

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Προσωπικού

Η Στελέχωση

- Με τον όρο **στελέχωση** εννοούνται εκείνες οι λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι η οργάνωση έχει στο παρόν, και θα έχει στο κοντινό μέλλον, επαρκές σε αριθμό και κατάλληλο, από την άποψη των γνώσεων και δεξιοτήτων, προσωπικό. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν.
- τον **προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού**, δηλαδή την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.
- και την **επιλογή προσωπικού**, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις της οργάνωσης.

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό.

- Προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής είναι να γίνει σωστά ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή:
 - α) να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν.
 - β) να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα) κάθε θέσης.
 - γ) να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας.

- Για την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης χρησιμοποιούνται, συχνά, κατηγορίες χαρακτηριστικών όπως αυτές:
- **Φυσικά χαρακτηριστικά** (υγεία, εμφάνιση, τρόπος ομιλίας κ.λπ.)
- **Επιτεύγματα** (σπουδές, εμπειρία, ειδικές γνώσεις κ.ά.)
- **Γενική ευφυΐα** (νοητική ικανότητα)
- **Ειδικές δεξιότητες** (δεξιοτεχνία, χρήση μηχανών γραφείων ή άλλων, ευγλωττία, ικανότητα στα μαθηματικά, στη γλώσσα κ.α.)
- **Ενδιαφέροντα** (πνευματικά, πρακτικά, κοινωνικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά)
- **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας** (ηγετικές ικανότητες, αξιοπιστία, αυτενέργεια σταθερότητα, πρωτοβουλία)
- **Συνθήκες** (οικογενειακές υποχρεώσεις κ.λπ.)

- Οι απαιτήσεις θα πρέπει να διαχωρίζονται σε **υποχρεωτικές και επιθυμητές**, ώστε τα προσόντα των υποψηφίων να αξιολογούνται ανάλογα.
- Κατά την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης δύο είναι οι πιθανοί κίνδυνοι: **η υπερβολή ή η υποβάθμιση των απαιτήσεων** σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της θέσης.
- Η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι ο πρώτος κίνδυνος είναι αυτός που εμφανίζεται συχνότερα.
- Οι όροι και οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, βάρδιες, αμοιβή, εκπαίδευση, δυνατότητες εξέλιξης, μετακινήσεις κ.λπ.) θα πρέπει να καθορίζονται και να γίνονται γνωστοί εξαρχής, ώστε να μπορούν οι υποψήφιοι να κρίνουν την καταλληλότητα και την επιθυμία τους για μία ορισμένη θέση. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται το ενδεχόμενο παραίτησης ενός ατόμου που μόλις έχει προσληφθεί.

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αυτή η διαδικασία της από κάθε άποψη άρτιας συγκρότησης της εργαζόμενης δύναμης όπως αναφέρθηκε πιο πάνω αποτελεί ζωτική ανάγκη αλλά και μέγιστο συμφέρον για κάθε υπηρεσία, επιχείρηση, ή οργανισμό.
- Η εργασία αυτή όμως είναι δυσχερέστατη γιατί αναφέρεται στην επίλυση ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οργανώσεων.
- Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τον κατά κατηγορία, **φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία**, αριθμητικό προσδιορισμό του αναγκαίου προσωπικού για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της μονάδας.

- Πρέπει να είναι **εύκαμπτος** και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη κάλυψη των κενών, σε στελέχη, που θα δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου.
- Επίσης να **προβλέπει** τη δυνατότητα λειτουργίας της υπηρεσίας, του οργανισμού, της υπηρεσίας ή της επιχείρησης σε κάποιες κρίσιμες περιόδους (π.χ. **απουσία** των ανδρών σε περίπτωση επιστράτευσης, απουσίες των γυναικών κατά την περίοδο της εγκυμοσύνης κ.α).
- Η σχέση ανδρών και γυναικών, αποφοίτων Λυκείων ή Τεχνικών Σχολών και Πανεπιστημίων, η ηλικιακή διαφορά του προσωπικού, ώστε να μη συμπέσει η ομαδική αποχώρηση των στελεχών συνεπεία συνταξιοδότησής τους, είναι μερικά από τα πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλύσει η Υπηρεσία Προσωπικού.

- ο Ένα άλλο σοβαρό θέμα για εξέταση από την Υπηρεσία Προσωπικού είναι η διαμόρφωση και η διατήρηση της κατάλληλης οργανωτικής πυραμίδας της υπαλληλικής ιεραρχίας.
- Ο Η διάρθρωση αυτής σε βαθμίδες αναφέρεται στην ορθολογική κατανομή των καθηκόντων των στελεχών κατά θέσεις και τάξεις και στη δυνατότητα ικανοποιητικής εμποτείας των εργαζομένων.
- Ο Μια λογική αναλογία στελεχών και λοιπών εργαζομένων ανταποκρίνεται στην προσδοκία όλων όπως τύχουν ομαλής υπηρεσιακής εξέλιξης και ικανοποιητικής αμοιβής.
- Ο Αντίθετα μια υπέρμετρη διόγκωση των στελεχών, μιας ή περισσοτέρων ιεραρχικών βαθμίδων, επιφέρει τη μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, τη ναπογοήτευση και την αδιαφορία τους.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος σε κάθε εργασία (οργανισμό, υπηρεσία ή επιχείρηση) ώστε να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

Στάδια του προγραμματισμού

- Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει **πέντε στάδια**:
- την **απογραφή** του υπάρχοντος προσωπικού,
- την **πρόβλεψη των αναγκών** σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης),
- την **πρόβλεψη της προσφοράς** (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων),
- τη **διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων** για την κάλυψη των θέσεων
- την **εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων**.

- ο **Απογραφή.**

- Ο Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη.

- Ο Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.ά. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που

έχει στη διάθεση της η μονάδα, η υπηρεσία, ο οργανισμός κλπ.

Ο Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίληλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μία άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικά προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, των εκπαιδευτικού προς το διοικητικό ή βοηθητικό προσωπικό, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κ.λπ.

○ Πρόβλεψη ζήτησης.

○ Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας, ή του οργανισμού σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης του οργανισμού και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κλπ.

○ Πρόβλεψη προσφοράς.

○ Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αρχίζοντας από το εσωτερικό του οργανισμού, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, στις προαγωγές και στις μεταθέσεις. Αντίστοιχη ανάλυση θα πρέπει να γίνει για τις αναμενόμενες προαγωγές και μεταθέσεις, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να προβλέψει το προσωπικό που θα έχει στη διάθεση του κατά τη ζητούμενη χρονική στιγμή.

- **Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων.** Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η υπηρεσία ή ο οργανισμός να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται.
- Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και, συχνά, ο σχεδιασμός της εργασίας.
- Ένα σημαντικό ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων θα γίνεται καταρχήν από το προσωπικό της ίδιας της οργάνωσης ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας.

- Το κυριότερο πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστοί και η απόδοση τους έχει ήδη αξιολογηθεί.
- Εξάλλου, με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους.
- Τέλος, η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στη μονάδα/ οργανισμό /υπηρεσία αναγνωρίζονται, συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

- Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό το γεγονός ότι όταν δεν απευθύνεται και στην εξωτερική αγορά εργασίας η μονάδα έχει περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ'ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο.
- Ακόμη, η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες της, μπορεί να έχει ως συνέπεια την αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει
- Μπορεί επίσης να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος της ευρηματικότητας και της δημιουργικότητας στην οργάνωση.
- Ένα ζήτημα που πρέπει επίσης να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό άξιων υποψηφίων που βρίσκονται σε άλλες μονάδες.

- **Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.** Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτό τα σχέδια που αναπτύσσονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών.
- Ακόμη, η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί (π.χ. επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα), ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό.

