχωρήσεις αγγελίας στον τύπο ακολουθούν με 36% , ενώ μόλις το 13% του δείγματος χρησιμοποιεί εξειδικευμένους συμβούλους αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τρόποι πρόσληψης	Συχνότητα αναφοράς			
	1ος	2 ^{ος}	3ος	συνολικά
Κατόπιν συστάσεως τρίτων	40,0	25,6	15,6	81,2
Με καταχώρηση αγγελίας (τύπος - περιοδικά)	36,7	25,6	15,6	77,9
Αυθόρμητες υποψηφιότητες	8,9	25,6	23,3	57,8
Χρησιμοποίηση συμβούλων	13,3	8,9	5,6	27,8
Καταχώρηση αγγελίας σε ΑΕΙ - ΤΕΙ	0,0	6,7	10,0	16,7
Άλλος	1,1	2,2	0,0	3,3
Κανένας άλλος	0,0	5,6	30,0	35,6
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι συμβατά με την κοινή αντίληψη που υπάρχει , σχετικά με τους συνήθεις τρόπους εξεύρεσης προσωπικού, ιδίως από τις ΜΜΕ . Ειδικότερα για τις ΜΜΕ, είναι γνωστό ότι μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού τους προέρχεται από οικογενειακές ή φιλικές γνωριμίες ή είναι μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη.

Είναι προφανές ότι οι σημερινές απαιτήσεις επιβάλλουν ορθολογικοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης προσλήψεων από τις επιχειρήσεις. Η υψηλή εξειδίκευση που επιβάλλουν οι τεχνολογικά προηγμένες παραγωγικές διαδικασίες και οι αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, καθώς και η ανάγκη απορρόφησης τεχνογνωσίας από την επιχείρηση, απαιτούν κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη . Τα στελέχη αυτά δεν μπορούν να αναζητηθούν αποτελεσματικά στον περιορισμένο κύκλο της οικογένειας ή των κοινωνικών γνωριμιών ενός εργοδότη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Συνεπώς , για την εξεύρεση κατάλληλων στελεχών δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά με την καταφυγή σε ευρύτερες αγορές εργασίας , με τη χρήση ορθολογικών μεθόδων αναζήτησης, αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

2.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .

Η εκπαίδευση θεωρείται παγκοσμίως το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Στην καθημερινή ζωή ο καθένας εκπαιδεύει τους άλλους . Ως γονείς εκπαιδεύουμε τα παιδιά μας . Ως άνθρωποι μεταδίδουμε γνώσεις και εμπειρίες στα πλαίσια της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς και του ελεύθερου χρόνου μας . Ως προϊστάμενοι και managers εκπαιδεύουμε όσους δουλεύουν για εμάς .

2.1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .

Σε πολλούς ανθρώπους η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο μυαλό μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη . Σε αυτή την περίπτωση η λέξη "εκπαίδευση" ισοδυναμεί με την παρακολούθηση μαθημάτων. Αυτή είναι όμως μόνο μια μορφή εκπαίδευσης και όχι απαραίτητα η πιο αποτελεσματική . Η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια . Θα θεωρήσουμε λοιπόν, την εκπαίδευση προσωπικού ως μια δραστηριότητα που προϋποθέτει έναν πομπό - τον εκπαιδευτή και έναν ή περισσότερους δέκτες - τους εκπαιδευόμενους .

Σχετικός όρος είναι και η ανάπτυξη . Πράγματι , πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση "εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού".

Όλοι μας αναπτυσσόμαστε καθόλη τη διάρκεια της ζωής μας , με αργούς ή γρήγορους ρυθμούς , θετικά ή αρνητικά , ως αποτέλεσμα των εμπειριών μας . Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης , όχι όμως το μοναδικό . Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ίσως αποδειχθούν πιο ισχυροί . Η καλή εκπαίδευση για παράδειγμα , μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών . Μπορεί να μάθουμε να κάνουμε κάτι σωστά, αλλά στη συνέχεια να δουλέψουμε με άλλους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να επηρεαστούμε ανάλογα . Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να υποστηρίζεται και από μια σειρά άλλων παραγόντων , όπως οι προσωπικές μας προτεραιότητες , οι προϊστάμενοί μας , η συμπεριφορά των συναδέλφων μας, οι αμοιβές μας και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας στο σύνολό της .

Η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και την παιδεία είναι συγκεκριμένη και συχνά οι δύο έννοιες αλληλοκαλύπτονται . Η παιδεία έχει να κάνει με τις γνώσεις που λαμβάνουμε , η εκπαίδευση προσωπικού στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς κυρίως μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η παιδεία είναι πιο πλατιά έννοια και έχει στόχους πιο μακροπρόθεσμους . Το να μάθουμε για παράδειγμα , για τον Σαίξπηρ ή τους αρχαίους κλασσικούς είναι κάτι που μπορεί να μας επηρεάσει για όλη μας τη ζωή. Αντίθετα, η εκπαίδευση έχει εδώ τη στενότερη έννοια της εκμάθησης. Η εκμάθηση για παράδειγμα , κάποιου συγκεκριμένου πακέτου software ή της λειτουργίας ενός μηχανήματος . Η παιδεία δεν στοχεύει αποκλειστικά στην επαγγελματική αποκατάσταση , αν και μπορεί να την διευκολύνει . Οι γνώσεις γεωγραφίας , ιστορίας ή μουσικής είναι πιο πιθανό να εμπλουτίσουν την ζωή μας παρά να μας βοηθήσουν να

κερδίσουμε χρήματα. Η εκπαίδευση έχει να κάνει περισσότερο με την εργασία μας, έτσι μπορούμε να σπουδάσουμε για να γίνουμε γραμματείς, λογιστές ή επαγγελματίες οδηγοί. Η διαμάχη για το κατά πόσο η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι εφαρμοσμένη ή όχι, δεν είναι καινούργια.

Για πολύ καιρό τα σχολεία στη Βρετανία οδηγούσαν τους καλύτερους μαθητές τους στην κατεύθυνση των ακαδημαϊκών, μη εφαρμοσμένων σπουδών. Πολλά από τα παλαιότερα παραδοσιακά Πανεπιστήμια θεωρούσαν τις πρακτικές σπουδές κατώτερες. Από την εποχή της ίδρυσης των πρώτων τεχνικών σχολών στη δεκαετία του '60 μέχρι την πανεπιστημιακή τους αναβάθμιση στη δεκαετία του '90, αυτή η ισορροπία έχει ανατραπεί.

2.1.3. ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ.

Δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης. Ορισμένοι τη θεωρούσαν σπατάλη χρόνου που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν κάνοντας κάτι σημαντικότερο. Για πολλούς η εκπαίδευση είναι κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής και δεν νιώθουν την έλλειψή της. Για ορισμένους εργοδότες η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν.

Η καλή εκπαίδευση όμως, ήταν πάντοτε σημαντική, σήμερα ίσως περισσότερο από ποτέ. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για την καριέρα του από την αρχή. Ότι δουλειά και αν κάνει,

θα εξελίσσεται με το χρόνο . Αρκετοί παράγοντες συντελούν σε αυτή την εξέλιξη .

Κάθε δουλειά χρειάζεται καινούργια προσόντα λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, της αλλαγής συστημάτων και διαδικασιών , της αλλαγής αναγκών των καταναλωτών, της νέας νομοθεσίας και κανονισμών, των περιβαλλοντικών αλλαγών, των καινούργιων υλικών και των καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών .

Η τεχνολογική ανάπτυξη από μόνη της δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για μάθηση. Κάποτε οι περισσότερες εργασίες απαιτούσαν ελάχιστα ή καθόλου προσόντα. Για παράδειγμα , η χειρωνακτική εργασία στα εργοστάσια, στις οικοδομές και στα χωράφια ή η γραφική εργασία στα γραφεία. Πολλοί άνθρωποι μπορούσαν να βγάλουν το ψωμί τους χωρίς να έχουν ιδιαίτερα προσόντα. Αυτό δεν συμβαίνει πια . Κάθε χρόνο τα μηχανήματα παίρνουν τη θέση όλο και περισσότερων ανειδίκευτων εργατών. Η χειρωνακτική εργασία γίνεται πλέον από τις μηχανές. Ο σκαφτιάς του περασμένου αιώνα έχει αντικατασταθεί από τον εκσκαφέα. Το μηχάνημα αποκομιδής απορριμμάτων έχει αντικαταστήσει τους σκουπιδιάρηδες. Το πλύσιμο των πιάτων γίνεται από ηλεκτρικό πλυντήριο. Πολλές γραφικές εργασίες γίνονται από μηχανές. Η ηλεκτρονική τεχνολογία έχει αντικαταστήσει τα λογιστικά βιβλία. Αρχεία αποθηκεύονται, ταξινομούνται και εντοπίζονται σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Λογιστικές καταστάσεις ετοιμάζονται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές κειμένων και στέλνονται με φαξ .

Αν και η τεχνολογία μειώνει τον αριθμό των ανειδίκευτων θέσεων εργασίας, αυξάνει την προσφορά θέσεων που απαιτούν περισσότερα

προσόντα. Τα σύγχρονα μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές είναι αρκετά περίπλοκα και χρειάζονται άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να τα σχεδιάσουν, να τα κατασκευάσουν και να τα χειριστούν. Και η ίδια η τεχνολογία πάντως αλλάζει με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς. Μέχρι πρόσφατα μπορούσε κανείς να αποκτήσει από την αρχή όλα τα προσόντα που απαιτούσε η εργασία του. Μπορούσε π.χ. να μάθει τη δουλειά μαθητεύοντας δίπλα σε έναν σιδηρουργό. Μπορούσε επίσης να αποκτήσει τα απαιτούμενα προσόντα κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Για παράδειγμα, ένας οδηγός τρένου, μπορούσε να μάθει τη δουλειά του μέσα σε κάποια χρόνια. Θα άρχιζε ίσως με το να καθαρίζει μηχανές, στη συνέχεια θα μάθαινε να τις χειρίζεται και θα προχωρούσε οδηγώντας τρένα διαφορετικών τύπων. Μόνο μετά το μέσο της καριέρας του, οπότε θα του δινόταν η ευκαιρία να οδηγήσει αμαξοστοιχίες εξπρές, θα έφτανε στην κορυφή του επαγγέλματός του.

Σήμερα αυτό δεν ισχύει παρά για ελάχιστες δουλειές. Μόλις αποκτήσουμε κάποια καινούργια δεξιότητα, η τεχνολογία προχωράει και μας προμηθεύει με νέα εργαλεία και τεχνικές. Αν δεν αποκτήσουμε τα καινούργια προσόντα που απαιτούνται, σε λίγο θα είμαστε ξεπερασμένοι. Η εκπαίδευση δεν είναι πια κάτι που κάνουμε μια φορά και ισχύει για πάντα. Είναι κάτι που πρέπει να κάνουμε συνέχεια, καθόλη τη διάρκεια της ζωής μας.

Ο ολοένα αυξανόμενος ρυθμός εξέλιξης επηρεάζει ιδιαίτερα όσους εγκαταλείπουν την καριέρα τους για ένα διάστημα, προκειμένου να κάνουν οικογένεια ή να ταξιδέψουν. Υπάρχουν ελάχιστες εργασίες τις

οποίες μπορεί κανείς να εγκαταλείψει για δέκα χρόνια , ας πούμε και να επιστρέψει σε αυτές, χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση.

2.1.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

Η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο , τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της . Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο . Οι περισσότερες θέσεις εργασίας είναι κακοπληρωμένες , βαρετές και χαμηλού επιπέδου . Δεν προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και δεν οδηγούν πουθενά . Τέτοιες χαμηλές θέσεις λιγοστεύουν συνέχεια και το χάσμα ανάμεσα σε αυτές και τις πιο εξειδικευμένες ολοένα και αυξάνεται . Οι κάτοχοι ανειδίκευτων θέσεων εργασίας δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά στις οικογένειές τους . Οι αμόρφωτοι γονείς ίσως να μην φροντίζουν για την εκπαίδευση των παιδιών τους . Πρόκειται για έναν φαύλο κύκλο που μπορεί να επηρεάσει γενιές ολόκληρες , ο λεγόμενος «κύκλος στέρησης».

Οι εργοδότες με τη σειρά τους χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη , όποια και αν είναι η εργασία τους. κατ' αυτό τον τρόπο έχουν περισσότερα κίνητρα και προετοιμάζονται καλύτερα για προαγωγή. Οι εργοδότες που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους , αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν . Αυτοί οι εργοδότες είναι αναγκασμένοι να προσελκύουν στελέχη των ανταγωνιστών τους , να προσφέρουν περισσότερα χρήματα για να τα προσλάβουν και συνεπώς,

να συμβάλλουν στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού . Η κοινωνία στο σύνολό της έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση . Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι προς ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Στην Ευρώπη, οι κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος προσπάθησαν τα τελευταία τριάντα χρόνια να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

2.2 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .

Δεν πρόκειται να καταφέρουμε τίποτα αν απλώς αποδεχτούμε την ανάγκη για εκπαίδευση . Το να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού απαιτεί δέσμευση από όλους τους ενδιαφερόμενους.

2.2.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .

Είναι απαραίτητο οι εργοδότες και τα ανώτερα στελέχη να πιστεύουν πραγματικά ότι η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της . Οι managers σε όλα τα επίπεδα πρέπει να γνωρίζουν πως μπορεί να συμβάλλει η εκπαίδευση στην επιτυχία του τμήματός τους . Αυτή η δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης πρέπει να είναι ξεκάθαρη . Κανένας δεν πρόκειται να πάρει την εκπαίδευση στα σοβαρά αν δεν είναι σίγουρος ότι οι προϊστάμενοι του πιστεύουν πράγματι σε αυτήν . Η δέσμευση αυτή απαιτεί συνεχή επαναβεβαίωση , δεν μπορεί να αποτελεί μεμονωμένο γεγονός .

Αποτελεσματικές μέθοδοι , με τις οποίες η διοίκηση μπορεί να αποδείξει τη δέσμευση της είναι η ακόλουθες :

- Εξεκάθαρη διατύπωση της πολιτικής της επιχείρησης όσο αφορά την εκπαίδευση προσωπικού .
- Υποστήριξη του προγράμματος εκπαίδευσης μέσα από τις διαδικασίες όπως αξιολόγηση , συμβουλευτικές υπηρεσίες .
- Προσωπική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο .
- Τακτική επιθεώρηση των αναγκών εκπαίδευσης από τη διοίκηση .
- Διάθεση των απαραίτητων πόρων .

2.2.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥΣ .

Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να πεισθούν ότι η εκπαίδευση είναι πολύτιμη για τους ίδιους και όχι απλώς κάτι που τους ζητείται να κάνουν. Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης , πρέπει να μας κάνει να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο εκτελούμε κάποια καθήκοντά μας Όπως έχουμε ήδη πει , κανένας δεν μπορεί να μας αναγκάσει να αναπτυχθούμε όσο καλή και αν η εκπαίδευση που λαμβάνουμε. Για να φτάσουμε στον σκοπό μας , πρέπει να θέλουμε, να πιστεύουμε ότι η εκπαίδευση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες μας και να αναλάβουμε τη δέσμευση ότι Θα πετύχουμε πριν , κατά τη διάρκεια και μετά .

Η ευκαιρία για εκπαίδευση δεν γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από όλους . Η αντίσταση πολλές φορές οφείλεται σε φόβο . Ορισμένοι

ανειδίκευτοι εργάτες φοβούνται ότι η επιμόρφωση θα τους χωρίσει από τους φίλους τους . Μπορεί να χρειαστεί να δουλέψουν σε άλλο χώρο, να αναλάβουν καινούργια και πιο δύσκολα καθήκοντα και υπάρχει ο κίνδυνος οι υπόλοιποι να τους αντιμετωπίζουν με ειρωνεία ή φθόνο, ακόμα και να τους ταυτίσουν με την " διοίκηση". Οι εξειδικευμένοι εργάτες και επαγγελματίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην εκπαίδευση κυρίως από περηφάνια. Πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα και ότι η ανάγκη για επιμόρφωση ισοδυναμεί με παραδοχή αδυναμιών ή ότι αποτελεί υποβιβασμό να αναγκαστούν να εκθέσουν μπροστά σε άλλους την μακρά πείρα τους . Ίσως να φοβούνται ότι θα αποκαλυφθεί η άγνοιά τους ή ότι οι ικανότητές τους θα συγκριθούν με αυτές των συναδέλφων τους . Υπάρχουν πάντως και πολλά θετικά κίνητρα που μπορούν να αντισταθμίσουν τις αρνητικές πιέσεις που νιώθουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι .

Οι εκπαιδευόμενοι πάντως θέλουν να εκπαιδευτούν για τους εξής λόγους :

- Μόλις έπιασαν δουλειά .
- Θέλουν μια νέα θέση εργασίας.
- Θέλουν προαγωγή .
- Θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση τους .
- Όταν η εργασία τους αλλάζει .
- Όταν όλοι οι υπόλοιποι επιμορφώνονται .
- Όταν θέλουν να αναπτυχθούν ως άτομα .
- Όταν τους βοηθάει να πετύχουν μακροπρόθεσμους στόχους .

Τα σημαντικότερα κίνητρα έχουν συνήθως να κάνουν με τους μακροπρόθεσμους στόχους. Σήμερα πολλοί άνθρωποι κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια για την καριέρα τους . Εκπαιδεύονται όχι μόνο για τη δουλειά τους που κάνουν τώρα, αλλά και για την επόμενη , ίσως και τη μεθεπόμενη .

2.2.3. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ .

Περισσότερο από κάθε άλλον οι εκπαιδευτές πρέπει να πιστεύουν στην αξία αυτού που κάνουν. Η εκπαίδευση δεν είναι δραστηριότητα που μπορεί να πετύχει αν δεν γίνει με όρεξη και πίστη από αυτόν που την κάνει . Κάθε σωστός εκπαιδευτής πρέπει να έχει μέσα του ένα στοιχείο ιεραποστολικού ζήλου . Άλλωστε δουλειά του είναι να αλλάξει τις ζωές των ανθρώπων προς το καλύτερο.

2.3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .

2.3.1. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ .

Η διαπίστωση της ανάγκης είναι το πρώτο και πολύ σημαντικό τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά πολλά απ' όσα πρόκειται να κάνουμε θα επαναληφθούν και στο τελικό στάδιο , το στάδιο της εκτίμησης των αποτελεσμάτων . Πράγματι , αυτό δεν πρόκειται να ολοκληρωθεί αν δεν προχωρήσουμε σε συγκρίσεις της κατάστασης πριν και μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κλείνοντας έτσι τον κύκλο .

2.3.2. ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

Είναι συνηθισμένο να εκτιμούμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης από κάτω προς τα πάνω προσθέτοντας με άλλα λόγια τις ανάγκες των ατόμων και των τμημάτων προκειμένου να κάνουμε ένα πρόγραμμα για ολόκληρη την εταιρεία . Θεωρείται πάντως πιο αποτελεσματικό να αρχίσουμε έχοντας στο μυαλό μας μια σφαιρικότερη αντίληψη των μακροπρόθεσμων αναγκών της επιχείρησης για εκπαίδευση και επιμόρφωση .

Σημείο εκκίνησης μιας τέτοιας προσέγγισης είναι η επιχείρηση και το στρατηγικό της σχέδιο . Αν δεν υπάρχει τέτοιο σχέδιο θα πρέπει να δημιουργηθεί . Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει άμεσα και τους ανθρώπινους πόρους αν και αυτό δεν αναγνωρίζεται πάντα . Για την εκπλήρωση των στόχων μας χρειαζόμαστε πάντα ανθρώπους με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες . Δεν έχει νόημα να σχεδιάζουμε την αύξηση των πωλήσεών μας κατά 200% αν το τμήμα πωλήσεων δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα . Αυτό σημαίνει ότι πρέπει είτε να προσλάβουμε περισσότερους υπαλλήλους , η οποία είναι δαπανηρή απόφαση είτε να βελτιώσουμε την απόδοση όσων έχουμε στη διάθεσή μας , οπότε η εκπαίδευση προσωπικού είναι απαραίτητη. Δεν έχει νόημα να εγκαινιάσουμε ένα καινούργιο δίκτυο υπολογιστών ή να αγοράσουμε τα πιο εξελιγμένα μηχανήματα , αν οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν να τα χειριστούν . Αν σχεδιάζουμε να μειώσουμε τις επιστροφές ή να ανταποκριθούμε καλύτερα στα παράπονα των πελατών , θα πρέπει να

εκπαιδεύσουμε κατάλληλα το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες . Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες επειδή αγνοούν αυτή τη βασική αρχή .

2.3.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .

Μέσα στο γενικό σχέδιο θα πρέπει να εντοπίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμέρους τμημάτων ή λειτουργιών . Είναι απαραίτητο να εξετάσουμε τις ανάγκες όσων συμμετέχουν σε μια συγκεκριμένη λειτουργία . Για παράδειγμα , επαφές με τους πελάτες ή επεξεργασία κειμένων . Η ανάγκη μπορεί να προκύπτει για μια σειρά από λόγους : μπορεί να αναλάβουμε πρόσφατα το πόστο του μάνατζερ , η απόδοση ίσως είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη , οι απαιτήσεις μπορεί να έχουν αυξηθεί ή αλλάξει . Σε γενικές γραμμές , οποιαδήποτε αλλαγή σε προϊόντα , υπηρεσίες , μεθόδους , τεχνολογία , εγκαταστάσεις , στελέχη ή προσωπικό είναι πιθανό να δημιουργήσει εκπαιδευτικές ανάγκες .

2.3.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Αφού διαπιστώσουμε την ανάγκη για εκπαίδευση και επιμόρφωση, πρέπει να θέσουμε τους επιμέρους στόχους . Ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων θα μας βοηθήσει να επιλέξουμε με πιο τρόπο μπορούμε καλύτερα να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για να εκτιμήσουμε το αποτέλεσμα .

Στον καθορισμό στόχων συμμετέχουν και οι εκπαιδευόμενοι και οι managers τους είναι απαραίτητο να συμφωνήσουν εκ των προτέρων ποιοι θα είναι οι στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης , πώς θα διαπιστωθεί η επίτευξή τους και πώς θα χρησιμοποιηθούν οι καινούργιες γνώσεις και δεξιότητες . Αν σε αυτό το στάδιο συμμετέχουν και τα δύο μέρη , η δέσμευσή τους θα παραμείνει ισχυρή και στα επόμενα στάδια και θα είναι ευκολότερο να μετρηθεί η πρόοδος που συντελέστηκε . Οι στόχοι μπορούν να αποτελέσουν μέρος μιας συμφωνίας ανάμεσα στον εκπαιδευτή, τον προϊστάμενο και τον εκπαιδευόμενο .

2.4. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .

Οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού είναι:

1. Χρηματοδότηση .
2. Χρόνος .
3. Εκπαιδευτής .
4. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός .
5. Εκπαιδευόμενος .
6. Αντικείμενο .

1. Χρηματοδότηση .

Στο θέμα της εκπαίδευσης οι αποφάσεις μας δεν πρέπει πάντα να καθορίζονται από την τιμή. Είναι λάθος να υποθέσουμε ότι το πιο ακριβό

πρόγραμμα θα είναι και το καλύτερο ή ότι κάποια φτηνή λύση θα είναι αρκετή για να καλύψει τις ανάγκες μας. Το κόστος ενδέχεται να ποικίλλει σημαντικά για διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης που έχουν το ίδιο αντικείμενο. Για παράδειγμα, το μοναδικό κόστος της εκπαίδευσης στον χώρο της εργασίας μπορεί να είναι ο χρόνος που διαθέτει ο manager .

Το ίδιο μάθημα όμως έξω από τον χώρο της εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει δίδακτρα , έξοδα μεταφοράς και διαμονής καθώς και τον μισθό του εκπαιδευόμενου για το διάστημα που παρακολουθεί τα μαθήματα. Η επιλογή εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες , δεν υπάρχουν κανόνες για το πώς πρέπει να κάνουμε την επιλογή αυτή .

Το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει :

- Δίδακτρα - Εξέταστρα .
- Βιβλία - film - software κ.α .
- Κόστος εγκαταστάσεων και εξοπλισμού π.χ. ενοικίαση αιθουσών.
- Αμοιβή και έξοδα εκπαιδευτών και συμβούλων .
- Έξοδα μετακίνησης και διαμονής των εκπαιδευομένων .

Το κόστος της εκπαίδευσης μπορεί να καλυφθεί ολόκληρο ή εν μέρει από κάποιες κρατικές επιχορηγήσεις. Αφού κάνουμε την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου , θα πρέπει να ετοιμάσουμε και τον προϋπολογισμό .

2. Χρόνος .

Ο χρόνος μπορεί να είναι σημαντικός από πολλές απόψεις . Η εκπαίδευση που δέχεται κάποιος όταν αναλαμβάνει ένα καινούργιο πόστο , υπόκειται πάντα σε χρονικές πιέσεις. Είναι στο συμφέρον όλων να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο γίνεται πιο γρήγορα . Ίσως να υπάρχουν και προθεσμίες , πριν από τις οποίες η σχετική εκπαίδευση θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί , π.χ. για την εγκατάσταση καινούργιων μηχανημάτων, το λανσάρισμα ενός καινούργιου προϊόντος ή το άνοιγμα νέων υποκαταστημάτων.

Υπάρχει συχνά κάποιο όριο για το πόσο μπορούν να λείψουν από τη Θέση τους κάποιοι υπάλληλοι. Ακόμα και αν η ανάγκη είναι επιτακτική, οι προϊστάμενοι είναι διστακτικοί στη χορήγηση των απαραίτητων αδειών. Αν τα οφέλη είναι λιγότερο ξεκάθαρα ή άμεσα, οι δισταγμοί αυτοί είναι πιο έντονοι. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που πρόκειται να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα στο χώρο εργασίας ή απαιτεί καθημερινές ολιγόωρες άδειες, μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες λόγω απροσδόκητων καταστάσεων , όπως η αλλαγή εργασίας του εκπαιδευομένου ή η νοοτροπία ενός καινούργιου προϊσταμένου.

Είναι απαραίτητο να είμαστε ρεαλιστές. Δεν πρόκειται να κερδίσουμε τίποτα με το να διαλέγουμε μεθόδους που απαιτούν χρόνο που δεν μπορεί να σπαταληθεί.

3. Οι εκπαιδευτές .

Πολλοί άνθρωποι μπορούν να ασκήσουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Ορισμένες από τις μεθόδους τις οποίες θα αναφερθούμε , απαιτούν έναν συγκεκριμένο τύπο εκπαιδευτή . Σε άλλες , υπάρχει περιθώριο επιλογής .

Πιθανοί εκπαιδευτές μπορεί να είναι :

- Εσωτερικοί επαγγελματίες εκπαιδευτές .
- Εξωτερικοί σύμβουλοι .
- Επαγγελματικά σωματεία .
- Managers .
- Συνάδελφοι .

Μια από τις σημαντικότερες επιλογές που έχουμε να κάνουμε είναι κατά πόσο πρέπει να προσλάβουμε εσωτερικούς επαγγελματίες εκπαιδευτές ή να βασιστούμε σε εξωτερικές πηγές . Τουλάχιστον στη Βρετανία τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί η τάση της αποδυνάμωσης των τμημάτων εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης και του κλεισίματος των αντίστοιχων ειδικών σχολών. Πολλές επιχειρήσεις αξιοποιούν και τις δύο επιλογές, αναθέτοντας σε τρίτους τους πιο εξειδικευμένους τομείς εκπαίδευσης.

Ορισμένοι σύμβουλοι εκπαίδευσης προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες τους ότι οι δικές τους μέθοδοι περιέχουν μοναδικά πλεονεκτήματα που δεν θα μπορέσουν να βρουν πουθενά αλλού . Στην ουσία ο σημαντικότερος παράγοντας για σωστή επιλογή είναι ο συνδυασμός της εμπειρίας του συμβούλου και του δικού μας περιβάλλοντος .

Αν χρησιμοποιούμε δικούς μας εκπαιδευτές, είναι σημαντικό να έχουν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτές σωστά σε αυτά που τους ζητάμε να κάνουν. Ενδέχεται να δημιουργηθεί πρόβλημα αν στο παρελθόν τον ρόλο του εκπαιδευτή έπαιζαν managers και συνάδελφοι, όπως συμβαίνει αρκετά συχνά.

4. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός.

Σχεδόν όλες οι εκπαιδευτικές μέθοδοι απαιτούν κάποιου είδους εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Ακόμα και το απλούστερο μάθημα απαιτεί τουλάχιστον μια αίθουσα με κατάλληλη επίπλωση και βασικό εξοπλισμό.

Το περιβάλλον πρέπει να είναι κατάλληλο για τον σκοπό μας. Η διαρρύθμιση της αίθουσας μπορεί να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του μαθήματος. Αν είναι διαρρυθμισμένη σαν σχολική αίθουσα για παράδειγμα, θα είναι δύσκολο να δημιουργηθεί κλίμα συμμετοχής. Αν υπάρχουν προβλήματα ορατότητας και ακουστικής, όλες οι προσπάθειές μας θα πάνε χαμένες. Τα επίπεδα θορύβου και θερμοκρασίας πρέπει να είναι κατάλληλα και να υπάρχει προστασία από τυχόν περισπασμούς. Ανάλογα με τη μέθοδο εκπαίδευσης που επιλέξαμε, μπορεί να χρειαζόμαστε μια αίθουσα για ομαδικές δραστηριότητες ή για ατομική μελέτη.

Τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης έξω από το χώρο εργασίας απαιτούν κάποιο ελάχιστο εξοπλισμό, πίνακες, προβολείς και οθόνες. Μπορεί να χρειαστούμε και προβολείς για slides, βίντεο ή κινηματογραφικό προβολέα και οθόνη. Ίσως να χρειαστούμε δείγματα,

μοντέλα ή μακέτες. Σε σπάνιες περιπτώσεις η εκπαιδευτική μέθοδος μπορεί να απαιτήσει περίπλοκο και δαπανηρό εξοπλισμό . Συχνά μπορούμε να επωφεληθούμε και από μια καλή βιβλιοθήκη ή ένα κέντρο πληροφοριών .

5. Οι εκπαιδευόμενοι .

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι κομμένη και ραμμένη στα μέτρα των ανθρώπων που πρόκειται να εκπαιδευθούν. Δεν μπορούμε να εκπαιδεύσουμε με τον ίδιο τρόπο μια ομάδα έμπειρων μηχανολόγων και μια ομάδα νεαρών αποφοίτων. Υπάρχει διαφορά αν εκπαιδεύουμε ένα μόνο άτομο, μια μικρή ή μια μεγάλη ομάδα , αν η ροή των εκπαιδευομένων είναι συνεχής ή περιστασιακή .

Αν στόχος μας είναι να ηγηθούμε μιας ομάδος και όχι απλώς ενός συνόλου ατόμων , πρέπει να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους ως ομάδα. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ομαδικές δραστηριότητες . Σε πολλές περιπτώσεις το πιο κατάλληλο πρόγραμμα είναι τα εσωτερικά σεμινάρια που έχουν επίκεντρο τις κυριότερες δραστηριότητες της ομάδας. Μπορούμε να συμπεριλάβουμε και μεθόδους που έχουν στόχο την ανάπτυξη των διαπροσωπικών στοιχείων της ομαδικής εργασίας .

6. Το αντικείμενο .

Η μάθηση μπορεί να χωριστεί σε τρεις ευρύτερους τομείς : Γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπίες . Λίγες εκπαιδευτικές δραστηριότητες δεν

περιλαμβάνουν και τους τρεις. Έτσι, η επιτυχία σε κάποιες γραπτές εξετάσεις δεν απαιτεί μόνο την απόκτηση κάποιων γνώσεων, αλλά και την ικανότητα να οργανώσουμε και να παρουσιάσουμε αυτές τις γνώσεις ώστε να ικανοποιήσουμε τον εξεταστή .

Στην εκπαίδευση προσωπικού η έμφαση δίνεται συνήθως στην ανάπτυξη δεξιοτήτων , π.χ. η επαγγελματική οδήγηση , η χρήση ενός προγράμματος software , οι επαγγελματικές παρουσιάσεις . Δεν είναι δυνατό να αναπτυχθούν αυτές οι δεξιότητες χωρίς εξάσκηση και ανάδραση για μεγάλο χρονικό διάστημα , που μπορεί να είναι εβδομάδες ή και μήνες.

Αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο πολλών μορφών εκπαίδευσης, όπως η εξυπηρέτηση πελατών και η δημιουργία ομάδων. Η αλλαγή νοοτροπίας δεν απαιτεί τόσο χρόνο όσο η ανάπτυξη δεξιοτήτων, χρειάζεται όμως συνεχή επαφή , υποστήριξη και παρακολούθηση στο περιβάλλον της εργασίας .

2.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ .

Οι σημαντικότερες μέθοδοι για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι:

1. Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας .
2. Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας .
3. Εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων .

2.5.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑ Ή ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, χωρίζονται σε αυτές που γίνονται μέσα και σε αυτές που γίνονται έξω από το χώρο της εργασίας, αν και αρκετές συνδυάζουν και τα δύο .

Έτσι, η εκπαίδευση στο χώρο της εργασίας γίνεται μέσα στο κανονικό εργασιακό περιβάλλον , όπου οι εκπαιδευόμενοι κάνουν τη δουλειά για την οποία αμείβονται .

Αντίθετα, η εξωτερική εκπαίδευση γίνεται σε ειδικό χώρο και δεν περιλαμβάνει παραγωγική εργασία. Η μάθηση μέσω της εξάσκησης είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος .

Η εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας έχει πολλά πλεονεκτήματα. Δεν απαιτεί πρόσθετες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και εκπαιδευτή και γι' αυτό είναι συχνά φθηνότερη από την εξωτερική εκπαίδευση. Εξάλλου, η σωστή συμπεριφορά μπορεί να διδαχθεί μόνο μέσα στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον .

Ωστόσο, η εσωτερική εκπαίδευση έχει και μειονεκτήματα. Απαιτεί προσωπική επαφή και άρα πολύ χρόνο από τον εκπαιδευτή. Είναι πιο δύσκολο να δομηθεί και να ελεγχθεί , ενώ οι περισπασμοί είναι περισσότεροι και ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος μπορεί να αποτελεί περισπασμό για τους άλλους. Αν ο εκπαιδευόμενος δουλεύει κανονικά , δέχεται πίεση για την επίτευξη κάποιων στόχων. Αν δουλεύει στα πλαίσια μιας ομάδας , θα είναι ο πιο αδύναμος κρίκος της. Αν η δουλειά του προϋποθέτει επαφή με πελάτες , το επίπεδο της εξυπηρέτησής τους

ενδέχεται να επηρεασθεί. Επίσης μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα ασφάλειας, τα τμήματα εκπαίδευσης σε εστιατόρια, νοσοκομεία και κομμωτήρια συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων, αλλά στα υπόλοιπα επαγγέλματα ένας τέτοιος συνδυασμός είναι δυσκολότερος.

Ορισμένοι managers δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την εσωτερική εκπαίδευση. Άλλοι απλώς θέλουν να αναθέσουν την ευθύνη σε τρίτους, αλλά δεν πρέπει ποτέ να επιδιώκουμε κάτι τέτοιο. Η αποτελεσματική εκπαίδευση συνήθως γίνεται και μέσα και έξω από τον χώρο εργασίας. Όταν η απόκτηση γνώσεων είναι απαραίτητη, ο καλύτερος χώρος είναι μια αίθουσα ή ένα αναγνωστήριο για μελέτη. Όταν το ζητούμενο είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εξάσκηση μέσα στην εργασία είναι απαραίτητη.

2.5.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .

Η εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να γίνει με αρκετούς τρόπους, οι περισσότεροι από τους οποίους αποτελούν επέκταση των αρχών του σωστού management .

2.5.2.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΣΜΟΣ .

Αναπολώντας την καριέρα τους, οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι οι περίοδοι οι οποίες έμαθαν τα περισσότερα, ήταν αυτές που είχαν καλό αφεντικό . Οι σωστοί προϊστάμενοι καθοδηγούν, θέτουν στόχους, παρακινούν, συμβουλεύουν, υποστηρίζουν, διορθώνουν και αν είναι απαραίτητο, επιβάλλουν πειθαρχία σε όσους δουλεύουν μαζί τους.

Όπως τα παιδιά μαθαίνουν συχνά ασυνείδητα από τους γονείς τους, έτσι και οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από το αφεντικό τους . Στοιχεία όπως η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και τους πελάτες της μεταδίδονται με αυτό τον τρόπο. Αυτοί οι παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ο προϊστάμενος παίζει κυρίαρχο ρόλο .

2.5.2.2. ΕΚΓΥΜΝΑΣΗ .

Η εκγύμναση βρίσκεται στην καρδιά της εσωτερικής εκπαίδευσης. Όταν ακολουθείται από εξάσκηση και ανάδραση είναι η πιο φυσική μέθοδος για την εκμάθηση δραστηριότητας, είτε πρόκειται για τον χειρισμό ενός μηχανήματος είτε για γραφική εργασία είτε για διαπραγματεύσεις με έναν προμηθευτή. Κάθε μορφή εσωτερικής εκπαίδευσης πρέπει να περιέχει στοιχεία εκγύμνασης .

Κάθε σωστός προϊστάμενος εκγυμνάζει τους υφισταμένους του . Από τη στιγμή που θα αναλάβουν το πόστο τους, ο προϊστάμενος έχει την πρωταρχική ευθύνη να τους εξηγήσει τι προσδοκείται από αυτούς , ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία θα κριθούν και πώς μπορούν να βοηθηθούν . Η ευθύνη της εκγύμνασης ανήκει στον προϊστάμενο . Μπορεί όμως , και πολλές φορές επιβάλλεται να αποτελέσει αντικείμενο εξουσιοδότησης σε τρίτους .

Τα άτομα στα οποία θα γίνει αυτή η εξουσιοδότηση για να αναλάβουν την εκγύμναση πρέπει να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- να είναι έμπειροι
- να έχουν μεταδοτικότητα
- να είναι υπομονετικοί
- να μπορούν να διαθέσουν αρκετό χρόνο στον εκπαιδευόμενο
- να μην πάσχουν από ανασφάλεια ώστε να φοβούνται ότι ο εκπαιδευόμενος μπορεί να τους ξεπεράσει

Είτε γίνει από τον προϊστάμενο είτε από κάποιον άλλο , η αποτελεσματική εκγύμναση πρέπει να ακολουθεί ορισμένους κανόνες όπως:

- Επίδειξη
- Ανάλυση και εξήγηση
- Απάντηση στις απορίες του εκπαιδευομένου
- Ενθάρρυνση σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Παροχή πρόσθετης βοήθειας , αν χρειαστεί

2.5.2.3. ΜΕΝΤΟΡΕΣ

Δουλειά του μέντορα είναι η συνεχής και προσωπική υποστήριξη του εκπαιδευομένου από κάποιον που δεν είναι προϊστάμενος του .

Οι μέντορες είναι συνήθως έμπειροι συνάδερφοι , αλλά σε αντίθεση με τον εκπαιδευτή , δεν έχουν το ρόλο του ειδικού σε ένα θέμα .Η απουσία της σχέσης προϊσταμένου και υφισταμένου σημαίνει ότι η σχέση με τον μέντορα δεν εμπεριέχει «απειλές» .

Ο ρόλος του μέντορα εκφράζεται με μια σειρά συναντήσεων που μπορεί να είναι τακτικές ή περιστασιακές όταν δηλαδή παρουσιάζονται δυσκολίες. Δεν είναι ασυνήθιστο μια ομάδα εκπαιδευομένων να συναντάται με τον ίδιο μέντορα .

2.5.2.4. ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μετακινούνται από τη μια εργασία σε άλλη , κατά την διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος , μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική .Διδάσκει καινούργιες δεξιότητες , βοηθά τους εργαζομένους να είναι πιο ευέλικτοι και μπορεί να αναθερμάνει τα κίνητρα τους .Τέλος προσθέτει αρκετή εμπειρία .

2.5.2.5.ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΛΛΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι μια τεχνική προσθήκης καινούργιων στοιχείων και ευθυνών σε μια εργασία , έτσι ώστε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική για τον εργαζόμενο .Για παράδειγμα, μπορεί να του δοθεί η ευκαιρία να παρακολουθήσει ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία από την αρχή ως το τέλος , να έρθει σε άμεση επαφή με τους ίδιους τους πελάτες και άλλα .

Η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων δίνει την ευκαιρία και τις απαραίτητες ικανότητες στους εργαζομένους , ώστε να μπορούν να εκτελέσουν πολλές διαφορετικές εργασίες .

2.5.2.6. ΑΠΟΣΠΑΣΗ .

Η απόσπαση εργαζομένων σε τμήμα ή τομέα εργασίας διαφορετικό από το δικό τους μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική μορφή εκπαίδευσης .Με αυτόν τον τρόπο πωλητές ή σχεδιαστές μπορούν να περάσουν κάποιον χρόνο στον τομέα της παραγωγής , το προσωπικό της μηχανογράφησης στο λογιστήριο κ.ο.κ. Έτσι μπορούν να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες και γνώσεις και να κατανοήσουν περισσότερο την εργασία που ήδη επιτελούν .

Όπως και οι άλλες εκπαιδευτικές μέθοδοι , η απόσπαση απαιτεί την κατάλληλη ενημέρωση των εκπαιδευομένων εκ των προτέρων και την ανάλογη υποστήριξη στην συνέχεια .

2.5.2.7. «ΣΚΙΩΔΗΣ » ΕΡΓΑΣΙΑ .

Σκιώδης εργασία είναι η παρακολούθηση ενός έμπειρου υπαλλήλου στην δουλειά του που μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη .

Χρησιμοποιείται πολλές φορές για εκπαίδευση ατόμων που ενδέχεται να προαχθούν σε διοικητικές θέσεις , καθώς και μαθητών που επιθυμούν να μάθουν περισσότερα για συγκεκριμένα επαγγέλματα .

Δυστυχώς , ελάχιστοι άνθρωποι μπορούν να δουλέψουν κανονικά ενώ παρακολουθούνται για μακρύ χρονικό διάστημα .Είναι επίσης σπάνιο να διαθέτει ο υπάλληλος τον χρόνο , την ικανότητα και την διάθεση να εξηγεί κάθε φορά τις πράξεις του .

2.5.2.8. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ «ΤΟΥΡΝΕ».

Μια σειρά επισκέψεων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στην προσαρμογή των νεοπροσληθέντων. Εξυπηρετεί την ανάπτυξη των προσωπικών επαφών και εκθέτει το πλέγμα των σχέσεων ανάμεσα στους διάφορους τομείς και δραστηριότητες .

Πριν από μια τουρνέ , θα πρέπει να προηγηθεί συζήτηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους και τον μάνατζερ σχετικά με τους επιθυμητούς στόχους , τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα άτομα που πρέπει να γνωρίσουν .

Πρέπει να προβλεφθεί ο απαραίτητος χρόνος για κάθε επίσκεψη . Αν είναι πολύ περιορισμένος , είναι δυσκολότερο να οικοδομηθούν σχέσεις , να εξοικειωθούν οι επισκέπτες με το κλίμα της δουλειάς και να κάνουν ερωτήσεις .Αν πάλι είναι πολύ εκτεταμένος , μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και στους επισκέπτες και στο προσωπικό . Τέλος είναι καλό να καταγράψουν οι εκπαιδευόμενοι την εμπειρία τους σε ένα ημερολόγιο ή να ετοιμάσουν μια πιο επίσημη αναφορά για τον μάνατζερ .

2.5.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .

Η εκπαίδευση έξω από το χώρο της εργασίας γίνεται με τη μορφή μαθημάτων . Η διάρκειά τους μπορεί να ποικίλει από μία - δύο ώρες έως πολλούς μήνες. Γενικά μπορούμε να τα κατατάξουμε σε μαθήματα μεγάλης και μικρής διάρκειας . Τα μεγάλης διάρκειας είναι αυτά που

κρατάνε πάνω από μια εβδομάδα, τα μικρής διάρκειας είναι αυτά που απαιτούν λιγότερο χρόνο .

Άλλες λέξεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να περιγράψουμε την ίδια εκπαιδευτική διαδικασία είναι "εργαστήρια", "σεμινάρια" και " επαγγελματική διδασκαλία" .

2.5.3.1. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ .

Σε πολλούς ανθρώπους ο όρος «επαγγελματική εκπαίδευση» φέρνει στο μυαλό μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται γύρω από έναν εκπαιδευτή και τον παρακολουθούν . Τέτοια μαθήματα παραδίδονται σε αμέτρητες επιχειρήσεις και η ποικιλία των θεμάτων είναι τεράστια .

2.5.3.2. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΕΓΑΛΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ .

Τα μαθήματα μεγάλης διάρκειας έξω από τον χώρο της εργασίας συνήθως , προορίζονται για διοικητικά στελέχη , προγραμματιστές , αναλυτές συστημάτων και άλλους ειδικούς .

Προκειμένου να παρακολουθήσουν τα μαθήματα, δίνονται στους ενδιαφερομένους είτε τακτικές ημερήσιες άδειες είτε μια συγκεντρωτική. Όταν παίρνουν ημερήσια άδεια , οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν τακτικά μαθήματα σε κολέγιο ή άλλο οργανισμό , συνήθως μια φορά την εβδομάδα . Στη συγκεντρωτική άδεια η εκπαίδευση είναι συνεχόμενη για διάστημα αρκετών εβδομάδων και εναλλάσσεται με εκπαίδευση μέσα στο χώρο της εργασίας .

Τα πλεονεκτήματα των μαθημάτων μεγάλης διάρκειας είναι τα εξής:

- Πλήρης απομάκρυνση από τον χώρο εργασίας και τις πιέσεις που συνεπάγεται .
- Εκπαίδευση διεξοδική και εξειδικευμένη .
- Ισχυρές διαπροσωπικές εμπειρίες .
- Ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολύπλευρων τεχνικών .

2.5.3.3 ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ .

Μπορούμε να αποκτήσουμε γνώσεις και ορισμένες δεξιότητες με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων για υπολογιστές . Τα προγράμματα παρέχονται σε CD ROMS , τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε Η/Υ εφοδιασμένους με κατάλληλο drive , είναι πολύ ισχυρά . Προσφέρουν δυνατότητες επιλογών , γραφήματα κινητά και ακίνητα , ήχο κ.τ.λ. . Έτσι λειτουργούν πραγματικά αμφίδρομα (δηλαδή ο χρήστης μπορεί να συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα) και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του χρήστη καθώς προχωράει η εκπαιδευτική διαδικασία .

2.5.3.4 ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ .

Η προσομοίωση έχει αποδειχτεί εξαιρετικά αποτελεσματική εκπαιδευτική τεχνική για μια σειρά από δεξιότητες . Ο προσομοιωτής δημιουργεί ένα περιβάλλον , όπου ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει σχεδόν τις ίδιες συνθήκες που θα αντιμετώπιζε στην πραγματικότητα . Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ήχους , θεάματα , φυσικές κινήσεις ή και

ακόμα φυσικούς χώρους . Λόγω του υψηλού κόστους , ο αριθμός των εκπαιδευομένων και το ρίσκο της εκπαίδευσης σε πραγματικές συνθήκες πρέπει να είναι μεγάλο .

Η ανάπτυξη της «εικονικής πραγματικότητας» μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να επεκταθούν οι χρήσεις της προσομοίωσης και σε άλλους τομείς , μέσω της εικονικής πραγματικότητας με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού . Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να δεχτούν ερεθίσματα τα ίδια με αυτά που θα προκαλούσαν οι ενέργειες τους στην πραγματικότητα .

2.5.3.5. ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ .

Ποτέ στο παρελθόν δεν κυκλοφορούσαν τόσα εξειδικευμένα βιβλία όσα σήμερα . Πολλά από αυτά , αφορούν συγκεκριμένους τομείς , είναι προσεκτικά σχεδιασμένα και καλογραμμένα . Εκτός από τα βιβλία υπάρχουν και αρκετές εξειδικευμένες εφημερίδες και περιοδικά .

Ωστόσο με την ανάγνωση και μόνο δεν μπορούμε να βελτιώσουμε τις δεξιότητες μας . Είναι απαραίτητο για σωστή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση η ανάγνωση να συνοδεύεται από πρακτική εφαρμογή και άλλες μεθόδους ανάπτυξης .

2.5.3.6. ΜΑΘΗΣΗ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ .

Η μάθηση εξ αποστάσεως είναι μια κατάσταση όπου ο εκπαιδευόμενος και ο εκπαιδευτής δεν έρχονται σε άμεση επαφή .

Οι πιο πρόσφατες εξελίξεις συνδέουν τη μάθηση εξ αποστάσεως με την ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων , απαιτώντας από τον εκπαιδευόμενο να εφαρμόσει τις γνώσεις του στο περιβάλλον εργασίας του . Αυτή η διαδικασία ενισχύεται και παρακολουθείται μέσω της συμπλήρωσης ημερολογίου , της συλλογής στοιχείων σχετικών με την απόδοση π.χ. με αναφορές και διάφορα σχόλια των προϊσταμένων των εκπαιδευομένων .

2.5.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ .

Ένας παράγοντας για την επιλογή εκπαιδευτικής μεθόδου , είναι ο αριθμός των ατόμων που πρόκειται να εκπαιδευτούν και το κατά πόσο οι ανάγκες εμφανίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα .

Ανάγκες για ομαδική εκπαίδευση που παρουσιάζονται σε επαναλαμβανόμενη βάση, είναι η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων.

2.5.4.1. ΜΑΘΗΤΕΙΑ .

Η μαθητεία διαρκεί μια περίοδο μερικών χρόνων, από τρία έως επτά. Η μαθητεία συνδέεται συνήθως με χειρωνακτικές εργασίες , χρησιμοποιείται όμως και σε επαγγέλματα όπως του δικηγόρου ή του λογιστή.

Δυστυχώς ο θεσμός της μαθητείας έχει συνδεθεί με τις περιοριστικές πρακτικές συνδικάτων και επαγγελματικών συλλόγων, που έχουν ως στόχο να διατηρήσουν χαμηλή την προσφορά εξειδικευμένης

εργασίας. Εμπόδιο αποτελεί και η αυθαίρετη επιβολή ορίων ηλικίας . Επιπλέον , ορισμένοι εργοδότες χρησιμοποιούν τους μαθητευόμενους , ως πηγή φτηνής εργασίας. Άλλοι δεν παρέχουν εκπαίδευση για τις δεξιότητες που χρειάζονται και επαφίενται στο να προσελκύουν εξειδικευμένους εργάτες από άλλες επιχειρήσεις . Άλλωστε η μεγάλη διάρκεια της μαθητείας κάνει δύσκολη την πρόβλεψη των δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν από τον μαθητευόμενο, μόλις τελειώσει την εκπαίδευσή του.

Παρά τα προβλήματα αυτά, η εμπειρία της εσωτερικής και εξωτερικής εκπαίδευσης, θεωρητικής και πρακτικής, καθώς και η εκπαιδευτική σχέση με έναν έμπειρο επαγγελματία αποτελεί ιδανικό εκπαιδευτικό συνδυασμό.

2.5.4.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ .

Η αποτελεσματική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων σε μια επιχείρηση έχει πολύ μεγάλη σημασία. Είναι ζωτική για όσους αρχίζουν της καριέρα τους. οι πρώτες εμπειρίες από το εργασιακό περιβάλλον είναι τόσο σημαντικές για την μετέπειτα εξέλιξή τους όσο και οι εμπειρίες της παιδικής ηλικίας .

Η εκπαιδευτική προσαρμογή είναι επίσης απαραίτητη για όσους μετακινούνται ή προάγονται σε καινούργια θέση μέσα στην επιχείρηση. Πρόκειται για μια μορφή εκπαίδευσης που πολλές φορές μας διαφεύγει. Παραμελείται συχνότερα όταν κάποιος προάγεται για πρώτη φορά σε θέση προϊσταμένου ή manager .

Υποθέτουμε για παράδειγμα, ότι επειδή κάποιος είναι πολύ καλός καθηγητής, αυτό σημαίνει ότι θα είναι και πολύ καλός διευθυντής ή ότι ένας καλός σχεδιαστής μπορεί να γίνει και καλός προϊστάμενος του τμήματος σχεδίασης .

2.5.4.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ .

Η εκπαίδευση αποφοίτων, αν και δεν είναι εντελώς διαφορετική από άλλες μορφές εκπαίδευσης προσαρμογής, έχει τους δικούς της ρυθμούς και τα δικά της προβλήματα . Τα προβλήματα περιορίζονται αν το πτυχίο του αποφοίτου αφορά σπουδές καθαρά εφαρμοσμένες (π.χ. λογιστική, νομικά, μηχανολογικά κ.λ.π.) . Τέτοιοι απόφοιτοι μπορούν να αναλάβουν άμεσα λειτουργικές θέσεις . Αντίθετα , προβλήματα εμφανίζονται όταν προσλαμβάνονται απόφοιτοι που έχουν κάνει σπουδές μη εφαρμοσμένες (ιστορία , γεωγραφία , αγγλικά , κοινωνιολογία κ.λ.π.) .

Αυτά τα προβλήματα αυξάνονται λόγω της παραδοσιακής αντίληψης ότι οι απόφοιτοι πανεπιστημίου είναι αυτόματα υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις. Αυτή η αντίληψη ισχύει μόνο για μια μικρή μειονότητα λόγω της συνεχούς αύξησης του αριθμού των αποφοίτων . Πτυχιούχοι μη εφαρμοσμένων επιστημών , που δεν προορίζονται για διοικητικές θέσεις , πρέπει να αναπτύξουν ρεαλιστικές δεξιότητες , νοοτροπίες και προσδοκίες . Οι παραδοσιακές «εργασιακές τουρνέ» δεν βοηθούν σε αυτή την περίπτωση.

2.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .

Η εκπαίδευση προσωπικού δεν έχει καμία αξία αν δεν τεθεί σε εφαρμογή . Κανένας εκπαιδευτής , manager ή εκπαιδευόμενος δεν μπορεί να παραβλέψει αυτό το στάδιο . Αν η εκπαίδευση γίνεται μέσα στο χώρο της εργασίας , τότε η εφαρμογή θα έρθει από μόνη της . Αν όμως γίνεται έξω από το χώρο της εργασίας , τότε ίσως παραμεληθεί .

2.6.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΟΔΟ .

Ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης έξω από το χώρο της εργασίας πηγαίνει χαμένο , όταν οι εκπαιδευόμενοι επιστρέφουν στη δουλειά τους . Τα προς διεκπεραίωση έγγραφα φτάνουν στο «ταβάνι» . Οι συνάδελφοι τους περιμένουν πως και πως να επιστρέψουν . Ούτε οι συνάδελφοι ούτε οι προϊστάμενοι καταλαβαίνουν τι ακριβώς έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι . Αυτοί πιστεύουν πως πρόκειται για καινούργιες ιδέες .

Αν οι ανάγκες εκτιμηθούν σωστά και τεθούν ξεκάθαροι στόχοι , τα προβλήματα κατά την επάνοδο ελαχιστοποιούνται . Και είναι ακόμα λιγότερα αν μια ολόκληρη ομάδα δεχτεί την ίδια εκπαίδευση . Σε αυτή τη περίπτωση όλοι έχουν μάθει τα ίδια πράγματα και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο στην εφαρμογή τους . Εδώ είναι απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή του manager και συνεχής υποστήριξη του εκπαιδευτή .

2.6.2. ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ .

Καμία καινούργια δεξιότητα δεν μπορεί να τελειοποιηθεί κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος . Χρειάζεται εξάσκηση και ανάπτυξη . Σε αυτή τη φάση , η βοήθεια που μπορούν να δώσουν οι εκπαιδευτές είναι περιορισμένη .

Μπορούν να βοηθήσουν όμως με τους πιο κάτω τρόπους :

- Να στείλουν σχετικά βιβλία ή ασκήσεις .
- Να διοργανώνουν επαναληπτικά σεμινάρια .
- Να προτείνουν στους εκπαιδευόμενους τηλέφωνα όπου να μπορούν να τους βοηθήσουν .
- Να έρχονται σε επαφή με τον εκπαιδευόμενο σε προσωπική βάση .
- Να διοργανώνουν συναντήσεις αξιολόγησης από κοινού με τον εκπαιδευόμενο και τον manager του .

2.6.3. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ .

Κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας , οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται υποστήριξη . Ο manager μπορεί να τους απαλλάξει από τις πιέσεις της καθημερινής εργασίας , να τονώσει τα κίνητρα τους και να τους βοηθήσει να συσχετίσουν αυτά που μαθαίνουν με την εργασία τους .

Οι οικογένειες των εκπαιδευομένων μπορούν επίσης να βοηθήσουν. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος και η ενθάρρυνση μπορούν να κάνουν θαύματα συντελώντας στην επιτυχία του προγράμματος .

2.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

Έχουμε φτάσει στο τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας που είναι η αξιολόγηση . Η εκπαίδευση προσωπικού στηρίζεται στην ελπίδα : περιμένουμε ότι θα φέρει αποτελέσματα . Ίσως να πιστεύουμε ότι σημείωσε επιτυχία , αλλά τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεση μας είναι συχνά υποκειμενικά και αδύναμα .

Θα εξετάσουμε την αξιολόγηση σε τέσσερα επίπεδα :

1. Ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος .
2. Βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα .
3. Μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα .
4. Οικονομική απόδοση .

1. Ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος .

Η ποιότητα του προγράμματος αποτελεί έμμεση ένδειξη της αποτελεσματικότητας του . Για να γίνει πλήρης αξιολόγηση απαιτείται κάποιος χρόνος , ίσως και αρκετοί μήνες , ωστόσο ορισμένες ενέργειες δεν μπορούν να περιμένουν . Ίσως θα πρέπει να αποφασίσουμε κατά πόσο θα εφαρμόσουμε το ίδιο πρόγραμμα και σε άλλους ή ακόμα και αν θα πρέπει να πληρώσουμε τον εκπαιδευτή . Ίσως χρειαστεί να απαντήσουμε

σε παράπονα των εκπαιδευομένων . Η ποιότητα του προγράμματος συνήθως αξιολογείται με κάποια μορφή εκτίμησης . Η εκτίμηση αυτή μπορεί να ολοκληρωθεί απευθείας μετά το τέλος της εκπαίδευσης ή να καθυστερήσει για 1-2 μέρες για να μπορέσουν να σχηματίσουν ολοκληρωμένη άποψη όσοι συμμετείχαν .

Για την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να τεθούν στον εκπαιδευόμενο ορισμένα ερωτήματα όπως :

- Οργανώθηκαν τα σεμινάρια όπως έπρεπε ;
- Ήταν σωστή η επιλογή του τόπου διεξαγωγής όσο αφορά την υποδοχή , την άνεση , την θέρμανση , την εξυπηρέτηση , τον εξοπλισμό κ.α ;
- Έγινε εκπαίδευση με επαγγελματισμό όσο αφορά το περιεχόμενο, την παρουσίαση , τη διανομή σημειώσεων και άλλου εκπαιδευτικού υλικού ;

Το καλύτερο θα ήταν να ζητηθεί από τον εκπαιδευόμενο πλήρης σχολιασμός για κάθε ένα από τα παραπάνω ερωτήματα και οι απαντήσεις να μην είναι μονολεκτικές .

Δεν πρέπει να δίνουμε μεγάλη σημασία σε μεμονωμένες εκδηλώσεις δυσαρέσκειας . Κανένας εκπαιδευτής δεν μπορεί να ικανοποιήσει τους πάντες. Αν όμως περισσότερα από 2-3 άτομα έχουν την ίδια γνώμη , τότε το πρόβλημα είναι γενικότερο .

Τέλος δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εκτίμηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του .

2. Βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα .

Η μέτρηση της βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας εξαρτάται από το πόσο εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί ή να μετρηθεί . Αν μπορεί να μετρηθεί με ευκολία , κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει πριν και μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα .

Στις χειρονακτικές δραστηριότητες η μέτρηση είναι απλή υπόθεση . Υπάρχει σίγουρα κάποια αποδεκτή φόρμα ή κάποιο αντικειμενικό τεστ . Γνωρίζουμε , για παράδειγμα , αν κάποιος έχει πάρει δίπλωμα οδήγησης . Αν εκπαιδεύουμε στενογράφους , μπορούμε να διαπιστώσουμε αν βελτίωσαν την απόδοσή τους . Μπορούμε επίσης να καταλάβουμε κατά πόσο κάποιος είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένα καινούργιο πρόγραμμα στον υπολογιστή .

Σε μη χειρονακτικές δραστηριότητες η μέτρηση είναι πιο δύσκολη υπόθεση , αλλά όσο σαφέστερα έχουν καθοριστεί οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος , τόσο πιο ακριβής θα είναι και η αξιολόγηση . Αν για παράδειγμα , έχουμε θέσει ως στόχο για κάποιον «να γίνει καλός πωλητής» η αξιολόγηση θα είναι υποκειμενική . Αν αντίθετα θέταμε ως στόχο «να κάνει τις τάδε πωλήσεις τον επόμενο μήνα» η αξιολόγηση θα είναι πιο εύκολη και θα έχει περισσότερο νόημα .

3. Μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα .

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να επιστρέψουν οι εκπαιδευόμενοι στις παλιές τους συνήθειες . Αυτό είναι πολύ πιθανό να γίνει αν :

- Οι νέες δεξιότητες δεν χρησιμοποιούνται τακτικά .
- Οι συνάδελφοι δεν εκμεταλλεύονται ούτε εκτιμούν αυτές τις δεξιότητες .
- Δεν υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη από την πλευρά του management .
- Οι δεξιότητες αναπτύχθηκαν μόνο εν μέρει κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος και κατά συνέπεια , ο εκπαιδευόμενος δεν έχει την απαραίτητη αυτοπεποίθηση .

Για αυτούς τους λόγους πρέπει να αξιολογήσουμε το πρόγραμμα εκπαίδευσης για δεύτερη φορά , αφού αφήσουμε να περάσει λίγος καιρός από την ολοκλήρωση του . Το πόσο πρέπει να περιμένουμε εξαρτάται από τις συνθήκες . Το χρονικό διάστημα μπορεί να κυμαίνεται από τρεις μήνες έως ένα χρόνο .

4. Οικονομική απόδοση .

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις έχουν περάσει οι μέρες όπου μπορούσαν να ξοδέψουν χρήματα απλά και μόνο γιατί πίστευαν ότι κάτι καλό θα προέκυπτε . Η εκπαίδευση προσωπικού είναι δαπανηρή . Πρέπει να γνωρίζουμε πόσα ξοδεύουμε και να είμαστε σίγουροι ότι τα χρήματά μας θα πιάσουν τόπο . Προκειμένου να αξιολογηθεί η οικονομική απόδοση , πρέπει να έχουμε βρει τρόπο για να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα του προγράμματος . Αν δεν το καταφέρουμε , δεν μπορούμε παρά να υπολογίσουμε το κόστος και να εκτιμήσουμε υποκειμενικά το αποτέλεσμα .

Η οικονομική απόδοση του εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να διαπιστωθεί αν εξετάσουμε παράγοντες όπως :

- Έχει βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης , έτσι ώστε να μπορεί να αναλάβει καινούργιες υποχρεώσεις ;
- Γίνεται η εργασία ταχύτερα και με μικρότερο αριθμό εργαζομένων ;
- Έχει βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας , με αποτέλεσμα λιγότερες επαναλήψεις , διορθώσεις , ελέγχους κ.α ;
- Έχει βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων / παραγγελιών ;

Τέλος πρέπει να υπολογίζουμε τα υπόλοιπα οφέλη . Η εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί σημαντική «αυτοάμυνα» έναντι των ανταγωνιστών που την έχουν ήδη υιοθετήσει . Η εκπαίδευση αναθερμαίνει τα κίνητρα και αυξάνει τη δέσμευση του προσωπικού .

Η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να δικαιολογηθεί ως συνεισφορά στην κοινωνία και την οικονομική της ευημερία . Αυτοί οι παράγοντες είναι δύσκολο να εκτιμηθούν , αλλά για πολλούς αντιπροσωπεύουν την πραγματική αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού.

2.8. ΠΗΓΕΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ .

Πολλοί φορείς μπορούν να προσφέρουν βοήθεια όσο αφορά στην εκπαίδευση προσωπικού όπως :

1. Το κράτος .
2. Οι εργοδότες .

3. Τα επαγγελματικά σωματεία .

4. Οι ιδιώτες .

2.8.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ .

Εφόσον η ανάπτυξη και η εκπαίδευση προσωπικού θεωρούνται απαραίτητες για την οικονομική ευημερία , οι κυβερνήσεις σε διάφορα κράτη εδώ και πολύ καιρό έχουν υιοθετήσει μέτρα για την προώθηση τους . Στην Βρετανία για παράδειγμα το 1964 ψηφίστηκε το πρώτο νομοσχέδιο για την βιομηχανική εκπαίδευση , το οποίο έχει υποστεί πολλές αλλαγές .

Η γραφειοκρατία που δημιουργείται σε πολλές περιπτώσεις στάθηκε ανασταλτικός παράγοντας για τη βελτίωση της νομοθεσίας που αφορά το εργατικό δυναμικό .

Είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε την τρέχουσα , έτσι ώστε να ξέρουμε σε ποιες υπηρεσίες μπορούμε να απευθυνθούμε για πληροφορίες ή ακόμα και ποιες ειδικότητες μπορούμε να διαλέξουμε και τέλος τη οικονομική βοήθεια διατίθεται .

2.8.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ .

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν αποτελεσματικά μόνο με την πλήρη υποστήριξη των εργοδοτών τους . Ο εργοδότης πρέπει να ενθαρρύνει , να καθοδηγεί , να αξιολογεί την πρόοδο που έχει συντελεστεί και να παρέχει το προσωπικό , το χρόνο και το χρήμα . Δεν

πρόκειται να πετύχουμε τίποτα αν ο manager δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξη μας .

Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός ανοικτόμυαλων εργοδοτών έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία της συνεχούς εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους. Πολλοί εργοδότες πιστεύουν ότι μόνο με αυτό τον τρόπο μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να διατηρήσουν την κινητοποίηση των υπαλλήλων τους . Ορισμένοι αποκαλούν τις εταιρίες τους «επιχειρήσεις που μαθαίνουν» για να υπογραμμίσουν τη δέσμευση τους για την συνεχή ανάπτυξη των ατόμων και της επιχείρησης στο σύνολο της .

2.8.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ .

Πολλά σωματεία ασχολούνται ιδιαίτερα με την εκπαίδευση των μελών τους , προκειμένου να διατηρήσουν τις προδιαγραφές του επαγγέλματος . Συχνά παρέχουν υποστήριξη , συνήθως με τη μορφή σεμιναρίων και συμβουλευτικών υπηρεσιών .

Τα σωματεία έχουν αποδεχτεί την ανάγκη για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη . Στο παρελθόν , για παράδειγμα ένας λογιστής έπαρνε το πτυχίο του στο τέλος των σπουδών του και εξασκούσε το επάγγελμα του στο υπόλοιπο της σταδιοδρομίας του χωρίς περαιτέρω εκπαίδευση .

Αυτό όμως σήμερα είναι πλέον αδύνατο . Όποιος το επιχειρήσει , γρήγορα θα έχει ξεπεραστεί από τις εξελίξεις .

2.8.4. ΙΔΙΩΤΕΣ .

Υπάρχει μεγάλο εύρος ιδιωτών που παρέχουν υπηρεσίες σχετικές με την εκπαίδευση προσωπικού . Πολλοί ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τομείς, όπως δακτυλογραφία , στενογραφία και ηλεκτρονικούς υπολογιστές . Άλλοι προσφέρουν ανοικτά μαθήματα , συνήθως για δεξιότητες όπως οι πωλήσεις ή η δημόσια ομιλία .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

3.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .

3.1.1. ΓΕΝΙΚΑ.

Το ύψος των χρηματικών πόρων που απαιτούνται σήμερα για την έναρξη και τη συνέχιση μια επιχειρηματικής δραστηριότητας καθιστά αναγκαίο τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό κάθε επιχειρηματικής ενέργειας. Ακόμα και σήμερα, που όλα σχεδιάζονται , υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν πληρώσει πολύ ακριβά την έλλειψη σχεδιασμού ή καλύτερα του σωστού σχεδιασμού των διαφόρων επενδύσεων.

3.1.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .

Ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επίτευξης στόχων με τη σωστή επιλογή μέσων και εναλλακτικών λύσεων . Η διαδικασία του σχεδιασμού διασπάται σε επιμέρους διαδικασίες οι οποίες ονομάζονται στάδια . Μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε τα εξής στάδια στη διαδικασία του σχεδιασμού :

- **Στάδιο 1** : Αναγνώριση του συγκεκριμένου προβλήματος του οποίου η λύση απαιτεί σχεδιασμό.
- **Στάδιο 2** : Προσδιορισμός των περιορισμών , δυνατοτήτων και ευκαιριών , δηλαδή ανάλυση του ενδοεπιχειρησιακού ,

μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος , που επηρεάζει και επηρεάζεται από το πρόβλημα που προσδιορίστηκε στο πρώτο .

- **Στάδιο 3** : Ποιοτική και ποσοτική οριοθέτηση των στόχων του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

- **Στάδιο 4** : Καταγραφή των εναλλακτικών σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο.

- **Στάδιο 5** : Σύγκριση των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων σύμφωνα με προαποφασισμένα κριτήρια σύγκρισης .

- **Στάδιο 6** : Επιλογή της «άριστης» εναλλακτικής λύσης σύμφωνα με προαποφασισμένα κριτήρια επιλογής .

- **Στάδιο 7** : Εκπόνηση λεπτομερειακού σχεδίου δράσης .

- **Στάδιο 8** : Χρηματοοικονομική ανάλυση και προϋπολογισμός .

- **Στάδιο 9** : Εφαρμογή του σχεδίου δράσης .

- **Στάδιο 10** : Παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου δράσης όσον αφορά τα αποτελέσματα.

Η διάσπαση της διαδικασίας του σχεδιασμού σε διάφορα στάδια μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους . Τα παρακάτω δέκα στάδια αποτελούν μια λεπτομερή παρουσίαση των διαφόρων φάσεων του σχεδιασμού . Πάντως τα κοινά αποδεκτά στάδια, στη διαδικασία του σχεδιασμού είναι τέσσερα :

- Η ανάλυση του περιβάλλοντος .
- Η οριοθέτηση των στόχων .
- Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων .

- Η προγραμματοποίηση του σχεδίου δράσης .

Η συρρίκνωση των σταδίων δεν σημαίνει ότι τα άλλα έχουν εξαλειφθεί, αλλά ότι έχουν συγχωνευθεί μέσα στα τέσσερα στάδια .

3.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ .

Στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα , τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα .

3.2.2. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Οι στόχοι αναφέρονται στα επιθυμητά αλλά και απαραίτητα αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα . Είναι όμως απαραίτητο να επεκτείνουμε αυτή τη διατύπωση . Οι στόχοι είναι μια περιγραφή της ποιοτικής και ποσοτικής αυξήσεως που επιδιώκουμε σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που ωστόσο ενσωματώνει στοιχεία της αποστολής της επιχείρησης , της πολιτικής της , τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα .

Ακόμα στους στόχους μπορεί ή θα πρέπει να διακρίνει κανένας τις αξίες , τις εμπνεύσεις και τους οραματισμούς των επιχειρηματιών και μάνατζερ της επιχείρησης . Και όλα αυτά όχι σε μια τυχαία παρουσία ,

αλλά βασισμένα σε μια ακριβή και ρεαλιστική εκτίμηση των περιβαλλοντολογικών περιορισμών και των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της επιχείρησης .

3.2.3. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΚΦΡΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΟΘΕΣΕΩΝ .

Η διαδικασία της διατύπωσης των στόχων πρέπει να έχει λάβει υπόψη της ότι οι στόχοι δεν είναι έκφραση μόνο καλών προθέσεων . Οι στόχοι πρέπει να υποβάλουν και να παροτρύνουν σε δράση . Η δράση πρέπει να μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί εύκολα και να οδηγεί σε όσο το δυνατό μετρήσιμα αποτελέσματα , μέσα σε ένα χρονικό όριο και με σύγχρονη ανάληψη της ευθύνης από ένα συγκεκριμένο τμήμα και άτομο . Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται ή να υπονοούνται στη διατύπωση του στόχου .

Με άλλα λόγια , η ολοκληρωμένη περιγραφή του στόχου πρέπει με εξαίρεση το «πως» να περιλαμβάνει το «τι» το «πότε» και το «ποιος» .

3.2.4. ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ .

Στο σύνολο των στόχων της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει ισορροπία γιατί :

1. Οι στόχοι πρέπει πάνω από όλα να είναι συνεπείς ή μάλλον να μην αντιτάσσονται το στόχο της οικονομικής αποδοτικότητας που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση .

2. Πρέπει να ισορροπούν χρονικά σε σχέση με το άμεσο , το απώτερο και το απώτατο μέλλον .
3. Οι στόχοι πρέπει να ισορροπούν και να είναι συνεπής μεταξύ τους με την έννοια ότι η επιτυχία του ενός δεν πρέπει να πραγματοποιείται σε βάρος της επιτυχίας κάποιου άλλου .
4. Η ρεαλιστική διατύπωση των στόχων προϋποθέτει ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των διαθέσιμων μέσων και πόρων .

Απομένει ωστόσο να αναφέρουμε ακόμα μια ισορροπία , την ψυχολογική ισορροπία με την οποία νιώθουν ή δεν νιώθουν όταν συγκρίνουν τις επιχειρηματικές επιτυχίες με τη έκταση των θυσιών και των υποχωρήσεων που χρειάστηκε να κάνουν σε βασικά πιστεύω και αρχές στη προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων .

3.2.5. ΤΡΙΑ ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ .

Υπάρχουν τρεις συνθήκες κάτω από τις οποίες πρέπει να κρίνονται οι στόχοι της επιχείρησης :

1. Οι στόχοι πρέπει να διαχέουν ένα συναίσθημα ποιότητας που θα καλύπτει όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα και που θα ανεβάζει το ποιοτικό επίπεδο της επιχείρησης σε σχέση με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά περιβάλλοντα της .
2. Οι στόχοι πρέπει να επιτρέπουν μια ανοχή ακόμα και μια ελευθερία να γίνουν ορισμένα λάθη .

3. Να υποβάλλουν ένα συναίσθημα υποχρεώσεως για την επίτευξη τους π.χ. του συναλλασσόμενου κοινού , ή του μέλλοντος της επιχείρησης.

3.3. ΛΟΓΟΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Υπάρχουν τέσσερις λόγοι που καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση των στόχων :

1. Καθοδηγούν τα στελέχη της επιχείρησης που θα αναλάβουν την εκτέλεση του σχεδιασμού, με το να δείχνουν την κατεύθυνση των προσπάθειών .
2. Καθοδηγούν την επιχείρηση στην κατάλληλη κατανομή των παραγωγικών πόρων. Για παράδειγμα, αν στόχος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων , τότε περισσότεροι πόροι κατανέμονται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης .
3. Βοηθούν στον προσδιορισμό της φιλοσοφίας της επιχείρησης .Για παράδειγμα , η φιλοσοφία της επιχείρησης διαφέρει σημαντικά , αν ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών , από την φιλοσοφία του στόχου «προσφορά στο κοινωνικό σύνολο» .
4. Αποτελούν κριτήρια ελέγχου και αξιολόγησης της εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου.

Στην Αγγλική βιβλιογραφία του σχεδιασμού , γίνεται διάκριση μεταξύ των σκοπών (objectives) και των τελικών σκοπών (goals) του προγραμματισμού . Όπως μεταφράστηκαν οι δύο όροι , είναι φανερό ότι ο πρώτος αποτελεί τμήμα του δεύτερου .

Η σημασία αυτή της διάκρισης είναι ότι στη διαδικασία του σχεδιασμού μπορούν να υπάρχουν ενδιάμεσα και τελικοί στόχοι . Ως ενδιάμεσοι στόχοι μπορούν να θεωρηθούν και οι στόχοι που θέτουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης . Όλοι αυτοί οι στόχοι αποτελούν τα εργαλεία (μέσα) επίτευξης των τελικών στόχων που θέτει ο σχεδιασμός μιας επιχείρησης .

3.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ .

3.4.1. ΑΓΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΛΜΙΑ .

Η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να είναι καθορισμένη , οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα τα οποία αναμένονται κατά την επιδίωξη της αποστολής της . Στην ουσία οι στόχοι μετατρέπουν ένα φάσμα αποστολών ή σκοπών σε ειδικές ενέργειες δηλαδή σε δράση της επιχείρησης .

Αναμφισβήτητα το να θέτουμε στόχους με την ολοκληρωμένη έννοια της δέσμευσης και της ανάληψης ευθύνης απαιτεί θάρρος και αυτοπεποίθηση , ιδιαίτερα στην εποχή μας που όλα γύρω μας αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό .

Ο επιχειρηματίας της παλιάς εποχής ελάχιστα προγραμματιζε τους στόχους και την δράση της οικονομικής του μονάδας , για το μέλλον . Τα παρουσιαζόμενα καθημερινά προβλήματα τα αντιμετώπιζε βασιζόμενος στη πείρα του ή ακόμα αυτοσχεδιάζοντας , δίνοντας δηλαδή λύσεις της τελευταίας στιγμής . Για παράδειγμα σε μια ερώτηση : «Πόσο θα

αυξηθούν οι πωλήσεις σας ;» Η κλασική απάντηση ήταν : «Δεν είναι δυνατόν να το γνωρίζουμε ή να προσδιορίσουμε τίποτα από τώρα » . Η απάντηση αυτή δείχνει την άγνοια της παλιάς φρουράς .

Σήμερα όμως επειδή οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια κεφάλαια και επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος , ο αυτοσχεδιασμός και οι εκ πείρας λύσεις στα διάφορα προβλήματα , δεν φαίνονται ικανά ώστε να βοηθούν τον επιχειρηματία να μην διακινδυνεύσει τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί και το μέλλον της οικονομικής μονάδας . Για αυτό γίνεται επιτακτική ανάγκη ο συστηματικός σχεδιασμός και καθορισμός στόχων . Η άγνοια και η ατολμία των επιχειρηματικών στελεχών θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε μαρασμό και σε απομόνωση .

3.4.2. Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ .

Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα του προγραμματισμού - σχεδιασμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας . Κατά συνέπεια παρουσιάζει και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή . Θεμελιώδης και πρωταρχική ανάγκη κάθε επιχειρήσεως είναι ο καθορισμός ενός ή περισσότερων κύριων στόχων , προς υλοποίηση των οποίων αναπτύσσεται η προσπάθεια όλων των στελεχών και ειδικότερα της ηγεσίας της .

Η επιλογή των στόχων και στη συνέχεια ο καθορισμός της ιεραρχίας τους είναι μια απαιτητική , δύσκολη και συγχρόνως απαραίτητη πράξη . Οι στόχοι όταν δηλώνονται με σαφήνεια αποτελούν τη βάση για

παρακολούθηση , για έλεγχο της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Από τον επιτυχή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η επιτυχής ή όχι πραγματοποίηση τους . Χωρίς σαφείς στόχους η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της .

Υπάρχει λανθασμένη εντύπωση ότι όταν ζητάμε ένα νούμερο απόλυτο ή ποσοστιαίο που να αντιπροσωπεύει τον στόχο , για ένα συγκεκριμένο τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας , πολλοί νομίζουν ότι είναι πρόβλεψη . Οι στόχοι δεν είναι προβλέψεις . Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ πρόβλεψης και στόχου . Με την διαδικασία προσδιορισμού των στόχων εκείνο που επιδιώκουμε είναι ο εντοπισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που μπορεί να επικρατούν κατά τη χρονική διάρκεια που μας ενδιαφέρει και που μπορούν να επηρεάσουν τη πορεία της επιχείρησης και τη δραστηριότητα για την οποία έχουμε θέσει το στόχο .

Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι εκτιμήσεις που ενσωματώνονται σε ένα νούμερο ή μια διατύπωση που κρύβουν όμως πίσω τους μια μεγάλη προσπάθεια με τη μορφή της ανάλυσης , της δέσμευσης , της συμμετοχής , της έμπνευσης , της φαντασίας της άμιλλας και πολλών άλλων ακόμα .

3.4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

Σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις οι στόχοι επιδιώκονται κατά σειρά προτεραιότητας . Η αποστολή της επιχείρησης είναι , κατά κάποια έννοια,

ο κυριότερος στόχος και κατατάσσεται στο ανώτερο επίπεδο της σειράς προτεραιότητας . Κατόπιν ακολουθούν οι στόχοι που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση . Η ανάπτυξη των στόχων είναι μια διαδικασία που γίνεται βήμα - βήμα . Κάθε επόμενο βήμα αποτελεί μια επεξεργασία και λεπτομερή προσέγγιση του προηγούμενου βήματος . Η διαδικασία αποτελείται από έξι βήματα . Τα βήματα αυτά οδηγούν σε ένα σχέδιο ή πρόγραμμα εργασίας για ολόκληρη την επιχείρηση αλλά και ανά τμήμα της κατάλληλο για καθοδήγηση και ανάπτυξη .

Τα έξι βήματα της διαδικασίας θέσεως στόχων της επιχείρησης και των τμημάτων της είναι :

1. Διατύπωση της γενικής αποστολής της επιχείρησης .
2. Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης ανά τμήμα .
3. Καθορισμός ποσοτικοποιημένων μέτρων που περιγράφουν τις συνθήκες που θα προκύψουν όταν καλυφθεί κάθε περιοχή ευθύνης του τμήματος .
4. Ανάλυση της σημερινής καταστάσεως σε σχέση με τις κυριότερες περιοχές ευθύνης .
5. Καθορισμός των περιοχών ευθύνης , στις οποίες θα θέλατε να γίνουν βελτιώσεις και γραπτή διατύπωση συγκεκριμένων στόχων .
6. Ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων δράσεων με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων .

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία διατυπώσεως στόχων αποβλέπει στη διαμόρφωση του υπόβαθρου που είναι αναγκαίο για την ενοποίηση της προσπάθειας όλων των τμημάτων της επιχείρησης .

ΒΗΜΑ 1 : Διατύπωση της γενικής αποστολής

Η διατύπωση αυτή γίνεται για δυο λόγους : **Πρώτον** δίνει την τελική μορφή , κατά τρόπο γενικό , τη συνολική λειτουργία , το σκοπό ή την υπηρεσία που προσφέρει η οργάνωση . Μια οργάνωση αποτελεί πλέγμα πολλών μονάδων ή λειτουργικών και υπολειτουργικών περιοχών . Για να είναι αποτελεσματική ολόκληρη η οργάνωση , πρέπει να είναι το ίδιο αποτελεσματική κάθε μονάδα της , έτσι ώστε να παρέχει τη συμβολή της στο σύνολο και στα τμήματα που συνδέονται με αυτή .

Η διατύπωση του γενικού στόχου της λειτουργίας ή της υπηρεσίας που έχει η επιχείρηση εξαναγκάζει (ίσως στην αρχή) να δώσει απαντήσεις σε δυο βασικά ερωτήματα : «ποιος είναι ο λόγος της υπάρξεως μας ; » και «εάν υπάρχουμε για το λόγο αυτό , τι πρέπει γενικά να επιτύχουμε ; » . Καθώς και κάθε τμήμα προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά . **Δεύτερον**, διαμορφώνεται το υπόβαθρο για την ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων και αρχίζουν να σχηματίζονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές.

ΒΗΜΑ 2 : Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης ανά τμήμα.

Το πρώτο βήμα διαμορφώνει το απαραίτητο στήριγμα για την ενοποίηση της προσπάθειας , που είναι αναγκαία για την επιχείρηση .

Το δεύτερο βήμα προωθεί λίγο παραπέρα αυτή την ιδέα .

Ο προϊστάμενος πρέπει , μετά από προσεκτική μελέτη να επιδιώξει να προσδιορίσει τις περιοχές ευθύνης που παίζουν σημαντικό ρόλο στην

ικανότητα του να επιτύχει αποτελέσματα και παραπέρα εκείνες που μπορούν ίσως να θεωρηθούν ότι ανήκουν στη σφαίρα των εργασιών κάποιου άλλου .

Θα αποσαφηνίσουμε αυτή την ιδέα με ένα παράδειγμα : Μια από τις πιο κύριες περιοχές ευθύνης οποιουδήποτε εργάζεται στη παραγωγή είναι η ποσότητα παραγωγής . Στις περιπτώσεις αυτές η επιτυχία ή η αποτυχία μετριέται με κριτήριο κάποιο χρόνο-πρόγραμμα . Για να ανταποκριθεί όμως σε αυτό , το τμήμα πρέπει να παραλάβει τις απαραίτητες πρώτες ύλες ή τα υλικά συναρμολογήσεως , μέσα στον απαιτούμενο χρόνο παραδόσεως . Στην περίπτωση που δεν τηρηθούν οι χρόνοι παραδόσεως , ο προϊστάμενος τυπικά δεν είναι υπεύθυνος αν δεν καλυφθούν οι στόχοι του χρόνο-προγράμματος . Βέβαια η κατάσταση αυτή δεν τον απαλλάσσει από μια σταθερή πίεση .

Προχωρώντας στην ανάλυση , διαπιστώνουμε ότι το έργο του συντονισμού της παραγωγής που διεξάγεται από τα διάφορα τμήματα ανήκει στην ευθύνη του κεντρικού και όχι στην ευθύνη του προϊσταμένου κάθε τμήματος ξεχωριστά . Για το λόγο αυτό στην περίπτωση που δεν καλύπτονται οι απαιτήσεις του χρόνο-προγράμματος επειδή δεν τηρήθηκαν οι χρόνοι παραδόσεως , το σφάλμα πρέπει να επιρυφωθεί στους επιτελείς .

Έργο της επιτελικής μονάδας είναι να επινοήσει ένα σύστημα που θα λύνει τα κυριότερα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η «γραμμή» . Στην περίπτωση που δεν το κάνει , θα έχει αποτύχει σε μια από τις κύριες περιοχές της γενικής της αποστολής . Για τον λόγο αυτό έχει ευθύνη να αξιολογεί κριτικά το σημερινό σύστημα σε συνεχή βάση

και εάν δεν επιλύει το πρόβλημα για το οποίο σχεδιάστηκε , να το διορθώνει .

Στην πραγματικότητα το συγκεκριμένο σύστημα , όπως επίσης η συνολική απόδοση τμήματος πρέπει να αξιολογούνται με κριτήριο την αποτελεσματικότητα . Το γεγονός αυτό εξαναγκάζει την επιτελική ομάδα να ενδιαφέρεται σε μόνιμη βάση .

Το βασικό στοιχείο είναι ότι η επίτευξη αποτελεσμάτων βασίζεται στην ανάπτυξη μιας ενοποιημένης ομαδικής προσπάθειας , ανεξάρτητα αν περιλαμβάνει σχέσεις «γραμμής» προς «γραμμή» , «γραμμής» προς «επιτελείο» ή «επιτελείου» προς «επιτελείο» . Για να εξασφαλίσουμε την ενοποίηση , πρέπει κάθε τμήμα να εξετάζει τις κυριότερες περιοχές του με ευρεία προοπτική . Η προσέγγιση αυτή θα διευκολύνει την αμοιβαία διατύπωση στόχων .

Η μετακίνηση από το γενικό στο ειδικό αποτελεί δύσκολο και λεπτομερειακό έργο , επειδή συνεπάγεται μια ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος . Ο προϊστάμενος πρέπει να θέσει στον εαυτό του το ερώτημα : «σε ποιες συγκεκριμένες λειτουργίες εμπλέκεται το τμήμα για να επιτύχει την γενική του αποστολή ; » . Αρχικά σκιαγραφούνται οι κύριες περιοχές στις οποίες πρέπει να συγκεντρώσει ο προϊστάμενος τις διοικητικές του προσπάθειες από άποψη σχεδιασμού / προγραμματισμού , οργανώσεως , κατευθύνσεως και ελέγχου / συντονισμού και καθορίζονται οι κύριες περιοχές για την απόδοση των οποίων υπάρχει ευθύνη λογοδοσίας .

ΒΗΜΑ 3 : Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικοποιημένων μέτρων που περιγράφουν τις συνθήκες που θα προκύψουν όταν καλυφθεί κάθε περιοχή ευθύνης του τμήματος .

Για κάθε κύρια περιοχή ευθύνης πρέπει να διατυπωθούν συγκεκριμένα μέτρα επιτυχημένης επιδόσεως . Όπου είναι δυνατόν , τα μέτρα αυτά πρέπει να ποσοτικοποιούνται σε αριθμούς , ποσοστά , χρόνο ή κάποιο άλλο στοιχείο. Τέτοια μέτρα είναι δυνατό να διατυπωθούν στις περισσότερες περιπτώσεις , ακόμα και σε περιοχές που ιστορικά δεν επιδέχονταν μέτρηση . Η ακρίβεια τους , βέβαια , είναι δυνατό να διαφέρει , αλλά κάποιο μέτρο είναι πάντα καλύτερο από κανένα . Το σημαντικό στοιχείο εδώ είναι ότι το διοικητικό στέλεχος αναγνωρίζει σε ποια σημεία υπάρχουν οι διάφοροι βαθμοί αντικειμενικότητας και βαθμολογεί ανάλογα αυτή του την αξιολόγηση της πραγματικής επιδόσεως .

Όπου δεν είναι δυνατό να γίνουν οποιεσδήποτε ποσοτικοποιήσεις , είναι επιθυμητό να διατυπωθεί μια σειρά συγκεκριμένων προτάσεων που να περιγράφουν τις γενικές συνθήκες . Η διαδικασία μετρήσεως των διαφόρων φάσεων της δραστηριότητας του τμήματος δεν αποτελεί σοβαρό πρόβλημα . Στην προκειμένη περίπτωση το πραγματικό πρόβλημα είναι να κάνουμε τους ανθρώπους να δεχτούν την ιδέα ότι η επίδοση μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια και ότι από ένα τέτοιο σύστημα θα προκύψουν οφέλη , τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα άτομα .

Υπάρχουν δύο σημαντικά σημεία :

- Είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχουν στοιχεία που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν για να μετρηθεί η επίδοση τόσο των ατόμων όσο και των τμημάτων . Το γεγονός ότι αυτά τα ποσοτικά μέτρα δεν είναι ακριβή 100% ή ότι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να έχει πάνω σε αυτά πλήρη έλεγχο κατά τη φάση της εργασίας , δεν εμποδίζει τη χρήση τους . Γιατί απλούστατα είναι κάτι καλύτερο από το τίποτα .
- Όπου δεν υπάρχουν ποσοτικά μέτρα , το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με μια σειρά προτάσεων που περιγράφουν με ακρίβεια τις συνθήκες που θα υπάρχουν , όταν εκπληρωθούν οι στόχοι στην περιοχή ευθύνης .

Το φύλλο εργασίας που παραθέτουμε παρακάτω αποτελεί ένα απλό μέσο που μπορεί να χρησιμοποιήσει το διοικητικό στέλεχος για τη δόμηση των ιδεών του και τη σύγκριση των σημερινών συνθηκών με τις άριστες .

- Στο αριστερό μέρος παραθέτουμε συγκεκριμένες προτάσεις περιγραφής των συνθηκών που υπάρχουν σήμερα .
- Στο μέσον προσδιορίζουμε την περιοχή δραστηριότητας ή ευθύνης που ενδιαφέρει το στέλεχος .
- Στα δεξιά διατυπώνονται προτάσεις που περιγράφουν τις συνθήκες που επιθυμεί να προκύψουν σαν αποτέλεσμα της βελτιώσεως στην εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων .

Οι αποκλίσεις μεταξύ της σημερινής καταστάσεως που περιγράφεται αριστερά και της επιθυμητής στα δεξιά αντιπροσωπεύουν τη διαφορά στην επίδοση .

Φύλλο εργασίας . Περιγραφή συνθηκών .

	Σημερινές συνθήκες	Δραστηριότητα ή περιοχή ευθύνης	Επιθυμητές συνθήκες που προκύπτουν σαν αποτέλεσμα της βελτιωμένης επιδόσεως
1			
2			
3			

Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν με ακρίβεια οι επιθυμητές συνθήκες , μπορούμε να αναπτύξουμε τα αντίστοιχα προσωπικά μέτρα επιδόσεως .

ΒΗΜΑ 4 : Ανάλυση της σημερινής καταστάσεως σε σχέση με τις κυριότερες περιοχές ευθύνης .

Από τη στιγμή που περιγράφονται οι συνήθειες των ιδανικών επιτεύξεων , το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια σε ποιο σημείο βρίσκεται το τμήμα του . Πρέπει να επισημάνει με ακρίβεια τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει σήμερα και ταυτόχρονα να προσδιορίσει ποιες είναι οι μεγαλύτερες περιοχές προβλημάτων και ποια θα είναι τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα στη περίπτωση που θα πραγματοποιηθούν βελτιώσεις .

Είναι δυνατόν να υπάρχουν μερικές περιοχές στις οποίες τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σήμερα βρίσκονται πολύ κοντά ή είναι ίσα με το θεωρούμενο σαν μέγιστο επίπεδο . Στις περιπτώσεις αυτές , το βασικό θέμα που πρέπει να εξεταστεί είναι αν το επίπεδο επιδόσεως που παρουσιάζεται , αντικατοπτρίζει τις μέγιστες δυνατές ή απλά τις επαρκείς. Το να λέμε ότι η επίδοση σε μια δεδομένη περιοχή είναι η μέγιστη , συνεπάγεται ότι δεν μπορεί να γίνει παραπέρα καμία σημαντική βελτίωση στις μεθόδους και τα αποτελέσματα .

Συνήθως υπάρχουν ποικίλου μεγέθους αποκλίσεις μεταξύ των πραγματικών και των επιθυμητών επιπέδων επιδόσεως στις κρίσιμες περιοχές ευθύνης , οι οποίες συνήθως συμβαίνουν σε περιοχές όπου υπάρχουν επικαλύψεις προσωπικού «γραμμής» και επιτελείου .

Το φύλλο εργασίας στο βήμα 3 μπορεί να αποτελέσει και πάλι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση αυτή συμπληρωματικά με τις περιγραφές των επιθυμητών αποτελεσμάτων .

ΒΗΜΑ 5 : Καθορισμός των περιοχών ευθύνης στις οποίες θα θέλαμε να γίνουν βελτιώσεις και γραπτή διατύπωση συγκεκριμένων στόχων .

Η γραπτή διατύπωση των στόχων είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα . Για αυτό πρέπει να ακολουθούνται ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές . Τα βασικά στοιχεία μιας καλογραμμένης διατύπωσης στόχων είναι τα ακόλουθα :

- Πρέπει να διατυπωθούν ποσοτικά τα πραγματικά αποτελέσματα που επιδιώκονται .
- Πρέπει να αναπτυχθεί με σαφήνεια ο τρόπος που θα μετρηθεί η πραγματική επίδοση .
- Πρέπει να προσδιοριστεί η χρονική περίοδος .

Η γραπτή διατύπωση βοηθάει όλους να γνωρίζουν ποιες είναι οι κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης και που τελικά θα ρίξουν τις προσπάθειες τους , για να γίνουν οι βελτιώσεις που χρειάζονται .

ΒΗΜΑ 6 : Ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων δράσεως με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων .

Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν συγκεκριμένοι στόχοι , ανακύπτει το πρόβλημα του να βρεθούν τρόποι επιτεύξεώς τους . Η επίτευξη στόχων δεν γίνεται τυχαία ούτε είναι αποτέλεσμα καλοδιατυπωμένων σχεδίων και προγραμμάτων . Προτείνουμε για την

ανάπτυξη σχεδίων με σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα :

1. Προσδιορίζουμε τα προβλήματα ή τις περιοχές όπου υπάρχουν δυσκολίες που πρέπει να ξεπεραστούν , για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα .
2. Το διοικητικό στέλεχος , αφού προσδιορίσει τις περιοχές του προβλήματος , πρέπει τώρα να προσδιορίσει τι θα κάνει , για να ξεπεράσει αυτές τις δυσκολίες . Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με κάθε κύρια περιοχή προβλήματος ώστε να οδηγήσει σε απαρίθμηση όλων των πιθανών λύσεων .
3. Από την κατάσταση αυτή που εκφράζει το τι θα μπορούσε να γίνει , μπορούμε τώρα να καθορίσουμε τι θα γίνει , ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες και που θα προκύψουν μεγαλύτερα αποτελέσματα . Έτσι αναγνωρίζεται ότι υπάρχει ένα όριο προσοχής και προσπάθειας , που μπορεί να δοθεί σε μια φάση της όλης λειτουργίας και ότι επίσης πρέπει να υπάρχει κάποιος βαθμός συσχετίσεως μεταξύ προσπάθειας και αποτελεσμάτων που προκύπτουν .

Η κατάσταση του τι θα μπορούσε να γίνει για να ξεπεραστεί ένα δεδομένο πρόβλημα , πολύ συχνά μπορεί να χωριστεί σε δυο μέρη : Στο πρώτο , περιλαμβάνει τα θέματα εκείνα που συνεπάγονται διευθετήσεις με άλλα τμήματα και στο δεύτερο , τα θέματα που μπορεί να ελέγξει το ίδιο το τμήμα . Καταρχήν , πρέπει να δοθεί προσοχή στο πρώτο . Παρόλο που είναι εύκολο να πει το διοικητικό στέλεχος ότι η επίτευξη αποτελεσμάτων δεν εξαρτάται από αυτό , κάτι τέτοιο πάντα είναι πέρα ως

πέρα αληθινό . Αν και η επίτευξη του μέγιστου επιπέδου αποτελεσμάτων είναι δυνατόν να στηρίζεται σε αλληλεξάρτητες ενέργειες πολλών τμημάτων , υπάρχουν συνήθως πολλά πράγματα που μπορούν να γίνουν μέσα στο τμήμα .

Στη περίπτωση που πρέπει να εμπλακούν περισσότερα από ένα τμήματα , είναι επιθυμητό να διατυπώνονται ένας στόχος με μικρότερες προοπτικές , αντανακλώντας έτσι τι μπορεί να επιτευχθεί με βελτιώσεις μέσα στο ίδιο το τμήμα , και ένας στόχος με μεγαλύτερες προοπτικές που θα αντανακλά τα επιθυμητά αποτελέσματα εφόσον γίνουν συνδυασμένες ενέργειες .

Κατόπιν πρέπει να διατυπωθούν οριστικά προγράμματα δράσεως και «ημερομηνίες-στόχου» για την επίτευξη στόχων μικρής προοπτικής , ενώ θα διαμορφώνονται παράλληλα το υπόβαθρο για τις επιτεύξεις που καθορίζονται από τους στόχους μεγαλύτερης προοπτικής .

3.4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ .

Α. Περιορίζουμε τον αριθμό των στόχων στους οποίους πρέπει ο εργαζόμενος να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο .

Με τον τρόπο αυτό δεν προλαμβάνεται μόνο η σύγχυση , αλλά εξασφαλίζεται και μια ολοκληρωτική και οργανωμένη προσπάθεια για

την επίτευξη των στόχων . Όταν υπάρχουν πολλοί στόχοι σε μια περίοδο , είναι πολύ εύκολο να χαθεί η προοπτική των πιο σημαντικών στόχων .

B. Διατυπώνουμε συγκεκριμένους στόχους .

Σε οποιαδήποτε περίοδο , το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διατυπώνει συγκεκριμένους στόχους που να συνδέονται με την περιοχή της ευθύνης του . Κατά συνέπεια στην αρχή της περιόδου μετρήσεως πρέπει να εξετάσει τις διάφορες εργασίες και διαδικασίες του τομέα του και να επιλέξει εκείνες που θα είχαν σημαντική επίδραση , στην περίπτωση που θα μπορούσαν να γίνουν βελτιώσεις . Αφού προσδιορίσει τις εργασίες ή διαδικασίες που πρέπει να αναλυθούν , πρέπει να διατυπώσει για κάθε μια συγκεκριμένους στόχους .

Η εργασία αυτή , διατυπώσεως στόχων δεν πρέπει να περιορίζεται σε ευχές ή σε «πρέπει» , αλλά να προδιαγράφει συγκεκριμένες συνθήκες που θα μπορούσαν να προκύψουν , όταν η νέα μέθοδος ή η διαδικασία αποδειχτεί καλή . Οι συνθήκες αυτές πρέπει να αντικατοπτρίζουν τόσο τα στοιχεία του προβλήματος που επιδιώκεται να απομακρυνθούν , όσο και κάποια ποσοτικά μέτρα , όπως το χρόνο που εξοικονομείται , την αύξηση της ποσότητας , τη μείωση του κόστους .

Γ. Βεβαιωνόμαστε ότι οι ατομικοί στόχοι συνταιριάζονται με του στόχους του τμήματος μέσα σε μια ορισμένη περίοδο .

Π.χ. είναι δυνατό να έχουν διατυπωθεί σαν πιο συστηματικοί στόχοι του τμήματος για τους επόμενους έξι μήνες ή μείωση των υπερωριών και η βελτίωση των πληροφοριακών στοιχείων ασφάλειας . Αυτές είναι οι περιοχές στις οποίες κάθε μέλος της ομάδας καταβάλλει μια συνδυασμένη προσπάθεια και έχει διαμορφωμένους συγκεκριμένους στόχους για τον τομέα του που συνδυάζονται με εκείνους του τμήματος . Επιπρόσθετα , κάποιος προϊστάμενος είναι δυνατό να έχει έναν προσωπικό στόχο που να αφορά στην αύξηση του επιπέδου επιδεξιότητας των ανθρώπων του τμήματος του , ενώ άλλος είναι δυνατό να ενδιαφέρεται για τη μείωση των δαπανών σε ορισμένες περιοχές του προϋπολογισμού του .

Δ. Διατηρούμε μια ισορροπία .

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε μια περιοχή δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας άλλων περιοχών . Έτσι η αύξηση της ποσότητας σε βάρος της ποιότητας είναι φανερό ότι δεν συντελεί στη πρόοδο . Αυτό σημαίνει ότι , κατά την διάρκεια ορισμένων χρονικών περιόδων , αποδίδεται σε μεμονωμένες εργασίες ιδιαίτερη έμφαση για την επίτευξη βελτιώσεων . Την ίδια στιγμή όμως παραδεχόμαστε ότι διατηρούνται τα προηγούμενα επίπεδα επιτεύξεως σε άλλες περιοχές .

Ε. Βεβαιωνόμαστε ότι οι στόχοι είναι λογικοί και προσφέρουν ευκαιρίες .

Οι στόχοι πρέπει να ταιριάζουν στον εργαζόμενο και να αντανακλούν προηγούμενα επίπεδα επιτεύξεων . Μερικά διοικητικά στελέχη έχουν την εντύπωση ότι ο καλύτερος τρόπος για να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις είναι να ασκήσουν πίεση στους υφισταμένους τους, ζητώντας από αυτούς πολύ περισσότερα από όσα λογικά ή πραγματικά μπορούν να πάρουν . Με αυτή τη πίεση , πιστεύουν ότι τα άτομα κάνουν πιο έντονες προσπάθειες και αποδίδουν περισσότερο . Αν και αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποδώσει βραχυχρόνια , σαν μόνιμο σύστημα δεν προσφέρει πολλές πιθανότητες . Τα άτομα αντιδρούν στο υπόδειγμα αυτό ανάλογα , αναπτύσσοντας μια αμυντική προσέγγιση στην εργασία τους , προβάλλοντας πάντοτε διάφορες αιτίες για να δικαιολογήσουν την μη επίτευξη των στόχων .

Τέλος , αναπτύσσεται μια τάση μεγεθύνσεως των πραγμάτων που εκφράζονται με τέτοιες υπερεκτιμήσεις , ώστε να μειώνεται προκαταβολικά η ένταση της συγκρούσεως από την επίδραση των μη δικαιολογημένων στόχων .

Οι στόχοι που είναι λογικοί και υποκινητικοί παρέχουν ευκαιρίες ανταμοιβής στην περίπτωση που επιτευχθούν και κεντρίζουν το ενδιαφέρον για επίτευξη μεγαλύτερων επιδόσεων στο μέλλον . Τόσο οι στόχοι του τμήματος όσο και οι ατομικοί , είναι λογικοί και αποτελούν πρόκληση για επιτεύξεις , όταν (1) προάγουν τη συνεχή κριτική ανάλυση των υφισταμένων εργασιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων

και (2) τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας αντανακλούν προοδευτικά καλύτερα επίπεδα επιτεύξεων .

Είναι δυνατό βέβαια να υπάρχουν ορισμένες περιοχές οι οποίες ανήκουν στην ευθύνη του τμήματος ή υπάρχει για αυτές ατομική ευθύνη , όπου τα σημερινά επίπεδα επιτεύξεων να είναι τα μέγιστα . Στην περίπτωση αυτή , τα επίπεδα αυτά παίρνουν μορφή σταθερών προτύπων μέχρι τη στιγμή που θα αλλάξουν οι συνθήκες , οπότε δεν θα αντικατοπτρίζουν πια μέγιστες επιτεύξεις .

ΣΤ. Δεν αφήνουμε ακάλυπτη μια περιοχή , ακόμα και όταν ένας εργαζόμενος ή ένα τμήμα δεν την ελέγχουν πλήρως .

Η διατύπωση των στόχων είναι μια εξαρτημένη διαδικασία , με την έννοια ότι η επίτευξη σε συνολική βάση απαιτεί συνεργασία και ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων .

Διατυπώνοντας τους στόχους και επιβάλλοντας σε κάποιο βαθμό ευθύνη λογοδοσίας σε περιοχές επιδόσεως όπου το τμήμα και τα άτομα δεν έχουν πλήρη έλεγχο αλλά όμως έχουν στρατηγική σημασία στην επίτευξη της γενικής αποστολής , επιτυγχάνεται η αναγκαία ενοποίηση της προσπάθειας .

Z. Εξετάζουμε την περίπτωση διατυπώσεως διαφορετικών επιπέδων επιτεύξεων .

Για να ξεχωρίσουμε τα επίπεδα πραγματικής επιδόσεως των ατόμων που εκτελούν παρόμοιες εργασίες , είναι πολλές φορές επιθυμητό να διατυπώσουμε διαφορετικά επίπεδα επιτεύξεων σε ορισμένες στρατηγικές και κοινές περιοχές ευθύνης λογοδοτήσεως . Κατά συνέπεια πρέπει να προδιαγράψουμε τις συνθήκες επιδόσεων που θεωρούμε ικανοποιητικές , πάνω από το μέσο όρο ή εξαιρετικές σε σχέση με την συγκεκριμένη περιοχή .

3.5. ΟΙ ΤΕΛΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .

Οι τελικοί στόχοι του σχεδιασμού των επιχειρήσεων που οριοθετήθηκαν από τις αρχές του 1976 από διάφορους συγγραφείς είναι οι εξής :

1. Το κέρδος .
2. Η ικανοποίηση των πελατών .
3. Η ανάπτυξη (μεγέθυνση) της επιχείρησης .
4. Το μερίδιο της αγοράς .
5. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα .
6. Η κυριαρχία (πρωτιά) της αγοράς .
7. Η κοινωνική υπευθυνότητα .

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των παραπάνω στόχων του σχεδιασμού θα πρέπει να τονίσουμε δύο σημεία .

- Οι παραπάνω στόχοι δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο .
- Μερικοί στόχοι μπορούν να θεωρηθούν ως ενδιάμεσοι στόχοι για την επίτευξη ενός τελικού στόχου π.χ. ο στόχος της αύξησης του μεριδίου της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος στόχος για την επίτευξη του τελικού στόχου που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους .

3.5.1. ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ .

A. ΚΕΡΔΟΣ Ή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΓΕΝΙΚΑ .

Το κέρδος μπορεί να θεωρηθεί ως ο σπουδαιότερος στόχος μιας δυτικής επιχείρησης . Εφόσον η επιχείρηση νοείται σαν κερδοσκοπική μονάδα είναι φυσικό να μνημονεύεται το κέρδος σαν τη πρώτη και βασική πρόθεση του επιχειρηματία . Στο βραχυχρόνιο προγραμματισμό , ιεραρχικά το κέρδος δεν έρχεται πρώτο . Αυτός είναι ο λόγος που οι περισσότεροι συγγραφείς μιλάνε γενικά για οικονομικούς στόχους και όχι για κέρδη , ή υπογραμμίζουν ότι η μεγιστοποίηση των βραχυχρόνιων κερδών μπορεί να μη είναι η ίδια με τη μεγιστοποίηση των μακροχρόνιων κερδών .

Πολλές επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν μόνο το κέρδος σαν τον μοναδικό στόχο αλλά προσπαθούν να οδηγηθούν μέσω άλλων κινήτρων στην επιτυχία όπως , το κοινωνικό κύρος , τη δύναμη , την κοινωνική αναγνώριση .

Συνήθως η μεγιστοποίηση του κέρδους τίθεται ως ποιοτικός στόχος, αλλά ποσοτικά και στην πράξη, αυτό μπορεί να σημαίνει είτε την αύξηση του κέρδους (σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο) είτε την επιδίωξη ή το ξέσπασμα κάποιου ορίου.

Το όριο αυτό μπορεί να τίθεται ως ποσοστό, π.χ. 10% κέρδος σε σχέση με το επενδύόμενο κεφάλαιο ή ως ένας αριθμός, π.χ. 5 εκατομμύρια δραχμές. Ακόμα και η αύξηση του κέρδους μπορεί να ποσοτικοποιηθεί ως ποσοστό ή ως απόλυτος αριθμός.

B. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ).

Το τελικό μέτρο της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι η μακροχρόνια αποδοτικότητα της. Το κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ του υλικού πλούτου και του κόστους παραγωγής. Η διοίκηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής διαφόρων μεθόδων και αρχών με τις οποίες θα προσπαθήσει να αυξήσει το ενεργητικό της επιχείρησης δηλαδή το πάγιο και το κυκλοφορούν.

Αν η επιχείρηση καταφέρνει να αυξήσει το ενεργητικό της δηλαδή να αποφέρει κέρδη τότε μπορεί να ανταποκριθεί σωστά στις υποχρεώσεις της προς τους μετόχους της εταιρείας, τους υπαλλήλους της, τους καταναλωτές της.

3.5.2. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύσσεται συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών της .

Η ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει πως η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της και να παρέχει σε αυτούς το προϊόν το οποίο επιθυμούν , στην τιμή και στη ποσότητα στην οποία είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν .

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να σταθούν στο χώρο της αγοράς εάν δεν ανανεώσουν τα προϊόντα τους . Η τρομακτική τεχνολογική πρόοδος και ο ανελέητος ανταγωνισμός επιβάλλουν την ανανέωση των προϊόντων των επιχειρήσεων .

Οι κανόνες που συνθέτουν τη φιλοσοφία της διοίκησης για την αξία της ανανέωσης των προϊόντων είναι :

- Η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει βασισμένη μόνο στην αναπαραγωγή του παρελθόντος .
- Η επιχείρηση πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές επιθυμίες και αγορές των πελατών της . Έτσι με τις χρήσιμες ανανεώσεις θα υπερέχει έναντι των άλλων επιχειρήσεων στην αγορά , λόγω μεγάλης ζήτησης των προϊόντων της .

Επομένως η ικανοποίηση των πελατών είναι από τα πιο σημαντικά θέματα του τμήματος marketing της επιχείρησης .

Η επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι ανεξάρτητη από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση . Η

ποιότητα όμως δεν αρκεί . Πολύ σημαντικό είναι και ο τρόπος με τον οποίο προωθείται το προϊόν στην αγορά .

Η κάθε λεπτομέρεια στις σχέσεις επιχείρησης με των πελάτη πρέπει να προγραμματίζεται με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη .

3.5.3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

Η ανάπτυξη και η μεγέθυνση της επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται στις εξής μεταβλητές :

- Στο κέρδος της επιχείρησης .
- Στα συνολικά έσοδα (τζίρος) .
- Στην ποσότητα των πωλήσεων .
- Στο μερίδιο της αγοράς .
- Στον αριθμό των απασχολούμενων .
- Στον αριθμό των προϊόντων ή υπηρεσιών .

Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στις περιπτώσεις που η επιχείρηση αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες, ενώ η μεγέθυνση αναφέρεται στην περίπτωση που η επιχείρηση απλά αυξάνει την έκταση των υπάρχοντων δραστηριοτήτων.

3.5.4. ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .

Το μερίδιο της αγοράς αναφέρεται στις πωλήσεις της επιχείρησης ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων σε μια

συγκεκριμένη αγορά . Αναφέρεται σε συγκεκριμένα προϊόντα , π.χ. την αγορά των αναψυκτικών, την αγορά των ασφαλειών κ.λ.π .

3.5.5. Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα ως στόχοι του σχεδιασμού , αναφέρονται στην μεγιστοποίηση της παραγωγής ανά μονάδα συντελεστών της παραγωγής . Επειδή όμως οι συντελεστές της παραγωγής είναι πολλοί, συνήθως περιορίζεται η ανάλυση στην παραγωγικότητα της εργασίας ή στην παραγωγικότητα του κεφαλαίου .

Ο στόχος αυτός είναι ταυτόσημος με το στόχο της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής . Ο στόχος της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής αναφέρεται στον άριστο (αποτελεσματικό) συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών της παραγωγής .

3.5.6. Η ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ (ΠΡΩΤΙΑ) ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .

Αναφέρεται στην τεχνολογία της παραγωγής . Η πρωτοπορία σε έναν κλάδο εξασφαλίζει κύρος και μακροχρόνια βιωσιμότητα .

Για παράδειγμα , ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών περιστρέφεται κύρια γύρω από την επινόηση νέων υπολογιστών , αλλά και νέων λογισμικών (software) .

Φυσικά και ο στόχος μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος στόχος με τελικό στόχο τη διαχρονική μεγιστοποίηση του κέρδους . Αυτό που έχει

σημασία είναι όμως ότι όλος ο σχεδιασμός της επιχείρησης μπορεί να έχει ως στόχο μόνο την ανακάλυψη νέων προϊόντων ή την επινόηση νέων μεθόδων παραγωγής .

3.5.7. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ .

Η κοινωνική υπευθυνότητα λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται . Ο στόχος αυτός είναι σχετικός για επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στην ευρύτερη κοινωνία, π.χ. χημικά εργοστάσια που μολύνουν το περιβάλλον .

Δραστηριότητες - κλειδιά .

Η ύπαρξη των στόχων στους παραπάνω τομείς με την αλληλοκάλυψη που προσφέρουν μας εξασφαλίζουν :

1. Τη δυνατότητα να έχουμε μια πλήρη εικόνα των επιχειρηματικών φαινομένων μέσα από μικρό αριθμό συνοπτικών και συμπυκνωμένων διατυπώσεων που είναι οι στόχοι .
2. Συνεχής ελέγχους της αποτελεσματικότητας των στόχων μέσα από τις εμπειρίες και τους μηχανισμούς συντονισμού , ελέγχου που η ύπαρξη και η διατύπωση των στόχων επιβάλλει .
3. Έναν επαγγελματισμό , που υπαγορεύει μια συμπεριφορά και εξοικείωση με υψηλά standards μεταξύ των στελεχών , αλλά και

στις σχέσεις της επιχείρησης με τα εξωτερικά περιβάλλοντα με τα οποία η επιχείρηση έρχεται σε επαφή .

4. Συνεχή διαπίστωση της ποιότητας , της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων των στελεχών στα πλαίσια του συνόλου των στόχων που έχουν τεθεί .
5. Ευχέρεια όλων των managers να αναλύουν και να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους , τα λάθη τους και τις επιτυχίες τους .

3.6. ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ .

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης μπορεί να έχει παραπάνω από ένα στόχο . Οι σχέσεις των στόχων είναι δυνατόν να αποτελούν ενθαρρυντικούς ή περιοριστικούς παράγοντες στην επίτευξη ταυτόχρονα δύο ή περισσότερων στόχων .

Μια πρώτη διάκριση που μπορούμε να κάνουμε για τους στόχους της επιχείρησης είναι :

1. Οι γενικοί - κύριοι στόχοι .

Οι γενικοί στόχοι αναφέρονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και συνεπώς συνδέονται προς αυτή και όχι προς ένα μεμονωμένο τμήμα της . Οι γενικοί στόχοι είναι προτάσεις που θέτονται από τη διοίκηση και που αφορούν την γενική αποστολή της επιχείρησης . Παράδειγμα ο στόχος των ΤΕΙ είναι να εξαπλώσει την γνώση διαμέσου των φοιτητών . Χαρακτηριστικό τους επίσης είναι ότι τείνουν να αναπτύξουν στα άτομα

φιλόδοξες τάσεις , για παράδειγμα μία επιχείρηση έχει ως στόχο να μεγιστοποιήσει το κέρδος της .

Τέλος οι στόχοι αυτοί καλύπτουν μεγάλο εύρος και γίνονται κατανοητοί από λίγους υπαλλήλους της επιχείρησης .

2. Ειδικοί - συγκεκριμένοι στόχοι .

Οι ειδικοί ή συγκεκριμένοι στόχοι αναφέρονται σε επιμέρους τομείς της επιχείρησης και συμβάλουν στην επίτευξη των γενικών στόχων. Οι συγκεκριμένοι στόχοι δείχνουν τις ειδικές , συγκεκριμένες προθέσεις της επιχείρησης . Δείχνουν δηλαδή το τι προσπαθεί να κάνει η οργάνωση **τώρα** . Γενικοί στόχοι γίνονται ενεργητικοί ή όχι ανάλογα με τη σαφήνεια που έχουν διατυπωθεί ή ειδικοί - συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης .

Μια άλλη ταξινόμηση που μπορούμε να κάνουμε στην καθιέρωση των στόχων είναι μεταξύ ανταγωνιστικών , συμπληρωματικών και ουδέτερων στόχων .

1. **Συμπληρωματικοί** είναι δύο ή περισσότεροι στόχοι όταν η επίτευξη του ενός στόχου αποτελεί στην επίτευξη και του άλλου στόχου (των άλλων στόχων) .

2. **Ανταγωνιστικοί** είναι δύο ή περισσότεροι στόχοι όταν η επίτευξη του ενός στόχου καθιστά αδύνατη την επίτευξη του άλλου στόχου (των άλλων στόχων) .

3. **Οι ουδέτεροι στόχοι** , δηλαδή στόχοι που δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους .

Η αναγνώριση της ύπαρξης συμπληρωματικών ή ανταγωνιστικών στόχων είναι πάρα πολύ σημαντική στην διαδικασία του σχεδιασμού. Πολλές φορές, η ανακάλυψη της ύπαρξης σχέσης μεταξύ διαφόρων στόχων, γίνεται αφού έχει ξεκινήσει η εφαρμογή του σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να αλλάζουν όλα τα δεδομένα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Το πρόβλημα των ανταγωνιστικών στόχων λύνεται στο σχεδιασμό με την ιεράρχηση των στόχων που βρίσκονται σε αντίθεση. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί η αποστολή της επιχείρησης. Η ιεράρχηση των στόχων βοηθά στην αξιολόγηση και στην σύγκριση των διαφόρων στόχων.

Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης είναι η διάκριση τους, ανάλογα με το χρόνο σε βραχυχρόνιους, μεσοχρόνιους και μακροχρόνιους.

1. **Βραχυχρόνιοι στόχοι** είναι αυτοί που αποβλέπουν στο άμεσο μέλλον.
2. **Μεσοχρόνιοι στόχοι** είναι οι στόχοι που υλοποιούνται σε χρονικό διάστημα από δύο - πέντε χρόνια.
3. **Μακροχρόνιοι στόχοι** είναι οι στόχοι που για την επίτευξή τους απαιτείται διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών.

Συνήθως προτεραιότητα δίνεται στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Το πρόβλημα είναι πως «να δεθούν» οι βραχυχρόνιοι και οι μεσοχρόνιοι στόχοι με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης.

Μια τελευταία πολύ σημαντική διάκριση των στόχων που μπορούμε να κάνουμε είναι η ταξινόμηση τους σε δυο μεγάλες κατηγορίες, στους παραγωγικούς και στους οικονομικούς.

1. Παραγωγικοί στόχοι .

Είναι αυτοί που αναφέρονται στο αντικείμενο της βασικής δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας δηλαδή στη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών . Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι :

- Στόχοι αναφερόμενοι στην ποικιλία των προϊόντων .
- Στόχοι αναφερόμενοι στην αγορά όπως γεωγραφική εξάπλωση , εισοδηματική τάξη καταναλωτών .
- Στόχοι αναφερόμενοι στα προϊόντα όπως ύψος παραγωγής ή πωλήσεων , ποιότητα , τιμή κ.α.

2. Οικονομικοί στόχοι.

Αυτοί αφορούν την αρχή του ορθολογισμού δηλαδή κατά πόσο η οικονομική μονάδα θα επιτύχει στη δραστηριότητα της κατά τρόπο συμφέροντα . Τέτοιοι στόχοι συνήθως είναι :

- Το κέρδος .
- Κύκλος εργασιών .
- Ελαχιστοποίηση κόστους .
- Ελαχιστοποίηση δαπανών .

3.7. ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

3.7.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ .

Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν κάποια σχετική ιδέα για το τι ακριβώς θέλουν από τη δουλειά τους . Έτσι μπορούν να έχουν σχηματίσει μια γνώμη για το μισθό που θέλουν ή την αύξηση που περιμένουν , την προαγωγή , ή την ενδιαφέρουσα εργασία που επιζητούν . Στην πραγματικότητα η επιθυμία για κάποιον να εργαστεί έχει συνδεθεί με την έννοια της σχέσης της ανταλλαγής . Η έννοια της ανταλλαγής σημαίνει ότι το άτομο προσφέρει την προσπάθεια και την ενέργεια του για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με αντάλλαγμα την ανταμοιβή του , που σκοπό έχει να διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων . Αυτό το μοντέλο είναι γνωστό σαν «θεωρία της συνεισφοράς και ανταμοιβής» . Προτείνει ότι τα άτομα θα δεχτούν να συμμετάσχουν στις διαδικασίες και δραστηριότητες της επιχείρησης , όταν δουν ότι οι ανταμοιβές τους είναι απλά και μόνο ανάλογες με τις προσπάθειες τους . Επομένως , τα προσωπικά κίνητρα και οι ατομικοί στόχοι στην εργασία αποτελούν σπουδαίες μεταβλητές για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της απόδοσης της επιχείρησης .

Τα προσωπικά κίνητρα ή οι «ανάγκες» όπως συχνά ονομάζονται , είναι εσωτερικές καταστάσεις των ατόμων που ενεργοποιούν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους προς κάποιους συγκεκριμένους σκοπούς . Προσωπικά κίνητρα μπορεί να θεωρηθούν η ανάγκη για

επιτυχία , για κοινωνικές συναναστροφές , για ισχύ , για ανταγωνισμό κ.τ.λ. . Οι προσωπικοί στόχοι από την άλλη μεριά είναι εξωτερικές εκδηλώσεις εσωτερικών κινήτρων . Για παράδειγμα , ένας πωλητής με υψηλή την ανάγκη επιτυχίας (κίνητρο) , μπορεί να θέσει στον εαυτό του ένα προσωπικό στόχο , να αυξήσει τις μηνιαίες πωλήσεις κατά 10% . Επομένως , η συμπεριφορά του κατευθύνεται προς την εκπλήρωση του στόχου αυτού με την ελπίδα της ικανοποίησης του αρχικού του κινήτρου . Το κάθε άτομο για την απόδοση του θα πάρει την ανατροφοδότηση από το περιβάλλον του . Η σημασία των στόχων μιας επιχείρησης είναι για αυτήν άχρηστη αν δεν ανταποκρίνονται στους ατομικούς στόχους των υπαλλήλων . Αν δηλαδή οι στόχοι της επιχείρησης είναι σε σύγκρουση με τις προσωπικές ανάγκες και τους ατομικούς σκοπούς των υπαλλήλων δεν πρέπει να περιμένουμε ότι θα υπάρξει σημαντική προσπάθεια των υπαλλήλων για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

3.7.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

Σαν στόχος της επιχείρησης ορίζεται κάποιο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα , στο οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να φτάσουν . Με τον προσδιορισμό των στόχων καθορίζεται και η πορεία που πρόκειται να ακολουθηθεί σε μια επιχείρηση .

Οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την ίδια και τα μέλη της , αν δεν έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους του προσωπικού .

3.8. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Οι στόχοι έχουν τα πέντε πιο κάτω πλεονεκτήματα για την επιχείρηση :

1. Οι στόχοι συχνά χρησιμοποιούνται σαν βάση για τον σχεδιασμό και την οργάνωση μιας επιχείρησης . Πρέπει να γνωρίζουμε όλοι επακριβώς , τους στόχους για να μπορούν , να οργανωθούν γύρω από αυτούς και να επιδιώξουν το καλύτερο , για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους .
2. Οι στόχοι προσδιορίζουν τη πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι managers στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν και χρησιμοποιήσουν οργανωσιακές πηγές .
3. Οι στόχοι αποτελούν μια πηγή νομιμότητας για την επιχείρηση . Σύμφωνα με την πηγή νομιμότητας , η επιχείρηση δικαιολογεί τις δραστηριότητες της και το λόγο υπάρξεως της , στις διάφορες ομάδες που συνεργάζονται , όπως οι πελάτες της , στα μέλη της , σε όσους επενδύουν χρήματα σε αυτή και γενικά στη κοινωνία ολόκληρη .
4. Οι στόχοι χρησιμοποιούνται σαν ένα κριτήριο για την αξιολόγηση των οργανώσεων . Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της επιχείρησης θα φανεί από την πραγματοποίηση ή όχι των στόχων . Όταν το αποτέλεσμα που τυχόν επιτεύχθηκε , είναι μακριά από τον στόχο που αρχικά είχαμε θέσει , τότε έχουμε αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση . Ενώ αντίθετα εάν το αποτέλεσμα είναι πολύ κοντά στο στόχο που αρχικά

έχουμε θέσει τότε οι επιπτώσεις στην επιχείρηση είναι θετικές για αυτήν .

5. Οι στόχοι βοηθούν την επιχείρηση στη συγκέντρωση του αναγκαίου και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού . Όταν γνωρίζουν τους στόχους τότε μπορούν να επιλέξουν το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζονται από την αγορά εργασίας , μειώνοντας έτσι τις λανθασμένες επιλογές .

Οι στόχοι μπορεί επίσης να είναι λειτουργικοί και για τα άτομα-μέλη μιας επιχείρησης . Σε ατομικό λοιπόν επίπεδο τα πλεονεκτήματα των στόχων είναι :

1. Προσδιορίζουν την πορεία που κάποιος πρέπει να ακολουθήσει στη δουλειά του . Χωρίς στόχους δεν θα μπορεί να προσανατολιστεί και δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί .
2. Οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση δείχνουν το δρόμο για την εκπλήρωση των προσωπικών στόχων .
3. Οι στόχοι επεξηγούν τους λόγους για τους οποίους το άτομο εργάζεται .
4. Οι στόχοι παρέχουν προσωπική ασφάλεια και μάλιστα στην περίπτωση που αυτοί εκπληρώνονται παρέχουν ηθική ικανοποίηση .
5. Τέλος οι στόχοι μπορούν να προσδιορίσουν γενικά την πνευματική , κοινωνική κατάσταση και θέση των εργαζομένων .

3.9. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Μπορούμε να προσδιορίσουμε μερικά μειονεκτήματα των παραπάνω στόχων για την οργάνωση και το άτομο-μέλος της οργάνωσης:

1. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων είναι δυνατό να γίνουν αυτά τα ίδια στόχοι . Αυτό συνήθως ονομάζεται αντιστροφή των μέσων σε στόχους .
2. Το δεύτερο μειονέκτημα έχει σχέση με την έννοια της μέτρησης. Η μέτρηση αναφέρεται σε ότι μπορεί να μετρηθεί . Το αποτέλεσμα των στόχων πρέπει να μετριέται και επειδή το αποτέλεσμα των ποιοτικών στόχων (π.χ. το ανέβασμα του ηθικού των υπαλλήλων) δεν μπορεί να μετρηθεί απευθείας , για αυτό και το σημείο αυτό αποτελεί αδυναμία για τους managers .
3. Στόχοι που δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια δεν καθορίζουν με ακρίβεια την αναγκαία πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί , ενώ από την άλλη μεριά στόχοι απόλυτα συγκεκριμένοι περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στη συμπεριφορά .

Σε ατομικό επίπεδο προκύπτουν τα παρακάτω προβλήματα στη συμπεριφορά των υπαλλήλων :

1. Αν το σύστημα των ανταμοιβών δεν σχεδιαστεί με ακρίβεια και σαφήνεια , τότε δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των στόχων στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και οι υπάλληλοι θα επιδιώξουν αυτές τις δραστηριότητες ή ενέργειες που θα έχουν τη

μεγαλύτερη ανταπόδοση σε σχέση με τις προσωπικές ανάγκες και στόχους .

2. Ένα άλλο μειονέκτημα αποτελεί η δυσκολία στο προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της σχετικής απόδοσης της επιχείρησης .

3. Οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να βρίσκονται σε ασυμφωνία με τους προσωπικούς στόχους .

Πρέπει ακόμα να τονίσουμε ότι μερικοί στόχοι που είναι σπουδαίοι για κάποια βαθμίδα της επιχείρησης (π.χ. στη διοίκηση) , μπορεί να μην είναι σπουδαίοι για άλλες βαθμίδες (π.χ. εργάτες) .

3.10. ΜΕΤΑΤΟΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Μετατόπιση στόχων προκύπτει όταν υπάρχει μια απόκλιση -χωρίς πρόθεση από τη διοίκηση- ενεργειών ή πηγών της επιχείρησης πέρα από τους αρχικούς στόχους της . Η απλούστατη μορφή μετατόπισης στόχου είναι η αντιστροφή του μέσου σε στόχο που όπως αναφέρθηκε προηγουμένως , προκύπτει όταν κανόνες ή ειδικοί στόχοι και μέσα που είχαν στόχο να διευκολύνουν την επίτευξη του στόχου γίνονται οι ίδιοι στόχοι της επιχείρησης .

3.11. ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.

Η μετατόπιση στόχων προκύπτει συχνά από τις συγκρούσεις μεταξύ ατομικών αναγκών και στόχων από τη μια μεριά και επιχειρησιακών αναγκών και στόχων , όπως αυτοί προσδιορίστηκαν από τη διοίκηση , από την άλλη . Γιατί π.χ. θα πρέπει ένας υπάλληλος να εντείνει την προσπάθεια του στην εργασία για να αυξηθεί η παραγωγή , εφόσον δεν υπάρχουν προσωπικές ανταμοιβές που να συνδέονται με αυτή την προσπάθεια ;

Η φύση της σύγκρουσης μεταξύ των ατομικών και των επιχειρησιακών στόχων διατυπώθηκε από τον Argyris . Ο Argyris ισχυρίζεται ότι καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν συγκεντρώνουν τη προσοχή τους προς ορισμένους προσωπικούς στόχους. Για παράδειγμα από παθητικά άτομα γίνονται ενεργητικά και από εξαρτώμενα από άλλους γίνονται ανεξάρτητα .

Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις στην επιδίωξη τους να επιτύχουν , τείνουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που απαγορεύει τέτοιας μορφής δραστηριότητες του ατόμου . Δηλαδή οι επιχειρήσεις συχνά αναζητούν άτομα που είναι παθητικά και εξαρτώμενα από την οργάνωση . Επομένως σύμφωνα με τον Argyris δημιουργείται στα άτομα μια σύγκρουση ανάμεσα στον ίδιο τον εαυτό τους και τους στόχους της οργάνωσης . Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα μπορούν να ακολουθήσουν είτε τους δικούς τους στόχους είτε τους στόχους της οργάνωσης , αλλά όχι και τους δύο μαζί . Αυτή η σύγκρουση συχνά οδηγεί

σε απογοήτευση και σε συναίσθημα αποτυχίας . Επιπλέον επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα για την επίλυση αυτών των συγκρούσεων , οι εργαζόμενοι συχνά απαντούν κατά τρόπους που είναι καταστρεπτικοί για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (αυτοί οι τρόποι είναι παραιτήσεις , απουσίες , απεργίες , κ.τ.λ.) .

Για την ενοποίηση των ατομικών και των επιχειρησιακών στόχων υπάρχουν οι παρακάτω προτάσεις :

1. Οι managers να προσπαθήσουν για την βοήθεια διαφόρων μέσων να μετατοπίσουν τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων πλησιέστερα προς τους στόχους της οργάνωσης . Αυτή όμως η άποψη δίνει περιορισμένα αποτελέσματα γιατί δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις ατομικές βασικές ανάγκες όλων των εργαζομένων .
2. Ένας δεύτερος τρόπος είναι η διοίκηση να τροποποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους , έτσι που να είναι περισσότερο συνεπής με τους προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων . Η άποψη αυτή έχει επίσης περιορισμένη εφαρμογή γιατί προϋποθέτει ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν παρόμοιους στόχους .
3. Ο τελευταίος και ίσως ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση των συγκρούσεων είναι το μοντέλο της ανταλλαγής . Στο μοντέλο αυτό τα άτομα και οι οργανώσεις φαίνονται να συμβιβάζονται με τους στόχους που είναι περισσότερο σπουδαίοι και ικανοποιούν περισσότερο και τα δυο μέρη (Η θεωρία της συνεισφοράς και των ανταμοιβών είναι βασικά ένα μοντέλο ανταλλαγής) . Επομένως η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την αύξηση της

παραγωγής με αντάλλαγμα την παροχή στους εργαζόμενους αυξημένου ημερομισθίου , περισσότερου ελεύθερου χρόνου κ.τ.λ.

Το μοντέλο ανταλλαγής είναι πάρα πολύ χρήσιμο για την κατασκευή και κατανόηση των στόχων και για την κατανόηση της ατομικής συμπεριφοράς . Με την άποψη αυτή μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι ο πρωταρχικός λόγος για την μετατόπιση στόχου είναι η έλλειψη στους εργαζόμενους ικανοποιητικών κινήτρων για να υιοθετήσουν τους σκοπούς της οργάνωσης .

Επομένως ο κύριος σκοπός της διοίκησης είναι η αναγνώριση και η κατανόηση των προσωπικών στόχων και η ανακάλυψη μεθόδων που θα ενοποιήσουν τους προσωπικούς στόχους (μέσω συμβιβασμού και ανταλλαγής) με τους στόχους της επιχείρησης .

3.12. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους στόχους έχουν μεγάλη σημασία επειδή μέσα από αυτά μπορεί να ασκηθεί ικανότητα καθορισμού των στόχων . Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι δυνατό να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες .

Ας δούμε λοιπόν ποια είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους στόχους , αφού μέσα από αυτά θα ασκηθεί η ικανότητα καθορισμού τους. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία στα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται οι στόχοι είναι :

1. Οι στόχοι πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συμμετοχικής διαδικασίας .

Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών και να γίνουν αποδεκτοί σε όσο το δυνατό μεγαλύτερη έκταση και σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό συνεργατών. Η αποδοχή και συμμετοχή επίσης , αποκαθιστούν την εσωτερική επικοινωνία που εδώ έχει σαν αποστολή όλα τα συνεργαζόμενα μέρη-τμήματα της επιχείρησης να ξέρουν τι τους ζητείται να κάνουν .

Υπάρχουν σοβαρές αντιρρήσεις σχετικά με το κατά πόσο στη πράξη είναι εφικτή η συμφωνία όλων των συνεργατών στη διατύπωση των στόχων . Αρκετές φορές θα χρειαστεί οι στόχοι να μην είναι αποτέλεσμα καθολικής συμφωνίας . Ωστόσο η συμμετοχή και η επικοινωνία είναι βέβαιο ότι θα βοηθήσουν , ώστε οι διάφοροι συνεργάτες να δεχτούν ένα στόχο που θα τους υποδειχτεί αν από την όλη επικοινωνιακή και συμμετοχική διαδικασία διαφαίνεται μια υγιής και στερεή σχέση μεταξύ των managers και των διαφόρων συνεργατών .

2. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τους πόρους , τα μέσα , το χρόνο που υπάρχει διαθέσιμος και επάρκεια συνεργατών που έχουμε στη διάθεση μας . Με λίγα λόγια οι στόχοι πρέπει να είναι αποτέλεσμα σοβαρής ανάλυσης της παρούσας κατάστασης , δηλαδή ρεαλιστική εκτίμηση του σήμερα . Ένας άλλωστε από τους λόγους της συμμετοχικής διαδικασίας είναι ακριβώς να εξασφαλιστεί ο έλεγχος της πραγματικότητας , μιας που οι ενδιαφερόμενοι συνεργάτες είναι πολύ

κοντά στην καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης και μπορούν να προσδιορίσουν τα όρια της , τις αδυναμίες της αλλά και τις δυνατότητες της .

Θα πρέπει όμως να διευκρινίσουμε ότι όταν λέμε ότι οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί δεν σημαίνει ότι πρέπει να είναι και συντηρητικοί . Αντίθετα , οι στόχοι πρέπει να είναι επιθετικοί , φιλόδοξοι και ακόμα ίσως και λίγο προκλητικοί .

Πρέπει ακόμα να δίνουν την εντύπωση αναμέτρησης , της αίσθησης της δοκιμασίας και τέλος ο manager πρέπει να διακρίνει μεταξύ του δυνατού και του αδύνατου , αλλά συγχρόνως να είναι πρόθυμος να βρεθεί πολύ κοντά στο δεύτερο .

3.Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεπείς .

Επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις διακρίνονται για την πολλαπλότητα των στόχων , είναι επόμενο ότι κάθε στόχος θα πρέπει να προσδιορίζεται σε σχέση με τους άλλους στόχους . Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεπής και να μην έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους των άλλων τμημάτων ή με τους γενικούς στόχους . Η πραγματοποίηση δηλαδή του ενός πρέπει να υποστηρίζει την υλοποίηση του άλλου . Έτσι π.χ. δεν υφίσταται συνέπεια μεταξύ του στόχου αύξησης του όγκου των πωλήσεων , για ένα προϊόν κατά 10% όταν αυτό δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα . Ούτε είναι δυνατή η αύξηση του όγκου παραγωγής απεριόριστα , χωρίς να ληφθεί υπόψη η ελαχιστοποίηση του κόστους . Επίσης δεν υπάρχει συνέπεια στους στόχους όταν προβλέπεται για την επόμενη χρονιά , από τη μια μεριά , αύξηση πωλήσεων κατά 10% , και από την άλλη , αύξηση παραγωγής κατά 5% μόνο .

Οι στόχοι πρέπει να διασυνδέονται , να εναρμονίζονται και να υποστηρίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης . Οι συνέπειες που προκύπτουν από τη σύγκρουση των στόχων , πιθανό θα είναι σοβαρές και άσχημες για την πορεία της επιχείρησης .

4.Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι.

Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι σαφείς και εφικτοί-πραγματοποιήσιμοι . Όσο απλούστερα και σαφέστερα προσδιορίζονται οι στόχοι , τόσο καλύτερα τα υπεύθυνα άτομα κατανοούν και μπορούν να επιτύχουν καλύτερα την υλοποίησή τους .

Επίσης όσο περισσότερο οι στόχοι μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά τόσο περισσότερο λαμβάνονται υπόψη οι περιοριστικοί παράγοντες και τόσο η πραγματοποίησή τους είναι περισσότερο εφικτή .

Οι στόχοι για να μπορούν να επιτευχθούν πρέπει αυτοί να καθορίζονται σαφώς , εννοιολογικά και αριθμητικά .

5.Οι στόχοι να βρίσκονται σε ισορροπία .

Οι στόχοι πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία και να υπάρχει αρμονία μεταξύ τους . Έτσι για παράδειγμα απαιτείται αρμονία μεταξύ των δευτερευόντων προς τους κύριους στόχους . Επίσης πρέπει να υπάρχει ισορροπία-αρμονία μεταξύ των στόχων των στελεχών με τους στόχους της επιχείρησης . Τέλος εναρμόνιση μεταξύ των μακροχρόνιων , μεσοχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια στην πραγματοποίησή τους .

6.Οι στόχοι πρέπει να έχουν προτεραιότητες .

Οι στόχοι θα πρέπει να ιεραρχηθούν σύμφωνα με τη σειρά προτεραιότητας και το βαθμό σημαντικότητας , για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης . Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα θέματα των διευθυντικών στελεχών .

Μέσα στην επιχείρηση διακρίνουμε τους γενικούς της στόχους , εν συνεχεία τους στόχους των διευθύνσεων και τμημάτων κ.ο.κ. .

Η ιεράρχηση των στόχων συνδέεται με την αρμονία τους , έτσι η πραγματοποίηση ενός υποστόχου συμβάλει στην υλοποίηση του αμέσως προηγούμενου . Μια επιχείρηση θέτει σε προτεραιότητα για παράδειγμα τους στόχους της που μπορεί να είναι : Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας της , Αύξηση παραγωγικότητας του προσωπικού , Αύξηση πωλήσεων , Μείωση του κόστους παραγωγής , Αύξηση των κερδών και τέλος Αύξηση των αποδοχών του προσωπικού .

7.Οι στόχοι πρέπει να παραπέμπουν σε δράση .

Οι στόχοι πρέπει να είναι λειτουργικοί . Πρέπει να υπονοούν ή και να κατευθύνουν τη δράση , πρέπει ακόμα περισσότερο να την υποκινούν και να την ενθαρρύνουν . Με άλλα λόγια πρέπει να μπορούν να μετατρέπουν μέσα από το μηχανισμό της ανάθεσης και της εκχώρησης έργων σε συγκεκριμένους επιμέρους στόχους .

Οι στόχοι πρέπει να προσφέρονται σαν βάση για την υποκίνηση και συμμετοχή τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης .

8.Οι στόχοι βοηθούν στον συντονισμό .

Οι στόχοι βοηθούν στο συντονισμό των αποφάσεων και στο συντονισμό των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων . Οι στόχοι κατευθύνουν τη προσοχή των εργαζομένων στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης . Οι στόχοι μπορεί να ελαττώσουν τη σύγκρουση στη λήψη αποφάσεων , εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι αυτοί .

9.Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκρίσιμοι με το παρελθόν.

Οι στόχοι παρέχουν τα τελικά κριτήρια , βάση των οποίων η επιχείρηση κρίνει την απόδοσή της . Οι στόχοι πρέπει μέσα από το βαθμό επίτευξής τους να διαχέουν μια αίσθηση ελέγχου , εννοείται έλεγχος στην αποτελεσματικότητα και την απόδοσή της επιχείρησης . Ο έλεγχος δεν αναφέρεται στα πρόσωπα που είχαν «χρεωθεί» την επίτευξη του στόχου , αλλά κυρίως στην αναζήτηση αιτιών της ενδεχόμενης αποκλίσεως ή και αποτυχίας . Επίσης αναφέρεται στον εντοπισμό των σημείων που οι προϋποθέσεις τελικά δεν επικράτησαν για την επιτυχία των στόχων .

Είναι προφανές ότι μέσα από τη διαδικασία ελέγχου επιζητείται και η άσκηση των στελεχών της επιχείρησης στο να μαθαίνουν από τα λάθη τους και επομένως να βελτιώνουν συνεχώς την επιδεξιότητά τους .

Οι στόχοι επομένως πρέπει να είναι μετρήσιμοι . Αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι στόχοι πρέπει να εκφράζονται ποσοτικά , αλλά οι περισσότεροι πρέπει να έχουν μια αριθμητική έκφραση για να μπορέσουμε τελικά να κάνουμε τη μέτρηση , τη σύγκριση με το παρελθόν . Η σύγκριση αυτή προϋποθέτει ότι υπάρχουν από το παρελθόν στοιχεία που να μπορεί να γίνει εφικτή .

Υπάρχουν όμως και στόχοι που είναι ενσωματωμένοι στη διαδικασία και στη λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης και επομένως δεν έχουν άμεση εξάρτηση με το αποτέλεσμα . Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να αποκλείσουμε τέτοιου είδους στόχους .

Τέλος όλοι οι στόχοι πρέπει να είναι δυνατό να εκφραστούν σε αριθμούς να αποτελούν δηλαδή αριθμητική έκφραση , ανεξάρτητα εάν επιδιώκουν άμεσα ή έμμεσα την επιτυχία του αποτελέσματος για να μπορούν έτσι να συγκριθούν με το παρελθόν . Εάν δεν συγκριθούν με το παρελθόν δεν θα γνωρίζουν την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης .

3.13. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Ο χρόνος είναι η σπανιότερη πηγή για τον άνθρωπο . Το θετικό στοιχείο για το χρόνο όταν αναφέρεται κανείς στα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ότι όλα έχουν στη διάθεση τους τον ίδιο χρόνο . Ίσως να μην έχουν στη διάθεση τους τα ίδια οικονομικά μέσα , ή το ίδιο προσωπικό . Εκείνο που έχουν το ίδιο οι διευθυντές και τα στελέχη μιας επιχείρησης με τους διευθυντές και τα στελέχη άλλων επιχειρήσεων είναι ο χρόνος . Εντούτοις , ορισμένοι χρησιμοποιούν το διαθέσιμο χρόνο καλύτερα από άλλους .

Ο προγραμματισμός του χρόνου είναι απαραίτητος τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επιχειρησιακό . Για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους που θέλει να πραγματοποιήσει , τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβει προκειμένου να πραγματοποιήσει αυτούς τους στόχους , καθώς και με ποια σειρά θα

πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα , μέσα φυσικά σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα .

Ο προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος που πρέπει να καλύπτεται από τους στόχους ή μια σειρά στόχων είναι πολύ κρίσιμος , π.χ. ο στόχος για αύξηση των πωλήσεων κατά 10% εντός των επόμενων 3 μηνών είναι πολύ διαφορετικός από το στόχο για αύξηση των πωλήσεων κατά 10% της επόμενης διετίας .

Οι στόχοι από άποψη χρόνου κατατάσσονται ως βραχυπρόθεσμοι - μεσοπρόθεσμοι - μακροπρόθεσμοι ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν . Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους . Οι βραχυπρόθεσμοι προέρχονται από μια σε βάθος εκτίμηση των μακροχρόνιων στόχων .

Μια τέτοια εκτίμηση πρέπει να καταγραφεί σε κατάλογο προτεραιοτήτων στόχων . Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι παίρνουν πρώτη σειρά προτεραιότητας . Γενικά οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι καθορίζονται αφού πρώτα καθοριστούν οι μακροπρόθεσμοι και διατυπωθεί η γενική στρατηγική και είναι έτοιμοι για εφαρμογή . Ως αποτέλεσμα οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι συνήθως καθορίζονται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής .

Δεν υπάρχουν σταθεροί κανόνες οι οποίοι να υπαγορεύουν το πιο κατάλληλο χρονικό διάστημα για διαφορετικά επίπεδα στόχων . Το **σημαντικότερο** είναι ότι κάθε στόχος πρέπει να έχει ένα χρονικό ορίζοντα για να επιτευχθεί . Δηλαδή δεν μπορεί μια επιχείρηση να θέτει στόχους χωρίς να θέτει κάποιο χρονικό όριο . Ο προσδιορισμός του

μεγέθους ενός δεδομένου στόχου πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό του χρονικού ορίου .

3.14. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .

Τα επιτελικά και διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης , κατά την διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης επηρεάζονται από αριθμό παραγόντων , οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι εξής :

α) Οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης , καθώς οι συσχετίσεις εξουσίας (δύναμης) ομάδων εκτός επιχείρησης . Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης , μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες και κινδύνους για την επιχείρηση . Το εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σοβαρά από τη διοίκηση .

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί , μεταβάλλονται συνεχώς και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις εναλλαγές του περιβάλλοντος . Αν δεν το λάβει αυτό υπόψη της διακινδυνεύει την ίδια της την επιβίωση . Παραδείγματα καταστάσεων ή δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον που μπορούν να έχουν σημαντική επίπτωση σε μια επιχείρηση είναι : Οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών , Αύξηση ή μείωση των επιτοκίων , Αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων κ.α .

Η διοίκηση της επιχείρησης , όταν λαμβάνει αποφάσεις , πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας όπως ο υψηλός πληθωρισμός , τα επιτόκια κ.α .

Επίσης η διοίκηση πρέπει να παίρνει σοβαρά υπόψη της τους ίδιους τους πελάτες της . Όλοι αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν στη διαμόρφωση των στόχων .

β).Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ της εξουσίας (δύναμης) των ομάδων εντός επιχείρησης . Οι διαθέσιμοι πόροι (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες ή κινδύνους εξωτερικού περιβάλλοντος , επηρεάζει τη διαμόρφωση των στόχων . Οι μεγάλες και πιο επικερδείς επιχειρήσεις , έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν περισσότερους πόρους για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις .

Η διαμόρφωση των στόχων επηρεάζεται από τις συσχετίσεις δυνάμεων μεταξύ των επιτελικών στελεχών είτε ως ατόμων είτε ως αντιπροσώπων μιας μονάδας/τμήματος της επιχείρησης . Έτσι αν υπάρχει μια διαφορετική γνώμη (άποψη) , όσο αφορά τους στόχους που θα επιδιώξει η επιχείρηση , οι διαπραγματεύσεις μεταξύ τους μπορεί να βοηθήσουν στη διευθέτηση της διαφοράς .

γ).Το σύστημα αξιών των ανωτάτων επιτελικών και διευθυντικών στελεχών . Οι αξίες των ανωτάτων στελεχών αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης τους , της πείρας τους και των πληροφοριών που παίρνουν στην εργασία τους .

Μερικές περιπτώσεις αξιών μπορεί να είναι οι εξής :

- Δυναμικότητα .
- Σταθερότητα .

- Έμφαση στην ποιότητα .
- Έμφαση στην ποσότητα .
- Ανάληψη μεγάλων κινδύνων .
- Μεγάλη καινοτομία .
- Αποφυγή κινδύνων .

Οι παραπάνω αξίες επηρεάζουν την επιλογή των στόχων .

δ).Οι στόχοι των προηγούμενων ετών καθώς και ο αριθμός ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν το σχηματισμό των στόχων .

Αν οι στόχοι των προηγούμενων ετών έχουν πραγματοποιηθεί τότε σημαίνει πως η επιχείρηση πέτυχε και αναπροσαρμόζει , θέτει δηλαδή καινούργιους στόχους .

Αυτοί οι νέοι στόχοι θέτονται γιατί οι συνήθειες των πελατών έχουν αλλάξει οι οποίοι αναζητούν το καινούργιο-νέο προϊόν .

Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι σύγχρονοι ανάλογα με τα κοινωνικά ρεύματα της εποχής .

3.15. ΑΙΡΕΤΙΚΗ ΑΠΟΨΗ .

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν έχει θέσει στόχους από την αρχή της λειτουργίας της .

Δεν νοείται σχεδιασμός , χωρίς στόχους . Παρόλα αυτά , υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο σχεδιασμός της δράσης των επιχειρήσεων μπορεί να προχωρήσει και χωρίς συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους .

Ο McCaskey (1974) πρότεινε μια άλλη άποψη η οποία θεωρείται αιρετική . Αντί για τον καθορισμό στόχων , θα ήταν προτιμότερο ο

καθορισμός του πεδίου δράσης της επιχείρησης και μέσα σε αυτό να κατευθύνονται οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης . Ο σχεδιασμός αυτός πολύ εύστοχα αποκαλείται κατευθυντήριοι σχεδιασμός .

Ο κατευθυντήριοι σχεδιασμός είναι πολύ ευέλικτος και επιτρέπει ελευθερία κινήσεων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης . Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν στόχοι , αλλά οι στόχοι δεν καθορίζονται στην αρχή του σχεδιασμού , δηλαδή πριν αρχίσει η εφαρμογή του συγκεκριμένου σχεδίου .

Ο προβληματισμός που έθεσε ο McCaskey οδηγεί αναπόφευκτα στο ερώτημα κατά πόσο όλοι οι σχεδιασμοί μπορούν να είναι χωρίς αρχικούς στόχους . Ο ίδιος ο McCaskey απάντησε αρνητικά στο παραπάνω ερώτημα . Προσδιόρισε μάλιστα τα σχέδια που μπορούν να εκτελεστούν χωρίς αρχικούς στόχους . Σχεδιασμός χωρίς στόχους (κατευθυντήριοι σχεδιασμός) είναι κατάλληλος στις εξής περιστάσεις :

1. Η επιχείρηση είναι νέα , οπότε δεν μπορεί να στηριχθεί στην εμπειρία της για τον προσδιορισμό των στόχων , τουλάχιστον στην αρχή .
2. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ασταθές και συνεπώς δύσκολα προβλέπεται για τις ανάγκες του σχεδιασμού .
3. Υπάρχουν σημαντικές διαφωνίες μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης ή των ανώτατων στελεχών όσο αφορά τους στόχους που θα πρέπει να διέπουν το σχεδιασμό της επιχείρησης .

Από την άλλη μεριά , ο σχεδιασμός με στόχους είναι κατάλληλος στις παρακάτω περιπτώσεις :

1. Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θέλουν οι ενέργειες (δραστηριότητες) των διαφόρων τμημάτων ή των στελεχών της επιχείρησης να συγκλίνουν κάπου . Αυτό το κάπου είναι ο στόχος του σχεδιασμού .
2. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι σταθερό και προβλέψιμο .
3. Υπάρχουν σημαντικοί χρονικοί και χρηματοοικονομικοί περιορισμοί που καθιστούν αναγκαίο τον ακριβή σχεδιασμό , δηλαδή σχεδιασμό με συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους .
4. Οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση επιζητούν ξεκάθαρες συνθήκες εργασίας , αλλά και ξεκάθαρους τρόπους αξιολόγησης της προσφοράς τους σε αυτή .

3.16. Η ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ .

Το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας των χωρών . Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες :

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού .
- Το επίπεδο της εκπαίδευσης .
- Η στάση του εργατικού δυναμικού .
- Η ποιότητα ζωής .

Οι παραπάνω παράγοντες έχουν ποσοτικοποιηθεί χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους δείκτες .

Έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με το εργατικό δυναμικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης .

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αναγνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία που έχει η ποιότητα του εργατικού δυναμικού για τις επιχειρήσεις , εκπόνησε ειδική μελέτη για το ζήτημα αυτό . Η μελέτη του ΟΟΣΑ που έγινε το 1990 δεν περιελάμβανε καθόλου την Ελλάδα γιατί τα στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση προσωπικού των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν σχεδόν ανύπαρκτα .

Μια πιο πρόσφατη μελέτη που έκανε το ΚΕΠΕ το 1994 για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης , αφιέρωσε ένα κεφάλαιο με θέμα την ανάπτυξη των ελληνικών ανθρώπινων πόρων , σε σχέση με την εφαρμογή νέας τεχνολογίας .

Η μελέτη του ΚΕΠΕ αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της έρευνας και της τεχνολογίας στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας . Βασικά δυο είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν προηγμένες τεχνολογίες .

Πρώτο εμπόδιο αποτελεί το σχετικά υπέρογκο κόστος της πρωτογενούς τεχνολογικής έρευνας . Αλλά οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντέξουν το κόστος της βασικής έρευνας που απαιτείται για τη στήριξη νέων τεχνολογιών .

Δεύτερο εμπόδιο αποτελεί η απροθυμία ή η έλλειψη κινήτρων των ΑΕΙ να συνδέσουν τη δικιά τους έρευνα με τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων . Η συνεργασία ΑΕΙ και βιομηχανίας είναι πολύ περιορισμένη .

Η μόνη ελπίδα για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η σωστή μεταφορά και η αποτελεσματική εφαρμογή της προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας . Η επιτροπή που συνέταξε τη μελέτη του ΚΕΠΕ κατέληξε στις εξής προτάσεις , όσο αφορά την ανάπτυξη των ελληνικών ανθρωπίνων πόρων :

1. Η στελέχωση των ανωτάτων και ανωτέρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να στηρίζεται στη διδακτική και ερευνητική ικανότητα των υποψηφίων και θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός στην προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων .
2. Κατάλληλος επαγγελματικός προσανατολισμός των σπουδαστών στα τεχνικά επαγγέλματα .
3. Συμμετοχή των επιχειρήσεων στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των ΤΕΙ και των άλλων επαγγελματικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων .
4. Η χρηματοδότηση των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την ΕΟΚ θα πρέπει να συνδέεται με την βελτίωση των προγραμμάτων των ιδρυμάτων και με την συνεργασία τους με το επιχειρησιακό κόσμο .
5. Τα κονδύλια της ΕΟΚ για επανειδίκευση θα πρέπει να κατανέμονται επιλεκτικά από ένα περιορισμένο αριθμό ιδρυμάτων .
6. Τα ερευνητικά προγράμματα βιομηχανικής υποστήριξης θα πρέπει να προορίζονται για κοινές προτάσεις της βιομηχανίας και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων .

Το συμπέρασμα από όλες αυτές τις προτάσεις είναι ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων της χώρας στις νέες τεχνολογίες δεν είναι εύκολη υπόθεση . Απαιτείται συστηματική , συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια από όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς : Επιχειρήσεις , Εργατικά συνδικάτα και Κυβέρνηση .

Πάντως τα τελευταία χρόνια η χώρα μας προσπαθεί να σταθεί ανταγωνιστικά στις ξένες προκλήσεις . Η ελληνικές επιχειρήσεις αρχίζουν και καταλαβαίνουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων τους δεν είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος .

Η υλοποίηση των στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις γίνεται πιο αποτελεσματική όταν τα άτομα εκπαιδεύονται . Η αύξηση της αποτελεσματικότητας φαίνεται όταν τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα που έπρεπε να γίνουν .

Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα καθοριστεί από το πόσο γρήγορα θα μπορέσουν να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της εποχής .

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πόσο αποτελεσματική είναι η σωστή πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού . Οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν καθιερώσει την εκπαίδευση του προσωπικού τους , ανεξάρτητα αν αυτοί είναι καινούργιοι ή παλιοί στην επιχείρηση .

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ .

ΓΕΝΙΚΑ .

Στο δεύτερο αυτό μέρος θα ασχοληθούμε με τρεις επιχειρήσεις που λειτουργούν στη Πάτρα , οι οποίες είναι :

1. ΔΟΥΡΟΣ DUR Α.Ε.

2. ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε.

3. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.

Οι παραπάνω επιχειρήσεις που επισκεφτήκαμε θεώρησαν αυτονόητο ότι η σωστή στελέχωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους βοηθάει στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει .

Με τα πολύτιμα στοιχεία που μας εμπιστεύτηκαν μας απέδειξαν ότι αυτές δίνουν μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό τους . Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν εργάσιμο χρόνο για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους . Επίσης διαθέτουν μεγάλα εκπαιδευτικά κονδύλια με σκοπό να αυξήσουν την ποιότητα του προσωπικού τους .

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τις τρεις αυτές επιχειρήσεις που μας βοήθησαν στο να αποδείξουμε έμπρακτα ότι οι εργαζόμενοι βοηθούν άμεσα στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων .

1. Τον υπεύθυνο λογιστηρίου της DΥR Α.Ε.
κ. Τσίπουρα Χριστόφορο
(Οικονομολόγος Λογιστής)
2. Τον διευθυντή της επιχείρησης Μοχλός Α.Ε.
κ.Μπενατάτο Ανδρέα .
3. Τον προϊστάμενο προσωπικού της 3Ε
κ.Γιαννέλο Ευστάθιο .

ΔΟΥΡΟΣ DUR A.E.

Μαραγκοπούλου 80

ΠΑΤΡΑ

Το συνολικά απασχολούμενο στην DUR A.E προσωπικό ανέρχεται στους 130 εργαζομένους .

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για την πρόσληψη του προσωπικού η διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση είναι :

1. Συμπλήρωση βιογραφικού σημειώματος με όλες τις πληροφορίες που αφορούν τον υποψήφιο .
2. Ο υποψήφιος δίνει την πρώτη συνέντευξη στον προϊστάμενο προσωπικού . Όταν περάσει την πρώτη συνέντευξη με επιτυχία τότε δίνει την δεύτερη και τελευταία συνέντευξη στον αντιπρόεδρο της επιχείρησης .

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Τα προσόντα που απαιτούνται εξαρτάται από τη θέση που είναι κενή . Έτσι όταν πρόκειται για γαζώτρια δεν απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα . Όταν όμως πρόκειται για θέση υπαλλήλου τότε χρειάζονται τα ακόλουθα :

1. Να κατέχει πτυχίο ανώτατης σχολής .
2. Να γνωρίζει καλά τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα (κυρίως Αγγλικά).

3. Να έχει ηλικία μεταξύ 25-35 ετών .

4. Προτιμούνται κυρίως άντρες .

ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ DUR A.E

Το προσωπικό της DUR A.E βρίσκεται :

1. Από το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης με προαγωγές , δηλαδή υπαλλήλων αφού πρώτα αξιολογηθούν για το έργο που έχουν προσφέρει στη επιχείρηση .
2. Όταν πρόκειται να καλυφθεί θέση που απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα ή γνώσεις π.χ. τιμολόγηση προϊόντος , τότε αναζητείται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμέσου αγγελίας στις εφημερίδες .
3. Επίσης η επιχείρηση DUR A.E προσλαμβάνει προσωπικό μέσω συστάσεων τρίτων όταν πρόκειται να καλυφθεί θέση που σχετίζεται με την πολιτική των καταστημάτων , δηλαδή με ανθρώπους που γνωρίζουν καλά την αγορά .

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εκπαίδευση γίνεται στο καινούργιο αλλά και στο παλιό προσωπικό.

Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται κυρίως μέσα στο χώρο εργασίας τους . Ανάλογα με τη θέση εργασίας το καινούργιο προσωπικό εκπαιδεύεται από 4-6 μήνες .

Η εκπαίδευση του παλαιού προσωπικού γίνεται μέσα στο χώρο εργασίας και για κάθε άτομο αντιστοιχούν δέκα(10) εργάσιμες μέρες το χρόνο .

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ DUR A.E

Ο μεγαλύτερος στόχος για την επιχείρηση είναι το κέρδος . Με τα κέρδη η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται καλύτερα στις υποχρεώσεις της , όπως έναντι των εργαζομένων της .

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός στόχος είναι η διατήρηση της καλής φήμης στην αγορά που αυτό επιτυγχάνεται με απόδοση καλύτερης πάντα ποιότητας των προϊόντων της καθώς και με καλύτερη εξυπηρέτηση από πλευράς υπηρεσιών του προσωπικού της .

Τέλος ένας άλλος στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεων .

Συμπερασματικά οι στόχοι της DUR A.E επιτυγχάνονται με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της . Με την εκπαίδευση η επιχείρηση προσπαθεί να ανεβάσει την ποιότητα του προσωπικού , για να μπορεί να σταθεί ανταγωνιστικά στο χώρο των επιχειρήσεων .

ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε

Πλατεία Γεωργίου 4

ΠΑΤΡΑ

Η ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε. ασχολείται με τεχνικά έργα και πώληση σκυροδέματος . Η επιχείρηση απασχολεί 150 εργαζομένους .

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ανεύρεση του προσωπικού για την επιχείρηση είναι μια πολύ σπουδαία και σημαντική διαδικασία για αυτήν . Η πρόσληψη κάποιου υποψηφίου σε μια κενή θέση εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί . Έτσι η επιχείρηση ψάχνει να βρει το κατάλληλο προσωπικό της από πάρα πολλές πηγές όπως :

1. Αν η κενή θέση είναι υψηλόβαθμη , τότε η διοίκηση αφού αξιολογήσει το ήδη υπάρχον προσωπικό , θα αποφασίσει ποιος είναι ο πιο κατάλληλος για να καλύψει τη θέση αυτή .Σ' αυτή την περίπτωση η πρόσληψη γίνεται από μέσα δηλαδή από το εσωτερικό της επιχείρησης.
2. Από τα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ για ειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες .
3. Από το κέντρο αξιολόγησης και
4. Από συστάσεις τρίτων .

Για την επιχείρηση ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε. υπάρχουν πολλοί τρόποι πρόσληψης .

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιχείρηση για να επιλέξει το σωστό προσωπικό της προβαίνει στην εξής διαδικασία :

1. Απαιτείται η συμπλήρωση βιογραφικού σημειώματος στο οποίο ο υποψήφιος αναφέρει όλες εκείνες τις πληροφορίες για τις γνώσεις που διαθέτει και γενικά για όλα τα στοιχεία που αφορούν το άτομο του.
2. Αφού αξιολογηθούν τα βιογραφικά σημειώματα , οι υποψήφιοι δίνουν την πρώτη τους συνέντευξη στον προϊστάμενο του τμήματος .
3. Όταν περάσει την πρώτη συνέντευξη με επιτυχία μετά ακολουθεί η δεύτερη που γίνεται μπροστά στον προϊστάμενο του τμήματος και τον διευθυντή .

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο νεοπροσληφθής παρακολουθεί σεμινάρια ταχύρυθμης εκπαίδευσης πάνω στο αντικείμενο της εργασίας . Η εκπαίδευση του κρατάει συνήθως 1-2 μήνες . Το καινούργιο προσωπικό εκπαιδεύεται έξω από το χώρο εργασίας αλλά και μέσα στο χώρο εργασίας . Η εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας γίνεται από τους παλαιούς συναδέλφους που φροντίζουν το καινούργιο μέλος να προσαρμοστεί όσο το δυνατό πιο ομαλά .

Το παλαιό προσωπικό εκπαιδεύεται κάθε χρόνο και η εκπαίδευση που αναλογεί στο κάθε άτομο είναι 50 εργάσιμες ώρες .

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε.

Η επιχείρηση θέτει σαν πρωταρχικό και κύριο στόχο το κέρδος . Επίσης δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αύξηση του τζίρου και του μεριδίου της αγοράς .

Τέλος η αύξηση του προσωπικού για την επιχείρηση καθώς και η ποιότητα του αποτελεί έναν από τους σημαντικούς στόχους της .

Το προσωπικό της επιχείρησης όπως χαρακτηριστικά μας είπε ο διευθυντής της είναι «δια βίου εκπαιδευόμενο» και αυτό σημαίνει πως δίνουν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση γιατί έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν και ανταποκρίνονται πιο εύκολα στις ανάγκες της επιχείρησης .

3E Α.Ε

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.

Η 3E απασχολεί συνολικά 240 εργαζομένους .

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η πρόσληψη προσωπικού για την επιχείρηση 3E είναι πολύ σημαντική . Κάθε τρίμηνο γίνονται 10 προσλήψεις πτυχιούχων .

Όσο αφορά τα κριτήρια της πρόσληψης αυτά που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι η ηλικία και η μόρφωση .

Η διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση της 3E είναι :

1. Η επιχείρηση ανακοινώνει στις εφημερίδες κυρίως στις τοπικές για τις καινές θέσεις δίνοντας έτσι ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της .
2. Οι ενδιαφερόμενοι στέλνουν το βιογραφικό σημείωμα τους στην εταιρεία , όπου θα διαλεχτούν .
3. Ο υποψήφιος δίνει την πρώτη συνέντευξη στο διευθυντή προσωπικού και τη δεύτερη στον διευθυντή προσωπικού και στον διευθυντή του τμήματος που πρόκειται να εργαστεί το άτομο .

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.

Τα προσόντα που απαιτεί η 3E είναι τα εξής :

1. Η μόρφωση παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη του προσωπικού . Έτσι οι υποψήφιοι της 3E θα πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου ανωτάτων σχολών .
2. Απαραίτητο προσόν στο τομέα της μόρφωσης είναι ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών .
3. Η γνώση το λιγότερο μιας ξένης γλώσσας (κυρίως Αγγλικά) .
4. Η ηλικία που προτιμούν είναι 25-35 χρονών και δεν τους ενδιαφέρει η προϋπηρεσία . Προτιμούν άτομα χωρίς προϋπηρεσία για να τα εκπαιδεύσουν ανάλογα με τις ανάγκες της δικής επιχείρησης .

Η 3E δεν λαμβάνει υπόψη της το φύλο . Συνήθως όμως τα περισσότερα στελέχη που κατέχουν διευθυντικές θέσεις είναι άντρες .

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφού προσληφθεί ο εργαζόμενος θα εκπαιδεύεται για ένα χρόνο . Είναι όμως υπό εκπαίδευση και μετά τον ένα χρόνο αφού παρακολουθεί διάφορα σεμινάρια-προγράμματα . Η εκπαίδευση γίνεται για ένα μήνα έξω από το χώρο εργασίας , μετά η εκπαίδευση συνεχίζεται μέσα στο χώρο εργασίας .

Το κόστος της εκπαίδευσης ανέρχεται στα δεκαπέντε εκατομμύρια(15.000.000) ετησίως . Η εκπαίδευση είναι σημαντική γιατί εκεί θα φανεί αν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται ή όχι για την εργασία του .

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ 3E.

Η επιχείρηση επιδιώκει συνδυασμό στόχων . Ο κυριότερος στόχος όπως σε όλες τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση των κερδών . Ένας δεύτερος

στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων , καθώς και η διατήρηση της καλής φήμης της .

Η 3E επιδιώκει επίσης την πρωτιά στην αγορά . Άλλος στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση της ποιότητας του προσωπικού και αυτό το επιτυγχάνει με τη συνεχή εκπαίδευση του .

Ο προϊστάμενος προσωπικού τόνισε πως η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης με μεγαλύτερη ευχέρεια .

Η εκπαίδευση γίνεται κυρίως στους εξής τομείς :

- Στον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων .
- Στην μηχανογράφηση .
- Στην παραγωγή .
- Στην εξυπηρέτηση των πελατών .
- Στις τεχνικές οργάνωσης της αποθήκης .

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1995

Συνολικές ώρες εκπαίδευσης 4500 . Από το 100% του εργάσιμου χρόνου το 1,1% ήταν εκπαίδευση . Από το σύνολο των υπαλλήλων το 74% εκπαιδεύτηκε .

1996

Από 1/1 - 31/12 του 1996 από το 100% του εργάσιμου χρόνου το 2.83% ήταν εκπαίδευση . Η συμμετοχή των εργαζομένων στην

εκπαίδευση υπήρξε καθολική , δηλαδή 100% . Όλοι οι εργαζόμενοι πήραν έστω και 1 ώρα εκπαίδευση το 1996 . Συνολικές ώρες εκπαίδευσης 11000.

1997

Από 1/1 - 31/12 του 1997 από το 100% του εργάσιμου χρόνου το 3,34% ήταν εκπαίδευση . Οι ώρες εκπαίδευσης ήταν 13000. Το 100% των εργαζομένων έχει εκπαιδευτεί μέχρι τώρα .

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ 3Ε

Ο σημαντικός ρόλος της εκπαίδευσης για την 3Ε φαίνεται και από τα στατιστικά στοιχεία των 3 τελευταίων χρόνων . Εάν συγκρίνουμε τα στοιχεία του 1995 με το 1996 θα διαπιστώσουμε ότι το 1995 ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού δηλαδή το 74% εκπαιδεύτηκε , ενώ το 1996 υπήρξε καθολική εκπαίδευση του προσωπικού . Δεν υπήρχε εργαζόμενος αυτή τη χρονιά που να μην εκπαιδεύτηκε . Οι ώρες αυξήθηκαν από 4500 το 1995 σε 11000 το 1996 .

Εάν συγκρίνουμε τα στοιχεία του 1996 με το 1997 θα δούμε ότι , οι ώρες εκπαίδευσης αυξήθηκαν κατά 2000 παραπάνω το 1997 .

Τέλος το 1997 από το 100% του εργάσιμου χρόνου το 3,34% ήταν για εκπαίδευση , πράγμα που σημαίνει ότι χρόνο με τον χρόνο η εκπαίδευση του προσωπικού αυξάνεται σημαντικά .

Η 3Ε της Πάτρας που απασχολεί 240 εργαζομένους δεν της είναι αρκετό να προσλαμβάνει μόνο κατάλληλο προσωπικό αλλά και να το εκπαιδεύει συνεχώς . Δηλαδή βλέπει πως οι στόχοι της επιτυγχάνονται καλύτερα με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της .

Η μεγάλη σημασία που δίνει η 3Ε στην ποιότητα του προσωπικού της φαίνεται και από το ύψος των εκπαιδευτικών κονδυλίων που διαθέτει για αυτό το σκοπό .

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποίηση και την όξυνση του ανταγωνισμού , τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο , την αναδιάρθρωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων σε νέες βάσεις , την απαίτηση για προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές .

Στο πλαίσιο αυτό , οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να καταβάλλουν συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των προϊόντων τους , των παραγωγικών τους διαδικασιών , των δικτύων διανομής και της οργάνωσης τους .

Κλειδί για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών και της επίτευξης της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων , είναι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό . Συνεπώς ζητήματα όπως η κατάρτιση των εργαζομένων και η επιλογή κατάλληλου προσωπικού αποκτούν αυξανόμενη σημασία .

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στην προσπάθεια που κάνουν όλα τα κράτη του κόσμου για μεγαλύτερη οικονομική πρόοδο και ευημερία .

Είναι προφανές ότι η σημερινές απαιτήσεις επιβάλουν ορθολογικοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης προσλήψεων από τις επιχειρήσεις . Η υψηλή εξειδίκευση που επιβάλουν οι τεχνολογικά

προηγμένες παραγωγικές διαδικασίες και οι αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης των επιχειρήσεων , καθώς και η ανάγκη απορρόφησης τεχνογνωσίας από την επιχείρηση απαιτούν κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη .

Επιχειρήσεις και κράτη έχουν αναλάβει μια εκστρατεία μόρφωσης και επιμόρφωσης , ειδίκευσης και επανειδίκευση του εργατικού δυναμικού .

Αναγνωρίζεται πλέον ότι τα χρήματα που δαπανούνται για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελούν ένα είδος επενδύσεων . Συγκεκριμένα αποτελούν επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό .

Η αναγκαιότητα των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργήθηκε από τη ραγδαία αύξηση των τεχνολογικών ανακαλύψεων, που η εφαρμογή τους και η πλήρης εκμετάλλευσή τους απαιτεί εργατικό δυναμικό με ιδιαίτερες γνώσεις .

Οι γνώσεις αυτές αποκτούνται είτε μέσα από την τυπική εκπαίδευση που προσφέρει το λύκειο και το πανεπιστήμιο είτε μέσα από διαδικασία άτυπης εκπαίδευσης που σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει την εμπειρία που αποκομίζεται μέσα από την ενεργή απασχόληση σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες .

Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της προηγμένης τεχνολογίας αποτελεί στρατηγικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων .

Τίθεται λοιπόν εύλογα το ερώτημα : Ποιες είναι οι απαραίτητες παρεμβάσεις που θα αναπτύξουν κατάλληλα το εργατικό δυναμικό μας χώρας και θα το προετοιμάσουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ;

Σε μια σημαντική μελέτη το CLMPC (1990) για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού κατέληξε στις εξής προτάσεις :

1. Εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την πληρωμή των μισθών των εργατών κατά το χρονικό διάστημα που εκπαιδεύονται και επανειδικεύονται .
2. Βελτίωση της συνεργασίας όλων των φορέων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από την διαδικασία της εκπαίδευσης και της επανεκπαίδευσης .
3. Καθιέρωση εθνικών προτύπων εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης των εργαζομένων και αυστηρό έλεγχο για τυχόν αποκλίσεις από τα πρότυπα αυτά . Συνήθως η κυβέρνηση έχει το πάνω χέρι στον έλεγχο διότι στις περισσότερες περιπτώσεις χρηματοδοτεί τα προγράμματα επιμόρφωσης (η ΕΟΚ είναι κυβερνητικός οργανισμός) .
4. Προώθηση της συνεχούς εκπαίδευσης και ειδίκευσης διότι η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογικών ανακαλύψεων καθιστά απαρχαιωμένη πολύ γρήγορα , οποιαδήποτε πρόσφατη γνώση .
5. Επέκταση του ρόλου των επιχειρήσεων και των εργατικών συνδικάτων στη διαμόρφωση και στην εφαρμογή των διαφόρων προγραμμάτων εργατικής πολιτικής .
6. Επέκταση του ρόλου των τοπικών αρχών (δήμοι και κοινότητες) στην εκτέλεση των διαφόρων προγραμμάτων εργατικής πολιτικής .
7. Σχεδιασμός και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της χώρας σε διάφορες ειδικότητες ανθρωπίνων πόρων .

8. Βελτίωση των στοιχειωδών δεξιοτήτων , κύρια αριθμητικής και ικανότητας στο γράψιμο και στο διάβασμα .
9. Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων πόρων που διατίθενται για την τυπική εκπαίδευση .
- 10.Επέκταση και υποστήριξη των διαφόρων συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- 11.Διευκόλυνση της προσέγγισης των εργατών στα διάφορα προγράμματα βελτίωσης και ειδίκευσης .
- 12.Βελτίωση της διάδοσης των πληροφοριών που αφορούν το σύνολο της αγοράς εργασίας .
- 13.Βελτίωση της ποιότητας των στατιστικών στοιχείων που αφορούν την αγορά εργασίας .
- 14.Συνεχής συντονισμός των διαφόρων προγραμμάτων επιμόρφωσης των εργατών .

Οι παραπάνω προτάσεις για να επιτευχθούν χρειάζεται την συντονισμένη προσπάθεια όλων των φορέων , τόσο από πλευράς πολιτείας όσο και από των ιδίων των επιχειρήσεων .

Μια επιχείρηση επομένως για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους της , όπου θα της επιτρέψει να σταθεί ανταγωνιστικά στην αγορά θα πρέπει να επιλέγει το σωστό προσωπικό και να το εκπαιδεύει . Εάν δεν τηρήσει αυτή την αρχή τότε θα έχει μεγάλες απώλειες σε:

1. χρήμα δηλαδή κόστος για την επιχείρηση και
2. χρόνο .

Η μη σωστή επιλογή του προσωπικού σημαίνει ότι η επιχείρηση θα επιβαρυνθεί με προσωπικό που της είναι ακατάλληλο , με αποτέλεσμα να

έχει απόκλιση από τους στόχους της . Σε τέτοια περίπτωση η επιχείρηση θα αναγκαστεί να απολύσει το μη παραγωγικό προσωπικό πληρώνοντας αποζημιώσεις , δηλαδή αύξηση του κόστους . Η επιχείρηση τότε ξαναμπαίνει στην ίδια διαδικασία επιλογής προσωπικού και εκπαίδευσης χάνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο .

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι η πιθανότητα οι στόχοι των επιχειρήσεων να γίνουν εφικτοί αυξάνεται κατά πολύ περισσότερο όταν:

1. Η πρόσληψη του προσωπικού γίνεται αξιοκρατικά ανάλογα με την όσο τον δυνατόν πιο άρτια κατάρτιση έχει και
2. Όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται στις πιο σύγχρονες μορφές οργάνωσης .

