



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΗ
69942
658.3
XAT

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΤΑΔΟΣ



**«ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ
ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.»**

ΧΑΤΖΑΤΟΓΛΟΥ ΒΑΣΙΛΗΣ του Σταύρου

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Παπαλεξανδρή Νάνσυ
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Επιχειρησιακής Έρευνας & Μάρκετινγκ
στο Ο.Π.Α.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

Μπουραντάς Δημήτριος
Καθηγητής Μάνατζμεντ
& Ανθρωπίνων Πόρων
στο Ο.Π.Α.

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2000



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ειν 69942
658.3
ΣΥΝΟΨΗ

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα βρίσκεται σε ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης, έχοντας αναγνωριστεί διεθνώς, σαν μία σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και εν πολλοίς παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης.

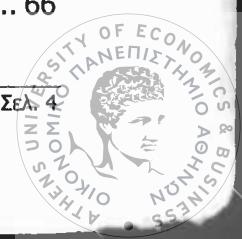
Μερικές από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν άμεση σχέση με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συντελούν στη συνεχώς αυξανόμενη σημασία της και στην Ελλάδα. Αυτές είναι οι ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και η υψηλή αβεβαιότητα, η αύξηση του κόστους παραγωγής και οι υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα, οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες, οι σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών, η ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, η εσωτερική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων που καταλήγει στην κατάργηση των γραφειοκρατικών δομών, στην ομαδική εργασία, οι αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, η αύξηση του ανταγωνισμού και τέλος οι αλλαγές που έχουν άμεση σχέση με τους ίδιους τους εργαζόμενους όπως το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, η ικανοποίηση ηθικών αναγκών και οι απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας και ζωής.

Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού ως παράγοντα που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δε τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της ΔΑΑΔ καλούνται να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΥΝΟΨΗ.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΜΕΡΟΣ Α – ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
Human Resources Management – Η ειδοποιός διαφορά.....	8
Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
Κύκλος Στρατηγικών HRM.....	15
ΜΕΡΟΣ Β – ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	18
Εισαγωγή	18
Ανθρώπινος Παράγοντας και Λιανικό Εμπόριο	20
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ Α.Ε.	23
Εισαγωγή	23
Η Σημασία της επιλογής προσωπικού	23
Αποτελεσματικές προσλήψεις	25
Βασικές αρχές ενός συστήματος προσλήψεων.....	25
Η διαδικασία επιλογής προσωπικού	26
Περιγραφή θέσης εργασίας (job description)	27
Προδιαγραφή θέσης εργασίας (job specification).....	29
Περιγραφή Θέσης ΠΩΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M.....	30
Προδιαγραφή Θέσης ΠΩΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M.....	31
Περιγραφή Θέσης ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M	31
Προδιαγραφή Θέσης ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M	33
Στάδια της Διαδικασίας Προσλήψεων στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.	34
Ανάλυση των Βημάτων.....	34
Προκαταρκτική εξέταση αρχείων ή βιογραφικών (screening).....	34
Αιτήσεις εργασίας (application forms)	35
Συνέντευξη (interview)	36
Τεστ Ικανοτήτων - Προσωπικότητας.....	37
Έλεγχος συστάσεων	42
Τελική συνέντευξη	42
Απόφαση πρόσληψης – Πρόταση εργασίας.....	43
Επισημάνσεις - Συμπέρασμα.....	43
Αξιολόγηση του Συστήματος Προσλήψεων - Ασθενή και Δυνατά Σημεία.....	45
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	48
Εισαγωγή	48
Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού	49
Σκοπός και χρήσεις της Αξιολόγησης Προσωπικού	50
Σύστημα Αξιολόγησης στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.....	51
Αρχές και Μεθοδολογία του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης.....	52
Βασικές Αρχές του Συστήματος Αξιολόγησης στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.....	54
Ανάλυση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης (ΣΔΑ)	55
Περιγραφή Υποσυστημάτων.....	56
Προγραμματισμός της Απόδοσης	56
Διαχείριση της απόδοσης	57
Απολογισμός της Απόδοσης.....	57
Ανταμοιβή της Απόδοσης.....	58
Τί θα αξιολογήσουμε / Τί θα μετρήσουμε;	59
Διευθυντές Καταστήματος Τροφίμων	59
Πωλητές Καταστήματος Τροφίμων	66



Ποιός Αξιολογεί;	69
Σύνδεση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης με τα άλλα συστήματα της Διεύθυνσης	
Ανθρώπινου Δυναμικού	70
Επισημάνσεις - Συμπέρασμα	71
Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης – Ασθενή και Δυνατά Σημεία	73
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ Α.Ε.	75
Εισαγωγή	75
Στρατηγικοί Στόχοι (αρχές) του Συστήματος Παροχών	77
Παράγοντες που επιδρούν κατά τον καθορισμό των αμοιβών	78
Αξιολόγηση Θέσης	80
Συστήματα Αξιολόγησης Θέσης Εργασίας	80
Ποσοτικά Συστήματα Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας	81
Μη ποσοτικά συστήματα	82
Πολιτική Αμοιβών στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.	84
Η πολιτική της δίκαιης αμοιβής ή της συγκρίσιμης αξίας (policy of pay equity or comparable worth)	84
Δομή Συστήματος Αμοιβών στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.	86
Επισημάνσεις - Συμπέρασμα	89
Αξιολόγηση του συστήματος Παροχών – Ασθενή και Δυνατά Σημεία	91
ΜΕΡΟΣ Γ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ	93
Αναθεώρηση ρόλων, ορίων, συνδέσμων και πηγών στην αρχή της νέας χιλιετίας	93
Νέος ρόλος του HR	94
Νέες Βασικές Προκλήσεις του HR	95
Το Δίλημμα των Επιχειρήσεων	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	100

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να καταδείξει την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως μία σημαντική διοικητική λειτουργία και τον καθοριστικό ρόλο της στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.

Γίνεται επιφανειακή αναφορά στο νέο περιβάλλον και στις δυναμικές οι οποίες ασκούνται σ' αυτό, εκτενέστερα όμως γίνεται αναφορά και ανάλυση στους τρόπους αντιμετώπισης των αλλαγών μέσω της αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα. Αναγνώριση η οποία θα πρέπει να οδηγεί σε εργαρμογή εξειδικευμένων πλέον συστημάτων Διοίκησης και Παρακίνησης ανθρώπων και βέβαια στην αξιολόγηση των συστημάτων αυτών.

Στην Ελλάδα σήμερα η Διοίκηση των Ανθρώπων όντως έχει πλαισιωθεί σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Αυτό, αφορά κυρίως στην αρχή Πολυεθνικές επιχειρήσεις ή πολύ μεγάλες Ελληνικές, σήμερα όμως τα μηνύματα είναι θετικά και προς την κατεύθυνση των μικρομεσαίων. Μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση ερευνάται στην παρούσα Εργασία, αναφορικά με τα συστήματα Διοίκησης των Ανθρώπων τα οποία εφαρμόζει. Μια επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε ένα δύσκολο κλάδο, στον κλάδο των τροφίμων και ειδικότερα των Super Markets. Μια αμιγώς ελληνική, οικογενειακή επιχείρηση, η οποία διέκρινε, ευτυχώς νωρίς, τις νέες τάσεις, τον σύγχρονο τρόπο διοίκησης και βέβαια τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Στα πλαίσια αυτής της έρευνας γίνεται ανάλυση τριών βασικών συστημάτων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σημασία και ο σκοπός όμως δεν είναι απλά η ανάλυση και η καταγραφή. Σημασία και σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να δει κάποιος ζωντανά τα αποτελέσματα, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που θα οδηγήσουν στην διαφοροποίηση και στην επιτυχία.

ΜΕΡΟΣ Α – ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όταν ξεκίνησα την επαγγελματική μου σταδιοδρομία, στρέφοντας την «δίψα» μου για επαγγελματική γνώση στην διοίκηση των ανθρώπων, σε μια πολύ μεγάλη εταιρία λιανεμπορίου –στις αρχές της δεκαεταίας του '90- ο όρος HRM ήταν παντελώς άγνωστος. Η τοποθέτησή μου σε θέση σημαίνουσας υπευθυνότητας στην Διεύθυνση Προσωπικού είχε – θυμάμαι- να κάνει κυρίως με προσλήψεις. Δεν ήταν όμως μόνο αυτή η απασχόλησή μου. Συγκέντρωνα τα βιογραφικά, έλεγχα ώρες παρουσίας-απουσίας, τηρούσα αρχείο μεταβολών προσωπικού, άντε και καμμία φορά έπεφτε στα χέρια μου και κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για υλοποίηση. Προσπαθώντας να βάλω κάποια τάξη στα δεδομένα μου εντρυφούσα σε βιβλία με τίτλους σχετικούς σ' αυτό που έκανα. Θυμάμαι χαρακτηριστικά ότι διάβαζα: «Διοίκηση Προσωπικού είναι η στρατολόγηση (δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμού, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες»¹. Αισθανόμουν, λοιπόν μεγάλη ικανοποίηση διαβάζοντας ορισμούς για το ό,τι έκανα, όπως ο προηγούμενος, γιατί θεωρούσα πως όντως είχα μπει στο «πετσί» της δουλειάς. Το πέρασμα των ετών όμως με διέψευσε και φαντάζομαι δεν είμαι ο μόνος.

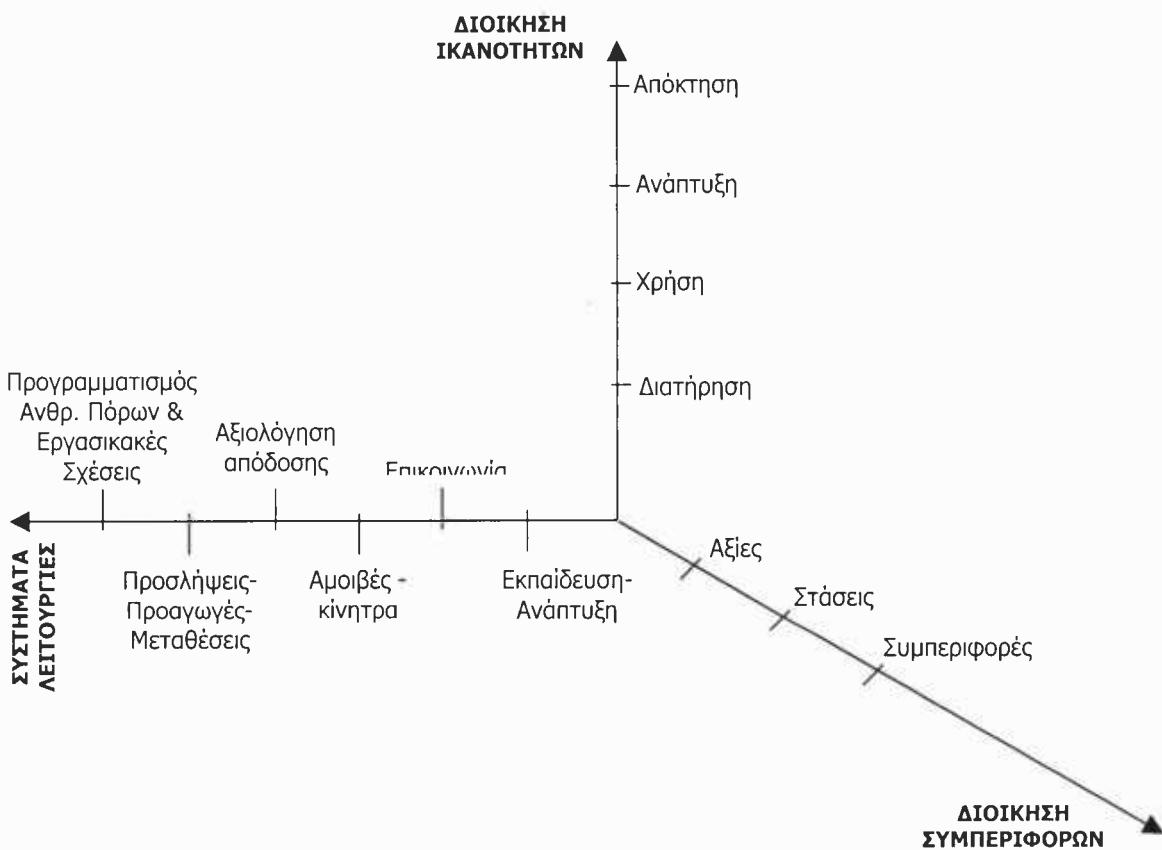


Human Resources Management – Η ειδοποιούς διαφορά

Η τελευταία δεκαετία έφερε όντως σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που κατανοούμε όχι μόνο την απασχόληση αλλά και στην αντιμετώπιση του έως τότε «γραφείου προσωπικού» και την μετάλλαξή του σε μια περιχαρακωμένη από στρατηγικές, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Το εφαλτήριο για τις αλλαγές αυτές γνωστό: μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των πληροφοριών (ψηφιακή κοινωνία), επιχειρησιακές λειτουργίες και οργανωτικές μέθοδοι νέου τύπου, ανασχεδιασμοί θεσμών και μοντέλων, συγχωνεύσεις και εξαγορές, αλλαγές στο εύρος του χρηματοπιστωτικού τομέα, δεθνοποίηση, internet, e-commerce κ.α. Οι αλλαγές αυτές, που προανέφερα δεν ήρθαν μόνες τους, αλλά μέσω «φορέων αλλαγής», οι οποίοι είναι πάντοτε όμοιοι και στις μεγάλες αλλά και στις μικρές επιχειρήσεις. Είναι όλοι αυτοί που αποτελούν το **ανθρώπινο κεφάλαιο**, όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, που παρά την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα για το μέλλον, επιζητούν την εξέλιξη και την καριέρα. Επιζητούν την επιμόρφωση και την εκπαίδευση σε νέους τομείς, ενώ μπορούν να εμπνευσθούν από το νέο εταιρικό όραμα, τις αξίες και τους στρατηγικούς στόχους στο βαθμό που **αναλαμβάνουν ευθύνες**, βρεθούν στην **κατάλληλη θέση, αξιολογηθούν με δίκαια και μετρήσιμα αποτελέσματα και ανταμοιφθούν**. Όλα αυτά συγκροτούν τη σημερινή πρόκληση για την διοίκηση κάθε επιχειρησης στον τομέα που λέγεται διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Έπρεπε λοιπόν να σχεδιασθεί ένα καινούργιο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα χώραγαν πλέον στρατηγικές και συστήματα στην θέση των διαδικασιών και της ρουτίνας. Έπρεπε η έννοια του όρου «Διοίκηση Προσωπικού» (ΔΠ) ή Personnel Management (PM) σταδιακά να αντικατασταθεί από την έννοια «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΔΑΔ) ή Human Resources Management (HRM). Οι δύο αυτές έννοιες εστίαζαν σε διαφορετικά σημεία. Το PM ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό: οι εργαζόμενοι

προσλαμβάνονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι τα εργαλεία του PM είναι η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για την διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούσαν το κυριότερο μέλημα για τις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και το PM προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή την σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.² Αντιθέτως, το HRM λαμβάνει υπόψη του την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα το HRM μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναφέρονται όχι μόνο στη διοίκηση της εργασίας αλλά και στη διοίκηση των ικανοτήτων και συμπεριφορών και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού. Το τελευταίο, μέσω της χρήσης τεχνικών που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλει στην εναρμόνιση με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον (σχήμα 1) και συνεπώς καθιστά την επιχείρηση αποτελεσματική.



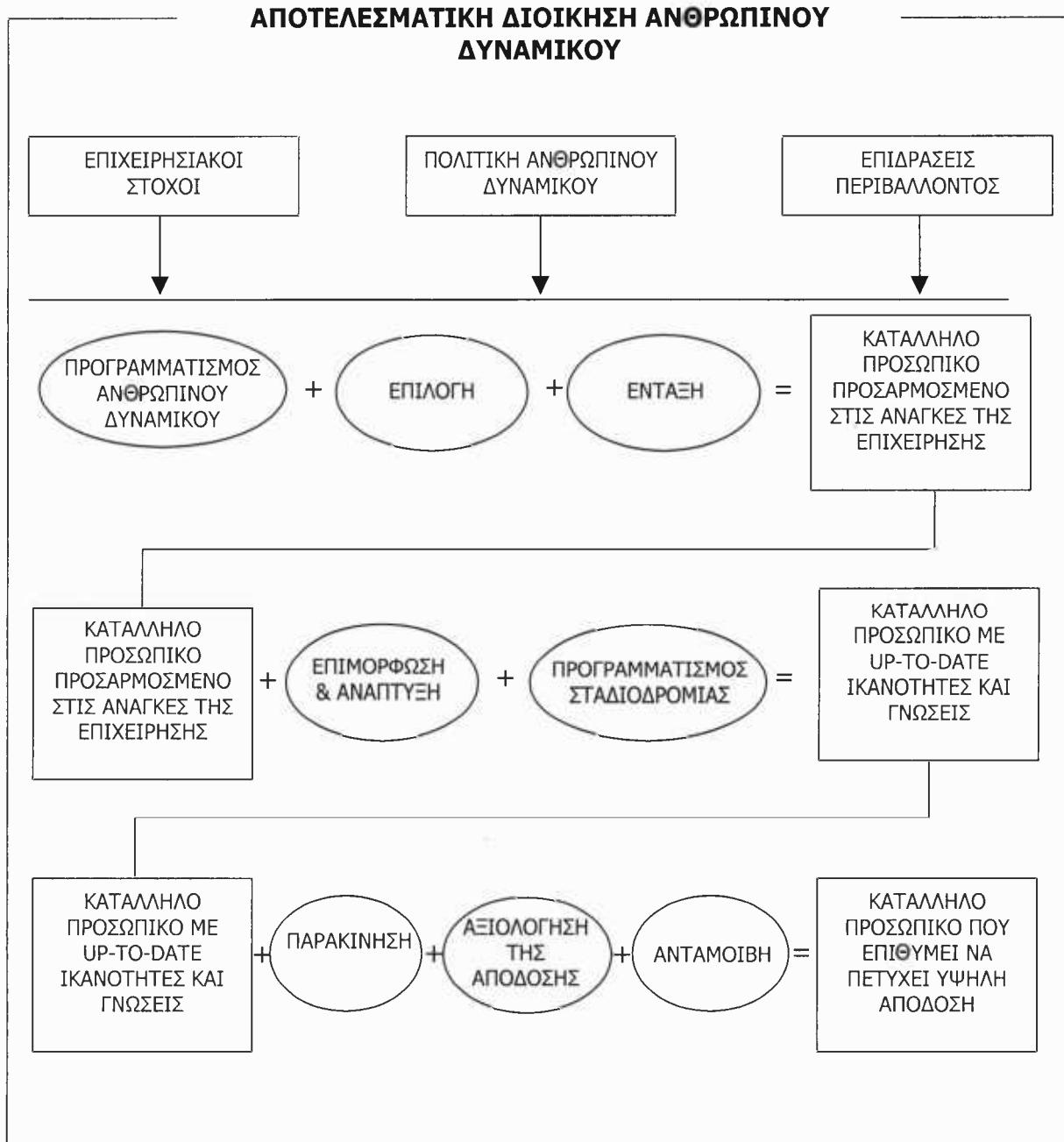
(σχήμα 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Αν εξετάσουμε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τότε θα λέγαμε πως μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική όταν:

- ✓ Άτομα με ικανότητες και παρακίνηση τοποθετούνται στις καταλληλότερες γι' αυτά θέσεις,
- ✓ Οι θέσεις είναι καλά σχεδιασμένες και ανταγωνιστικά αμειβόμενες,
- ✓ Το στυλ διοίκησης που υφίστανται οι εργαζόμενοι είναι παρακινητικό, υποστηρικτικό και τους βοηθά στο να αναπτυχθούν,
- ✓ Το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της επιχείρησης συμβάλλουν με παραγωγικό και δημιουργικό τρόπο στην επίτευξη των στόχων τόσο της ίδιας όσο και των εργαζομένων της.

Με την ίδια συλλογιστική θα λέγαμε πως η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σε μία πετυχημένη επιχείρηση συνίσταται στην αποτελεσματική διαχείριση της επιλογής, της

ανάπτυξης, της παρακίνησης, της ανταμοιβής και της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων της με αποτέλεσμα τόσο την επίτευξη των ατομικών στόχων και επιδιώξεων των ανθρώπων όσο και των γενικότερων επιδιώξεων της επιχείρησης (σχήμα 2).

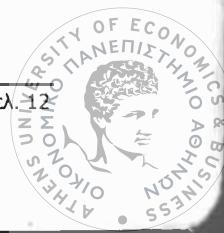


(σχήμα 2)

Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους, ορίζοντας κάποιες παραμέτρους (οδηγούς) σ' αυτήν. Αυτό όμως από μόνο του δεν είναι αρκετό. Για να μπορέσει μία σύγχρονη επιχείρηση να αποκτήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που θα την οδηγήσουν στη διαφοροποίηση και την επιτυχία, θα πρέπει όλα τα τμήματά της να λειτουργούν παραγωγικά και συνεπώς να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η συμβολή τους στα αποτελέσματά της. Αυτές οι προκλήσεις ισχύουν για όλα τα υποστηρικτικά τμήματα και ιδιαίτερα για τη ΔΑΔ, λόγω βέβαια της ειδικής βαρύτητας που πρέπει αυτή να έχει. Μέσα στα πλαίσια αυτά ο ρόλος της ΔΑΔ αλλάζει δραστικά και πρέπει να επιτύχει στους παρακάτω προκλητικούς στόχους:

- ◆ Δημιουργία της νέας κουλτούρας/κλίματος, στυλ διοίκησης που απαιτούν τα νέα δεδομένα
- ◆ Την αλλαγή του ρόλου του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε Σύμβουλο (Business Partner).
- ◆ Εξασφάλιση την αναβάθμισης του ρόλου της ΔΑΔ.- Επικέντρωση στο στρατηγικό και αναπτυξιακό ρόλο.
- ◆ Προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις συνεχείς αλλαγές που επιβάλλονται -ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ως φορέα αλλαγής
- ◆ Αύξηση της επιχειρηματικής αξίας (business value) και των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα της Εκπαίδευσης.
- ◆ Εξασφάλιση απόδοσης Επένδυσης (return on investment) της εκπαίδευσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ◆ Ξεπέρασμα της εγγενούς δυσκολίας της μέτρησης της προστιθέμενης αξίας των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εκπαίδευσης.



Μόνο εάν μπορέσει να επιτύχει τους παραπάνω στόχους η ΔΑΔ θα κερδίσει και θα πιστοποιήσει την θέση που της αξίζει, να ξεφύγει δηλ. από τον υποστηρικτικό και διαχειριστικό ρόλο που έπαιξε έως σήμερα και να επικεντρωθεί σε ένα πραγματικά στρατηγικό ρόλο ώστε να μπορέσει να συνεισφέρει στην επιχείρηση ως εσωτερικός σύμβουλος με επιχειρηματική αντίληψη³.

Στο σημείο αυτό δημιουργείται όμως ένα χάσμα. Χάσμα ανάμεσα στο τι πρόκειται ή τι κάνει η ΔΑΔ και στο τι τελικά επιτυγχάνει. Δεν αρκεί λοιπόν η διεύρυνση των δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη των πρακτικών, η εφαρμογή σύνθετων μεθόδων και συστημάτων, αν όλα αυτά δεν μπορούν αποδεδειγμένα να προσφέρουν προστιθέμενη αξία (added value) στην επιχείρηση.

Πρώτο λοιπόν βασικό μέλημα για την ΔΑΔ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα για το τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της που θα πρέπει να τα βλέπει ως πελάτες της, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετήσει όσο καλύτερα γίνεται. Το δεύτερο μέλημα είναι να μπορεί να λειτουργήσει ως ισότιμος εταίρος στη χάραξη της στρατηγικής και όχι όπως συνέβαινε συχνά μέχρι σήμερα, να καλείται να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης αφού αυτή έχει ήδη αποφασισθεί από την ανώτατη Διοίκηση.

Τέλος υπάρχει και ένα τρίτο μέλημα που ήδη εν μέρει καλύπτει η ΔΑΔ, κυρίως μέσω συμβούλων και το οποίο στο μέλλον θα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία. Πρόκειται για τον συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο της ΔΑΔ που όπως απεικονίζει το σχήμα 3, καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΔ στο μέλλον⁴.



(σχήμα 3: Ρόλοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού)

Αν προσπαθούσαμε να δείξουμε διαγραμματικά τα ποσοστά του χρόνου που δαπανούνται σήμερα αλλά και στο μέλλον, στους τρεις ρόλους της ΔΑΔ που αναφέραμε θα είχαμε:

Ποσοστό χρόνου που δαπανάται	Παρόν	Μέλλον
Στρατηγικός ρόλος	10%	25%
Συμβουλευτικός & Αναπτυξιακός ρόλος	25%	50%
Διοικητικός /Εκτελεστικός ρόλος	65%	25%

Όπως φαίνεται από τον προηγούμενο πίνακα, στο μέλλον πολύ μικρότερο ποσοστό του συνολικού χρόνου θα απαιτείται για τις διοικητικές εκτελεστικές λειτουργίες. Σ' όσες επιχειρήσεις δεν αναπτυχθούν οι υπόλοιποι δύο ρόλοι, η ΔΑΔ θα συρρικνωθεί σημαντικά⁵.

Κύκλος Στρατηγικών HRM

Το ανθρώπινο δυναμικό πάντοτε αποτελούσε την κινητήρια δύναμη κάθε συλλογικής προσπάθειας και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό ίσχυε στο παρελθόν, ισχύει και θα ισχύει πάντα. Αυτό που άλλαξε όμως, με το πέρασμα των ετών (και της διοικητικής ωριμότητας) είναι η στάση και η συμπεριφορά των διοικούντων προς αυτό. Τα τμήματα και τα στελέχη που κατά καιρούς είχαν επιφορτισθεί με την φροντίδα του ανθρώπινου δυναμικού, σήμερα έχουν αλλάξει όνομα, περιεχόμενο και ρόλους, τόσο στη χώρα μας όσο και διεθνώς. Έτσι ο διευθυντής Προσωπικού ή Προσωπάρχης έγινε σταδιακά και ανάλογα με την περίπτωση διευθυντής Εργασιακών σχέσεων, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ή πόρων, διευθυντής εκπαίδευσης και ανάπτυξης⁶. Η μετάβαση από το PM στο HRM, είχε ήδη αρχίσει.

Το χάσμα⁷ ανάμεσα στο PM και στο HRM, έγινε αισθητό την δεκαετία του '80 και συνεχίσθηκε και την δεκαετία του '90. Όλες οι συζητήσεις που γίνονταν ήταν επικεντρωμένες στα εξής σημεία:

- Στις ομοιότητες και στις διαφορές μεταξύ τους
- Στην επίδραση των μοντέλων του HRM στις πρακτικές των Επιχειρήσεων
- Στον τρόπο με τον οποίο τα μοντέλα HRM δημιουργούν μια βάση για τους managers να πετύχουν (to achieve excellence).

Για πρώτη φορά με το HRM ορίζονταν οι “στρατηγικές” εργασιακές σχέσεις, εκτός από τις λειτουργικές, όπως επίσης για πρώτη φορά είχαμε ιδιαίτερη έμφαση σε συνδέσμους (links) των πρακτικών της διοίκησης (business practices) των ανθρώπων με τη στρατηγική (business strategy). Μέσα σ' αυτό το νεό πλαίσιο οι άνθρωποι ήταν ο όρος κλειδί (key resource). Αυτό ήταν αρκετό ώστε να δημιουργήσει νέα δεδομένα στη πλουραλιστική⁸



σκοπιά από την οποία αντιμετώπιζε το PM έως τότε τις εργασιακές σχέσεις και στη σύνδεσή του με τις καθημερινές δραστηριότητες (ρουτίνα).

Την εποχή εκείνη εδόθησαν αρκετοί ορισμοί για το τι είναι HRM. Ο M. Armstrong⁹ είχε πει πως HRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παρακίνηση, ανάπτυξη και διοίκηση των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση.

Ο J. Storey¹⁰ αναγνώρισε δύο τύπους του HRM και τους ονόμασε Hard και Soft. To hard βασιζόταν στην προσέγγιση του σχεδιασμού του Ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning) με ιδιαίτερη έμφαση σε οικονομικά κριτήρια, ενώ το soft HRM βασιζόταν κυρίως στις προσεγγίσεις των ανθρωπίνων σχέσεων με ιδιαίτερη έμφαση σε στοιχεία της συμπεριφοράς, της στάσης και της δέσμευσης του προσωπικού.

Καταλήγοντας, τότε υπήρξε και αναφορά στις διάφορες στρατηγικές του HRM, τονίζοντας και επισημαίνοντας πως το HRM είναι κυρίως προδραστικό, στρατηγικό και σχεδιαστικό παρά μεταδραστικό-επιλυτής προβλημάτων.

Στο σχήμα 4 (κύκλος στρατηγικών HRM) φαίνονται ξεκάθαρες οι 6 στρατηγικές εκ των οποίων οι στρατηγικές των εργασιακών σχέσεων και της οργανωσιακής ανάπτυξης αναφέρονται στο PM ενώ οι υπόλοιπες στρατηγικές στο HRM.



(σχήμα 4: Κύκλος Στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού)

Εν κατακλείδι μια δήλωση στρατηγικής του HR (HR Strategy Statement) είναι:

Να προσελκύει, διατηρεί και αναπτύσσει ανθρώπους με ήθος και αξίες ικανούς να οδηγήσουν την επιχείρηση στο αύριο.

ΜΕΡΟΣ Β – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.

Εισαγωγή

Η εταιρία Super Market Ξυνός Α.Ε. ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1989 λειτουργώντας το πρώτο της κατάστημα στον Ν. Ψυχικό και είναι μία από τις νεώτερες αλυσίδες στο χώρο των Super Markets. Ιδρυτής της εταιρίας είναι ο κ. Ιωάννης Ξυνός, η εμπειρία του οποίου στο εμπόριο των τροφίμων ήταν ήδη μεγάλη, καθώς από το 1956 διατηρούσε χονδρεμπορική επιχείρηση στην Αθήνα.

Η εταιρία δραστηριοποιούμενη σε ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 70 είχαν καθιερωθεί μεγάλα ονόματα στο χώρο του τροφίμου, εφάρμοσε κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας της, μία ιδιαίτερα συνετή και προσεκτική πολιτική ικανοποιώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις όπως κεφάλαια, φήμη, καταρτισμένα στελέχη, που είναι απαραίτητες για μία υγιή και σταθερή ανάπτυξη.

Από το 1993 ξεκινά μια δυναμική παρουσία στην Ελληνική Αγορά, εγκαινιάζοντας με χαρακτηριστικά υψηλούς ρυθμούς νέα καταστήματα ή εξαγοράζοντας υφιστάμενα του ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικό της δυναμικής ανάπτυξης της Ξυνός κατά την τελευταία 6ετία είναι η λειτουργία 16 καταστημάτων έως το τέλος του 1999 και η δημιουργία 4 νέων κατά το πρώτο τρίμηνο του 2000, ανεβάζοντας τον αριθμό τους σήμερα στα 20 με τα οποία ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες άνω των 180.000 καταναλωτών. Ενδεικτικά να αναφέρουμε πως ο μέσος αριθμός αύξησης των πωλήσεων κατά την πενταετία 1995-1999 ξεπέρασε το 30%.

Καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη αυτή αποτελούν η συνεχής εφαρμογή της πρωταρχικής φιλοσοφίας της εταιρίας, δηλαδή το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στον καταναλωτή, η μεγάλη σημασία σε θέματα υγιεινής και καθαριότητας των χώρων πώλησης, η υψηλή ποιότητα των αγαθών και τέλος η προσφορά των προϊόντων σε απολύτως ανταγωνιστικές τιμές.

Ένας όμως ~~εξίσου~~ σημαντικός και καταλυτικός παράγοντας «απογείωσης» της Ξυνός ήταν και είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Στην Ξυνός η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι υπόθεση ενός ανθρώπου και μίας διεύθυνσης αλλά όλων των στελεχών. Αυτό αποτελεί τον βασικό άξονα στην χάραξη των στρατηγικών θεμάτων με τα οποία διαπραγματεύεται το HR τμήμα. Οσον αφορά τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται, οφείλουμε να τονίσουμε πως αυτά έχουν ως κεντρικό άξονα τον άνθρωπο και στοχεύουν στην επαγγελματική του ολοκλήρωση, απευθύνονται δε στο σύνολο των εργαζομένων και όχι σε μέρος αυτών και το σπουδαιότερο, εφαρμόζονται από όλους και όχι μόνο από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αυτό όμως που θα μπορούσαμε να ορίσουμε θεμελιώδη φιλοσοφία είναι ο τρόπος προσέγγισης των συστημάτων που εφαρμόζονται, και αυτό, πατροπαράδοτα στην Ξυνός ήταν και είναι η ανθρώπινη ευαισθησία. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ενεργή συμμετοχή του κάθε εργαζομένου στην υλοποίηση αυτών των συστημάτων, πράγμα το οποίο είναι απολύτως απαραίτητο για την επιτυχή εφαρμογή τους. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί και ο ιδιαίτερος τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία, ο τομέας του λιανεμπορίου, με όλες του τις δυσκολίες και ιδιαιτερότητες.

Ανθρώπινος Παράγοντας και Λιανικό Εμπόριο

Ο κλάδος του Λιανεμπορίου αποτελεί βασικό άξονα οικονομικής ευημερίας και ανάπτυξης, όχι μόνο για την χώρα μας αλλά και διεθνώς. Ανέκαθεν ήταν κλάδος «δύσκολος» αλλά μπορούμε να πούμε πως σήμερα τα πράγματα δυσκόλεψαν ακόμα περισσότερο. Στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Την πολυπλοκότητα –είσοδος πολυεθνικών εταιριών, στρατηγικές συμμαχίες, κοινοπραξίες, εξαγορές, διαμάχη S/M και προμηθευτών, νομοθετικές ρυθμίσεις,
- Τον έντονο ανταγωνισμό,
- Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους,
- Το μεσαίο μέγεθος επιχειρήσεων-προσωπικού,
- Τη δυσκολία στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού – ελλιπής εκπαίδευση, έλλειψη κουλτούρας εξυπηρέτησης.

Η επιτυχία ή όχι στον κλάδο εξαρτάται σημαντικά από την ανταγωνιστικότητα του Ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα¹¹. Αυτό διότι αφ' ενός όσοι βρίσκονται στα καταστήματα έρχονται σε καθημερινή προσωπική επαφή με τους πελάτες, ενώ όσοι βρίσκονται στις υποστηρικτικές μονάδες οφείλουν να υποστηρίξουν τα τμήματα «πρώτης γραμμής». Τέλος, όσοι είναι marketeers οφείλουν να δίνουν έμφαση στην εταιρική εικόνα και όχι σε συγκεκριμένα αγαθά.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο κλάδος του Λιανεμπορίου παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Αυτές «ρίχνουν τα κλαδιά τους» και στο χώρο της διοίκησης των ανθρώπων, με προβλήματα όπως:

- Τις αμοιβές οι οποίες είναι αισθητά χαμηλότερες σε σύγκριση με άλλους κλάδους και με δεδομένο τις αυξημένες ευθύνες πολλών θέσεων στο λιανεμπόριο.

- Την παραδοσιακή υστέρηση στην προσέλκυση των καλύτερων στελεχών σε όλα τα επίπεδα.
- Τους υψηλούς ρυθμούς αποχωρήσεων (turnover) του προσωπικού, ακόμη και
- Την έλλειψη πολλών πολυεθνικών που θα αποτελούσαν το «σχολείο-φυτώριο στελεχών».
- Την έκρηξη στη ζήτηση για στελέχη μετά από το ξαφνικό «γιγάντωμα» των εταιριών και την είσοδο νέων παικτών.
- Την ανάγκη για εξεύρεση στελεχών με ειδικά προσόντα στην επαρχία και σε δύσκολες περιοχές.

Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κρίσης στον κλάδο (με υπ' αριθμό 1 πρόβλημα) και παρανομαστή την αδυναμία εξεύρεσης και διακράτησης ικανών στελεχών για την υποστήριξη των φιλόδοξων πλάνων ανάπτυξης κάθε εταιρίας. Συνεπώς όλες οι εταιρίες θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι θα αφιερώνουν όλο και πιο πολύ χρόνο στις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Στους προβληματισμούς που ήδη αναφέρθησαν, πιθανές λύσεις θα μπορούσαν να είναι:

- Η προσέλκυση ικανών στελεχών από τον ανταγωνισμό ή άλλους κλάδους, με αρνητκή συνέπεια πιθανώς την αύξηση των αμοιβών.
- Η επένδυση στην τεχνολογία και η αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας, με πιθανή δυσκολία στη διαχείριση της αλλαγής.
- Η αναθεώρηση και η βελτίωση των συστημάτων HRM, και
- Η εκπαίδευση όλων των στελεχών (κυρίως των καταστημάτων) σε θέματα HRM.

Τα δύο τελευταία αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης ουκ ολίγες φορές στην ΞΥΝΟΣ. Οσον αφορά την αναθεώρηση και βελτίωση/εμπλουτισμό των συστημάτων, να τονίσω πως αυτά αποτελεούν αέναη διαδικασία για εμάς, γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουμε να διατηρήσουμε την



αποτελεσματικότητά μας στον ευαίσθητο χώρο του HR. Έχοντας δε αντιληφθεί από πολύ νωρίς, πως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι οι άνθρωποι μας, προσφέρουμε

- ❖ Συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη για την ενδυνάμωση των εργαζομένων μας (empowerment)
- ❖ Γρήγορες προαγωγές και συνεχή βελτίωση των επιπέδων αμοιβών και παροχών
- ❖ Ευκαιρίες για εναλλαγή (job rotation)
- ❖ Σύστημα διαχείρισης της γνώσης
- ❖ Πρόσβαση και συνεχή ανανέωση της σύγχρονης τεχνολογίας

Και κυρίως προσφέρουμε:

- ❖ Δημιουργία ευχάριστου και προκλητικού περιβάλλοντος εργασίας με ξεκάθαρο εταιρικό όραμα
- ❖ Εξασφάλιση ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής
- ❖ Εξασφάλιση απασχολησιμότητας (employability)

Έχοντας συνειδητοποιήσει πως μπορούμε εύκολα να αγοράσουμε τη φυσική παρουσία και τον χρόνο κάποιου, έχουμε ήδη αποδείξει πως μπορούμε, με συνεχή προσπάθεια, να κερδίσουμε την πίστη του, τον ενθουσιασμό του και την αφοσίωσή του, πολύ απλά γιατί αυτά δεν αγοράζονται. Μόνο έτσι θα αποκτήσουμε και θα διατηρήσουμε τη φήμη του ιδανικού εργοδότη που καθημερινά χτίζουμε.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Εισαγωγή

Η ΞΥΝΟΣ Α.Ε. ως σύγχρονη επιχείρηση λιανεμπορίου, έχει πλήρη επίγνωση της σημασίας και αξίας των ανθρωπίνων πόρων.

Η ικανότητα προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης εργαζομένων με αφοσίωση, δέσμευση και παρακίνηση, που μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας αποτελεί καθοριστικό στρατηγικό πλεονέκτημα για αυτήν.

Για τον σκοπό αυτό έχει θεσπιστεί και υλοποιηθεί ένα σύστημα προσλήψεων που περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια και κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμοσμένο στις ανάγκες και απαιτήσεις της εταιρίας στο σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο βασικός στόχος αυτού του συστήματος προσλήψεων είναι η ελαχιστοποίηση των «θετικών» και «αρνητικών» λαθών¹², όπου ως θετικό λάθος ορίζονται οι προσληφθέντες οι οποίοι αποτυγχάνουν ενώ ως αρνητικό οι υποψήφιοι οι οποίοι απορρίπτονται ενώ θα είχαν πετύχει αν είχαν προσληφθεί.

Η Σημασία της επιλογής προσωπικού

Ο όρος επιλογή προσωπικού χρησιμοποιείται συνηθέστερα για να δηλώσει την απόκτηση νέου προσωπικού από την επιχείρηση. Στην ουσία ο όρος καλύπτει εκτός των περιπτώσεων πρόσληψης νέου προσωπικού, την μετακίνηση ή και την προαγωγή του ήδη υπάρχοντος.

Σε κάθε περίπτωση οι βασικές αρχές παραμένουν σταθερές. Η εξεύρεση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Στις αναφορές που θα ακολουθήσουν θα γίνει εκτενέστερα λόγος για την επιλογή προσωπικού που προέρχεται εκτός της επιχείρησης.

Σκοπός της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι η εξέταση από τον ΔΑΔ των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των υποψηφίων για τους οποίους δεν υπάρχει επαρκής γνώση και η επιλογή εκείνων που κρίνονται ως οι πλέον κατάλληλοι για απασχόληση.

Αποτελεί γενική διαπίστωση πως η παραπάνω διαδικασία αποτελεί μια λειτουργία σπουδαίας σημασίας. Σήμερα οι μεγάλες επιχειρήσεις, διαθέτοντας μια πιο αποτελεσματική δομή έχουν συστήσει θέση για την πραγμάτωση αυτής της λειτουργίας. Ο υπεύθυνος προσλήψεων είναι μια ειδικότητα που συναντάται όλο και πιο συχνά στις σύγχρονες οργανώσεις. Είναι δικαιολογημένη όμως αυτή η βαρύτητα που επιδεικνύεται στην επιλογή του προσωπικού;

Είναι αλήθεια πως μια ανεπιτυχής πρόσληψη εγκυμονεί μια σειρά από κινδύνους. Συχνά συνοδεύεται από σπατάλη χρόνου, προσωπικής και ομαδικής προσπάθειας, χρήματος αλλά και από μια σειρά ανεπιθύμητων καταστάσεων που εμφανίζονται στη διάρκεια της εργασιακής σχέσης. Σαν τέτοια θα μπορούσαν να αναφερθούν προβλήματα που σχετίζονται με τη κακή διαχείριση, την έλλειψη επικοινωνίας, την ύπαρξη συγκρούσεων και χαμηλού ηθικού, τον αδικαιολόγητο αριθμό απουσιών και αποχωρήσεων, την χαμηλή απόδοση εργασίας κ.ά. Αποδέκτες μιας τέτοιας κατάστασης είναι οι εργαζόμενοι και γενικότερα αυτή η ίδια η επιχείρηση.



Αποτελεσματικές προσλήψεις

Η απόφαση μιας πρόσληψης δεν είναι τίποτε άλλο παρά το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Μία πρόσληψη μπορεί να χαρακτηρισθεί ως αποτελεσματική όταν ικανοποιεί τουλάχιστον τις παρακάτω συνθήκες:

1. Η πρόσληψη ακολουθείται από αποτελεσματική απόδοση εργασίας έτσι όπως αυτή ορίζεται απ' την επιχείρηση
2. Υπάρχει ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων από την πλευρά του εργαζόμενου προκειμένου να αναληφθούν μελλοντικά από τον ίδιο, ευρύτερες ευθύνες και αρμοδιότητες
3. Επιτυγχάνεται αφομοίωση και εγκατάστασή του που σε προσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο εμφανίζονται με την αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία του εργαζόμενου με συναδέλφους του, ανεξάρτητα από ειδικότητα ή θέση εργασίας.

Με καθαρά οικονομικούς όρους μια επιτυχημένη διαδικασία επιλογής προσωπικού, χαρακτηρίζεται από μειωμένο αριθμό αποχωρήσεων (turnover), υψηλές επιδόσεις, κέρδη για την επιχείρηση και χαμηλό κόστος εργασίας.

Βασικές αρχές ενός συστήματος προσλήψεων

Η διαδικασία του να λάβεις απόφαση για την πρόσληψη κάποιου εξαρτάται ως προς την επιτυχία της, σε δύο βασικές αρχές¹³. Η πρώτη αρχή μας ορίζει πως το παρελθόν κάποιου (η παρελθοντική συμπεριφορά κάποιου) είναι το καλύτερο στοιχείο για να προβλέψουμε το μέλλον του (μελλοντική συμπεριφορά).

Η δεύτερη αρχή μας ορίζει ότι πρέπει να συλλέξουμε και να επεξεργασθούμε όσο το δυνατόν περισσότερη έμπιστη (reliable) και έγκυρη (valid) πληροφόρηση, πάντοτε μέσα σε οικονομικά πλαίσια και ύστερα να χρησιμοποιήσουμε τις πληροφορίες μας ώστε να συλλέξουμε τους καλύτερους υποψηφίους. Έμπιστη θεωρείται η πληροφορία η οποία είναι επαναλαμβανόμενη και συναφής, ενώ έγκυρη είναι η πληροφορία που υποδεικνύει πόσο καλά οι υποψήφιοι θα αποδώσουν στις θέσεις για τις οποίες προορίζονται. Ένα σύγχρονο μέσο, μέσω του οποίου μπορούμε να συλλέξουμε εύκολα και έγκυρες αλλά και έμπιστες πληροφορίες αποτελούν τα κέντρα αξιολόγησης (assessments centers) για τα οποία όμως θα μιλήσουμε αργότερα.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ενεργοποιείται αφότου προηγουμένως:

- Διαπιστώθει ανάγκη για την κάλυψη μιας ή περισσοτέρων θέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Γίνει εξέταση όλων των παραμέτρων που συνιστούν ότι η πρόσληψη υποχρεώνει την επιχείρηση να κινηθεί δυναμικά σε έρευνα της αγοράς εργασίας.

Αξίζει εδώ να τονισθεί πως προτού ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση για πρόσληψη υπαλλήλου ή στελέχους θα πρέπει να έχει προηγηθεί η περιγραφή της θέσης εργασίας για την οποία προορίζεται, θα πρέπει δηλαδή να έχει γίνει μια συνοπτική αλλά και περιεκτική ταυτόχρονα, αναφορά στα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις αρμοδιότητες καθώς και τους στόχους και το λόγο ύπαρξης της θέσης αυτής.

Περιγραφή Θέσης εργασίας (job description)

Με την περιγραφή θέσης έχουμε την δυνατότητα να συνταιριάζουμε τις απαιτήσεις της θέσης με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσόντα του υποψηφίου, εστιάζοντας έτσι στη φύση και τις ανάγκες της ίδιας της εργασίας. Πρέπει να διευκρινισθεί, εκ των προτέρων, πως η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν αφορά μόνο τους διοικητικούς υπαλλήλους αλλά όλο το εργατικό δυναμικό, και πως είναι εξίσου απαραίτητο να περνάει από διαδικασία έγκρισης σε δύο απανωτά επίπεδα.

Αυτή η διαδικασία έγκρισης συμβάλλει στην αποφυγή των υποκειμενικών κρίσεων και της αυθαίρετης εξουσίας, όταν δύο εργαζόμενοι συνδέονται με μια σχέση εξάρτησης.

Εξ' ορισμού προκύπτει πως η περιγραφή εργασίας πρέπει να είναι συνοπτική. Το μέγιστο οριό της δεν μπορεί να ξεπερνά τις δύο με τέσσερις σελίδες, ενώ το περιεχόμενο της δεν αφορά στις ενέργειες της καθημερινής πρακτικής αλλά στα καθήκοντα εκείνα που συντελούν στην υλοποίηση των στόχων της συγκεκριμένης θέσης. Μ' αυτήν την τακτική μπορούμε να οδηγηθούμε εύκολα σε συμπεράσματα για την αναγκαιότητα ύπαρξης της εν λόγω θέσης εργασίας.

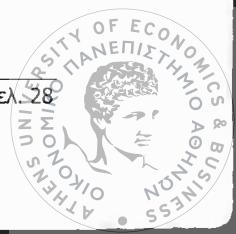
Επανερχόμενοι στην αναγκαιότητα της περιγραφής εργασίας και εντοπίζοντας τη χάραξη μιας ομαλής αναπτυξιακής πολιτικής για μια επιχείρηση θα πρέπει να επιστήσουμε την προσοχή μας στα εξής σημεία:

- Η περιγραφή εργασίας βοηθά την επιχείρηση στον μελλοντικό της σχεδιασμό, επιτρέποντας τη σύγκριση ανάμεσα στις τρέχουσες απαιτήσεις μιας θέσης και στα προσόντα που θα θεωρούνται αναγκαία και επαρκή, για την ίδια θέση, στο μέλλον. Η αντίστοιχη, επομένως, εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων-κατόχων της θέσης θα

καλύψει τα κενά που σίγουρα θα προκύψουν από την αύξηση των απαιτήσεων σε ένα τόσο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

- Κατά τον ίδιο τρόπο, η περιγραφή της θέσης βοηθά να προσδιορισθούν, με αντικειμενικό τρόπο τα επιθυμητά επίπεδα εκτέλεσης μιας εργασίας. Η σύγκριση των επιπέδων αυτών με την απόδοση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει τη βάση της αποτίμησης των προσπαθειών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα (αξιολόγηση της απόδοσης).
- Στην πράξη μια σωστά συζητημένη και υπογεγραμμένη περιγραφή θέσης εργασίας αποτελεί συμφωνία που δεσμεύει και τις δύο πλευρές¹⁴. Είναι ένα ντοκουμέντο που εκτός του ότι χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για τον κάτοχο της θέσης, του παρέχει το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας από αυθαίρετες ενέργειες της διοίκησης σε βάρος του. Παράλληλα, η διοίκηση έχει στη διάθεσή της τα κατάλληλα μέτρα για να αξιολογήσει την απόδοση του υπαλλήλου σε σχέση με τα αντικειμενικά δεδομένα. Όλα αυτά αποτελούν μια καλή συμφωνία για διοίκηση και εργαζομένους. Μια σχέση από την οποία και οι δύο πλευρές βγαίνουν κερδισμένες.

Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ότι η περιγραφή θέσεων¹⁵ δεν είναι ικανή να παρουσιάσει την κοινωνική πραγματικότητα και αρκετές φορές μπορεί να αποτελεί πηγή δυσκαμψίας και δυσκολιών προσαρμοστικότητας της οργάνωσης. Έτσι, τόσο η περιγραφή αυτή καθαυτή όσο και η χρήση της πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι τελευταία οι επιχειρήσεις με αναπτυγμένη οργανωσιακή κουλτούρα και αφοσίωση των εργαζομένων, αποφεύγουν την περιγραφή θέσεων λόγω των προαναφερθέντων μειονεκτημάτων τους. Στη θέση της περιγραφής των θέσεων, περιγράφουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες ενός τμήματος ή υπο-τμήματος ή ομάδας, για τα οποία είναι υπεύθυνοι όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτό. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτύσσει ευρύτερο πεδίο γνώσεων και ικανοτήτων αφού μπορεί να ασχολείται με μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων και βελτιώνεται η οργανωτική ευελιξία (ρευστές δομές).



Προδιαγραφή θέσης εργασίας (job specification)

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας¹⁶ αποτελεί και αυτή, όπως και η περιγραφή, προϊόν της ανάλυσης έργου (job analysis). Αναφέρεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά τα απαιτούμενα για την εκτέλεση του έργου. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου εργαζομένου με βάση την δεξιότητα, τα βιώματα, τις ειδικές κλίσεις και ίσως τους βαθμούς σε τεστ διαφόρων ειδών και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται στο έργο.

Ειδικότερα με την προδιαγραφή κάθε θέσης εργασίας διερευνούνται τα παρακάτω:

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (generic-personal competencies) όπως:
 - Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
 - Επικοινωνία-ικανότητα έκφρασης
 - Αξιοποιησία
 - Υπευθυνότητα
 - Ανάληψη πρωτοβουλιών
2. Επαγγελματικές – εργασιακές απαιτήσεις-προδιαγραφές (professional qualifications) όπως:
 - Χρόνια προϋπηρεσίας
 - Πτυχίο
 - Γνώση ξένης γλώσσας
 - Γνώση χειρισμού Η/Υ
 - Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις
 - Υπολογιστική ικανότητα

Στην συνέχεια, και καθαρά για λόγους χρησιμότητας, αναλύονται οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας των:

- ❖ Πωλητών καταστήματος S/M
- ❖ Διευθυντών καταστήματος S/M

Περιγραφή Θέσης ΠΩΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ Σ/Μ

1. Ταυτότητα Θέσης

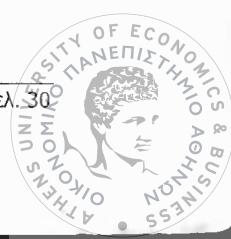
- ⇒ Τίτλος Θέσης: Πωλητής Καταστήματος
- ⇒ Αναφέρεται: στον Υπεύθυνο Αίθουσας Καταστήματος
- ⇒ Δεν υπάρχουν άλλες θέσεις εργασίας που να αναφέρονται σε αυτή τη θέση εργασίας.

2. Σκοπός / Αποστολή Θέσης

- ⇒ Η γνώση, παρακολούθηση, προώθηση και πώληση των προϊόντων του καταστήματος έτσι ώστε να αυξηθεί ο όγκος πωλήσεων
- ⇒ Η παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες

3. Βασικές – Κύριες υπευθυνότητες

- ⇒ Φροντίζει για την προώθηση και πώληση των προϊόντων στους πελάτες
- ⇒ Φροντίζει για την υλοποίηση του προγράμματος και στόχων πωλήσεων που του έχουν ανατεθεί από τον προϊσταμενό του
- ⇒ Διατηρεί υψηλό επίπεδο γνώσης των προϊόντων, έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει συμβουλές και πληροφορίες προς τους πελάτες, να αναλύει οποιαδήποτε πρόβλημα ή απορία τους.
- ⇒ Γνωρίζει την εμπορική πολιτική της εταιρίας
- ⇒ Φροντίζει για την άριστη εμφάνιση των ραφιών και του χώρου εργασίας τους
- ⇒ Φροντίζει για την αναπλήρωση των αποθεμάτων και την τοποθέτησή τους στα ράφια
- ⇒ Παρακολουθεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και κάνει ανάλογες προτάσεις στους προϊσταμένους του.



Προδιαγραφή Θέσης ΠΩΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
 - ⇒ Εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας
 - ⇒ Αψογη εμφάνιση και συμπεριφορά
 - ⇒ Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
 - ⇒ Εργατικότητα
 - ⇒ Εστιασμός στον πελάτη
 - ⇒ Προσανατολισμός στην υλοποίηση στόχων και στην επίτευξη αποτελεσμάτων

2. Επαγγελματικές Προδιαγραφές
 - ⇒ Απολυτήριο τουλάχιστον Λυκείου
 - ⇒ Επιθυμητή εμπειρία σε αντίστοιχη θέση
 - ⇒ Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις
 - ⇒ Ηλικία 20-30 ετών

Περιγραφή Θέσης ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M

1. Ταυτότητα θέσης
 - ⇒ Τίτλος θέσης: Διευθυντής καταστήματος τροφίμων (S/M)
 - ⇒ Αναφέρεται: στον Περιφερειακό Διευθυντή
 - ⇒ Υφιστάμενοι: Υποδιευθυντής, Υπεύθυνοι Τμημάτων, Πωλητές

2. Σκοπός / Αποστολή Θέσης

- ⇒ Ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού του καταστήματος έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις και να μειώνεται το κόστος λειτουργίας του καταστήματος.
- ⇒ Η παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες.

ΒΑΣΙΚΕΣ-ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

- ⇒ Διοικεί, παρακινεί, αναπτύσσει και ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό του καταστήματός του, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και η ικανοποίηση των πελατών.
- ⇒ Συντάσσει τον προϋπολογισμό του καταστήματος και εξασφαλίζει την υλοποίηση του έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι όσο αφορά τις πωλήσεις και τις λειτουργικές δαπάνες.
- ⇒ Προγραμματίζει της παραγγελίες των προϊόντων και μεριμνά για την ύπαρξη των απαραίτητων αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να υπάρχει ικανοποιητική κάλυψη των αναγκών των πελατών.
- ⇒ Εξασφαλίζει τον ποιοτικό και ποσοστικό έλεγχο των παραγγελιών, επιβεβαιώνει την ορθότητα εκτέλεσής τους και την τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών από τους προμηθευτές.
- ⇒ Εποπτεύει τη λειτουργία του καταστήματος και μεριμνά για την άμεση επίλυση προβλημάτων των υφισταμένων του με τους πελάτες.
- ⇒ Συντονίζει τη συνεργασία με τα άλλα τμήματα της εταιρίας
- ⇒ Μεριμνά για την τάξη, καθαριότητα και γενικά την άψογη εικόνα του καταστήματος.
- ⇒ Μεριμνά για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού και των προϊόντων.

Προδιαγραφή Θέσης ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ S/M

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

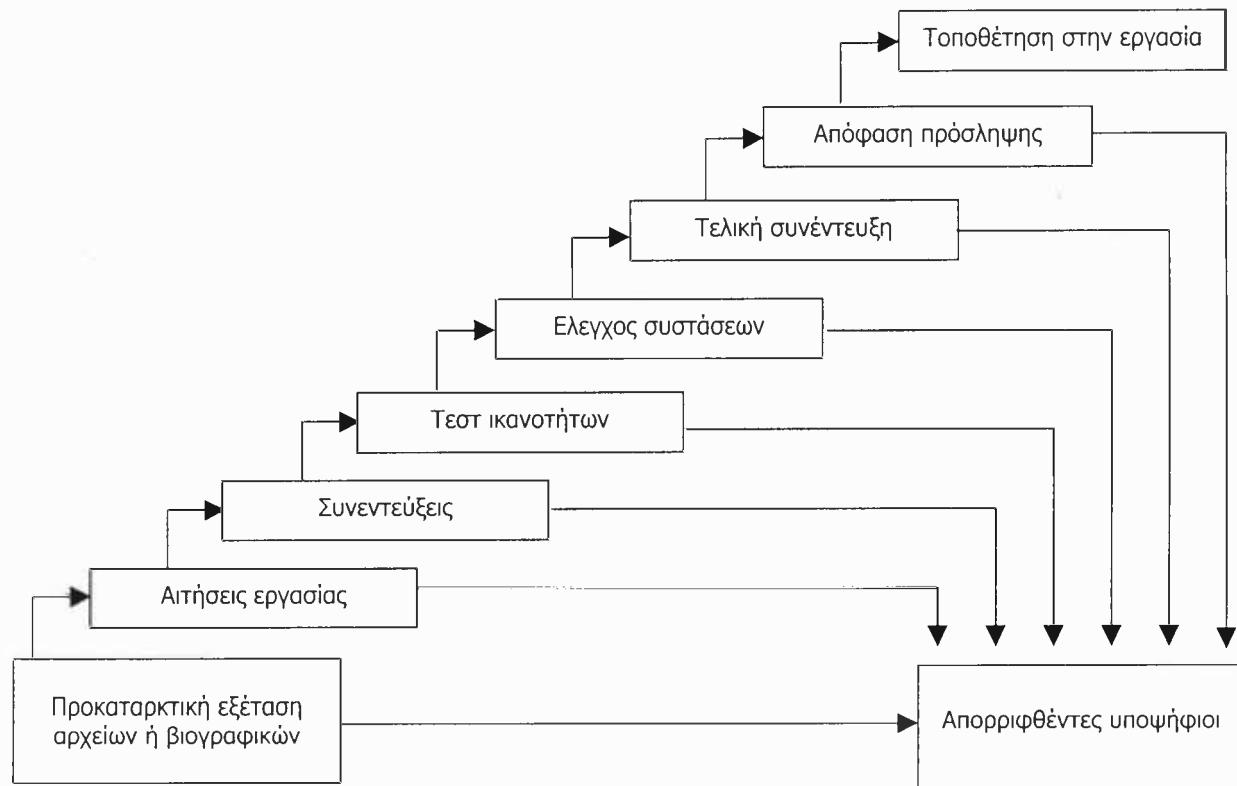
- ⇒ Ικανότητα επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης
- ⇒ Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης άμεσων αποφάσεων κάτω από συνθήκες πίεσης.
- ⇒ Οργανωτικές ικανότητες, συντονισμός και παρακολούθηση πολλαπλών δραστηριοτήτων.
- ⇒ Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες
- ⇒ Ανάληψη πρωτοβουλιών
- ⇒ Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
- ⇒ Εστιασμός στον πελάτη
- ⇒ Προσανατολισμός στην υλοποίηση στόχων και επίτευξη αποτελεσμάτων
- ⇒ Ποιότητα έργου
- ⇒ Ευελιξία-προσαρμοστικότητα στις αλλαγές

2. Επαγγελματικές Προδιαγραφές

- ⇒ Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιθυμητό
- ⇒ Απαραίτητη η εμπειρία (τουλάχιστον 2 ετών)
- ⇒ Καλή γνώση Αγγλικής γλώσσας
- ⇒ Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις
- ⇒ Καλή γνώση χειρισμού Η/Υ
- ⇒ Ηλικία 28-35 ετών

Στάδια της Διαδικασίας Προσλήψεων στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Στα πλαίσια της επιλογής υποψηφίων ενεργοποιούνται κάποια ή όλα τα στάδια της διαδικασίας προσλήψεων που έχουμε ορίσει στην εταιρία (σχ. 5)



(σχήμα 5: Βήματα της διαδικασίας πρόσληψης στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.)

Ανάλυση των Βημάτων

Προκαταρκτική εξέταση αρχείων ή βιογραφικών (screening)

Κατά το στάδιο αυτό γίνεται «σάρωση» των αρχείων υποψηφίων που τηρεί η ΔΑΔ καθώς και η εξέταση των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν αποστείλει οι υποψήφιοι. Με βάση κριτήρια που η εταιρία θεωρεί υποχρεωτικά για να πληρωθεί μια θέση, απορρίπτονται τα

βιογραφικά των υποψηφίων εκείνων που δεν ικανοποιούν τουλάχιστον τις ελάχιστες ή υποχρεωτικές απαιτήσεις της θέσης.

Τέτοια κριτήρια είναι:

- ⇒ Η μη εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων
- ⇒ Η μη γνώση ξένης γλώσσας (όπου αυτή απαιτείται)
- ⇒ Η ελλιπής μόρφωση
- ⇒ Η μεγάλη απόκλιση από την ζητούμενη ηλικία
- ⇒ Η μη επαρκής εμπειρία (όπου αυτή απαιτείται)

Αιτήσεις εργασίας (application forms)

Οι υποψήφιοι που επιλέχθηκαν από την προηγούμενη φάση, καλούνται να συμπληρώσουν μια φόρμα-αίτηση εργασίας.

Η συμπλήρωση της αίτησης εργασίας αποτελεί ένα βασικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής.

Η κύρια σημασία της είναι ότι αποτελεί μια σημαντική πληγή πληροφόρησης που βοηθά την επιχείρηση να έχει μία πρώτη καλή εκτίμηση όσον αφορά την επιλογή των υποψηφίων κυρίως με βάση αντικειμενικά κριτήρια όπως τα επαγγελματικά προσόντα, η ηλικία κ.ά.

Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τα κριτήρια αυτά απορρίπτονται από τα επόμενα στάδια.

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση μέσα από την συμπλήρωση της αίτησης για εργασία από μόνες τους δεν αρκούν για να υπάρχει μια πλήρης και ολοκληρωμένη εικόνα των υποψηφίων. Τα βασικά συμπεράσματα για τους υποψηφίους βγαίνουν κυρίως από την συνέντευξη.

Συνέντευξη (interview)

Στο στάδιο αυτό συμμετέχουν όλοι οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί από το προηγούμενο στάδιο. Εδώ, οι υποψήφιοι κρίνονται για την προσωπικότητά τους, τη δυνατότητα αποτελεσματικότητάς τους και την πιθανή τους εξέλιξη.

Αξίζει να σημειωθεί πως από έρευνες που έχουν γίνει ανάμεσα σε επιχειρήσεις, ένα ποσοστό της τάξης του 56% απ' αυτές, θεωρούν πως οι συνεντεύξεις είναι τα πλέον σημαντικά εργαλεία στη διαδικασία πρόσληψης, ενώ το 9% των ερωτηθέντων θεωρούν τη συνέντευξη ως την πλέον έγκυρη πηγή πληροφόρησης.

Στην ΞΥΝΟΣ γίνονται δύο συνεντεύξεις. Η πρώτη συνέντευξη γίνεται από τον ΔΑΔ. Για τους υποψηφίους που προκρίνονται ακολουθεί μία δεύτερη συνέντευξη με τον επικεφαλή του τμήματος για το οποίο προορίζονται. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι η διασταύρωση της πληροφορίας, με σκοπό την καλύτερη επιλογή υποψηφίου.

Οι συνεντεύξεις, πέρα από τις πληροφορίες που παρέχουν στην επιχείρηση, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται και ως μια εξαιρετική ευκαιρία κοινοποίησης στους υποψηφίους δεδομένων ποιότητας της ίδιας της επιχείρησης. Πληροφορίες όπως εργασιακή πολιτική, παροχές, δυνατότητες μετακίνησης σε ανώτερη ιεραρχική θέση κ.α., μπορούν μέσα από τις συνεντεύξεις να παρασχεθούν στους υποψηφίους. Για να μην υπάρχουν επικαλύψεις, παραλείψεις και κενά προτείνεται οι συνεντεύξεις να έχουν μια συγκεκριμένη δομή.

Ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων μια λίστα ερωτήσεων, τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει και να μην τις παραβεί.

Επειδή το σύνολο της συνέντευξης είναι το πιο κρίσιμο στην επιλογή των υποψηφίων και απαιτείται ιδιάτερη προσοχή και κατάρτιση, κατά διαστήματα διοργανώνονται στην ΞΥΝΟΣ σειρές σεμιναρίων μέσα από τις οποίες εκπαιδεύονται οι προϊσταμένοι – διευθυντές στη δομή, στο περιεχόμενο υλοποίησης αποτελεσματικών συνεντεύξεων καθώς και στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση των υποψηφίων.

Τεστ Ικανοτήτων - Προσωπικότητας

Τα τεστ αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για την μέτρηση των χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Εκατοντάδες τεστ έχουν εφευρεθεί με σκοπό να μετρήσουν διάφορες διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ενδεικτικά να αναφέρουμε μερικά όπως τεστ «χαρτί και μολύβι», τεστ απόδοσης, τεστ ειλικρίνειας, γραφολογικά τεστ κ.ά.

Στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε., τα τεστ τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν οι υποψήφιοι (μόνο όσοι προορίζονται για θέσεις στελεχικές) είναι κυρίως τεστ προσωπικότητας και απόδοσης. Επειδή οι θέσεις οι διευθυντικές είναι αυξημένης ευθύνης και προστιθέμενης αξίας, τα αποτελέσματα των τεστ μπορούν να μας δώσουν μια επιπλέον πληροφόρηση για χαρακτηριστικά του υποψηφίου όπως:

- ⇒ Διοικητικές –ηγετικές ικανότητες
- ⇒ Ακεραιότητα
- ⇒ Ανάπτυξη Ανθρώπων
- ⇒ Ομαδικό πνεύμα
- ⇒ Επιχειρηματική αντίληψη-λογική

Μέσα στην κατηγορία των τεστ θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centres). Κατά την διάρκεια ισχύος ενός κέντρου αξιολόγησης

πραγματοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι επιλογής σε μια ομάδα, συνήθως, υποψηφίων από εκπαιδευμένο προσωπικό και διαρκούν δύο ή τρεις ημέρες.

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν μια διαδικασία που εφαρμόζεται με σκοπό την αναγνώριση τόσο των επαγγελματικών ικανοτήτων όσο και των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων που λαμβάνουν μέρος και χρησιμοποιούνται κυρίως για προσλήψεις και προαγωγές στελεχών καθώς και για τη διερεύνηση των αναπτυξιακών αναγκών των στελεχών.

Τα πλεονεκτήματα των κέντρων αξιολόγησης οδηγούν όλο και περισσότερες εταιρίες της διεθνούς και ελληνικής αγοράς να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα πορίσματά τους.

Οι παράγοντες που οδήγησαν στην ευρεία χρήση τους είναι η αυξανόμενη ζήτηση των εταιριών για μια πιο αξιόπιστη μέθοδο αξιολόγησης στελεχών, ο συνδυασμός πολλών τεχνικών αξιολόγησης, ο οποίος θεωρείται πιο αποτελεσματικός από τη χρήση μιας μόνο συγκεκριμένης μεθόδου, καθώς και η διαπίστωση ότι το κόστος της απόλυσης ενός εργαζομένου έχει αποδειχθεί μεγαλύτερο από το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσής του.

Πρόσφατη έρευνα που έγινε στη Βρετανία απέδειξε ότι η χρήση των κέντρων αξιολόγησης αυξάνει σε σημαντικό βαθμό την πιθανότητα σωστής επιλογής στελεχών με ποσοστό έως 80% έναντι ποσοστού έως 60% των τεστ ικανοτήτων και προσομοίωσης και 20% περίπου των συνεντεύξεων και των συστατικών επιστολών.

Τα στάδια δημιουργίας και ανάπτυξης ενός κέντρου αξιολόγησης χωρίζονται σε 4 φάσεις:

- ❖ Καθορισμός στόχου
- ❖ Ανάλυση θέσης εργασίας
- ❖ Καθορισμός κριτηρίων
- ❖ Επιλογή ασκήσεων



Η υιοθέτηση της μεθοδολογίας ενός κέντρου αξιολόγησης δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά το μέσο ενός αποτελεσματικότερου χειρισμού συγκεκριμένων διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να αφορούν την επιλογή νέων στελεχών, την αξιολόγηση ικανοτήτων σε σχέση με κάποια θέση, την ανάπτυξη υφισταμένων στελεχών και τη διερεύνηση προοπτικών εξέλιξης.

Οσον αφορά στην επιλογή των ασκήσεων, μπορεί να περιληφθούν ομαδικές ασκήσεις, τεστ ικανοτήτων ή επαγγελματικής προσωπικότητας, ασκήσεις ανάλυσης και παρουσίασης, ασκήσεις προσομοίωσης (in-tray) και τέλος δομημένες συνεντεύξεις.

Ο πίνακας παρακάτω παρουσιάζει ενδεικτικά τους τύπους των ασκήσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν και τις δεξιότητες που μπορούν να διερευνηθούν:

ΑΣΚΗΣΕΙΣ/ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΑΣΚΗΣΗ IN-TRAY	ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ	ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ &	ΑΣΚΗΣΕΙΣ ONE TO ONE	ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ					

Ομαδικότητα		•	•		
Λήψη Αποφάσεων	•	•	•		
Δημιουργικότητα		•	•	•	•
Πειθώ		•	•	•	•
Επικοινωνία	•	•	•	•	•
Πρωτοβουλία	•	•		•	•
Διαπροσωπικές Ικανότητες	•	•		•	•
Αναλυτική Σκέψη	•		•	•	

Σχετικά με τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, η απόδοση του αξιολογούμενου αφορά μόνο σε συγκεκριμένους παραμέτρους και δεν συγχέεται με τη συνολική απόδοσή του στην εταιρία. Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι έμπειροι και σωστά εκπαιδευμένοι και θα πρέπει να συμμετέχουν περισσότεροι του ενός αξιολογητές, ανεξάρτητα από τον αριθμό των αξιολογούμενων.

Το κέντρο αξιολόγησης δε θα πρέπει να σχετίζεται με την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου στο παρελθόν αλλά μόνο με τις δυνατότητες και τις προοπτικές εξέλιξής του. Τέλος, οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν άμεση επανατροφοδότηση από τους αξιολογητές ή από τους άμεσα προϊσταμένους τους. Η παράλειψη της επανατροφοδότησης του αξιολογούμενου σχετικά με την απόδοσή του στο κεντρο αξιολόγησης μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση, καχυποψία και δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τις προσωπικές τους αδυναμίες και αποδέχονται ευκολότερα τις μελλοντικές αποφάσεις της διοίκησης με σωστή και έγκαιρη επανατροφοδότηση της απόδοσής τους στα κέντρα αξιολόγησης.

Κλείνοντας το κεφάλαιο κέντρα αξιολόγησης αξίζει να επισημανθεί πως παρόλο του ότι θεωρούνται «νέα μόδα», κυρίως στη χώρα μας, οι ρίζες και η πρώτη εφαρμογή τους προέρχονται από τον στρατό κατά τον 2o Παγκόσμιο Πόλεμο. Η μεγάλη ανάπτυξή τους όμως έγινε από την American Telephone and Telegraph¹⁷, η οποία και έχει «ορίσει» τις τεχνικές με τις οποίες σήμερα πολλά κέντρα αξιολόγησης λειτουργούν.

Να τονισθεί επίσης πως τα κέντρα αξιολόγησης¹⁸ ή ανάπτυξης έχουν υψηλό κόστος εγκατάστασης (ανάπτυξη ή αγορά), υψηλό κόστος λειτουργίας έμμεσο και άμεσο και απαιτούν την απουσία υψηλόβαθμων στελεχών από την εργασία τους για μερικές ημέρες (τόσο των αξιολογούμενων όσο και των αξιολογητών). Ακόμα, έχουν υψηλό κόστος

διοικητικής υποστήριξης, απαιτούν ιδιαίτερα λεπτομερή σχεδιασμό υλοποίησης και συχνά επιβάλλεται η χρήση ξενοδοχειακής υποδομής. Είναι λοιπόν εύλογο το ερώτημα γιατί αυξάνεται συνεχώς η χρήση τους;

Μια πρώτη απάντηση είναι το ότι παρέχουν συνθήκες win-win για όλους τους εμπλεκόμενους. Αναλυτικότερα:

Για την εταιρία, που επιλέγει αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης γιατί παρέχουν ιδιαίτερα αξιόπιστες προβλέψεις δυνατοτήτων, έχουν πιο χαμηλό κίνδυνο από την επιλογή, παράγουν πολλαπλά αποτελέσματα και προάγουν το κύρος της.

Για τους συμμετέχοντες, γιατί παρέχουν δυνατότητα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης της απόδοσης, δυνατότητα αυτοεκτίμησης, αίσθηση δίκαιης, αξιοκρατικής και ορθής απόφασης, δυνατότητα προγραμματισμού της σταδιοδρομίας και τέλος αυξάνουν την παρακίνηση για επιτυχία.

Για τους αξιολογητές, γιατί κατανοούν καλύτερα τις απαιτήσεις των θέσων στην εταιρία τους αλλά και γιατί οι ίδιοι αναπτύσσουν ιδιαίτερα χρήσιμες ικανότητες παρατήρησης, αξιολόγησης και επανατροφοδότησης.

Η δεύτερη απάντηση είναι καθαρά χρηματοοικονομική:

Συγκεκριμένα, αφορά τα κόστη της λάθους επιλογής τονίζοντας πως «η απώλεια ενός στελέχους κοστίζει στην εταιρία 2,5 φορές τον ετήσιο μισθό του» (world business Nov/Dec 1996, Study in Australia) και πως το κόστος προσαρμογής ενός στελέχους είναι:

για τον 1ο μήνα το 80% του μηνιαίου του μισθού,

για τον 2ο μήνα το 60% του μηνιαίου του μισθού και

για τον 3ο μήνα το 40% του μηνιαίου του μισθού

(American Society for training and Development, 1995)

Έλεγχος συστάσεων

Τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων θα πρέπει να οδηγήσουν σε μια μικρή λίστα, τριών έως πέντε υποψηφίων, ένας εκ των οποίων τελικά θα αναλάβει και εργασία.

Κατά την χρονική αυτή φάση είναι απαραίτητη η διασταύρωση της πληροφορίας που ήδη έχουμε συλλέξει με προηγούμενους, κυρίως εργοδότες των υποψηφίων. Η όλη διαδικασία απαιτεί λεπτούς και διακριτικούς χειρισμούς. Προτεινόμενη, πάντως είναι η άμεση τηλεφωνική επαφή με τους προηγούμενους εργοδότες παρά η συλλογή συστατικών επιστολών.

Ένας άλλος τρόπος για να ελεγθεί το παρελθόν κάποιου υποψηφίου είναι και η έκδοση αντίγραφου ποινικού μητρώου. Στην ΞΥΝΟΣ εφαρμόζονται και οι δύο τρόποι επιβεβαίωσης των συστάσεων.

Τελική συνέντευξη

Αφού πλέον έχουμε καταλήξει σε μία μικρή ομάδα υποψηφίων και αφού έχουμε ελέγξει τις διαθέσιμες συστάσεις τους, ορίζουμε την τελική συνέντευξη, η οποία τις περισσότερες φορές είναι ομαδική. Το στάδιο αυτό της διαδικασίας προσλήψεων ενεργοποιείται –όπως και το στάδιο των τεστ- μόνο για υποψηφίους για διευθυντικές θέσεις. Στις ομαδικές συνεντεύξεις λαμβάνουν μέρος ο ΔΑΔ, ο υποψήφιος και ο Διευθυντής του τμήματος για το οποίο προορίζεται.

Η παρουσία τόσο του άμεσου προϊστάμενου όσο και του ΔΑΔ κρίνεται απαραίτητη και επιβεβλημένη, γιατί με τον τρόπο αυτό θα υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική

εικόνα των υποψηφίων και θα αμβλυνθούν οι συνέπειες της υποκειμενικής αξιολόγησης του (μελλοντικού) προϊσταμένου ως προς τον (μελλοντικό) υφιστάμενο.

Τα κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων είναι:

- ⇒ Η εικόνα που έχει αποκομίσει ο κάθε ένας αξιολογητής για κάθε έναν υποψήφιο κατά τα προηγούμενα στάδια,
- ⇒ Τα αποτελέσματα των τεστ,

σε συνδυασμό με τις περιγραφές και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Απόφαση πρόσληψης – Πρόταση εργασίας

Όταν ολοκληρωθεί η αξιολόγηση και επιλεγεί ο υποψήφιος που θα αναλάβει τη θέση, η ΔΑΔ αναλαμβάνει την υποχρέωση να ενημερώσει τον υποψήφιο ότι έχει επιλεγεί από την διαδικασία που προηγήθηκε και να τον καλέσει στα κεντρικά γραφεία για την υπογραφή της σύμβασης εργασίας.

Εφόσον ο υποψήφιος αποδεχθεί την πρόταση εργασίας ενημερώνεται με κάθε λεπτομέρεια και στη συνέχεια υπογράφεται η σύμβαση εργασίας που αποτελεί και το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας επιλογής.

Επισημάνσεις - Συμπέρασμα

Εκτός από τα προηγούμενα στοιχεία που χρησιμοποιούνται μέσω της διαδικασίας προσλήψεων στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε. για αποτελεσματική επιλογή προσωπικού, υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες που έχουν επισημανθεί και τονισθεί ξεχωριστά.

Η εταιρική κουλτούρα είναι μια παράμετρος η οποία έχει εξετασθεί με ιδιαίτερη προσοχή. Η φιλοσοφία, οι αξίες, τα σύμβολα και γενικότερα οι αποδεκτές συμπεριφορές των μελών της εταιρίας, είναι σημεία στα οποία αξιολογείται κάθε υποψήφιος που πρόκειται να ενταχθεί στη ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Η ταύτιση του υποψηφίου με την εταιρική κουλτούρα είναι ένα μέγεθος που αξιολογείται πολύ θετικά, και αυτό γιατί τα περισσότερα στελέχη που αποτυγχάνουν το οφείλουν όχι στην αποδοτικότητά τους αλλά στην ανεπιτυχή προσαρμογή τους στη νέα εταιρική κουλτούρα.

Κλείνοντας, είναι ωφέλιμο να αναφερθούν, ορισμένες χρήσιμες και απλές συμβουλές –οι οποίες εφαρμόζονται με επιτυχία στην ΞΥΝΟΣ.

- ⇒ Πρέπει να τηρείται ένα καλά οργανωμένο αρχείο από αιτήσεις και βιογραφικά.
- ⇒ Πρέπει ο υποψήφιος να αισθάνεται (γιατί είναι) σαν πελάτης μας.
- ⇒ Πρέπει πάντοτε οι υποψήφιοι να λαμβάνουν απάντηση μετά την αξιολόγησή τους ως ένδειξη επαγγελματισμού και υπευθυνότητας.
- ⇒ Πρέπει πάντοτε να φερόμαστε, σε όλες τις περιπτώσεις, με απόλυτη εχεμύθεια και διακριτικότητα.

Αξιολόγηση του Συστήματος Προσλήψεων - Ασθενή και Δυνατά Σημεία

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ένα σύστημα προσλήψεων – ανεξαρτήτως επιχείρησης-ως μία διαδικασία ενεργειών, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους νομοτελειακά και με χρονική αλληλουχία. Και λέω, ανεξάρτητα από επιχείρηση, γιατί ακόμη και στον Δημόσιο τομέα, ισχύουν περίπου τα ίδια στάδια της διαδικασίας πρόσληψης και βέβαια καταλήγουν ή στην πρόσληψη ή στην απόρριψη κάποιου υποψηφίου.

Το δύσκολο λοιπόν, δεν είναι κάποιος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να ορίσει τη διαδικασία ή αν θέλετε να βάλει σε ένα πλαίσιο μια διαδικασία που προϋπήρχε και πριν απ' αυτόν. Το δύσκολο είναι να μπορέσει να κατευθύνει τη διαδικασία προς τον στρατηγικό στόχο της επιχείρησης του. Το δύσκολο είναι να ερευνήσει, να αναθεωρήσει, να επανασχεδιάσει και τέλος να προσαρμόσει τη διαδικασία στις απαιτήσεις των ημερών του.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο κλάδος του Λιανεμπορίου, παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Μια απ' αυτές είναι το υψηλό turnover του προσωπικού, κυρίως σε θέσεις πωλητών/τριών, ταμίων και αποθηκαρίων. Θα έλεγα πως σε μία επιχείρηση που απασχολεί έως 500 εργαζομένους, επιβάλλεται ένα στέλεχος της ΔΑΔ να ασχολείται μόνο με το σύστημα προσλήψεων. Δηλαδή να ενημερώνεται καθημερινά για τις κενές θέσεις στα καταστήματα, να ψάχνει στο αρχείο του για υποψηφίους (να τονισθεί εδώ, πως ένα αρχείο υποψηφίων S/M έχει «ζωή» περίπου για 3 εβδομάδες), να επικοινωνεί μαζί τους, να επιβεβαιώνει συστάσεις, να κλείνει τα ραντεβού και τέλος να κάνει όλη την γραφική δουλειά. Είναι λοιπόν αυτονόητο πως το στέλεχος αυτό θα πρέπει να έχει σαφείς εξαρχής ορισμούς σημαντικότητας για κάποια στάδια όπως π.χ. οι συστάσεις και να είναι πολύ προσεκτικό.

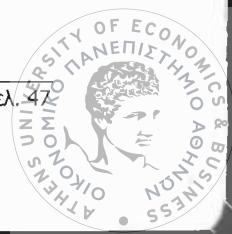


Ο ορισμός της σημαντικότητας, κατά καιρούς αποτέλεσε ασθενές σημείο για μας. Αναφερόμενος, κυρίως στο θέμα των συστάσεων, το οποίο θεωρώ από τα πλέον σημαντικά για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, μπορώ να πω πως όχι λίγες φορές προσλήφθησαν αρκετοί ένεκα κενών στη τήρηση της διαδικασίας μας. Αυτό δηλ. το οποίο απ' την αρχή θεωρήσαμε ως δυνατό μας σημείο, τη διασταύρωση δηλ. της πληροφορίας, σε κάποιες περιπτώσεις το χρεωθήκαμε ως ασθενές σημείο. Οι λόγοι είναι απλοί και αρκετοί, όπως υπερβολικός φόρτος εργασίας, λιγοστός χρόνος, δυσκολία εξεύρεσης των πηγών απ' τις οποίες θα αντλούσαμε τις συστάσεις κ.α.

Στον αντίποδα, θα μπορούσα να χαρακτηρίσω ως δυνατό μας σημείο αναφορικά με τη διαδικασία προσλήψεων που εφαρμόζουμε τον ανθρωποκεντρικό μας ρόλο. Ο κάθε υποψήφιος αντιμετωπίζεται κυριολεκτικά ως πελάτης μας, από τη πρώτη στιγμή που θα μας επισκεφθεί έως το τέλος. Ακόμα, μπορώ να χαρακτηρίσω ευέλικτο τον τρόπο με τον οποίο στην ΞΥΝΟΣ δεχόμαστε τους υποψηφίους – κυρίως όταν δεν υπάρχει δημοσίευση στον τύπο. Σε κάθε κατάστημα υπάρχουν αναρτημένες πινακίδες για προσέλκυση υποψηφίων και όλοι ενημερώνονται πως μπορούν δύο συγκεκριμένες και σταθερές ημέρες της εβδομάδας και για κάποιες συγκεκριμένες ώρες να επισκεφθούν τα κεντρικά μας γραφεία και να υποβάλλουν αίτηση για εργασία. Αυτό αφορά όλες τις θέσεις και όλες τις ειδικότητες.

Ένα ακόμα δυνατό σημείο της διαδικασίας μας, αποτελεί η ενημέρωση την οποία δίνουμε σε κάθε υποψήφιο αναφορικά με την κουλτούρα μας στην ΞΥΝΟΣ. Αυτό γίνεται κατά την διάρκεια του interview και μόνο από τον ΔΑΔ. Αρκετές φορές, τυχάνει κάποιοι υποψήφιοι, να μην μπορούν να προσληφθούν λόγω τεχνικών αδυναμιών τους, παρόλα ταύτα όμως δηλώνουν πλήρως ικανοποιημένοι από την διαδικασία μας και θα έλεγα σε μερικές περιπτώσεις και ενθουσιασμένοι.

Κλείνοντας να τονίσω πως για εμάς είναι πολύ σημαντικό το όλο σύστημα προσλήψεων που εφαρμόζουμε. Για εμάς, είναι πολύ σημαντικό να δεχόμαστε υποψηφίους-πελάτες, να τους δίδουμε την ευκαιρία να επικοινωνούν μαζί μας και βέβαια να του δείχνουμε έστω και λίγο την κουλτούρα μας, γιατί έτσι επιβεβαιώνουμε και το ενδιαφέρον μας για τους ανθρώπους.



ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εισαγωγή

Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και αν είναι δυνατόν πιο τακτικά, κάθε προϊστάμενος επιβάλλεται να συναντάται με κάθε έναν από τους υφισταμένους του ξεχωριστά, σε μία προσπάθεια καταγραφής της προόδου και των επιτευγμάτων τους στην εργασία. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι, έχουν ανάγκη να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με τους στόχους, που οι ίδιοι πρότειναν, στο πλαίσιο των συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων που εμπεριέχονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας και των προσυμφωνημένων μέτρων απόδοσης ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο.

Αφού γίνει η σύγκριση της απόδοσης του υφισταμένου με τους προσυμφωνημένους στόχους, θα πρέπει να ακολουθήσουμε κάποια μορφή βαθμολόγησης, ξεκινώντας από τα γενιικά χαρακτηριστικά, όπως συμπεριφορά και διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου στο χώρο εργασίας, αξιοπιστία, δημιουργικότητα, ομαδικότητα κ.ά. και κλιμακώνοντας, στα ειδικά όπως γνώση της δουλειάς, οργανωτικά προσόντα, ικανότητα για εκχώρηση αρμοδιοτήτων, προθεσμίες κλπ.

Στο τέλος αυτής της διαδικασίας επιλέγεται το πλάνο για τη βελτίωση της απόδοσης και για την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου. Η διαδικασία αυτή μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική, ως ένας τρόπος επιβεβαίωσης του ενδιαφέροντος της εταιρίας για τον εργαζόμενο αλλά και ως μέσο ενίσχυσης της δέσμευσης που αυτός νιώθει για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια τεχνική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που η στρατηγική της διαφέρει από εταιρία σε εταιρία, αλλά η ανάπτυξή της, για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη, θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- ⇒ Επίσημη περιγραφή θέσης εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες και θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της παρέχοντας έτσι μια ξεκάθαρη εικόνα της εργασίας.
- ⇒ Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο
- ⇒ Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, βάσει ανάλογου εντύπου.
- ⇒ Συναντήσεις προϊσταμένου-εργαζομένου με αντικείμενο τους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης
- ⇒ Διαδικασία αναθεώρησης

Βέβαια, το ερώτημα που γεννάται είναι, βάσει ποιών κριτηρίων¹⁹ θα προσδιορισθεί η αποδοτικότητα των υπαλλήλων μας, άρα και η μελλοντική τους εξέλιξη, στο πλαίσιο της εταιρίας. Τα πρωτεύοντα κριτήρια είναι έξι και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ξεχωριστά για κάθε μία επαγγελματική δραστηριότητα. Να σημειωθεί πως εφόσον υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας τότε κατ' επέκταση θα υπάρχουν και μέτρα απόδοσης τα οποία είναι ταυτόσημα με τα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτά είναι:

- a) Ποιότητα: ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζομένου πλησιάζει την τελειότητα από την άποψη ότι εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας.
- β) Ποσότητα: Το μέγεθος που παράγεται εκφραζόμενο σε δραχμική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εργασιακών κύκλων.

- γ) Επικαιρότητα: Ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια δρατηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο ή και νωρίτερα απ' αυτόν.
- δ) Αποτελεσματικότητα κόστους: Ο βαθμός στον οποίο η χρήση παραγωγικών πόρων της εταιρίας (ανθρώπινων, οικονομικών, τεχνολογικών, υλικών) μεγιστοποιείται ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος.
- ε) Ανάγκη για επίβλεψη: Ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μια εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊσταμένου του ή άλλου ανωτέρου, και
- στ) Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές: ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους και στους πελάτες.

Σκοπός και χρήσεις της Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί κυρίως, στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Η αξιολόγηση μας δίδει την δυνατότητα να κάνουμε τα εξής:

- ⇒ Να εντοπίσουμε τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων μας. Στη συνέχεια να επιβραβεύσουμε τους υπαλλήλους μας για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης να τους δώσουμε την ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία υστερούν.
- ⇒ Να ενημερώνουμε και να συμβουλεύουμε τους εργαζομένους για την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρία. Η ενέργεια αυτή αποσκοπεί στην ανύψωση του ηθικού των υπαλλήλων μας, αφού όλοι εκτιμούν το προσωπικό ενδιαφέρον που τους δείχνουμε.
- ⇒ Να αναγνωρίσουμε τα άτομα που είναι έτοιμα για προαγωγή

- ⇒ Να αναπτύξουμε μία ουσιαστική σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων
- ⇒ Να γνωρίσουμε περισσότερο τους υπαλλήλους μας, ώστε να μας δοθεί η δυνατότητα να αξιοποιήσουμε πιο αποτελεσματικά τα προσόντα τους
- ⇒ Να καθορίσουμε το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο
- ⇒ Να αναδείξουμε και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας τρόπους βελτίωσης της απόδοσης, πριν αναγκαστούμε να προβούμε σε πειθαρχικές ή άλλες κυρώσεις, που δεν βοηθούν ούτε την εταιρία ούτε τον εργαζόμενο.

Σύστημα Αξιολόγησης στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Η ΞΥΝΟΣ Α.Ε. ως επιχείρηση λιανεμπορίου και έχοντας πλήρη επίγνωση ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι το μεγάλο κεφάλαιο της επιχείρησης, έχει αναγνωρίσει ότι επενδύοντας με το σωστό τρόπο στη σωστή διαχείρισή του, θα κάνει ένα αξιόλογο βήμα προς την εκπλήρωση των στρατηγικών της στόχων.

Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη είναι σε κάθε περίπτωση μια αμοιβαία συμφωνία, σύμφωνα με την οποία ο εργοδότης περιμένει από τον εργαζόμενο να αποδόσει τα μέγιστα στη δουλειά του, και ο εργαζόμενος περιμένει μια αξιοκρατική αξιολόγηση η οποία θα οδηγήσει στην δίκαιη ανταμοιβή του. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα βασικό στοιχείο της «συμφωνίας ανταλλαγής» μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου.

Στην ΞΥΝΟΣ η αξιολόγηση εφαρμόζεται για δυο βασικά σκοπούς. Ο πρώτος, έχει να κάνει με την αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση, πως η αξιολόγηση είναι επιμέρους τμήμα της συνολικής διαδικασίας διοίκησης και ανάπτυξης. Μέσω της διαδικασίας αυτής έχουμε

ενήμερα χρονικά αρχεία εργαζομένων, γνωρίζουμε και καταγράφουμε τις ελλείψεις μας, με σκοπό πάντοτε την κατεύθυνση της μέγιστης αποδοτικότητας.

Ο δεύτερος σκοπός της αξιολόγησης είναι ο αντίκτυπος που αυτή έχει στα συστήματα bonus, προαγωγών και αυξήσεων. Αυτό σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα της όλης διαδικασίας, κινητροποιεί τους εργαζόμενους ώστε να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η προσφορά τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Αρχές και Μεθοδολογία του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης

Η σύγχρονη μορφή αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΞΥΝΟΣ βασίζεται στη σύγχρονη αναπτυξιακή αντίληψη και για την εφαρμογή της εξετάσθηκαν οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Ως προς τις γενικές αρχές του συστήματος:

- Η υιοθέτηση ανοιχτού και αναπτυξιακού συστήματος αξιολόγησης
- Η εξασφάλιση της συμμετοχής και της συναίνεσης αξιολογουμένων και αξιολογητών στη διαδικασία αξιολόγησης.
- Η περιοδική αξιολόγηση
- Η διαφοροποίηση των εντύπων και κριτηρίων αξιολόγησης σύμφωνα με το έργο που εκτελούν οι υπάλληλοι.
- Ο γραπτός καθορισμός/συμφωνία στόχων.
- Η καθιέρωση της συνέντευξης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου.

2. Ως προς τον σκοπό του συστήματος:

- Βελτίωση της απόδοσης του στελεχιακού και του λοιπού εργατικού δυναμικού
- Εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων
- Συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού



- Εναρμόνιση των επιδιώξεων του προσωπικού με τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης.
- Διασφάλιση της αξιοκρατίας στην εξέλιξη του προσωπικού και στη στελέχωση των θέσεων ευθύνης και εργασίας.
- Δημιουργία σωστού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και στον ορθολογικό προγραμματισμό της εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Παρακίνηση εργαζομένων και δέσμευση τους με τους στόχους της εταιρίας ακολουθώντας συνεχώς την διαδικασία καθοδήγησής τους.
- Συμβολή στη λειτουργία της «Διοίκησης μέσω Στόχων».

3. Ως προς της εγγύησης της αμερόληπτης αξιολόγησης:

- Ανοιχτή αξιολόγηση με συμμετοχή και συναίνεση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών στην όλη διαδικασία.
- Τον δεύτερο βαθμό κρίσης από δεύτερο αξιολογητή
- Την γραπτή και συμφωνημένη στοχοθέτηση και τη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων μέτρησης του αποτελέσματος.
- Την μέτρηση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

4. Ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης (δηλαδή αν ο αξιολογούμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία):

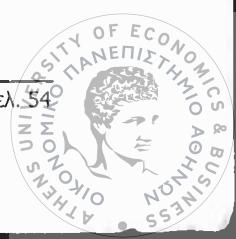
- Προετοιμάζεται κατάλληλα για την συνέντευξη εφόσον κατέχει θέση ευθύνης και συμμετέχει ενεργά σ' αυτήν με τον άμεσα προϊστάμενό του.
- Συμφωνεί τους στόχους μαζί του και κρατά τις δικές του σημειώσεις αναφορικά με την πορεία επίτευξης των στόχων.



- Στην διάρκεια του έτους διασφαλίζει ότι λαμβάνει ικανοποιητική επανατροφοδότηση (feed back) στο θέμα της απόδοσής του, μέσω συχνών επαφών και συνεργασίας με τον άμεσα προϊστάμενό του.
- Ο αξιολογούμενος μπορεί να διαφωνήσει με την τελική του αξιολόγηση.

Βασικές Αρχές του Συστήματος Αξιολόγησης στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

- ⇒ Έχει σαν βάση τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης και όχι την τιμωρία της παρελθούσας.
- ⇒ Η διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται με τη μάθηση.
- ⇒ Ακολουθείται ένα γενικό πλαίσιο, αλλά διαφοροποιούνται κάποιοι παράμετροι όπως τα φύλλα αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης, σύμφωνα με το έργο που εκτελούν οι υπάλληλοι (εάν είναι στελέχη ή πωλητές).
- ⇒ Οι στόχοι είναι σαφώς εκ των προτέρων καθορισμένοι και γραπτοί. Οι στόχοι πρέπει να είναι:
 - Συγκεκριμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Συμφωνημένοι
 - Ρεαλιστικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι
- Η αξιολόγηση περιλαμβάνει μία συνέντευξη μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου. Επίσης γίνεται με περιοδικότητα.
- Η αξιολόγηση γίνεται με διαφάνεια και αντικειμενικότητα, είναι αμερόληπτη και δίκαιη.
- Ο ρόλος του αξιολογητή είναι:
 - Συμβουλευτικός
 - Καθοδηγητικός



- Βοηθητικός
- Αναπτυξιακός
- Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι:
 - Ενεργητικός
 - Υπεύθυνος
 - Εμπλεκόμενος στη μάθηση

Ανάλυση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης (ΣΔΑ)

Το ΣΔΑ αναλύεται σε 4 βασικά υποσυστήματα

- ⇒ Προγραμματισμός της απόδοσης
- ⇒ Διαχείριση της απόδοσης
- ⇒ Απολογισμός της απόδοσης
- ⇒ Ανταμοιβή της απόδοσης

Αναλυτικότερα:

ΑΡΧΗ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ
<p>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Planning Performance</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Στόχοι ατομικοί/συλλογικοί⇒ Ρόλοι και συμφωνίες απόδοσης⇒ Περιγραφή θέσης⇒ Πρόγραμμα εργασίας⇒ Ικανότητες⇒ Πρότυπα απόδοσης	<p>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Managing Performance</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Εκπαίδευση / Ενημέρωση⇒ Καθημερινό feed back⇒ Παρακίνηση⇒ Καταγραφή περιστατικών⇒ Καταγραφή αποτελεσμάτων
ΤΕΛΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ / ΤΕΛΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ
<p>ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Rewarding Performance</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Έπαινοι⇒ Προσαγωγές⇒ Αυξήσεις⇒ Ομαδικές Ανταμοιβές⇒ Βραβεία⇒ Ρονις	<p>ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Reviewing Performance</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Τακτική ανασκόπηση απόδοσης⇒ Μέτρηση απόδοσης⇒ Επισημο feed back⇒ Ατομική αυτοαξιολόγηση⇒ Αξιολόγηση κάθετη

Περιγραφή Υποσυστημάτων

Προγραμματισμός της Απόδοσης

Το υποσύστημα αυτό περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες, τις στοχοθεσίες σε άμεσο συσχετισμό προς τα πάνω και προς τα κάτω. Η στοχοθεσία περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των στόχων στην περιοχή των αποτελεσμάτων (στόχοι αποτελέσματος) καθώς και στην περιοχή των εργασιακών συμπεριφορών (στόχοι διαδικασίας). Κάθε στόχος περιγράφεται με ακρίβεια, ποσοτικά ή συμπεριφεριολογικά, δίνεται ο χρονικός ορίζοντας καθώς και τα κριτήρια ή η μέθοδος που θα μετριέται, ώστε να εξασφαλίζεται η εκτίμηση, τι είχε επιτευχθεί και σε ποιό βαθμό. Χρησιμοποιούνται ακόμη καθορισμένοι δείκτες επιτυχίας, πρότυπα απόδοσης που χαρακτηρίζουν την χαμηλή, μέτρια ή υψηλή απόδοση.

Στη διαδικασία του προγραμματισμού της απόδοσης εντάσσεται και η διαδικασία εκπαίδευσης με τον καθορισμό στόχων μάθησης (learning objectives) καθώς και το σχέδιο προγράμματος εκπαίδευσης για την επίτευξή τους.

Να σημειωθεί πως στη διαδικασία του προγραμματισμού της απόδοσης πρέπει να εξασφαλίζεται ότι:

- ❖ Τα δυο μέρη, δηλαδή ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος λειτουργούν σε οριζόντια επικοινωνία και έχουν ρόλους δύο πλευρών που συνεργάζονται για την κατάρτιση μιας κοινής αποδεκτής «συμβίωσης».
- ❖ Οι στόχοι που αποφασίζονται, καθώς και τα άλλα στοιχεία του σχεδιασμού έχουν εξ' ορισμού εξασφαλίσει την κοινή αποδοχή, αλλά και την κοινή εμπλοκή σε αυτά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη φάση του απολογισμού της απόδοσης.

Τότε τα δύο μέρη δεν έχουν ρόλους κριτή και κρινόμενου, αλλά εκτιμητών μιας κατάστασης για την οποία έχουν προβλέψει και συμφωνήσει ποιά είναι και πως θα μετρηθεί.

Διαχείριση της απόδοσης

Το υποσύστημα αυτό στοχεύει στο να διατηρείται συνεχής και απρόσκοπτη παρακολούθηση του εργασιακού γίγνεσθαι καθ' όλη τη χρονική διάρκεια των περιόδων. Ακόμη στο να εξασφαλίζει έγκαιρη διόρθωση της πορείας, πιθανές τροποποιήσεις καθώς και παροχές πρόσθετης υποστήριξης στον εργαζόμενο.

Ο ρόλος του προϊσταμένου εδώ είναι ένας ρόλος υποστηρικτή, συμβούλου, εκπαιδευτικού ως προς τον υφιστάμενό του, ώστε να του παρέχεται έγκαιρα κάθε βοήθεια που απαιτείται για να επιλύει ο ίδιος αποτελεσματικά τα προβλήματα της δουλειάς του.

Είναι φανερή επομένως η ανάγκη για αλλαγή του στυλ διοίκησης, από διοίκηση μέσω ελέγχου (managing by controlling) σε διοίκηση μέσω υποστήριξης (managing by helping). Αυτό προϋποθέτει εντατική εκπαιδευτική προσπάθεια για να επιτευχθεί το απαιτούμενο στυλ διοίκησης που είναι και προϋπόθεση για το performance Management αλλά και για το management ενός σύγχρονου οργανισμού.

Απολογισμός της Απόδοσης

Το υποσύστημα αυτό αποτελεί μία τακτική ανασκόπηση του ΤΙ και ΠΩΣ επετεύχθη σε σύγκριση με αυτό που σχεδιάσθηκε στον προσδιορισμό της απόδοσης. Η εκτίμηση αυτής της διαφοράς γίνεται από κοινού από τον προϊστάμενο και υφιστάμενο και συζητούνται βεβαίως και οι τυχόν διαφορές εκτίμησης.



Η συζήτηση στοχεύει στη γεφύρωση αυτών των διαφορών και στην τελική σύγκλιση των απόψεων.

Ανταμοιβή της Απόδοσης

Το υποσύστημα αυτό αποτελεί την τελευταία βαθμίδα στην κυκλική διαδικασία και εμπλέκεται αρμονικά με το όλο σύστημα ώστε να εξασφαλίζεται:

- ⇒ Η ενίσχυση της ενεργοποίησης και του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για συνεχή προσπάθεια με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη υψηλότερων στόχων και προτύπων.
- ⇒ Η ακριβοδίκαιη κατανομή της ανταμοιβής σύμφωνα με την ατομική απόδοση και τη συμμετοχή της στο ομαδικό επίτευγμα ή στο επίτευγμα όλης της εταιρίας.

Η σημαντικότητα αυτού του τμήματος του Performance management κρίνεται από το γεγονός και μόνο ότι διασφαλίζει την επιτυχή σύνδεση απόδοσης και αμοιβής. Αυτό είναι γεγονός διότι:

- ⇒ Εχει εξασφαλιστεί η αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσης και μάλιστα με την ολοκληρωμένη της έννοια (τί επετεύχθη και πως επετεύχθη)
- ⇒ Εχει εξασφαλιστεί η απόδοση από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη (προϊσταμένους, υπαλλήλους, διοίκηση) των αποτελεσμάτων της μέτρησης της απόδοσης.
- ⇒ Είναι δυνατή η συσχέτιση του βαθμού απόδοσης με το είδος και το μέγεθος της αντίστοιχης ανταμοιβής με φανερές και καταγραμμένες αναλογίες.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα βασικότερα σημεία του ΣΔΑ τα οποία είναι:

- ❖ Τι θα αξιολογήσουμε/τι θα μετρήσουμε
- ❖ Πως θα εκτελείται η διαδικασία της αξιολόγησης
- ❖ Ποιός θα αξιολογεί

❖ Πως θα συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Για λόγους πρακτικής θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση των Διευθυντών και των Πωλητών ενός καταστήματος.

Tι θα αξιολογήσουμε / Τι θα μετρήσουμε;

Διευθυντές Καταστήματος Τροφίμων

Διαχωρίζουμε την αξιολόγηση σε δύο βασικές κατηγορίες

- A. Αξιολόγηση στόχων (βαρύτητα 70%)
- B. Αξιολόγηση ικανοτήτων (βαρύτητα 30%)

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Οι στόχοι είναι:

- I. Ατομικοί (βαρύτητα 50%)
 - Τζίρος καταστήματος (βαρύτητα 15%)
 - Έλλειμμα απογραφής (βαρύτητα 10%)
 - Καθαρές πωλήσεις (βαρύτητα 15%)
 - Δελτία ελέγχου (βαρύτητα 10%)
- II. Εταιρικοί (βαρύτητα 20%)
 - Συνολικός Τζίρος εταιρίας (βαρύτητα 10%)
 - Καθαρά κέρδη εταιρίας (βαρύτητα 10%)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Τζίρος καταστήματος

Δεδομένου του τζίρου ενός καταστήματος στο έτος, κάνουμε πρόβλεψη του τζίρου που θα επιτευχθεί και θέτουμε τον αριθμητικό στόχο. Αν επιτευχθεί ο στόχος του τζίρου τότε έχουμε 15 μονάδες (επιτυχία 100%).

Αν ο τζίρος ξεπερασθεί ή επιτευχθεί σε ποσοστό λιγότερο του στόχου, έχουμε αναλογικό προσδιορισμό των μονάδων.

Έλλειμμα απογραφής

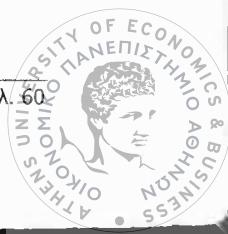
Ορίζεται κυρίως, από στατιστικά δεδομένα του παρελθόντος ένα ποσοστό ελλειμμάτων το οποίο και αποτελεί τον στόχο. Αν αυτό το ποσοστό επιτευχθεί, τότε έχουμε επιτυχία 100% και συνεπώς 10 μονάδες. Αν το ποσοστό είναι μικρότερο ή μεγαλύτερο του στόχου έχουμε όπως και στον τζίρο, αναλογικό υπολογισμό.

Καθαρές Πωλήσεις

Ο Διευθυντής ενός καταστήματος γνωρίζει από την αρχή του έτους για τα προϊόντα όπου επιφέρουν μεγαλύτερο κέρδος (margin) και προσπαθεί να κάνει προώθηση ενεργειών με αυτά τα προϊόντα. Για τον απολογισμό του στόχου ισχύουν ό,τι και για τους προηγούμενους στόχους.

Δελτία Ελέγχου

Τα δελτία ελέγχου είναι λίστες (check lists) οι οποίες είναι χωρισμένες ανά κατηγορίες με ποσοτικοποιημένες παραμέτρους όπως π.χ. αποθέματα του καταστήματος, εμφάνιση χώρων πώλησης κ.ά. Συμπληρώνονται από τον περιφερειακό Διευθυντή, σε μη γνωστά χρονικά σημεία, κατά τα οποία θα επισκεφθεί το κατάστημα και θα βαθμολογήσει κάθε μία από τις



παραμέτρους. Στο τέλος του έτους θα υπάρχει μια συνολική βαθμολογία η οποία συγκρίνεται με βάση κάποιο επιδιωκόμενο στόχο. Στόχος είναι να υπάρχουν τουλάχιστον 10 στα 12 δελτία ελέγχου με μέσο όρο μεγαλύτερο του στόχου.

Tζίρος και καθαρά κέρδη εταιρίας

Οι ομαδικοί αυτοί στόχοι αναφέρονται στα συνολικά μεγέθη της ΞΥΝΟΣ και ορίζονται από την αρχή κάθε έτους.

B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Το δεύτερο μέρος της αξιολόγησης των διευθυντών αναφέρεται στις επαγγελματικές ικανότητες (competencies) με τον εντοπισμό δυνατών σημείων και αναγκών ανάπτυξης. Οι ικανότητες, σύμφωνα με τις οποίες θα αξιολογούνται οι διευθυντές των καταστημάτων θα είναι:

- ❖ Ακεραιότητα
- ❖ Ηγεσία
- ❖ Προσωπική υποκίνηση για επιτυχία
- ❖ Ανάπτυξη ανθρώπων/υποστήριξη
- ❖ Ομαδική εργασία
- ❖ Επιδραση-επιρροή
- ❖ Επιχειρηματική αντίληψη, λογική
- ❖ Εστιασμός στον πελάτη-εξωστρέφεια
- ❖ Υψηλής ποιότητας εκτέλεση έργου
- ❖ Σχεδιασμός και οργάνωση

Όλα τα ανωτέρω κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα και το σύνολό τους αποτελεί το 40% του συνόλου της αξιολόγησης ενός Διευθυντή. Όλα τα κριτήρια βαθμολογούνται με βαθμούς από 1 έως 5 και συνοδεύονται από τους ορισμούς τους (ερμηνείες).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ακεραιότητα

Ασκεί τα καθήκοντά του έντιμα και ανοιχτά σύμφωνα με τους κανόντες. Σε κάθε επαφή του για θέματα της εταιρίας και ιδιαίτερα η συνεργασία του με υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές και κυβερνητικές αρχές, χαρακτηρίζεται από συνέπεια, δικαιοσύνη και ειλικρίνεια, ασκείται δε με άμεσο και αμερόληπτο τρόπο. Δεν ασκεί πολιτική και μικροπολιτική. Λειτουργεί πάντα με στόχο το συμφέρον της εταιρίας.

- 1= Πολύ χαμηλό επίπεδο ακεραιότητας, χρειάζεται πολύ προσοχή.
- 2= Μέτριο επίπεδο ακεραιότητας, χρειάζεται παρακολούθηση και συμβουλή
- 3= Υψηλό επίπεδο ακεραιότητας τις περισσότερες φορές, ελάχιστες φορές παραβαίνει κάποιους κανόνες, για δικαιολογημένες όμως περιπτώσεις.
- 4= Πολύ καλό επίπεδο ακεραιότητας
- 5= Εξαιρετικά υψηλό επίπεδο ακεραιότητας που ξεπερνά κάθε προσδοκία

Ηγεσία

Δεσμεύεται για την επιτυχία στο αποτέλεσμα. Παράγει-επιλέγει νεωτερίστηκες ιδέες που οδηγούν σε εκμετάλλευση ευκαιριών και επωφελείται από τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Προάγει νέες ιδέες, παρέχει κατευθύνσεις, δημιουργεί και παρακινεί ομάδες υψηλών επιδόσεων.

- 1= Πολύ χαμηλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων, έχει τάση οπαδού, έχει έλλειψη επιθυμίας και ικανότητας να ηγείται, η εταιρία δεν μπορεί να του έχει εμπιστοσύνη σε θέματα που χρειάζονται ηγετική παρουσία.
- 2= Χαμηλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων, επιθυμεί να είναι ηγέτης αλλά ποτέ δεν έχει την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό.
- 3= Καλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων, ίσως να μπορέσει να αναπτύξει περισσότερες δυνατότητες ηγεσίας.
- 4= Πολύ καλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων, υπήρξε ηγέτης σε μικρά καθήκοντα. Είναι επιδέξιος και εμπνέει συνεργασία. Έχει μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης.
- 5= Εξαιρετικά υψηλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων, ξεχωρίζει, κατευθύνει, παρακινεί, ηγείται όλων των δραστηριοτήτων με μεγάλη αποτελεσματικότητα και χαίρει κοινής αποδοχής.

Με τον ίδιο τρόπο, αναλύονται και τα υπόλοιπα κριτήρια ικανοτήτων. Λόγω του ότι το κομμάτι αυτό θα μπορούσε να χαρακτηρισθεί τεχνικό και για λόγους απλούστευσης θα γίνει αναφορά μόνο στους ορισμούς των υπολοίπων κριτηρίων, δεδομένου όμως πως και σ' αυτά ορίζεται βαθμολόγηση με κλίμακα 1 έως 5.

Προσωπική υποκίνηση για επιτυχία

Υποκινείται και ωθείται αυτόβουλα για την επίτευξη και την υπέρβαση στόχων. Μεταφράζει επιχειρηματικές στρατηγικές σε στόχους και σχέδια δράσης. Προσανατολίζεται στις προκλήσεις και στη συνεχή βελτίωση. Οεωρεί την εργασία ως ευκαιρία ανάπτυξης, παιίρνει πρωτοβουλίες και δημιουργεί νέα πρότυπα. Καθιερώνει συστήματα και παρακολουθεί στενά τους δείκτες απόδοσης.

Ανάπτυξη ανθρώπων – Υποστήριξη

Προσελκύει υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, με διαφορετικότητα στην παιδεία, εμπειρία και υποδομή. Επιλέγει, τον «κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση». Παρέχει ανοιχτή και ακριβή πληροφόρηση, μεταβιβάζει ευθύνη και εξουσία. Παρακολουθεί τους εργαζομένους και δίνει ξεκάθαρη και εποικοδομητική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Στηρίζει προσωπικά την ανάπτυξη των ταλέντων. Εκτιμά και αναγνωρίζει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων και προσαρμόζει το προσωπικό του ύφος, ώστε να δημιουργεί ένα περιβάλλον που διευκολύνει τους ανθρώπους να φτάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων του (making others strong).

Ομαδική εργασία

Δεσμεύεται για τους κοινούς στόχους και επικοινωνεί μια αντίληψη κοινής αποστολής και συλλογικών επιδιώξεων. Συμμετέχει έγκαιρα και αποτελεσματικά στην ομαδική προσπάθεια, με το αίσθημα αμοιβαίας υποστήριξης και σεβασμού, προβάλλοντας την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την ποιότητα των αποφάσεων. Σέβεται τις αποφάσεις της ομάδας και δεσμεύεται για αυτές. Συνεργάζεται πρόθυμα, ανεξαρτήτως τυπικών γραμμών ιεραρχίας ή ορίων του καταστήματός του, ώστε να λύνονται προβλήματα.

Επιδραση-επιρροή

Γίνεται αξιόπιστος και εμπνέει σεβασμό. Παρουσιάζει ιδέες και προτάσεις ξεκάθαρα και πειστικά. Διευκολύνει την κοινή συναίνεση και ξεπερνάει αντιδράσεις. Πείθει και επηρεάζει τους άλλους με στοιχεία, χωρίς να χρησιμοποιεί τυπική εξουσία.

Επιχειρηματική αντίληψη – λογική

Βλέπει τη «μεγάλη εικόνα». Έχει την προοπτική ευρύτερης κατεύθυνσης που εκτείνεται πέρα από το κατάστημα. Κατανοεί σημαντικούς οικονομικούς δείκτες καθώς και ποιές ενέργειες



επιδρούν στα αποτελέσματα. Γνωρίζει την αγορά και την οργάνωση, αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην αγορά και προσδιορίζει την κατάλληλη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Ξέρει να κάνει τη σωστή στιγμή τις σωστές κινήσεις.

Εστιασμός στον πελάτη-εξωστρέφεια

Με στόχο την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη. Επιδιώκει να λαμβάνει πρωτογενή πληροφόρηση με απότερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών. Αναπτύσσει σχέσεις με συναδέλφους η εξωτερικούς συνεργάτες που βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη. Διατηρεί ένα δίκτυο επικοινωνίας από διαφορετικούς ανθρώπους, μιλά και δρα σκεπτόμενος τον πελάτη, παραμένοντας συνεπής στις προτεραιότητες και στις αρχές της εταιρίας.

Υψηλής Ποιότητας Εκτέλεση Έργου

Παρέχει ικανοποιητικά αποτελέσματα διατηρώντας την ποιότητα του έργου του σε υψηλά επίπεδα. Δεσμεύεται για την έγκαιρη και ποιοτική ολοκλήρωση της εργασίας του. Προσανατολίζεται στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και ελέγχει προκειμένου να διασφαλίσει το υψηλό status ποιότητας.

Σχεδιαμός και Οργάνωση

Επιδεικνύει αφοσίωση στην εφαρμογή των αποφάσεων, των επιχειρηματικών σχεδίων και των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Εχει την ικανότητα να σχεδιάσει, να εφαρμόσει και να ελέγξει το αποτέλεσμα του έργου που του έχει ανατεθεί. Παρακολουθεί το έργο ως την επίτευξή του. Συντονίζει και οργανώνει ανθρώπους, πόρους και διαδικασίες για την επίτευξη του στόχου. Έχει μία θετική στάση «μπορώ να το κάνω», ενθαρρύνοντας τους άλλους για την πραγμάτωση του σχεδίου.

Πωλητές Καταστήματος Τροφίμων

Για τους πωλητές, σχεδιάσθηκε και εφαρμόζεται αξιολόγηση της απόδοσής τους οριζόμενη από ένα σύνολο 12 κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά κυρίως αφορούν ικανότητες, καθώς είναι πολύ δύσκολο σ' ένα super market να εντοπίσει κάποιος την συμμετοχή ενός πωλητή του στο τζίρο ή στο κέρδος του καταστήματος.

Οσον αφορά το τεχνικό μέρος, και εδώ το κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε κλίμακα ένα έως πέντε.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των πωλητών είναι τα παρακάτω:

- ❖ Ποιότητα εργασίας
- ❖ Γνώση αντικειμένου
- ❖ Απόδοση κάτω από πίεση
- ❖ Ολοκλήρωση έργου μέσα στα αποδεκτά χρονικά περιθώρια
- ❖ Προθυμία για ανάληψη πρόσθετων ευθυνών
- ❖ Συνεργασία
- ❖ Επικοινωνία
- ❖ Συμπεριφορά
- ❖ Συνέπεια κατά την εργασία
- ❖ Προσαρμοστικότητα
- ❖ Προθυμία
- ❖ Αξιοπιστία

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Ποιότητα εργασίας

Ακρίβεια, ορθότητα, ελαχιστοποίηση λαθών, αξιοπιστία αποτελεσμάτων και ποιότητα γενικώς

1= Πάρα πολλά λάθη και χαμηλή ποιότητα εργασίας, έλλειψη ακρίβειας.

2= Μέτρια επίπεδα ποιότητας αλλά με περιθώριο καλυτέρευσης, κάνει αρκετά λάθη, χρειάζεται παρακολούθηση.

3= Κάνει ακριβώς ότι απαιτείται με σχεδόν καλά αποτελέσματα, δεν παίρνει πρωτοβουλίες, χρειάζεται ενθάρρυνση, κάνει μερικά λάθη.

4= Πολύ καλή ποιότητα, δεν κάνει σχεδόν ποτέ λάθη, τα αποτελέσματά του είναι πάντα πάνω από τα αναμενόμενα, αναλαμβάνει ορισμένες πρωτοβουλίες.

5= Εξαιρετική ποιότητα, δεν κάνει ποτέ λάθη, άψογο αποτέλεσμα σε όλες τις προσπάθειες, ακρίβεια και πιστότητα στα αποτελέσματα, υπερβαίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα, κάνει πάντα σύντομα και με ακρίβεια τους υπολογισμούς, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες

Γνώση Αντικειμένου

Γνώση τεχνικών, διαδικασιών, μέσων, υλικών και επιδεξιότητας πάνω στο αντικείμενο εργασίας, τρόπος παρουσίασης του προϊόντος.

1= Έχει έλλειψη γνώσης για να εκτελέσει την εργασία σωστά, χρειάζεται άμεση εκπαίδευση.

2= Χαμηλά επίπεδα γνώσης επί του αντικειμένου, χαμηλός βαθμός επιδεξιοτήτων, χρειάζεται παρακολούθηση και άμεση βελτίωση.

3= Έχει την απαιτούμενη γνώση επί της εργασίας του, μέτριο βαθμό επιδεξιοτήτων, προσπαθεί αλλά χρειάζεται εξάσκηση, χρειάζεται ελάχιστη βοήθεια.

4= Βαθύτερη γνώση επί του αντικειμένου και γνώση πάνω σε παρόμοιες εργασίες, μεγάλη επιδεξιότητα, πολύ καλή παρουσίαση του προϊόντος.



5= Εξαιρετική γνώση των τεχνικών πώλησης, εξαιρετική παρουσίαση του προϊόντος στον πελάτη, συμβολή και γνώση για παρόμοιες εργασίες, πολύ μεγάλη. Επιδεξιότητα, απόλυτα ικανός να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του.

Απόδοση κάτω από πίεση

Εκτιμάται η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και το κόστος εργασίας υπό καταστάσεις υπερβολικής πίεσης.

Ολοκλήρωση έργου μέσα στα αποδεκτά χρονικά περιθώρια.

Εκτιμάται η ικανότητα του εργαζομένου να αποδίδει αυτό που αναμένεται απ' αυτόν, στα απαιτούμενα χρονικά περιθώρια.

Προθυμία για ανάληψη πρόσθετων ευθυνών

Η προθυμία με την οποία ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες πέρα απ' αυτές που αναμένονται απ' αυτόν.

Συνεργασία

Προθυμία για αρμονική συνεργασία με άλλους για την επίτευξη της εργασίας.

Επικοινωνία

Η ικανότητα να μεταφέρει αποτελεσματικά σκέψεις και να εκφράζει ιδέες χρησιμοποιώντας τον λόγο (προφορικό και γραπτό) σε ομαδικές ή ιδιωτικές συναντήσεις και σε πελάτες.

Συμπεριφορά

Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος προς τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και τους πελάτες.

Συνέπεια κατά την εργασία

Συνέπεια από άποψη ωραρίου και εμφάνισης

Προσαρμοστικότητα

Ικανότητα εξοικείωσης σε νέες καταστάσεις

Προθυμία

Προθυμία κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας

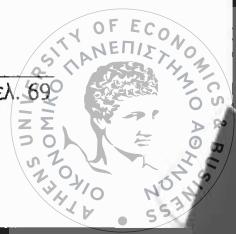
Αξιοπιστία

Ταύτιση με τους στόχους της εταιρίας. Δείγματα καλής θέλησης και εμπιστοσύνης.

Ποιός Αξιολογεί;

Κάθε εργαζόμενος θα αξιολογείται από δύο αξιολογητές

- ▶ Πωλητής: Αξιολογείται από τους
 - A) Διευθυντή Καταστήματος
 - B) Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού
- ▶ Διευθυντής καταστήματος: αξιολογείται από τους:
 - A) Περιφερειακό Διευθυντή
 - B) Εμπορικό Διευθυντή



Σύνδεση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης με τα άλλα συστήματα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση της απόδοσης εξ' ορισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες της ΔΑΔ.

Για την εκπαίδευση και τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών έχουμε ήδη αναφερθεί.
Υπολογίζεται ότι η προσέγγιση είναι η εκπαίδευση να αποτελεί σαφή διαδικασία για την επίτευξη βελτιωμένης απόδοσης και στα δύο της μέρη, και στο αποτέλεσμα αλλά και στην εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης επομένως γίνεται με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στη βελτίωση της απόδοσης. Τυχόν ανασχεδιασμός της γίνεται μόνο με στόχο την αύξηση του βαθμού επίτευξης της απαιτούμενης απόδοσης.

Το σύστημα ανάπτυξης του ατόμου, όσον αφορά την επαγγελματική του πορεία (career development) καθώς και τα συναφή συστήματα ή διαδικασίες όπως σχεδιασμός διαδοχής, πλάνο καριέρας κ.ά., τροφοδοτούνται από το ΣΔΑ και επομένως εναρμονίζονται, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου Δυναμικού.



Επισημάνσεις - Συμπέρασμα

Το ΣΔΑ το οποίο εφαρμόζεται στην ΞΥΝΟΣ διαφέρει από τα κλασσικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης (φύλλα ποιότητας) στα εξής σημεία:

- ❖ Τα συστήματα εκείνα αποτελούσαν ουσιαστικά μια τυπική διαδικασία συνοπτικού απολογισμού επίτευξης στόχων αποτελέσματος και έκφρασης κρίσης για τον υπάλληλο, με πιθανώς διατυπωμένα κριτήρια αλλά χωρίς τη διασφάλιση της αντικειμενικής μέτρησής τους.
- ❖ Το κλίμα κατά την αξιολόγηση δημιουργείτο από τους ρόλους που έδιναν τα συστήματα αυτά, κρίνοντος και κρινόμενου. Ήταν αναπόφευκτα, επομένως τα φαινόμενα συμπεριφορών άρνησης ή αντίστασης του υπαλλήλου, και απόρριψης της αξιοπιστίας της όλης διαδικασίας.
- ❖ Εξ' ορισμού τα συστήματα αξιολόγησης δεν εστιάζουν το στόχο τους στη βελτίωση και παρακολούθηση της απόδοσης, αλλά μόνο στην εκ των υστέρων «απογραφή» της. Με τα παλαιότερα συστήματα όποτε έγινε απόπειρα για σύνδεση απόδοσης και αμοιβής, είναι γνωστό διεθνώς ότι δεν υπήρξαν επιτυχίες παρ' όλες τις καλές προσπάθειες. Η ανάπτυξη του ΣΔΑ τροποποιήθηκε και από αυτή την ανάγκη της επιτυχημένης σύνδεσης απόδοσης και ανταμοιβής. Είναι επομένως το μόνο σύστημα που μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελέσματα αυτή την απαίτηση του σύγχρονου management.

Κλείνοντας, αξίζουν να τονισθούν συμβουλευτικά, κάποια σημεία αναφορικά με το κεφάλαιο αξιολόγηση της απόδοσης:

- ☞ Το πρώτο πράγμα το οποίο πρέπει να έρχεται στο μυαλό μας όταν πρόκειται να σχεδιάσουμε και να εφαρμόσουμε ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η αιτία και ο λόγος ύπαρξής του.

- ☞ Αξίζει να εφαρμόζουμε σύστημα αξιολόγησης έστω και μόνο για την επικοινωνία των ανθρώπων.
- ☞ Πρέπει να αξιολογούνται όλοι
- ☞ Η αξιολόγηση πρέπει να είναι συνεχής διαδικασία
- ☞ Αξιολογούμε αποτελέσματα εργασίας, όχι πρόσωπα
- ☞ Με την αξιολόγηση έχουμε την ευκαιρία να ακούσουμε
- ☞ Αξιολογούμε ειδικά
- ☞ Μέσω της αξιολόγησης καθορίζουμε στόχους
- ☞ Η αξιολόγηση δεν κάνει θαύματα
- ☞ Για την επιτυχή αξιολόγηση απαιτείται εκτός από την δέσμευση όλων κυρίως δέσμευση της Διοίκησης.



Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης – Ασθενή και Δυνατά Σημεία

Το σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης που ήδη μελετήσαμε, εφαρμόζεται στην ΞΥΝΟΣ τα τελευταία έτη. Ήρθε να αντικαταστήσει ένα απ' τα λεγόμενα «κλασσικά» συστήματα αξιολόγησης, το οποίο αποδείχθηκε ανεπαρκές. Το σημερινό σύστημα, θα το χαρακτήριζα αρκετά επιτυχές, κυρίως γιατί είναι «tailor made». Έχει δηλαδή σχεδιασθεί για να εφαρμοσθεί αποκλειστικά σε μία επιχείρηση του κλάδου των S/M, με τα χαρακτηριστικά του υψηλού turnover, της μερικής απασχόλησης και του χαμηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την μεγαλύτερη μερίδα των εργαζομένων. Το δυνατότερο σημείο του, θα μπορούσα να πω πως είναι η εφαρμογή άμεσης και ξεκάθαρης επικοινωνίας. Επικοινωνία μεταξύ τριών διαφορετικών φορέων. Ο ένας είναι ο αξιολογούμενος-εργαζόμενος, ο άλλος είναι ο αξιολογητής Διευθυντής και ο τρίτος είναι ο ΔΑΔ, εκπροσωπόντας μια Διοίκηση η οποία θέλει πάντα να δηλώνει παρούσα. Ο ρόλος του ΔΑΔ, δεν είναι κατευθυντικός αλλά συντονιστικός και παρατηρητικός. Ο εργαζόμενος, βλέποντας πέρα απ' τον αξιολογητή του και κάποιον εκπρόσωπο της διοίκησης αισθάνεται –και αυτό φάνηκε στην πράξη- πολύ πιο άνετα και βολικά, γεγονός το οποίο διευκολύνει την όλη διαδικασία. Η αξιολόγηση γίνεται με την μορφή συζήτησης, κεντρικός άξονας της οποίας είναι ο ίδος ο εργαζόμενος. Από την μεριά του ο αξιολογούμενος μπορεί να τοποθετηθεί επί παντός θέματος το οποίο τον απασχολεί και να λάβει έγκυρη και αξιόπιστη πληροφόρηση.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιούμε αποδείχθηκε πως είναι ο χρόνος. Πράγματι είναι αρκετά επίπονο χρονικά να δει ο ΔΑΔ όλους τους προς αξιολόγηση εργαζομένους σε όλα τα καταστήματα. Αυτό μας οδήγησε στο παρελθόν στο να χρειασθούμε περίπου 2 μήνες για να ολοκληρώσουμε μια φάση αξιολόγησης. Λύση του προβλήματος και ευτυχώς όχι πρόσκαιρη, έδωσε η ενεργοποίηση

του βοηθού του ΔΑΔ στην όλη διαδικασία. Σίγουρα, με τον ρυθμό ανάπτυξης που χαρακτηρίζει την ΞΥΝΟΣ Α.Ε., στο μέλλον θα χρειασθεί να αντιμετωπίσουμε πάλι το θέμα αυτό. Ίσως τότε οδηγηθούμε σε ενεργοποίηση κλιμακίου στελεχών από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για να μπορέσουμε να ανταπεξέλθουμε. Παρ' όλες αυτές όμως τις τεχνικές δυσκολίες, έχουμε πλέον πεισθεί πως το μεγαλύτερό μας όπλο αποτελούν: η υγιής επικοινωνία, η διαφάνεια και η αξιοπιστία και όλα αυτά τεκμηριώνονται από το σύστημα που ήδη εφαρμόζουμε.



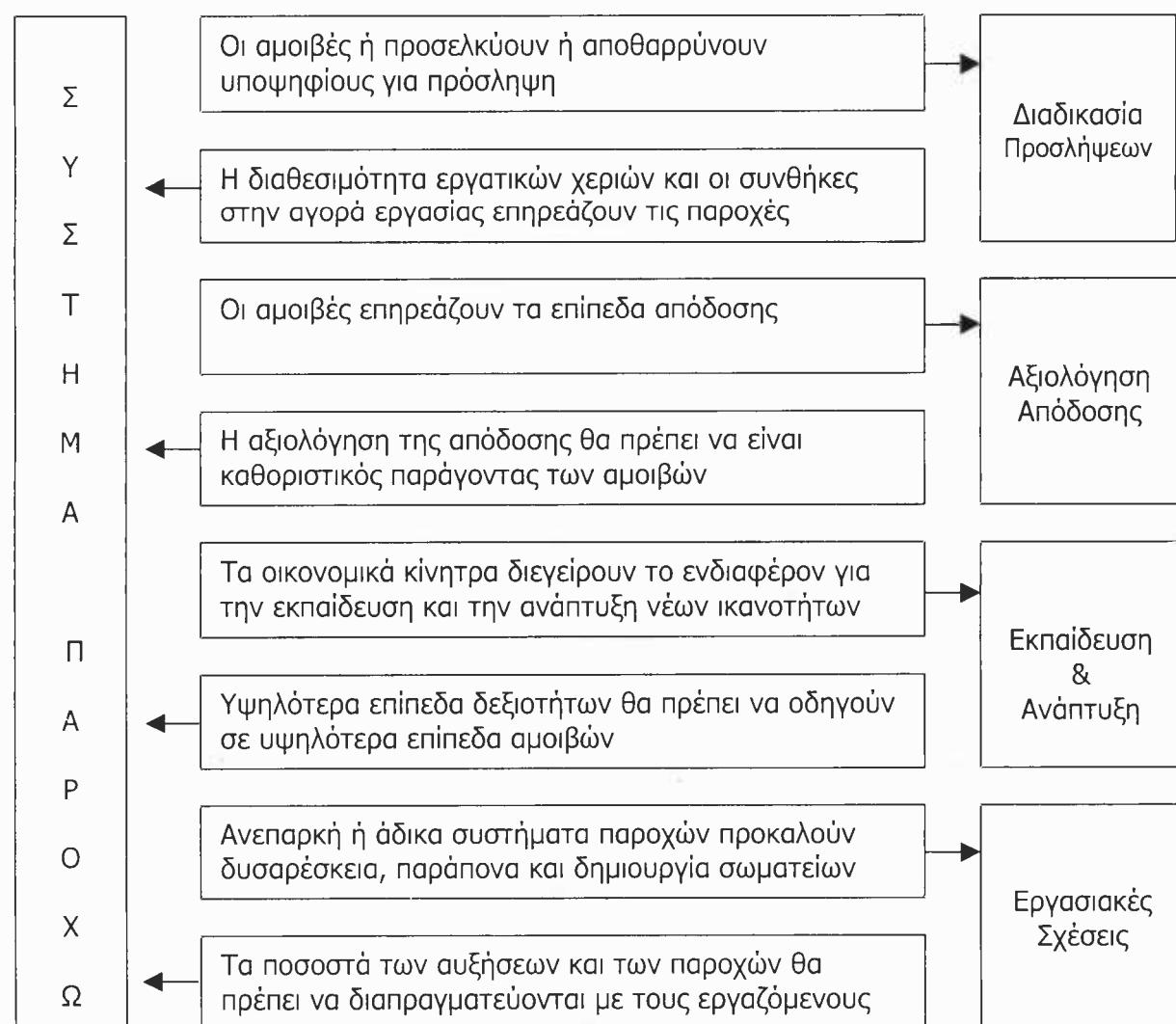
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Εισαγωγή

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους εργοδότες, είναι οι αμοιβές. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Μάλιστα, επειδή οι αποδοχές αντιπροσωπεύουν συχνά τη μεγαλύτερη δαπάνη για τους εργοδότες, είναι φανερό ότι η πολιτική που ασκείται διαδραματίζει σπουδαίο οικονομικολογιστικό και επενδυτικό ρόλο και επηρεάζει καθοριστικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα κατά ένα τυχαίο τρόπο. Μετά όμως το 1950 υιοθετήθηκαν γενικά ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων. Για τους εργαζόμενους, η αμοιβή έναντι της παροχής της εργασιακής τους προσφοράς είναι κυριαρχο και ζωτικό πρόβλημα. Ενώ παράλληλα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, όσον αφορά στην αυτοεκτίμηση και στα αισθήματά τους απέναντι στην επιχείρηση. Πέρα από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών, οι αποδοχές αποτελούν σημάδια επαγγελματικής επιτυχίας, γοήτρου, δύναμης και κοινωνικής θέσης. Το ύψος των αποδοχών είναι επίσης, για τους εργαζομένους, μια σαφής ένδειξη της αξίας τους για την επιχείρηση, γεγονός που για τον καλά αμειβόμενο σημαίνει αυξημένο αισθηματικό ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης. Ο όρος «πολιτική μισθών» (wage and salary administration)²⁰ αναφέρεται στην κατάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των εργαζομένων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και η διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Με την νομοτελειακή μετάλλαξη της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ήταν φυσικό επόμενο, να αλλάξει και το πλαίσιο της πολιτικής των μισθών. Εν πρώτοις, μετονομάσθηκε σε πολιτική παροχών (compensation administration) και στη συνέχεια ορίσθηκε ο στρατηγικός της ρόλος στο μοντέλο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πολιτική παροχών, αποτελεί πλέον σήμερα, μία στρατηγική για την ΔΑΔ λειτουργία, η οποία έχει σημαντική επίδραση στις άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ. Όμως, η πολιτική παροχών έχει επίδραση και στην συνολική στρατηγική της επιχείρησης διότι επιδρά στην ικανοποίηση, στην παραγωγικότητα, στην εργατική μετακίνηση (turnover), και σε άλλες σημαντικές διαδικασίες της. Η σχέση μεταξύ της πολιτικής αμοιβών-παροχών και όλων των άλλων λειτουργιών της ΔΑΔ φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Στρατηγικοί Στόχοι (αρχές) του Συστήματος Παροχών

Οταν κάποιος θελήσει να αποφασίσει για αμοιβές, θα πρέπει να υπολογίζει αρκετούς παράγοντες. Είναι όμως απαραίτητο, όλες αυτές οι αποφάσεις πληρωμών να ικανοποιούν 6 βασικές αρχές που θα διέπουν τις παροχές:

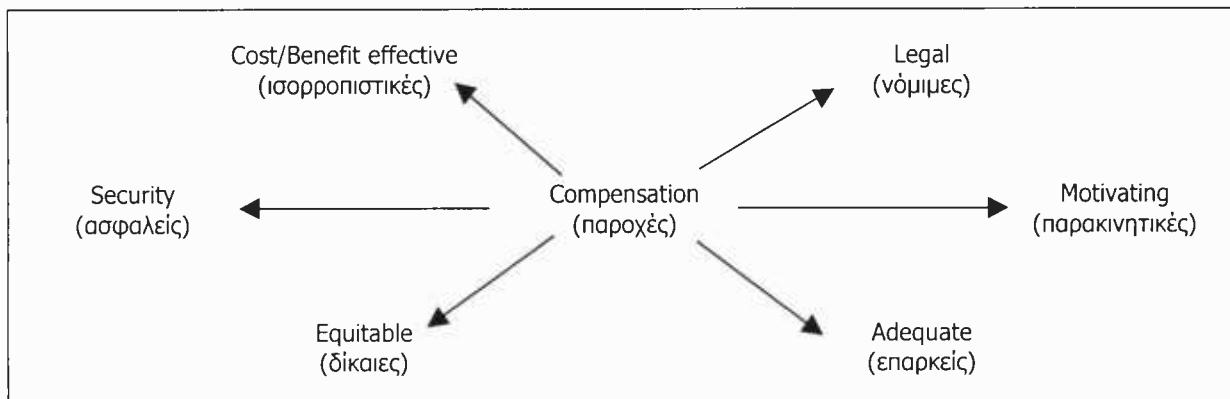
1. Να είναι νόμιμες. Το σύστημα παροχών πρέπει να είναι συνυφασμένο με την κρατική νομοθεσία.
2. Να είναι επαρκείς. Το σύστημα παροχών πρέπει να είναι έτσι δομημένο ώστε να προσελκύει καλούς υποψηφίους, οι οποίοι θα γίνονται μέλη της επιχείρησης και θα παραμένουν σ' αυτήν.
3. Να παρακινούν. Το σύστημα πρέπει να παρέχει επαρκή κίνητρα έτσι ώστε να παρακινούνται οι εργαζόμενοι ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικά.
4. Να είναι δίκαιες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται πως οι αμοιβές τους δεν έχουν διαφορές με τις αμοιβές άλλων υπαλλήλων της ίδια επιχείρησης –οι οποίοι κάνουν την ίδια εργασία - αλλά και με υπαλλήλους άλλων ομοειδών επιχειρήσεων.
5. Να παρέχουν ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται πως το μηνιαίο τους εισόδημα είναι ασφαλές και προβλέψιμο. Ακόμα, θέλουν να αισθάνονται ότι οι αμοιβές τους δεν εξαρτώνται από αλλαγές της διοίκησης, τυχόν αλλαγές στην κερδοφορία, την προσωπική τους απόδοση και την υγεία τους.
6. Να έχουν υπολογισθεί σχέσεις κόστους/αφέλειας. Η επιχείρηση πρέπει να οργανώσει το σύστημα παροχών αποτελεσματικά και να εξασφαλίσει τις οικονομικές πηγές έτσι ώστε να το στηρίζει συνεχώς και μακροχρόνια.

Κάθε μια από τις προηγούμενες αρχές είναι σημαντική κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος παροχών. Όπως όμως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, οι αρχές αυτές δεν είναι συμβατές η μία προς την άλλη και οι εργοδότες θα πρέπει να ισορροπήσουν ανάμεσα στην



διαφορετικότητά τους. Για παράδειγμα, το να προσφέρεις επαρκείς αμοιβές για να προσελκύσεις καλούς υποψηφίους, ίσως είναι αντιφατικό με τον στόχο σχέσης κόστους-ωφέλειας. Ακόμα, όσο οι μισθοί γίνονται περισσότερο ασφαλείς τόσο λιγότερο αποτελούν κίνητρο.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό, το πόσο προσεκτικές κινήσεις θα πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.



(σχήμα 6: Στρατηγικές αρχές ενός συστήματος παροχών)

Παράγοντες που επιδρούν κατά τον καθορισμό των αμοιβών

Οι παράγοντες²¹ που επηρεάζουν μια επιχείρηση στον καθορισμό του συστήματος των αμοιβών της (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

- i) Οι επικρατούσες αμοιβές: Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας.
- ii) Η ικανότητα πληρωμής από μέρους του εργοδότη, επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, εκείνες που πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές.
- iii) Το κόστος της ζωής: Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης των εργαζομένων και ανεξάρτητα από την

ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις συλλογικών συμβάσεων. Γενικά όμως, οι επιχειρήσεις προτιμούν να βασίζουν τον καθορισμό των αμοιβών τους πάνω στη συμβολή των εργαζομένων στην εργασία παρά στις ανάγκες τους.

- iv) Η παραγωγικότητα: Το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζομένους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών, όσο εκεί που χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί εκεί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη.
- v) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση του επιπέδου των αμοιβών από την παραγωγικότητα.
- vi) Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία της. Με την ανάλυση αυτή, οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το απαιτούμενο ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών εργασίας.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας αλλά συνήθως σε συνδυασμό, και συγχρόνως επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, εργασίες που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες πληρώνονται περισσότερο παρά αυτές που απαιτούν χαμηλότερες. Θεωρώντας λοιπόν τον τελευταίο παράγοντα ίσως και τον σπουδαιότερο, θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας.

Αξιολόγηση Θέσης

Η δομή αμοιβών μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη διαδικασία της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση της θέσης συνεπάγεται αποφάσεις σχετικές με την αξία της θέσης για την επιχείρηση, μέσω συστημάτων ταξινόμησης και εκτίμησης. Η διαδικασία αυτή θα ήταν πολύ απλή, αν η συνεισφορά κάθε θέσης εργασίας στην επιτυχία της επιχείρησης μπορούσε να αξιολογηθεί ποσοτικά, σε σχέση με την αξία που προστίθεται από τη θέση. Για τις περισσότερες θέσεις εργασίες ωστόσο, ένας τέτοιος υπολογισμός είναι δύσκολος, αν όχι αδύνατος. Αντ' αυτού, ως αντιπροσωπευτικά δείγματα συνεισφοράς, εκλαμβάνονται συνήθως συντελεστές, όπως οι απαιτούμενες ικανότητες, η επιμόρφωση, ο βαθμός ευθύνης, η απαιτούμενη εκπαίδευση και η λήψη αποφάσεων. Αυτοί οι συντελεστές συνθέτουν τη θέση της επιχείρησης όσον αφορά τα προσόντα για τα οποία είναι διατεθειμένη να πληρώσει. Να σημειωθεί πως η κάθε θέση εργασίας αξιολογείται ως προς τη σημασία της για την επιχείρηση και κατά συνέπεια καθορίζονται οι κλίμακες αμοιβών (κατώτατο και ανώτατο όριο), ανεξάρτητα από το άτομο που την κατέχει.

Συστήματα Αξιολόγησης Θέσης Εργασίας

Τα συστήματα Αξιολόγησης²² της Θέσης Εργασίας ομαδοποιούνται συνήθως σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Τα ποσοτικά συστήματα (quantitative systems) και τα μη ποσοτικά (non quantitative systems). Οι πιο συνηθισμένες ποσοτικές μέθοδοι είναι η σύγκριση συντελεστού (factor comparison) και η μονάδα συντελεστών (point factor) ενώ οι πιο συνηθισμένες μη ποσοτικές μέθοδοι είναι η κατάταξη (classification) και η διαβάθμιση (ranking).

Το σημείο εκκίνησης για όλες τις μεθόδους Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας είναι μία τρέχουσα περιγραφή της θέσης καθώς και οι προδιαγραφές της.

Υπενθυμίζουμε πως η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη διαμόρφωση οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Από τον εντοπισμό, προσέλκυση και πρόσληψη, την απεικόνιση της δομής της εταιρίας με οργανόγραμμα, την εκτίμηση της αξίας μιας συγκεκριμένης θέσης έως και τη δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης.

Ποσοτικά Συστήματα Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας

Τα ποσοτικά συστήματα διαχωρίζουν τις εργασίες σε συστατικά μέρη και απαιτούν απόλυτες ή σχετικές εκτιμήσεις σε αξία, σχετικά με την ποσότητα του συστατικού μέρους που πρέπει να έχει κάθε εργασία. Οι πιο διαδεδομένοι τύποι ποσοτικών συστημάτων είναι η μέθοδος σύγκρισης συντελεστών και η μέθοδος μονάδων συντελεστού.

Το κλειδί και στις δύο μεθόδους είναι σε ποιο βαθμό ορισμένοι συντελεστές εργασίας (π.χ. ικανότητα, προσπάθεια, μόρφωση, εμπειρία) αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση από άλλους (π.χ. φυσική προσπάθεια, συνθήκες εργασίας).

Σύγκριση συντελεστών

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τις αρχικές συγκρίσεις θέσεις-κλειδιά και βασίζεται σε εκτιμήσεις της αξίας μιας σειράς καθορισμένων συντελεστών εργασίας όπως η ικανότητα, η πνευματική δυνατότητα, η φυσική κατάσταση, η υπευθυνότητα. Όλες οι περιγραφές εργασίας εξετάζονται υπό το πρίσμα των συντελεστών. Στη συνέχεια, διαβαθμίζεται κάθε μία θέση-κλειδί σε σχέση με κάθε ένα από τους συντελεστές και με βάση τις αμοιβές που ισχύουν για τις αντίστοιχες θέσεις στην εξωτερική αγορά, δίνουν νομισματικές αξίες σε κάθε συντελεστή για κάθε θέση -κλειδί. Η αξία της εργασίας προκύπτει από το σύνολο των αξιών των συντελεστών.

Αφού εκτιμηθούν με τον τρόπο αυτό όλες οι θέσεις-κλειδιά, εκτιμώνται με μια παρόμοια διαδικασία και όλες οι άλλες θέσεις, συγκριτικά με τις θέσεις-κλειδιά.

Μονάδες συντελεστού

Η μέθοδος αυτή δεν διαβαθμίζει τις θέσεις, αλλά καθορίζει πρότυπα (standards) και υπολογίζει το βαθμό στον οποίο μια συγκεκριμένη θέση αντιστοιχεί στο πρότυπο ενός συντελεστή. Το σύστημα μονάδων συντελεστών χρησιμοποιείται αφού μελετήσουμε μια θέση εργασίας, την χωρίσουμε σε συντελεστές και υποσυντελεστές, καθορίσουμε πόσο μέρος από κάθε συντελεστή απαιτείται για κάθε θέση και υπολογίσουμε ένα σύνολο μονάδων για κάθε συντελεστή. Προσθέτοντας τα σύνολα των μονάδων για τη θέση, καταλήγουμε στη συνολική της αξία.

Μη ποσοτικά συστήματα

Οι μη ποσοτικές μέθοδοι αφορούν στην αξιολόγηση μιας θέσης σε σχέση με άλλες θέσεις ή με γενικές περιγραφές θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Οι βασικοί τύποι μη ποσοτικών διαδικασιών αξιολόγησης θέσεων είναι η κατάταξη και η διαβάθμιση.

Κατάταξη

Με το σύστημα αυτό καθορίζεται ένας συγκεκριμένος αριθμός επιπέδων ή βαθμών στο πλαίσιο των οποίων πρέπει να ενταχθούν όλες οι θέσεις. Για κάθε επίπεδο πρέπει επίσης να καθορισθεί και το περιθώριο των αμοιβών.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα της κατάταξης είναι η ευκολία εφαρμογής της. Το σύστημα είναι επίσης κατανοητό από τους εργαζομένους που μπορούν να δουν εύκολα με ποιόν τρόπο οι

θέσεις τους εντάσσονται στο σύστημα. Προσοχή θα πρέπει όμως να δοθεί κυρίως στην ασάφεια που εμφανίζεται στην περιγραφή των επιπέδων τα οποία χρησιμεύουν ως βάση για την κατάταξη των θέσεων. Για παράδειγμα, οι περιγραφές των επιπέδων μπορεί να αναφέρονται σε μέσο βαθμό ευθυνών, υψηλό βαθμό ικανοτήτων ή χαμηλό βαθμό αυτονομίας. Αυτή η ασάφεια γίνεται αιτία διαφωνιών μεταξύ διοίκησης, διευθυντών και εργαζομένων, όσον αφορά στο επίπεδο κατάταξης στο οποίο τελικά εντάσσεται η θέση.

Διαβάθμιση

Η διαβάθμιση είναι η απλούστερη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας και η πιο συνηθισμένη. Σύμφωνα με αυτή, ύστερα από την εξέταση των περιγραφών θέσεων εργασίας ή καμία φορά μόνο από τους τίτλους, οι θέσεις διαβαθμίζονται ή συγκρίνονται με βάση την αξία ή την σημασία τους για την επιχείρηση.

Το βασικό πρόβλημα της διαβάθμισης είναι ο γενικός τρόπος με τον οποίο γίνονται οι συγκρίσεις και η έλλειψη στοιχείων όσο αφορά τις διαφορές μεταξύ των θέσεων εργασίας. Μπορεί, δηλαδή, να γνωρίζουμε ότι μια θέση είναι πιο σημαντική από μια άλλη θέση, όμως δεν γνωρίζουμε το πόσο. Έτσι, θα λέγαμε πως οι συγκρίσεις τείνουν να είναι αρκετά ασαφείς.

Πολιτική Αμοιβών στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Η πολιτική της δίκαιης αμοιβής ή της συγκρίσιμης αξίας (policy of pay equity or comparable worth)

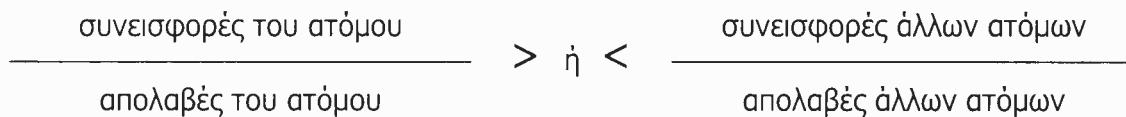
Η πολιτική της συγκρίσιμης αξίας ή δίκαιης αμοιβής, η οποία εφαρμόζεται στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε., προϋποθέτει μια δομή πληρωμών, η οποία βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην εσωτερική αποτίμηση της αξίας της εργασίας. Οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται σε «οικογένειες» και συγκρίνονται «μέσα άλλα όχι μεταξύ» τους. Δηλαδή οι θέσεις των γραμματέων συγκρίνονται μεταξύ τους, οι θέσεις των εξειδικευμένων στελεχών μεταξύ τους κλπ. Η ουσία της θεωρίας του «μέσα και όχι μεταξύ» είναι ότι διαφορετικές οικογένειες θέσεων δεν συγκρίνονται (και δεν μπορούν να συγκριθούν) η μία με την άλλη . Η εξωτερική αγορά εργασίας χρησιμοποιείται για να τεθούν οι διαβαθμίσεις μέσα στις διάφορες οικογένειες θέσεων.

Με το σύστημα αυτό μπορούμε να οδηγηθούμε στη δημιουργία ενός δίκαιου εσωτερικού συστήματος αμοιβών, μέσα στο οποίο η ατομική δικαιοσύνη συνεπάγεται την πληρωμή ενός εργαζόμενου σε αντιστοιχία με άλλους εργαζόμενους σε ίδιες ή παρόμοιες θέσεις.

Η εξωτερική δικαιοσύνη ασχολείται με την αξία μιας θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ η εσωτερική, με τη συνεισφορά της θέσης στην επιχείρηση.

Ο λόγος για τον οποίο εφαρμόζεται αυτό το σύστημα στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε. είναι γιατί το κάθε άτομο στην οργάνωση «επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της». ²³

Αυτό αποτελεί τη βάση της «θεωρίας της Δικαιοσύνης» που κύρια ανέπτυξε ο Stacy Adams. Κατά τη θεωρία αυτή, ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην επιχείρηση και απολαμβάνει από αυτή, με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων. Δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες:



Όταν οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην επιχείρηση και προσπαθεί να τους εξισώσει. Να σημειωθεί πως στις συνεισφορές κάποιου, περιλαμβάνονται κυρίως η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας του, η μόρφωσή του, η ειδίκευση, το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία, η θέση.

Λαμβανομένων υπόψη όλων αυτών, στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε., αποφασίσαμε πως πρέπει να ελέγχουμε το αίσθημα της αδικίας και να εντοπίζουμε τις πηγές του. Ακόμα προσπαθούμε έτσι ώστε η δομή του συστήματος των αμοιβών μας να έχει τη μορφή που ελαχιστοποιεί το αίσθημα της αδικίας. Αυτό σημαίνει πως χρειάζεται συστηματική, αντικειμενική και συνεχή πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τις συνεισφορές και τις απολαβές του καθένα και των άλλων.

Το κόστος βέβαια, ενός τέτοιου συστήματος είναι ένα σοβαρό θέμα. Ευτυχώς όμως, ένα σωστά εφαρμοσμένο σύστημα αμοιβών δεν εξασφαλίζει μόνο δικαιοσύνη στον εργαζόμενο αλλά και χαμηλότερο κόστος στον εργοδότη. Η αμοιβή είναι μία σχέση ανταλλαγής και ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών εξασφαλίζει και στις δύο πλευρές ότι η ανταλλαγή αυτή θα είναι δίκαιη. Αξίζει να σημειωθεί πως ένα καλό σύστημα αμοιβών δεν αποτελεί εγγύηση για την επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ένα καλό σχέδιο αμοιβών ωστόσο

δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων το οποίο συνεισφέρει στην υψηλή απόδοση της επιχείρησης.

Δομή Συστήματος Αμοιβών στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε.

Η ΞΥΝΟΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χώρο της εμπορίας τροφίμων – super markets. Ο χώρος αυτός χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό κυρίως λόγω του μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστικών αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, καθώς και λόγω της σταδιακής διείσδυσης ξένων επιχειρήσεων.

Σ' ένα τόσο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντική η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μέσα σ' αυτό το πλαίσιο η ποιότητα, οι υψηλές προδιαγραφές και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερο ρόλο.

Το σύστημα αμοιβών που έχει σχεδιασθεί στην ΞΥΝΟΣ Α.Ε., λαμβάνει πρώτα απ' όλα υπόψη την αγορά μέσα στην οποία αυτή δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, για να επιτύχει την προσέλευση στελεχών υψηλού επιπέδου, που θα την βοηθήσουν να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα πρέπει με το σύστημα αμοιβών της να μπορεί να τοποθετηθεί απένταντι στους ανταγωνιστές της. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να γνωρίζει πως αμείβονται αντίστοιχες θέσεις εργασίας σε παρεμφερείς επιχειρήσεις. Η πληροφορία αυτή συλλέγεται σε ετήσια βάση μέσω συμμετοχής της ΞΥΝΟΣ Α.Ε. σε έρευνα μισθών και παροχών λιανεμπορίου που διοργανώνει εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων.

Είναι αυτονόητο πως για να προσελκύσει και να διατηρήσει στελέχη υψηλού επιπέδου, πρέπει οι αμοιβές να είναι πιο ψηλές από τον μέσο όρο της αγοράς. Το ύψος της απόκλισης θα καθορίζεται από τη σπουδαιότητα της θέσης την οποία πρόκειται να καλύψει ο εργαζόμενος.

Το δεύτερο και πιο σημαντικό βήμα που ακολούθησε η ΞΥΝΟΣ Α.Ε., κατά την ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών, ήταν η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας (job evaluation). Η αξιολόγηση κρίθηκε απαραίτητη για να μετρηθεί η εσωτερική αξία κάθε θέσης εργασίας στην επιχείρηση. Παράλληλα, η σύνδεση της αμοιβής με την αξία της θέσης δημιουργεί αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας έτσι έναν από τους βασικούς στόχους του συστήματος αμοιβών. Εκτός αυτού όμως, επιτρέπει στην επιχείρηση να κτίσει ένα ορθολογικά αντικειμενικό σύστημα, όπου το ύψος των αμοιβών για κάθε θέση δεν θα καθορίζεται αυθαίρετα, αλλά θα στηρίζεται στην πραγματική συνεισφορά της θέσης αυτής στην εσωτερική αλυσίδα αξιών της επιχείρησης.

Η ΞΥΝΟΣ Α.Ε. ξεκίνησε με τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της θέσης. Τα κριτήρια αυτά, είναι κοινά για όλες τις θέσεις και αντικατοπτρίζουν εκείνους τους παράγοντες που ρυθμίζουν το ύψος της αμοιβής. Αφού προσδιορίσθηκαν τα κριτήρια, υπολογίσθηκαν συντελεστές βαρύτητας για κάθε ένα από αυτά. Αυτά που θεωρούνται περισσότερο σημαντικά και αξίζουν μεγαλύτερης αμοιβής θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερο συντελεστή.

Κάθε κριτήριο αξιολόγησης θέσης βαθμολογείται με βάση μια συγκεκριμένη κλίμακα, από 1έως 5. Η κλίμακα αυτή καθορίζει την απαίτηση της θέσης ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο, δηλαδή πόσο σημαντικό είναι το τελευταίο στην περιγραφή της θέσης.

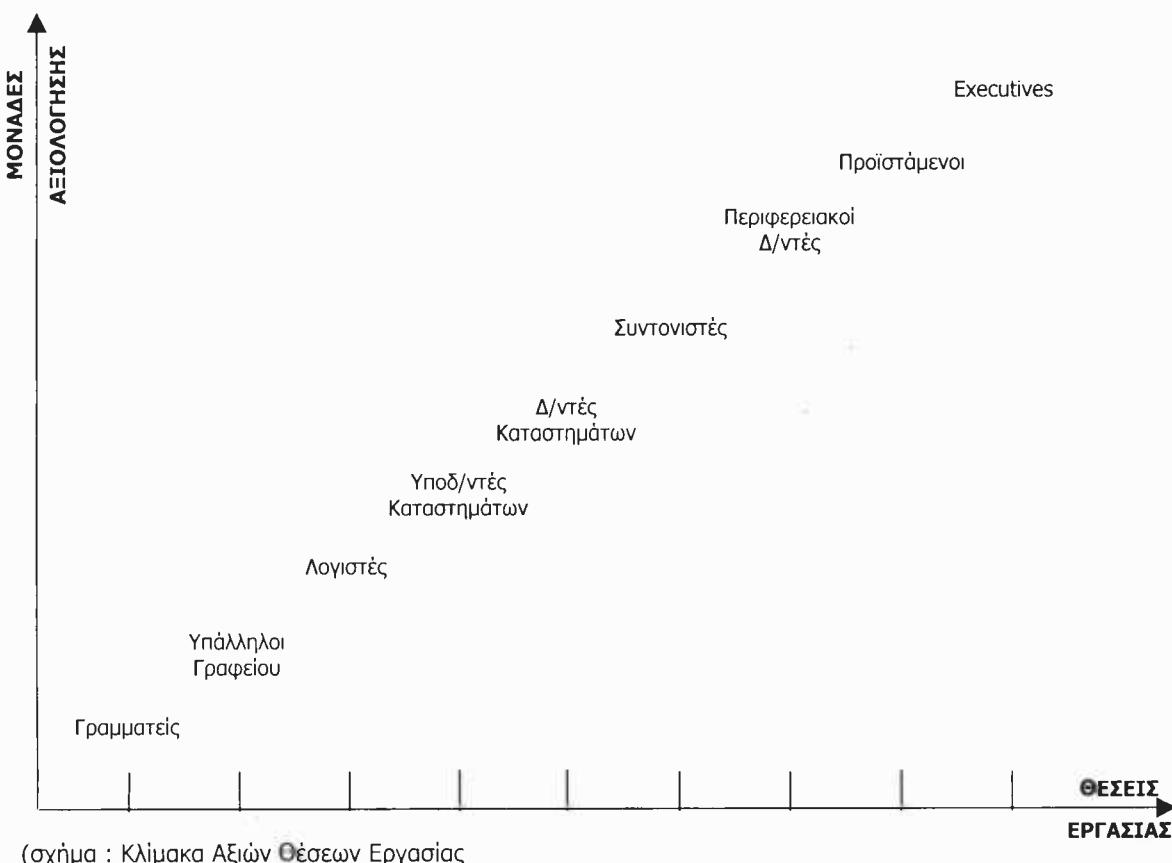
Αφού ολοκληρώθηκαν τα βήματα αυτά, κάθε οικογένεια θέσεων εργασίας βαθμολογήθηκε. Σε κάθε τέτοια οικογένεια καθορίσθηκε ένα εύρος αμοιβών που προσδιορίζει και την μισθολογική εξέλιξη του κατόχου της θέσης. Το ακριβές ύψος της αμοιβής για κάθε

εργαζόμενο συνδέεται, πέρα από την ετήσια απόδοσή του και την επίτευξη των στόχων του και από ένα μηχανισμό, βασισμένο και αυτό σε κριτήρια κοινά για όλους τους εργαζομένους της ίδιας οικογενείας θέσεων εργασίας.

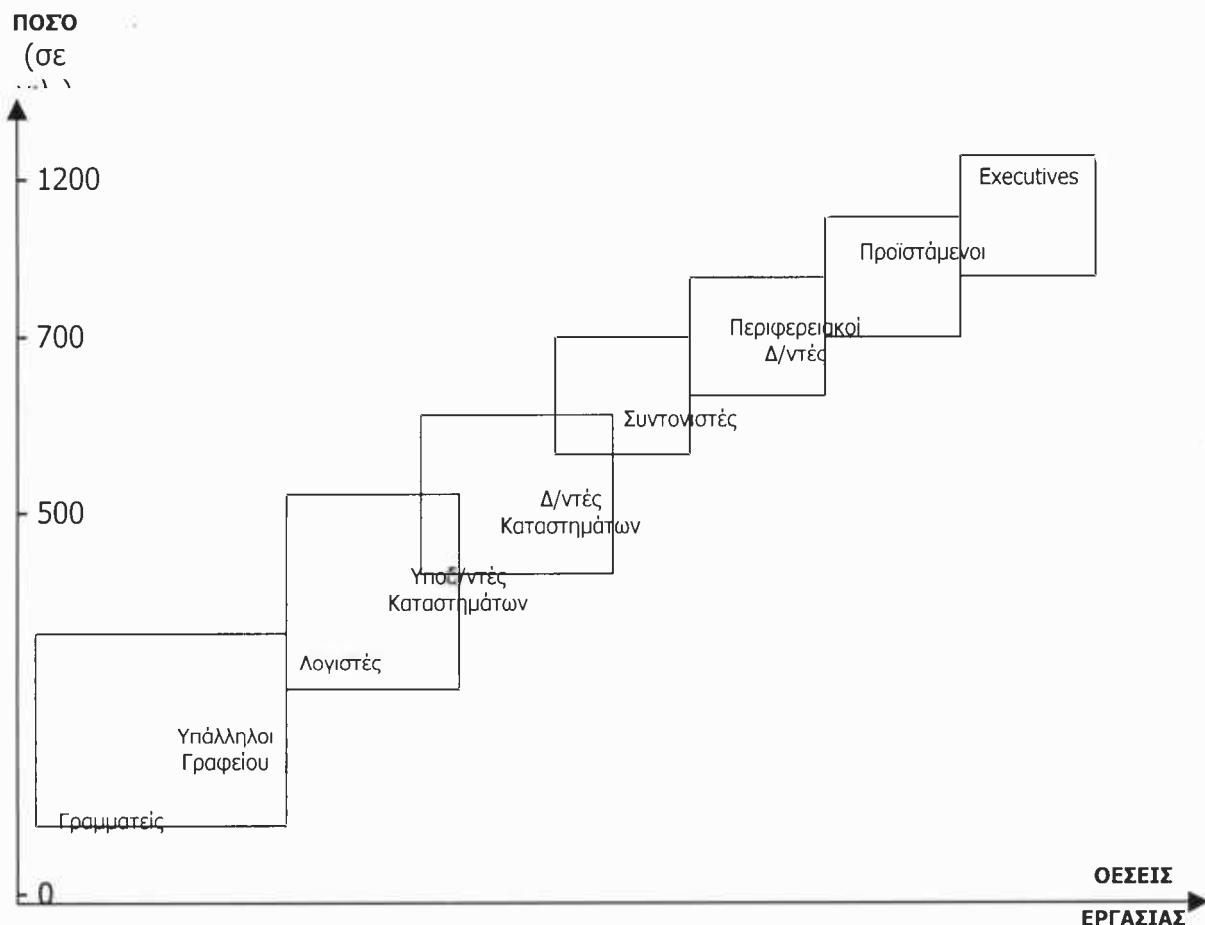
Αναλυτικότερα, τα κριτήρια Αξιολόγησης της θέσης είναι:

- ✓ Βαθμός ευθύνης
- ✓ Λήψη αποφάσεων
- ✓ Σημασία για την επιχείρηση
- ✓ Εκπαίδευση/επιμόρφωση
- ✓ Εμπειρία
- ✓ Πολυπλοκότητα εργασίας

Αφού αξιολογήθηκαν όλες οι θέσεις εργασίας με βάση τα προηγούμενα κριτήρια ήταν εύκολο να δημιουργηθεί η εσωτερική κλίμακα αξιών θέσεων εργασίας.



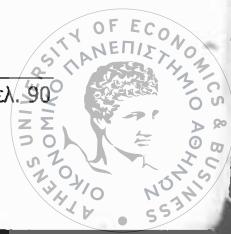
Στη συνέχεια για κάθε μία οικογένεια θέσεων οριζόταν ένα ελάχιστο και ένα μέγιστο επίπεδο αμοιβών και ο κάθε εργαζόμενος, κάτοχος της θέσης, αξιολογείτο με σαφώς ορισθέντα κριτήρια (όπως επαγγελματική εμπειρία, μόρφωση κ.ά.) με αποτέλεσμα να σχεδιάζεται ατομικός μισθός. Με βάση την ανάλυση αυτή καταλήξαμε στην εξής κλίμακα:



Επισημάνσεις - Συμπέρασμα

- ✓ Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει μια προγραμματισμένη προσέγγιση στο θέμα αμοιβών.
- ✓ Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει χρόνο ερευνώντας άλλες επιχειρήσεις για να βεβαιωθεί πως οι αμοιβές που παρέχει είναι δίκαιες.
- ✓ Το πρόγραμμα μισθών για τους εργαζομένους πρέπει να είναι υπέρ αυτών και όχι εναντίον τους.

- ✓ Χρειάζεται επαναπληροφόρηση από τους εργαζομένους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος παροχών.
- ✓ Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι αμοιβές τους είναι δίκαιες, τότε παρακινούνται και ικανοποιούνται και το αντίστροφο.
- ✓ Οι αμοιβές είναι εσωτερικές (περιβάλλον, έπαινοι, συμπεριφορές) και εξωτερικές (άμεσες=μισθός, έμμεσες= δάνεια, μη μισθοδολογικές=σύμβολα).
- ✓ Αν ένα είδος αμοιβής²⁴ δεν είναι διαθέσιμο, μην σκεφτείτε να το χρησιμοποιήσετε.
- ✓ Η αμοιβή δεν πρέπει να είναι θέμα ταμπού.
- ✓ Μην υποτιμάτε τη σημασία των μη-χρηματικών αμοιβών (οι οποίες είναι διαθέσιμες για όλους, αντιστρέψιμες, ορατές, επίκαιρες).
- ✓ Μεγαλύτερες αμοιβές δεν σημαίνει απαραίτητα λύση των προβλημάτων.



Αξιολόγηση του συστήματος Παροχών – Ασθενή και Δυνατά Σημεία

Το σύστημα παροχών της ΞΥΝΟΣ αποτελεί, όπως και το σύστημα διοίκησης απόδοσης, αποτέλεσμα μιας εμπεριστατωμένης και δομημένης αντιμετώπισης των θεμάτων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία μάλιστα τέθηκε σε εφαρμογή τα τελευταία 3 χρόνια. Η κατάληξη αυτή ήταν λογική και αναμενόμενη, αν αναλογισθεί κάποιος τα μεγέθη ανάπτυξης της εταιρίας αλλά και τις ευρύτερες αλλαγές στον κλάδο, την τριετία που πέρασε. Ο σκοπός του σχεδιασμού ενός τέτοιου συστήματος ήταν αρχικά, η πλαισίωση των αμοιβών-παροχών σε μία λογική βάση, ενώ σε δεύτερη φάση πέρασε η αντιμετώπιση των αμοιβών ως κίνητρο απόδοσης και επίτευξης στόχων. Θα έλεγα πως το σύστημα υλοποιήθηκε και εφαρμόσθηκε στην καταλληλότερη χρονική στιγμή, στην στιγμή της ανάπτυξης όλων των μεγεθών μας. Αυτό αποτέλεσε από μόνο του ένα δυνατό σημείο στήριξης της επιτυχίας του και μπορώ να πως πως η αναγνώριση ήρθε από τους ίδους τους εργαζόμενους. Το πραγματικό όμως δυνατό σημείο του συστήματός μας είναι ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζεται η αμοιβή του καθενός από εμάς. Αναλυτικότερα, τα κριτήρια με βάση τα οποία «βαθμολογείται» ο κάθε ένας εργαζόμενος είναι γνωστά, αντιληπτά και συμφωνημένα. Η βάση έναρξης του μισθού είναι η ίδια για εργαζομένους της ίδιας οικογένειας θέσεων, η βαθμολογία των κριτηρίων ακολουθεί την ίδια κλίμακα για όλους, συνεπώς οι διαφορές στις αμοιβές οφείλονται μόνο στην ύπαρξη ή όχι αντικειμενικών διαφορών ανάμεσα στους εργαζόμενους. Αν λάβουμε δε υπόψη μας, πως οι αμοιβές δεν είναι «θολές» (με αδιευκρίνιστες και υποκειμενικές έξτρα παροχές) ή μυστικές τότε εύκολα μπορούμε να δικαιολογήσουμε την επιτυχία του συστήματος.

Ενα άλλο δυνατό σημείο αποτελεί ο εμπλουτισμός του συστήματος είτε με την είσοδο νέων κριτηρίων ή με τα πορίσματα της ετήσιας έρευνας αγοράς των παροχών του κλάδου μας. Το

τελευταίο είναι πολύ σημαντικό μέγεθος, γιατί ορίζει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθούμε και να ενεργήσουμε.

Στον αντίοδα, ως μοναδικό ασθενές σημείο του συστήματος των παροχών μας θα έλεγα πως αποτελεί το γεγονός ότι είναι ένα σύστημα που ενεργοποιείται στον δύσκολο κλάδο του Λιανεμπορίου. Όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως, ο κλάδος αυτός δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τουλάχιστον συγκριτικά με τη βιομηχανία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την συρρίκνωση όχι μόνο των αποδοχών των εργαζομένων στον κλάδο αλλά και της βιούλησης μιας «υγιούς» σκεπτόμενης Διοίκησης. Πολλές φορές έχουμε οδηγηθεί στην ΞΥΝΟΣ να θέλουμε να δώσουμε αλλά να διστάζουμε κάτω από τις ιδαίτερα πειστικές δυνάμεις της αγοράς. Και εδώ να τονίσω πως το μόνο πράγμα το οποίο σκεφτόμαστε όταν θέλουμε να ενεργοποιήσουμε μια νέα περιοχή είναι μόνο η εξασφάλισή της και η αέναη διατήρησή της.

ΜΕΡΟΣ Γ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αναθεώρηση ρόλων, ορίων, συνδέσμων και πηγών στην αρχή της νέας χιλιετίας

Στις προηγούμενες σελίδες έγινε σαφής αναφορά στην σπουδαιότητα της ύπαρξης οργανωμένων διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις, με απώτερο πάντοτε στόχο την ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Επίσης, έγινε αναφορά στην χρονολογική σειρά «μετάλλαξης» της πατροπαράδοτης διεύθυνσης προσωπικού σε ΔΑΔ. Σήμερα, στις αρχές της νέας χιλιετίας, οι εξελίξεις καθορίζουν τα σημερινά γεγονότα, ως χθες. Σήμερα κιόλας θα πρέπει να σχεδιάσουμε μια αέναη διαδικασία επανατροφοδότησης και αναθεώρησης ρόλων, ορίων, συνδέσμων και πηγών, σχετικά με το HR.

Τρεις είναι οι πιο μεγάλες προκλήσεις²⁵ που έχει να αντιμετωπίσει ο σημερινός HRM εν όψει των νέων κοσμογονικών αλλαγών που επιφέρει η νέα χιλιετία. Πρώτον, το πρόβλημα του έντονου ανταγωνισμού. Δεύτερον, την αντιμετώπιση της συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης που παρατηρείται έντονα τελευταία και τρίτο, την συνεχόμενη εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου ως προϊόν της τεχνολογικής ανάπτυξης. Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις αυτές, όχι μόνο ο ίδιος αλλά και η εταιρία, θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να αναδιοργανωθεί η επιχειρηματική στρατηγική. Θα πρέπει να δημιουργηθούν και να εφαρμοσθούν νέες στρατηγικές, πέρα από τον τρόπο σκέψης της διοίκησης. Θα πρέπει η επιχείρηση να λειτουργεί με πιο επιχειρηματικό πνεύμα.

Οι επιχειρήσεις εκτός του να ασχολούνται με τις συνθήκες παραγωγής, επιβάλλεται πλέον να συγκεντρώνονται στις θεμελιώδεις ικανότητές τους και να χρησιμοποιούν τις επιδεξιότητές τους και την τεχνολογία τους για να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι HRM's

πρέπει να καταλάβουν ότι η αλλαγή δεν είναι επιθυμητή αλλά αναγκαία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές να ανταγωνίζονται οπουδήποτε, οποιαδήποτε ώρα και μέσα σε οποιονδήποτε χώρο (περιβάλλον), καθώς οι προϋποθέσεις και οι ρόλοι του παιχνιδιού συνεχώς αλλάζουν. Οι HRM's πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν το περιβάλλον και να αξιολογούν τις νέες εξελίξεις όχι σαν απειλές αλλά σαν ευκαιρίες εκμάθησης. Ένα σημαντικό ερώτημα που θα πρέπει να απαντήσουν είναι ποιές τεχνικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν εν όψει των νέων κοσμογονικών αλλαγών της νέας χιλιετίας, εν ολίγοις ποιός θα είναι ο νέος ρόλος του HR.

Νέος ρόλος του HR

Ο νέος ρόλος του HR δεν πρέπει να στηρίζεται σε παραδοσιακές δραστηριότητες²⁶ αλλά σε αποτελέσματα. Πρέπει να ορίζεται όχι από το τι κάνει, αλλά από το τι προσφέρει.

Οι παραδοσιακοί ρόλοι της ανταγωνιστικότητας, του κόστους, της τεχνολογίας, της παραγωγής και των χαρακτηριστικών του προϊόντος, μπορούν να αντιγραφούν. Αποτελούν αιτούμενα για να είσαι στο παιχνίδι του ανταγωνισμού, όχι όμως απαραίτητη προϋπόθεση για να κερδίσεις. Η επιτυχία σήμερα μπορεί να απορρέει από οργανωσιακές ικανότητες όπως η ικανότητα μάθησης, η ταχύτητα, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων.

Για να προσεγγισθούν όλα αυτά το HR θα πρέπει να γίνεται:

- ❖ **Συμμέτοχος στην εκτέλεση της στρατηγικής:** αυτό γίνεται αν λειτουργήσει σαν οδηγός των συζητήσεων για το πως η επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί ώστε να διεκπεραιώσει τη στρατηγική της



- ❖ **Ειδικευμένος Διοικητικός:** πρέπει να βελτιώσει τις δικές του διαδικασίες σύμφωνα με τον καινούργιο του ρόλο, χρησιμοποιώντας τεχνολογία, μειώνοντας την γραφειοκρατία και επιτρέποντας στους υπάλληλους την επαφή με την διοίκηση.
- ❖ **Φορέας της αλλαγής:** σήμερα, λόγω της παγκοσμιότητας, της τεχνολογίας, της καινοτομίας και της προσπέλασης στην πληροφορία, οι αλλαγές είναι ιλιγγιώδεις και οι κερδισμένοι και χαμένοι θα διαφέρουν στην ικανότητα να ανταποκρίνονται στις αλλαγές. Το HR έχει σαν υπευθυνότητα την οικοδόμηση της Ικανότητας του οργανισμού να επενδύει στην ικανότητα της αλλαγής, δημιουργώντας πρωτοβουλίες για αλλαγές που εστιάζουν στην δημιουργία υψηλής απόδοσης ομάδων και που σε ακριβή χρονικό ορίζοντα αναπτύσσονται και δρομολογούνται. Ο ρόλος του HR όμως είναι ακόμα να αντιμετωπίσει την αντίσταση και δυσπιστία των εργαζομένων, στις αλλαγές, με σχεδιασμό και αποτελέσματα δημιουργώντας ένα μοντέλο αλλαγής. Πάντως, η πιο δύσκολη και πιο σημαντική προσπάθεια αλλαγής, σε μια επιχείρηση είναι η αλλαγή της κουλτούρας της και το HR μπορεί και πρέπει να βοηθήσει σ' αυτό.

Νέες Βασικές Προκλήσεις του HR

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό πως το παραδοσιακό μοντέλο του HR, έτσι όπως υφίσταται μέχρι σήμερα στις επιχειρήσεις τείνει να εξαλειφθεί και αναπτύσσεται ένα νέο, όπου ο ρόλος του διαφοροποιείται και ενισχύεται σημαντικά. Προς την επίτευξη του στόχου αυτού, οι άνθρωποι του HR πρέπει να ανταποκριθούν σε νέες βασικές προκλήσεις²⁷, να τις κατανοήσουν και να τις υιοθετήσουν ως κύριες αρχές τους.

- ❖ **Εστιασμός σε νέες αξίες:** το νέο μοντέλο του HR περιλαμβάνει τις γνωστές λειτουργίες όπως πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση, συστήματα αμοιβών κλπ., ωστόσο εστιάζει περισσότερο στις ενέργειες και στις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Τα θέματα που πρέπει

να το απασχολήσουν είναι η παγκοσμιοποίηση, η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, η δημιουργία εμπιστοσύνης και οικειότητας μαζί του, η τελειοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών, το λειτουργικό περιθώριο κέρδους. Ακολουθώντας αυτή την αρχή, το HR δε θα έχει πια ρόλο απλά εκτελεστικό και διευκολυντικό, αλλά θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση.

- ❖ **Θεωρία διερεύνησης των αιτιάσεων:** η θεωρία αυτή βοηθά το HR να θέσει στόχους και προσδοκίες. Ήτοι έχει σαν αποτέλεσμα τον σεβασμό, δεδομένου ότι οδηγεί στην επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων σταθερών. Εξηγεί γιατί γίνονται τα πράγματα, με τον τρόπο που γίνονται και κατά συνέπεια αποφεύγεται η λογική «αν...τότε» και η αλόγιστη αντιγραφή αποτελεσματικών τακτικών και συστημάτων που έχουν ακολουθήσει άλλες επιχειρήσεις κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.
- ❖ **Κοινότητα του HR:** η κοινότητα του HR χρειάζεται επέκταση. Σ' αυτή θα συμπεριλαμβάνονται τόσο οι Διευθυντές Γραμμής (line managers) και οι προϊστάμενοι, που μπορεί να ασχολούνται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, όσο και οι εξωτερικοί συνεργάτες που συντελούν στον εν λόγω σκοπό. Η υπέρτατη πρόκληση για το HR, που πλέον έχει το ρόλο της κοινότητας και όχι του λειτουργικού τμήματος, είναι να ξεκαθαρίσει πότε κάθε μέλος της δημιουργεί προστιθέμενη αξία στον πελάτη.
- ❖ **Νέα εργαλεία HR:** εφαρμογή νέων πρακτικών όπως χειρισμό θεμάτων HR αντιμετωπίζοντας τον διεθνή ανταγωνισμό (global HR), αλλαγή κουλτούρας, τεχνολογία, ηγεσία του μέλλοντος (καθορισμός ικανοτήτων που θα είναι σημαντικές στο μέλλον), μεταφορά γνώσης.
- ❖ **Αλυσίδα αξίας HR (value chain):** η δουλειά του HR που πραγματοποιείται μέσα στα όρια της επιχείρησης, τώρα εστιάζει στην αλυσίδα αξίας, αφού προμηθευτές και πελάτες θα συμμετέχουν τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην παροχή των νέων πρακτικών.
- ❖ **Μέτρηση αξίας HR:** η επίδραση του HR μπορεί να μετρηθεί χρησιμοποιώντας, για παράδειγμα, την ανάλυση νεκρού σημείου (κύκλος/όφελος ενός συγκεκριμένου

προγράμματος πρόσληψης). Η μέτρηση είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουν να συνδεθούν οι επενδύσεις που γίνονται για την ανάπτυξη συστημάτων HR με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αυτό δεν γινόταν ξεκάθαρα στο παρελθόν, με αποτέλεσμα το HR να μη θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

❖ **Καριέρα στο HR:** η καριέρα στο HR δεν εστιάζει πλέον στον τίτλο ἢ στη θέση αλλά στις γνώσεις και στις δυνατότητες, στις πρωτοβουλίες και στις πρωτοποριακές προτάσεις των ανθρώπων του HR. Η καριέρα των εμπλεκομένων του HR θα έχει επιτυχημένη εξέλιξη αν αυτοί διατίθενται να παίρνουν ρίσκα και να δοκιμάζουν καινούργια πράγματα. Με τις εμπειρίες που αποκτούν τα στελέχη του HR, εξελίσσονται περισσότερο σε επιχειρηματίες παρά σε ειδικούς. Οι ικανότητες που πρέπει να διακρίνουν τα στελέχη αυτά είναι μία: επιχειρηματική αντίληψη. Πέρα απ' όλα αυτά, όμως, οι άνθρωποι του HR οφείλουν να μην αγνοήσουν²⁸:

- ✓ Την βελτίωση της απόδοσης: θα πρέπει να εμπλακούν σε μεγάλο βαθμό σε θέματα ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης. Άλλωστε, πόσο πιο κοντά στον πυρήνα της επιχείρησης μπορεί να πάει κανείς από το να εμπλακεί στη μέτρηση της απόδοσης αλλά και στην αύξησή της.
- ✓ Τον ανασχεδιασμό: οι επαγγελματίες του HR πρέπει να καταλάβουν ποιές είναι οι επιπτώσεις από τα έργα ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- ✓ Την οργανωτική αλλαγή: το τμήμα HR θα πρέπει να είναι από τους κυριότερους πόρους για την διοίκηση των αλλαγών.
- ✓ Την παγκοσμιοποίηση: η γεωμετρική αύξηση της παγκοσμιοποίησης στον 21ο αιώνα, θα οδηγήσει σε αλλαγές της συμπεριφοράς και του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων.
- ✓ Τις ομάδες και το ομαδικό πνεύμα: οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο θα βασίζονται σε ομάδες και όχι σε άτομα, σε σχέση με το παρελθόν. Οι επαγγελματίες του HR θα πρέπει να είναι ειδικοί στην δυναμική των ομάδων και στην ομαδική εργασία.

- ✓ Την διοίκηση της γνώσης: και κυρίως με μάθηση διαμέσου δράσης (action learning), η οποία μειώνει σημαντικά το χρόνο μάθησης και εφαρμογής, επικεντρώνεται και σε αποτελέσματα και σε διαδικασίες, εστιάζει στο παρόν και στο μέλλον και μπορεί να μειώσει το κόστος.

Το Δίλημμα των Επιχειρήσεων

Αν όλα όσα αναφέρθησαν δεν γίνουν κατανοητά και βέβαια δεν εφαρμοσθούν ποτέ, οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης θα βρεθούν αντιμέτωπες με το ίδιο δίλημμα²⁹ που σε μεγαλύτερη κλίμακα θα αντιμετωπίσουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που τις περιβάλλουν. Το δίλημμα είναι απλό: είτε θα πρέπει να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί και στις σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ, είτε σιγά-σιγά θα εκλείψουν. Η προσαρμογή αυτή συνίσταται στην επαναχωροθέτηση (repositioning) της λειτουργίας της ΔΑΔ στο ευρύτερο επιχειρησιακό πλαίσιο, με πιο ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αν αυτό δεν γίνει γρήγορα αντιληπτό και δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την προσέγγιση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της, τον ρόλο αυτόν θα κληθούν να αναλάβουν σταδιακά οι Διευθυντές Γραμμής (line managers) που έρχονται σε αμεσότερη επαφή με τους ανθρώπους που διευθύνουν.

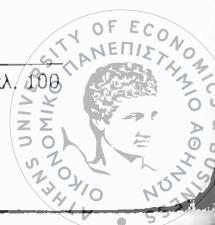
Προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραπάνω απαιτήσεις, ο HRM πρέπει να διαθέτει ικανότητες και να ασκεί ρόλους πολύ πιο σύνθετους από αυτούς που είχε κληθεί να ασκήσει μέχρι σήμερα. Μεταξύ αυτών των ρόλων, που η σύνθεσή τους θυμίζει σε μεγάλο βαθμό τα μοντέλα του Quinn και του Mintzberg, έχουμε τους ακόλουθους: φορέας αλλαγής, επιχειρηματίας, σύμβουλος για την οργάνωση, ελεγκτής κόστους, διαμορφωτής στρατηγικής. Αποτυχία στην επίτευξη του παραπάνω μετασχηματισμού θα οδηγήσει τους Διευθυντές

Γραμμής στην άσκηση αυτών των ρόλων, ή μέρους τους, στα πλαίσια της λειτουργίας των τμημάτων τους, ενώ άλλες δραστηριότητες όπως οι προσλήψεις και η μισθοδοσία θα αναληφθούν από άλλα Τμήματα. Μια τέτοια εξέλιξη θα καταστήσει την ύπαρξη της ΔΑΔ περιπτή.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- ¹ Κανελλόπουλος Χ – Κατσιούλας Ε.: Διοίκηση Προσωπικού, Κεφ. 1, 1983
- ² Παπαλεξανδρή Ν: Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη, 1997, Αθήνα
- ³ Κωνσταντέλλος Ν.: Εισαγωγή στο 2ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, Αθήνα
- ⁴ Anderson W.: "The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?" 1997, Spring, Vol 36, No 1
- ⁵ Παπαλεξανδρή Ν.: Εισήγηση στο Συνέδριο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη, 1997, Ο.Π.Α.
- ⁶ Παπαλεξανδρή Ν.: Εισήγηση στο Συνέδριο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη, 1997, Ο.Π.Α.
- ⁷ Beardwell I. and Holden L: Human Resources Management, A Contemporary perspective, Ch. 1, 1994, Pitman
- ⁸ Bramham: Human Resource Planning, 1989, IPD
- ⁹ Armstrong M: HandBook of Personnel Management Practice, 1994, Kogan Page
- ¹⁰ Storey J.: Developments in the management of Human Resources, 1992, Blackwell
- ¹¹ Κωνσταντέλλος Ν.: Εισήγηση στην 6η Εβδομάδα Marketing-Λιανεμπόριο: Η Ελληνική Πραγματικότητα στο κατώφλι του 21ου αιώνα", 2000, Αθήνα
- ¹² Beaumont P. – Human Resources Management, 1993, Sage Publications
- ¹³ Cherrington D.: The management of Human Resources-"Strategic staffing: the selection process"-4th Edition, 1995, Prentice Hall
- ¹⁴ Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ.: Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, 1998- Εκδόσεις Κάπα
- ¹⁵ Μπουραντάς Δ.: Μάνατζμεντ – Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, 1992, TEAM
- ¹⁶ Κανελλόπουλος Χ.: Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα προβλήματα του Management, 1985, Αθήνα



- ¹⁷ Bureau of National Affairs, Personnel Policies Forum, Survey No 114 (September 1976)
- ¹⁸ Bray D. - Grant D: "The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management", Psychological Monographs, 1966
- ¹⁹ 2ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού: Κέντρα αξιολόγησης, A win-win situation, 1999, ΑΘΗΝΑ
- ²⁰ Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ.: Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, 1998- Εκδόσεις Κάπα
- ²¹ Κανελλόπουλος Χ.: Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα προβλήματα του Management, 1985, Αθήνα
- ²² Cherrington D.: The management of Human Resources-"Wage and salary administration"- 4th Edition, 1995, Prentice Hall
- ²³ Κανελλόπουλος Χ.: Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα προβλήματα του Management, 1985, Αθήνα
- ²⁴ Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ.: Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, 1998- Εκδόσεις Κάπα
- ²⁵ Μπουραντάς Δ.: Μάνατζμεντ – Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, 1992, TEAM
- ²⁶ Kerr S.: Organizational Rewards – Organizational Dynamics
- ²⁷ Hodgetts R. – Luthans F. – Slocum J. JR.: Strategy and HRM Initiatives for the '00s environment: "Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and resources" , Organizational Dynamics, Autumn 1999
- ²⁸ Ulrich D.: "A new Mandate for Human Resources" , Harvard Business Review, Jan-Feb 1998
- ²⁹ Ulrich D.: "Judge me more by my future than by my Past", Human Resource Management, Spring 1997