



Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Master in Business Administration
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα διατριβής : *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων σε επιχειρήσεις και Οργανισμούς. «Η περίπτωση των πολυχώρων εστίασης στην Ελληνική επικράτεια»*

Balanced scorecard: Nālu Café



Τριμελής επιτροπή : Ιωάννης Σαλμόν ,Λάζαρος Βρυζίδης ,Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

Εκπόνηση μεταπτυχιακής εργασίας: Κετσεμενίδου Όλγα Α.Μ.:MBA 49

Αντώνη Οριόλα Α.Μ. :MBA 03

Δεκέμβριος 2016

Τριμελής επιτροπή

Επιβλέπων :

Ιωάννης Σαλμόν , Διδακτικό προσωπικό , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων , Σχολή διοίκησης και οικονομίας , Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα.

Συνεπιβλέποντες :

Λάζαρος Βρυζίδης , Καθηγητής , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων , Σχολή διοίκησης και οικονομίας , Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα.

Ιωάννης Ψαρομήλιγκος, Καθηγητής , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων , Σχολή διοίκησης και οικονομίας , Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα

Η έγκριση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας από το τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων της σχολής διοίκησης και οικονομίας του Α.Ε.Ι. ΠΕΡΑΙΑ Τ.Τ. δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος (Ν.5343/1932 αρθ.202 παρ.2) . Τα νούμερα που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση προέρχονται από τον ισολογισμό της εταιρείας Nalu Café, όπως αυτός είναι δημοσιευμένος στον ιστότοπο της εταιρείας <http://www.nalu.gr/gr/home>. Οι προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού προέκυψαν μετά από μελέτη και έρευνα. Είναι πραγματικές προτεινόμενες δράσεις .

Κετσεμενίδου Όλγα olgaketse@hotmail.com, Αντώνη Οριόλα oriolalo@yahoo.com

Α.Ε.Ι. ΠΕΡΑΙΑ Τ.Τ.

Με επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος

Ευχαριστίες

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθανόμαστε την ευθύνη να ευχαριστήσουμε ορισμένους από τους ανθρώπους που γνωρίσαμε, συνεργαστήκαμε, δουλέψαμε μαζί τους και αποτέλεσαν σημαντικό πυλώνα στην μέχρι τώρα σταδιοδρομία μας. Χωρίς τις πολύτιμες υποδείξεις και τη βοήθειά τους θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της διπλωματικής μας εργασίας.

Θα θέλαμε λοιπόν να ευχαριστήσουμε τον πρόεδρο Λάζαρο Βρυζίδα , τους καθηγητές Ιωάννης Ψαρομήλιγκος και Ιωάννη Σαλμόν όχι μόνο για την πολύτιμη συνεισφορά τους στην εκπόνηση της διπλωματικής μας εργασίας , αλλά και για την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος. Η στήριξη και η καθοδήγηση τους σε όλη την διάρκεια της διπλωματικής μας εργασίας ήταν πολύ σημαντική.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στους γονείς μας για την στήριξη και την υπομονή τους. Η βοήθεια τους ήταν πολύ σημαντική καθ' όλη τη διάρκεια ολοκλήρωσης της εργασίας.

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα παρουσιάσουμε μια πραγματική μελέτη περίπτωσης ενός πολυχώρου που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εστίασης, το Nālu Café. Θα διαμορφώσουμε και θα αναλύσουμε λεπτομερώς την balanced scorecard, αφού πρώτα προβούμε σε S.W.O.T. ανάλυση. Σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Για να υπάρχει μακροπρόθεσμη επιτυχημένη πορεία χρειάζεται και ο σωστός στρατηγικός της σχεδιασμός. Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφοδιάζοντας τις επιχειρήσεις με ποιοτικούς εργαζομένους.

Abstract

In this work, we present an actual case study of a multiplex business operating in the catering industry, the Nālu Café. We will develop and will thoroughly analyze the balanced scorecard, after we make the S.W.O.T. Analysis. An important factor in the success of a company is its human resources. A proper strategic business planning built in a long-term success. Human capital plays a key role in gaining a competitive advantage by providing businesses with quality employees.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1^ο : Διαχείριση- διοίκηση των ανθρώπινων πόρων	10
Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	11
Γιατί οι πολιτικές, τα προγράμματα και τα σχέδια ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικά για μια επιχείρηση.....	16
Δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	19
Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού πλάνου για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	22
Συμπεράσματα.....	25
Κεφάλαιο 2^ο :Πρόσληψη και επιλογή	27
Η διαδικασία της Στρατολόγησης.....	27
Η διαδικασία της Επιλογής.....	31
Προκλήσεις της Στρατολόγησης και της Επιλογής.....	34
Η επιρροή της Στρατολόγησης και της Επιλογής στην απόδοση της εταιρείας.....	37
Συμπεράσματα.....	38
Κεφάλαιο 3^ο :Εκπαίδευση και Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων	40
Σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης των εργαζομένων.....	40
Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός προγράμματος Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης.....	43
Εμπόδια στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	48
Μελλοντικές τάσεις στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη.....	50
Συμπεράσματα.....	52
Κεφάλαιο 4ο : Πολυχώροι εστίασης στην Ελληνική επικράτεια	54
Πολυχώροι Εστίασης.....	54
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε επιχειρήσεις Εστίασης.....	56
Υγιεινή και Ασφάλεια.....	60
Συμπεράσματα.....	64
Κεφάλαιο 5^ο : SWOT Analysis & Balanced Scorecard	65
Ανάλυση SWOT	65
Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας - Balanced Scorecard – BSC.....	71
Συμπεράσματα.....	75
CaseStudy: Nālu Café.....	76

Προφίλ Εταιρείας	76
S.W.O.T. Ανάλυση NāluCafé	78
Balanced scorecard	82
Στρατηγικός χάρτης Nālu Café	84
Συμπεράσματα	95
Βιβλιογραφία	97

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη τους. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός σε όλους τους κλάδους της οικονομίας είναι μεγάλος αναγκάζοντας τις να διαφοροποιούνται προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Για την πραγματοποίηση των σκοπών της, μια επιχείρηση χρειάζεται να ακολουθήσει ένα σωστό στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό προϋποθέτει συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης. Στις μέρες μας θεωρείται ως το πιο εύκολο πράγμα να ανοίξει κάποιος μια επιχείρηση το δύσκολο σημείο είναι να τη διατηρήσει μακροπρόθεσμα. Για να διατηρηθεί μακροπρόθεσμη επιτυχημένη πορεία χρειάζεται να αναπτυχθεί ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός της. Σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το Ανθρώπινο δυναμικό της.

Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφοδιάζοντας τις επιχειρήσεις με ποιοτικούς εργαζομένους, έχοντας παράλληλα ως στόχο να αυξήσει τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την παρουσία ικανών υπαλλήλων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να χτίσει την ανταγωνιστικότητά της, παρακινεί αυτούς τους εργαζομένους και ασχολείται με την εξέλιξη τους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα παρουσιάσουμε μια πραγματική μελέτη περίπτωσης ενός πολυχώρου που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εστίασης. Θα διαμορφώσουμε και θα αναλύσουμε λεπτομερώς την balanced scorecard, αφού πρώτα προβούμε σε S.W.O.T. ανάλυση.

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη:

Στο **1^ο Κεφάλαιο** θα αναφερθούμε στη Διαχείριση- Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι η διαδικασία που αφορά την πρόσληψη των εργαζομένων, την κατάρτισή τους, την αμοιβή τους, την ανάπτυξη πολιτικών που τους αφορούν, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Θα αναφερθούμε στη σημασία που έχουν οι πολιτικές, τα προγράμματα και τα σχέδια ανθρώπινου δυναμικού για μια επιχείρηση και θα αναλύσουμε την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού πλάνου για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, θα αναλύσουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Στο **2^ο Κεφάλαιο** θα μιλήσουμε για τη διαδικασία της Στρατολόγησης και της Επιλογής, στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και την επιρροή τους στην απόδοση της εταιρείας. Η διαδικασία της επιλογής και της στρατολόγησης είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για κάθε οργανισμό είτε μεγάλο, είτε μικρό-μεσαίο, καθώς έχοντας στις τάξεις του το κατάλληλο προσωπικό, ενισχύει την εταιρική απόδοση και κατά επέκταση την εταιρική επιτυχία.

Στο **3^ο Κεφάλαιο** θα αναφερθούμε στη σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι εταιρίες επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Εν συνεχεία, θα αναλύσουμε το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Τέλος, θα επισημάνουμε κάποια συνήθη εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διάρκεια εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επικρατούσες τάσεις, έτσι ώστε η εκπαίδευση να γίνει πιο αποτελεσματική.

Στο **4^ο Κεφάλαιο** θα μιλήσουμε για τον κλάδο των πολυχώρων εστίασης. Ειδικότερα θα αναφερθούμε στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αυτών των επιχειρήσεων και στο ρόλο που έχουν για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στον συγκεκριμένο κλάδο και θα κάνουμε εκτενή αναφορά.

Στο **5^ο Κεφάλαιο** θα εξηγήσουμε τι είναι η SWOT ανάλυση η BalancedScorecard. Θα αναφερθούμε στα δυνατά και στα αδύνατα σημεία τους και θα δείξουμε πως αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να βοηθήσουν στο να επιτύχει το σκοπό της μία επιχείρηση.

Τέλος ως μελέτη περίπτωσης επιλέξαμε έναν πολυχώρο που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εστίασης το **Nālu Café**. **Αφου κάνουμε το προφίλ της εταιρείας, θα προβούμε σε SWOT ανάλυση και θα αναδείξουμε τους στρατηγικούς του στόχους.** Στη συνέχεια, αφού καθορίσουμε το όραμα της εταιρείας θα προχωρήσουμε σε ανάλυση με τη μέθοδο της Balanced Scorecard.

Κεφάλαιο 1^ο : Διαχείριση- διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι ανθρώπινοι πόροι (Human Resources) είναι οι άνθρωποι που απαρτίζουν το δυναμικό ενός οργανισμού, στον επιχειρηματικό τομέα, ή στην οικονομία γενικότερα. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management) είναι το τμήμα της εταιρείας που έχει ως σκοπό την εξεύρεση, την διαλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση αυτών που αιτούνται εργασία, καθώς και τη διαχείριση των προγραμμάτων παροχών για τους υπαλλήλους. Ουσιαστικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία που αφορά την πρόσληψη ανθρώπων, την κατάρτισή τους, την αμοιβή τους, την ανάπτυξη πολιτικών που τους αφορούν, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Καθώς οι εταιρίες αναδιοργανώνονται για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις που έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η ζήτηση για ποιοτικούς εργαζομένους είναι μεγάλη.

Σύμφωνα με τον Ronald Coase (1937) ορισμένες οικονομικές δραστηριότητες συντονίζονται πιο αποτελεσματικά στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, ενώ άλλες συντονίζονται πιο αποτελεσματικά από τις αγορές. Η «Διοίκηση» μπορεί επομένως να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη του συντονισμού των δραστηριοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση, μέσω μιας διαδικασίας διοικητικών αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων τομέων, όπως τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και των ανθρώπινων πόρων (Coyle-Shapiro, και συν., 2013). Επομένως, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (HRM) σύμφωνα με τους (Hellriegel, Jackson, Slocum and Staude, 2009) ορίζεται ως «Η διαδικασία της ανάλυσης και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των στρατηγικών του στόχων» (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Τα μέλη του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχουν τις γνώσεις, τα απαραίτητα εργαλεία, την εκπαίδευση, τις διοικητικές υπηρεσίες, την καθοδήγηση, τις νομικές και τις διαχειριστικές συμβουλές, και την επίβλεψη της διαχείρισης ταλέντων που χρειάζεται το υπόλοιπο της επιχείρησης για την επιτυχία της λειτουργία (Heathfield, 2016).

Ο όρος διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αναπτύχθηκε στις αρχές του 19^ο αιώνα, αρχικά για να αντιμετωπιστούν παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών τους. Ως πεδίο, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (HRM) έχει υποστεί πολλές αλλαγές κατά τα τελευταία χρόνια, αποκτώντας ένα ακόμη πιο σημαντικό ρόλο στους σημερινούς οργανισμούς (Dias, 2012). Στα πρώιμα στάδια του ο όρος αναφερόταν σε μισθωτούς λειτουργούς, οι οποίοι είχαν προσληφθεί για να φροντίζουν την ευημερία των εργαζομένων, ιδίως των γυναικών και των παιδιών. Αργότερα οι εταιρίες χρησιμοποίησαν υπεύθυνους εργασίας για να χειριστούν θέματα αποδοχών, απουσιών, προσλήψεων και απολύσεων. Καθώς η σημασία των ανθρώπων

για την επιτυχία των επιχειρήσεων όλο και περισσότερο άρχισε να αναγνωρίζεται στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, η έννοια της διοίκησης του προσωπικού υπέστη κάποιες αλλαγές. Συγκεκριμένα, στα μέσα του προηγούμενου αιώνα χρησιμοποιούνταν η έννοια «διοίκηση προσωπικού» και τελικά καθιερώθηκε η έννοια «διοίκηση των ανθρώπινων πόρων»(Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως ρόλο την διοίκηση ή την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM). Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των εργαζομένων και την κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης. Επικεντρώνεται στην πρόσληψη, τη διαχείριση και τη γενική κατεύθυνση των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης ενεργά απασχολημένο με τη βελτίωση του εργατικού δυναμικού του οργανισμού κάνοντας σύσταση διαδικασιών, προσεγγίσεων και επιχειρηματικών λύσεων στη διοίκηση της επιχείρησης.

Καθήκοντα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων εκτελούνται επίσης από τους διοικούντες της γραμμής παραγωγής (line managers), οι οποίοι είναι άμεσα υπεύθυνοι για την πρόσληψη, τη συμβολή και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων οι οποίοι είναι μέλη των τμημάτων τους. Σε ένα πλήρως ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ταλέντων, οι διαχειριστές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και αναλάβουν την ευθύνη της ιδιοκτησίας για τη διαδικασία πρόσληψης. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για τη συνεχή ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων(Heathfield, 2016).

Στο επόμενο κομμάτι θα περιγράψουμε αναλυτικά τους ρόλους που έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση. Αυτοί είναι(Dias, 2012):

Η Στελέχωση. Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στελέχωση των τμημάτων της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό. Η στελέχωση περιλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία πρόσληψης από την δημοσιοποίηση μιας θέσης για δουλειά έως τη διαπραγμάτευση ενός πακέτου αποδοχών. Στο πλαίσιο της στελέχωσης του προσωπικού, υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα:

- Ανάπτυξη ενός σχεδίου στελέχωσης. Το σχέδιο αυτό επιτρέπει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να εξετάσει πόσοι άνθρωποι θα πρέπει να προσληφθούν με βάση τις προσδοκίες των εσόδων της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη πολιτικών για την προώθηση της πολυπολιτισμικότητας στην εργασία. Η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας γίνεται όλο και πιο σημαντική, καθώς έχουμε όλο και περισσότερους ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα στο εργατικό δυναμικό.
- Στρατολόγηση. Η διαδικασία περιλαμβάνει την εξεύρεση ανθρώπων για την πλήρωση των κενών θέσεων.
- Επιλογή. Σε αυτό το στάδιο, οι άνθρωποι θα κληθούν σε συνέντευξη και θα επιλεγθούν, και ένα κατάλληλο πακέτο αμοιβών θα αποτελέσει αντικείμενο

διαπραγμάτευσης μεταξύ της επιχείρησης και του υποψήφιου για τη θέση. Αυτό το στάδιο ακολουθείται από την κατάρτιση, τη διατήρηση, και τα κίνητρα.

Ανάπτυξη πολιτικών συνοχής και δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας. Ένα από τα καθήκοντα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναπτύξει τις πολιτικές συνοχής και δικαιοσύνης μεταξύ του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Κατά την ανάπτυξη των πολιτικών εμπλέκονται στη διαδικασία το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η διοίκηση, και τα στελέχη. Είναι βασικό ότι οι υπηρεσίες του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει και δεν μπορούν να λειτουργήσουν από μόνες τους. Σε ότι κάνουν πρέπει να συμμετέχουν όλα τα άλλα τμήματα του οργανισμού. Μερικά παραδείγματα των πολιτικών στο χώρο εργασίας θα μπορούσαν να είναι τα ακόλουθα:

- Η Πειθαρχική διαδικασία
- Ο Ενδυματολογικός κώδικας
- Οι πολιτικές που σχετίζονται με την Ηθική
- Η πολιτική χρήσης του Διαδικτύου

Η διαχείριση Αμοιβών και Παροχών. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καθορίσει ότι η αμοιβή που προσφέρεται είναι δίκαιη, πληροί τα πρότυπα της βιομηχανίας, και είναι αρκετά υψηλή, ώστε να δελεάσει τους ανθρώπους να εργάζονται για την επιχείρηση. Η αμοιβή περιλαμβάνει οτιδήποτε λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Επιπλέον, πρέπει να βεβαιώνεται ότι η αμοιβή είναι συγκρίσιμη με τις αμοιβές άλλων ανθρώπων που εκτελούν παρόμοιες εργασίες. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία συστημάτων αμοιβών που λαμβάνουν υπόψη τον αριθμό των ετών μέσα στην επιχείρηση, την πολυετή εμπειρία, την εκπαίδευση, και άλλα παρόμοια ζητήματα. Παραδείγματα των αμοιβών των εργαζομένων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Μισθός
- Οφέλη για την υγεία
- Σχέδια συνταξιοδότησης
- Διακοπές
- Αναρρωτική άδεια
- Μπόνους

Η διατήρηση υπαλλήλων στην επιχείρηση. Η διατήρηση υπαλλήλων στην επιχείρηση περιλαμβάνει τη διατήρηση και την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να διατηρηθούν στην επιχείρηση. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος παραμένει στην εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη και η απόδοση που έχει η εταιρεία από την επένδυση που έχει κάνει (εκπαίδευση κλπ.). Ο μισθός είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διατήρηση των εργαζομένων, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες. Ενενήντα τοις εκατό των εργαζομένων αφήνουν μια εταιρεία για τους ακόλουθους λόγους:

- Θέματα γύρω από την εργασία που εκτελούν
- Θέματα με το διευθυντή τους
- Δεν ταιριάζουν με την οργανωτική κουλτούρα
- Κακό εργασιακό περιβάλλον

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη συνεχής ανάπτυξη και η δημιουργία νέων δεξιοτήτων στην εργασία έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα για επιχείρηση. Η κατάρτιση είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους τείνουν να είναι πιο ευτυχημένοι με τη δουλειά τους, η οποία οδηγεί σε αυξημένη κράτηση υπαλλήλων στην επιχείρηση. Παραδείγματα προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεξιότητες πρακτικής εκπαίδευσης, όπως το πώς να τρέξει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υπολογιστή
- Εκπαίδευση στην επικοινωνία
- Δημιουργικές ομαδικές δραστηριότητες
- Πολιτική και νομική κατάρτιση, όπως η εκπαίδευση για τη σεξουαλική παρενόχληση και γενικότερα για θέματα ηθικής

Η ενασχόληση με τους νόμους που επηρεάζουν την απασχόληση τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ενήμερο για όλους τους νόμους που επηρεάζουν το χώρο εργασίας. Το νομικό περιβάλλον της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλάζει πάντα, έτσι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει πάντα να γνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και στη συνέχεια να επικοινωνούν αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρη τη διοίκηση της επιχείρησης. Μερικοί από αυτούς τους νόμους είναι:

- Νομοθεσία των διακρίσεων
- Νομοθεσία για την υγεία-περίθαλψη
- Νομοθεσία για μισθοδοσία, όπως ο κατώτατος μισθός
- Νομοθεσία για την ασφάλεια των εργαζομένων
- Εργατική νομοθεσία

Προστασία των εργαζομένων ασφάλεια είναι μια σημαντική παράμετρος σε όλους τους οργανισμούς. Τα συνδικάτα και οι Ενώσεις μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις απαιτήσεις για την ασφάλεια των εργαζομένων σε ένα χώρο εργασίας. Είναι υποχρέωση του υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού να γνωρίζει τις απαιτήσεις προστασίας των εργαζομένων και να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας τηρεί τα πρότυπα ασφαλείας. Κάποια θέματα προστασίας των εργαζομένων θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Προδιαγραφές θέρμανσης και εξαερισμού
- Χημικούς κινδύνους
- Προστασία των ιδιωτικών πληροφοριών των εργαζομένων

Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε από το The Conference Board(The Conference Board, 2015),έξι δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν αυξημένη σημασία για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Συνοπτικά αυτές είναι:

- Η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση ανθρώπων
- Η συσχέτιση της αξιολόγησης της απόδοσης και της αμοιβής των αρμοδιοτήτων
- Η ανάπτυξη δεξιοτήτων που ενισχύουν την ατομική και την συλλογική απόδοση.
- Η αύξηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της ευελιξίας που είναι αναγκαίες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
- Η εφαρμογή νέων προσεγγίσεων ώστε να είναι επιτυχής ο σχεδιασμός της διαδικασίας, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα.
- Η διαχείριση της υλοποίησης και της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας μέσω της βελτίωσης της στελέχωσης, της κατάρτισης και της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.

Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Στο κομμάτι της απόδοσης περιλαμβάνονται οι νέες ιδέες, η παραγωγή από την εργασία και η επιτυχία. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι υπεύθυνη και για κοινωνικούς σκοπούς. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συμπεριφέρονται δίκαια ως προς τους ηθικούς κανόνες και την ίδια στιγμή θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές επιρροές των εργατικών συνδικάτων στην επιχείρηση(Burma, 2014).

Οι επιχειρήσεις ,επίσης, κάποιες φορές εκτελούν τις λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μέσω τρίτων επιχειρήσεων που έχουν αυτό το σκοπό. Τα καθήκοντα που ανατίθενται πιο συχνά σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι εκείνα που παίρνουν χρόνο και αποσπούν την προσοχή και την ενέργεια του εσωτερικού τμήματος ανθρώπινων πόρων μακριά από τις συνήθεις δραστηριότητες του που παρέχουν την στρατηγική αξία για την εταιρεία(Heathfield, 2016).

Λειτουργίες που τυπικά ανατίθενται σε τρίτους περιλαμβάνουν τη διαχείριση της μισθοδοσίας, των παροχών σε εργαζομένους, τις προσλήψεις, τους ελέγχους του ιστορικού, τις συνεντεύξεις, τη διαχείριση του κινδύνου, την επίλυση διαφορών μεταξύ εταιρεία και εργαζομένων και την επιθεώρηση της ασφάλειας.

Γιατί οι πολιτικές, τα προγράμματα και τα σχέδια ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικά για μια επιχείρηση

Η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων μίας επιχείρησης (δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της) είναι αναμφισβήτητα το πιο δύσκολο, το πιο σύνθετο, και το πιο σημαντικό έργο που αντιμετωπίζουν οι διοικούντες των ανθρώπινων πόρων. Οι λόγοι που συντελούν στην δυσκολία του εγχειρήματος συνοψίζονται παρακάτω (Coyle-Shapiro, και συν., 2013):

- Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία είναι σύνθετη, συχνά κλυδωνίζεται από συγκρούσεις, και είναι πολιτιστικά εξαρτώμενη.
- Υπάρχουν πολλά διαφορετικά εργαλεία και πρακτικές τακτικής ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επιτυχία ή όχι των διαφόρων τακτικών ανθρώπινου δυναμικού, προγραμμάτων και σχεδίων είναι δύσκολο να αξιολογηθεί.
- Πολλοί διαχειριστές πιστεύουν ότι η διαχείριση των ανθρώπων είναι απλά κοινή λογική.

Συνοψίζοντας, παραπάνω, τους λόγους που δυσκολεύουν το εγχείρημα του τμήματος των ανθρώπινων πόρων θα αναφερθούμε στη σημασία που έχει στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο για τη δημιουργία της απαραίτητης δυναμικής προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους. Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές για να είναι παραγωγική η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίζει η υπηρεσία προσθέτει αξία στο υπόλοιπο της επιχείρησης, με βάση το στρατηγικό σχέδιο που υπάρχει.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει όχι μόνο τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο βασικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσουν τους εργαζομένους σε πόρο ανάπτυξης, καθώς και σε πηγή ανταγωνιστικότητας (Vokić & Vidović, 2007). Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την παρουσία ικανών υπαλλήλων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να χτίσει την ανταγωνιστικότητά της, παρακινεί τους εργαζομένους και ασχολείται με την εξέλιξη τους.

Επιπλέον, ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε μια επιχείρηση δημιουργείται από το θετικό κλίμα και την κουλτούρα που έχουν καθιερωθεί οποία είναι αποτέλεσμα υπηρεσιών υψηλής ποιότητας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, δημιουργώντας ένα καλό κλίμα εργασίας και μεταδίδοντας μία κοινή κουλτούρα στο ανθρώπινο δυναμικό, επιτυγχάνεται η ταύτιση των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με αυτούς της επιχείρησης, δημιουργούνται συνέργειες, και

διασφαλίζεται ότι όλα τα μέλη της ομάδας εκτελούν τα καθήκοντα τους με άριστα αποτελέσματα που τελικά να οδηγούν την επιχείρηση σε επιτυχία(Vokić & Vidović, 2007).

Η εμπορική επιτυχία εξαρτάται από πολλά πράγματα, μεταξύ των οποίων είναι και ο έλεγχος του κόστους χαμηλό κόστος είναι προφανώς απαραίτητο προκειμένου μία επιχείρηση να επιτύχει σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές δραστηριότητες. Παρακάτω θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη μείωση του κόστους και πιο συγκεκριμένα το πώς διαχειρίζεται και περιορίζει το εργασιακό κόστος.

Υπάρχουν πολλές πηγές κόστους για μια επιχείρηση, για παράδειγμα, το εργατικό κόστος, το κόστος του κεφαλαίου, και το κόστος των εξαρτημάτων ή των προμηθειών. Όλα τα παραπάνω χρήζουν έλεγχο και περιορισμό, αλλά το κόστος εργασίας αξίζει ιδιαίτερη προσοχή, τουλάχιστον για δύο βασικούς λόγους(Coyle-Shapiro, και συν., 2013):

- Κατ' αρχάς, για πολλές επιχειρήσεις, το εργατικό κόστος αποτελεί το μεγαλύτερο στοιχείο στο σύνολο του κόστους. Αυτό ισχύει και για πολλές επιχειρήσεις στο τομέα των υπηρεσιών, όπου το κόστος εργασίας μπορεί να αποτελεί το 80 τοις εκατό ή περισσότερο του συνολικού κόστους.
- Δεύτερον, ακόμη και αν το κόστος εργασίας δεν είναι το μεγαλύτερο στοιχείο του κόστους, είναι συχνά το μεγαλύτερο στοιχείο επί του οποίου η επιχείρηση έχει πολλές δυνατότητες ελέγχου. Λόγου χάρη, μια εταιρεία κατασκευής μπορεί να δαπανήσει πολλά χρήματα για την αγορά των υλικών που χρησιμοποιεί, με τον ίδιο τρόπο θα ενεργήσουν και οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές της (πανομοιότυπες τιμές υλικών). Το συμπέρασμα είναι ότι το κόστος των εξαρτημάτων θα είναι παρόμοιο σε όλες τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και είναι κάτι επί του οποίου έχουν μόνο περιορισμένο έλεγχο. Η κατάσταση όμως είναι διαφορετική σε σχέση με το κόστος εργασίας. Εδώ κάθε επιχείρηση μπορεί να ασκήσει διαφορετικές πολιτικές αμοιβών που μειώνουν το κόστος της, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ουσιαστικά, η εταιρεία ενδιαφέρεται για την ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας ανά μονάδα για κάθε επίπεδο της παραγωγής, έτσι ώστε η προσοχή να εστιάζεται στο κόστος και την παραγωγικότητα. Ο έλεγχος του μακροπρόθεσμου κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι ένας από τους βασικούς στόχους της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση απασχολεί 100 εργάτες, παράγει 10000 μονάδες προϊόντος και αμείβει με 400 ευρώ τη εβδομάδα τον κάθε εργάτη. Επομένως, το κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγωγής είναι 4€. Η τελευταία έννοια του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι αυτό που εννοούμε όταν μιλάμε για έλεγχο κόστους εργασίας.

Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση η οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από το τμημάτων ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, οι

εργαζόμενοι μπορούν να ζητήσουν εναλλακτικά ωράρια εργασίας, επειδή μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης τους παρέχεται η δυνατότητα να εργαστούν από το σπίτι. Λόγω του ότι η τεχνολογία έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των υπαλλήλων, το cyberloafing (οι εργαζόμενοι πλέον κωλυσιεργούν ξοδεύοντας πολύτιμο χρόνο στο διαδίκτυο για ασήμαντους λόγους), δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους διαχειριστές. Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας μπορεί επίσης να δημιουργήσει προβλήματα, όπως το άγχος και η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ χώρου εργασίας και προσωπικής ζωής (Dias, 2012).

Έχοντας υπόψη τη μείωση του εργατικού κόστους, η λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να προσθέσει αξία στην στρατηγική αξιοποίησης των εργαζομένων και να εξασφαλίσει ότι τα προγράμματα των εργαζομένων που έχουν υποδειχθεί και εφαρμοσθεί, έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση με μετρήσιμο τρόπο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν συνεχώς στην εκπαίδευση, στις δεξιότητες, στα κίνητρα και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να διατηρούν τον απαιτούμενο αριθμό (ικανών) υπαλλήλων και τη δομή τους μέσα στην εταιρεία. Η αξία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση μπορεί να αυξηθεί, να διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο ή να μειωθεί ανάλογα με το τρόπο τον οποίο το διαχειρίζονται οι άνθρωποι πόροι.

Οι ημέρες που το προσωπικό λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έπαιρνε κατεύθυνση από την εκτελεστική ομάδα ως προς τις προτεραιότητες και τις ανάγκες τους αποτελούν παρελθόν (Heathfield, 2016). Ο ρόλος του μέσα στην σημερινή επιχείρηση είναι άκρως ενεργητικός. Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων αναμένεται πλέον να καθίσει στο εκτελεστικό τραπέζι και να προτείνει διαδικασίες, προσεγγίσεις και επιχειρηματικές λύσεις που βελτιώνουν την ικανότητα των ανθρώπων του οργανισμού, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Vartikka Indermun (2014), οι επιχειρήσεις έχουν το κεφάλαιο, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Όμως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, ο παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Όπως το κεφάλαιο μπορεί να δημιουργηθεί με τον ίδιο τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί και η τεχνολογία. Αλλά οι άνθρωποι πόροι είναι αυτοί που με την κατάλληλη ενθάρρυνση και τα σωστά κίνητρα θα οδηγήσουν τους οργανισμούς μέσω των επικείμενων προκλήσεων, στην επιτυχία (Indermun, 2014).

Δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που διακρίνουν ένα επιτυχημένο στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σειρά από δεξιότητες, οι οποίες είναι αναγκαίες για να αντιμετωπίσει ποικιλόμορφες καταστάσεις. Ένα στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να έχει μόνο γνώσεις (ακαδημαϊκού περιεχομένου ή τυποποιημένες)σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως λόγου χάρη η γνώση για το ποια ή το πώς θα συνταχθούν τα έντυπα. Απαιτείται ένα συνονθύλευμα δεξιοτήτων το οποίο τον καθιστά ικανό για να μπορέσει να διαχειριστεί, να καθοδηγήσει και να εξελίξει συμπεριφορές ανθρώπων, καθώς επίσης και ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων αιχμής(Dias, 2012).

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ευέλικτα, να σκέφτονται με αποφασιστικό τρόπο,να είναι σε θέση να αναλύσουν τις πληροφορίες γρήγορα και να τις χρησιμοποιούν για να πάρουν εμπειριστατωμένες αποφάσεις. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση να κερδίσουν την εμπιστοσύνη από διάφορες πλευρές, προκειμένου να ωφελήσουν την επιχείρηση, παράλληλα να είναι σε θέση να λειτουργούν σωστά με μια σειρά από ανθρώπους, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Σκοπό τους είναι η επικέντρωση στην παροχή καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για την εταιρεία, να δείχνουν αποφασιστικότητα, επινοητικότητα και μια αίσθηση του σκοπού στην επίτευξη του στόχου αυτού. Στην προσπάθεια τους αυτή πρέπει να έχουν το θάρρος και την αυτοπεποίθηση για να μιλήσουν άλλα και να αμφισβητήσουν τους άλλους, ακόμη και όταν συναντούν αντίσταση ή άγνωστες συνθήκες. Ουσιαστικά πρόκειται για έντονα εξεταστικά, ανοιχτό μυαλα άτομα, τα οποία αναζητούν νέους τρόπους για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με ένα άρθρο του Stephen Bruce το 2006, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν τις παρακάτω ικανότητες (Bruce, 2006):

Οργάνωση

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια μεθοδική προσέγγιση. Η οργάνωση αρχείων, οι ισχυρές δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου, και η προσωπική αποδοτικότητα αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική σταδιοδρομία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Τα στελέχη του τμήματος των ανθρώπινων πόρων έρχονται, ουσιαστικά, αντιμέτωπα με τη ζωή και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων για παράδειγμα, ένα στέλεχος πρέπει να είναι ανά πάσα ώρα και στιγμή έτοιμο να βοηθήσει με μια καταγγελία ή σύσταση για αποζημίωση.

Εκτέλεση πολλαπλών εργασιών

Σε μια τυπική ημέρα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ένα στέλεχος θα ασχοληθεί με το ενός λεπτού προσωπικό θέμα του εργαζομένου, με μια ερώτηση για άδεια την

επόμενη, και μια στρατηγική πρόσληψη για μια δύσκολη θέση εργασίας το λεπτό μετά. Επιπλέον, τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα και με πιο χρονοβόρα θέματα όπως π.χ. η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου αμοιβών-παροχών. Στο Ανθρώπινο Δυναμικό, αν δεν είναι ένα πράγμα, αυτό θα είναι ένα άλλο. Στις προτεραιότητες και στις επιχειρήσεις είναι αναγκαίο το στέλεχος να προχωρά γρήγορα και να αλλάζει γρήγορα, και διευθυντής Α, ο οποίος χρειάζεται κάποιον να προσληφθεί άμεσα δεν δίνει πολλή προσοχή, αν ήδη ασχολείται με το διευθυντή Β που την ίδια στιγμή θέλει να απολύσει κάποιον. Θα πρέπει να είναι σε θέση να τα χειριστεί όλα τα θέματα με τη μία.

Ενασχόληση με διφορούμενα θέματα

Οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να ενεργούν με τις ελλιπείς και "τις βέλτιστες διαθέσιμες" πληροφορίες, και θα πρέπει να γνωρίζουν πότε να αναζητήσουν την επαγγελματική βοήθεια των συναδέλφων, δικηγόρων και άλλων εμπειρογνομόνων. Ένα εκπληκτικά μεγάλο ποσοστό των θεμάτων που έρχονται αντιμέτωπα τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού ανήκει στη "γκρίζα ζώνη." Για παράδειγμα θέματα που αφορούν διακρίσεις στο εργασιακό χώρο.

Διαπραγμάτευση

Συχνά υπάρχουν δύο ή περισσότερες αντίθετες απόψεις, και ο επιτυχημένος επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βρει μια αποδεκτή μέση λύση. Ο στόχος των διαπραγματεύσεων του, είναι και τα δυο μέρη να είναι ικανοποιημένα με το αποτέλεσμα, και αυτό δεν είναι συχνά εύκολο να επιτευχθεί.

Επικοινωνία

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικοινωνούν από τη διαχείριση, και τους διευθυντές μέχρι τους πιθανούς εργαζομένους, και προς τα κάτω ιεραρχικά σε όλα τα επίπεδα των σημερινών εργαζομένων. Ο καλύτερος τρόπος για να συμβεί αυτό είναι εγγράφως. Μιλώντας σε μεγάλες και μικρές ομάδες όλο και περισσότερο, μέσω των Social media. Επιπρόσθετα θα πρέπει να είναι πειστικοί, πιστευτοί και να δείχνουν ότι νοιάζονται.

Διακριτικότητα και Ηθική

Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνείδηση της εταιρείας, καθώς και οι κάτοχοι εμπιστευτικών πληροφοριών. Όπως εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανώτατων διοικητικών στελεχών, παρακολουθούν επίσης τις ενέργειές τους προς τους εργαζομένους για να βεβαιωθούν ότι οι πολιτικές και οι κανονισμοί που έχουν καθιερωθεί ακολουθούνται. Επίσης πάντα χειρίζονται εμπιστευτικές πληροφορίες καταλλήλως, και ποτέ δεν τις αποκαλύπτουν σε οποιοδήποτε μη εξουσιοδοτημένο άτομο.

Διπλή εστίαση

Οι εργαζόμενοι αναμένουν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να υποστηρίζουν τις ανησυχίες τους, αλλά θα πρέπει επίσης να επιβάλουν τις πολιτικές από την κορυφή της διοίκησης. Ο επαγγελματίας Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη από όλους τους ενδιαφερομένους. Υπάρχουν φορές που πρέπει να λάβουν αποφάσεις για την προστασία των ατόμων και άλλες φορές, που προστατεύουν την επιχείρηση, τον πολιτισμό της, και τις αξίες της.

Διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση προβλημάτων

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα είναι σε μια σταθερή κατάσταση ροής. Ομάδες εργασίας δημιουργούνται κάνουν τη δουλειά τους και διαλύονται, ενώ άλλες παράλληλα σχηματίζονται. Οι ιεραρχίες έχουν μειωθεί, και οι εταιρείες έχουν τέσσερις ή πέντε γενιές που εργάζονται δίπλα-δίπλα. Πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να εναρμονιστούν με ότι συμβαίνει. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βοηθήσουν όλους τους εμπλεκόμενους να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές.

Στο βιβλίο *Beginning Management of Human Resource* (Dias, 2012) προτείνονται τρεις εξετάσεις, για εκείνους που θέλουν μια σταδιοδρομία στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, που να μπορούν να κάνουν για να δουν αν οι γνώσεις και οι ικανότητες τους σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επαρκείς. Τα οφέλη από κατοχή πιστοποιήσεων είναι μεγάλη. Εκτός από την επίδειξη των ικανοτήτων του επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού, η πιστοποίηση επιτρέπει στον επαγγελματία να είναι πιο «εμπορεύσιμος» σε ένα πολύ ανταγωνιστικό τομέα. Οι εξετάσεις είναι οι εξής:

- **Επαγγελματίας στο Ανθρώπινο Δυναμικό-Professional in Human Resources (PHR).** Για να μπορέσει κανείς να συμμετέχει στην εξέταση πρέπει να έχει επαγγελματική εμπειρία στο ανθρώπινο δυναμικό τουλάχιστον δύο ετών. Η εξέταση διαρκεί τέσσερις ώρες και αποτελείται από 225 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σε μια σειρά από τομείς. Δώδεκα τοις εκατό της δοκιμής επικεντρώνεται στη στρατηγική διαχείριση, το 26 τοις εκατό για το σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, το 17 τοις εκατό για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το 16 τοις εκατό στις ανταμοιβές, 22 τοις εκατό στις σχέσεις εργοδοτών και υπαλλήλων, και 7 τοις εκατό στη διαχείριση του κινδύνου. Η διαδικασία υποβολής αιτήσεων για τη λήψη των εξετάσεων δίνονται στην ιστοσελίδα του Human Resource Certification Institute <http://www.hrci.org>
- **Ανώτερος Επαγγελματίας στο Ανθρώπινο Δυναμικό-Senior Professional in Human Resources (SPHR).** Αυτή η εξέταση έχει σχεδιαστεί για στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, που επικεντρώνονται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, και όχι σε πραγματική εφαρμογή. Συνιστάται ότι το πρόσωπο που παίρνει μέρος σε αυτόν τον διαγωνισμό έχει έξι έως οκτώ χρόνια εμπειρίας επιβλέπει και διαχειρίζεται ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτή τη δοκιμή, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη στρατηγική πτυχή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- **Επαγγελματίας σε παγκόσμιο επίπεδο στο Ανθρώπινο Δυναμικό-Global Professional in Human Resources (GPHR).** Αυτή η εξέταση αφορά εκείνα τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού που εκτελούν πολλά από τα καθήκοντά τους σε παγκόσμιο επίπεδο και των οποίων οι εταιρείες συχνά λειτουργούν διασυνοριακά. Αυτή η εξέταση διαρκεί τρεις ώρες, με 165 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Ένα άτομο με δύο χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας μπορεί να λάβει μέρος στην εξέταση πιστοποίησης. Ωστόσο, επειδή η δοκιμή έχει διεθνή πτυχή, κάποιος που σχεδιάζει προγράμματα και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων είναι ο καταλληλότερος για να κερδίσει αυτή την πιστοποίηση.

Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού πλάνου για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν τρεις κρίσιμους πόρους που πρέπει να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά προκειμένου η επιχείρηση να δράσει και να λειτουργήσει με επιτυχία. Αυτοί οι κρίσιμοι πόροι είναι) η τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει το προϊόν) οι οικονομικοί πόροι που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να πληρώσει οποιαδήποτε οφειλή και γ) οι άνθρωποι των οποίων οι δεξιότητες και τα talέντα τους χρησιμοποιούνται για να φέρουν εις πέρας το έργο που απαιτείται. Η βασική κινητήρια δύναμη στη χρήση αυτών των πόρων, είναι η αποστολή και το όραμα του οργανισμού(Soberg, 2011).

Το στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα έγγραφο που αποτελείται από τους βασικούς στόχους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση, ενώ το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα λεπτομερή σχέδια τα οποία απαιτούνται για τη διασφάλιση της επιτυχίας του στρατηγικού σχεδίου(Dias, 2012).

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, το management της εταιρείας εξασφαλίζει ότι τα σχέδια για κάθε ένα από τους πόρους αναπτύσσονται σε συνεργασία μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πόροι είναι αλληλένδετοι ο ένας με τον άλλο. Αλληλεξάρτηση σημαίνει ότι το αποτέλεσμα το οποίο έχει προγραμματιστεί και εφαρμοστεί για κάποιον πόρο θα επηρεάσει σχετικά τα σχέδια των άλλων πόρων. Η ομάδα διαχείρισης και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ των τριών πόρων και τον καλύτερο τρόπο για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για κάθε πόρο.



Εικόνα 1.1:Κρίσιμης σημασίας Πόροι: Αλληλεξάρτηση και επιρροή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό, πηγή:(Soberg, 2011)

Στην παραπάνω εικόνα παρατηρούμε ότι κάθε πόρος είναι ίσος σε σημασία και συνδέεται με τους υπόλοιπους. Οι εξωτερικοί κύκλοι αποδεικνύουν ότι κάθε ένας πόρος οδηγείται από το δικό του επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο με τη σειρά του οδηγείται από το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού που οδηγείται από την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Τα βήματα για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την διεξαγωγή μιας στρατηγικής ανάλυσης. Αυτό συνεπάγει την κατανόηση των αξιών και της αποστολής της εταιρείας, ώστε να μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος. Κάθε σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης(Dias, 2012).Το δεύτερο βήμα είναι να εντοπιστούν τυχόν θέματα ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση.Το τρίτο βήμα, με βάση τις πληροφορίες από τα πρώτα δύο βήματα, είναι να δοθεί προτεραιότητα στα ζητήματα και να αναληφθεί κατάλληλη δράση. Τέλος, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα καταρτίσει το σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

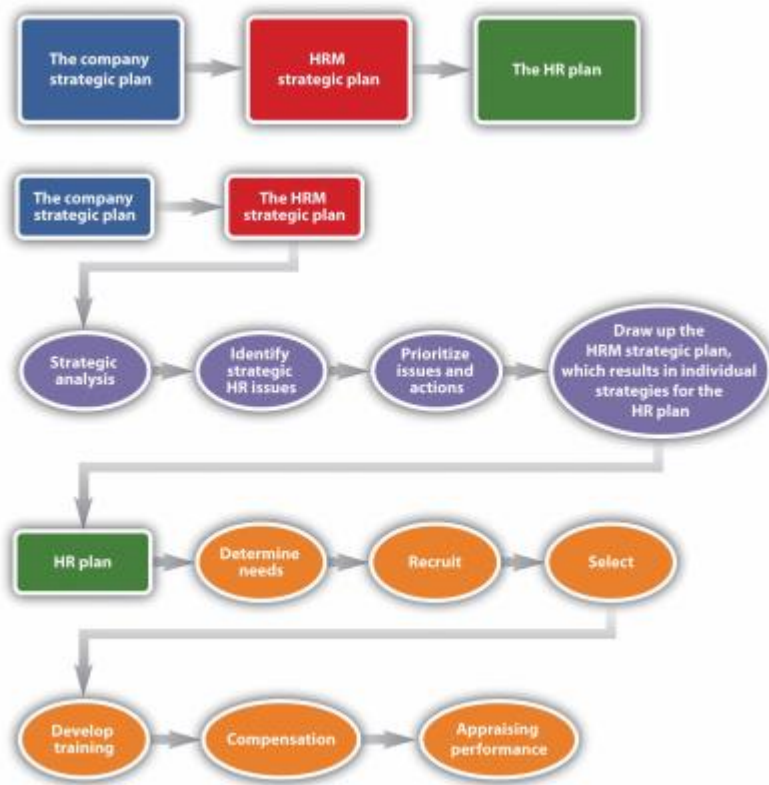
Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική και συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων με έναν τρόπο που θα μεγιστοποιήσει τα κίνητρα και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ένα σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει ποια προγράμματα απαιτούνται τα επόμενα χρόνια στην πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα. Ο στόχος του σχεδίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει το τμήμα να ανταπεξέλθει στην αποστολή και τους στόχους του μέσω του

συστηματικού σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Το σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι μέρη(Dias, 2012):

- **Τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.** Αυτό το μέρος σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με το στρατηγικό σχέδιο. Πόση ανάπτυξη ή μείωση τζίρου αναμένεται στην επιχείρηση; Πώς θα επηρεαστεί το εργατικό δυναμικό; Ποια είναι η τωρινή οικονομική κατάσταση; Ποιες είναι οι προβλεπόμενες πωλήσεις για την επόμενη χρονιά;
- **Τον καθορισμό της στρατηγικής προσλήψεων.** Είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός στρατηγικού πλάνου για το πώς θα προσληφθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι την κατάλληλη στιγμή.
- **Η επιλογή των κατάλληλων εργαζόμενων.** Η διαδικασία επιλογής αποτελείται από τη διαδικασία της συνέντευξης και την πρόσληψη.
- **Την ανάπτυξη του σχεδίου για την κατάρτιση των εργαζομένων.** Με βάση το στρατηγικό σχέδιο, ποιες ανάγκες κατάρτισης προκύπτουν; Είναι για παράδειγμα, η εκμάθηση του νέου λογισμικού απαραίτητη για τον καθένα; Όποια και αν είναι τα θέματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να τα αντιμετωπίσει ώστε να προσφέρουν τη σωστή εκπαίδευση.
- **Τον ορισμό των αμοιβών.** Σε αυτή την πτυχή του σχεδίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο διαχειριστής πρέπει να καθορίσει μισθολογικές κλίμακες και άλλες αποζημιώσεις, όπως η υγειονομική περίθαλψη, επιδόματα και άλλα προνόμια.
- **Την αξιολόγηση των επιδόσεων.** Πρέπει να αναπτυχθούν σύνολα προτύπων, ώστε να αναγνωρίζεται και να αξιολογείται η απόδοση των υπαλλήλων και να συνεχίζεται η ανάπτυξή τους.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από την παρακάτω εικόνα ,το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας δένει με το στρατηγικό σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και από το στρατηγικό σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργείται και αναπτύσσεται το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 1.2:Σύνδεση Στρατηγικού Πλάνου με Πλάνο ανθρώπινου δυναμικού. Πηγή:(Dias, 2012).

Όπως τα πράγματα και οι καταστάσεις σε μία επιχείρηση αλλάζουν, το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει επίσης να αλλάζει και να προσαρμόζεται .Για να αξιοποιηθεί στο έπακρο ένα στρατηγικό σχέδιο, είναι σημαντικό να καταγραφούν οι στόχοι με τέτοιο τρόπο που τους καθιστά μετρήσιμους.

Συμπεράσματα

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία που αφορά την πρόσληψη ανθρώπων, την κατάρτισή τους, την αμοιβή τους, την ανάπτυξη πολιτικών που τους αφορούν, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών για τη διατήρησή τους εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφοδιάζοντας τις επιχειρήσεις με ποιοτικούς εργαζομένους, έχοντας παράλληλα ως στόχο να αυξήσει την απόδοση των τους.

Οι ρόλοι που έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση είναι αυτοί της στελέχωσης των τμημάτων της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό,της

ανάπτυξης πολιτικών συνοχής και δικαιοσύνης μεταξύ του εργατικού δυναμικού, της διαχείρισης των αμοιβών και των παροχών, της διατήρησης των ικανών υπαλλήλων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει, επίσης να είναι ενήμερο για όλους τους νόμους που επηρεάζουν το χώρο εργασίας και να μεριμνά για την προστασία των εργαζομένων.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την παρουσία ικανών υπαλλήλων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να χτίσει την ανταγωνιστικότητά της, παρακινεί αυτούς τους εργαζομένους και ασχολείται με την εξέλιξη τους. Επιπλέον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε μια επιχείρηση δημιουργείτε από το θετικό κλίμα και την κουλτούρα που έχουν καθιερωθεί, όλα τα παραπάνω είναι αποτέλεσμα υπηρεσιών υψηλής ποιότητας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη μείωση του κόστους και πιο συγκεκριμένα αυτό του εργασιακού κόστους.

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιθυμητό να έχουν ισχυρές οργανωτικές ικανότητες και να μπορούν ταυτόχρονα να ασχολούνται με την εκτέλεση πολλαπλών εργασιών. Εν συνεχεία, θα πρέπει να έχουν έντονο επικοινωνιακό χαρακτήρα και να μπορούν να διαπραγματεύονται καταστάσεις, οι οποίες δημιουργούν συγκρούσεις εντός της επιχείρησης. Τέλος, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνείδηση της εταιρείας, καθώς και οι κάτοχοι εμπιστευτικών πληροφοριών, επομένως πρέπει να διακατέχονται από ήθος, διακριτικότητα και εχεμύθεια.

Ένα σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει ποια προγράμματα απαιτούνται τα επόμενα χρόνια στην πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα. Ο στόχος του σχεδίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει το τμήμα να ανταπεξέλθει στην αποστολή και τους στόχους του μέσω του συστηματικού σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει :τον καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τη στρατηγική των προσλήψεων, την επιλογή των κατάλληλων εργαζόμενων, την ανάπτυξη του σχεδίου για την κατάρτιση των εργαζομένων, το καθορισμό των αμοιβών τους και τέλος την αξιολόγηση των επιδόσεων τους.

Το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας ταιριάζει απόλυτα με το στρατηγικό σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και από το στρατηγικό σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργείται και αναπτύσσεται το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 2^ο :Πρόσληψη και επιλογή

Η διαδικασία της Στρατολόγησης

Η στρατολόγηση είναι η διαδικασία για την εξεύρεση και την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων για την κενή θέση. Η στρατολόγηση είναι η φάση που προηγείται της διαδικασίας της επιλογής. Σκοπός της είναι είτε να ανοίξει το δρόμο για τη διαδικασία επιλογής ,παράγοντας το μικρότερο αριθμό κατάλληλων υποψηφίων που φαίνεται να είναι ικανοί είτε στην εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών. Η ουσία του θέματος είναι ότι τα στελέχη της εταιρείας δεν πρέπει να χάνουν πολύτιμο χρόνο στην εξέταση των διαπιστευτηρίων των ατόμων των οποίων τα προσόντα δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Αυτό είναι σαφώς προς συμφέρον της εταιρείας και των αιτούντων για τη θέση. Ο στόχος της διαδικασίας πρόσληψης είναι να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα και να εξετάσει προσεκτικά τα διαπιστευτήρια τους προκειμένου να παράγει μια λίστα για περαιτέρω έλεγχο στη διαδικασία επιλογής(ANYIM, EKWOABA, & ANTHONY, 2012).

Η διαδικασία της στρατολόγησης είναι σημαντική καθώς αν προσληφθούν οι «λάθος» άνθρωποι, θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ δαπανηρό για μία επιχείρηση. Πρώτον, μπορεί να μην είναι σε θέση να φέρουν εις πέρα τα καθήκοντα που θα τους ανατεθούν (με αυτό το τρόπο θα προστεθεί κόστος για την εταιρεία) και δεύτερον, είναι πιθανό να αποχωρήσουν από μόνοι τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η όλη διαδικασία της στρατολόγησης και της επιλογής, να επαναληφθεί με ότι συνέπειες συνεπάγονται σχετικά με το κόστος και το χρόνο που έχει αφιερωθεί στην συγκεκριμένη διαδικασία.. Τρίτον, θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους.Η διαδικασία στρατολόγησης παρέχει στην επιχείρηση ένα εύρος από ειδικευμένους υποψηφίους.

Υπάρχουν επιπλέον λόγοι για τους οποίους η πρόσληψη και η επιλογή έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία. Καταρχάς, το εργατικό δυναμικό αποκτά ολοένα και περισσότερη ετερογένεια. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην παγκοσμιοποίηση, στην προθυμία των εργαζομένων αφήσουν την πατρίδα τους για να εργαστούν στο εξωτερικό, στην αύξηση των ευέλικτων μορφών εργασίας (μερική απασχόληση και τήλε-εργασίας), στη γήρανση του πληθυσμού (π.χ. στην Ιαπωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο),στην αλλαγή της στάσης των ανθρώπων (π.χ. προς τους συναδέλφους (άτομα με ειδικές ανάγκες)) και σε άλλους παρεμφερείς λόγους. Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι οι κυβερνήσεις παρουσιάζουν αυξητική τάση και παρεμβαίνουν στην αγορά εργασίας με τη θέσπιση διάφορων νομοθεσιών. Ένας οργανισμός που αποτυγχάνει να τηρήσει το νόμο θα μπορούσε να βρεθεί με πρόσθετο κόστος (π.χ. πρόστιμα) και μια φήμη ότι το εργατικό δυναμικό δεν αντιμετωπίζεται σωστά ,αιτία η οποία μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα επιλογής της εταιρίας στο μέλλον(Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Η εύρεση κατάλληλων εργαζομένων αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, με την δυσκολία να επικεντρώνεται στην πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων με τα σωστά προσόντα προκειμένου να μπορέσουν να συμβάλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από την έλλειψη μίας συστηματικής μεθόδου για την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων. Μια συστηματική διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την αναγνώριση των κενών θέσεων, την ανάλυση εργασίας, την περιγραφή εργασίας, τις προδιαγραφές του κατάλληλου προσώπου και τη διαφήμιση. Σε αντίθεση με μία άτυπη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, μια συστηματική διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με προσόντα, την αξιολόγηση των προσόντων του κάθε υποψηφίου και λήψη αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

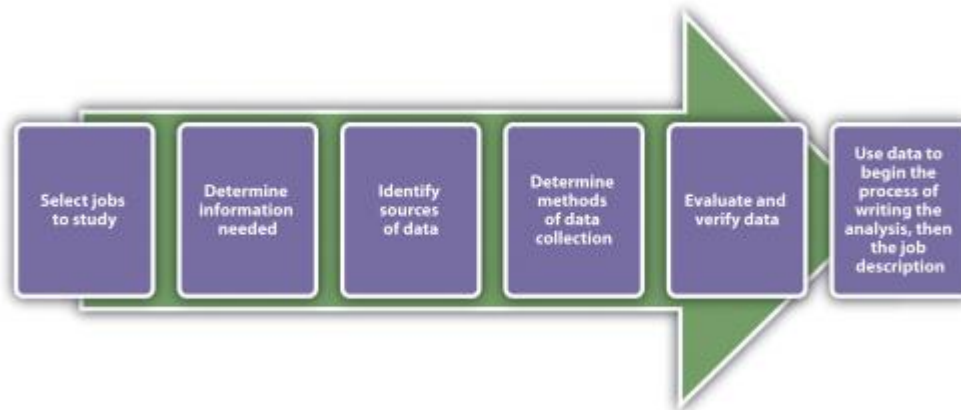
Το πρώτο βήμα στη διαδικασία πρόσληψης είναι η ανακοίνωση του ανοίγματος μίας θέσης εργασίας. Σε αυτό το σημείο προσδιορίζεται ο τύπος του ατόμου ή των ατόμων, που η εταιρεία επιθυμεί ιδανικά να προσλάβει, και πώς αυτοί οι άνθρωποι μπορούν να ενθαρρυνθούν ώστε να υποβάλουν αίτηση για την κενή θέση.

Η διαφήμιση είναι σημαντική σε αυτό το κομμάτι, από την άποψη της πώλησης της εταιρείας στο είδος των ανθρώπων έξω από την εταιρεία που ιδανικά θέλουν να προσελκύσουν και να προσλάβουν. Η διαφήμιση μπορεί να ισχύει και για τις θέσεις εργασίας που είναι διαθέσιμες μόνο σε υποψήφιους που ήδη εργάζονται για την επιχείρηση (εσωτερική αγορά εργασίας.) (Coyle-Shapiro, και συν., 2013)

Μόλις η απόφαση ληφθεί ότι μια θέση χρειάζεται να καλυφτεί, ξεκινάει η ανάλυση θέσεων εργασίας για την κενή θέση-Job Analysis από το αρμόδιο τμήμα. Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι ένα τυπικό σύστημα που αναπτύχθηκε για να καθορίσει ποια καθήκοντα εκτελούν οι άνθρωποι πραγματικά στην εργασία τους. Ο σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να εξασφαλιστεί το σωστό ταίριασμα μεταξύ των καθηκόντων της εργασίας και του εργαζομένου και να καθορίσει πώς θα αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων (Dias, 2012).

Η ανάλυση θέσεων εργασίας πρέπει πραγματοποιείται πρώτα, και στη συνέχεια, με βάση αυτά τα δεδομένα, δημιουργείται η περιγραφή της θέσης εργασίας και οι προδιαγραφές της εργασίας.

Στο παρακάτω εικονίδιο φαίνεται η διαδικασία της γραφής της ανάλυσης θέσεων εργασίας. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων προκειμένου να βγουν τα σωστά συμπεράσματα, ώστε να δημιουργηθεί η περιγραφή των καθηκόντων και οι προδιαγραφές της εργασίας.



Εικόνα 2.1: Διαδικασία της γραφής της ανάλυσης θέσεων εργασίας. Πηγή: (Dias, 2012).

Δύο τύποι αναλύσεων εργασίας μπορούν να εκτελεστούν: ανάλυση που βασίζεται σε εργασίες και ανάλυση που βασίζεται σε δεξιότητες. Μια ανάλυση που βασίζεται σε εργασίες εστιάζει στα καθήκοντα της εργασίας, σε αντίθεση με μια ανάλυση που βασίζεται στις ικανότητες, η οποία επικεντρώνεται στην ειδική γνώση και τις ικανότητες που πρέπει να εκτελέσει ένας εργαζόμενος. Οποιαδήποτε προσέγγιση υιοθετείται, όταν η απόφαση ληφθεί ως προς το είδος του ατόμου ή των ατόμων ο οργανισμός επιθυμεί να προσλάβει, το επόμενο στάδιο είναι να σχεδιαστεί πώς θα προσελκύσουν υποψηφίους με επαρκή προσόντα οι οποίοι είναι ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν τη δουλειά.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από την ανάλυση θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της περιγραφής των καθηκόντων και τις προδιαγραφές εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας-job description είναι μια λίστα των εργασιών, των καθηκόντων, και των ευθυνών που απαιτεί η θέση εργασίας. Η προδιαγραφές της δουλειάς-job specifications, από την άλλη πλευρά, αποτελούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ατόμου θα πρέπει να εκτελέσει την εργασία. Οι δύο αυτές συνήθως συνδέονται, καθώς οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι συνήθως γραμμένες έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνουν τις προδιαγραφές εργασίας.

Πριν από την ανάρτηση της περιγραφή εργασίας, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν ένα σχέδιο στρατολόγησης. Το σχέδιο πρέπει να δηλώνει που θα γίνουν οι ανακοινώσεις των θέσεων εργασίας και πώς θα γίνει η διαχείριση των υποψήφιων βιογραφικών. Μέρος του σχεδίου πρέπει επίσης να περιλαμβάνει το αναμενόμενο κόστος της διαδικασίας της στρατολόγησης.

Μόλις έχει δημιουργηθεί μια δεξαμενή υποψηφίων, η επόμενη φάση αφορά προεπιλογή. Ο στόχος σε αυτό το στάδιο είναι είτε να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων σε διαχειρίσιμες αναλογίες ή να εξασφαλίσει ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν

τις απαραίτητες δεξιότητες και την ικανότητα να κάνουν τη δουλειά. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται πριν από την πιο λεπτομερή αξιολόγηση των υποψηφίων κατά την τελική φάση επιλογής. Είναι ένας άλλος τρόπος για την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος(Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Στην παρακάτω εικόνα, παρατηρούμε αναλυτικά τα βήματα κατά τη διαδικασία της στρατολόγησης. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η ως πρώτη ενέργεια θεωρείται η ποσοτικοποίηση σε ανάγκες για εργατικό δυναμικό και η δήλωση της για την αντίστοιχη κενή θέση. Έπειτα δημιουργείται η ανάλυση της εργασίας και στη συνέχεια συντάσσεται η περιγραφή και η προδιαγραφές για τη συγκεκριμένη θέση. Σημαντικό ρόλο παίζει και η γνώση της νομοθεσίας για θέματα στρατολόγησης. Τέλος, αναπτύσσεται το σχέδιο στρατολόγησης και γίνεται η συλλογή των αιτήσεων. Μετά ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής.



Εικόνα 2.2: Διαδικασία της Στρατολόγησης. Πηγή:(Dias, 2012).

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν στρατολόγους, οι οποίοι μπορεί να είναι εξωτερικά ή εσωτερικά μέλη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη επιλογή μπορεί να συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου αλλά όχι χρημάτων. Για θέσεις αρχαρίων η στρατολόγηση εντός Πανεπιστημιακών μονάδων συνίσταται. Η διαδικασία είναι

χρονοβόρα, αλλά μπορεί να προσληφθούν άτομα που θα αναπτυχθούν μέσω της εταιρείας, από πλούσια πηγή ταλέντων. Επίσης, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τη δική τους ιστοσελίδα για ανακοινώσεις θέσεων εργασίας, καθώς και άλλες ιστοσελίδες όπως το Kariera.gr. Η διαδικασία θεωρείται χαμηλού κόστους σχετικά και ως μειονέκτημα λογίζεται ο μεγάλος αριθμός βιογραφικών που αναμένεται να ληφθούν και να κριθούν. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ενημέρωσης είναι επίσης ένας δημοφιλής τρόπος για την στρατολόγηση. Η χρήση των δικτυακών τόπων όπως το Twitter και το Facebook μπορεί να φανούν χρήσιμα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, ή να δώσει πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία. Τέλος, η στρατολόγηση σε ειδικές εκδηλώσεις, όπως εκθέσεις για την απασχόληση είναι μια άλλη επιλογή. Ορισμένοι οργανισμοί έχουν ειδικές εκθέσεις εργασίας για την επιχείρησή τους, ανάλογα με το μέγεθος.

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να στρατολογήσουν υποψήφιους, το κάνουν συνήθως για χαμηλού επιπέδου θέσεις οι οποίες απαιτούν ελάχιστα προσόντα και εμπειρίες. Στα μεσαία επίπεδα και τα ανώτερα διοικητικά μέλη, οι θέσεις γεμίζουν συχνά εσωτερικά. Οι θέσεις για υψηλής ποιότητας ταλέντα, συχνά απαιτούν και χρησιμοποιούν στρατολόγηση από εξωτερικές πηγές. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν και εσωτερικούς και εξωτερικούς μηχανισμούς στρατολόγησης για την πραγματοποίηση προσλήψεων σε όλα τα επίπεδα (SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Η διαδικασία της Επιλογής

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία της προεπιλογής που γίνεται για να περιοριστεί το εύρος των υποψηφίων, οι εταιρείες είναι πλέον σε θέση να πραγματοποιήσουν την τελική επιλογή. Ο στόχος κάθε μεθόδου επιλογής είναι να συγκεντρώσει αποδεικτικά στοιχεία επί των οποίων θα βασιστεί μια απόφαση. Η απόφαση είναι, εάν ο υποψήφιος είναι πιθανό να είναι σε θέση να κάνει σωστά το επάγγελμα. Η μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να είναι σε θέση να παράγει στοιχεία που είναι χρήσιμα και αξιόπιστα (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Η διαδικασία της επιλογής αναφέρεται στα βήματα που γίνονται κατά την επιλογή των ατόμων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να αναπληρωθεί μία τρέχον ή μελλοντική θέση εργασίας. Συνήθως, οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη θα είναι τελικά υπεύθυνοι για την πρόσληψη των ατόμων, αλλά ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) είναι να καθορίσει και να καθοδηγήσει τους διαχειριστές σε αυτή τη διαδικασία (Dias, 2012). Η επιλογή είναι η διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται ο πιο κατάλληλος αιτών, από τους υποψηφίους που στρατολογούνται, για

να συμπληρώσει τη σχετική κενή θέση εργασίας. Η επιλογή περιλαμβάνει τη χρήση μιας ή περισσότερων μεθόδων για την αξιολόγηση της καταλληλότητας του αιτούντος, προκειμένου να γίνει η σωστή απόφαση επιλογής ή μπορεί να θεωρηθεί εναλλακτικά ως μια διαδικασία απόρριψης, δεδομένου ότι απορρίπτει μεγάλο αριθμό υποψηφίων και επιλέγει μόνο λίγους αιτούντες για να γεμίσει την/ς κενή/ες θέση/εις(Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Σκοπός της επιλογής είναι να προωθήσει, τοποθετήσει το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη δουλειά, να καθιερώσει και να διατηρήσει μια καλή εικόνα του εργοδότη, και να διατηρήσει την όλη διαδικασία σε όσο χαμηλότερο κόστος είναι δυνατόν. Η διαδικασία της επιλογής είναι μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία με σπουδαίο ρόλο για τις επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Συγκεκριμένα, η απόδοση των επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτήν, που σημαίνει ότι οι σωστοί άνθρωποι πρέπει να προσληφθούν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Είναι επίσης μια δαπανηρή διαδικασία η πρόσληψη κάποιου νέου ατόμου στον οργανισμό. Γι' αυτό δεν είναι κάτι που οι εταιρείες θέλουν να σπαταλούν χρόνο και χρήμα και απλά να διαπιστώσουν ότι έχουν προσλάβει κάποιον που δεν είναι κατάλληλος. Η επιλογή του σωστού αιτών μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, αλλά στο τέλος της διαδικασίας, η φήμη του οργανισμού προέρχεται από τα άτομα που απασχολεί(Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Ο χρόνος για όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία προσλήψεων για την αξιολόγηση των βιογραφικών και των αιτήσεων, καθώς και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων από τους καλύτερους υποψηφίους παίρνει αρκετό χρόνο (και κοστίζει χρήματα) καθώς τα άτομα αυτά θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες. Επιπλέον, υπάρχουν και τα έξοδα των υποψηφίων προκειμένου πολλές φορές να μεταβούν μακριά από την πόλη τους για τις συνεντεύξεις. Στην πραγματικότητα, το Υπουργείο Εργασίας και Στατιστικής των ΗΠΑ εκτιμά ότι το συνδυασμένο άμεσο και έμμεσο κόστος της πρόσληψης κάποιου νέου μπορεί να φτάσει πάνω από \$ 40.000(Dias, 2012).

Παραδείγματα των τεχνικών που χρησιμοποιούν για την τελική επιλογή των υποψηφίων οι εταιρείες περιλαμβάνουν: συνεντεύξεις, κέντρα αξιολόγησης, δοκιμές και δείγματα εργασίας. Οι τεχνικές που αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες συνήθως εξαρτώνται από το επίπεδο της κενής θέσης, καθώς πολλές από τις τεχνικές, όπως τα κέντρα αξιολόγησης, έχουν υψηλό κόστος. Τα κριτήρια για την επιλογή των μεθόδων επιλογής ποικίλλουν, αλλά θα συμπεριλαμβάνουν(Coyle-Shapiro, και συν., 2013):

- τα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να καλυφθεί
- την αποδοχή και την καταλληλότητας των μεθόδων για τους υποψηφίους
- τα προσόντα του προσωπικού που συμμετέχει στην επιλογή (π.χ. μόνο από ειδικευμένο προσωπικό μπορεί να διαχειριστεί ψυχολογικά τεστ).

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής αποτελείται από πέντε διακριτές πτυχές(Dias, 2012):

- **Την ανάπτυξη κριτηρίων.** Όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για τα βήματα των συνεντεύξεων, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης των κριτηρίων, την αξιολόγηση βιογραφικών την ανάπτυξη συνεντεύξεων καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων πρώτη πτυχή στη διαδικασία της επιλογής είναι ο σχεδιασμός του πλάνου της συνέντευξης, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη κριτηρίων. Η ανάπτυξη κριτηρίων σημαίνει τον καθορισμό των πηγών πληροφόρησης που θα χρησιμοποιηθούν και πώς αυτές οι πηγές θα σημειωθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με την ανάλυση εργασίας και τις προδιαγραφές αυτής.
- **Αίτηση και αξιολόγηση βιογραφικών.** Μόλις τα κριτήρια έχουν αναπτυχθεί (πρώτο στάδιο), οι αιτήσεις μπορούν να αξιολογηθούν. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές μεθόδους που διεξάγουν αυτή τη διαδικασία, αλλά υπάρχουν επίσης προγράμματα υπολογιστών που μπορούν να αναζητήσουν λέξεις-κλειδιά σε βιογραφικά και να περιορίσουν τον αριθμό των βιογραφικών που πρέπει να εξεταστούν και να επανεξεταστούν.
- **Τη συνέντευξη.** Αφού τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν καθορίσει ποιες αιτήσεις πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια, στη συνέχεια επιλέγουν ποια άτομα θα δώσουν συνέντευξη. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη δεν έχουν χρόνο να εξετάσουν πολλαπλό αριθμό υποψηφίων, έτσι το πεδίο πολλές φορές περιορίζεται σε μια τηλεφωνική συνέντευξη.
- **Τεστ αξιολόγησης.** Οποιοσδήποτε αριθμός τεστ μπορεί να χορηγηθεί στους υποψηφίους πριν ληφθεί η απόφαση πρόσληψης. Αυτά περιλαμβάνουν δοκιμές φαρμάκων, σωματικές εξετάσεις, τεστ προσωπικότητας, και γνωστικά τεστ.
- **Κάνοντας την προσφορά.** Το τελευταίο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι να προσφερθεί μια θέση στον επιλεγμένο υποψήφιο. Η ανάπτυξη της προσφοράς μέσω e-mail ή μιας επιστολής είναι μερικές φορές ένα πιο επίσημο μέρος αυτής της διαδικασίας. Η αμοιβή και τα οφέλη θα πρέπει να ορίζονται σε μια προσφορά.

Από την άποψη της τελικής επιλογής, είναι σίγουρο ότι τα διάφορα τεστ, αν διαχειριστούν και επιλεγθούν τα κατάλληλα, μπορούν να αξιολογήσουν επαρκώς την μελλοντική απόδοση του υποψηφίου στην εργασία. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμα στην ενίσχυση της ακρίβειας των αποφάσεων επιλογής. Είναι καλύτερα μέτρα της ικανότητας και της προσωπικότητας από τις συνεντεύξεις, οπότε το επιχείρημα εδώ είναι ότι τα τεστ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων, ενώ οι συνεντεύξεις θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν άλλα ζητήματα όπως την ομιλία, την ισορροπία, την εμφάνιση κ.α. τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν μόνο μέσα από μια συνέντευξη. Επιπλέον, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην

αξιολόγηση του επιπέδου φιλικότητας ενός ατόμου. Οι συνεντεύξεις είναι επίσης σημαντικές, από τη σκοπιά των δημοσίων σχέσεων, είτε από την άποψη της εικόνας της εταιρείας, καθώς μπορεί να είναι απογοητευτικό για τους αιτούντες να πρέπει απορριφθούν βάσει των αποτελεσμάτων των δοκιμών και μόνο εάν δεν έχουν περάσει από συνέντευξη επίσης. Ένας υποψήφιος που απορρίπτεται σήμερα μπορεί κάλλιστα να είναι ένας πιθανός πελάτης στο μέλλον, οπότε αποτελεί και απλή επιχειρηματική λογική η συμπεριφορά προς το πρόσωπο του με ευγένεια και σεβασμό (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Οι συνεντεύξεις παρέχουν επίσης μια ευκαιρία για τον αιτούντα να υποβάλλει ερωτήσεις σχετικά με την εταιρεία. Μπορεί να βοηθήσουν τον υποψήφιο να πάρει αρκετές πληροφορίες ώστε να αποφασίσει εάν πραγματικά ενδιαφέρεται για την θέση εργασίας. (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Οι εταιρείες στην προσπάθεια τους να συλλέξουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το προφίλ του υποψηφίου συχνά χρησιμοποιούν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Συγκεκριμένα, το Facebook, το Twitter και άλλες ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με έναν υποψήφιο ή κλήσεις για συστάσεις είναι μια άλλη επιλογή (Dias, 2012).

Οι πρακτικές στη διαδικασία της επιλογής θα καθορίσουν ποιος θα προσληφθεί. Εάν σχεδιαστούν σωστά, θα αναδείξουν ικανούς υποψηφίους οι οποίοι θα ταιριάζουν με ακρίβεια στην αντίστοιχη θέση εργασίας. Η χρήση της κατάλληλης διαδικασίας επιλογής θα αυξήσει την πιθανότητα ότι το κατάλληλο πρόσωπο θα επιλεγεί για την κατάλληλη θέση. Όταν τα ικανότερα και κατάλληλα άτομα επιλέγονται, συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Προκλήσεις Στρατολόγησης και Επιλογής

Ένα κοινό πρόβλημα κατά την διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής είναι ένα κακό-σχεδιασμένο πλάνο ανθρώπινου δυναμικού. Ο βασικός στόχος σχεδιασμού του πλάνου για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να προσλάβει το σωστό αριθμό ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες, για τις αντίστοιχες θέσεις απασχόλησης, τη σωστή στιγμή στο κατάλληλο κόστος. Λεπτομερείς και αξιόπιστες πολιτικές στρατολόγησης και επιλογής, όπως οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, η αξιολόγηση των κριτηρίων, η στρατολόγηση ταλέντων και η επεξεργασία των πληροφοριών σχετικά με την αγορά εργασίας είναι σημαντικά για την πρόσληψη και την ανάπτυξη κατάλληλων εργαζομένων στη σωστή στιγμή. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι το επίπεδο ικανότητας των διαχειριστών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων έχει μια σημαντική επίδραση στην στρατολόγηση και την επιλογή και ότι τα έμπειρα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο θα μειώσουν τη διάρκεια των

κενών θέσεων, αλλά θα αυξήσουν και την ποιότητα των αιτούντων(SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει τον υπολογισμό του αριθμού των ατόμων που θα χρειαστούν για να συμπληρώσουν τη θέση σε έναν οργανισμό. Ο σχεδιασμός αυτός εμφανίζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι εταιρείες μελετούν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες τους στην πρόσληψη νέων εργαζομένων. Αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, όπως ο ανταγωνισμός και οι αλλαγές στην τεχνολογία είναι ένα παράδειγμα που μπορεί να κάνει μια εταιρεία να προσαρμόσει το πλάνο της για ανάγκες(ANYIM, EKWOABA, & ANTHONY, 2012).

Μια βασική πηγή αβεβαιότητας για την εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου είναι, αν υπάρχει έγκαιρη προμήθεια των κατάλληλων ατόμων με προσόντα, δηλαδή, αν κατά το χρονικό διάστημα της διαδικασίας στρατολόγησης θα είναι διαθέσιμα τα άτομα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα ανταποκρίνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό η αβεβαιότητα αυτή αφορά την ποιότητα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να κινητοποιήσει μια διαφορετική ομάδα ανθρώπινου κεφαλαίου όσον αφορά τις δεξιότητες και το μορφωτικό επίπεδο από τις αντίπαλες εταιρείες της ως ανταγωνιστική στρατηγική, μέσα στον ίδιο τομέα της βιομηχανίας ή για να αναπτύξει ένα πλεονέκτημα στη διαδικασία του ανθρώπινου δυναμικού της. Είναι απαραίτητο ,οι πολιτικές και οι πρακτικές στρατολόγησης και επιλογής της κάθε εταιρείας να δημιουργούνται στρατηγικά έχοντας υπόψη και το κομμάτι της αγοράς. Η αποτελεσματική διεξαγωγή της ανάλυσης εργασίας και η σωστή στόχευση σε εν δυνάμει υποψήφιους εξασφαλίζει μια καλή αντιστοιχία μεταξύ αιτούντων και θέσεων εργασίας(SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Σύμφωνα με μια έρευνα της Alice Zinyemba το 2014, ανασταλτικοί παράγοντες στη διαδικασία της στρατολόγησης και της επιλογής είναι το κόστος της διαφήμισης, η διαστρέβλωση των προσόντων, καταστάσεις οικογενειοκρατίας και ευνοιοκρατίας, η γεωγραφική θέση της εταιρείας ,η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο της οργάνωσης και οι πολιτικές παρεμβάσεις .Οι παραπάνω λόγοι οδηγούν τις επιχειρήσεις να στελεχώνονται από μη-κατάλληλα άτομα, επηρεάζοντας κατά αυτόν τον τρόπο την επιτυχία τους(Zinyemba, 2014).

Σύμφωνα με τους Dess and Jason (2001), στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής η συμμετοχή των στελεχών της γραμμής παραγωγής σε όλη τη διαδικασία στελέχωσης (δηλαδή, τη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας, τον καθορισμό κριτηρίων επιλογής και των τελικών αποφάσεων) είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της στρατολόγησης και της επιλογής για την κάλυψη αναγκών των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, οι διαχειριστές της γραμμής παραγωγής είναι αυτοί που αποφασίζουν τη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής ,με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να έχει ένα ρόλο διαμεσολαβητή(SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Σύμφωνα με τους Any metal. (2012) οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν το προβλεπόμενο πλάνο του ανθρώπινου δυναμικού:

- **Η στάση των εργαζομένων.** Η δύσκολη πλευρά του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την δύσκολη και προβληματική συμπεριφορά των εργαζομένων. Για την αποτροπή προσλήψεων προβληματικών υπαλλήλων, οι σχεδιαστές του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να χρησιμοποιούν έγκυρα και αξιόπιστα συστήματα ελέγχου. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διατηρούν την τεκμηρίωση της διαδικασίας πρόσληψης και να καθορίζουν με σαφήνεια τις προσδοκίες από τους δυνητικούς αιτούντες.
- **Η πολυμορφία στο χώρο εργασίας.** Οι εταιρείες πρέπει να ενθαρρύνουν την απορρόφηση διαφορετικών ταλέντων και συνόλων ικανότητας από όλους τους τομείς της ζωής, για την προώθηση της ανάπτυξης, της παγκοσμιοποίησης και της προόδου. Η διαφορετικότητα μπορεί να ενισχύσει ένα παραγωγικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας με ανάμειξη νέων ιδεών, διαφορετικών προοπτικών, καθώς και τις διαφορετικές προσεγγίσεις για την εργασία και την επίλυση προβλημάτων.
- **Αντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων των αιτούντων και των θέσεων εργασίας.** Αυτό μπορεί να οφείλεται στην πίεση ή στη μεγαλύτερη ζήτηση στο εσωτερικό του οργανισμού και όχι επειδή δεν υπάρχουν διαθέσιμα ταλέντα στην αγορά εργασίας. Ένας άλλος πιθανός λόγος είναι ότι οι στρατηγικές πρόσληψης του οργανισμού δεν προσελκύουν τα σωστά ταλέντα.
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες.** Τα περιβαλλοντικά ζητήματα εδρεύουν σε έναν οργανισμό. Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν το εσωτερικό του εργασιακού κλίματος. Οι διαφορές στην αξία της εργασίας μεταξύ των γενεών, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, κίνητρα, ενδιαφέροντα, φιλοδοξίες κλπ. και αυτές οι διαφορετικές κλίσεις πρέπει να ικανοποιούνται ή να καλύπτονται από τον εργοδότη.

Η επιρροή της Στρατολόγησης και της Επιλογής στην απόδοση της εταιρείας

Η διαδικασία της επιλογής και της στρατολόγησης είναι μια πολύ κρίσιμη διαδικασία για κάθε οργανισμό μεγάλο είτε μικρό-μεσαίο, καθώς έχοντας στις τάξεις του το κατάλληλο προσωπικό, ενισχύει την εταιρική απόδοση και κατ' επέκταση την εταιρική επιτυχία.

Η στρατολόγηση, ως λειτουργία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, είναι μία από τις δραστηριότητες που έχουν κρίσιμο αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού. Η στρατολόγηση και η επιλογή διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην απόδοση της εταιρείας. Συχνά υποστηρίζεται ότι η επιλογή των εργαζομένων δεν συμβαίνει μόνο για να αντικαταστήσει αποχωρούντες υπαλλήλους ή να προσθέσει άλλους σε ένα εργατικό δυναμικό, αλλά έχει ως στόχο την πρόσληψη ποιοτικών εργαζομένων που μπορούν να εκτελέσουν εργασίες σε υψηλό επίπεδο και να επιδείξουν τη δέσμευσή προς την εταιρεία(SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Αν οποιαδήποτε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις τελευταίες τεχνολογικές εφαρμογές και όλους τους πόρους που απαιτούνται για τη βέλτιστη επιχειρησιακή εκτέλεση, αν το επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, η επιχείρηση δεν θα ήταν σε θέση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους σε όποιο τομέα και αν άνηκε, όπως εκπαίδευση (σχολεία, πανεπιστήμια), Τηλεπικοινωνίες, Τράπεζες, κλπ.(NHC - School of Business, 2015).

Όσο πιο αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν και επιλέγουν τους υποψηφίους, τόσο πιο πιθανό είναι να προσλαμβάνουν και να διατηρούν ικανοποιημένους εργαζομένους. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής μιας εταιρείας μπορεί να επηρεάσει το τελικό στόχο της όπως η παραγωγικότητα και η οικονομική της απόδοση. Ως εκ τούτου, η επένδυση στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και έγκυρου συστήματος επιλογής είναι απαραίτητη για της σύγχρονες εταιρείες(SUNDAY, OLANIYI, & MARY).

Η αποτελεσματικότητα των διαφόρων κριτηρίων στρατολόγησης και επιλογής των εργαζομένων ήταν το θέμα της έρευνας για πάνω από 60 χρόνια. Η αποτελεσματικότητα έχει κυρίως αξιολογηθεί εξετάζοντας τα ποσοστά του κύκλου εργασιών, την επιβίωση και την απόδοση της εταιρείας στην εργασία, όπως επίσης και οργανωτικά ζητήματα, όπως επιχειρησιακά θέματα, καθώς και την επαναπρόσληψη πρώην εργαζομένων(Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Συμπεράσματα

Ο στόχος της διαδικασίας της στρατολόγησης είναι να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα και να εξετάσει προσεκτικά τα διαπιστευτήρια τους προκειμένου να παράγει μια λίστα για περαιτέρω έλεγχο στη διαδικασία επιλογής. Η διαδικασία της επιλογής αναφέρεται στα βήματα που γίνονται κατά την επιλογή των ατόμων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να αναπληρώσει μία τρέχον ή μελλοντική θέση εργασίας.

Η στρατολόγηση και η επιλογή έχει μεγάλη σημασία, καθώς εάν προσληφθούν οι «λάθος» άνθρωποι, θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ δαπανηρό για μία επιχείρηση. Η εύρεση κατάλληλων εργαζομένων αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, με την δυσκολία να επικεντρώνεται στην πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων με τα σωστά προσόντα προκειμένου να μπορέσουν να συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από την έλλειψη μίας συστηματικής μεθόδου για την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων.

Μια συστηματική διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την αναγνώριση των κενών θέσεων, την ανάλυση εργασίας, την περιγραφή εργασίας, τις προδιαγραφές του κατάλληλου προσώπου και τη διαφήμιση. Ως πρώτη ενέργεια θεωρείται η ποσοτικοποίηση σε ανάγκες για εργατικό δυναμικό και η δήλωση για τις/την αντίστοιχη κενή θέση. Στη συνέχεια δημιουργείται η ανάλυση της εργασίας και έπειτα συντάσσεται η περιγραφή και οι προδιαγραφές για τη συγκεκριμένη θέση. Σημαντικό ρόλο παίζει και η γνώση της νομοθεσίας για θέματα στρατολόγησης. Τέλος, αναπτύσσεται το σχέδιο στρατολόγησης και γίνεται η συλλογή των αιτήσεων. Μετά ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής.

Σκοπός της επιλογής είναι να προωθήσει, τοποθετήσει το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση, να καθιερώσει και να διατηρήσει μια καλή εικόνα του εργοδότη, καθώς επίσης να διατηρήσει την όλη διαδικασία στο χαμηλότερο κόστος που είναι δυνατόν. Η διαδικασία της επιλογής είναι μια εξαιρετικά σημαντική ασχολία με σπουδαίο ρόλο για τις επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Συγκεκριμένα, η απόδοση των επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτήν, που σημαίνει ότι οι ικανοί άνθρωποι πρέπει να προσληφθούν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Είναι επίσης μια δαπανηρή διαδικασία η πρόσληψη κάποιου νέου ατόμου στον οργανισμό. Αυτό δεν είναι κάτι που οι εταιρείες θέλουν, να σπαταλούν χρόνο και χρήμα απλά για να διαπιστώσουν ότι έχουν προσλάβει κάποιον που δεν είναι κατάλληλος. Η επιλογή του σωστού υποψηφίου μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, αλλά στο τέλος αυτής, η φήμη του οργανισμού προέρχεται από τα άτομα που απασχολεί

Η διαδικασία επιλογής αποτελείται από πέντε στάδια. Η πρώτη πτυχή στη διαδικασία της επιλογής είναι ο σχεδιασμός του σταδίου της συνέντευξης, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη κριτηρίων. Η ανάπτυξη κριτηρίων σημαίνει τον καθορισμό των πηγών πληροφόρησης που θα χρησιμοποιηθούν και πώς αυτές οι πηγές θα σημειωθούν κατά

τη διάρκεια της συνέντευξης. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τις αιτήσεις και την αξιολόγηση των βιογραφικών. Αφού τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν καθορίσει ποιες αιτήσεις πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια, στη συνέχεια επιλέγουν ποια άτομα θα δώσουν συνέντευξη. Στη συνέχεια γίνονται τα τεστ αξιολόγησης. Οποιοσδήποτε αριθμός τεστ μπορεί να χορηγηθεί στους υποψηφίους πριν ληφθεί η απόφαση πρόσληψης. Το τελευταίο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι να προσφερθεί μια θέση στον επιλεγμένο υποψήφιο.

Ένα κοινό πρόβλημα κατά την διαδικασία της στρατολόγησης και της επιλογής είναι ένα κακό-σχεδιασμένο πλάνο ανθρώπινου δυναμικού. Ο βασικός στόχος του σχεδιασμού του πλάνου για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να προσλάβει το σωστό αριθμό των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες, για τις αντίστοιχες θέσεις απασχόλησης, τη σωστή στιγμή στο σωστό κόστος. Επίσης, ανασταλτικοί παράγοντες στη διαδικασία της στρατολόγησης και της επιλογής είναι το κόστος της διαφήμισης, η διαστρέβλωση των προσόντων, καταστάσεις οικογενειοκρατίας και ευνοιοκρατίας, η γεωγραφική θέση της εταιρείας, η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο της οργάνωσης και οι πολιτικές παρεμβάσεις.

Η διαδικασία της επιλογής και της στρατολόγησης είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για κάθε οργανισμό είτε μεγάλο, είτε μικρό-μεσαίο, καθώς έχοντας στις τάξεις του το κατάλληλο προσωπικό, ενισχύει την εταιρική απόδοση και κατά επέκταση την εταιρική επιτυχία.

Κεφάλαιο 3^ο :Εκπαίδευση και Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων

Σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης των εργαζομένων

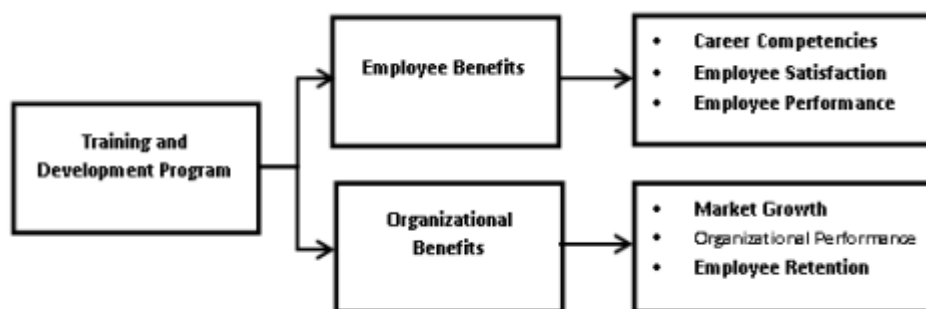
Προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για τις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για πιθανούς μελλοντικούς ρόλους και ευθύνες που θα αποκτήσουν. Κάθε αποτελεσματική εταιρεία εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της για να βεβαιωθεί ότι μπορούν να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της στρατολόγησης και της επιλογής, ο σωστός υποψήφιος θα πρέπει να προσληφθεί, αλλά, ακόμη και ο ιδανικός θα χρειαστεί εκπαίδευση στο τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και πως θα εργαστεί στην εταιρεία, κατά ποιο τρόπο θα πρέπει να κινείται εντός.

Η έλλειψη κατάρτισης μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια παραγωγικότητας, χαμένους πελάτες και κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια υπαλλήλων, πράγμα που σημαίνει προβλήματα διατήρησης και υψηλά ποσοστά νέων προσλήψεων από την αρχή. Όλα αυτά καταλήγουν να είναι άμεσες δαπάνες για την επιχείρηση (Dias, 2012).

Ο στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού, προκειμένου η εταιρεία να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη προετοιμάζει το προσωπικό για άλλες θέσεις εντός της εταιρείας και αυξάνει τις ικανότητες τους να μετακινηθούν σε θέσεις εργασίας που δεν υφίσταται ακόμη εκ τούτου, η ανάπτυξη σχετίζεται με την προετοιμασία για την αλλαγή, με τη μορφή νέων θέσεων εργασίας, νέων ευθυνών ή νέων απαιτήσεων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι η αναγκαία προσπάθεια μιας εταιρείας να βελτιώσει την ποιότητα και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού (Ng'ang'a & Weru, 2013).

Οι Jehanzeb & Bashir (2013) συνοψίζουν τα οφέλη της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις εταιρείες. Οι εργαζόμενοι αποκτούν πολλά οφέλη από την κατάρτιση και τα προγράμματα ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, ενισχύουν την καριέρα τους καθώς αποκτούν επιλέον δεξιότητες, αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης τους εντός της εταιρείας με αποτέλεσμα να μειώνεται ο ρυθμός κινητικότητας τους, ένω ταυτόχρονα αυξάνεται και η απόδοσή τους. Όσον αφορά τις εταιρείες, τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι σημαντικά για να μείνουν ανταγωνιστικές και φερέγγυες στην αγορά. Επιπλέον η κατάρτιση του

ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην παραγωγικότητα. Επίσης, αυξάνεται το ποσοστό διακράτησης των υπαλλήλων εντός του οργανισμού μειώνοντας την κινητικότητα και τα κόστη που προέρχονται από αυτή (Jehanzeb & Bashir, 2013).



Εικόνα 3.1 Συμβολή της εκπαίδευσης. Πηγή:(Jehanzeb & Bashir, 2013)

Παρέχοντας επίσημες και ανεπίσημες εμπειρίες κατάρτισης, όπως η βασική εκπαίδευση δεξιοτήτων, στην διάρκεια της εργασίας, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη της διαχείρισης, μπορούν να επηρεάσουν επιπλέον το ανθρώπινο δυναμικό ως εκ τούτου τις επιδόσεις τους. Η εκπαίδευση, όταν γίνεται σωστά, αντανάκλα στην παραγωγικότητα, δηλαδή, η παραγωγικότητα αυξάνεται, υπάρχει μείωση των ατυχημάτων στην εργασία και τέλος κέρδη της επιχείρησης μεγιστοποιούνται Dessler (2003) και Mondy (2008) συνοψίζουν το πώς η εκπαίδευση και η ανάπτυξη επηρεάζουν την εταιρική απόδοση ισχυριζόμενοι ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της συνεχούς κατάρτισης μπορεί να αυξήσει το παραγωγικό αποτέλεσμα από κάθε εργαζόμενο, είτε μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των δεξιοτήτων του, είτε μέσω της ηθικής βελτίωσης είτε από την ικανοποίηση της εργασίας του (Ng'ang'a & Weru, 2013).

Οι Coyle-Shapiro, et al., το 2013 αναφέρουν μια σειρά από λόγους που η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για τις εταιρείες. Πολλοί από τους λόγους σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση, την αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και την ανάγκη για έλεγχο του κόστους. Συγκεκριμένα:

- **Αυξανόμενη σημασία για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.** Στην προσπάθεια τους να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους από εκείνα των ανταγωνιστών τους, πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η προσπάθεια για την ποιότητα δημιουργεί σημαντικές ανάγκες κατάρτισης.

- **Ευελιξία.** Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες γίνεται όλο και πιο μεταβλητό. Για να μπορούν οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, πρέπει οι υπάλληλοι εντός του οργανισμού να είναι προσαρμόσιμοι . Ένας οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από μια αναδυόμενη αγορά ή να μετακινηθεί σε μια νέα εξειδικευμένη αγορά, αν οι εργαζόμενοι του έχουν τα προσόντα να λειτουργούν αποτελεσματικά εντός της νέας αγοράς ή της θέσης.
- **Νέα τεχνολογία.** Με την ανάπτυξη των προηγμένων τεχνολογιών, υπάρχει ζήτηση για εργατικό δυναμικό που διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να χρησιμοποιεί αυτή την τεχνολογία αποτελεσματικά.
- **Συρρίκνωση σε εταιρείες.** Οι εταιρείες αναζητούν τρόπους για τον έλεγχο του κόστους. Μερικές φορές οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν την αφαίρεση των στρωμάτων της μεσαίας διαχείρισης. Για τους υπόλοιπους διευθυντές και επόπτες, το εύρος των αρμοδιοτήτων τους και του ελέγχου τους αυξάνεται. Γίνονται υπεύθυνοι για ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών και μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού .Εξοπλίζοντας τους διευθυντές με διαπροσωπικές και καθοδηγητικές δεξιότητες, είναι απαραίτητο να είναι σε θέση να υιοθετήσουν αυτό το ύψος της διαχείρισης.
- **Αφοσίωση- δέσμευση των εργαζομένων.** Υπάρχει μια αυξανόμενη αντίληψη ότι η παροχή κατάρτισης, η ανάπτυξη των εργαζομένων και η μακροχρόνια εκπαίδευση έχει κεντρική σημασία από την άποψη του δεσίματος των εργαζομένων με την εταιρεία.
- **Ελλείψεις δεξιοτήτων και εργατικού δυναμικού** .Σε περιόδους όπου η ανεργία είναι χαμηλή, οι εταιρείες δεν μπορούν να περιμένουν να βρουν ειδικευμένους εργαζόμενους. Σε μια τέτοια κατάσταση, εάν οι εταιρείες χρειάζονται ειδικές δεξιότητες, καθίσταται ολοένα και πιο αναγκαία για την ανάπτυξη και η κατάρτισή του εντός της εταιρείας.

Η εκπαίδευση καθίσταται αναγκαία λόγω της ραγδαίας εξέλιξης / αλλαγές στην τεχνολογία, την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων, βοηθά στην διαδικασία της μείωσης του μεγέθους και της αναδιοργάνωσης των εταιρειών και καλύπτει τα κενά στην τυπική εκπαίδευση. Όλα τα παραπάνω σύμφωνα με τους Ng'ang'a & Weru (2013) εμπίπτουν στον τομέα των διευθυντών της γραμμής παραγωγής(Ng'ang'a & Weru, 2013).

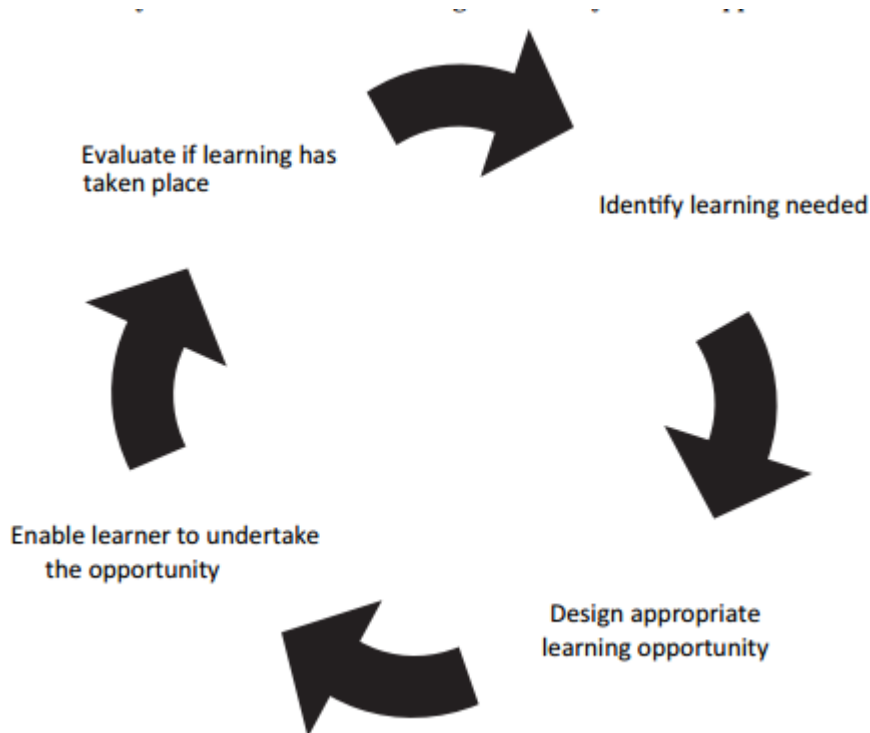
Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός προγράμματος Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος για την ανάπτυξη της κατάρτισης των εργαζομένων, ωστόσο υπάρχουν ιδιαίτερα σημαντικές μέθοδοι που θα μπορούσαν να αξιολογηθούν. Ένα τέλειο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων πρέπει να είναι ένα μίγμα γνώσης, ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, έχοντας παράλληλα καθορισμένους στόχους. Οι προσεγγίσεις αυτές θα ωφελήσουν το πρόγραμμα να είναι πιο χρήσιμο για τους εργαζόμενους και την οργάνωση (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Σήμερα οι εταιρείες χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών για τα προγράμματα εκμάθησης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα συστήματα γνώσης και πληροφορίας εξελίσσονται γρήγορα και οι εταιρείες για να μπορούν να επιβιώσουν πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς τα συστήματα αλλά και τις γνώσεις του προσωπικού του. Είναι ευθύνη της εταιρείας για να διαβεβαιώσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και οι δεξιότητες αυτές πρέπει να είναι ανάλογες με το απαιτούμενο επίπεδο της εργασίας. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις, θα πρέπει να τους τις παρέχει στον σωστό χρόνο, χωρίς καμία καθυστέρηση (Jehanzeb & Bashir, 2013).

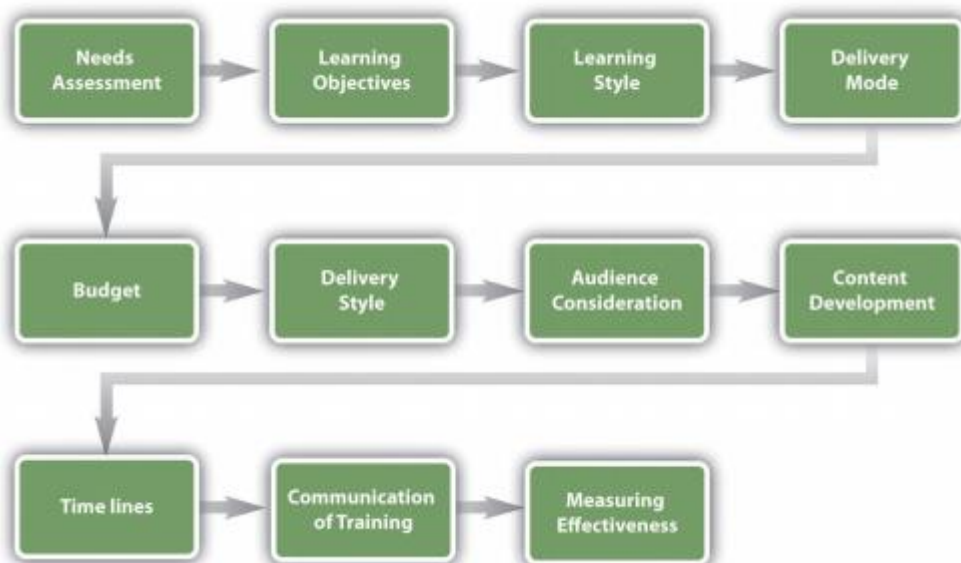
Το πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη κάθε προγράμματος κατάρτισης είναι να εντοπιστούν οι ελλείψεις δεξιοτήτων που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία και να καθοριστεί ποιοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν. Αυτό το στάδιο είναι το θεμέλιο της όλης διαδικασίας. Το πρόγραμμα κατάρτισης που θα χρησιμοποιηθεί μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικό από αυτό που πραγματικά χρειάζεται, εκτός εάν έχουν αξιολογηθεί σωστά οι ανάγκες κατάρτισης. Μάλιστα, μια μελέτη στις ΗΠΑ έδειξε ότι τεράστια ποσά χρημάτων σπαταλούνται, ως αποτέλεσμα της αποτυχίας των επιχειρήσεων να αναλύσουν τις αναγκών κατάρτισης αποτελεσματικά (Bernhard και Ingolis, 1988) (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Στην παρακάτω εικόνα παρατηρούμε τα στάδια της εκπαίδευσης ή καλύτερα τον κύκλο της εκπαίδευσης ο οποίος ξεκινά με την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης. Στη συνέχεια σχεδιάζεται το κατάλληλο για την περίπτωση πρόγραμμα και δίνεται η ευκαιρία συμμετοχής στο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται την κατάρτιση, τέλος γίνεται μια αξιολόγηση του προγράμματος.



Εικόνα 3.2 Ο κύκλος της εκπαίδευσης. Πηγή: (Coyle-Shapiro, και συν., 2013)

Κατά την ανάπτυξη του προγράμματος κατάρτισης, υπάρχουν μια σειρά από ζητήματα. Η εκπαίδευση είναι κάτι που θα πρέπει να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί εκ των προτέρων.



Εικόνα 3.3 Μοντέλο ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης. Πηγή: (Dias, 2012)

Όπως παρατηρούμε από την παραπάνω εικόνα, αρχικό στάδιο είναι αυτό της αξιολόγησης των αναγκών και των στόχων του προγράμματος. Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος που θα γίνει η εκμάθηση και προκύπτει ο βέλτιστος τρόπος προκειμένου να μεταδοθεί σωστά το μήνυμα στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα πραγματεύεται θέματα που αφορούν τον προϋπολογισμό, το κοινό που θα λάβει μέρος στην εκπαίδευση, αλλά και το περιεχόμενο της και τα χρονικά περιθώρια είναι υπό εξέταση. Τέλος, σημαντικό ρόλο έχει ο τρόπος που οι εργαζόμενοι θα μάθουν για την εκπαίδευση τους και φυσικά, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης (Dias, 2012).

Μόλις γίνει η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης, και η εταιρεία έχει εντοπίσει ποια άτομα πρέπει να εκπαιδευτούν, και σε πιο τομέα πρέπει να εκπαιδευτούν, αμέσως μετά είναι απαραίτητο να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο το πρόγραμμα κατάρτισης πρόκειται να εφαρμοστεί. Δεδομένου ότι οι πρωτοβουλίες κατάρτισης μπορεί να εφαρμοστούν με μια σειρά από τρόπους, υπάρχουν αρκετά ζητήματα που είναι άξια προσοχής (Coyle-Shapiro, και συν., 2013):

- Εκπαίδευση εντός ή εκτός της δουλειάς. Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε σχέση με κάθε προσέγγιση. Η Εκπαίδευση εντός της δουλειάς είναι κάθε δραστηριότητα που σχεδιάστηκε για να διδάξει νέες δεξιότητες ή γνώσεις που λαμβάνει χώρα, ενώ ο εργαζόμενος είναι στην κανονική του θέση εργασίας. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, και υποστηρίζεται ότι το προσωπικό μαθαίνει και διατηρεί περισσότερο από τη γνώση που μεταδίδεται υπό την εκτέλεση της πραγματικής διαδικασίας στον τόπο εργασίας. Ωστόσο, προβλήματα προκύπτουν αν ο εκπαιδευτής δεν έχει εκπαιδευτεί στις μεθόδους εκπαίδευσης. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος κακές και επικίνδυνες εργασιακές πρακτικές να μεταφερθούν. Κατάρτιση είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα που έχει σχεδιαστεί για να επιτρέψει στον εργαζόμενο να αποκτήσει νέες γνώσεις, να αλλάξει τη στάση του ή να καλλιεργήσει μια νέα δεξιότητα που λαμβάνει χώρα μακριά από το χώρο εργασίας. Είναι σημαντική από την άποψη της θεωρητικής μελέτης ή σε σχέση με την εισαγωγή εργαζομένων σε νέες και καινοτόμες ιδέες. Προβλήματα προκύπτουν, ωστόσο, όταν αυτές οι ιδέες δεν φαίνεται να σχετίζονται με την πραγματική εργασιακή κατάσταση.
- Ενεργή έναντι παθητικής μάθησης. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ενεργητική μάθηση (όπου ο μαθητής συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της μάθησης, σε δραστηριότητες, όπως ομαδικές συζητήσεις, προσομοιώσεις εργασίας κλπ), είναι πιο αποτελεσματική από την παθητική μάθηση (όπου ο εκπαιδευτής μεταδίδει πληροφορίες και ο εκπαιδευόμενος παθητικά τις δέχεται).
- Ατομικές διαφορές - τρόπος μάθησης. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικό τρόπο μάθησης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εισάγεται μια σειρά από τεχνικές μάθησης στο πρόγραμμα κατάρτισης, προκειμένου το πρόγραμμα να είναι ελκυστικό στο ευρύτερο δυνατό κοινό.

- Ομαδικές έναντι ατομικές πρωτοβουλίες κατάρτισης. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες, είναι λογικό να εκπαιδεύονται παράλληλα σε ομάδες. Ως εκ τούτου, δεν είναι μόνο η πρωτοβουλία κατάρτισης ώστε να διδαχτεί ο συμμετέχων μια νέα δεξιότητα, αλλά επίσης βοηθά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας.

Για την αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων, υπάρχουν τέσσερα βήματα που συμβαίνουν γενικά(Dias, 2012):

Προσανατολισμός των εργαζομένων. Το πρώτο βήμα στην κατάρτιση των εργαζομένων είναι ο προσανατολισμός. Ο προσανατολισμός των εργαζομένων είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την υποδοχή ενός νέου υπαλλήλου στον οργανισμό. Ο στόχος για τους εργαζόμενους, είναι να ενημερωθούν για την πολιτική της εταιρείας, ώστε να κατανοήσουν το πώς οι συγκεκριμένοι εργασιακοί ρόλοι που θα κληθούν να εκτελέσουν θα εναρμονιστούν με το στόχο της εταιρείας. Οι στόχοι του προσανατολισμού είναι οι εξής:

- Να μειώσει το κόστος προσαρμογής του υπαλλήλου. Εάν ένας προσανατολισμός γίνεται σωστά, μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να κατανοήσει και να προσαρμοστεί γρήγορα στις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα.
- Να μειώσει το άγχος. Ξεκινώντας σε μια νέα θέση εργασίας μπορεί να είναι αγχωτικό. Ένας στόχος του προσανατολισμού είναι να μειωθεί το στρες και το άγχος που οι άνθρωποι αισθάνονται όταν υπεισέρχονται σε μια άγνωστη κατάσταση.
- Να μειώσει την κινητικότητα του προσωπικού. Η κινητικότητα του προσωπικού τείνει να είναι υψηλότερη όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αξία ή δεν τους δίνονται τα κατάλληλα εφόδια. Ο προσανατολισμός των εργαζομένων δείχνει ότι ο οργανισμός εκτιμά τον εργαζόμενο και του παρέχει τα εφόδια που του είναι απαραίτητα για μια επιτυχή είσοδο.
- Να εξοικονομήσει χρόνο για τον επόπτη και τους συνεργάτες του. Ένα καλό-σχεδιασμένος προσανατολισμός προετοιμάζει καλύτερα τους εργαζόμενους, που σημαίνει λιγότερος χρόνος για να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος.
- Να θέσει τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές. Αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν από την αρχή ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης, τείνουν να αποδίδουν καλύτερα. Ομοίως, αν οι εργαζόμενοι ενημερωθούν σχετικά με τις αξίες και τις στάσεις του οργανισμού από την αρχή, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχούς θητείας στην εταιρεία.

Εκπαίδευση εντός της εταιρείας. Τα προγράμματα κατάρτισης εντός της εταιρείας είναι ευκαιρίες κατάρτισης που αναπτύσσονται από την εταιρεία στην οποία και χρησιμοποιούνται. Αυτό είναι συνήθως το δεύτερο βήμα της διαδικασίας κατάρτισης

και συχνά βρίσκεται σε εξέλιξη. Τα προγράμματα κατάρτισης εντός της εταιρείας μπορεί να είναι εκπαίδευση που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη εργασία, όπως το πώς να χρησιμοποιήσετε ένα συγκεκριμένο είδος λογισμικού. Μερικά παραδείγματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης περιλαμβάνουν τα εξής: εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών, εκπαίδευση στη λειτουργία ειδικού εξοπλισμού, εκπαίδευση σε θέματα ηθικής κ.α.

Καθοδήγηση. Όταν ο εργαζόμενος ολοκληρώσει τον προσανατολισμό και την κατάρτιση, οι εταιρείες προσφέρουν ευκαιρίες καθοδήγησης ως το επόμενο βήμα στον τομέα της κατάρτισης. Μερικές φορές, ένας μέντορας ανατίθεται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης στο εσωτερικό της εταιρείας. Ο μέντορας μπορεί να είναι ένας επιβλέπων, αλλά συχνά ο μέντορας είναι ένας συνάδελφος που έχει την εμπειρία και την προσωπικότητα για να βοηθήσει κάποιον στην καθοδήγηση των διαδικασιών. Ενώ, η καθοδήγηση μπορεί να συμβεί ανεπίσημα, ένα πρόγραμμα καθοδήγησης μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο νέος εργαζόμενος, όχι μόνο αισθάνεται ευπρόσδεκτος, αλλά εργάζεται σε συνδυασμό με κάποιον που ήδη ξέρει δουλειά και μπορεί να βοηθήσει να καθοδηγήσει τον νέο εργαζόμενο σε οποιαδήποτε πρόκληση. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, ένα πρόγραμμα καθοδήγησης θα πρέπει να γίνει μέρος της κουλτούρας της εταιρείας. Με άλλα λόγια, οι νέοι μέντορες θα πρέπει να λαμβάνουν κατάρτιση εντός της εταιρείας για να εξελιχθούν σε μέντορες. Οι μέντορες επιλέγονται με βάση την εμπειρία, την προθυμία και την προσωπικότητα τους.

Εξωτερική εκπαίδευση. Η εξωτερική εκπαίδευση περιλαμβάνει οποιοδήποτε είδος εκπαίδευσης που δεν γίνεται εντός της εταιρείας. Αυτό είναι συνήθως το τελευταίο βήμα στην εκπαίδευση, και μπορεί να είναι σε εξέλιξη. Μπορεί να περιλαμβάνει την αποστολή ενός εργαζομένου σε ένα σεμινάριο για να τον βοηθήσει να αναπτύξει περαιτέρω τις ηγετικές ικανότητες ή τη χορηγία των διδασκτρών για έναν εργαζόμενο που θέλει να λάβει μέρος σε κάποια μαθήματα.

Σύμφωνα με τους Ng'ang'a & Weru, το 2013, οι διευθυντές στη γραμμή παραγωγής έχουν σημαντικό ρόλο στην κατάρτιση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θεωρείται μια στρατηγική επένδυση, ως εκ τούτου, οι διαχειριστές της γραμμή παραγωγής πρέπει να υιοθετήσουν μια εστιασμένη προσέγγιση έναντι της εκπαίδευσης και να συμμετέχουν πλήρως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της πολιτικής για την εκπαίδευση σε συνεργασία με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη τους στον τομέα αυτό, καθώς βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής, σε σύγκριση με τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, και είναι επίσης υπόλογοι για τις εκθέσεις τους για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, καθώς είναι σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους. Επίσης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημαντικό μέρος από την ευθύνη της κατάρτισης και της ανάπτυξης, καθώς είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του σχεδίου κατάρτισης (Ng'ang'a & Weru, 2013).

Αν υπάρχει ένα συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους οι εταιρείες θα μαζέψουν τα κέρδη τους από την αγορά και θα παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Ένα οργανωμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης με υποστηρικτικούς μηχανισμούς θα βοηθήσει σημαντικά τους οργανισμούς να διατηρήσουν το πιο αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, ιδίως εκείνους που έχουν μια μεγάλη εμπειρία με την οργάνωση. Αν οι εταιρείες είναι σε θέση να υποστηρίξουν όλους τους εργαζόμενους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων τους, τότε και οι δύο, οι εργαζόμενοι και οι οργανώσεις θα αποκτήσουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Είναι επίσης πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να αξιολογήσουν έγκαιρα την επιτυχία της κατάρτισης των εργαζομένων και του προγράμματος ανάπτυξης (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Εμπόδια στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στον τομέα της κατάρτισης και της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας, από την εξασφάλιση της σταθερότητας των υψηλών επιδόσεων των ατόμων που οδηγούν την εταιρεία σε επιτυχή αποτελέσματα έως την κινητοποίηση των στελεχών που δεν καταφέρνουν να πιάνουν τους στόχους αλλά και το ανεκμετάλλευτο δυναμικό των εργαζομένων. Παράλληλα, εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο έρχονται αντιμέτωπες με επιπλέον εμπόδια όταν θέλουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσαρμόσουν τις πρακτικές διαχείρισης της κατάρτισης τους συχνά παλεύουν με την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα τους.

Σύμφωνα με τους Coyle-Shapiro, et al. (2013) οι κύριοι πράγοντες που δημιουργούν εμπόδια στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: τους ανθρώπους, τους πόρους και την επιχείρηση (Coyle-Shapiro, και συν., 2013).

Σχετικά με τους ανθρώπους, αυτοί μπορεί να έχουν έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή πολλές φορές μπορεί να έχουν έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων για την παρακολούθηση ανάλογων προγραμμάτων. Επιπλέον, η μέθοδος εκπαίδευσης που θα προτιμηθεί μπορεί να μην ταιριάζει με τον εκάστοτε συμμετέχοντα ή να είναι τελείως άσχετη με το αντικείμενο της δουλειάς. Επίσης ο χρόνος παρακολούθησης είναι σημαντικός καθώς πολλές φορές λόγω πίεσης είναι περιορισμένος.

Οι πόροι ,κατέχουν και αυτοί σημαντικό ρόλο, καθώς ο περιορισμός τους είναι ανασταλτικός παράγοντας στην εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πιο συνηθισμένη αιτία είναι όταν δεν υπάρχει επαρκής προϋπολογισμός για τη χρηματοδότηση της

εκμάθησης (λόγου χάρι , τα επιπρόσθετα μηχανήματα ή το λογισμικό για την εκπαίδευση μπορεί να είναι πολύ ακριβά). Επιπλέον, μπορεί να μην υπάρχει κατάλληλος εκπαιδευτής. Ο χώρος εκμάθησης είναι σημαντικός, καθώς μπορεί να μην υπάρχει κατάλληλο μέρος για την κατάρτιση π.χ. η περιοχή της κατάρτισης μπορεί να είναι θορυβώδες ή να μην υπάρχει καθόλου.

Η επιχείρηση συμβάλλει και αυτή στους ανασταλτικούς παράγοντες καθώς η κουλτούρα της μπορεί να μην ενθαρύνει τις αλλαγές είτε να μην υποστηρίζει την εκπαίδευση. Επίσης, είναι πιθανό το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης να μην υποστηρίζει την κατάρτιση ή την εκπαίδευση να μην είναι ενσωματωμένη στη στρατηγική της εταιρείας. Τέλος, μπορεί η κατάρτιση να μην αναγνωρίζεται ή να μην ανταμοίβεται στο βαθμό που χρειάζονται οι εργαζόμενοι.

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί που λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις για την κατάρτιση ενός παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αρκετούς παράγοντες, προκειμένου να διατηρησουν συνεπή την παραγωγικότητα, τα συστήματα, και την ποιότητα των υπηρεσιών της εταιρείας σε διασυννοριακό επίπεδο (Dave&Rietsema, 2016). Συγκεκριμένα, αντιμετωπίζουν τα παρακάτω θέματα:

- **Της γλωσσικής πολυμορφίας.** Τα γλωσσικά εμπόδια είναι ο υπ 'αριθμόν ανασταλτικός παράγοντας για την κατάρτιση ενός παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Στην Ευρώπη, υπάρχουν πάνω από 230 γλώσσες που ομιλούνται , στην Αφρική υπάρχουν πάνω από 2.000 γλώσσες που ομιλούνται, με παραλλαγές σε διάλεκτο που προκαλούν διαφορετικές ερμηνείες ακόμη και μεταξύ των περιοχών που μιλούν την ίδια γλώσσα. Για να ξεπεραστούν τα γλωσσικά εμπόδια, μπορεί να είναι χρήσιμο να προσληφθούν αρκετοί εργαζόμενοι από τη νέα περιοχή απ' όπου γίνεται η εκπαίδευση, που έχουν την δυνατότητα να μιλούν τόσο την τοπική γλώσσα, όσο και τη γλώσσα του μεγαλύτερου μέρους του εκπαιδευτικού υλικού.
- **Πολιτισμικές διαφορές.** Οι πολιτισμικές διαφορές μπορεί να καταστήσουν δύσκολο για τις εταιρείες να κατανοήσουν τα κίνητρα και τις προσδοκίες των εργαζομένων σε μια περιοχή. Υπάρχουν μαθήματα επιχειρηματικής ηθικής και μαθήματα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, τα οποία μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμα για την κατάρτιση και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού σε διαφορετικές χώρες. Έχοντας μια βαθιά κατανόηση των πολιτιστικών προτύπων και προσαρμόζοντας την κατάρτιση ανάλογα, είναι ενέργειες που βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος.
- **Υψηλό κόστος εκπαίδευσης.** Η κατάρτιση ενός παγκόσμιου εργατικού δυναμικού κοστίζει πολύ πιο ακριβά από ό, τι η εκπαίδευση έντος των συνόρων. Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να ανακατασκευαστούν με ευαισθησία σε πολιτιστικές συνήθειες, αποτελεσματικές μεταφορές και γλώσσα, καθώς και την ικανότητα να κοινοποιούνται με σαφήνεια online ή ταξίδια τις ομάδες κατάρτισης. Πολλοί οργανισμοί κάνουν το λάθος της κατανομής μικρού προϋπολογισμού για τη διασυννοριακή εκπαίδευση, η οποία

μπορεί να προκαλέσει σοβαρά ζητήματα, όταν πρόκειται για τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού, τη διατήρηση των εργαζομένων και της παραγωγικότητας στη νεοσύστατη θέση.

- **Ελλιπή Τεχνολογική Υποδομή.** Χρησιμοποιώντας online λύσεις μπορεί να φαινομενικά να είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για την κατάρτιση ενός παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, αλλά είναι ζωτικής σημασίας να έχουν κατανόηση εις βάθος της τεχνολογικής υποδομής στην περιοχή. Δεν είναι όλες οι χώρες τεχνολογικά προηγμένες, έτσι η πρόσβαση των εργαζομένων σε εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να περιορίζεται σε ότι προβλέπεται στη νέα θέση.
- **Διαφορές ώρας.** Οι διαφορές στη ώρα ζώνης μπορεί να παρεμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης διαδικτυακών σεμιναρίων και τη συνεργασία για την εκπαίδευση. Για καλύτερα αποτελέσματα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη εκ των προτέρων οι διαφορές στην ώρα ζώνης, έτσι ώστε η κατάρτιση να μπορεί να προγραμματιστεί για χρόνους που έχουν νόημα για την τοποθεσία. Κάνοντας τις εκπαιδευτικές ενότητες διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή ή την αποστολή των ομάδων εκπαίδευσης στην περιοχή για ένα χρονικό διάστημα μπορεί να βοηθήσει να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που αφορούν τη διαφορά ώρας.

Μελλοντικές τάσεις στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη

Πολλές κορυφαίες εταιρείες εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος πιο αποτελεσματικών λύσεων, που συχνά σχετίζονται με την τεχνολογική καινοτομία, προκειμένου να επιτύχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, να μπορέσουν να αναπτυχθούν και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

Σύμφωνα με ένα άρθρο του David Wentworth (2014) περισσότερο από το 50 τοις εκατό των εταιρειών έχουν επανεξεταστεί στη στρατηγική της εκπαίδευσης τους λιγότερο από δύο φορές κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών. Μπορεί να φαίνεται περίεργο (λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών), αλλά η μάθηση έχει παραμείνει, ως επί το πλείστον, στάσιμη. Από την άλλη πλευρά, το ένα τρίτο των επιχειρήσεων αυξάνουν τον προϋπολογισμό τους για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια των επόμενων 12 μηνών. Με σχεδόν 50 τοις εκατό από αυτές τις εταιρείες να δαπανούν σήμερα 100\$ ανά μαθητή ετησίως, οι εταιρείες θα πρέπει να γίνουν πιο στρατηγικές όσον αφορά την παροχή εκπαίδευσης και τεχνολογίας. Παρά το γεγονός ότι το να έχουν τους κατάλληλους πόρους και την εμπειρογνωμοσύνη είναι κρίσιμο, οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν τον ρόλο της τεχνολογίας στη μετατροπή των λειτουργιών της κατάρτισης (Wentworth, 2014).

Σύμφωνα με τον David Wentworth, πέντε βασικές τάσεις και πρακτικές που οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν περιλαμβάνουν τη χρήση της κινητής τεχνολογίας, την υιοθέτηση εργαλείων κοινωνικής εκπαίδευσης, την ευθυγράμμιση της κατάρτισης με τους εταιρικούς στόχους, τη χρήση προσαρμοστικής μάθησης, και την ικανότητα να μετρούν την αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα(Wentworth, 2014):

- Μόνο το 10 τοις εκατό των εταιρειών χρησιμοποιούν κινητές λύσεις μάθησης τεχνολογίας βασισμένες στο διαδίκτυο. Περίπου το 8 τοις εκατό χρησιμοποιούν εφαρμογές κινητής μάθησης, 5 τοις εκατό διαδικτυακούς ιστότοπους, και 4 τοις εκατό χρησιμοποιούν εφαρμογές στην κινητή τηλεφωνία. Οι περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι οι λύσεις κινητής εκμάθησης (mobile learning) μπορεί να βελτιώσουν την υιοθέτηση των πρακτικών από τους εργαζόμενους και έχουν απήχηση σε παγκόσμια εμβέλεια, αλλά δεν καταλαβαίνουν πώς να εφαρμόσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική.
- Οι εταιρείες υιοθετούν γρήγορα και επενδύουν σε εργαλεία κοινωνικών πολυμέσων, καθώς οι εργαζόμενοι συμμετάσχουν καλύτερα και προωθείται η κουλτούρα της εκπαίδευσης. Παρόλο που τα εργαλεία κοινωνικών πολυμέσων είναι ευρέως διαδεδομένα, οι εταιρείες εξακολουθούν να στερούνται τη γνώση και τη διορατικότητα γύρω από το πώς να χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία για την μάθηση και την ανάπτυξη.
- Η προσαρμοσμένη μάθηση είναι μια μεθοδολογία που σπάει τα παραδοσιακά μοντέλα και επιτρέπει στους εργαζόμενους να μάθουν με το δικό τους ρυθμό. Στο εργατικό δυναμικό, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούνται ξεχωριστά και σε πραγματικό χρόνο για να καθοριστεί ποια προσέγγιση της μάθησης θα ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους. Έχει πλεονεκτήματα για τις νεότερες γενιές που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό που διαθέτουν προσδοκίες γύρω από την ευελιξία και την αλληλεπίδραση.
- Η εκμάθηση των επαγγελματιών του παρελθόντος είχε μικρή αλληλεπίδραση ή στοιχεία από άλλους τομείς της επιχείρησης. Η εκμάθηση του μέλλοντος πρέπει να ευθυγραμμίζεται στενά με τη συνολική εταιρική στρατηγική, προκειμένου οι εταιρείες να επιτύχουν αποτελέσματα. Κάθε πρόγραμμα ή τεχνολογική επένδυση θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία- εισροές από τους ηγέτες των επιχειρήσεων ώστε να εξασφαλίζεται ότι η μάθηση βοηθά στην παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση, στη δέσμευση τους, και την αύξηση της απόδοσης τους.
- Για να καθοριστεί εάν η στρατηγική μάθησης στο χώρο είναι η κινητήρια δύναμη των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων, οι εταιρείες πρέπει να βρουν έναν τρόπο να μετρούν συνεχώς την αποτελεσματικότητά της. Οι εταιρείες θα πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο μετρήσεων εκ των προτέρων και να περιλαμβάνουν τόσο τις επιχειρησιακές μετρήσεις όσο και τις μετρήσεις μάθησης.

Συμπεράσματα

Οι εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού, προκειμένου η εταιρεία να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό. Η εκπαίδευση καθίσταται αναγκαία λόγω της ραγδαίας εξέλιξης / αλλαγές στην τεχνολογία, την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων, βοηθά στην διαδικασία της μείωσης του μεγέθους και της αναδιοργάνωσης των εταιρειών και καλύπτει τα κενά στην τυπική εκπαίδευση.

Τα οφέλη της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης είναι τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις εταιρείες. Οι εργαζόμενοι ενισχύουν την καριέρα τους καθώς αποκτούν επιπλέον δεξιότητες, αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης τους εντός της εταιρείας με αποτέλεσμα να μειώνεται ο ρυθμός κινητικότητας τους, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται και η απόδοσή τους. Όσον αφορά τις εταιρείες, τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι σημαντικά να μείνουν ανταγωνιστικές και φερέγγυες στην αγορά. Επιπλέον η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην παραγωγικότητα. Επίσης, αυξάνεται το ποσοστό διακράτησης των υπαλλήλων εντός του οργανισμού μειώνοντας την κινητικότητα και τα κόστη που προέρχονται από αυτή.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων πρέπει να είναι ένα μίγμα γνώσης, ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, έχοντας παράλληλα καθορισμένους στόχους. Το πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη κάθε προγράμματος κατάρτισης είναι να εντοπιστούν οι ελλείψεις δεξιοτήτων που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία και να καθοριστεί ποιοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν. Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος που θα γίνει η εκμάθηση και προκύπτει ο βέλτιστος τρόπος προκειμένου να μεταδοθεί σωστά το μήνυμα στους εργαζομένους. Στη συνέχεια θέματα που αφορούν τον προϋπολογισμό, το κοινό που θα λάβει μέρος στην εκπαίδευση, αλλά και το περιεχόμενο της και τα χρονικά περιθώρια είναι υπό εξέταση. Τέλος, σημαντικό ρόλο έχει ο τρόπος που οι εργαζόμενοι θα ενημερωθούν για την εκπαίδευση τους και φυσικά, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης.

Οι κύριοι παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: τους ανθρώπους, τους πόρους και την επιχείρηση. Παράλληλα, εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο έρχονται αντιμέτωπες με επιπλέον εμπόδια όταν θέλουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, όπως τα γλωσσικά εμπόδια, τις

πολιτισμικές διαφορές, το κόστος, την ελλιπή τεχνολογική υποδομή και τις διαφορές ώρας.

Πολλές κορυφαίες εταιρείες εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού τους προς όφελος τους για την αναζήτηση πιο αποτελεσματικών λύσεων, που συχνά σχετίζονται με την τεχνολογική καινοτομία, προκειμένου να επιτύχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και να μπορέσουν να αναπτυχθούν και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Πέντε βασικές τάσεις και πρακτικές που οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν περιλαμβάνουν τη χρήση της κινητής τεχνολογίας, την υιοθέτηση εργαλείων κοινωνικής εκπαίδευσης, την ευθυγράμμιση της κατάρτισης με τους εταιρικούς στόχους, τη χρήση προσαρμοστικής μάθησης, και την ικανότητα να μετρούν την αποτελεσματικότητα.

Κεφάλαιο 4ο : Πολυχώροι εστίασης στην Ελληνική επικράτεια

Πολυχώροι Εστίασης

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου ανταγωνισμού, με τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, σε διάφορα γευστικά πεδία. Η επιτυχής υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης από ορισμένες ελληνικές εταιρείες, αλλά και η έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού, ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης, τη δημιουργία αλυσίδων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων.

Αρχικά ο κλάδος της γρήγορης εστίασης συνδέθηκε με εστιατόρια «αμερικανικού τύπου», όπου το κυρίως προσφερόμενο μενού επικεντρωνόταν στο burger. Στη συνέχεια όμως, συνθήκες όπως η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής, ο περιορισμός του διαθέσιμου χρόνου για την παρασκευή φαγητού στο σπίτι, η αύξηση των μονομελών οικογενειών δημιούργησαν ζήτηση για μια διευρυμένη ποικιλία γεύσεων, προσφερόμενων μέσω της γρήγορης εστίασης, με την εισαγωγή των επιμέρους κατηγοριών pizza, snacks/sandwich, έθνικ(παραδοσιακή ελληνική ή ξένη κουζίνα)(Κόττου, 2008).

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης αναγκών εστίασης ενίσχυσαν την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Τα εστιατόρια γρήγορης εστίασης αποτελούν χώρο διασκέδασης ή διαλείμματος για τη νέα γενιά, σημείο συνάντησης πριν ή μετά τη νυχτερινή έξοδο, αλλά και σημείο εξυπηρέτησης για όλη την οικογένεια, λόγω των κατάλληλα διαμορφωμένων χώρων για μικρά παιδιά , φιλοξενίας, όσο και των προσφερόμενων παιδικών γευμάτων. Επιπλέον, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για τη διατροφή και πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Στη διάρκεια λοιπόν της προηγούμενης δεκαετίας αρκετές αλυσίδες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά εστίασης, οι οποίες στην πορεία ανέπτυξαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και απέσπασαν αξιόλογα μερίδια, για να αποχωρήσουν στη συνέχεια κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Νέοι «παίκτες», σημαντικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες εντείνουν την κινητικότητα σε μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά.

Η σημερινή εικόνα του κλάδου «καφέ» διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών ομίλων επιχειρήσεων που ελέγχουν περισσότερα του ενός

εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης. Με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων. Αρκετές αλυσίδες καθετοποίησαν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, ιδρύοντας εταιρίες με βασικό αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή ειδών διατροφής και την τροφοδοσία των καταστημάτων (βιομηχανικό catering) των ομίλων στους οποίους ανήκουν.

Η κρίση έπληξε ιδιαίτερα σκληρά τις επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης στη χώρα μας, καθώς οι επαγγελματίες του κλάδου απεδείχθησαν εντελώς απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν την αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών, με κύρια χαρακτηριστικά τη μείωση του μέσου όρου του τζίρου και την στροφή των καταναλωτών σε επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν ένα πιο οικονομικό και πολλές φορές «streetfood» προϊόν. Οι μόνοι επιζήσαντες είναι όσοι αναπροσαρμόστηκαν στα νέα δεδομένα και κατάφεραν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, ξαναπροσαρμόζοντας κυρίως τις δομές στο προσωπικό τους.

Οι μικρές και ευέλικτες επενδύσεις στον κλάδο της εστίασης αλλάζουν τα δεδομένα στην αγορά και ανάγονται ως κυρίαρχη τάση στο franchising. Στο πλαίσιο της ύφεσης και της μειωμένης καταναλωτικής δαπάνης, τα μικρά και εξειδικευμένα καταστήματα εστίασης, όχι μόνο αντιστέκονται, αλλά και αναπτύσσονται με νέα σημεία, αποτελώντας το επίκεντρο στις περιοχές που ανοίγουν. Τα διαφοροποιητικά στοιχεία τους, η σύγχρονη αισθητική τους, το μοντέρνο και νεανικό ύφος τους και κυρίως το εξειδικευμένο προϊόν τους σε προσιτή τιμή, με άριστη σχέση value for money, τα κάνει να ξεχωρίζουν και προσελκύουν τους καταναλωτές, οι οποίοι ενίοτε σχηματίζουν ασυνήθιστες για την εποχή ουρές (Estiash.gr, 2015).

Μια νέα τάση έχει κάνει εδώ και λίγα χρόνια δυναμικά την εμφάνισή της στη διασκέδαση της Ελλάδας, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, αυτή των μεγάλων πολυχώρων που συνδυάζουν καφέ, μπαρ και εστιατόριο και λειτουργούν όλη την ημέρα. Οι πολυχώροι αυτοί βρίσκουν καλλιτεχνικές διεξόδους μέσα από ποικίλες δράσεις και προσφέρουν στον επισκέπτη μία all inclusive πολιτισμική εμπειρία.

Ανάλογα με το «ύφος» της κάθε επιχείρησης, προσαρμόζονται και οι υπηρεσίες που προσφέρει. Χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι οι άνετοι χώροι που διαθέτουν, οι οποίοι περιλαμβάνουν συνήθως χώρο για ποτό, φαγητό και καφέ, χώρο παραστάσεων όπου φιλοξενούνται συναυλίες, εκθέσεις, θεατρικές παραστάσεις, workshops, παραστάσεις χορού, προβολές ταινιών και Dj Sets.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν αυξημένα έξοδα, καθώς χρειάζονται αρκετό προσωπικό και οι χώροι τους απαιτούν υψηλά λειτουργικά έξοδα. Τα ενοίκια για τέτοιους χώρους ανάλογα με την περιοχή κινούνται στο επίπεδο των 10.000- 30.000 ευρώ. Παρά το υψηλό κόστος, οι συγκεκριμένοι χώροι είναι αρκετά δημοφιλής ως επιχειρηματική ιδέα στο χώρο της εστίασης με ραγδαία αύξηση αυτών των εγχειρημάτων κυρίως στις δημοφιλείς περιοχές των μεγάλων αστικών κέντρων.

Οι μισές σχεδόν επιχειρήσεις που άνοιξαν το 2015 ήταν εστιατόρια και καφέ όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου. Αντίστοιχα τα λουκέτα

αφορούν τον ίδιο κλάδο καθώς πολλοί όπως φαίνεται δεν τα καταφέρνουν. Πιο συγκεκριμένα συνολικά από τη λίστα των 50 επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον (από 86 ενάρξεις και πάνω), μέσα στη χρονιά που πέρασε, η εστίαση αφορά τη μία στις πέντε επιχειρήσεις.

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε επιχειρήσεις Εστίασης

Τα τμήματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις υπηρεσίες των τροφίμων και ποτών συχνά έχουν επικριθεί για το υψηλό κόστος που έχουν. Τα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων ποσοτικοποιούνται με άυλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών, και τα παράπονα των πελατών. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών είναι συχνά πολύ δυσδιάκριτα για να αναλύσουμε τις βαθύτερες επιπτώσεις.

Ένα ταχύ μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μια σφιχτή αγορά εργασίας, τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, και την αύξηση του ανταγωνισμού, αποτελεί μια πρόκληση για πολλούς σήμερα στον τομέα της εστίασης. Επιπλέον, οι ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την αναπαραγωγή των στρατηγικών, των ανταγωνιστών και των εργασιακών πρακτικών. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι μελετητές και οι ακαδημαϊκοί τόνισαν τη χρήση ανταγωνιστικών στρατηγικών, που δίνουν έμφαση στις βασικές ικανότητες και δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού συνήθως απασχολεί ένα μεγάλο αριθμός των μειονοτήτων, καθώς και άλλα πρόσωπα που αναζητούν μια σύντομη - διάρκεια εργασίας (όχι μια καριέρα). Ξενοδοχεία, εστιατόρια, clubs, φορείς Εστίασης σε μη εμπορικές εγκαταστάσεις και οι άλλοι ανταγωνίζονται με πιθανούς εργοδότες σε άλλες βιομηχανίες για άτομα χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες για να εργαστούν με χαμηλούς μισθούς. Αυτό, με τη σειρά του, έχει οδηγήσει σε ένα ευρέως διαδεδομένο, αλλά εσφαλμένο, στερεότυπο ότι οι εργαζόμενοι της βιομηχανίας μπορούν να λειτουργήσουν μόνο σε θέσεις με χαμηλές απαιτήσεις. Ωστόσο, η βιομηχανία εν γένει, και πολλές οργανώσεις πιο συγκεκριμένα, έχουν υλοποιήσει προσπάθειες για την αναβάθμιση της φήμης του κλάδου κάνοντας ειλικρινείς προσπάθειες για να προσφερθούν ευκαιρίες καριέρας, με όλα τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα. Πολλές υποδειγματικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σημαντικό χρόνο, χρήμα, και δημιουργικότητα σε αυτές τις προσπάθειες (Hayes & Ninemeier, 2009).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναλύσουμε το προφίλ των ατόμων που εργάζονται στον χώρο του τουρισμού, της φιλοξενίας και τις εστίασης γενικότερα. Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO, 2001) σε ευρεία έκθεσή της για την παγκόσμια βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας παρέχει στοιχεία που δείχνουν ότι ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους λεγόμενους

«περιστασιακούς εργάτες» .Οι γυναίκες, οι νέοι εργαζόμενοι, οι μαθητές και οι τυχαίοι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σχετικά υψηλό αριθμό των μερικώς απασχολούμενων και των διακινούμενων εργαζομένων. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι ένα μεγάλο κομμάτι από τους συγκεκριμένους εργαζομένους είναι διατεθειμένο να δουλέψει με σχετικά χαμηλά ημερομίσθια(Nickson, 2007).

Ο χώρος του τουρισμού, της φιλοξενίας και της εστίασης γενικότερα έχει μια σειρά από προβλήματα που σχετίζονται με το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων(Nickson, 2007):

- Γενικά χαμηλούς μισθούς, εκτός αν οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εργασία (π.χ. σεφ)
- Αντικοινωνικές ώρες και βάρδιες που δεν είναι φιλικές προς την οικογένεια
- Υπερεκπροσώπηση των γυναικών και των εθνοτικών μειονοτήτων σε λειτουργικές θέσεις χαμηλού επιπέδου καλύτερα αμειβόμενες, υψηλότερες και πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας να συμπληρώνονται από τους άνδρες, δείχνοντας υπανάπτυκτες πολιτικές ίσων ευκαιριών στον τομέα.
- Κακή ή ανύπαρκτες δομές σταδιοδρομίας και τη χρήση της ανεπίσημης εποχικής απασχόλησης.
- Υπερβολική εξάρτηση από ανεπίσημες μεθόδους πρόσληψης
- Έλλειψη στοιχείων καλής πρακτικής προσωπικού
- Ελάχιστη ή καμία συνδικαλιστική παρουσία
- Υψηλά επίπεδα αλλαγής προσωπικού
- Δυσκολίες στην πρόσληψη και την παραμονή των υπαλλήλων.

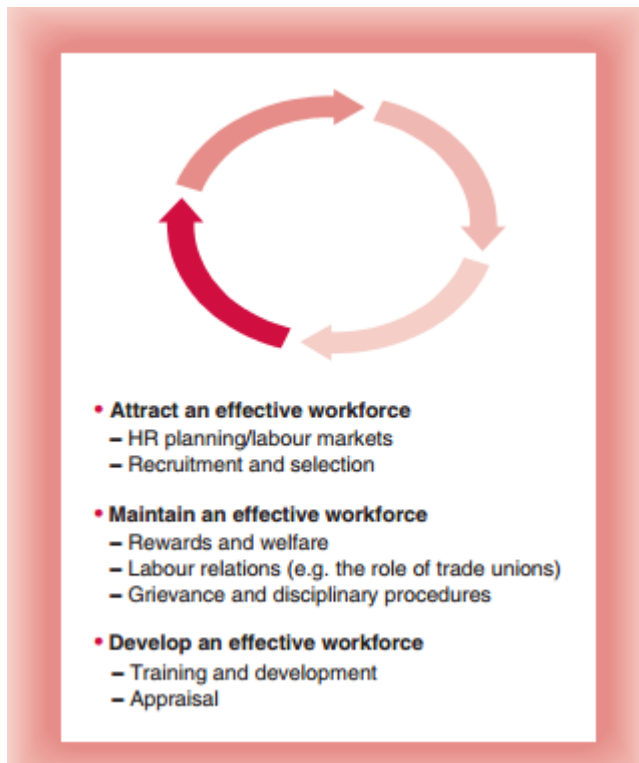
Η πρόκληση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να είναι το πώς να προσλάβει, να αναπτύξει, να επιβραβεύσει, να παρακινήσει το προσωπικό και να το οδηγήσει να ανήκει σε μια θέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη στη βιομηχανία του τουρισμού, της φιλοξενίας και γενικότερα της εστίασης αντιμετωπίζουν πραγματικές προκλήσεις στην πρόσληψη, την ανάπτυξη και διατήρηση ενός αφοσιωμένου, ικανού, εύκολα-διαχειρήσιμου και καλά κινητοποιημένου εργατικού δυναμικού, το οποίο επικεντρώνεται στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον ολοένα και πιο απαιτητικό πελάτη.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων στους τομείς της εστίασης. Βοηθούν στην ανάπτυξη του ποσοστού του κύκλου εργασιών, στην βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας, στην αύξηση της αποδοτικότητας των περιουσιακών στοιχείων των ιδίων κεφαλαίων, και στην αύξηση του περιθωρίου του κέρδους(AbuKhalifeh, Som, & AIBattat, 2013).

Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό για τη βελτίωση της απόδοσης στο χώρο της διατροφής και των ποτών έχει γίνει ισχυρότερη, όχι μόνο επειδή δεν μπορεί να βρει μιμητές εύκολα από τους ανταγωνιστές, αλλά επειδή παρέχουν μια αποτελεσματική γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς(AbuKhalifeh, Som, & AIBattat, 2013).

Οι Redman και Matthews (1998) περιγράφουν μια σειρά από πρακτικές HR που προτείνονται ως σημαντικές για τις οργανωτικές στρατηγικές που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Redman & Matthews, 1998):

- **Πρόσληψη και επιλογή:** Η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού με τα σωστά χαρακτηριστικά ως προς τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μια σειρά από εκτιμήσεις στη διαδικασία επιλογής για την αξιολόγηση της προσωπικότητας, τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων του δυναμικού των εργαζομένων για την αξιολόγηση του «προσανατολισμού των υπηρεσιών τους».
- **Διατήρηση του προσωπικού:** Η ανάγκη να αποφευχθεί η κατάσταση συχνής αλλαγής του προσωπικού, κάτι που όπως είδαμε είναι σύνηθες στον τομέα της εστίασης. Για παράδειγμα, η χρήση των «μπόνους διατήρησης» για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους να μείνουν, είναι μια καλή επιλογή.
- **Ομαδική εργασία:** Η χρήση ημι-αυτόνομων, πολύ-λειτουργικών ομάδων.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Η ανάγκη να εξοπλίσουν το λειτουργικό προσωπικό με διαπροσωπικές δεξιότητες και ομαδικό πνεύμα για να αναπτύξουν «προσανατολισμό στην υπηρεσία» τους και τα διευθυντικά στελέχη με ένα νέο προφίλ ηγεσίας που θα ενθαρρύνει την τάση διαχείρισης σε πιο διευκολυντική και καθοδηγητική.
- **Αξιολόγηση:** Η απομάκρυνση από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις από πάνω προς τα κάτω σχετικά με την αξιολόγηση και την υποστήριξη, όπως η αξιολόγηση από τους πελάτες, η απόδοση που βασίζεται στην ομάδα, και η εκτίμηση των διευθυντών από τους υφισταμένους. Σε γενικές γραμμές, όλα αυτά τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του οργανισμού και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων που απαιτούνται για να διατηρήσουν αυτά.
- **Επιβράβευση της ποιότητας:** Η ανάγκη για ένα πιο δημιουργικό σύστημα ανταμοιβών και ιδίως η ανάγκη των συστημάτων πληρωμών να συνδέονται με την επίτευξη των στόχων ποιότητας.
- **Η ασφάλεια της εργασίας:** Οι υποσχέσεις της ασφάλειας της εργασίας θεωρούνται ως ένα απαραίτητο συστατικό μιας συνολικής προσέγγισης ποιότητας.
- **Η συμμετοχή και οι σχέσεις των εργαζομένων:** Επιδιώκοντας μεγαλύτερη συμμετοχή από τους εργαζόμενους η έμφαση δίνεται στην παροχή αυτονομίας, τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και τον αυτοέλεγχο στις διαδικασίες εργασίας. Η χρήση εκπαιδευτικών και συμμετοχικών μηχανισμών, όπως ενημερώσεις της ομάδας και ποιοτικοί κύκλοι, σε συνδυασμό με αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας υποστηρίζουν ένα ενδυναμωμένο περιβάλλον.



Εικόνα 4.1: Κύκλος της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην παροχή υπηρεσιών, πηγή : (Nickson, 2007)

Με άλλα λόγια οι βέλτιστες πρακτικές για την ενίσχυση της βάσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν την επιλεκτική στελέχωση, την ολοκληρωμένη εκπαίδευση και ευρείες αναπτυξιακές προσπάθειες, όπως η συχνή εναλλαγή των καθηκόντων στην εργασία. Επιπλέον, ενθαρρύνουν, την ενδυνάμωση, τη συμμετοχική επίλυση προβλημάτων, την ομαδική εργασία καθώς και τα κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση.

Υγιεινή και Ασφάλεια

Ένα βασικό θέμα, ζωτικής σημασίας, για την επιτυχία της κάθε επιχειρηματικής απόπειρας στον τομέα της εστίασης είναι το προσωπικό της επιχείρησης και μάλιστα το κάθε άτομο ξεχωριστά και μεμονωμένα. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι διευθυντές θα συμφωνούσαν ότι οι εργαζόμενοι τους είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο, και η προστασία τους πρέπει να λαμβάνει την υψηλότερη προτεραιότητα. Οι αποτελεσματικοί διαχειριστές δημιουργούν προσεκτικά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να συμβάλουν στην εξασφάλιση της μακροχρόνιας φροντίδας και προστασίας των φυσικών περιουσιακών στοιχείων, όπως τα κτίρια τους, ο εξοπλισμός και τα μετρητά. Κατά παρόμοιο τρόπο, είναι λογικό οι υπεύθυνοι στον τομέα της εστίασης να είναι εξίσου προσεκτικοί στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εν λόγω προγραμμάτων που θα συμβάλουν στην εξασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας των εργαζομένων τους.

Ενώ είναι σίγουρα σωστή επιλογή η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, καθιστά επίσης και νομική απαίτηση. Η βιομηχανία της φιλοξενίας περιλαμβάνει θέσεις εργασίας που, αν δεν είναι σωστά δομημένες, μπορεί να γίνουν αρκετά επικίνδυνες ή απειλητικές. Η νομοθεσία έχει θεσπιστεί για να καθοδηγήσει τους υπεύθυνους για την αντιμετώπιση των ανησυχιών αυτών. Είναι ευθύνη των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού για την πρόληψη των εργαζομένων από την εργασία σε ανθυγιεινό ή απειλητικό περιβάλλον, διότι οι υγιείς εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί από εκείνους που δεν είναι υγιείς. Επιπλέον, από ηθική άποψη, οι εργοδότες θα πρέπει να θέλουν να εξασφαλίσουν την ασφάλεια των εργαζομένων τους, όχι απλώς μόνο επειδή είναι το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνουν.

Όσοι ασκούν ή επιθυμούν να ασκήσουν το επάγγελμα του χειριστή τροφίμων ή ποτών, ή να εργαστούν σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με πιστοποιητικό υγείας σύμφωνα με την Υγειονομική διάταξη υπ' αριθμ.Υ1γ/Γ.Π/οικ 35797/4.4.2012 όπως κάθε φορά ισχύει. Επιπλέον θα πρέπει:

- Να φροντίζουν την υγεία τους.
- Να αναφέρουν στον προϊστάμενο τους τυχούσα ασθένεια τους (γαστρεντερικά προβλήματα, πονόλαιμο, βήχα, εκκρίσεις από μύτη ή μάτια, τροφική δηλητηρίαση). Σε αυτές τις περιπτώσεις απαγορεύεται η παραμονή σε χώρους που διαχειρίζονται τρόφιμα (π. χ. προετοιμασία, επεξεργασία, διάθεση).
- Όταν αισθανθούν αδιαθεσία, να μην έρχονται σε επαφή με τρόφιμα, ιδίως αυτά που είναι σε ανοιχτές συσκευασίες.
- Να επιστρέφουν στην εργασία τους μόνο με ιατρική βεβαίωση.

- Να καλύπτουν τις πληγές, καψίματα, δερματικές μολύνσεις, με έντονα χρωματιστό αδιάβροχο επίδεσμο.

Σύμφωνα με το Κεφάλαιο VIII του Κανονισμού (ΕΚ) 852/2004 απαιτείται υψηλός βαθμός ατομικής καθαριότητας από κάθε πρόσωπο που εργάζεται σε χώρους τροφίμων και θα πρέπει:

- Να φορά κατάλληλο, καθαρό και, όταν είναι αναγκαίο, προστατευτικό ρουχισμό.
- Να τηρεί τους κανόνες και διαδικασίες ατομικής υγιεινής με σκοπό τη μείωση της πιθανότητας επιμόλυνσης των τροφίμων (μικροβιολογική, φυσική, χημική επιμόλυνση) άμεσα ή έμμεσα.
- Να έχει καλές συνήθειες (να πλένει τα χέρια πριν αναλάβει εργασία, να φορά πάντα καθαρή ποδιά, να μη φορά κοσμήματα (ρολόγια, σκουλαρίκια, δακτυλίδια, βραχιόλια κα), να έχει κοντά και καθαρά νύχια. Όχι βαμμένα ή πρόσθετα νύχια.
- Να χειρίζεται σωστά τα τρόφιμα και να συνεργάζεται προς όφελος της υγιεινής και ασφάλειας αυτών.
- Όταν χρησιμοποιούνται γάντια αυτά δεν υποκαθιστούν το πλύσιμο των χεριών, ενώ συνιστάται να τα αλλάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν λερωθούν ή σχιστούν ή όταν αλλάζει η εργασία ή το είδος του τροφίμου που χειρίζεται (πχ από ωμό κρέας σε έτοιμο τρόφιμο για κατανάλωση).

Συγκεκριμένα μέτρα που μπορούν να υιοθετηθούν για την ασφάλεια των εργαζομένων από τους υπεύθυνους προσωπικού είναι: Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών πρέπει να εξασφαλίζουν ότι συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της κείμενης Εθνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας και ειδικότερα ότι:

- Οι χειριστές τροφίμων εκπαιδεύονται σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και τις εκτελούμενες εργασίες.
- Οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση και τη διατήρηση της διαδικασίας βάσει των αρχών HACCP ή για την εφαρμογή των σχετικών οδηγιών ορθής πρακτικής εκπαιδεύονται κατάλληλα για την εφαρμογή τους.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να τεκμηριώνεται με κατάλληλο αρχείο που θα διατηρείται στο αρχείο προσωπικού, σύμφωνα με το άρθρο 7 της παρούσας.

Επειδή οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εστίασης διαφέρουν τόσο πολύ, είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένας ενιαίος κατάλογος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να εφαρμοστούν για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες ατυχημάτων εργαζομένων ή ο τραυματισμός τους. Από νομική άποψη, η βασική υποχρέωση των επιχειρήσεων είναι να ενεργήσουν υπεύθυνα για την αντιμετώπιση των απειλών. Ένας τρόπος για να αναλύσουν και να ανταποκριθούν σε αυτές τις ευθύνες φαίνεται από τα τέσσερα - βήματα, που παρουσιάζονται (Hayes & Ninemeier, 2009):

Βήμα 1: Αναγνώριση της απειλής για την ασφάλεια. Τα προγράμματα ασφαλείας γενικά ξεκινούν με την αναγνώριση της ανάγκης, δηλαδή είναι η συνειδητοποίηση ότι υπάρχει μια απειλή για τους ανθρώπους (ή το ακίνητο). Μερικές από τις πιο κοινές απειλές για την ασφάλεια των εργαζομένων στη βιομηχανία της εστίασης περιλαμβάνουν εκείνες που σχετίζονται με τις φυσικές καταστροφές, τους συνεργάτες, τους πελάτες, το χώρο, ακόμα και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Βήμα 2: Ανάπτυξη προγράμματος για την αντιμετώπιση της απειλής. Μόλις έχει εντοπιστεί μια απειλή για την ασφάλεια, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναπτύξουν μια κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπισή του. Η σωστή στρατηγική σε διαπιστωμένη απειλή μπορεί να λάβει τη μορφή ενός ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

1. Εκπαίδευση εργαζομένων για την πρόληψη απειλών
2. Αυξημένη επιτήρηση ή / και την περιπολία των εγκαταστάσεων (για τις εξωτερικές απειλές)
3. Συστηματική επιθεωρήσεις
4. Τροποποίηση των υλικών μέσων για τη μείωση της απειλής
5. Καθιέρωση τυποποιημένων διαδικασιών

Βήμα 3: Εφαρμογή του προγράμματος. Όταν μια επιχείρηση εντοπίζει μια απειλή και σχεδιάσει ένα πρόγραμμα προστασίας και ασφάλειας που αντιμετωπίζει άμεσα την απειλή, θα πρέπει να εφαρμόσει το πρόγραμμα σε δράση.

Βήμα 4: Αξιολόγηση του προγράμματος. Εάν ένα πρόγραμμα ασφαλείας δεν λειτουργεί (δηλαδή, αν δεν μειώσει ή δεν εξαλείφει τις απειλές για τους ανθρώπους ή την περιουσία που έχει προσδιοριστεί), τότε το πρόγραμμα θα πρέπει να αναθεωρηθεί για τροποποίηση. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος της ασφάλειας. Ενδεικτικά:

- Αριθμός των επιθεωρήσεων που εκτελούνται
- Αριθμός με περιστατικά που σχετίζονται με την ασφάλεια και έχουν αναφερθεί
- Ποσό σε ευρώ των ζημιών που υπέστησαν
- Αριθμός των ασφαλιστικών απαιτήσεων που έχουν κατατεθεί
- Αριθμός αγωγών
- Αριθμός σοβαρών ή μικροατυχημάτων

- Αριθμός χαμένων ημερομισθίων από τους εργαζομένους

Το σημαντικό σημείο για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι ένα πρόγραμμα ασφάλειας μπορούμε να πούμε ότι έχει εφαρμοστεί με επιτυχία μόνο αφού έχει αναπτυχθεί ένα κατάλληλο στοιχείο αξιολόγησης. Εκτός αν γνωρίζουν ότι ένα πρόγραμμα έχει κάνει μια μετρήσιμη διαφορά, μπορεί εύκολα να παρασυρθούν σε μια ψεύτικη αίσθηση της εμπιστοσύνης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος για τη μείωση των απειλών ασφαλείας.

Παράλληλα με την ασφάλεια του προσωπικού, αυξημένη θα πρέπει να θεωρείται και η γενικότερη ασφάλεια και υγιεινή αυτών των επιχειρήσεων. Στη σημερινή εποχή η ανάγκη της υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων βρίσκεται σε πρώτη προτεραιότητα για πολλούς λόγους, κυρίως όμως επειδή οι διατροφικές συνήθειες του ανθρώπου έχουν αλλάξει, εξαιτίας του σύγχρονου τρόπου ζωής. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι από τη μια υπάρχει ανάγκη οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης να προσφέρουν υγιεινά και ασφαλή φαγητά, ενώ η βιομηχανία τροφίμων να παράγει προϊόντα που διασφαλίζουν την υγεία των καταναλωτών.

Τα φαινόμενα ασυνειδησίας που παρατηρούνται σε επιχειρήσεις του κλάδου οδήγησαν τους καταναλωτές να γίνονται μάρτυρες επαναλαμβανόμενων διατροφικών σκανδάλων, ενώ συγχρόνως παρατηρούμε τους επιχειρηματίες άλλοτε μωδιασμένους και άλλοτε μερδεδεμένους να μην ξέρουν από πού να ξεκινήσουν για να δημιουργήσουν μία ασπίδα προστασίας για την επιχείρησή τους από προβληματικές καταστάσεις που απειλούν ομοειδείς επιχειρήσεις. Μέσα λοιπόν από τις αλλαγές που όλοι μας βιώνουμε την τελευταία δεκαετία προέκυψε και το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων το λεγόμενο HACCP, ως απάντηση στις προδιαγραφές υγιεινής που πρέπει να έχει μία επιχείρηση έτσι ώστε να προστατεύει τους πελάτες της αλλά και την ίδια την επιχείρηση από το να σερβίρει επιμολυσμένα τρόφιμα στο καταναλωτικό κοινό.

Ένας επιχειρηματίας θα μπορούσε εύλογα να αναρωτηθεί για το που πραγματικά εντοπίζονται οι κίνδυνοι μέσα στο μαγαζί του. Η απάντηση στο ερώτημα προσδιορίζει τις κινήσεις που πρέπει να κάνει και τις αλλαγές στις οποίες μπορεί να προβεί ο ιδιοκτήτης μίας επιχείρησης εστίασης. Έτσι, για να διασφαλίσουμε την σωστή παραγωγή και διάθεση των τροφίμων, πρέπει να εξεταστούν έξι κύρια σημεία μέσα στην επιχείρηση.

- **Χώροι και περιβάλλον**
- **Προσωπικό – χειρισμοί**
- **Εξοπλισμός – σκεύη**
- **Πρώτες ύλες**
- **Μαγείρεμα – συντήρηση – αποθήκευση σερβίρισμα**
- **Νερό χρήσης**

Οι ανθυγιεινοί και μη ασφαλείς χώροι εργασίας θα πρέπει να είναι μια ανησυχία σε όλους τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούνται στον κλάδο της φιλοξενίας και της εστίασης. Αν η παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώνεται, επειδή οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν σωστά στη δουλειά τους λόγω πιθανών προβλημάτων υγείας που μπορεί να έχουν, τότε ολόκληρη η βιομηχανία και οι επισκέπτες της θα υποφέρουν. Κατά συνέπεια, η διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας ωφελεί την επιχείρηση, τους εργαζόμενους της και τους πελάτες της.

Συμπεράσματα

Μια νέα τάση έχει κάνει εδώ και λίγα χρόνια δυναμικά την εμφάνισή της στη διασκέδαση της Ελλάδας, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, αυτή των μεγάλων πολυχώρων που συνδυάζουν καφέ, μπαρ και εστιατόριο και λειτουργούν όλη την ημέρα. Χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι οι άνετοι χώροι που διαθέτουν, οι οποίοι περιλαμβάνουν συνήθως χώρο για ποτό, φαγητό και καφέ, χώρο παραστάσεων όπου φιλοξενούνται συναυλίες, εκθέσεις, θεατρικές παραστάσεις, workshops, παραστάσεις χορού, προβολές ταινιών και Dj Sets. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν αυξημένα έξοδα, καθώς χρειάζονται αρκετό προσωπικό και οι χώροι τους απαιτούν υψηλά λειτουργικά έξοδα.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ο χώρος του τουρισμού, της φιλοξενίας και της εστίασης γενικότερα έχει μια σειρά από προβλήματα που σχετίζονται με το προσωπικό. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη στη βιομηχανία του τουρισμού, της φιλοξενίας και γενικότερα της εστίασης αντιμετωπίζουν πραγματικές προκλήσεις στην πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός αφοσιωμένου, ικανού, εύκολα-διαχειρίσιμου και καλά κινητοποιημένου εργατικού δυναμικού το οποίο επικεντρώνεται στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον ολοένα και πιο απαιτητικό πελάτη.

Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό για τη βελτίωση της απόδοσης στο χώρο της διατροφής και των ποτών είναι ισχυρή και επικεντρώνεται στις εξής στρατηγικές που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Redman & Matthews, 1998):

- *Πρόσληψη και επιλογή*
- *Διατήρηση του προσωπικού*
- *Ομαδική εργασία.*

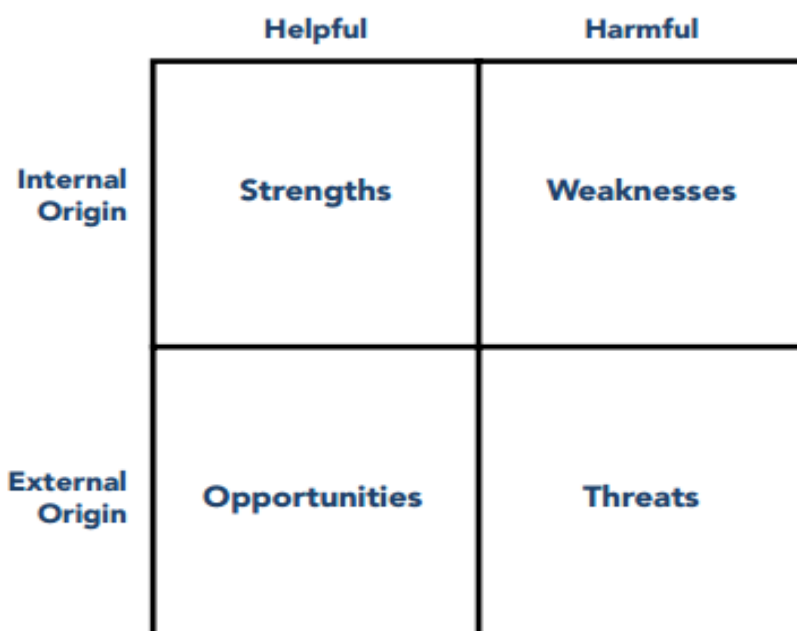
- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*
- *Αξιολόγηση*
- *Επιβράβευση της ποιότητας*
- *Η ασφάλεια της εργασίας*
- *Η συμμετοχή και οι σχέσεις των εργαζομένων*

Επιπλέον ,ένα βασικό θέμα, ζωτικής σημασίας, για την επιτυχία της κάθε επιχειρηματικής απόπειρας στον τομέα της εστίασης είναι η ασφάλεια του προσωπικού της επιχείρησης. Οι ανθυγιεινοί και μη ασφαλείς χώροι εργασίας θα πρέπει να είναι μια ανησυχία σε όλους τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούνται στον κλάδο της φιλοξενίας και της εστίασης. Έτσι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εφαρμόζουν όλες τις απαραίτητες δικλίδες που απαιτεί ο νόμος σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων και επιπλέον να αναγνωρίζουν όλους τους πιθανούς κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένο το προσωπικό, ώστε να παίρνουν τις κατάλληλες προφυλάξεις.

Κεφάλαιο 5^ο : SWOT Analysis & Balanced Scorecard

ΑνάλυσηSWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η έννοια SWOT, η οποία αντιπροσωπεύει τις δυνατά στοιχεία (strengths), τις αδυναμίες (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που έχει μια εταιρεία, είναι ένα αναλυτικό πλαίσιο το οποίο βοηθά τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις τους και βρουν τις κατάλληλες αγορές. Η μέθοδος δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 1960 από τους Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews and William D. Book στο βιβλίο τους "Business Policy, Text and Cases" (R.D. Irwin, 1969).

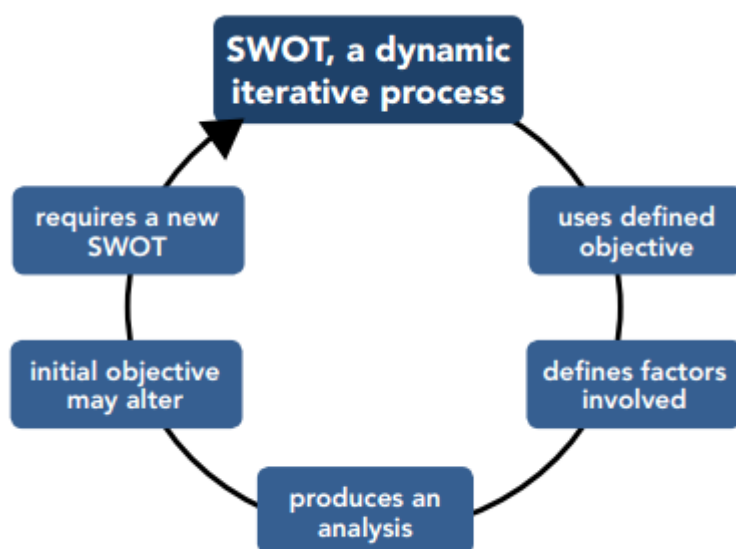


Εικόνα 5.1: SWOT Analysis, πηγή : (FME, 2013)

Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές ανατανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Ουσιαστικά η ανάλυση

SWOT παρέχει πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν στον συγχρονισμό των ικανοτήτων και των πόρων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Είναι σημαντικό, κατά την ανάλυση SWOT να δηλώνεται συγκεκριμένα ο σκοπός που έχει η εταιρεία και να γίνεται η κατηγοριοποίηση των παραγόντων καθώς αυτά τα δυο είναι αλληλοεξαρτώμενα(FME, 2013). Όπως παρατηρούμε και στην παρακάτω εικόνα, η ανάλυση SWOT είναι μια δυναμική, επαναληπτική διαδικασία.



Εικόνα 5.2: SWOTδιαδικασία, πηγή : (FME, 2013)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει την κουλτούρα, τις ικανότητες, τους πόρους και τα μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν την επιχείρηση μέσα στην αγορά. Επιπλέον, το σημείο στο οποίο μπορεί να προσαρμοστεί μια εταιρεία στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, πρέπει να συμπεριφερθεί σε αυτή την κατηγορία. Αναλυτικότερα(FME, 2013):

- Η κουλτούρα περιλαμβάνει το ήθος, την εικόνα και τις δομές που κυριαρχούν σε μια εταιρεία.
- Οι ικανότητες, αφορούν το κατά πόσο μπορούν να αυξηθούν ή να μειωθούν οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο αυτές οι ικανότητες διαφοροποιούν την εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Οι πόροι περιλαμβάνουν την χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας και τις φυσικές της υποδομές, όπως κτίρια, μηχανήματα κλπ.

- Τα μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με πράγματα τα οποία είναι μοναδικά στην εταιρεία, όπως πατέντες, ειδικά συμβόλαια, πελάτες κλπ.

Στη συνέχεια, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν θεωρούνται δυνατά στοιχεία ή αδυναμίες. Ως δυνατό σημείο θεωρείται κάτι το οποίο έχει θετική επίδραση, προσθέτει αξία ή δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Ως τέτοια παραδείγματα μπορούμε να θεωρήσουμε το διαθέσιμο κεφάλαιο, τους πελάτες, τα δυνατά κανάλια διανομής, τις πατέντες και πολλά άλλα. Από την άλλη μεριά, οι αδυναμίες είναι ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξη της εταιρείας. Οι αδυναμίες αφαιρούν από την αξία και φέρνουν σε μειονεκτική θέση την εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι αδυναμίες δύσκολα μπορούν να αναγνωριστούν με πλήρη ειλικρίνεια, καθώς δημιουργείται μια άμεση αυτό-κριτική. Οι συγκεκριμένη κατηγορία χρειάζεται επενδύσεις ή αναδιάρθρωση σε κάποιες δομές.

Συνήθως, κάποιος πρέπει να κάνει τις εξής ερωτήσεις για να μπορέσει να κατατάξει ένα στοιχείο στα «δυνατά»:

- Τι κάνουμε καλά?
- Ποια χαρακτηριστικά μας δελεάζουν τους πελάτες μας?
- Ποιους πόρους έχουμε στη διάθεση μας?
- Τι θεωρούν οι αντίπαλοι ως δυνατά μας στοιχεία?
- Τι πλεονεκτήματα και σε ποιους τομείς υπερέχουμε έναντι του ανταγωνισμού?

Από την άλλη μεριά,, κάποιος πρέπει να κάνει τις εξής ερωτήσεις για να μπορέσει να κατατάξει ένα στοιχείο στις «αδυναμίες»:

- Τι γίνεται λάθος?
- Τι μπορεί να βελτιωθεί ή να αλλαχθεί?
- Πώς συγκρίνονται οι επιδόσεις μας με αυτές των ανταγωνιστών?
- Τι πληροφορίες παίρνουμε από τους πελάτες μας και πώς ανταποκρινόμαστε σε αυτές?
- Τι πρέπει να αποφύγουμε?
- Τι περιορισμούς έχουμε?

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία δηλαδή την αγορά, το οικοσύστημα και όλα τα τρίτα μέρη τα οποία εμπλέκονται. Συγκεκριμένα(FME, 2013):

- Η αγορά αφορά το κομμάτι εκείνο της αγοράς που προωθούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες και περιλαμβάνει όλους τους πελάτες.
- Το οικοσύστημα είναι κάτι πέρα από την αγορά και περιλαμβάνει τωρινές και μελλοντικές τεχνολογίες, όπως επίσης και προτεινόμενα επιχειρησιακά

μοντέλα. Επιπλέον περιλαμβάνει το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.

- Τα τρίτα μέρη αφορούν όλες εκείνες τις οντότητες που συναναστρέφονται με την επιχείρηση, αλλά δεν είναι πελάτες π.χ. προμηθευτές, συνεργάτες, κυβερνήσεις, ανταγωνιστές κλπ.

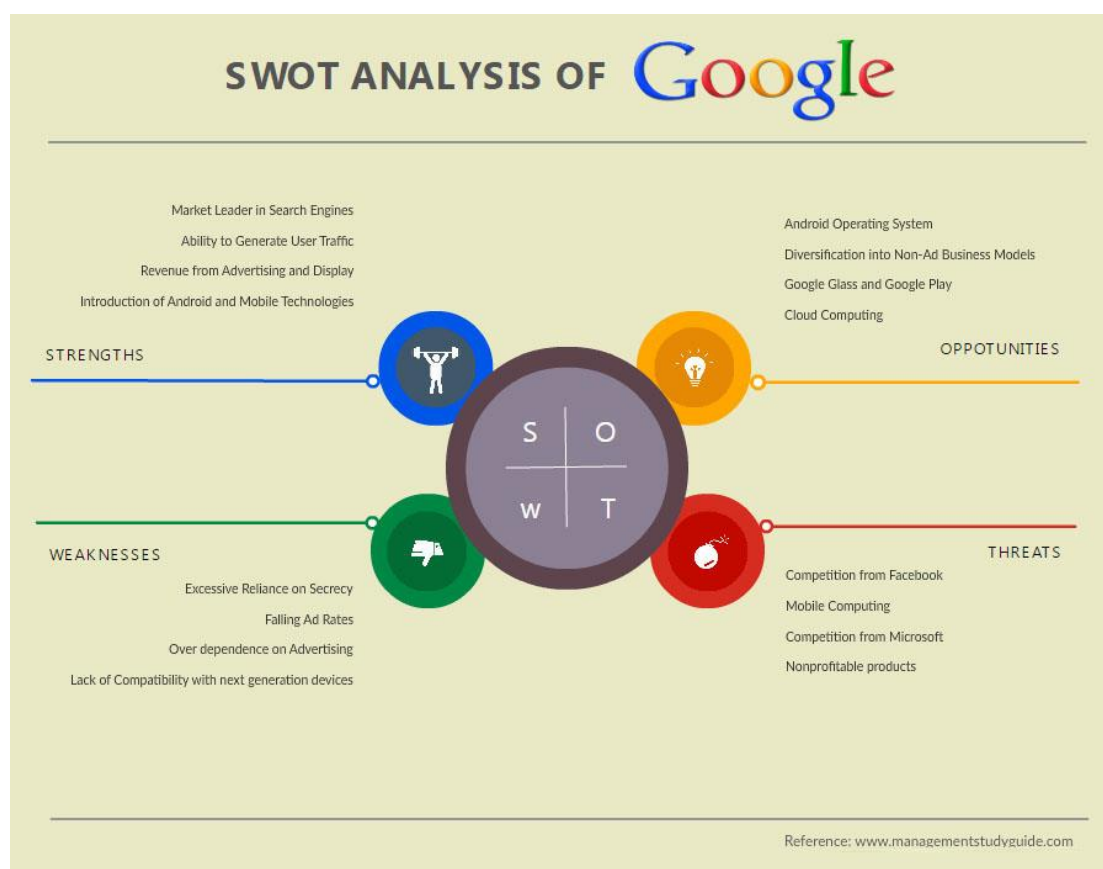
Στη συνέχεια, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν θεωρούνται ευκαιρίες ή απειλές. Οι ευκαιρίες μπορούν να προκύψουν από αλλαγές στην τεχνολογία, στις μεθόδους παραγωγής, στις συνήθειες των καταναλωτών, στην δομή της αγοράς κλπ. Επιπλέον ευκαιρίες μπορούν να προέλθουν από την επίλυση ενός υπάρχον προβλήματος. Από την άλλη πλευρά, οι απειλές δημιουργούνται από εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν ανήκουν στον έλεγχο της εκάστοτε εταιρείας. Οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται, για να μην εκπλαγούν αρνητικά, ώστε να τις αντιμετωπίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα. Οι απειλές περιλαμβάνουν την αύξηση των τιμών των προμηθευτών, ύφεση στην αγορά, μείωση των τιμών των ανταγωνιστών κ.α.

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης Ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης αυτών. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτό το τομέα.

Για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση SWOT πρέπει :

- Τα στοιχεία να είναι σαφή και μετρήσιμα (π.χ. κοστολογικό πλεονέκτημα €/τόνο και όχι το γενικόλογο «καλή σχέση ποιότητας- τιμής»)
- Τα θέματα που προβληματίζουν, να καταγραφούν με σειρά βαρύτητας σε περιεχόμενο και ουσία, με την αντίστοιχη προτεραιότητα (π.χ. οι πελάτες κάνουν παράπονα, γιατί δεν μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα με το τμήμα πωλήσεων για να δώσουν την παραγγελία τους- σε σχέση με τα παράπονα των υπαλλήλων στο τμήμα πωλήσεων ότι δεν έχουν πίνακες ζωγραφικής στους τοίχους...)
- Να επιβεβαιωθεί ότι οι επιλογές που αποφασίστηκαν, μεταφέρθηκαν σωστά στο επόμενο στάδιο της δημιουργίας των στρατηγικών ενεργειών.
- Να γίνεται η ανάλυση SWOT στην περιοχή που προβληματίζει περισσότερο πχ για κάποιο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων, και μη «χάνεται» όλη την επιχείρηση
- Να γίνεται η ανάλυση SWOT σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία όπως π.χ. η ανάλυση PESTEL

Στην παραπάνω εικόνα παρατηρούμε ένα παράδειγμα ανάλυσης SWOT που έχει γίνει για την εταιρεία Google.



Εικόνα 5.3: Ανάλυση SWOT της Google , πηγή :<http://creately.com/SWOT-Analysis-Software>

Η ανάλυση SWOT είναι μία σχετικά απλή μέθοδος- εύκαμπτη μέθοδος, η οποία μπορεί να κατανοηθεί από το καθένα και η εφαρμογή της δεν χρειάζεται ειδικευμένες- τεχνικές γνώσεις.

Από την άλλη μεριά, η SWOT ανάλυση ενσωματώνει και τα δύο περιβάλλοντα (εσωτερικό και εξωτερικό) της επιχείρησης υλοποιείται σε διάφορες εκδοχές και πολλές φορές εκλαμβάνεται ως ένα αυτοδύναμο εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής την ώρα που οι σχετικοί μέθοδοι και τα εργαλεία έχουν αυξηθεί, παρα-γνωρίζοντας ότι αυτή αποτελεί μηχανισμό αποτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και μόνο (Κούρτης, 2007).

Όλα τα παραπάνω αφορούν την SWOT ανάλυση που ουσιαστικά χαρτογραφεί μια επιχείρηση, ώστε να μπορέσει μετά να δημιουργήσει ένα σωστό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η SWOT ανάλυση αποτελεί το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άλλων συμπληρωματικών εργαλείων επιβεβαιώνεται ή

αναπροσαρμόζεται η αποστολή της επιχείρησης, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων(Κούρτης, 2007).

Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας - Balanced Scorecard - BSC

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, Balanced Scorecard ή BSC που προτάθηκε το 1996 από τους Kaplan και Norton, είναι ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται στη στρατηγική διαχείριση για να εντοπίσει και να βελτιώσει τις διάφορες εσωτερικές λειτουργίες μιας επιχείρησης και τα αντίστοιχα εξωτερικά αποτελέσματα τους.

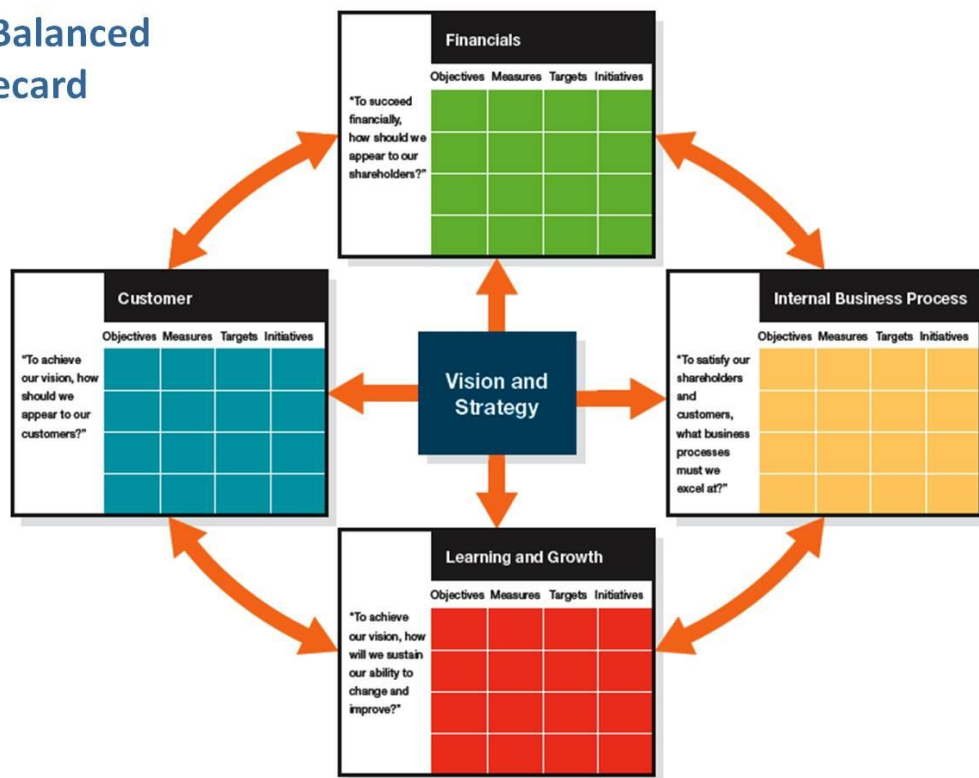
Πρόκειται για ένα στρατηγικό σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους στόχους και το όραμα μιας εταιρείας. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση και την παροχή πληροφοριών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η συλλογή δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή ποσοτικών αποτελεσμάτων, καθώς οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται ερμηνεύονται από τους διευθυντές και τα στελέχη, παράλληλα χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων για την εταιρεία.

Στην διαρκή προσπάθεια να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να υιοθετούν μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών. Ωστόσο οι επιδόσεις αυτές είναι αποτέλεσμα επιλογών και αποφάσεων που λήφθηκαν κατά το παρελθόν. Είναι γνωστό οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης, τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθά τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις.

Η Balanced Scorecard μελετά την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις παραμέτρους(Πυθαρούλιος):

- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη (financial)
- τον πελάτη (customer)
- τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (internal business process)
- τη μάθηση και την ανάπτυξη (learning and growth perspectives)

The Balanced Scorecard



Εικόνα 5.4: Balanced Scorecard , πηγή :(Maqbool, 2016)

Η χρηματοοικονομική παράμετρος (financial perspective), ασχολείται με θέματα που αφορούν τις οικονομικές προσδοκίες των μετόχων, το σχεδιασμό που έχει γίνει με στόχο την επίτευξη των προσδοκιών αυτών, την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων κλπ. Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία, ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

Η πελατειακή παράμετρος (Customer perspective), εξετάζει την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση, το τρόπο με τον οποίο η εταιρία ικανοποιεί τις ανάγκες τους, την αντίληψη της αγοράς για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Για την σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που την διέπει, για την καλύτερη εξυπηρέτησή της, από τις τρεις παρακάτω αρχές (Niven, 2002):

- **Λειτουργική τελειότητα (Operational Excellence):** Οι εταιρείες που στοχεύουν σε λειτουργική τελειότητα, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές, ευκολία και συχνά δεν σπαταλούν ενέργεια σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες.

- **Ηγεσία προϊόντων (Product Leadership):** Οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν απλά τα καλύτερα προϊόντα στην αγορά.
- **Οικειότητα πελατών (Customer Intimacy):** Κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις εταιρείες που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές της μιας φοράς, αντίθετα μάλιστα εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών.

Η εκάστοτε αρχή που θα επιλέγει, θα αποτελέσει οδηγητήριο παράγοντα για την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων για την διάσταση αυτή και στη συνέχεια επιμέρους δεικτών επίδοσης για κάθε ένα στόχο από τους προηγούμενους.

Η παράμετρος μάθησης και ανάπτυξης (Learning and Growth perspective), δίνει έμφαση στην κουλτούρα της εταιρίας η οποία σχετίζεται με την επιθυμία να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της. Επιπλέον ασχολείται με θέματα που άπτονται των ανθρωπίνων πόρων όπως η ικανοποίηση, η διατήρηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του Scorecard. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (Internal Business Processes perspectives), εξετάζουν πώς και με ποιες βελτιώσεις των εσωτερικών διαδικασιών θα γίνουν αποδοτικότερες οι σχέσεις με τους προμηθευτές (πχ μείωση κόστους προμηθειών, γρηγορότερη τροφοδοσία κλπ) αλλά και προσφορά μεγαλύτερης ικανοποίησης προς τους πελάτες (πχ καλύτερη ποιότητα, γρηγορότερη εξυπηρέτηση κλπ). Σε αυτήν τη διάσταση του Balanced Scorecard, προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προσδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μετόχους της. Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδό της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να προσδιοριστούν εξ' ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες, αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων.

Η Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε

οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η Balanced Scorecard είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση των επιχειρήσεων, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Πρώτον, επειδή συνδυάζοντας χρηματοοικονομικούς και μη - χρηματοοικονομικούς δείκτες ασχολείται με μελλοντικές τάσεις και κάνει προληπτική στρατηγική πολιτική. Και δεύτερον, διότι παρέχει ένα δομημένο οδηγό για την επιλογή των δεικτών που αφορούν τη διαχείριση της μεθόδου της εταιρείας. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη Balanced Scorecard για τη μέτρηση των επιδόσεων της εταιρείας. Η αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard έγκειται σε μια καλή κατανόηση των βασικών αρχών της, όπου η πλήρης εφαρμογή τους αφορά τη διαχείριση της εταιρείας (Maqbool, 2016).

Χρησιμοποιώντας τη Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς στα παρακάτω στοιχεία (Maqbool, 2016):

1. Αποστολή, Όραμα και Αξίες.
2. Προοπτικές, Στρατηγικούς Χάρτες και Στόχους.
3. Πρόταση αξίας για τον πελάτη.
4. Οι δείκτες Στόχοι.
5. Στρατηγικές πρωτοβουλίες.
6. Υπευθυνότητα και Πόροι
7. Υποκειμενική αξιολόγηση.

Το σύστημα Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτό τον τρόπο το Scorecard επιλύει πολλά από τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα είναι σε θέση να υπερνικήσει το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους του συχνά ασαφές οράματος της εταιρείας ή είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Balanced Scorecard στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μια εταιρεία. Το σύστημα Balanced Scorecard, τέλος, είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να

ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η SWOT ανάλυση αποτελεί το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άλλων συμπληρωματικών εργαλείων επιβεβαιώνεται ή αναπροσαρμόζεται η αποστολή της επιχείρησης, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, Balanced Scorecard ή BSC είναι ένα στρατηγικό σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους στόχους και το όραμα μιας εταιρείας. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση και την παροχή πληροφοριών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η Balanced Scorecard μελετά την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις παραμέτρους (Πυθαρούλιος):

- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη (financial)
- τον πελάτη (customer)
- τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (internal business process)
- την μάθηση και την ανάπτυξη (learning and growth perspectives)

Χρησιμοποιώντας τη Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς στα παρακάτω στοιχεία (Maqbool, 2016):

1. Αποστολή, Όραμα και Αξίες.
2. Προοπτικές, Στρατηγικούς Χάρτες και Στόχους.
3. Πρόταση αξίας για τον πελάτη.
4. Οι δείκτες Στόχοι.
5. Στρατηγικές πρωτοβουλίες.
6. Υπευθυνότητα και Πόροι
7. Υποκειμενική αξιολόγηση.

CaseStudy: Nālu Café



Προφίλ Εταιρείας

Ο πολυχώρος Nālu Café είναι ένα φημισμένο all day café-restaurant επί της Λεωφόρου Ποσειδώνος, στην Παραλία Ακτή του Ηλίου στον Άλιμο. Είναι μία Ανώνυμη Εταιρεία, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της στις 8 Απριλίου του 2014 και έχει ως σκοπό την λειτουργία και εκμετάλλευση καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Η τοποθεσία της εταιρείας είναι σε ένα σημείο το οποίο δεν ήταν ποτέ συνδεδεμένο με τέτοιου τύπου επιχειρήσεις και δεν αποτελούσε ποτέ πιάτσα καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, καθώς το Nalu είναι ένα καλοκαιρινό μαγαζί το οποίο έχει καταφέρει να διατηρήσει το κοινό του με εξίσου επιτυχία και το χειμώνα.

Η επιχείρηση διαθέτει ένα χώρο με ethnic επιρροές διακοσμημένο και σχεδιασμένο από την αρχιτεκτονα εσωτερικών χώρων Αλεξάνδρα Νικολάου 1, με μεγάλους αναπαυτικούς καναπέδες, προσεγμένη μουσική και μεγάλες τζαμαρίες με θέα στην

¹<http://okapilight.gr/item/nalu-cafe/#>

θάλασσα. Επιπλέον, διαθέτει μεγάλο εξωτερικό χώρο όπου το καλοκαίρι η «δράση» μεταφέρεται στην παραλία. Συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες που προσφέρει καλύπτουν ένα ευρύ κοινό και προσφέρονται από νωρίς το πρωί έως τα ξημερώματα της επόμενης μέρας. Στους χώρους του μπορεί κάποιος να πει καφέ και να δοκιμάσει ένα από τα snacks νωρίς το πρωί, να κάνει ένα ήρεμο business meeting, να απολαύσει της μοναδικές γαστρονομικές δημιουργίες, να δροσιστεί με τα ιδιαίτερα cocktails και να διασκεδάσει πίνοντας το ποτό του από νωρίς το απόγευμα μέχρι αργά το βράδυ σε ένα από τα parties που συνήθως διοργανώνει.

Η επιχείρηση έχει κερδίσει ένα μεγάλο ποσοστό της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και έχει ανοίξει το εύρος των δυνητικών της πελατών. Ενδεικτικό της επιτυχίας του είναι το σημείο το οποίο βρίσκεται, το οποίο με το άνοιγμα της επιχείρησης το 2014 έγινε πιάτσα, με συνέπεια να αναπτυχθεί περαιτέρω προσελκύνοντας κόσμο από άλλα πιο δημοφιλή, μέχρι εκείνο το σημείο, μέρη στη παραλιακή λεωφόρο.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της επιτυχίας της είναι ότι η εταιρεία αύξησε την **καθαρή της θέση** από 100,000 € σε 453.105,00 € μέσα στις δύο πρώτες εταιρικές της χρήσεις. Συγκεκριμένα, η εταιρεία την περίοδο 8 Απριλίου - 31 Δεκεμβρίου 2014 (πρώτη χρήση) είχε **Κύκλο εργασιών (πωλήσεις) 2.157.899,99 €**, οι οποίες αντιστοιχούν σε **119.429,72€ καθαρά κέρδη**, απαλλαγμένα από όλα τα συναφή έξοδα και τους σχετικούς φόρους. Σημαντική αύξηση στα καθαρά κέρδη, μετά φόρων, πέτυχε τη χρονιά 2015, τα οποία ανήλθαν σε **358.207,28 €** και είναι πάρα την κατά 3μήνες μεγαλύτερη χρήση, προφανώς βελτιωμένα.

Ένα ακόμα θετικό σημείο είναι ότι η εταιρεία δεν έχει κάποιο μακροπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο δάνειο το οποίο να τη βαραίνει. Έχει όμως διάφορες Εμπορικές υποχρεώσεις οι οποίες για το 2015 ανέρχονται σε **501.854,35 €**, η οποίες είναι αυξημένες σε σχέση με το αντίστοιχο ποσό των **407.481,27 €** του 2014.

Η επιχείρηση έχει σημαντικά Έξοδα διάθεσης, τα οποία γίνονται με σκοπό την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες και είναι αποτέλεσμα του σχετικά μεγάλου αριθμού ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση.

Σημαντικό στοιχείο στην επιτυχία της επιχείρησης αποτελεί το προσωπικό της. Λόγω του χαρακτήρα της επιχείρησης και των υπηρεσιών που προσφέρει απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων οι οποίοι φροντίζουν από την κουζίνα (executiveσεφ) μέχρι διάφορους καλλιτέχνες στα πάρτυ τα οποία διοργανώνει. Πέρα από τις άψογες υπηρεσίες που προσφέρει, το προσωπικό είναι πάντα ευγενικό και ζεστό με τους πελάτες.

S.W.O.T. Ανάλυση Nālu Café

Στη συνέχεια προχωράμε στην ανάλυση της εξεταζόμενης επιχείρησης μέσω της μεθόδου S.W.O.T.. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσουμε μέσα από την διαδικασία της SWOT Analysis, θα μειώσουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα μας δοθεί έτσι η δυνατότητα να προβούμε σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

S.W.O.T.

INTERNAL FACTORS	
STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τοποθεσία-Διακόσμηση ➤ Προσωπικό ➤ Μηδενικός Δανεισμός ➤ Φήμη για ποιοτικό φαγητό-ποτό, ποικιλία στις επιλογές & εξαιρετικό service ➤ Value for Money ➤ Δυνατότητα δεξιώσεων ➤ Άνετη πρόσβαση- Parking ➤ Συχνά Party ➤ Ποιοτικοί Προμηθευτές 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επηρεάζεται από την Εποχή ➤ Υψηλό κόστος συντήρησης-Λειτουργίας

EXTERNAL FACTORS	
OPPORTUNITIES (+)	THREATS (-)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Νέο κατάστημα - franchise ➤ Νέα menu ➤ Επέκταση στην παραλία (Καλοκαίρι) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Άδεια Λειτουργίας ➤ Ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον (φόροι- εισφορές κλπ)

	➤ Ανταγωνισμός
	➤ Ύφεση

Δυνατά Σημεία

Στα δυνατά σημεία του Nālu Café περιλαμβάνεται η μοναδική του τοποθεσία. Η απεριόριστη θέα στη θάλασσα και η εξαιρετική του διακόσμηση με ethnic επιρροές το καθιστά πόλο έλξης χειμώνα-καλοκαίρι. Ένα ακόμα θετικό σημείο αποτελεί το προσωπικό της επιχείρησης το οποίο πέρα από άριστα εκπαιδευμένο, είναι και ζεστό με τον κόσμο, προσφέροντας του έτσι πάρα πολύ καλές υπηρεσίες. Στους χώρους του μπορεί κάποιος να δοκιμάσει μια πληθώρα γεύσεων καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, σε πολύ καλές τιμές σε σχέση με την ποιότητα που απολαμβάνει. Σε αυτό συμβάλλει και η υψηλή ποιότητα όλων των υλικών που χρησιμοποιούνται, καθώς για τον εφοδιασμό της η επιχείρηση διαλέγει από τους κορυφαίους σε ποιότητα προμηθευτές. Επίσης η επιχείρηση έχει μηδενικό δανεισμό, κάτι που την καθιστά οικονομικά υγιή και φερέγγυα. Επιπλέον, κάθε εβδομάδα διοργανώνονται διάφορα πάρτυ με αποτέλεσμα να αυξάνεται η φήμη του και να προσελκύει νέους πελάτες. Το μαγαζί διαθέτει άνετο χώρο πάρκινγκ, σημαντικό στοιχείο αφού η γύρω περιοχή έχει περιορισμένες διαθέσιμες θέσεις για παρκάρισμα, ιδίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Τέλος, διατίθεται χώρος δεξιώσεων, στον οποίο μπορούν να διοργανωθούν δεξιώσεις και συνέδρια όλες τις εποχές του χρόνου συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των εσόδων.

Αδύνατα σημεία

Στα αδύνατα σημεία συγκεταλέγεται το υψηλό κόστος συντήρησης μίας τέτοιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το Nālu Café διαθέτει αρκετά μεγάλο εσωτερικό και εξωτερικό χώρο, οι οποίοι απαιτούν υψηλά πάγια έξοδα, όπως ενοίκια και συντήρηση. Επιπλέον το κόστος χρήσης, το κόστος λειτουργίας, οι ανάγκες για προσωπικό και τα έξοδα λειτουργίας είναι αρκετά μεγάλα. Τέλος, εξαιτίας της τοποθεσίας του, η εταιρεία είναι ευάλωτη στην εποχικότητα της διασκέδασης. Συγκεκριμένα, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες υπάρχει πάρα πολύ μεγάλη ζήτηση για όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες που διαθέτει, ενώ κατά τους χειμερινούς μήνες ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της πελατείας του αναζητά σε άλλου τύπου μαγαζιά παρόμοιες υπηρεσίες, αφού εξωτερικοί του χώροι είναι ευάλωτοι στα

καιρικά φαινόμενα και δεν μπορεί να τους εκμεταλευτεί. Τέλος, η εκμετάλευση της παραλίας, οι οποίοι συνεισφέρει ένα μεγάλο μέρος των εσόδων, κατά τους χειμερινούς μήνες δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί.

Ευκαιρίες

Μια ευκαιρία ζωτικής σημασίας είναι η εκμετάλευση του brandname που έχει δημιουργήσει για το άνοιγμα ενός πολυχώρου σε κάποια άλλη περιοχή της Αθήνας ή γενικότερα της Ελλάδας, προκειμένου να προσφέρει παρόμοιες υπηρεσίες και να εκμεταλλευτεί το όνομα του σε νέες αγορές. Ειδικότερα, θα μπορούσε για παράδειγμα να πουλήσει τα δικαιώματα του ονόματος και να δημιουργήσει επιπρόσθετα έσοδα από πιθανά “Royalty’s” ή να ανοίξει ένα νέο μαγαζί υπο την ίδια διαχείριση και με ίδια κεφάλαια.. Ένα σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης θεωρείται και το εστιατόριο της. Το μενού καλύπτει κάποιες ethnic γεύσεις, αλλά σίγουρα θα μπορούσε να ανανεωθεί για να καλύψει ένα ευρύτερο κοινό. Συγκεκριμένα, θα μπορούσε να περιλαμβάνει στο μενού του κάποια πιάτα sushi, τα οποία είναι αρκετά δημοφιλή σε τέτοιους χώρους. Έτσι, ενισχύοντας το ήδη υπάρχον μενού και εκμεταλλεύοντας τους ήδη καλούς χώρους του θα μπορέσει να προσεγγίσει νέους πελάτες. Τέλος, θα μπορούσε να επεκτείνει ακόμα περισσότερο το κομμάτι της επιχείρησης που σχετίζεται με την παραλία. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να μισθώσει τους γύρω χώρους επί της παραλίας προκειμένου να ικανοποιήσει την αυξημένη ζήτηση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.

Απειλές

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κυριότερη απειλή για την επιχείρηση είναι το πλαίσιο του νομικού αλλά και του οικονομικού καθεστώτος που είναι αναγκασμένη να λειτουργεί. Συγκεκριμένα, το νομικό πλαίσιο κατά το οποίο είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί η επιχείρηση είναι ασαφές με αποτέλεσμα να είναι ευάλωτη σε απρόσμενα έξοδα όπως διάφορα πρόστιμα. Εξαιτίας της τοποθεσίας του (κοντά στον αιγιαλό) και βάση υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι υπόχρη σε ένα σωρο νόμους, οι οποίοι πολλές φορές διακρίνονται από κάποια ασάφεια. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι στην Ελλάδα τα συστήματα των εισφορών (υπαλλήλων και εργοδοτών) αλλά και η φορολογία των επιχειρήσεων είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα και αυξανόμενα με

αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνει ένας σωστός προγραμματισμός και φυσικά οι ιδιοκτήτες να είναι αντιμέτωποι με ολοένα και αυξανόμενα έξοδα.

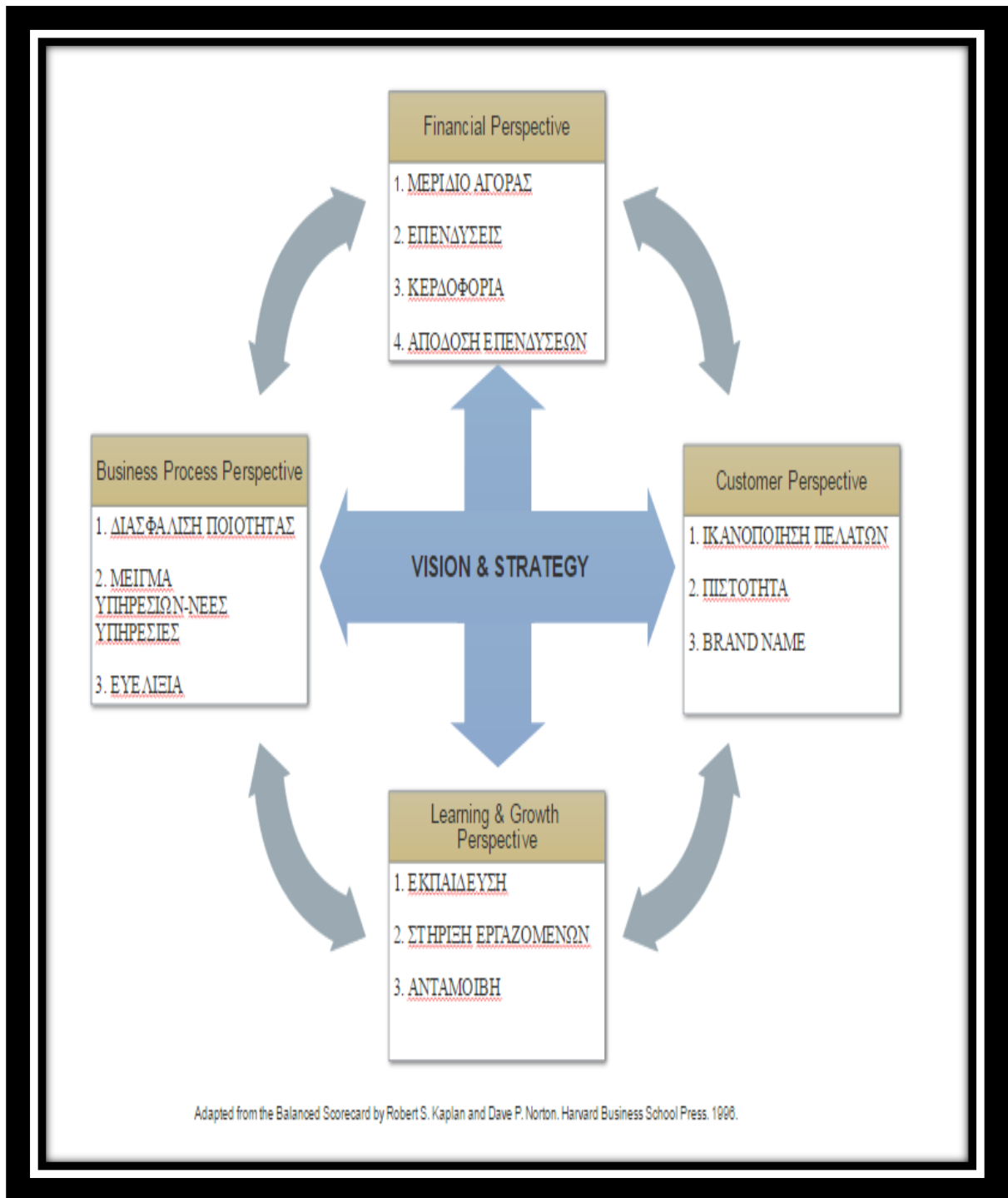
Επιπλέον, σχετικά με τον ανταγωνισμό, σε κοντινή απόσταση λειτουργούν και κάποιοι άλλοι πολυώροιοι, χωρίς να προσφέρουν όμοιες υπηρεσίες, οι οποίοι παίρνουν κομμάτι από την πελατεία, ιδίως κατά τους χειμερινούς μήνες, όπου ένα από τα δυνατότερα κομμάτια της επιχείρησης, η παραλία, δεν λειτουργεί.

Έτσι μετά από την s.w.o.t. ανάλυση προκύπτουν οι στρατηγικοί στόχοι για το Nālu Café οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν στους εξής:

- Διατήρηση της εμπιστοσύνης
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού
- Μείωση του κόστους λειτουργίας
- Βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού

Balanced scorecard

Το όραμα του Nālu Café είναι να είναι *ηγέτης στον κλάδο της εστίασης και να προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις για διασκέδαση.*



Όπως αναφέραμε παραπάνω το όραμα τις εταιρείας είναι να *γίνει ηγέτης στον κλάδο της εστίασης και να προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις σχετικά με την διασκέδαση.*

Δημιουργώντας την Balanced scorecard παρατηρούμε 4 διαστάσεις (την χρηματοοικονομική διάσταση (financial perspective), την πελατειακή διάσταση (Customer perspective) τη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης (Learning and Growth perspective), και τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες

(Internal Business Processes perspectives)) που η κάθε διάσταση έχει τον δικό της ρόλο , αλλά όλες μαζί αλληλοσυνδέονται .

Η κάθε διάσταση αποτελείται από τους αντικειμενικούς της σκοπούς . Στο κέντρο είναι το όραμα της επιχείρησης . Για να επιτευχθεί η balanced scorecard χρειάζεται να δώσουμε έμφαση στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση , καθώς η εταιρεία πουλάει υπηρεσίες και την επιτυχία της την οφείλει στους ανθρώπους της.

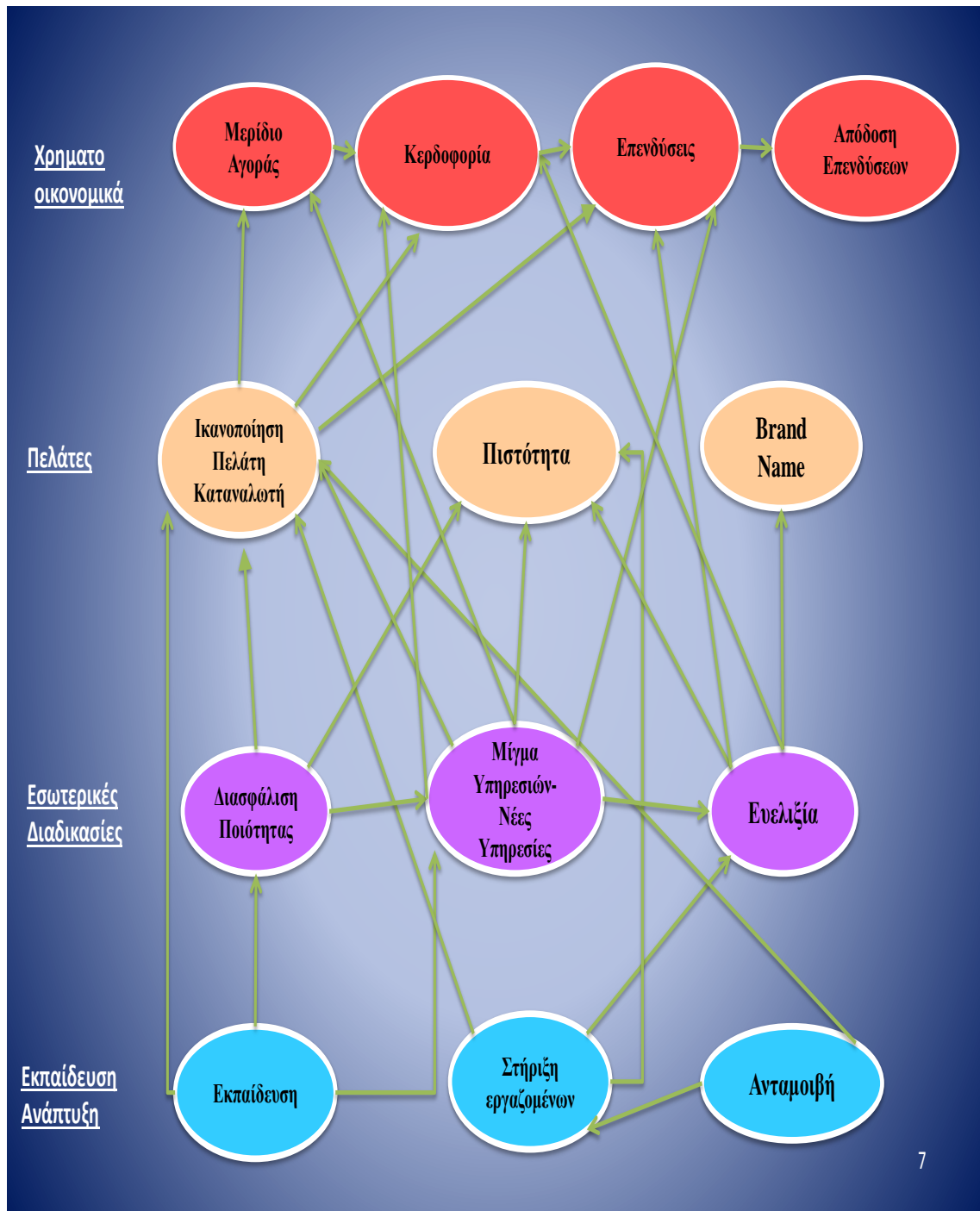
Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να ξεκινήσουμε από την διάσταση ανάπτυξη –και μάθηση . Αυτή η διάσταση είναι η πιο σημαντική για την επιχείρηση, αφού ουσιαστικά περιλαμβάνει τους εργαζόμενους της . Έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, επειδή όλα ξεκινούν από αυτή την διάσταση , δηλαδή τους εργαζόμενους της. Μέσα από αυτή την διάσταση αναδεικνύεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση ως κουλτούρα και οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση . Η επιχείρηση μετρά διάφορους δείκτες για να παρατηρήσει πόσο κοντά είναι στους εργαζομένους της.

Στη συνέχεια επομένη διάσταση είναι οι εσωτερικές διαδικασίες, όπου περιλαμβάνεται η διασφάλιση ποιότητας, νέες υπηρεσίες και η ευελιξία.

Η διάσταση των πελατών που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση πελατών, την πιστότητα και το brandname και η χρηματοοικονομική διάσταση που αποτελείται από τους αντικειμενικούς σκοπούς μερίδιο αγοράς , κερδοφορία , επενδύσεις , απόδοση επενδύσεων .

Στρατηγικός χάρτης Nālu Café

Στην παρακάτω εικόνα παρατηρούμε το στρατηγικό χάρτη με τις αλληλοσυνδέσεις που υπάρχουν σε κάθε αντικειμενικό σκοπό της κάθε διάστασης :



7

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ικανοποίηση Πελάτη (Πελάτες)	Με την εκπαίδευση εργαζομένων παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσία στους πελάτες
	Μίγμα Υπηρεσιών- Νέες Υπηρεσίες (Εσωτ. Διαδικασίες)	Με την εξειδικευμένη εκπαίδευση θα ανακαλύψουν νέες ποιοτικές υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή
	Διασφάλιση Ποιότητας (Εσωτ. Διαδικασίες)	Με την εκπαίδευση θα υπάρχει καλύτερο πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας με νέους μεθόδους
ΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Ευελιξία (Εσωτ. Διαδικασίες)	Δυνατότητα για ευελιξία μέσα από την έμπνευση των εργαζομένων
	Ικανοποίηση Πελάτη (Πελάτες)	Αύξηση ηθικού εργαζομένων-καλύτερες υπηρεσίες
	Πιστότητα (Πελάτες)	Μέσα από την έμπνευση των εργαζομένων προκύπτει και η πιστότητα . Βγαίνει προς τα έξω η καλή εικόνα .
Ανταμοιβή	Ικανοποίηση Πελάτη (Πελάτες)	Μέσα από την ευχαρίστηση των εργαζομένων προκύπτει και η καλύτερη παροχή υπηρεσιών
	Στήριξη Εργαζομένων (Εκπαίδ./Αναπτ.)	Οι αποδοτικές ανταμοιβές είναι ένας τρόπος στήριξης των εργαζομένων

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μίγμα Υπηρεσιών- Νέες Υπηρεσίες (Εσωτ. Διαδικασίες)	Διασφάλιση ποιότητας των νέων προϊόντων
	Ικανοποίηση Πελάτη (Πελάτες)	Καλή ποιότητα θέλει ένας ικανοποιημένος πελάτης
	Πιστότητα (Πελάτες)	Πιστότητα πελατών μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών
ΜΙΓΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ- ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Μερίδιο Αγοράς (Χρηματοοικονομικά)	Αύξηση μεριδίου αγοράς με νέες υπηρεσίες
	Ικανοποίηση Πελάτη (Πελάτες)	Νέες υπηρεσίες για την ικανοποίηση πελατών
	Επενδύσεις (Χρηματοοικονομικά)	Επενδύσεις με νέα προϊόντα και υπηρεσίες
	Κερδοφορία (Χρηματοοικονομικά)	Αύξηση κερδοφορίας με νέα προϊόντα και υπηρεσίες
	Ευελιξία (Εσωτ. Διαδικασίες)	Νέες υπηρεσίες δίνουν ευελιξία στην επιχείρηση ως προς την ανάπτυξη της
	Πιστότητα (Πελάτες)	Με νέα προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργείται πιστότητα πελατών
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	Πιστότητα (Πελάτες)	Η ευελιξία δημιουργεί την αυξημένη πιστότητα και δίνει ένα αίσθημα ευθύνης στον πελάτη

	Επενδύσεις (Χρηματοοικονομικά)	Ευελιξία σε καινοτόμες επενδύσεις
	Brand Name (Πελάτες)	Αντιμετώπιση αβεβαιοτήτων μέσω της ευελιξίας και διατήρηση καλού brand name
	Κερδοφορία (Χρηματοοικονομικά)	Μεγαλύτερη ευελιξία σε προβλήματα , μεγαλύτερη κερδοφορία

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ		
ΠΕΛΑΤΕΣ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	Μερίδιο Αγοράς (Χρηματοοικονομικά)	Αύξηση ικανοποίησης πελατών - αύξηση μεριδίου αγορά
	Κερδοφορία (Χρηματοοικονομικά)	Αύξηση πελατών- αύξηση κερδοφορίας
	Επενδύσεις (Χρηματοοικονομικά)	Αύξηση κερδοφορίας-αύξηση των επενδύσεων
ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ	Κερδοφορία (Χρηματοοικονομικά)	Η πιστότητα των πελατών αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης
	Brand Name (Πελάτες)	Η πιστότητα των πελατών δημιουργεί καλό Brand name

BRAND NAME	Μερίδιο Αγοράς (Χρηματοοικονομικά)	Καλό brand name δημιουργεί αύξηση στο μερίδιο αγοράς
	Επενδύσεις (Χρηματοοικονομικά)	Οι επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν έχοντας ένα καλό Brand name

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ		
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	Κερδοφορία (Χρηματοοικονομικά)	Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς , μεγαλύτερη κερδοφορία

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	Επενδύσεις (Χρηματοοικονομικά)	Μεγαλύτερη κερδοφορία , περισσότερες επενδύσεις
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	Απόδοση των Επενδύσεων (Χρηματοοικονομικά)	Περισσότερες επενδύσεις , μεγαλύτερη απόδοση επενδύσεων

Στη συνέχεια θα παρατηρήσουμε τους παρακάτω πίνακες για να δούμε πως διαμορφώνονται οι δείκτες μετρήσεων των αντικειμενικών σκοπών στην κάθε διάσταση στη balanced scorecard.

Στη Χρηματοοικονομική συνιστώσα οι σκοποί είναι τέσσερεις και έχουν οριστεί ως αύξηση του μεριδίου της αγοράς, αύξηση της κερδοφορίας, δημιουργία και απόδοση των επενδύσεων. Οι αντίστοιχοι στόχοι είναι η αύξηση του μεριδίου στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία, η αύξηση των καθαρών κερδών και η δημιουργία ενός συνόλου επενδύσεων οι οποίες θα έχουν θετική απόδοση σε ένα δεδομένο χρονικό εύρος. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι η εταιρεία θα πρέπει δημιουργήσει καινούργιες υπηρεσίες, ίσως και κάποιο νέο μαγαζί σε άλλη περιοχή, να μειώσει το κόστος λειτουργίας της, να αυξήσει την κερδοφορία της προκειμένου να μπορεί να κάνει επενδύσεις, ενώ παράλληλα θα πρέπει να κάνει μια έρευνα στην αγορά προκειμένου να εντοπίσει αποδοτικές επενδύσεις.

Finance

Objectives	Μερίδιο Αγοράς	Κερδοφορία	Επενδύσεις	Απόδοση Επενδύσεων
Measures	Τζίρος/ Συνολικό Τζίρο της Αγοράς	Καθαρά Κέρδη	Σύνολο Επενδύσεων	Απόδοση/ χρόνος
Targets	Αύξηση Μεριδίου της Αγοράς	Αύξηση Καθ. Κερδών	Αύξηση Συν. Επενδύσεων	Μέγιστη απόδοση
Initiatives	Νέες υπηρεσίες/ Νέο μαγαζί	Μείωση κόστους λειτουργίας	Αύξηση Κερδοφορίας	Έρευνα

Στην Πελατειακή συνιστώσα οι σκοποί είναι τρεις και έχουν οριστεί ως η ικανοποίηση του πελάτη, η Πιστότητα στην εταιρεία και το BrandName. Οι αντίστοιχοι στόχοι είναι η μείωση των παραπόνων, η αύξηση των σταθερών πελατών και η βελτίωση του Brand Name. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι η εταιρεία θα πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων/πελατών, να δημιουργήσει προγράμματα ανταμοιβών για τους καλούς πελάτες και να προβληθεί μέσω της διαφήμισης.

Customer			
Objectives	Ικανοποίηση Πελάτη Καταναλωτή	Πιστότητα	Brand Name
Measures	Αριθμός Παραπόνων	Σταθεροί πελάτες	Γνώμη της αγοράς/ δυνητικών πελατών
Targets	Μείωση των Παραπόνων	Αύξηση Σταθερών πελατών	Βελτίωση του Brand Name
Initiatives	Εκπαίδευση για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων/πελατών	Ανταμοιβές σε συχνούς πελάτες	Διαφήμιση

Στην συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών οι σκοποί είναι τρεις και έχουν οριστεί ως η Διασφάλιση της Ποιότητας, το Μίγμα Υπηρεσιών- Νέες Υπηρεσίες και η Ευελιξία. Οι αντίστοιχοι στόχοι είναι η Βελτίωση των Υπηρεσιών, η Αύξηση των νέων υπηρεσιών/Προϊόντων και η Βελτίωση των θεμάτων που προκύπτουν αλλά και του χρόνου που απαιτούν για επίλυση. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι η εταιρεία θα πρέπει να κάνει συχνούς ελέγχους κατά τη λειτουργία της, όπως επίσης να ελέγχει και τις προμήθειες της για τυχόν μη ποιοτικά προϊόντα. Επιπλέον, πρέπει να διεξάγει Έρευνα στην Αγορά για τις ανάγκες των καταναλωτών και τέλος μέσω της εκπαίδευσης να αυξήσει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της.

Internal Processes			
Objectives	Διασφάλιση Ποιότητας	Μίγμα Υπηρεσιών- Νέες Υπηρεσίες	Ευελιξία
Measures	Αριθμός λαθών/ Παράπονα πελατών	Αριθμός νέων προϊόντων/ Υπηρεσιών	Αριθμός Θεμάτων/Αριθμό επίλυσης
Targets	Βελτίωση των Υπηρεσιών	Αύξηση των νέων υπηρεσιών/Προϊόντων	Βελτίωση των θεμάτων αλλά και του χρόνου που απαιτούν
Initiatives	Έλεγχος κατά τη λειτουργία/ έλεγχος στις προμήθειες	Έρευνα στην Αγορά για ανάγκες	Αύξηση επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων/ Αύξηση εκπαίδευσης

Σχετικά με την συνιστώσα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης οι σκοποί είναι τρεις και έχουν οριστεί ως η Εκπαίδευση, η Στήριξη των εργαζομένων και η ύπαρξη συστήματος ανταμοιβών. Οι αντίστοιχοι στόχοι είναι η Εκπαίδευση δεξιοτήτων του προσωπικού, βελτίωση του κλίματος στις τάξεις του και η ανάδειξη επιτυχημένων επαγγελματιών. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι η εταιρεία θα πρέπει να κάνει σεμινάρια στο προσωπικό της σχετικά με την εξυπηρέτηση στον πελάτη, να αυξήσει τις αρμοδιότητες του Υπεύθυνου προσωπικού και επιβάλει κίνητρα επιβράβευσης- Bonus στους υπαλλήλους της προκειμένου να τους κινητοποιήσει.

Learning and Growth

Objectives	Εκπαίδευση	Στήριξη εργαζομένων	Ανταμοιβή
Measures	Παραπόνων πελατών	Παράπονα Εργαζομένων	Μισθολογικοί πίνακες
Targets	Εκπαίδευση δεξιοτήτων	Βελτίωση του κλίματος στις τάξεις του προσωπικού	Ανάδειξη επιτυχημένων Επαγγελματιών
Initiatives	Σεμινάρια Εξυπηρέτησης Πελάτη	Αύξηση αρμοδιοτήτων του Υπεύθυνου προσωπικού	Κίνητρα Επιβράβευσης-Bonus

Συμπεράσματα

Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφοδιάζοντας τις επιχειρήσεις με ποιοτικούς εργαζομένους, έχοντας παράλληλα ως στόχονα αυξήσει την απόδοσή τους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την παρουσία ικανών υπαλλήλων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να χτίσει την ανταγωνιστικότητά της, παρακινεί τους εργαζομένους και ασχολείται με την εξέλιξη τους.

Το σχέδιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει: Τον καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, της στρατηγικής των προσλήψεων και της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων. Την ανάπτυξη του σχεδίου για την κατάρτιση των εργαζομένων, των καθορισμό των αμοιβών τους και την αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Ο στόχος του σχεδίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει το τμήμα να αντεπεξέλθει στην αποστολή και τους στόχους του μέσω του συστηματικού σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η στρατολόγηση και η επιλογή έχει μεγάλη σημασία, καθώς αν προσληφθούν οι «λάθος» άνθρωποι, θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ δαπανηρό για μία επιχείρηση. Η εύρεση κατάλληλων εργαζομένων αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, με την δυσκολία να επικεντρώνεται στην πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων με τα σωστά προσόντα προκειμένου να μπορέσουν να συμβάλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων.

Ο βασικός στόχος του σχεδιασμού του πλάνου για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να πάρει το σωστό αριθμό των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες, για τις αντίστοιχες θέσεις απασχόλησης, τη σωστή στιγμή στο σωστό κόστος. Η διαδικασία της επιλογής και της στρατολόγησης είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για κάθε οργανισμό είτε μεγάλο, είτε μικρό-μεσαίο, καθώς έχοντας στις τάξεις του το κατάλληλο προσωπικό, ενισχύει την εταιρική απόδοση και κατά επέκταση την εταιρική επιτυχία.

Οι εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού, προκειμένου η εταιρεία να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό.

Μια νέα τάση έχει κάνει εδώ και λίγα χρόνια δυναμικά την εμφάνισή της στη διασκέδαση της Ελλάδας, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, αυτή των μεγάλων πολυχώρων που συνδυάζουν καφέ, μπαρ και εστιατόριο και λειτουργούν όλη την ημέρα. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η έννοια SWOT, η οποία αντιπροσωπεύει τα δυνατά στοιχεία (strengths), τις αδυναμίες (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που έχει μια εταιρεία, είναι ένα αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο βοηθά τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις τους και βρουν τις κατάλληλες αγορές. Η SWOT ανάλυση αποτελεί το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άλλων συμπληρωματικών εργαλείων επιβεβαιώνεται ή αναπροσαρμόζεται η αποστολή της επιχείρησης, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, Balanced Scorecard ή BSC είναι ένα στρατηγικό σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους στόχους και το όραμα μιας εταιρείας. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση και την παροχή πληροφοριών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η Balanced Scorecard μελετά την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις παραμέτρους (Πυθαρούλιος):

- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη (financial)
- τον πελάτη (customer)
- τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες (internal business process)
- την μάθηση και την ανάπτυξη (learning and growth perspectives)

Χρησιμοποιώντας τη Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς στα παρακάτω στοιχεία (Maqbool, 2016):

8. Αποστολή, Όραμα και Αξίες.
9. Προοπτικές, Στρατηγικούς Χάρτες και Στόχους.
10. Πρόταση αξίας για τον πελάτη.
11. Οι δείκτες Στόχοι.
12. Στρατηγικές πρωτοβουλίες.
13. Υπευθυνότητα και Πόροι
14. Υποκειμενική αξιολόγηση.

Βιβλιογραφία

- The Conference Board. (2015). Strategic HR Conference: Harnessing the Power of Human Capital.
- AbuKhalifeh, A. N., Som, A. P., & AlBattat, A. R. (2013). Human Resource Management Practices on Food and Beverage Performance a Conceptual Framework for the Jordan Hotel Industry. *Tourism & Hospitality*.
- ANYIM, F. C., EKWOABA, J. O., & ANTHONY, I. D. (2012). THE ROLE OF HUMAN RESOURCE PLANNING IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS. *British Journal of Humanities and Social Sciences*.
- Bruce, S. (2006, July 18). *HR Daily Advisor*. Retrieved 2016, from <http://hrdailyadvisor.blr.com/2006/07/18/the-9-essential-skills-of-human-resources-management-how-many-do-you-have-2/>
- Burma, Z. A. (2014, September). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. London: University of London .
- Dave, & Rietsema. (2016). *HR Payroll Systems*. Retrieved from <http://www.hrpayrollsystems.net/5-challenges-to-overcome-when-training-a-global-workforce/>
- Dias, L. P. (2012). *Beginning Management of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015, March). THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION CRITERIA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Global Journal of Human Resource Management*, pp. 22-33.
- Estiash.gr. (2015). *Estiash.gr*. Retrieved 2016, from <http://www.estiash.gr/>
- FME, T. (2013). SWOT Analysis Strategic skills.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc.
- Heathfield, S. M. (2016, August 29). *The Balance*. Retrieved from <https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- Indermun, V. (2014). THE IMPACT COMPANIES FACE IN RELATION TO IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMPETITIVE CHALLENGES. *SINGAPOREAN JOuRNAl Of buSINESS EcONOmIcS, ANd mANAGEmENT StuDIES VOI.2*.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*.

- Maqbool, S. (2016). What is a balanced scorecard – Definition, Approach and Examples. Retrieved 2016
- Ng'ang'a, R., & Weru, J. W. (2013, September). The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- NHC - School of Business. (2015). *NHC - School of Business*. Retrieved 2016, from <http://sb.nhc-egypt.co.uk/impact-of-recruitment-and-selection-on-organizational-performance/>
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier Ltd.
- Redman, T., & Matthews, B. (1998). 'Service quality and human resource management: a review and research agenda. *Personnel Review*, pp. 57–77.
- Soberg, A. (2011, February 14). *HRVoice.org*. Retrieved 2016, from <http://www.hrvoice.org/the-link-between-strategic-planning-and-human-resource-planning/>
- SUNDAY, A. O., OLANIYI, D. E., & MARY, F. O. (n.d.). THE INFLUENCE OF RECRUITMENT AND SELECTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Advanced Academic Research* .
- Vokić, N. P., & Vidović, M. (2007). HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people– The case of Croatia.
- Wentworth, D. (2014). *Trainingmag.com*. Retrieved from <https://trainingmag.com/5-trends-future-learning-and-development>
- Zinyemba, A. Z. (2014). The Challenges of Recruitment and Selection of Employees in Zimbabwean Companies. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Κόττου, Α. (2008). Αυξανόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης αλυσίδων franchise στον κλάδο γρήγορης εστίασης. *ΕΞΠΡΕΣ*.
- Κούρτης, Π. Γ. (2007). ΗSWOT ανάλυση: ένα χρήσιμο αλλά όχι αυτοδύναμο εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού.
- Πυθαρούλιος, Α. (n.d.). Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας - BalancedScorecard - BSC.