

### 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### Η προσέλκυση του προσωπικού

Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού αφορά στον εντοπισμό των «κατάλληλων» υποψηφίων από την αγορά εργασίας και την πρόσκλησή τους για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η επιλογή του πλέον ικανού, άξιου και καταρτισμένου προσωπικού που θα απαρτίζει κάθε υπηρεσία θεωρείται προαπαιτούμενο και είναι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες κάθε οργανισμού, καθώς, αν αυτό δεν επιτευχθεί, οι πολιτικές για την ενδυνάμωση, εκπαίδευση, αφοσίωση που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξή του, δεν θα μπορέσουν να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επίσης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για την αντικατάσταση του προσωπικού που απολύεται, προάγεται ή αποχωρεί λόγω συνταξιοδότησης, από εργαζόμενους που θα έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων, προκειμένου η επιχείρηση να έχει το απαραίτητο δυναμικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Η θέση μπορεί να καλυφθεί είτε μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, είτε έξω από αυτόν.

Οι κύριες πηγές προσέλκυσης του προσωπικού είναι:

Η εσωτερική πηγή προσέλκυσης, κυρίως μέσω της προαγωγής των εργαζομένων του οργανισμού, η οποία αποτελεί και ένα είδος επιβράβευσης για τους υπαλλήλους του οργανισμού. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι η Διοίκηση ενός οργανισμού γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζόμενου και επομένως και τις πιθανότητες που έχει να επιτύχει στο νέο του έργο. Μέσω επίσης της εσωτερικής μετακίνησης, δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, προκειμένου να εξελιχθούν ιεραρχικά. Η περίοδος προσαρμογής του εργαζόμενου είναι μικρότερη, ενώ παράλληλα βελτιώνεται η φήμη και η εικόνα του οργανισμού, λόγω της δυνατότητας εξέλιξης με αξιοκρατικό τρόπο.

Η εξωτερική πηγή προσέλκυσης από την αγορά εργασίας, με την καταχώρηση κάποιων αγγελιών σε εφημερίδες ή περιοδικά, καθώς και μέσω των γραφείων ευρέσεως εργασίας, του ΟΑΕΔ ή μέσω επαφών με τα Πανεπιστήμια ή ΙΕΚ ή ιδιωτικά κολλέγια, ανάλογα με την ειδικότητα που κάθε φορά ζητείται.

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας, ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων. Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μία διαδικασία συγκέντρωσης, μελέτης και αξιολόγησης όλων των αιτήσεων των υποψηφίων για την επιλογή πλέον των καταλληλότερων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τα βασικότερα στάδια επιλογής για τους υποψήφιους αποτελούν:

1. Η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό
2. Η προκαταρκτική συνέντευξη
3. Τα επαγγελματικά τεστ

4. Η συνέντευξη επιλογής
5. Ο έλεγχος υπόβαθρου συστάσεων
6. Τα κέντρα αξιολόγησης
7. Η εξέταση φυσικής κατάστασης
8. Η απόφαση επιλογής

Η συνέντευξη θεωρείται το βασικότερο βήμα από τους περισσότερους μελετητές, γιατί ο υπεύθυνος για την επιλογή μπορεί να έχει μία «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση με τον υποψήφιο εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της οποίας μπορεί να αντιληφθεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την προσωπικότητα, το γενικότερο προφίλ του, καθώς και να επιβεβαιώσει ή να διευκρινίσει στοιχεία που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό του. Επίσης, ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να λάβει επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για τον οργανισμό και να αισθάνεται καθώς και ότι αντιμετωπίζεται δίκαια, όταν του δίνεται η δυνατότητα να μιλήσει για τον εαυτό του.

### **Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως «μια διαδικασία μάθησης, με την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του». Πρόκειται, για μία προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπό έχει:

- α) την απόκτηση και τη βελτίωση της γνώσης,
- β) την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων
- γ) την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων αφού έχουν καλλιεργηθεί πνευματικά.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι πολύ σημαντική σήμερα ως μέσο ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το προσωπικό θα πρέπει, επομένως, να εκπαιδεύεται συστηματικά, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συντελεί επίσης στη μείωση των εργασιακών ατυχημάτων αλλά και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, διότι είναι το μόνο μέσο για επαγγελματική καταξίωση. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να πούμε σε ένα εργαζόμενο ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το μέλλον του, από το να τον εντάξουμε σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και συνεχούς ανάπτυξης.

Ωστόσο, η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επομένως, ο υπεύθυνος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, απαιτείται να προβλέπει και να εκτιμά τις ανάγκες για το μέλλον, αφού πρώτα γίνει μια καταγραφή των γνώσεων και των ικανοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να είναι

δυνατή η υλοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα πραγματοποιηθεί είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού (πχ. σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο). Επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού είναι απαραίτητη, προκειμένου το πρόγραμμα της εκπαίδευσης να έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Βασικοί 5 λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελούν οι παρακάτω:

1. Προσαρμογή του περιεχομένου των θέσεων εργασίας σε νέες απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή.
2. Δημιουργία νέας εταιρικής κουλτούρας, λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.
3. Εμφάνιση νέων ειδικοτήτων, λόγω τεχνολογικών αλλαγών και ενσωμάτωση νέων γνώσεων και διαδικασιών για την εκτέλεση ενός έργου.
4. Ανάγκη κάλυψης του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των γνώσεων που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα και των γνώσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
5. Ανάγκη επανακαθορισμού των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, λόγω οργανωτικών αλλαγών στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που σήμερα επιζητούν την δια βίου εκπαίδευσή τους, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, προκειμένου είτε να καταλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία, είτε σε περίπτωση απομάκρυνσής τους, να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντονίζει την όλη διαδικασία, εκτιμά τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προγραμματίζει και αναπτύσσει τα αντίστοιχα προγράμματα και αξιολογεί τα αποτελέσματα αυτών.