

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙ.Κ.Σ.Ε.Ο



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

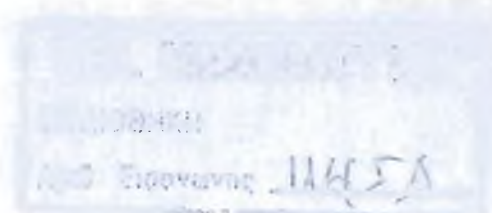
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ Α.Μ.: 12231

ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ Α.Μ.: 8529

Υπεύθυνη Καθηγήτρια
ΕΛΕΝΗ ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2010



Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (Μ.Κ.Ο).....	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
1.2. ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο	9
1.3. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.	12
1.4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΣΕ ΕΝΑ Μ.Κ.Ο .	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	20
3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	20
3.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	23
3.2.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	24
3.2.2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	25
3.2.3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΟ ΗΔΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	26
3.2.4. ΑΠΩΛΕΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	26
3.2.5. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	27
3.2.6. ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
3.2.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	28
3.2.8.ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	29
3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	30
3.3.1. Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	32
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	32
4.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	32
4.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΘΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	33

4.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	33
4.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	36
4.3.2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	37
4.3.2.1. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	39
4.3.3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	42
4.3.3.1.ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ.....	45
4.3.3.2. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	47
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	50
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ.....	51
4.3.3.2. ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	57
4.3.4.ΤΟ ΤΕΣΤ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ	57
4.3.5. ΚΥΡΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	60
4.3.6. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	65
4.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	67
4.5. ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	71
5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	71
5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	72
5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	74
5.3.1 ΒΗΜΑ 1	75
5.3.2 ΒΗΜΑ 2	76
5.3.3. ΒΗΜΑ 3	78
5.3.4 ΒΗΜΑ 4	83
5.3.5 ΒΗΜΑ 5	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	86
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.....	86
6.1. ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.....	86
6.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	90
ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο	90
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	97

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	104
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις¹ έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο – ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μία Μ.Κ.Ο και γενικά σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Στη χώρας μας παρακολουθείται η γενικευμένη διεθνώς τάση της αναβάθμισης και της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η τάση αναβάθμισης εκδηλώνεται² : Πρώτον, με την έμφαση που δίνουν οι διοικήσεις στην ανάπτυξη των κλασικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Δεύτερον, με τη χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων τους. Και τρίτον, με την αναβάθμιση τόσο των προσόντων των επικεφαλής των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων όσο και της θέσης τους στη δομή και ιεραρχία. Τα αίτια των εξελίξεων αυτών σημειώνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και σχετίζονται με την ένταση του ανταγωνισμού. Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και για την αποτελεσματική δράση τους περνάει όλο και περισσότερο μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα. Είναι, λοιπόν, υποχρεωμένες αφ 'ενός να προσελκύσουν, να αναδεικνύουν και να διατηρούν στελέχη με ταλέντα και αφ' ετέρου να αναπτύσσουν διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό τους και να εντάσσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων του στην προσπάθεια της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Γι 'αυτό δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος. Φροντίζουν για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους με εξατομικευμένα και στοχευόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όταν αυτά δύναται να γίνου λόγω χρημάτων. Έτσι πρέπει να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητες τους. Εφαρμόζουν συστήματα παρακίνησης και επιβράβευσης. Μεριμνούν για την ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, τη δημιουργία προϋποθέσεων

¹ Για λόγους συντομίας θα χρησιμοποιείται στο κείμενο η συντομογραφία τους Μ.Κ.Ο

² www.enthis.net/index.php?news=97-55k

ανεμπόδιστης ροής της πληροφορίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Πολύ εύστοχα παρατήρησε ο καθηγητής κ. Δ. Μπουραντάς, ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι, κατ' ουσία, «διοίκηση άυλων αξιών». Γιατί κατά βάθος, οι προς διοίκηση πόροι είναι τα οράματα, οι ιδέες, οι γνώσεις ο ενθουσιασμός, η ψυχή, οι προσδοκίες, η εμπιστοσύνη. Η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων αυτών κάποιες φορές δεν χρειάζεται την υποστήριξη των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών, των συστημάτων. Αρκούν το όραμα, η έμπνευση, ο εθελοντισμός και η καθοδήγηση του ηγέτη. Οι ελληνικές Μ.Κ.Ο έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης παρουσίας του φυσικού τους ηγέτη, η οποία, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και από τα πιο εξελιγμένα συστήματα.

Ο οργανισμός αποφασίζει για την προσφορά θέσης εργασίας και την ελκυστικότητα της. Στον αντίποδα ο υποψήφιος καλείται να αποφασίσει εάν η προσφερόμενη θέση ταιριάζει στις ανάγκες και στους στόχους του. Η διαδικασία επιλογής προϋποθέτει αμοιβαία λήψη απόφασης για τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεως. Η επιλογή του καλύτερου υποψηφίου ανάμεσα σε πολλούς είναι μια δύσκολη διαδικασία γι' αυτό και οι οργανισμοί επιστρατεύουν τεχνικές και στρατηγικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (Μ.Κ.Ο)

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Επιχειρώντας μία ιστορική αναδρομή, καταγράφουμε ότι οι πρώτες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ιδρύθηκαν τον 18ο αιώνα και αποσκοπούσαν, στην κατάργηση του δουλεμπορίου και της δουλείας. Το 1881, ιδρύθηκε το Διεθνές Συμβούλιο Γυναικών και η Διεθνής Κοινοβουλευτική Ένωση. Ο πασίγνωστος Ερυθρός Σταυρός, στον οποίο οι Μ.Κ.Ο., με ανθρωπιστική δράση, χρωστούν τη φήμη τους, ιδρύεται, από τον Ερρίκο Ντυνάν, ο οποίος σοκαρισμένος, από τις σφαγές, στις μάχες του Σολφερίνο (1859), ήθελε να προστατεύσει την τύχη των αιχμαλώτων του πολέμου και, γενικότερα, να ενδυναμώσει την εφαρμογή του ανθρωπιστικού δικαίου, εν καιρώ πολέμου. Έκτοτε, ο Ερυθρός Σταυρός αναλαμβάνει αληθινή αποστολή, ως μια διεθνής δημόσια υπηρεσία, ειδικότερα χάρη στις συμβάσεις, που υπογράφηκαν υπό την αιγίδα του, από το 1949 έως το 1977 (Συμβάσεις της Γενεύης). Στον τομέα του ανθρωπιστικού δικαίου, άνθισαν, στη συνέχεια, πολυάριθμες οργανώσεις. Κατά την διάρκεια του Μεσοπολέμου, οι Μ.Κ.Ο. ανέπτυξαν δραστηριότητες, στην Κοινωνία των Εθνών και τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας. Το 1922, ιδρύεται η Διεθνής Ομοσπονδία Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο αριθμός των Μ.Κ.Ο. αυξάνεται, με γεωμετρική πρόοδο. Μεγάλη έξαρση παρατηρήθηκε, μετά το 1970, ιδίως στην Λατινική Αμερική και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Στην Ευρώπη, η ίδρυση της ΔΑΣΕ (Διάσκεψη για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη) υπήρξε καταλυτική, για την αναγνώριση της νομιμότητας της δράσης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Η Χάρτα 69 της Πράγας, που συντάχθηκε, με πρωτοβουλία πολιτών και συνδέθηκε, με την ίδρυση Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης, αποτέλεσε σημαντικό βήμα, για την εμπέδωση των ατομικών ελευθεριών. Σε αντίθεση με την Ευρώπη, στην Αφρική οι Μ.Κ.Ο. είναι, κατά κανόνα, οργανώσεις, με έδρα άλλες ηπείρους, που δραστηριοποιούνται, στην Αφρική. Στην Ασία, μόλις πρόσφατα, άρχισαν να αναπτύσσονται και μάλιστα κάτω από πολύ δυσμενείς συνθήκες. Σήμερα, εκτιμάται ότι ο αριθμός των Μ.Κ.Ο. ανέρχεται από 5.000 έως 25.000. Ακόμα και ο μικρότερος αριθμός φανερώνει τον εντυπωσιακό αριθμό των οργανώσεων, που δραστηριοποιούνται, σε όλες τις γωνιές του πλανήτη.

Δεν υπάρχει ακριβής νομικός ορισμός, για τις Μ.Κ.Ο. Σύμφωνα με το άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, ο όρος "Μη Κυβερνητική Οργάνωση" αφορά οργανώσεις, που έχουν αναγνωρισθεί από έναν εθνικό ή διεθνή οργανισμό, ο οποίος τις συμβουλεύεται, για τα θέματα, όπου αυτές δραστηριοποιούνται. Θα μπορούσαμε, έτσι, να ορίσουμε τις Μ.Κ.Ο., ως ενώσεις (ομάδες ή κινήματα), οι οποίες δεν έχουν κερδοσκοπικό σκοπό και ιδρύονται, από ιδιώτες, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, σε εθνικό, διεθνές ή διακρατικό επίπεδο. Πρόκειται για νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού δικαίου, που ξεχωρίζουν από τη συμμετοχή, σε αυτές, μελών, που συμμερίζονται ίδιους προβληματισμούς, σε μία βάση καθαρά εθελοντική, χωρίς να έχουν σκοπό τον προσπορισμό κέρδους, σε αντίθεση με τις διακρατικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι Μ.Κ.Ο. δραστηριοποιούνται σε πολλούς τομείς: ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές σχέσεις, κατάργηση διακρίσεων, μειονότητες, μετανάστες, κατάσταση της γυναίκας και του παιδιού, το περιβάλλον, τα δικαιώματα των καταναλωτών, ο αφοπλισμός, η ειρήνη, η υγεία κ.λπ. Μπορούμε να διακρίνουμε τις Μ.Κ.Ο. σε διεθνείς, δηλαδή οργανώσεις, που έχουν την έδρα τους, σε ένα κράτος και παραρτήματα σε άλλα (π.χ. Διεθνής Αμνηστία, Γιατροί Χωρίς Σύνορα, Διεθνής Ένωση Ελευθέρων Εργατικών Συνδικάτων, Greenpeace, Human Rights Watch κ.λπ.) και σε εθνικές οργανώσεις, που περιορίζουν τη δραστηριότητά τους, σε ένα κράτος (π.χ. Ίδρυμα Μαραγκοπούλου για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η Ελληνική Επιτροπή για την Ύφεση και την Ειρήνη, ΚΕ.Π.ΚΑ-Κέντρο Προστασίας Καταναλωτών, στην Ελλάδα, S.O.S. Racisme στη Γαλλία κ.λπ.).

Επίσης, οι Μ.Κ.Ο. μπορούν να διακριθούν, σε δύο μεγάλους τύπους οργανώσεων:

- Ισχυρά πολυεθνικά δίκτυα οργανώσεων, τα οποία ειδικεύονται, συνήθως, στην ανθρωπιστική δράση (π.χ. Ερυθρός Σταυρός, Handicap International, Oxfam, η Δράση ενάντια στην πείνα κ.λπ.), στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (π.χ. Διεθνής Αμνηστία), στην προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών (π.χ. Consumers International, BEUC), ή στην προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. W.W.F.: World Wild Fund for Nature). Αυτά τα δίκτυα μπορεί να έχουν αρκετά εκατομμύρια μέλη, των οποίων η συμμετοχή εξαντλείται, κυρίως, στην καταβολή της συνδρομής τους, χρηματοδοτώντας, με αυτόν τον τρόπο την οργάνωση. Οι εν λόγω οργανώσεις, διοικούνται, με απόλυτα επαγγελματικό τρόπο και μπορεί να διαθέτουν εκατοντάδες μόνιμα απασχολούμενους μισθωτούς. Δρουν, ως μέσο πίεσης των κυβερνήσεων, ενώ χειρίζονται καλά τα

Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν σημαντική προβολή από αυτά.

- Πολυεθνικά κινήματα μεγαλύτερου ή μικρότερου μεγέθους, που έχουν, ως στόχο, την οργάνωση εκστρατειών, ενάντια σε ορισμένες μορφές της νεοφιλελεύθερης παγκοσμιοποίησης. Ασχολούνται, λιγότερο, με την εξασφάλιση χρηματικών πόρων και περισσότερο, με τη συμμετοχή, στις κινητοποιήσεις, στους δρόμους. Έκαναν την πρώτη θεαματική εμφάνισή τους, στο Σιάτλ και στη συνέχεια, στη Γένοβα, στην Ουάσιγκτον, στη Βαρκελώνη κ.λπ. Το Παγκόσμιο Κοινωνικό Φόρουμ του Πόρτο Αλέγκρε, και οι τοπικές, εθνικές ή ηπειρωτικές εκδοχές του, αποτελούν το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτού του φαινομένου. Η οργάνωση Attac (Ένωση για τη φορολόγηση των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών, υπέρ των πολιτών), η οποία ιδρύθηκε το 1998, στη Γαλλία και είναι σήμερα παρούσα, σε περισσότερες από 50 χώρες, αποτελεί την περίπτωση, που χρησιμεύει ως πρότυπο, για την ανάπτυξη των κινήματων αυτών.
- Οι διάφορες Αθλητικές Οργανώσεις έχουν ιδιαίτερο χαρακτήρα και δράση. Η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (Δ.Ο.Ε.) και η Διεθνής Συνομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA) είναι πρωτεργάτες, αντίστοιχα, των Ολυμπιακών Αγώνων και του Παγκόσμιου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου (που παρακολουθεί, στην τηλεόραση, ο μισός πληθυσμός του πλανήτη). Λαμβάνοντας υπόψη μας, τους προϋπολογισμούς και την επικοινωνιακή και στρατηγική σημασία των εκδηλώσεων, που οργανώνουν, όλες οι οργανώσεις, που διαχειρίζονται, γενικότερα, τα διάφορα αθλήματα, παίζουν σημαντικό ρόλο, στις διεθνείς σχέσεις.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως η αύξηση της δύναμης των Μ.Κ.Ο., οι οποίες είναι εξ' ορισμού φορείς μιας διεθνιστικής λογικής, αποτελεί συνέπεια της εξασθένησης των εθνικών πολιτικών εξουσιών, που προώθησαν, δραστήρια, την απορύθμιση των αγορών, την εγκατάλειψη κάθε είδους εθνικής κυριαρχίας και την παράδοσή της, στη λογική της αγοράς, που είναι πλέον παγκοσμιοποιημένη. Ωστόσο, οι Διεθνείς Οργανισμοί και οι κυβερνήσεις γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν (ακόμα και να μετατρέπουν σε εργαλεία τους) τις Μ.Κ.Ο. Τις χρηματοδοτούν, με μεγάλα ποσά. Οι Μ.Κ.Ο. μπορούν να χρησιμεύσουν, στην αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης, καλύπτοντας τα κενά της κρατικής εξουσίας, κυρίως στον τομέα του κοινωνικού κράτους, δεδομένου ότι η δράση τους έχει χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις παίζουν, σε όλη την υφήλιο, θετικό ρόλο, ενημερώνοντας την κοινή γνώμη και προάγοντας τη συνεργασία, για την ανάπτυξη ή την τεχνική υποστήριξη της

ανθρωπιστικής δράσης. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε ότι η Διεθνής Αμνηστία έχει εκπροσώπους, στην Επιτροπή των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του ΟΗΕ, προς δυσαρέσκεια κάποιων κυβερνήσεων, που αμφισβητούν τις ετήσιες εκθέσεις της. Η Διεθνής Επιτροπή του Ερυθρού Σταυρού, συμμετέχει στη σύνταξη των Συμβάσεων της Γενεύης, για το ανθρωπιστικό δίκαιο. Ακόμα και οι μεγάλες εταιρείες καταλαβαίνουν ότι μπορούν να αποκομίσουν μεγάλα οφέλη, από τη συνεργασία τους, με τις Μ.Κ.Ο., η οποία τους εξασφαλίζει πιστοποιητικά "ηθικής".

Και εδώ, αρχίζουν τα προβλήματα. Η αύξηση του αριθμού των Μ.Κ.Ο. δημιουργεί ερωτήματα, για το καθεστώς λειτουργίας τους. Πώς διοικούνται, από ποιους, ποιοι λαμβάνουν τις αποφάσεις μιας οργάνωσης, ποιος τελικά χρηματοδοτεί τη δράση και πώς γίνεται η διαχείριση των οικονομικών πόρων. Παρακάτω θα κάνουμε μια ανάλυση της φυσιγνωμίας και της λειτουργίας των Μ.Κ.Ο. ώστε να αντιληφθούμε καλύτερα πώς είναι δυνατόν να γίνει διαχείριση ανθρωπίνων πόρων με όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

1.2. ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο

Οι Μ.Κ.Ο, όπως προαναφέραμε, περιλαμβάνουν τις μη κρατικές, εθελοντικές οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών οι οποίες αναλαμβάνουν δράσεις σε τομείς: α) την παροχή υπηρεσιών σε κοινωνικές ομάδες/άτομα, ιδίως τις πιο αδύναμες με στόχο την ανακούφιση και υποβοήθησή τους, β) την ανάπτυξη προγραμμάτων που ενισχύουν την ικανότητα των τοπικών κοινοτήτων ή ομάδων να προσδιορίζουν και να προωθούν τις ανάγκες τους με τις δικές τους δυνάμεις και γ) τη διαμεσολάβηση για τη βιώσιμη ανάπτυξη, σε συνεργασία με το κράτος ή και άλλους φορείς.

Παρά τις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, από τη σχετική βιβλιογραφία φαίνεται ότι ορισμένα θέματα βρίσκονται σε προτεραιότητα για τους Μ.Κ.Ο. Και αυτό γιατί η μελέτη τους συνδέεται με πολλές διαστάσεις της λειτουργίας τους και έχουν άμεσες επιπτώσεις στην πρακτική επίδραση των Μ.Κ.Ο στην κοινωνική και πολιτική πραγματικότητα. Στο πλαίσιο αυτό επιλέγονται ως κεντρικά θέματα της φυσιγνωμίας των Μ.Κ.Ο α) ο προσανατολισμός τους και β) η λογοδοσία τους.

Οι Μ.Κ.Ο αποτελούν μια από τις εκφάνσεις της κοινωνίας πολιτών. Εκτός από την παροχή υπηρεσιών στις ομάδες – στόχο, στοιχείο που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των περισσότερων Μ.Κ.Ο, τα άλλα στοιχεία που προσδιορίζουν τη φυσιγνωμία τους είναι ο προσανατολισμός τους στη

διατήρηση πανανθρώπινων αξιών – ιδανικών, όπως για παράδειγμα η προστασία του περιβάλλοντος, η ανθρωπιστική βοήθεια στους έχοντες την ανάγκη της, η ύπαρξη ίσων ευκαιριών για όλους κ.α. Ο ρόλος τους, ανεξάρτητα από το εύρος δραστηριοποίησής τους, αναδεικνύει επίσης χαρακτηριστικά όπως την εμπιστοσύνη της κοινωνίας απέναντι στις οργανώσεις και τη στήριξή τους μέσα από τον εθελοντισμό, την αμφισβήτηση για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το κράτος προς τους πολίτες και την ευαισθητοποίηση του κόσμου.

Το μέγεθος του προβλήματος με το οποίο ασχολείται η οργάνωση προσδιορίζει συνήθως και το εύρος της δράσης της. Έτσι, στα περιβαλλοντικά ζητήματα παρατηρούμε ότι τα μεγάλα προβλήματα, π.χ. φαινόμενο θερμοκηπίου, αντιμετωπίζονται από τις μεγάλες Μ.Κ.Ο, συνήθως σε υπερεθνικό επίπεδο. Αντίστροφα, μικρότερα προβλήματα που απασχολούν τοπικές κοινωνίες π.χ. η χωροθέτηση ενός ΧΥΤΑ, αντιμετωπίζονται κυρίως, αλλά όχι μόνο, σε τοπικό επίπεδο.

Όσο η δραστηριότητα κάθε ατόμου εκφράζεται μέσα από τη δράση των μεγάλων Μ.Κ.Ο, η κατάσταση για τους περισσότερους από εμάς είναι απλή. Η οικονομική ενίσχυση των σκοπών της οργάνωσης και, πιθανώς, η εθελοντική συμμετοχή μας σε κάποια από τις εκδηλώσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης ή σε άλλες δράσεις αποτελούν τις υποχρεώσεις μας. Έτσι, ενισχύεται, μέσα από τη μαζικότητα, η Μ.Κ.Ο και καλύπτουμε την ανάγκη συμμετοχής μας σε συλλογική δράση. Όταν όμως το πεδίο δράσης μεταφέρεται σε τοπικό επίπεδο, η κατάσταση δεν είναι ίδια. Τότε κρινόμαστε ως ενεργοί πολίτες από την καθημερινή συμμετοχή μας στα κοινά και στις δραστηριότητες της οργάνωσης. Απαιτείται η διάθεση αρκετού χρόνου, συνήθως με μικρότερες πιθανότητες αναγνώρισης της δράσης μας. Από μόνο του το γεγονός λειτουργεί αποθαρρυντικά για τη μακρόχρονη συμμετοχή στα κοινά του τόπου μας. Χωρίς όμως την τοπική δράση πολλά προβλήματα δεν θα είχαν αντιμετωπιστεί, επομένως, παρά τις ατομικές θυσίες που αυτή απαιτεί, είναι ωφέλιμη και μακροπρόθεσμα αποτελεσματική.

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των οργάνωσεων, τα οποία αναδεικνύουν το ρόλο τους σε σχέση με την κοινωνία στην οποία απευθύνονται, είναι η οργανωτική τους δομή και η αλληλεπίδραση τους με τον άνθρωπο. Στην οργανωτική δομή παρατηρούμε την επικράτηση θεσμών που τις διαχωρίζουν από άλλες δομές, όπως η οικογένεια ή τα κοινωνικά κινήματα, την αυτοδιακυβέρνησή τους, που εκφράζεται μέσα από τον αυτοέλεγχο και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων τους και, κυρίως, τη μη διανομή κερδών στα μέλη τους, που τους διαχωρίζει από τις επιχειρήσεις. Η αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους κυρίως με όσους είναι μέλη της Μ.Κ.Ο, παρατηρείται στην ανάδειξη της προσωπικότητας μέσα από τη συλλογική δράση, η οποία

διακρίνει τις οργανώσεις από το δημόσιο τομέα, και στον εθελοντικό τους χαρακτήρα, που αποτελεί ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό τους.

Μια μικρή Μ.Κ.Ο αποτελείται μόνο από τα μέλη και τους εθελοντές υποστηρικτές της, σε αντίθεση με μια μεγάλη που απασχολεί και έμμισθο προσωπικό. Αν και ακούγεται παράξενο, ακόμα και μια μικρή Μ.Κ.Ο μπορεί να χρειαστεί να απασχολήσει έμμισθο προσωπικό κατά την υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Συνεπώς, θεωρείται εργοδότης και θα πρέπει να ακολουθεί την εργατική νομοθεσία και υποχρεούται να εφαρμόζει τον εσωτερικό κανονισμό εργασίας, στην περίπτωση προσωπικού άνω των 70 ατόμων. Μια Μ.Κ.Ο που απασχολεί μισθωτούς πρέπει να έχει υπόψη της, τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους εργαζόμενους της (π.χ. καταβολή μισθού, ασφάλιση στο ΙΚΑ κ.λ.π.). Οι σχέσεις των εργαζομένων με τη Μ.Κ.Ο δεν ρυθμίζονται μόνο από τους γενικούς εργατικούς νόμους και χρειάζεται ένα άλλο νομοθετικό πλαίσιο ρύθμισης. Το πλαίσιο αυτό παρέχει ο κανονισμός εργασίας.

Ο κανονισμός έχει ισχύ νόμου και δεν εξαρτάται από τη βούληση των μερών για το περιεχόμενό του, ενώ ο εργαζόμενος, με τη σύνταξη της ατομικής σύμβασης εργασίας του, αυτόματα αποδέχεται πλήρως τον κανονισμό εργασίας της Μ.Κ.Ο, που αποτελεί συμπλήρωση της σύμβασής του. Για τη σύνταξή του η Μ.Κ.Ο, ως εργοδότης, έχει υποχρέωση να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους για τις διατάξεις του και ο κανονισμός αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και διαπραγματεύσεων μέχρι να αποκτήσει την τελική του μορφή. Η οργάνωση γνωστοποιεί τον κανονισμό στο πρόσωπο της, τον χορηγεί σε εργαζόμενους που τον ζητούν και τον αναρτά σε εμφανές σημείο του χώρου εργασίας. Οι βασικές αρχές που διέπουν τον κανονισμό είναι ο σεβασμός της προσωπικότητας του εργαζομένου, η ίση μεταχείριση των εργαζομένων και η συμφωνία του με το νόμο και, ειδικότερα, με το εργατικό δίκαιο. Οι διατάξεις του κανονισμού δεν ισχύουν όταν η ατομική σύμβαση προβλέπει ευνοϊκότερους όρους για τον εργαζόμενο.

Ο κανονισμός εργασίας συνήθως περιέχει διατάξεις που ρυθμίζουν τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εργασία του, την επιμελή και σωστή εκτέλεση της εργασίας, την τήρηση πρόσθετων υποχρεώσεων σχετικά με την εργασία, την κατανομή των καθηκόντων και, γενικότερα, την οργάνωση της εργασίας. Ο κανονισμός δεν είναι δυνατόν να περιέχει διατάξεις που αφορούν σε θέματα όπως η κατάρτιση και η λύση των συμβάσεων εργασίας, ο μισθός κ.λ.π., θέματα δηλαδή, τα οποία ρυθμίζονται από άλλες πηγές του εργατικού δικαίου.

1.3. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.

Για να στεφθεί από επιτυχία το έργο των Μ.Κ.Ο. και να πετύχουν τους στόχους τους, πρέπει να αναλύσουν τέσσερις παράγοντες :

- α) Τα όρια μέσα στα οποία αναπτύσσεται μια στρατηγική.
- β) Τους πόρους που μπορεί να κινητοποιήσει.
- γ) Τα όρια της χρήσης αυτών των πόρων.
- δ) Το περιβάλλον που διαμορφώνει τις πιθανότητες για αποτελεσματική δράση³.

Τα μέλη των Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να κινητοποιήσουν απτούς και άυλους παράγοντες. Οι απτοί παράγοντες περιλαμβάνουν χρήμα, χώρο και τα απαραίτητα μέσα για τη δημοσιοποίηση των σκοπών των Μ.Κ.Ο. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για το στήσιμο του σκηνικού που θα εξασφαλίσει το επιτυχές έργο των Μ.Κ.Ο.

Οι Μ.Κ.Ο. θα πρέπει φυσικά να κινητοποιήσουν και άυλους παράγοντες όπως οι άνθρωποι, ο χρόνος και οι δεσμοί. Οι άνθρωποι αντιπροσωπεύουν τον πιο διαθέσιμο παράγοντα που έχουν οι Μ.Κ.Ο. Τα μέλη των Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να αφιερώσουν αρκετό χρόνο για να φέρουν εις πέρας τις ευθύνες τους και να επιδείξουν ένα υψηλό επίπεδο σχέσεων για να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι των Μ.Κ.Ο. το οποίο επιτυγχάνεται με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να εδραιώσουν όλους τους πιθανούς δεσμούς με την υπάρχουσα κοινωνική και πολιτική δομή της χώρας – αποδέκτη, κάτι που θα τους επιτρέψει να υλοποιήσουν τα έργα τους αναπόσπαστοι και χωρίς προβλήματα. Η εμπειρία των Μ.Κ.Ο. σε αποστολές σε αναπτυσσόμενες χώρες αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα όσον αφορά την υποστήριξή τους από παγκόσμιους οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και τα Ηνωμένα Έθνη. Όσο μεγαλύτερη εμπειρία και αποτελεσματικότητα φέρει ο Μ.Κ.Ο. στα χρόνια της δράσης του, τόσο ευνοϊκοί είναι απέναντί του οι διεθνείς οργανισμοί.

³ Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, *The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries*, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, σελ.25.

Υπάρχουν μερικοί περιορισμοί που πάντα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Είναι η σημασία της δομής ενός Μ.Κ.Ο. που είναι πολύ σημαντική αφού καθορίζει τις συμμαχίες του, την πολιτική του και τις πηγές των πολύτιμων πόρων του. Μερικές φορές οι περασμένες εμπειρίες άλλων Μ.Κ.Ο. μπορούν να διαμορφώσουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός Μ.Κ.Ο. Προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες αποτελούν εμπόδιο για έναν Μ.Κ.Ο., ενώ θετικές αποτελούν ενθαρρυντικό παράγοντα για την επιτυχία. Οι προσδοκίες των μελών των Μ.Κ.Ο. μπορούν επίσης να αποτελέσουν έναν περιορισμό ενάντια στους σκοπούς ενός Μ.Κ.Ο. Όταν οι προσδοκώμενες αλλαγές τείνουν να γίνουν αργά και σταδιακά, ενσωματωμένες στην κοινωνία όπου εργάζεται ο Μ.Κ.Ο., τότε τα αποτελέσματα θα είναι πολλά υποσχόμενα. Όταν οι κινήσεις για αλλαγή είναι βιαστικές τότε επιφέρουν αρνητικές συνέπειες και κατασπατάληση των πόρων. Οι Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να αναλύσουν τις ομάδες στις οποίες απευθύνονται, αφού πρώτα αντιληφθούν ποιες είναι αυτές. Αυτή δεν είναι μια απλή και προφανής διαδικασία. Κάποιοι Μ.Κ.Ο. στοχεύουν στο νόμο, στις παραδόσεις και τους θεσμούς και σε κάποιες μεροληπτικές πρακτικές, ενώ άλλοι στρέφονται προς τον κομμουνισμό, τον καπιταλισμό ή ακόμα και την πατριαρχία. Τέλος για κάποιους άλλους μπορεί σαν στόχος να είναι μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων.

1.4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές παράμετροι χαρακτηρίζουν το διεθνές πλαίσιο δράσης των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και των φορέων της κοινωνίας των πολιτών. Η σημασία και η επιρροή που έχουν οι Μ.Κ.Ο στις διεθνείς οικονομικές και πολιτικές σχέσεις είναι αυξανόμενες αφού συμβάλλουν στη διαμόρφωση της καθημερινής ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλες τις χώρες του πλανήτη.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν κοινά αποδεκτές παράμετροι αξιολόγησης και αποτίμησης της σημασίας της δράσης των Μ.Κ.Ο και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών τους, είναι αναμφισβήτητη, η αυξανόμενη, επίδραση τους στην καθημερινή ζωή των κατοίκων του πλανήτη. Οι ενέργειες που υλοποιούνται από τις Μ.Κ.Ο, ιδιαίτερα στον ευαίσθητο τομέα της διεθνούς ανάπτυξης και των αναπτυσσόμενων χωρών, έχουν επίδραση σε εκατομμύρια ανθρώπους ανά τον πλανήτη. Σημαντική, επίσης, για την αξιολόγηση του ρόλου των Μ.Κ.Ο είναι η αριθμητική τους παρουσία. Οι Μ.Κ.Ο έχουν αναπτύξει πλειάδα δράσεων, πρωτοβουλιών και υπηρεσιών σε τομείς που σε πολλές περιπτώσεις τα κράτη δεν είναι σε θέση να παράγουν και να προσφέρουν. Ιδιαίτερα, σε περιοχές που η παροχή εκ μέρους του κράτους,

υπηρεσιών κοινωνικής αρωγής, όπως η εκπαίδευση, η υγεία και η εν γένει προσφορά υπηρεσιών προς τις λιγότερο ευνοημένες κοινωνικές ομάδες είναι για οικονομικούς, κοινωνικούς, γεωγραφικούς ή ακόμα και πολιτικούς λόγους, ανέφικτη ή ελλιπής, η παρουσία των Μ.Κ.Ο είναι ιδιαίτερα έντονη, καλύπτοντας αρκετά από τα κενά των κρατικών υπηρεσιών. Σε καμία, βέβαια, περίπτωση οι Μ.Κ.Ο δεν υποκαθιστούν την κρατική λειτουργία. Όμως, είναι σε θέση να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε πληθυσμούς και περιοχές που θεωρούνται αποκλεισμένες ή λιγότερο ευνοημένες.

Αυτό το χαρακτηριστικό των Μ.Κ.Ο είναι ένα από τα πλέον σημαντικά 'συγκριτικά τους πλεονεκτήματα' που παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της καθημερινότητας εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον πλανήτη.

Επιπλέον, οι Μ.Κ.Ο στο πλαίσιο του διεθνούς ρόλου τους και στο βαθμό που συνιστούν φορείς δράσης σε διαφορετικά επίπεδα της ανθρώπινης ύπαρξης και δραστηριότητας στις σφαίρες της οικονομίας και της πολιτικής:

- έχουν αναπτύξει νομιμοποιητική βάση για την ανάπτυξη της δραστηριότητας και του ρόλου τους,
- έχουν ισχυρές αλληλεπιδράσεις και ισχυρές διόδους επικοινωνίας με άλλους μη κυβερνητικούς και μη κρατικούς φορείς, όπως άλλοι Μ.Κ.Ο, πολυεθνικές και φυσικά πρόσωπα, με τους οποίους έχουν τη δυνατότητα να συνεργασθούν, να ιδρύσουν δίκτυα για την επίτευξη των σκοπών τους και τη βελτίωση των δράσεων και της αποτελεσματικότητάς τους,
- έχουν την ικανότητα να ασκήσουν πίεση σε κρατικούς φορείς και διακρατικούς οργανισμούς, να επηρεάσουν τις πολιτικές προτεραιότητες, και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με σκοπό την επίτευξη των σκοπών τους και τη βελτίωση της ποιότητας της δράσης τους,
- έχουν εγκαθιδρύσει ένα νέο πλαίσιο δημόσιας, σε επίπεδο βάσης, συμμετοχής, μέσα σε μια πλειάδα δράσεων συμπεριλαμβανομένης της διάχυσης της πληροφόρησης, της ευαισθητοποίησης, καθώς και των σχεδίων για την ανάπτυξη νέων θεσμών,
- στο πλαίσιο της νέας διεθνούς πολιτικής οικονομίας (ή αλλιώς παγκοσμιοποιημένη πολιτική οικονομία) οι Μ.Κ.Ο γίνονται πλέον αντιληπτοί ως νομιμοποιημένοι φορείς δράσης οι οποίοι έχουν ως σκοπό να σχεδιάζουν και να υλοποιούν εναλλακτικά μοντέλα παραγωγής πολιτικής, σε σχέση με αυτά των κρατικών οντοτήτων,
- σημαντικοί διακυβερνητικοί οργανισμοί, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ΟΗΕ και άλλοι, έχουν αναπτύξει επίσημες σχέσεις με Μ.Κ.Ο, γεγονός που

επιτρέπει στους τελευταίους να αναπτύξουν διόδους επικοινωνίας με τα κέντρα λήψης αποφάσεων και να επηρεάζουν κάποιες από τις διαδικασίες παραγωγής πολιτικής,

- οι Μ.Κ.Ο έχουν κατορθώσει να αναπτύξουν δράσεις τόσο σε επίπεδο πίεσης προς τα κέντρα λήψης των αποφάσεων, όσο και σε επίπεδο υλοποίησης συγκεκριμένων πιλοτικών προγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να αναδείξουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχουν έναντι των κρατικών φορέων σε συγκεκριμένους τομείς δράσης (περιβάλλον, ανάπτυξη, κοινωνική πολιτική σε επίπεδο βάσης και άλλα),

- η δικτύωση ανάμεσα στους Μ.Κ.Ο είναι ιδιαίτερα σημαντική, κύρια από τη στιγμή που ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλέγμα σχέσεων έχει αναπτυχθεί και ο αριθμός των πληροφοριών που διαχέονται έχουν αυξηθεί και επεκταθεί σε τόσο μεγάλο βαθμό που η αντιγραφή των ενεργειών και των δράσεων που υλοποιούνται από τους Μ.Κ.Ο είναι σχεδόν αναπόφευκτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΣΕ ΕΝΑ Μ.Κ.Ο

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς για την καλή λειτουργία ενός Μ.Κ.Ο. Θα πρέπει λοιπόν να εμπλέκεται στην οργάνωση ικανός αριθμός ανθρώπινων πόρων και να διαχειρίζεται ορθά, για να είναι εφικτή η σωστή λειτουργία του και να έχει η οργάνωση τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η πολιτική που ακολουθείται για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παίζουν ουσιαστικό ρόλο στη λειτουργία της κοινωνίας πολιτών και, ως εκ τούτου, στην εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης. Οι άνθρωποι που υποστηρίζουν μια οργάνωση προέρχονται , αφενός, από το εσωτερικό της περιβάλλον (έμμισθα στελέχη, εθελοντές) και, αφετέρου, από το εξωτερικό της περιβάλλον (υποστηρικτές). Η ιεραρχία των ανθρώπων αυτών παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα, το οποίο απεικονίζει ένα πρότυπο δομής ανθρώπινων πόρων σε ένα Μ.Κ.Ο. Η δομή αυτή μπορεί να υποστεί αλλαγές, ανάλογα με το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης (αριθμός μελών, υποστηρικτών και εθελοντών και νομική μορφή).



Το εσωτερικό περιβάλλον ενός Μ.Κ.Ο συμπεριλαμβάνει συνήθως, τον ιδρυτή του (σε πολλές περιπτώσεις είναι και ο πρόεδρος του), το Διοικητικό

Συμβούλιο (ανάλογα με τη νομική μορφή που διαθέτει, αυτό ποικίλλει), τα μέλη και τους εθελοντές του, καθώς και το έμμισθο προσωπικό του, αν αυτό υφίσταται. Αντίστοιχα, το εξωτερικό του περιβάλλον περιλαμβάνει τους υποστηρικτές και τους χορηγούς του. Υπάρχουν περιπτώσεις οργανώσεων που απασχολούν (εθελοντικά ή μη) ειδικούς εξωτερικούς συνεργάτες, υπεύθυνους για την ενημέρωση και παροχή χρήσιμων πληροφοριών και στοιχείων για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

Στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση των ανθρώπων που συγκροτούν έναν Μ.Κ.Ο. Όλοι οι άνθρωποι ενός Μ.Κ.Ο εργάζονται στη διοικητική υποστήριξη και οικονομική διαχείριση της οργάνωσης ή/και στην ανάπτυξη των δράσεων της, καθώς και στην προώθηση του έργου της. Η αλληλεπίδραση αυτή απεικονίζει ίσως τη λεπτή ισορροπία που πρέπει να επιδιώκεται στις διαπροσωπικές σχέσεις ανθρώπων που συνιστούν μια ομάδα για την ομαλή λειτουργία του Μ.Κ.Ο. Για τον παραπάνω λόγο, η επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις θεωρείται από τις πιο ουσιώδεις διαδικασίες του Μ.Κ.Ο. Είναι θεμιτό τα μέλη που δραστηριοποιούνται να αναλαμβάνουν θέματα και εργασίες που σχετίζονται και με προσωπικές τους δεξιότητες / γνώσεις ή με τις προηγούμενες εμπειρίες που έχουν. Για παράδειγμα, αν ένα μέλος είναι λογιστής, σκόπιμο είναι να αναλάβει τη θέση του ταμία στην οργάνωση.

Αν από την άλλη, δοθεί η δυνατότητα να αποκτήσει η οργάνωση έμμισθο προσωπικό, καλό είναι να ακολουθηθεί συγκεκριμένη διαδικασία για την επιλογή του. Σημεία – κλειδιά σε αυτό τον τομέα είναι η εμπειρία και η αφοσίωση του ατόμου που θα επιλεγεί, έτσι ώστε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της. Έτσι παρακάτω μπορούμε να δούμε επιγραμματικά τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για τον Μ.Κ.Ο.

Βήμα 1^ο: Ξεκαθαρίζουμε ποια θα είναι η θέση, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του στελέχους (τι ακριβώς επιθυμούμε δηλαδή να κάνει το άτομο αυτό όταν αναλάβει το ρόλο του).

Βήμα 2^ο : Σκεφτόμαστε, συζητάμε και καταγράφουμε τις βασικές ικανότητες και δεξιότητες που θέλουμε να έχει το άτομο αυτό.

Βήμα 3^ο : Αναζητάμε τρόπους εύρεσης του ατόμου. Μερικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η τοποθέτηση αγγελίας σε εφημερίδες, η τοποθέτηση αγγελίας στην ιστοσελίδα της οργάνωσης, αν υπάρχει, όπως επίσης και η αναζήτηση μέσω γνωστών και φίλων.

Βήμα 4^ο: Σε περίπτωση που βρεθούν παραπάνω από ένα άτομα, φροντίζουμε να κλείσουμε μαζί τους ραντεβού για μια συζήτηση. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να ανακαλύψουμε κάποια θετικά ή αρνητικά στη συμπεριφορά του ατόμου (γλώσσα του σώματος). Εξακριβώνουμε αν το άτομο αυτό έχει και πηγαίο ενδιαφέρον για το αντικείμενο που θα χειριστεί.

Βήμα 5^ο : Εφόσον επιλέξουμε ένα άτομο (τα κριτήρια προκύπτουν από την οργάνωση) , ενημερώνουμε το ίδιο για την θέση την οποία αναλαμβάνει, αλλά και τους υπόλοιπους υποψήφιους για τη μη επιτυχή έκβαση της προσπάθειάς τους.

Βήμα 6^ο : Το τελευταίο βήμα αφορά στην υπογραφή του συμφωνητικού συνεργασίας του ατόμου με την οργάνωση.

Για την επίτευξη σωστής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μια οργάνωση, απαιτείται η εκμετάλλευση – αξιοποίηση όλων των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των φυσικών προσώπων που την απαρτίζουν.

Ένα θέμα ακόμη που θα πρέπει να εξεταστεί, καθώς ενδιαφέρει και επηρεάζει τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε μια οργάνωση, είναι η λογική με την οποία θα επιτευχθεί στην κατάλληλη χρονική στιγμή η διαδοχή του σκληρού πυρήνα της. Στις οργανώσεις στην Ελλάδα δεν δίνεται εύκολα η δυνατότητα σε νέους ανθρώπους να αναλάβουν ενεργό διοικητικό – ηγετικό ρόλο και να μετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό προκαλείται κυρίως για λόγους όπως είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό τους ή ακόμη και η πεποίθηση κάποιων ότι είναι οι μοναδικοί οι οποίοι έχουν τις δεξιότητες για την ηγεσία της οργάνωσης. Όλα τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία οργανώσεων που χαρακτηρίζονται από έλλειψη νεανικού ενθουσιασμού και φρέσκων ιδεών για την ανάπτυξή τους, οπότε, εκ των πραγμάτων, εμφανίζουν βιολογική γήρανση στην πορεία τους.

Σχετικά με τη διαδικασία της διαδοχής, αυτή θα πρέπει να είναι μελετημένη, σχεδιασμένη και σαφώς αποφασισμένη, με κριτήρια τα οποία θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις μιας τέτοιας θέσης. Πρέπει και τα νέα μέλη να αναλαμβάνουν ευθύνες, εργασίες και κάποιο ρόλο στις δράσεις, προκειμένου να μαθαίνουν, να αισθάνονται υπεύθυνα για την επιβίωση της οργάνωσης, να αντιλαμβάνονται στόχους και μέσα και, γενικότερα, να συντηρούν την οργάνωση μέσα από την ενεργοποίησή τους. Είναι σύνηθες ελληνικό φαινόμενο, σε μικρούς Μ.Κ.Ο, λίγοι να αναλαμβάνουν δράση και να τρέχουν, με τους υπόλοιπους να είναι απλοί συμμετοχοί ή θεατές. Επίσης, πολλές φορές οι ιδρυτές αντιμετωπίζουν την οργάνωση ως δική τους και αυτό προκαλεί προβλήματα. Σε περίπτωση που η απόφαση αυτή δεν ληφθεί σωστά, υπάρχει ο κίνδυνος να παρουσιαστεί κάμψη στη δραστηριότητα της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τον τρόπο που θα πρέπει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να κάνει την επιλογή του προσωπικού, όπως γίνεται κατανοητό δεν υπάρχουν πολλές διαφορές ενός τέτοιου τμήματος σε έναν Μ.Κ.Ο και σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Κάθε οργανισμός που θέλει να προσλάβει εργαζόμενους καθορίζει κάποια κριτήρια μέσω των οποίων εκτιμά και αξιολογεί τους υποψηφίους. Τέτοια κριτήρια, εκτός των τεχνικών χαρακτηριστικών, αφορούν συνήθως χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, που δεν μπορούν να μετρηθούν εύκολα. Αντί να αφήνεται κάτι τέτοιο στην τύχη, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν απλές ή πιο πολύπλοκες τεχνικές επιλογής. προσπαθούν όλο και περισσότερο να κάνουν καλές επιλογές, καθώς αυτές οι επιλογές περιλαμβάνουν πολλά κόστη, όπως:

- Το κόστος της όλης διαδικασίας επιλογής, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων εργαλείων επιλογής.
- Το μελλοντικό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων.
- Το κόστος από τις αποχωρήσεις, αν το επιλεγμένο προσωπικό δεν διατηρηθεί.

Επιπλέον, από μια ορθή επιλογή προσωπικού προκύπτουν ειδικότερα πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.
- Η εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή της εργασίας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας.
- Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται τόσο από τη διοίκηση, όσο και από τους υποψήφιους εργαζόμενους σε ένα Μ.Κ.Ο. Η δημιουργία κοινά αποδεκτών προσδοκιών κατά τη διαδικασία

επιλογής διαμορφώνει κατά ένα μέρος την ψυχολογία των υποψηφίων η οποία επηρεάζει τις συμπεριφορές και τα αισθήματα των εργαζομένων ως προς τους οργανισμούς.⁴

Η απόφαση, όσον αφορά την επιλογή των απασχολούμενων, είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Στους οργανισμούς υπάρχει μεγάλη διακύμανση τόσο στις μεθόδους επιλογής, όσο και στο βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται. Κάποιοι παράγοντες στους οποίους μπορεί να οφείλεται αυτή η διακύμανση είναι:⁵

- Τα χαρακτηριστικά του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις που έχουν και οι προτιμήσεις τους.
- Η επίδραση της εθνικής κουλτούρας στην αποφυγή κινδύνου. Για παράδειγμα ένας οργανισμός του οποίου η κουλτούρα είναι υψηλή στην αποφυγή κινδύνου είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιεί τεστ και συνεντεύξεις ως μέρος της διαδικασίας επιλογής.
- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως οι απαιτήσεις σε δεξιότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης και το επίπεδο αποδοχών. Οι απαιτήσεις σε δεξιότητες μάλιστα, καθορίζουν τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που θα χρησιμοποιηθούν.

Οι οργανισμοί συνήθως συνδέουν την εργασία και την επιλογή με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το ταίριασμα υποψηφίου – εργασίας. Όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της εργασίας, τόσο μεγαλύτερη σημασία έχει η μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί.

Καθώς υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των μεθόδων επιλογής και στην οργανωσιακή απόδοση, θα μπορούσε κάποιος να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι χρησιμοποιώντας περισσότερες μεθόδους επιλογής θα έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Δεν είναι όμως πάντα όλες οι μέθοδοι

⁴ Rosse, J. Levin, R. (1997). «*High – Impact Hiring, a Comprehensive Guide to Performance Based Hiring*». San Francisco: Jossey – Bass.

⁵ Gatewood, R. Feild, H. (1998). «*Human Resource Selection*». United States.

επιλογής κατάλληλες για τα χαρακτηριστικά που θέλουμε να διατυπώσουμε, γι αυτό οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί στις μεθόδους που θα επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν, ιδίως όταν η επιλογή είναι δαπανηρή.

Αρκετά συχνά οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλές μεθόδους επιλογής για να μειώσουν το ρίσκο των λαθών κατά την επιλογή. Από την άλλη, η μη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων επιλογής μπορεί να οφείλεται σε περιορισμένους πόρους του οργανισμού, σε νομικά θέματα, στον κλάδο ή στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί αντί να χρησιμοποιούν όσες περισσότερες μεθόδους μπορούν, είναι προτιμότερο να ερευνήσουν ποιες μέθοδοι τους παρέχουν τις πιο χρήσιμες πληροφορίες για την τελική επιλογή. Με κάποιες ενημερώνει ο ίδιος ο υποψήφιος τον οργανισμό για τα προσόντα του (π.χ. βιογραφικό), με άλλες συλλέγει ο οργανισμός τις πληροφορίες που θέλει για τον υποψήφιο (π.χ. διάφορα τεστ, δείγματα έργου), ενώ άλλες συνδυάζουν και τους δυο παραπάνω τρόπους (π.χ. συνεντεύξεις). Κάθε μέθοδος βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών για τους υποψηφίους. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που ενδιαφέρουν κάθε οργανισμό, θα πρέπει να καθορισθεί και η ανάλογη μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Είναι προτιμότερο λοιπόν οι οργανισμοί να βασίζονται σε συγκεκριμένες μεθόδους επιλογής και όχι σε όσο περισσότερες μπορούν.

Όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής και στην απόφαση της μεθόδου που θα προτιμηθεί, η έμφαση δίνεται κυρίως σε δυο χαρακτηριστικά:

- Ατομικές διαφορές: η προσέλκυση πολλών υποψηφίων δε θα είχε ιδιαίτερη χρησιμότητα αν δεν μπορούσε να μετρηθεί η διαφορετικότητα των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι μπορούν να διαφέρουν με ποικίλους τρόπους, όπως στην ευφυΐα, στις συμπεριφορές, στην κοινωνικότητα, στα ψυχολογικά και φυσικά χαρακτηριστικά, στην εμπειρία και σε πολλά άλλα.
- Πρόβλεψη: την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης των υποψηφίων στο εργασιακό χώρο.

Αρκετές από τις μεθόδους επιλογής επιτυγχάνουν να μετρούν τις ατομικές διαφορές και προβλέπουν, όσο το δυνατόν καλύτερα, την εργασιακή

απόδοση. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων, μέσα από τις οποίες οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν αυτές που θεωρούν πλησιέστερες.

Για να είναι όμως αποτελεσματική η διαδικασία επιλογής χρειάζεται να σχεδιάζεται και να διεξάγεται με το σωστό τρόπο και τα κατάλληλα κριτήρια, διαφορετικά δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις.

3.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, ο καθορισμός των αναγκών τελεί υπό την προϋπόθεση του σαφούς καθορισμού των στόχων και της διαρθρώσεως του οργανισμού. Ο καθορισμός των αναγκών των οργανισμών σε ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί μια διαδικασία η οποία έχει κρίσιμη σημασία, διότι από την επιτυχημένη επιλογή του εξαρτάται η επιβίωση και ανάπτυξή τους, μέσα στα πλαίσια περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Για τον ακριβή όμως υπολογισμό των αναγκών είναι απαραίτητο να εξεταστούν και να αναλυθούν πολλές παράμετροι και να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα, ώστε να αποτελέσουν ένα ασφαλή οδηγό για τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.

Οι παράμετροι αυτές τις οποίες ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει υπόψη του προκύπτουν από τα πιο κάτω κύρια ερωτήματα:

- Κατά ποιες κατηγορίες και ποιους βαθμούς;
- Ποιος είναι ο χρονικός στόχος του προγράμματος;
- Ποιο το προβλεπόμενο μέγεθος του οργανισμού στα όρια του χρονικού στόχου του προγράμματος;
- Ποιες θα είναι οι εξελίξεις ως προς το ήδη υπηρετούν προσωπικό;
- Ποιες θα είναι οι ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων κατά την προγραμματισμένη χρονική περίοδο;

- Ποιο είναι το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και εάν θα είναι σε θέση να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού;
- Πόσα άτομα πρέπει να προσλάβει ο οργανισμός στο διάστημα αυτό και πως κατανέμονται χρονικά;

Τα βήματα που ακολουθούνται για τον υπολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού περιγράφονται συνοπτικά ως εξής:

3.2.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το πρώτο βήμα σε ότι αφορά στην πρόσληψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διαρθρώσεως και των τυχόν υφιστάμενων αναλύσεων της εργασίας. Η μελέτη της οργανωτικής διαρθρώσεως καθώς και των μακροχρόνιων προγραμμάτων του οργανισμού, δίνουν το βασικό προσανατολισμό στο έργο του προγραμματιστή. Στα πλαίσια αυτά ο προγραμματιστής πρέπει ειδικότερα να λάβει υπ' όψιν του τις ισχύουσες αποφάσεις μακροχρονίου προοπτικής οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προωθούμενες οργανωτικές αλλαγές, τις προβλεπόμενες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα και φυσικά τις τυχόν προγραμματιζόμενες αλλαγές στο προϊόν ή τα προϊόντα τα οποία παράγει η επιχείρηση.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες προκαλούν βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να προβλέπει ώστε να προγραμματίζει έγκαιρα τα αναγκαία μέτρα για την αποφυγή μελλοντικών δυσχερειών.

Οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να εκτιμηθούν με την προβολή του παρόντος ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό που θα μπορούσε να υπάρχει με δεδομένο το μέγεθος και την διάρθρωση του οργανισμού κατά τον χρόνο στόχευσης. Η προβολή αυτή μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με βάση οποιαδήποτε προγραμματισμένη αλλαγή στις λειτουργίες του διοικητικού προσωπικού. Ο υφιστάμενος όγκος

εργασίας του προσωπικού, μπορεί επίσης να συσχετιστεί με τον όγκο των πωλήσεων ή με κάποιο άλλο πρότυπο. Η σχέση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει για την εκτίμησή των μελλοντικών αναγκών και μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες.

3.2.2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Από την στιγμή κατά την οποία θα προσδιοριστεί το πλαίσιο των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, το δεύτερο βήμα συνίσταται στην απογραφή των προσόντων που διαθέτει. Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα του καταχωρίζονται με ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, μέσα από το οποίο μπορεί να γίνεται οποιαδήποτε ταξινόμηση ή επεξεργασία και να αντλούνται οποιεσδήποτε πληροφορίες.

Τα δεδομένα της απογραφής περιλαμβάνουν στοιχεία για κάθε έναν απασχολούμενο στον Μ.Κ.Ο χωριστά, όπως ηλικία, εργασία με την οποία ασχολείται, τίτλος εργασίας, εμπειρία, χρόνος απασχόλησης, εκπαίδευση, ειδικά προσόντα, προϋπηρεσία και άλλα παρόμοια στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά καταχωρούνται συνήθως από τον ίδιο τον απασχολούμενο σε ειδικό έντυπο μέσω του οποίου οι πληροφορίες μεταφέρονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στον υπολογιστή μπορεί επίσης να μεταφέρονται και άλλα στοιχεία όπως στοιχεία αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου, κρίσεις ως προς τις δυνατότητες προαγωγής του κ.λ.π.. Το τελικό αποτέλεσμα της συγκέντρωσης όλων των στοιχείων θα είναι η κατάρτιση ενός φακέλου ο οποίος θα περιέχει στοιχεία ως προς:

- Τον αριθμό των απασχολούμενων που υπηρετούν στην επιχείρηση
- Τα βιογραφικά και λοιπά στοιχεία σχετικά με κάθε έναν απασχολούμενο
- Ενδείξεις περί της καταλληλότητας για προαγωγή ενός εκάστου απασχολούμενου

Πέρα από τα στοιχεία αυτά η απογραφή του προσωπικού παρέχει την δυνατότητα της κατάρτισης ειδικών οργανογραμμάτων, στα οποία εμφανίζεται

το σύστημα του καταμερισμού των έργων και η σύνθεση της ιεραρχικής πυραμίδας, δηλαδή η κατανομή του υπηρετούντος προσωπικού κατά ιεραρχικά επίπεδα. Συνεπώς η επιχείρηση θα είναι σε θέση να έχει μια άμεση εποπτεία των οργανωτικών μονάδων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, τον αριθμό των προσώπων που υπηρετούν σε κάθε οργανωτική μονάδα και την κατανομή των προσώπων αυτών σε ιεραρχικά επίπεδα.

Η απογραφή του προσωπικού και των προσόντων του, συνίσταται στην καταχώρηση σε πίνακα όλων των τίτλων εργασίας που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συσχέτισή τους με τον αριθμό των ήδη υπηρετούντων απασχολούμενων σε κάθε εργασία.

Σκοπός του βήματος αυτού της διαδικασίας είναι η πλήρης και αντικειμενική καταγραφή τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς ολόκληρου του προσωπικού που υπηρετεί στον οργανισμό, ώστε ο προγραμματιστής να έχει μια πλήρη εικόνα της παρούσας κατάστασης.

3.2.3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΟ ΗΔΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Όπως είναι φυσικό το προσωπικό το οποίο απαρτίζεται από ανθρώπους είναι ευμετάβλητο, και ουδέποτε παραμένει σταθερό, καθόσον επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων τους οποίους η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν και να αξιολογεί κατάλληλα, ώστε να προβαίνει στον καθορισμό ορθών προβλέψεων.

Οι βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι αναμενόμενες απώλειες, οι μετακινήσεις εντός του οργανισμού και οι ποιοτικές μεταβολές στο δυναμικό.

3.2.4. ΑΠΩΛΕΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Κάθε οργανισμός πρέπει κατά την διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε

προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες που αποτελούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι οι οποίοι δεν μπορεί να ελεγχθούν από τον οργανισμό, όπως υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι δεν μπορεί να προληφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι:

- Η συνταξιοδότηση
- Η παραίτηση
- Ο θάνατος
- Η εθελούσια έξοδος
- Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων
- Το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον
- Η διαφορετική αντίληψη εργασίας μεταξύ διοίκησης και στελεχών
- Η έλλειψη κινήτρων

3.2.5. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το προσωπικό που υπηρετεί σε κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές. Για τον λόγο αυτό, ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπόψη του τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με την βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαιδύσεως, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

Τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπό πρόσληψη προσωπικού είναι:

1. Οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού
2. Και η αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

3.2.6. ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αν υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός υιοθετεί αυστηρά το σύστημα κάλυψης των αναγκών του, σε ανώτερο προσωπικό μέσω των προαγωγών, χρησιμοποιώντας τις θέσεις κατώτερου επιπέδου ως σημείο εισόδου του προσωπικού, τότε ο οργανισμός αυτός θα πρέπει να εξετάσει μόνο πόσους υπαλλήλους θα χρειαστεί για να καλύψει τα κενά του στις κατώτερες βαθμίδες. Όλα τα υπόλοιπα κενά μπορεί να τα καλύπτει να την προαγωγή του ήδη υπηρετούντος προσωπικού.

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η πολιτική του οργανισμού δίνει έμφαση στην κάλυψη των κενών δια μέσω του συστήματος των προαγωγών εκ των έσω, τότε είναι φυσικό το έργο του προγραμματιστή να καθίσταται πολύ πιο εύκολο. Αντίθετα το έργο του προγραμματιστή γίνεται πιο δύσκολο, όταν η πολιτική του οργανισμού συνίσταται στην επιλογή προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, για την κάλυψη των κενών στα διάφορα επίπεδα.

3.2.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως είναι φυσικό η προσφορά εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του προσωπικού που πρόκειται να προσλάβει ο οργανισμός για την κάλυψη των κενών του στα διάφορα επίπεδα. Σκοπός της πρόσληψης προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, είναι η αξιοποίηση προσόντων και ικανοτήτων που δεν διαθέτει το προσωπικό που ήδη υπηρετεί στον οργανισμό. Αν η προσφορά εργασίας είναι μεγάλη τότε εξυπακούεται ότι η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερη ευχέρεια επιλογής. όταν όμως η προσφορά είναι περιορισμένη, τότε οπωσδήποτε και οι δυνατότητες της επιχείρησης για επιλογή κατάλληλου προσωπικού θα είναι εξίσου περιορισμένες. Πέρα όμως από αυτά, παρεμβαίνουν στο θέμα αξιοποίησης της εξωτερικής προσφοράς εργασίας και άλλα στοιχεία, τα οποία πρέπει η

επιχείρηση να λαμβάνει σοβαρά υπόψη και να τα αναλύει με προσοχή, πριν από κάθε απόφασή της.

Τα στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται στις περιπτώσεις αυτές και τα οποία θα πρέπει να προβληματίζουν την επιχείρηση είναι:

- 1) Έχει το νέο προσωπικό που εισέρχεται στην αγορά εργασίας τα προσόντα που απαιτεί ο οργανισμός;
- 2) Τα πρόσωπα που εγκαταλείπουν τις εργασίες με τις οποίες ήδη ασχολούνται σε άλλους οργανισμούς, έχουν τα προσόντα που απαιτεί ο δικός μας οργανισμός;
- 3) Ποια είναι η έκταση των αναγκών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης να καλύψει τα κενά της με πρόσληψη προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας;
- 4) Μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα, ή θα πρέπει να αναβαθμίσει τα προσόντα του υπάρχοντος προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

3.2.8. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πριν από τον καθορισμό των απαραίτητων σχεδίων πρόσληψης του προσωπικού, πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις οι οποίες καθορίζουν τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις. Η τελική απόφαση ως προς τον συνδυασμό των λύσεων που θα προκριθούν για την κάλυψη των κενών, δηλαδή της προαγωγής ή της πρόσληψης από την εξωτερική προσφορά εργασίας, θα είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της αναμενόμενης ζήτησης και της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής προσφοράς εργασίας. Από την στιγμή που η σχετική απόφαση του οργανισμού θα δίνει έμφαση στην πολιτική κάλυψης των κενών μέσω του συστήματος προαγωγών, ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβεί στην κατάρτιση σχετικού προγράμματος προσλήψεων προσωπικού για την κάλυψη των υφισταμένων κενών στα κατώτερα επίπεδα. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει

να προβλέπει τον αριθμό των προσώπων, τα προσόντα που πρέπει να συνδυάζουν και τον χρόνο που πρέπει να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη.

3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεών του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των οργανισμών, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή του στο μέγιστο βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων εξελίξεων.

3.3.1. Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο.

Οι οργανισμοί, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο αυτό ο ρόλος που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία είναι κοινωνικός.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού στο χώρο

εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφισταμένων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται ο οργανισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η έννοια της επιλογής αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των πλέον κατάλληλων προσώπων από το σύνολο των προσφερόμενων (υποψηφίων) σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός. Η επιλογή προσωπικού παίζει αναμφισβήτητα το σημαντικότερο ρόλο στον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου που θα αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Το έργο της επιλογής διευκολύνεται σημαντικά από τις διάφορες διαθέσιμες, για το σκοπό αυτό, μεθόδους αρκεί να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη για κάθε περίπτωση.

Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι ⁶:

- Οι ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές.
- Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.

⁶ Φαναριώτης Π. «*Διοίκηση Προσωπικού*» Αθήνα:Σταμούλης

4.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΘΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο για τον οργανισμό όσο και για την ανάπτυξη του. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση.

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής⁷:

- Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.
- Η εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή της εργασίας.
- Η μείωση της εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και
- Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Η διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνει ορισμένα στάδια κατά τη διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση προσθέτων πληροφοριών για την ικανότητα των υποψηφίων. Σε κάθε στάδιο μπορεί να αποκαλυφθούν ορισμένα στοιχεία τα οποία μπορεί να συντελέσουν στην απόρριψη του υποψηφίου.

4.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας.

⁷ Φαναριώτης Π. «Διοίκηση Προσωπικού» Αθήνα: Σταμούλης

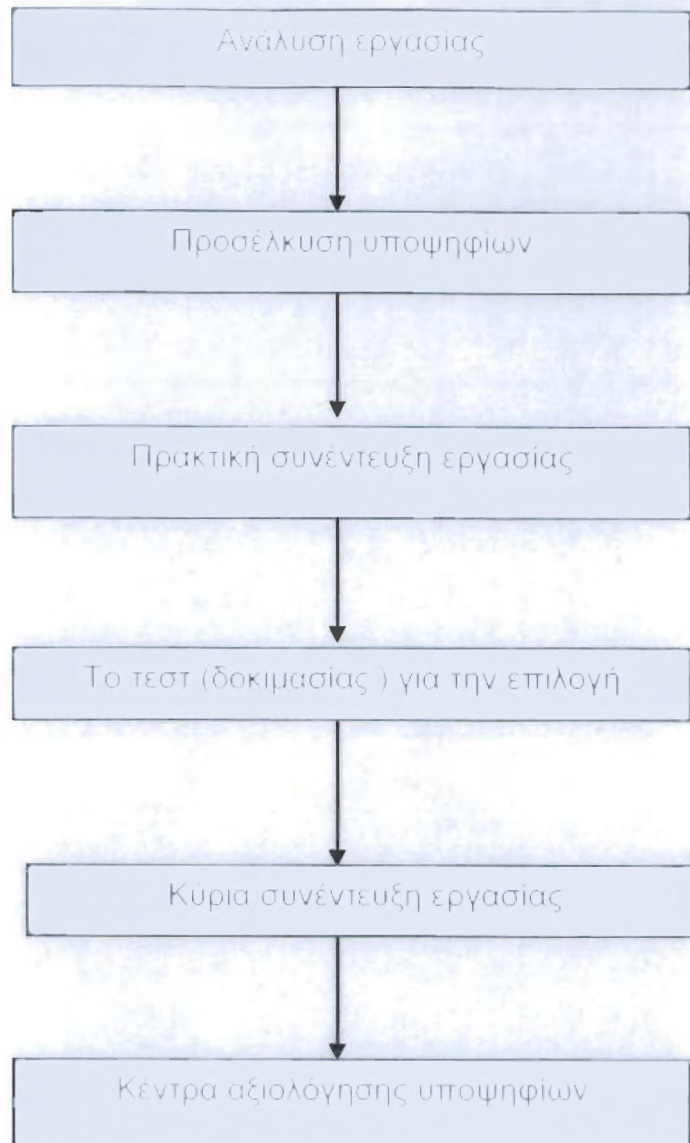
Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι ⁸:

- 1) Ανάλυση εργασίας
- 2) Προσέλκυση υποψηφίων
- 3) Προκαταρκτική συνέντευξη εργασίας
- 4) Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
- 5) Κύρια συνέντευξη εργασίας
- 6) Απόφαση επιλογής.

Πριν αναλυθούν τα παραπάνω στάδια επιλογής του προσωπικού, θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί πως δεν ακολουθείται κατ' ανάγκη η ίδια διαδικασία επιλογής του προσωπικού για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσης εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί.

Έτσι άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης του κατωτέρου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας από εκείνη για μια θέση του ανωτέρου επιπέδου (κάλυψη θέσης Διευθυντή Οικονομικών Πόρων).

⁸ Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης Κ. (1992) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» Αθήνα:Rosili .



Σχήμα 1. Τα στάδια επιλογής προσωπικού

4.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το πρώτο βήμα σε μια επιτυχημένη διαδικασία επιλογής είναι να δώσουμε μια ακριβή περιγραφή της θέσεως που θέλουμε να καλύψουμε. Είναι πρακτικά αδύνατο να προβούμε σε μία αποτελεσματική επιλογή προσωπικού, χωρίς προηγουμένως να έχουμε περιγράψει διεξοδικά τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που επιθυμούμε να καλύψουμε.

Πριν επιλέξουμε τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουμε τι θα θέλαμε να είναι ικανοί να κάνουν. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας λεπτομερούς περιγραφής της προσφερόμενης θέσης καλείται ανάλυση εργασίας.

Η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας προϋποθέτει τη συλλογή δεδομένων για συγκεκριμένες εργασίες και έναν αριθμό ενεργειών που θα πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι πετυχημένοι στον τομέα τους.

Η διεξοδική περιγραφή μιας θέσης εργασίας περιλαμβάνει ⁹:

- Τον ακριβή τίτλο της, όπως αυτός εμφανίζεται στο οργανόγραμμα του Μ.Κ.Ο.
- Τον τίτλο του προϊσταμένου στον οποίο η θέση αυτή αναφέρεται.
- Μια γενική αλλά πλήρη περιγραφή των αρμοδιοτήτων, δηλαδή των τομέων ευθύνης και εξουσίας που θα διαχειρίζεται ο εκάστοτε κάτοχος της θέσης.
- Από ποια άλλη θέση εργασίας αντικαθίσταται.
- Σε ποια συλλογικά όργανα (συμβούλια, ομάδες εργασίας, κ.λπ.) του οργανισμού συμμετέχει.
- Με ποιες άλλες θέσεις εργασίας συνεργάζεται.
- Ποιες θέσεις εργασίας αναφέρονται σε αυτήν.

⁹ Μούζα – Λαζαρίδη Α. (2006) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα:Κριτική .

- Συνοπτικά, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για την αποτελεσματική κάλυψη της.

4.3.2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Ο οργανισμός προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Σ' αυτό το στάδιο ανταποκρίνονται υποψήφιοι στη νέα προσφερόμενη θέση εργασίας. Είναι σημαντικό το γκρουπ των υποψηφίων αυτών να είναι αρκετά μεγάλο ώστε ο οργανισμός να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ένα ή περισσότερους κατάλληλους υποψήφιους για τη συγκεκριμένη θέση.

Καθώς ξεκινάμε την ανάλυση των μεθόδων αυτών, οφείλουμε να επιστημόνουμε πως, πριν στραφούμε σε εξωτερικές πηγές για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων, θα πρέπει να δώσουμε την ευκαιρία στα ήδη υπάρχοντα στελέχη της εταιρείας, να καταλάβουν την ανώτερη θέση, σε περίπτωση βέβαια που έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες.

Ένας από τους σοβαρότερους υποκινητικούς παράγοντες για το προσωπικό, είναι η αίσθηση και η σιγουριά που τους δίνει η γνώση πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους στον οργανισμό.

Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές για την προσέλκυση υποψηφίων¹⁰:

A. Το προσωπικό του Μ.Κ.Ο: Το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην Μ.Κ.Ο αποτελεί βασική πηγή για τη στρατολόγηση νέου προσωπικού. Ο οργανισμός κοινοποιεί στο προσωπικό της, τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι στη συνέχεια το γνωστοποιούν σε συγγενείς φίλους και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από και από πολλές

¹⁰ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992) «*Οργάνωση και Διοίκηση*» Αθήνα

επιχειρήσεις και θεωρείται επιτυχής γιατί βοηθά εκτός από τη στρατολόγηση προσωπικού και στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο του οργανισμού.

Β. Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες: Με τις αγγελίες αυτές οι οργανισμοί μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία του οργανισμού με την αγορά εργασίας υπάρχει όταν ο ίδιος ο οργανισμός βάζει επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία, συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων που είναι εξειδικευμένη στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό του οργανισμού που θέλει να προσλάβει προσωπικό. Και στις δυο περιπτώσεις γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσης εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται για αυτή τη θέση. Στην αγγελία επίσης αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές γι' αυτή τη θέση καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα προκειμένου να επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπευθύνους του οργανισμού.

Γ. Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας: Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) με τα κατά τόπους παραρτήματα του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων υπαλλήλων . Ο ΟΑΕΔ προσφέρει πολλές πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα ή/και παροχές, προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά και για προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης επιχειρήσεων αλλά και Μ.Κ.Ο.

Δ. Πανεπιστήμια , ΤΕΙ και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί: Ορισμένα πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά είναι τα γραφεία διασύνδεσης της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Σκοπός τους είναι να είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της αγοράς εργασίας και των νέων αποφοίτων. Στην πραγματικότητα , ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι ο δείκτης απορρόφησης των αποφοίτων του από την αγορά εργασίας. Τα γραφεία αυτά καθώς επίσης και οι διάφοροι

οργανισμοί όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ), ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρία Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που απασχολούνται βασικά με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού. Τα πλεονεκτήματα του τρόπου αυτού είναι προφανή. Κάνουμε την έρευνά μας σε χώρους άμεσα συνδεδεμένους με το αντικείμενο της θέσης εργασίας κάθε φορά, και ανάμεσα σε νέους ανθρώπους, με όρεξη και ενθουσιασμό για δουλειά. Μερικοί εκπαιδευτικοί χώροι στηρίζουν και προάγουν τη διαδικασία με κάθε μέσο, εφόσον συνδέουν έτσι, το όνομα τους όχι μόνο με την εκπαίδευση αλλά και με την άμεση επαγγελματική αποκατάσταση των νέων.

Η έλλειψη εμπειρικής γνώσης και πρακτικής είναι το βασικό μειονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος και γι αυτό ενδείκνυται μόνο για τις ανάγκες κάλυψης θέσεων σε εισαγωγικό επίπεδο, έως και θέσεων μεσαίου επιπέδου.

Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι συνήθως στελέχη διάφορων επιχειρήσεων και οργανισμών. Εάν λοιπόν ένας οργανισμός έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση, πολλές φορές ζητά από τους εισηγητές- στελέχη, να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι τελευταία πολύ διαδεδομένος.

Ζ. Οι καταχωρήσεις στο διαδίκτυο: Αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή τη τεχνική για να γνωστοποιήσουν στους ενδιαφερόμενους τις κενές θέσεις εργασίας που επιθυμούν να καλύψουν. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται χρήση Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο από τους υποψηφίους.

4.3.2.1. ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κρίνουμε σκόπιμο να αναλύσουμε και να προτείνουμε μια σύγχρονη μέθοδο για την επιλογή προσωπικού η οποία μας προφυλάσσει από πρόωρες αποχωρήσεις των εργαζομένων ενός οργανισμού. Δηλαδή η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει μία τεχνική κατά τη διαδικασία την οποία

καλούμαστε να επιλέξουμε υποψηφίους που θα μας μειώσει στο μέλλον τις πρόωρες αποχωρήσεις, αυτή ονομάζεται ρεαλιστική περιγραφή εργασίας (ΡΠΕ).

Ένα μεγάλο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς είναι η δύσκολη προσαρμογή των εργαζομένων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους. Για το λόγο του ότι η εργασία τους τελικά δεν ταίριαζε με τις προσδοκίες τους και τις ικανότητες που είχαν. Αυτό το πράγμα συμβαίνει κυρίως διότι οι υπεύθυνοι για την πρόσληψη του προσωπικού στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τον αριθμό των υποψηφίων παρουσίασαν τις συνθήκες εργασίας και κυρίως την ίδια την εργασία περισσότερο θετική, καλύτερη από ότι ήταν στην πραγματικότητα.

Η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας είναι ένας τρόπος αποφυγής αυτών των προβλημάτων, αυτή περιλαμβάνει μια αντικειμενική παρουσίαση τόσο των θετικών όσο και αρνητικών χαρακτηριστικών μιας θέσης. Η παρουσίαση μπορεί να γίνει με την μορφή ενός κειμένου ή ενός φιλμ για τη δουλειά με πραγματικές πληροφορίες από έναν τυχαίο υπάλληλο που εργάζεται πάνω σε αυτήν την εργασία. Το ίδιο αποτέλεσμα μπορούμε να έχουμε και αν υποβληθεί ο υποψήφιος σε ένα δοκιμαστικό δείγμα εργασίας πάνω σε πραγματικές συνθήκες.

Έρευνες έχουν δείξει ότι όπου εφαρμόστηκε η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας ότι αυτή η μέθοδος ελαχιστοποιεί τις ανακατατάξεις, μειώνει προσδοκίες εργαζομένων για τη δουλειά, μειώνει το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασίας, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στην επιχείρηση από τους νεοπροσληφθέντες.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα αναλυτικά για τη ρεαλιστική περιγραφή εργασίας ¹¹:

¹¹ Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2003) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα:Γ.Μπένου .

• Αυτό-επιλογή, η ΡΠΕ βοηθά τον υποψήφιο να κατανοήσει ότι η συγκεκριμένη εργασία δεν ικανοποιεί τον ίδιο προσωπικά, έτσι από μόνος του ο υποψήφιος αποφασίζει να μην συμμετάσχει στη διαδικασία επιλογής για αυτή τη θέση.

• Δέσμευση στην απόφαση, όταν η ρεαλιστική περιγραφή εργασίας παρουσιάζεται από την αρχή και εκ των προτέρων κατά τη διαδικασία της πρόσληψης ενός εργαζομένου αυτός αισθάνεται υπεύθυνος. Διότι καταλαβαίνει ότι έχει ενημερωθεί πλήρως για τις απαιτήσεις της θέσης αυτής και αν τυχόν στο μέλλον παρουσιαστούν δυσκολίες δεν θα παραιτηθεί εύκολα γιατί αισθάνεται δεσμευμένος απέναντι στον οργανισμό που εργάζεται.

• Μετριασμένες προσδοκίες, σκοπός της Ρ.Π.Ε. είναι να μειώσει ή να κάνει πιο ρεαλιστικές τις προσδοκίες ενός εργαζομένου. Αυτός ο σκοπός έχει θετικό αποτέλεσμα για το λόγο του ότι, η θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης μας λέει ότι η μη ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από την ασυμφωνία αυτών των πραγμάτων που περιμένει κάποιος και αυτών που εισπράττει. Έτσι η εφαρμογή της Ρ.Π.Ε. μέσα στον οργανισμό μειώνει το κενό των προσδοκιών που θα υπήρχε στους εργαζόμενους με αυτό της πραγματικότητας.

• Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, όταν τα δυσάρεστα και αναπάντεχα γεγονότα στον εργασιακό χώρο αναμένονται από τους εργαζομένους (από τη ρεαλιστική περιγραφή εργασίας) αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα και προκαλούν λιγότερο άγχος, παρά όταν είναι απροσδόκητα. Άρα αυτή η μέθοδος λοιπόν αυξάνει την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν απροσδόκητες και δυσάρεστες καταστάσεις.

Η σημασία της ρεαλιστικής περιγραφής εργασίας μπορεί να γίνει πιο κατανοητή αν σκεφτούμε ότι σε μια αποτυχημένη πρόσληψη το κόστος υπολογίζεται περίπου στο διπλάσιο των ετήσιων αποδοχών του κατόχου της θέσης σε μια επιχείρηση και οργανισμό. Υπολογίζοντας το κόστος

προσέλευσης και επιλογής, το κόστος εκπαίδευσης και ενημέρωσης του και την χαμηλή αποδοτικότητα του. Επίσης όταν αποχωρούν εργαζόμενοι.

Κλείνοντας αυτό το θέμα, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι ρεαλιστικές περιγραφές εργασίας έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρουσιάζουν χρησιμότητα σε θέσεις που υπάρχει υψηλός αριθμός πρόωρων αποχωρήσεων και όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων. Επίσης συνιστάται η χρήση της όταν η ανεργία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα.

4.3.3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης. Δηλαδή γίνεται το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων.

Αυτό το στάδιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια διερευνητική διαδικασία και δεν διεξάγεται από όλους τους οργανισμούς .

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δυο τρόπους ¹²:

A. Με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερομένων στο αρμόδιο τμήμα του οργανισμού και

B. Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερομένους που προορίζονται για εργασίες κατώτερου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις στη φάση της προκαταρκτικής συνέντευξης δίνεται στον ενδιαφερόμενο για συμπλήρωση και το ειδικό έντυπο αιτήσεως .

Συνήθως όμως οι οργανισμοί για να διευκολύνουν τους υποψηφίους στη συμπλήρωση της αιτήσεως αλλά και για να συγκεντρώσουν στον σχεδιασμό

¹² Φαναριώτης Π. «**Διοίκηση Προσωπικού**» Αθήνα: Σταμούλης

ειδικών εντύπων αιτήσεως τα οποία είναι ομοιόμορφα για όλους τους υποψηφίους.

Η συμπλήρωσή του εντύπου απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και το επιστημονικό υπόβαθρο ή για την εμπειρία του πάνω στην εργασία.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανωτέρων επιπέδων, αποτελεί μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψηφίων. Θα πρέπει με την προκαταρκτική συνέντευξη να περιορισθεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φθάσουν στο τεστ (δοκιμασίας) για την επιλογή.

Η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, γιατί σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζουμε μια πιο ευέλικτη τακτική. Η προκαταρκτική συνέντευξη μας βοηθάει στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, μ' αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον Μ.Κ.Ο. να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

Κύριον Γ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ
Αθήνα 28/01/2010
Εθ. Αντιστάσεως 95
Αθήνα

Θέμα : "Πρόσληψη σε θέση βοηθού Διευθυντού Οργανώσεως και Μεθόδων στον Μη Κυβερνητικό Οργανισμό ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ "

Αξιότιμε Κύριε Παπαδόπουλε

Ανταποκρινόμενος στην ανακοίνωση σας στις 19/12/2009 για την πλήρωση της θέσης που αναφέρεται στο θέμα, έχω την τιμή να σας γνωστοποιήσω ότι ενδιαφέρομαι για την κάλυψη της θέσης αυτής, θέτω υπ' όψιν σας και τα παρακάτω προσωπικά μου στοιχεία.

Ονομάζομαι Αλεξάνδρα Γεωργίου, μένω στον Ν. Κόσμος Αθήνας, οδός Καλλιρόης 79. Ο αριθμός τηλεφώνου μου είναι 210-56539632. Είμαι 27 ετών και είμαι Διπλωματούχος του τμήματος της Ανώτερης Σχολής Διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Η βασική μου επίδοση κατά την διάρκεια των σπουδών αναφέρεται στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης. Στον τομέα αυτό αναφέρεται τόσο η πρακτική μου άσκηση όσο και η πτυχιακή μου εργασία.

Έχω εργασθεί επί 2ετίας στο τμήμα οργανώσεως της Εθνικής Ασφαλιστικής σχετικές μου επιστολές επίδοσης μου είναι άριστες.

Πιστεύω ότι σε συνδυασμό με τις γνώσεις μου και την φιλοδοξία μου μπορώ να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας σας.

Συνημμένως υποβάλλω και το σχετικό βιογραφικό μου Σημείωμα με την διαβεβαίωση ότι είμαι στη διάθεση σας, σε περίπτωση που θα θέλατε να ορίσετε μια συνάντηση σε χρόνο τον οποίο θα θεωρήσετε εσείς κατάλληλο, για την καλύτερη ενημέρωση σας.

Αν τυχόν υπάρχει πρόσθετη πληροφορία μπορείτε να με αναζητήσετε στην διεύθυνση που αναγράφεται παραπάνω.

Με εκτίμηση

Παράδειγμα μη τυποποιημένης αιτήσεως

4.3.3.1. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Συνηθίζεται να ζητούνται απ' τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Υπάρχουν δύο είδη συστατικών επιστολών, υπάρχουν συστατικές επιστολές που επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και υπάρχουν και οι συστατικές επιστολές που σχολιάζουν και υποστηρίζουν την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Η συγγραφέας του βιβλίου «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»¹³ μας λέει ότι η εγκυρότητα των συστατικών επιστολών έπειτα από έρευνες έχει τοποθετηθεί στο 15%. Ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό για να στηρίξουμε στις συστατικές επιστολές την έρευνα μας για την επιλογή προσωπικού που έχουμε αναλάβει. Εξαίρεση αυτού του συμπεράσματος αποτελούν οι συστατικές επιστολές που δεν είναι απλές εκθέσεις αλλά περιέχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής¹⁴.

Η πράξη έχει δείξει ότι η χρήση συστατικών επιστολών επιτυγχάνει τον εντοπισμό των ακατάλληλων υποψηφίων για τη θέση που εξετάζουμε και όχι στην υπόδειξη των κατάλληλων όπου αναζητούμε. Εργοδότες που επιθυμούν να απαλλαγούν από ένα μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μια λαμπρή συστατικά επιστολή. Αντίθετα, ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει ένα υπάλληλο.

Οι συστατικές επιστολές έχουν κάποια αξία, αλλά θα πρέπει να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες απ' αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Η πρόθεση του υποψηφίου να επισυνάψει συστατική επιστολή αποτελεί κριτήριο της φιλοδοξίας και της επιθυμίας του να πετύχει αλλά και, σε ομολογουμένως ελάχιστες περιπτώσεις, προσπάθεια να δημιουργήσει ένα κλίμα εντυπωσιασμού και εμπιστοσύνης, προκειμένου να αποφύγει τυχόν έλεγχο των συστάσεων που διαθέτει.

¹³ Χατζηπαντελή Π. (1998) «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*» Αθήνα Μεταίχμιο.

¹⁴ Patrick J. Montanna and Bruce H. Charnov, Management, 3rd edition, Barron's Educational Series, 2000, μετάφραση Μαρία Ρούβαλη, Κλειδάριθμος 2002.

Για να διαμορφώσουμε επομένως μια ξεκάθαρη γνώμη πάνω στο ζήτημα αυτό, θα ήταν φρόνιμο να προσέξουμε τα παρακάτω σημεία:

1. Είναι η συστατική επιστολή που καταθέτει ο υποψήφιος πρωτότυπη, ή μήπως αποτελεί απλώς αντίγραφο της για το οποίο δεν γνωρίζουμε καν αν είναι πιστό;
2. Έχει η επιστολή αυτή συνταχθεί στο πρόσφατο παρελθόν, ή μήπως περιγράφει καταστάσεις στις οποίες συμμετείχε ο υποψήφιος αλλά αρκετά χρόνια πριν; Και αν συμβαίνει αυτό γιατί ο συγκεκριμένος υποψήφιος εξακολουθεί να τη χρησιμοποιεί, αντί μιας πολύ πιο πρόσφατης;
3. Είναι πρόδηλη η αξιοπιστία του ανθρώπου που συνέταξε την επιστολή και κατά πόσο το άτομο αυτό αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφοριών για τις συνθήκες που περιγράφει;
4. Έχει η επιστολή αυτή σταλεί υπόψη σας ή προς την εταιρεία σας, αναφέροντας παράλληλα στοιχεία που αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας, ή αποτελεί ένα γενικό κείμενο το οποίο θα μπορούσε να απευθύνεται σε οποιονδήποτε;
5. Είναι η επιστολή γραμμένη σε επιστολόχαρτο εταιρείας, σε προσωπικό ή σε τελείως λευκό χαρτί; Σε περίπτωση που η συστατική επιστολή αφορά σε επαγγελματική σχέση, είναι ορθό και αναμενόμενο να γραφεί σε επιστολόχαρτο της εταιρείας ή του οργανισμού. Οι δυο τελευταίοι τύποι επικοινωνίας (προσωπικό ή τελείως λευκό χαρτί) χρησιμοποιούνται μόνο σε περίπτωση που το κείμενο ξεκαθαρίζει ότι η σχέση με τον υποψήφιο στηρίζεται σε καθαρά προσωπική επαφή και γνωριμία και, επομένως, δεν αφορά τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά μόνο τα γνωρίσματα του χαρακτήρα του.

Εκτός από τα προαναφερθέντα στοιχεία, οφείλουμε ακόμη να επισημάνουμε πως τα εξειδικευμένα στον τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στελέχη, προτιμούν να λαμβάνουν από δυο έως τέσσερις συστατικές επιστολές με εκτενείς και λεπτομερείς αναλύσεις της επαγγελματικής συμπεριφοράς και ικανότητας του υποψηφίου.

Για να είναι σωστή μια συστατική επιστολή, ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα ¹⁵:

- 1) Διάρκεια απασχόλησης, ή σπουδών κ.λπ.
- 2) Τίτλος θέσεως εργασίας και φύσης καθηκόντων.
- 3) Επίπεδο μισθού.
- 4) Γενικό επίπεδο υγείας: απουσίες / ασθένειες.
- 5) Ο σημερινός / πρώην εργοδότης θα ήταν πρόθυμος να επαναπροσλάβει στο μέλλον αυτόν που προτείνει με τη συστατική του επιστολή?
- 6) Άλλα σχόλια.

4.3.3.2. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Τα βιογραφικά δεδομένα είναι στοιχεία που παίρνουμε για τους υποψήφιους της θέσης που ζητάμε και είναι είτε δεδομένα που αφορούν πραγματολογικά επαληθεύσιμα στοιχεία όπως, σπουδές και δημογραφικά στοιχεία. Είτε υποκειμενικά θέματα του κάθε υποψηφίου όπως ενδιαφέροντα και δεξιότητες. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα στηριζόμενη στη θεωρία που υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν σκιαγραφούν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Παίρνουμε λοιπόν βιογραφικά δεδομένα από κάθε υποψήφιο και επιλέγουμε εκείνα τα δεδομένα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτήσεις της θέσης. Μελέτες έχουν δείξει ότι η εγκυρότητα των βιογραφικών δεδομένων είναι υψηλή φτάνει στο 50%¹⁶.

¹⁵ Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης Κ. (1992) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα:Rosili .

¹⁶ Χατζηπαντελή Π. (1998) «Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού» Αθήνα Μεταίχμιο.

Θα πρέπει να συμπληρώσουμε ότι τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για πρώτη επιλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος.

Οι πληροφορίες βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι παρακάτω ¹⁷:

Τυπικά προσόντα, όπως οι σπουδές, η προϋπηρεσία, η γνώση ξένων γλωσσών και η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα δημογραφικά στοιχεία όπως ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις και στρατιωτικές υποχρεώσεις.

Η γενική εικόνα του βιογραφικού από άποψη ποιότητας, δομής, γραπτού λόγου, εμφάνισης και συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω εξέταση και επαφή. Δηλαδή μπορεί ένα από τα παραπάνω στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος να αποτελέσει φραγμό ή αντίθετα κριτήριο επιλογής για τη θέση εργασίας που εξετάζουμε να πληρώσουμε.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μέσο προβολής του υποψηφίου. Θα πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα βασικά στοιχεία, τα οποία περιγράφονται αναλυτικότερα στη συνέχεια:

- Ατομικά στοιχεία, δηλαδή το ονοματεπώνυμο, τη διεύθυνση μόνιμης κατοικίας, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας του ενδιαφερομένου.

¹⁷ Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2003) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» Αθήνα:Γ.Μπένου

- Στοιχεία επικοινωνίας, δηλαδή την ταχυδρομική διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου, τον αριθμό φαξ και το email. Τα στοιχεία επικοινωνίας πρέπει να είναι ακριβή, ώστε να μπορέσουν να επικοινωνήσουν άμεσα οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων.
- Σπουδές, θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς η διάρκεια, οι τίτλοι σπουδών που έχουν αποκτηθεί, η ημερομηνία κτήσης τους τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα αντίστοιχα τμήματα στα οποία φοίτησαν οι υποψήφιοι.
- Επαγγελματική εμπειρία, αναφέρεται το χρονικό διάστημα απασχόλησης σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και γίνεται αναφορά της θέσης, των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.
- Επιμόρφωση, αναφέρονται τα σεμινάρια, τα συνέδρια, οι ημερίδες και οι παρουσιάσεις που συμμετείχε ο υποψήφιος. Δίνονται πληροφορίες για τον τίτλο, τη διάρκεια, το διοργανωτή και το τόπο διεξαγωγής τους.
- Συστάσεις. Σημαντική είναι η ύπαρξη των συστάσεων σε ένα βιογραφικό. Αναγράφονται πρόσωπα από τα οποία θα μπορούσε ο ενδιαφερόμενος να πάρει συστάσεις για τον υποψήφιο.
- Γλώσσες, περιλαμβάνονται οι ξένες γλώσσες με συγκεκριμένα στοιχεία για το επίπεδο γνώσης, για το ίδρυμα από το οποίο αποκτήθηκαν τα διπλώματα. Επίσης θα πρέπει να επισημανθούν οι γνώσεις πληροφορικής. (Η/Υ).
- Ενδιαφέροντα, οι τρόποι αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου, δηλαδή τα χόμπι.
- Εθελοντική Εμπειρία, η συμμετοχή σε συλλόγους, σωματεία, επαγγελματικές οργανώσεις, επιμελητήρια όπως και η ευρύτερη κοινωνική προσφορά.

Παρακάτω παρατίθεται ένα υπόδειγμα βιογραφικού σημειώματος καθώς και ένα υπόδειγμα Ευρωπαϊκού Βιογραφικού σημειώματος

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Όνοματεπώνυμο :

Πατρώνυμο :

Ημερομηνία Γέννησης :

Διεύθυνση κατοικίας :

Τηλέφωνα επικοινωνίας :

Οικογενειακή κατάσταση :

E-mail :

1. ΣΠΟΥΔΕΣ

Πτυχίο. Σχολή. Όνομα Τ.Ε.Ι. (Ξεκινήστε από το πιο πρόσφατο και/ή σημαντικό τίτλο σπουδών).

Παράδειγμα

1998 – 2002 Πτυχίο Νοσηλευτικής. Σχολή Επαγγελματιών Υγείας & Πρόνοιας
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Τ.Ε.Ι.) Λαμίας

2. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Γλώσσα: επίπεδο (άριστα, καλά, μέτρια/δίπλωμα)

Παράδειγμα

Αγγλικά: Proficiency – University of Cambridge

Γαλλικά: Μέτρια

3. ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

Α. ΧΡΗΣΗ Η/Υ Αναφέρετε όλες τις γνώσεις που έχετε πάνω στους υπολογιστές (γλώσσες, προγράμματα κτλ.)

Παράδειγμα

5/02/01 έως 31/05/01: Λειτουργικό σύστημα MS-DOS, Windows MS Office (Word, Excel, Access, Power Point) Φορέας: Κ.Ε.Κ. ΑΚΜΩΝ

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τίτλος Σεμιναρίου. Επεξηγήσεις περιεχομένου (αποκτηθείσα γνώση). Φορέας. Χρονική διάρκεια. (Ξεκινήστε από τα πιο πρόσφατα και/ή σημαντικά σεμινάρια)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

01/03/99 – 31/05/99: Καρδιοαναπνευστική ανεπάρκεια. Φορέας ΚΕΚ Τ.Ε.Ι. Λαμίας

4.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

Θέση Εργασίας. Όνομα Επιχείρησης. Περιγραφή Εργασίας. (Ξεκινήστε από την πιο σημαντική και πρόσφατη δουλειά σας). Επίσης μπορείτε να αναφέρετε εθελοντική εργασία ή πρακτική εξάσκηση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

10/01/2002 έως 10/07/2001: Στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης στο Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Λαμίας.

5. ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Μπορείτε να γράψετε την πτυχιακή σας εργασία.

6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Αναφέρετε πιθανές διακρίσεις, βραβεία, συμμετοχή σε συλλόγους, πιθανές εκδόσεις. Σαν τίτλο βάζετε μόνο ό,τι ισχύει για εσάς, όχι όλα μαζί.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:1998 – σήμερα Εθελόντρια Νοσηλεύτρια στον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό.

7. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ/ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ/ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Αναφέρετε ο,τιδήποτε νομίζετε ότι θα θέλατε να γνωρίζουν αυτοί που θα διαβάσουν το Βιογραφικό σας και θα δημιουργήσει μια ακόμη πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την προσωπικότητά σας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Δυνατότητα εργασίας στο εξωτερικό (ταξιδιών).

Δυνατότητα μετακινήσεων (δίπλωμα οδήγησης).

8. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ
ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

- Όνοματεπώνυμο [ΕΠΩΝΥΜΟ, όνομα]
- Διεύθυνση [αριθ., οδός, ταχυδρομικός κώδικας, πόλη, χώρα]
- Τηλέφωνο
- Τηλεομοιοτυπία
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Υπηκοότητα
- Ημερομηνία γέννησης [Ημέρα, μήνας, έτος]
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**
- Ημερομηνίες (από – έως) [Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε κύκλο σπουδών που ολοκληρώσατε.]
 - Επωνυμία και είδος του οργανισμού που παρείχε την εκπαίδευση ή κατάρτιση
 - Κύρια θέματα/επαγγελματικές δεξιότητες
 - Τίτλος

• Επίπεδο κατάρτισης με βάση την εθνική ταξινόμηση (εφόσον ισχύει)

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

- Ημερομηνίες(από– έως) [Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε θέση που κατείχατε.]
- Επωνυμία και διεύθυνση του εργοδότη
- Είδος της επιχείρησης ή του κλάδου
- Απασχόληση ή θέση που κατείχατε
- Κύριες δραστηριότητες και αρμοδιότητες

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

οι οποίες αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προσωπικού και επαγγελματικού βίου· δεν είναι απαραίτητο να τεκμαίρονται με επίσημα πιστοποιητικά και διπλώματα.

ΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

[Αναφέρετε τη μητρική γλώσσα]

ΆΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

[Αναφέρετε τη γλώσσα]

- Ικανότητα ανάγνωσης [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]
- Ικανότητα γραφής [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

- Ικανότητα ομιλίας [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

Διαβίωση και εργασία με άλλα άτομα σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, σε θέσεις όπου η επικοινωνία είναι σημαντική και σε καταστάσεις που απαιτούν ομαδική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες) κλπ.

**ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

Π.χ., συντονισμός και διοίκηση ανθρώπων, έργων, προϋπολογισμών· στην εργασία, σε εθελοντική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες), στο σπίτι κλπ.

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

Υπολογιστές, ειδικά είδη εξοπλισμού, μηχανήματα κλπ.

**ΚΑΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

*Μουσική, συγγραφή,
σχέδιο κλπ.*

**ΆΛΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

*Ικανότητες που δεν
περιλαμβάνονται στις
προηγούμενες
κατηγορίες.*

ΆΔΕΙΑ(ΕΣ) ΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

[Αναφέρετε εδώ κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, π.χ. συστάσεις.]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

[Απαριθμήστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα.]

4.3.3.2. ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Το επόμενο στάδιο στην διαδικασία επιλογής μπορεί να απαιτεί από τον υποψήφιο την συμπλήρωση μιας αίτησης απασχόλησης. Έπειτα, οι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής την αξιολογούν για να δουν αν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας. Μια καλά σχεδιασμένη και σωστά χρησιμοποιούμενη αίτηση απασχόλησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, οι οποίες παρουσιάζονται σε τυποποιημένη μορφή. Για τους παραπάνω λόγους, η αίτηση απασχόλησης μπορεί να χρησιμεύει περισσότερο από τα βιογραφικά σημειώματα στο να διαπιστωθεί ποιοι υποψήφιοι είναι περισσότερο ικανοί να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια.

Οι πληροφορίες που ζητούνται μέσω της αίτησης απασχόλησης μπορεί να διαφέρουν από επιχείρησης σε επιχείρησης και από θέση εργασίας σε θέση εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση. Όμως μια αίτηση απασχόλησης συνήθως περιλαμβάνει στοιχεία όπως: το όνομα, τη διεύθυνση, το τηλέφωνο, τις στρατιωτικές υποχρεώσεις, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, συστάσεις και άλλα. Επιπρόσθετα, κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μια δήλωση στην οποία ο υποψήφιος δίνει την άδεια του για να γίνει έλεγχος των συστάσεων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί η επιχείρηση να κατηγορηθεί για προσβολή του προσωπικού απορρήτου αν δεν έχει ενυπόγραφη άδεια.

Παρόλα αυτά , μια αίτηση απασχόλησης πρέπει να παρουσιάζει και ειδικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να δίνει την δυνατότητα για συλλογή πληροφοριών τέτοιες που να βοηθούν στην προετοιμασία της συνέντευξης.

4.3.4.ΤΟ ΤΕΣΤ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση « κατάλληλός άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται σε μεγάλη

έκταση στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν τη σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ σύμφωνα με τον Armstrong είναι τα εξής:

- Είναι ένα ευαίσθητο όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων.
- Είναι τυποποιημένο σε ένα αντιπροσωπευτικό και αρκετά μεγάλο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες.
- Είναι αξιόπιστο υπό την έννοια ότι μετράει πάντα το ίδιο πράγμα. Ένα τεστ το οποίο αποσκοπεί να μετρήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα πρέπει να μετράει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή, ή στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές στιγμές.
- Είναι έγκυρο υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι¹⁸ :

Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας. Τα γνωστά IQ (intelligence quotient) test. Είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής. Σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας.

¹⁸ Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2003) «**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**» Αθήνα:Γ.Μπένου

Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.

Τεστ ενδιαφερόντων. Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.

Τεστ ικανοτήτων. Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι του Γλωσσικού, Αριθμητικού Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί. Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι αυτοί γνωρίζουν αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου ξέρουν αν το κάνουν καλά ή όχι.

Τεστ προσωπικότητας. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού.

Η χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας για την επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες¹⁹:

¹⁹ Φαναριώτης Π. «*Διοίκηση Προσωπικού*» Αθήνα: Σταμούλης

α) Από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία επιλογής και

β) Από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για τη διεξαγωγή αυτών των τεστ.

Τεστ εκπαίδευσης. Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.

Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ.λ.π.

4.3.5. ΚΥΡΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ξεκινώντας τη συνέντευξη με έναν υποψήφιο θα ήταν φρόνιμο να αναζητούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά που, αν δεν τα διαθέτει, θα πρέπει το στέλεχος που πραγματοποιεί τη συνέντευξη, να τον απορρίπτει εκ προοιμίου. Για παράδειγμα, η αγωγή και η οξυδέρκεια είναι απαραίτητα στοιχεία που δεν αποκτούνται όμως μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο στη συμπλήρωση θέσεων στελεχών διοίκησης, όπου είναι απαραίτητο να αναζητούνται χαρακτηριστικά, όπως μεγάλες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, υψηλά ποσοστά φυσικής και διανοητικής ενέργειας, περιέργεια, ανθρώπινη ευαισθησία και έμφυτη ανάγκη για επιτεύγματα. Πάνω από όλα όμως, πρέπει να αναζητούνται άνθρωποι με επιτυχημένο παρελθόν.

Ένας καλός μάνατζερ είναι ικανός να διακρίνει τον κατάλληλο υποψήφιο και να ερμηνεύσει εύκολα τη συμπεριφορά, τις εκφράσεις του και τη γλώσσα του σώματός του.

Ένα στοιχείο που οδηγεί στην αυτόματη απόρριψη ακόμα και του πιο προικισμένου υποψηφίου είναι η οποιασδήποτε μορφής αναλήθεια ή

ανακρίβεια που θα διαπιστωθεί κατά την εξέταση του βιογραφικού σημειώματος ή κατά τον έλεγχο των προσωπικών του συστάσεων.

Η συζήτηση και η εξέλιξη της εξαρτώνται από αρκετούς παράγοντες που έχουν να κάνουν, κυρίως με την ικανότητα και το επίπεδο επικοινωνίας των δυο συνομιλητών. Όσο επαγγελματικά και να είναι δομημένη μια συνέντευξη, είναι αναμφίβολη η επιτυχία της, αν με τον ίδιο επαγγελματικό τρόπο δεν είναι εκπαιδευμένος και προετοιμασμένος ο μάνατζερ που θα τη διευθύνει.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος που αναλαμβάνει αυτό το δύσκολο εγχείρημα έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές του δεξιότητες αλλά και με την ποιότητα του χαρακτήρα του²⁰:

- Αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών.
- Γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
- Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενα του. Αυτό προϋποθέτει εμπειρία στο να ακούει κανείς προσεκτικά το συνομιλητή του και να οδηγείται στην εξαγωγή συμπερασμάτων, όχι μόνο από το περιεχόμενο των απαντήσεων που λαμβάνει, αλλά και από τον τρόπο που εκφέρονται οι διάφορες προτάσεις, συνοδευόμενες από αντίστοιχες χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις του σώματος. Αποκρυπτογραφούνται έτσι, οι διάφορες στάσεις, νοοτροπίες, πεποιθήσεις και προσανατολισμοί του υποψηφίου.
- Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, στο βαθμό που να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ότι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.
- Απλότητα και φιλικότητα, στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει έτσι, μέρος σε μια ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση.

²⁰ DeNisi, S. A., Griffin, R. W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001.

• Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρείας από το νέο υπάλληλο.

Το σημείο που χρήζει μεγάλης προσοχής είναι οι προκαταλήψεις και οι προδιαθέσεις του στελέχους που θα διευθύνει τις συνεντεύξεις και θα κληθεί να δώσει τα σχετικά αποτελέσματα. Βέβαια, όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση και η καλλιέργεια ενός ανθρώπου, τόσο μικρότερη είναι και η πιθανότητα εμφάνισης εκτιμήσεων που τελούν υπό το κράτος της στερεοτυπικής σκέψης ή της συναισθηματικής νοημοσύνης²¹.

Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγα τα στελέχη εκείνα που τελικά, υποκύπτουν στον πειρασμό της πρώτης εντύπωσης. Η έρευνα έχει αποδείξει πως η εντύπωση αυτή διαμορφώνεται στα πρώτα δυο ή πέντε λεπτά της συνάντησης και, αν κάποιος δεν επιστρατεύσει την απόλυτη λογική και αμεροληψία του, ώστε να μπορέσει να κρίνει αντικειμενικά τον υποψήφιο, είναι αυτή που τελικά θα επικρατήσει.

Ίσως ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί ένα τέτοιο πρόβλημα, είναι η κάλυψη των συνεντεύξεων από ένα panel στελεχών. Βέβαια, έτσι η διαδικασία γίνεται πιο χρονοβόρα εφόσον απασχολούνται δυο ή τρία στελέχη αντί του ενός, και προφανώς, και πιο πιεστική για τον υποψήφιο που έχει πια να αντιμετωπίσει μια ομάδα και όχι ένα μεμονωμένο συνομιλητή.

Αν όμως κατ' αυτό τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των κρίσεων, τότε αξίζει ο κόπος της συγκρότησης μιας ομάδας εκπαιδευμένων στελεχών που θα λειτουργήσουν είτε ως panel, είτε ως μεμονωμένοι συνομιλητές σε αλλητάλληλες διαδοχικές συνεντεύξεις με τον ίδιο υποψήφιο, γεγονός που επαναφέρει την πρακτική του ενός απέναντι ενός.

Η αλήθεια είναι πως τελικά η κύρια συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας της επιλογής. Πολλές μελέτες δείχνουν πως η κύρια συνέντευξη για τη θέση εργασίας αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο

²¹ Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, and Maya Hu-Chan, *Global Leadership: The Next Generation*, Financial Times Prentice Hall, 2003.

επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους) επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στον εργοδότη όχι μόνο να μάθει περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο αλλά και να «πουλήσει» την επιχείρηση στον συνεντευξιαζόμενο.

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, η κάθε επιχείρηση επιλέγει τη μέθοδο που θεωρεί ότι είναι η πιο αποτελεσματική.

Οι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται συνήθως για την διαπίστωση της καταλληλότητας ορισμένων υποψηφίων είναι οι ακόλουθοι²²:

Η **ελεύθερη συνέντευξη** εννοούμε τη συνέντευξη η οποία γίνεται συνήθως χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία, με τη μορφή διαλόγου ελεύθερης ροής μεταξύ των εκπροσώπων του εργοδότη και του υποψηφίου.

Επειδή δεν υπάρχει προκαθορισμένη δομή της συνέντευξης, η επιτυχία αυτής στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πείρα και στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες των συμμετεχόντων. Μειονέκτημα αυτού του είδους της συνέντευξης είναι ότι είναι περισσότερο χρονοβόρος διαδικασία και ότι απαιτεί περισσότερες ικανότητες από την πλευρά εκείνου που την ακολουθεί.

Η **δομημένη συνέντευξη** εννοούμε τη συνέντευξη εκείνη όπου ο ερωτώμενος προτρέπει στο να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων που ο αριθμός, η σειρά και το περιεχόμενο προκαθορίζεται από το έντυπο της συνέντευξης. Δηλαδή η συνέντευξη ακολουθεί προκαθορισμένη δομή. Οι απαντήσεις καταγράφονται ή λέξη προς λέξη ή κωδικοποιημένες.

Η **ατομική συνέντευξη** εννοούμε τη συνέντευξη εκείνη όπου ο ερωτώμενος είναι μόνος απέναντι στο συνομιλητή του. Ίσως γίνουν δύο συνεχόμενες ατομικές συνεντεύξεις με διαφορετικά άτομα ή μπορεί να είναι παρόν και ένα άτομο που απλώς παρακολουθεί. Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών. Προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και

²² Βαξεβανίδου Μ.- Ρεκλείτης Π. (2008) «*Management Ανθρώπινων Πόρων*» Αθήνα: Προπομπός.

χρήμα μερικές επιχειρήσεις μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη, η οποία παρουσιάζεται σε άλλα στελέχη.

Η **ομαδική συνέντευξη** εννοούμε τη συνέντευξη στην οποία οι υποψήφιοι (συνήθως 5 ή 6) καλούνται να συμμετάσχουν σε μια συζήτηση η οποία παρακολουθείται από ένα ή περισσότερα άτομα. Στις ομάδες αυτές δίνεται ένα θέμα πάνω στο οποίο οι συμμετέχοντες συζητούν και ανταλλάσσουν απόψεις. Οι εκπρόσωποι της επιχείρησης θέτουν τα θέματα, συντονίζουν τη συζήτηση και αξιολογούν τις αντιδράσεις και τις απόψεις που αναπτύσσει κάθε μέλος της ομάδας. Αυτή η μέθοδος επιλογής έχει αρχίσει να εξαπλώνεται στις επιχειρήσεις.

Η **μη σχεδιασμένη συνέντευξη**²³, εννοούμε τη συνέντευξη στην οποία οι πληροφορίες που συλλέγονται έχουν περισσότερο σχέση με την προσωπικότητα του υποψηφίου, αφού αυτές είναι γενικές και αφορούν συνήθως ανώτερες θέσεις και πτυχιούχους πανεπιστημιακών σχολών. Οι ερωτήσεις δεν είναι προκαθορισμένες και η εξέλιξη της διαδικασίας είναι συνάρτηση των απαντήσεων.

Η **συνέντευξη σε επιτροπή** εννοούμε τη συνέντευξη η οποία γίνεται από μια επιτροπή. Η επιτροπή συνήθως αποτελείται από 3-5 άτομα όπου εξετάζουν ξεχωριστά τον καθένα υποψήφιο. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να δώσουν τη γνώμη τους περισσότερα από ένα άτομα. (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος, διευθυντής)

Και τέλος η **συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης** εννοούμε τη συνέντευξη η οποία γίνεται εξ αποστάσεως. Μια υπηρεσία του διαδικτύου στην οποία οι συμμετέχοντες μπορούν να συνεντευξιαστούν. Είναι μια εναλλακτική συνέντευξη με σκοπό τη μείωση του κόστους. Με τον τρόπο αυτό χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς είναι σημαντικά. Όπως για παράδειγμα η χειραψία.

Η συνέντευξη θα πρέπει να είναι δομημένη, προσχεδιασμένη ώστε όλοι οι υποψήφιοι να απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και να τεθούν αντιμέτωποι με πιθανά προβλήματα που ίσως κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

²³ Μούζα – Λαζαρίδη Α. (2006) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα:Κριτική

Μια συνέντευξη με αυτά τα χαρακτηριστικά ικανοποιεί το αίσθημα δικαιοσύνης των υποψηφίων αφού ερωτώνται όλοι τα ίδια και αξιολογούνται με βάση τα ίδια κριτήρια.

Για να είναι πιο αποτελεσματική η συνέντευξη τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής²⁴:

A) Οι ερωτήσεις που θα κάνουν πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.

B) Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.

Γ) Πρέπει να θέσουν πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους.

Δ) Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

E) Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.

Όσον αφορά την επιχείρηση μια τέτοια συνέντευξη δίνει την δυνατότητα στον αξιολογητή της συνέντευξης να συγκρίνει τις απαντήσεις και να καταλήξει στο άτομο το οποίο θεωρεί καταλληλότερο για την προσφερόμενη θέση.

4.3.6. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων ακολουθεί το επόμενο στάδιο απόφασης επιλογής των υποψηφίων.

Το τελευταίο λοιπόν στάδιο της επιλογής προσωπικού είναι η απόφαση να προσλάβουμε τον επικρατέστερο υποψήφιο, αυτόν δηλαδή του οποίου το προφίλ είναι πλησιέστερο μεταξύ των προεπιλεχθέντων, στις απαιτήσεις της προς κάλυψη θέσης εργασίας. Για να είμαστε βεβαιότεροι ότι προβαίνουμε στη σωστή επιλογή μπορούμε να ζητήσουμε από επαγγελματίες (συναδέλφους μας, προϊστάμενο μας, συμβούλους ανθρωπίνων πόρων) που έχουν την κατάλληλη εμπειρία να συναντηθούν για μια συνέντευξη με τον

²⁴ Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης Κ. (1992) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» Αθήνα:Rosili

επικρατέστερο υποψήφιο και να μας γνωρίσουν στη συνέχεια την άποψη τους. Ασφαλώς η άποψη οποιουδήποτε τρίτου λειτουργεί συμβουλευτικά: την εξουσία λήψης απόφασης και συνεπώς και την ευθύνη της επιλογής, έχουμε πάντα εμείς.

Ποιος δηλαδή είναι αυτός που πρέπει να πάρει την τελική απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου? Η απάντηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος της προς κάλυψη θέσης εργασίας, διότι αυτός πρόκειται να λογοδοτεί για τα αποτελέσματα του προσλαμβανομένου. Αυτό βέβαια προϋποθέτει για τον εν λόγω προϊστάμενο ικανότητες επιλογής προσωπικού. Εάν δεν τις διαθέτει, τότε μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια του Υπεύθυνου Ανθρωπίνων Πόρων (εφόσον υπάρχει τέτοια θέση εντός της επιχείρησης) ή ενός εξωτερικού συμβούλου. Σε κάθε περίπτωση όμως η τελική επιλογή αποτελεί τόσο δικαίωμα όσο και υποχρέωση του ίδιου. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους. Στις συνεντεύξεις αυτές δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινίσεις για την εργασία που θα κάνουν, κ.λ.π. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευση του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση.²⁵

Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

Μετά τη λήψη απόφασης²⁶ :

- Ανακοινώνουμε στον επιλεχθέντα την απόφαση μας και του προσφέρουμε επισήμως τη θέση εργασίας.

²⁵ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992) «Οργάνωση και Διοίκηση» Αθήνα

²⁶ www.e-fotologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2077

- Εφόσον το ζητήσει, του αφήνουμε ένα διάστημα (2-3 ημέρες) για να μας δώσει την οριστική του απάντηση.
- Ανακοινώνουμε στον επιλεγθέντα την ακριβή ημερομηνία ανάληψης καθηκόντων του. (ημερομηνία πρόσληψης).
- Μεριμνούμε να ολοκληρωθούν όλες οι νόμιμες διαδικασίες της πρόσληψης.
- Εάν ο επιλεγθείς πρόκειται να μετεγκατασταθεί για να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό μας, του παρέχουμε κάποια προθεσμία και οποιοσδήποτε τυχόν διευκολύνσεις μπορούμε.
- Μεριμνούμε για την ένταξη και τον προσανατολισμό του νεοπροσληφθέντος στην επιχείρηση. (γνωριμία με τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις και την κουλτούρα της επιχείρησης).
- Μεριμνούμε για την εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος στη νέα του θέση εργασίας.
- Παρακολουθούμε την πρόοδο ένταξης και τα πρώτα αποτελέσματα του νεοπροσληφθέντος κατά την δοκιμαστική περίοδο. (2-12 μήνες, ανάλογα με τη θέση εργασίας)

4.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων και των διαδικασιών είναι αναγκαία κατά περιόδους, για να διαπιστωθεί εάν οι διαδικασίες αυτές είναι αποτελεσματικές και αντικειμενικές. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των προγραμμάτων απασχόλησης, δηλαδή παίρνοντας αντικειμενικές πληροφορίες, από την απόδοση των νεοπροσληφθέντων, δηλαδή αυτών που έχουν περάσει τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής αλλά και από το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για το εάν πραγματοποιήθηκαν τα

προγραμματισθέντα. Το περιεχόμενο της αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:²⁷

- Ανάλυση του προγράμματος (είναι συνεπές, έχει καταστρωθεί και καθοριστεί πολιτική για τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, είναι η πολιτική απασχόλησης, συνεπής προς την κρατική πολιτική, τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου έχουν ευεργετική επίδραση στην προσέλκυση και παραμονή στη επιχείρηση).
- Γνωστοποίηση του προγράμματος και των διαδικασιών στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Εφαρμογή του προγράμματος (εκπαίδευση υπευθύνων, οι πραγματοποιηθείσες διαδικασίες συμπίπτουν με τους στόχους, έχουν χρησιμοποιηθεί τα εγχειρίδια και οι διαδικασίες).
- Επαναπληροφόρηση (η εικόνα που έχει δημιουργηθεί στα έμμεσα εμπλεκόμενα μέρη (σχολεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας και λοιπά) για το πρόγραμμα προσλήψεων της επιχείρησης, πόσοι παραιτήθηκαν από την επιχείρηση και οι λόγοι της αποχώρησής τους).
- Ανάλυση και αποτελέσματα (η στρατολόγηση είναι αποτελεσματική, οι υποψήφιοι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, απόδοση νεοπροσλαμβανομένων, ποιο ποσοστό υποψηφίων προσλαμβάνεται, πόσοι νεοπροσληφθέντες απολύονται και γιατί, πόσες από τις αποχωρήσεις μπορεί να οφείλονται σε εσφαλμένη επιλογή, ποια είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής στο πρόγραμμα και πόσο σχετίζονται οι προβλέψεις της κάθε μεθόδου επιλογής στο αποτέλεσμα).

²⁷ Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα

4.5. ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στην πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Γεν. Διευθυντής) με την οποία ο οργανισμός μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανομένου υπαλλήλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος της εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται, καθώς και τη διάρκεια της σύμβασης, η οποία εξαρτάται από τη φύση του έργου που παρέχεται²⁸.

Όσο μακρότερη είναι η διάρκεια μίας σύμβασης, τόσο μεγαλύτερες είναι οι απαιτήσεις παρακολούθησης.

Το ύψος της αμοιβής (το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το προβλεπόμενο από τις συλλογικές συμβάσεις) και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανομένου.

Μετά την πρόσληψη, ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες.

Η τοποθέτηση είναι μια κρίσιμης σημασίας διαδικασία για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή «Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Μπορεί να μοιάζει με απλό και εύκολο αλλά στην πραγματικότητα είναι δύσκολο και περίπλοκο. Γιατί το θέμα δεν είναι απλά «ποιος ξέρει τη συγκεκριμένη δουλειά», αλλά το πολύ δύσκολο ερώτημα που τίθεται είναι ποιο- από όλα τα στελέχη που «ξέρουν τη δουλειά», έχει εκείνη τη προσωπικότητα που θα ταιριάξει καλύτερα και θα αποδώσει τα μέγιστα στην εταιρία που θα τοποθετηθεί. Ο Σύμβουλος, δηλαδή καλείται στην προκειμένη περίπτωση να προτείνει στην εταιρεία τα στελέχη εκείνα που, όχι μόνο μπορούν λόγω τεχνικών προσόντων και εμπειρίας να ανταποκριθούν καλά στις απαιτήσεις της θέσης. Αλλά που διαθέτουν και εκείνα τα προσωπικά

²⁸ Michael D. Mumford, *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*, *Human Resource Management Review*, Volume 10, Number 3, Elsevier Science Inc., 2000

χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας και που ενδεχομένως χρειάζονται ώστε να πραγματοποιήσει και τους στρατηγικούς της στόχους.²⁹

²⁹ news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_20/05/2007_227612

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι Μ.Κ.Ο επομένως αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι απασχολούμενοι, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να πετύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζόμενους της .

Στόχοι, της εκπαίδευσης των απασχολούμενων ενός Μ.Κ.Ο, μπορεί να είναι οι εξής :

- ✓ Ανάπτυξη των υπάρχουσών δεξιοτήτων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους

- ✓ Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες όσο το δυνατόν καλύτερα.

- ✓ Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης απασχόλησης, μετάθεσης ή προαγωγής .

Επιπλέον, οι **τομείς** οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι³⁰ :

³⁰ Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα 2003

□ Γνώσεις : Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν .

□ Ικανότητες : Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει την βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του απασχολούμενου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.τ.λ.

□ Στάσεις : Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων, η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές³¹.

5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η σημασία της εκπαίδευσης είναι εμφανής. Τα οφέλη από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε :

• **Αυξημένη παραγωγικότητα** : Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωσης των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την

³¹ H.John Bernadin and Joyce E.A. Russel, Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, 2003.

προσωπική, ομαδική και οργανωσιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για αύξηση της παραγωγικότητας .

• **Ανύψωση ηθικού :** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό- ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα Maslow .

• **Μειωμένη επίβλεψη :** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την δεύτερη .

• **Μείωση ατυχημάτων :** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλεία και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφάλειας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων .

• **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία :** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια εμπείρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευόμενων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης βοηθά να εφαρμοστούν

αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις .

• **Αυξημένη ελκυστικότητα του Μ.Κ.Ο ως εργοδότη :** Οι απασχολούμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους και εμπλουτίζει τις ικανότητες τους. Αυτό τους επιτρέπει να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητα τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη

• **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων :** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης .

• **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης :** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης .

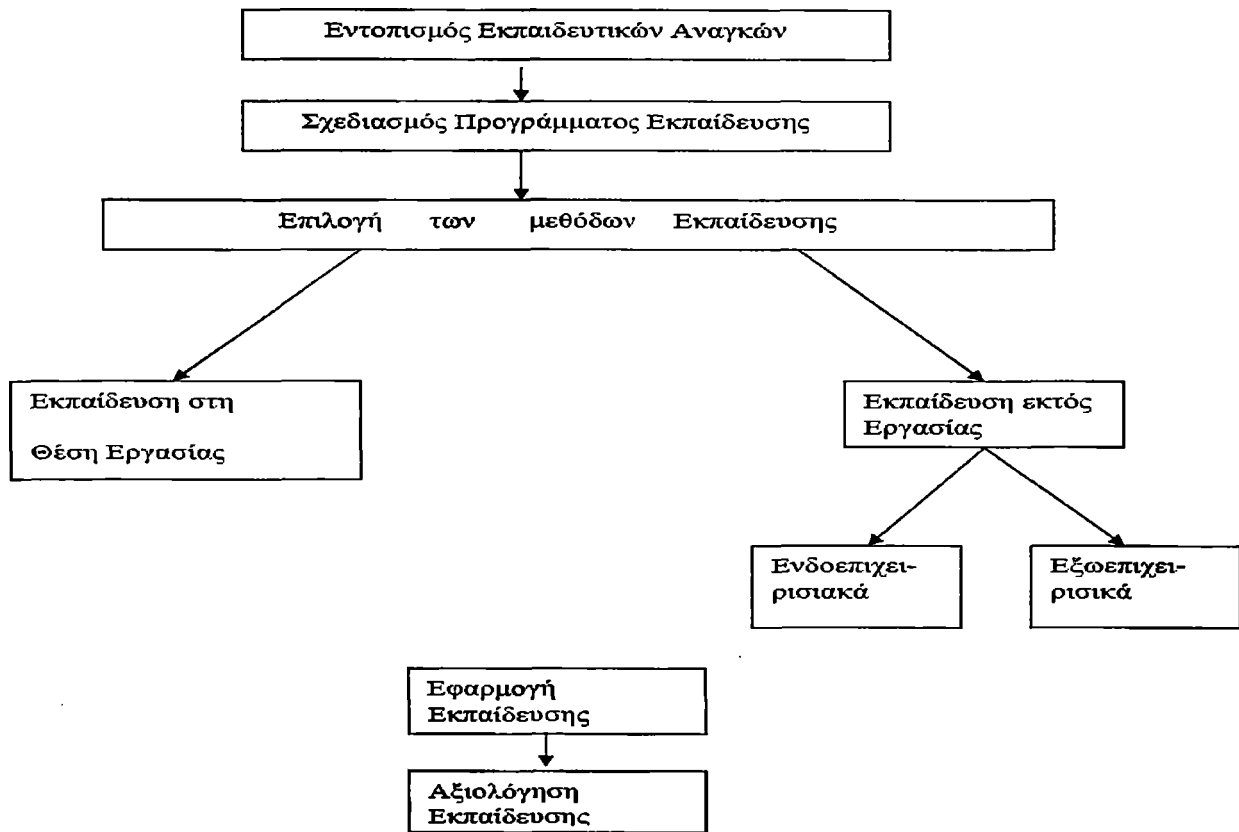
5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών του οργανισμού τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές ανάγκες ³².

Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει, σωστά τις ανάγκες

³² Μπουραντάς Δ. «Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα 2001

και τα κενά του οργανισμού. Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα :



5.3.1 ΒΗΜΑ 1

Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών .

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το πρώτο βήμα κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι ο σωστός εντοπισμός των αναγκών που πρέπει να καλυφτούν κατά τη διαδικασία του οργανισμού. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη του οργανισμού και η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων του οργανισμού και του επιπέδου

απόδοσης των απασχολούμενων. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος .

Για τους εκπαιδευόμενους ανάγκες μπορούν να προκύψουν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση π.χ.

Κατά την έναρξη της απασχόλησης : Οι νεοαπασχολούμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν .

Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης : Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης η επιταχυνόμενη απόδοση του απασχολούμενου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση, οι οποίες πρέπει να καλυφτούν με την εκπαίδευση .

Κατά την εναλλαγή Θέσεων εργασίας : Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας του οργανισμού, αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοαπασχολούμενους. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολέψει τον απασχολούμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση .

5.3.2 ΒΗΜΑ 2

Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης .

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών καθώς, επίσης, και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση .

1. **Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης :** Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορούν να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς,

δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσής θα πρέπει να καθορίζεται εξολοκλήρου από τον ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων .

2. Εκπαιδευόμενοι : Συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, συμφωνά με τις ανάγκες της εκπαίδευσής τους , τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση.

3. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσής : Υπάρχουν δυο μέρη που μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση : (α) στη θέση εργασίας του οργανισμού και (β) εκτός της θέσης εργασίας, είτε μέσα στον οργανισμό είτε έξω από αυτόν.

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος , προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος .

4. Εκπαιδευτές : Συμφωνά με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλάβουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι άνθρωποι που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσής μπορεί να είναι :

ο Διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντας τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόοδο τους .

ο Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν .

5.3.3. ΒΗΜΑ 3

Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι οι εξής :

1. Επίδειξεις

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους απασχολούμενους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές εργασίες αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα.

Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης με το ανάλογο σημείο κλειδί (αν υπάρχει). Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία κλειδιά πως πρέπει να γίνεται και γιατί .

2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας .

Αποτελείται από :

- Βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει
- Ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων

- Χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
- Παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται .

3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring)

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της δουλειάς των « προστατευόμενων » τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο απασχολούμενος από τον οργανισμό. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον « προστατευόμενο » του :

- Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό – ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει τη νέα δουλειά
- Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα βήματα στον οργανισμό.
- Πληροφορίες για την κουλτούρα της οργάνωσης.
- Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.
- Ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί .

4. Συμμετοχή σε επιτροπές.

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Για παράδειγμα όταν ο οργανισμός θέλει να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, μπορεί να του επιτρέψει να συμμετάσχει σε όσες επιτροπές κριθεί σκόπιμο, στη Μόνιμη Επιτροπή Κατάρτισης και παρακολούθησης Προϋπολογισμού. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο μέσω της συμμετοχής του στη διαδικασία.

5. Διαλέξεις

Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές. Στον οργανισμό, οι κυριότερες χρήσεις των διαλέξεων περιλαμβάνουν :

- Μείωση του άγχους για επερχόμενες αλλαγές, μέσα από την εξήγηση του εκάστοτε στόχου του οργανισμού προς επίτευξη.
- Εισαγωγή ενός θέματος και παρουσίαση μιας συνοπτικής περίληψης του σχετικού πρακτικού αντικειμένου.
- Παρουσίαση βασικού υλικού που θα παρέχει ένα βασικό υπόβαθρο για επερχόμενες δραστηριότητες.
- Ερμηνεία της εφαρμογής κανόνων, ιδεών ή αρχών, αναθεωρώντας, αποσαφηνίζοντας ή ανακεφαλαιώνοντας .

Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι απλή και αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα .

6. Σεμινάρια – Εργαστήρια

Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές μέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μιας απάντησης ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα. Το κύριο πλεονέκτημα των εργαστηρίων όσο και των σεμιναρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Αυτό

είναι σημαντικό γιατί, για τους περισσότερους ανθρώπους, η ευκαιρία να συμμετέχουν βοηθά στην κατανόηση και στη μάθηση³³.

Το κυριότερο μειονέκτημα σχετικά με τη χρήση ιδίως των εργαστηρίων είναι πιθανότατα η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων. Ένας καλός συντονιστής θα πρέπει να μπορεί να εντοπίσει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα, να φροντίσει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να παρουσιάζουν τις απόψεις τους, να ελαχιστοποιεί τις διαφωνίες για ασήμαντες λεπτομέρειες, να εμποδίζει την επικράτηση ενός ή δυο ατόμων και να παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε στάδιο.

7. Προσομοιώσεις

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για απασχολούμενους όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Η συνηθέστερη περίπτωση προσομοίωσης για μη στελεχιακό δυναμικό είναι η μέθοδος του « προθαλάμου », όπως η περίπτωση των εκπαιδευόμενων πιλότων αεροπλάνου οι οποίοι εκπαιδεύονται πριν από την πραγματική πτήση σε κάποιον προσομοιωτή πτήσεων. Προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλούς οργανισμούς και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του απασχολούμενου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων.

8. Υπόδοση Ρόλων

Στην υπόδοση ρόλων οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων και προετοιμάζεται με τη μορφή

³³ DeNisi, S. A., Griffin, R. W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001.

περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ούτως ώστε να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει μέσα σε αυτές. Εναλλακτικά η υπόδοση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων .

Η υπόδοση ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων. Το κυριότερο προσόν αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λάβουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του εκπαιδευτή και της ομάδας τους σχετικά με τον τρόπο που λειτούργησαν μέσα στο προστατευόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας .

9. Μελέτη Περιπτώσεων

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιείται κυρίως σε μαθήματα για στελέχη ή συντονιστές ομάδων εργασίας, και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες καθώς και η αναλυτική ικανότητα επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από τη μελέτη και τη συζήτηση πραγματικών γεγονότων .

Η μελέτη περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών, ιδίως όταν γίνεται από ομάδες εκπαιδευομένων και όχι ατομικά. Απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την ανάλυση στα σημεία εκπαιδευτικούς στόχους για τα οποία έχει αναπτυχθεί η εκάστοτε περίπτωση. Επιπλέον, στη μελέτη περιπτώσεων είναι αυξημένος ο κίνδυνος οι μελετώμενες περιπτώσεις να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα και αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα .

10. Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα

Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς :

- Δημιουργικότητα (creativity training)
- Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
- Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)
- Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life balance)

Ο κατάλογος αυτών των θεμάτων ποικίλλει κατά περιόδους, π.χ. στις αρχές του '90 ήταν πολύ συνηθισμένο το assertiveness training, για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης στις γυναίκες.

5.3.4 ΒΗΜΑ 4

Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης .

Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων .

Όλες οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το στάδιο της εφαρμογής της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους υπεύθυνους οργάνωσης αυτής .

5.3.5 ΒΗΜΑ 5

Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα , όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλοι αξιολογούν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους, η αξιολόγηση λαμβάνει υπ' όψιν της δύο βασικά ερωτήματα, τα οποία μάλιστα, οφείλει να απαντήσει :

1. Είναι η εκπαίδευση οικονομική, δηλαδή, έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται; Η απάντηση είναι «ναι» όταν ο οργανισμός μετά την εκπαίδευση έχει γίνει περισσότερο αποδοτικός. Σε κάθε περίπτωση, οι ειδικοί της εκπαίδευσης πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό .

2. Έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση; Εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης έχουν επιτευχθεί, τότε η εκπαίδευση ήταν επιτυχής.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :

- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης .
- ✓ Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά .
- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην απασχόληση του.

Με τα τις παραπάνω τεχνικές μπορούμε να διαπιστώσουμε τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς την εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές .

Αναμφίβολα, κάποια είδη εκπαίδευσης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια, επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν κι άλλες αιτίες, άσχετες με την εκπαίδευση. Μερικά εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως είδαμε, δεν έχουν άμεση σχέση με όσα συμβαίνουν εντός του οργανισμού. Τα οφέλη ενός μακροχρόνιου εξωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος ίσως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν βραχυχρόνια .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο

6.1. ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο

Παρά τη σημαντική προσφορά των Μ.Κ.Ο. στην προσπάθεια για ανάπτυξη των φτωχών χωρών, εμφανίζουν και κάποιες αδυναμίες – μειονεκτήματα.

Πολλοί οργανισμοί δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στο έργο τους, που σημαίνει πως δεν πετυχαίνουν το στόχο τους (τη βοήθεια προς τις αναπτυσσόμενες χώρες), ενώ συγχρόνως δεν ευνοούν τη συμμετοχή ιδιαίτερα των γυναικών στα προγράμματά τους. Επίσης κάποιοι Μ.Κ.Ο. έχουν μεγάλη εξάρτηση από κυβερνήσεις και πολυεθνικές εταιρείες από τις οποίες και επιχορηγούνται. Ως εκ τούτου εμφανίζουν μια αδυναμία εφαρμογής περίπλοκων προγραμμάτων και προγραμμάτων μεγαλύτερης κλίμακας.

Κάποιες φορές οι Μ.Κ.Ο. είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται με τις κυβερνήσεις των κρατών ώστε να εφαρμοστούν ομαλότερα τα προγράμματα ανθρωπιστικής βοήθειας. Η σύμπραξη αυτή, πολλές φορές οδηγεί στην εξάρτηση των Μ.Κ.Ο. από τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα να μετατρέπονται σε υποχείριά τους ικανοποιώντας τα συμφέροντα τους.

6.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο

Κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων ανθρωπιστικής και αναπτυξιακής βοήθειας παρουσιάζονται κάποιες δυσχέρειες στη λειτουργία των Μ.Κ.Ο. Κατ' αρχήν υπάρχουν προβλήματα όσον αφορά την ασφάλεια των αποστολών. Κατά τη διάρκεια των ανθρωπιστικών αποστολών παρατηρούνται κρούσματα κλοπών, δολιοφθορών ακόμη και απωλειών σε ανθρώπινες ζωές. Αυτό είναι εύκολα κατανοητό αφού εμπλέκονται οικονομικά συμφέροντα, αλλά και η αποστροφή για την παρουσία των ξένων δεν είναι λιγότερο σημαντικός παράγοντας. Κατά τη διάρκεια εμφυλίων συρράξεων, τα μέλη των Μ.Κ.Ο. παίζουν το ρόλο των ομήρων, ενώ η ανθρωπιστική βοήθεια αποτελεί το μήλον της έριδος για αντιμαχόμενες ομάδες οι οποίες προσπαθούν να

οικειοποιηθούν τα οφέλη. Η λύση σ' αυτό το πρόβλημα είναι η σύνταξη μιας διεθνούς συνθήκης, παγκόσμιας εμβέλειας, η οποία θα επιτρέψει αντίποινα και κυρώσεις σε τοπικούς φορείς που δυσχεραίνουν τη λειτουργία των Μ.Κ.Ο.

Ακόμη ένα σοβαρό πρόβλημα που δυσκολεύει τις ανθρωπιστικές αποστολές είναι η απόσταση της βάσης του Μ.Κ.Ο. από τις περιοχές που δραστηριοποιείται, και που συνήθως είναι απομακρυσμένες, με αποτέλεσμα το δύσκολο έλεγχο και συντονισμό των αποστολών. Ο επιτυχής έλεγχος εξαρτάται από τη διάθεση για συνεργασία και την εμπειρία που επιδεικνύουν τα μέλη των αποστολών, αφού έχουν την ευθύνη για την οικονομική διαχείριση αλλά και τη διάθεση της υλικής βοήθειας.

Επιπλέον προβλήματα στην αποστολή της βοήθειας αποτελούν οι καθυστερήσεις, το υψηλό κόστος και αρκετές φορές τα ανυπέρβλητα γραφειοκρατικά εμπόδια. Για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια είναι απαραίτητη η συνεργασία των Μ.Κ.Ο. με άλλους διεθνείς φορείς. Το θέμα της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των Μ.Κ.Ο. είναι ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Μ.Κ.Ο. και το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από τους ίδιους και ιδιαίτερα από την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που κάνουν. Οι Μ.Κ.Ο. όμως έχουν τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους προβλήματα και να εξασφαλίσουν τη διαφάνεια του έργου τους³⁴.

Πολλές φορές, οι τοπικοί Μ.Κ.Ο. των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών αντιμετωπίζουν και προβλήματα όπως αυτό της τεχνογνωσίας και της επαγγελματικής εξειδίκευσης, αφού δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κονδύλια για να προσφέρουν την απαραίτητη εξειδίκευση στα στελέχη τους. Επομένως ο επαγγελματισμός και η εξειδικευμένη γνώση είναι προνόμιο κυρίως των Μ.Κ.Ο. της Δύσης και γι' αυτό στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες είναι πιο έντονη η παρουσία κεντρικών Μ.Κ.Ο. και όχι των τοπικών, οι οποίες δεν πληρούν τις προϋποθέσεις.

Ακόμη ένα πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι Μ.Κ.Ο. στην εκτέλεση των ανθρωπιστικών τους καθηκόντων είναι οι εκφοβισμοί και οι

³⁴ Θεόφιλος Ρόζενμπεργκ – Ιωάννης Ραγκούσης, “Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών στην παροχή αναπτυξιακής βοήθειας : Θεωρία και Πράξη” στο Αστέρης Χουλιάρης, επ., *Η διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια προς τον 21ο αιώνα*, Αθήνα : εκδόσεις Εξάντας, 1998, σελ.206-207.

απαγωγές κατά των μελών των ανθρωπιστικών αποστολών. Ιδιαίτερα μετά την κατάρρευση κάποιων καθεστώτων όπως για παράδειγμα της Σομαλίας, το προσωπικό των Μ.Κ.Ο. και οι προμήθειές τους γίνονται εύκολοι στόχοι απαγωγών που τους απελευθερώνουν για λύτρα. Τη χειρότερη θηριωδία υπέστη ο Διεθνής Ερυθρός Σταυρός το 1996 όταν έξι υπάλληλοι νοσοκομείου πυροβολήθηκαν σε μια νύχτα. Τέτοια γεγονότα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι εάν είναι να συνεχίσουν το ανθρωπιστικό τους έργο οι Μ.Κ.Ο., θα πρέπει να προστατεύονται από τα Ηνωμένα Έθνη ή το στρατό.

Τέλος, σημαντικό είναι και το πρόβλημα της διάκρισης των Μ.Κ.Ο. σε αυτούς που έχουν δημιουργηθεί με βάση ανθρωπιστικά – αναπτυξιακά κριτήρια και σε εκείνους που δημιουργήθηκαν για την προώθηση των συμφερόντων που εξυπηρετούν. Στην προκειμένη περίπτωση το πρόβλημα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με έναν εκτεταμένο φορολογικό έλεγχο.

Με το ξέσπασμα εμφυλίων πολέμων, εθνικών ή θρησκευτικών συγκρούσεων και καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στις αναπτυσσόμενες χώρες, εκατομμύρια άνθρωποι και κυρίως παιδιά έχουν υποφέρει. Επιπλέον οι φυσικές καταστροφές είναι ένας άλλος παράγοντας που είναι υπεύθυνος για ολοένα και περισσότερους θανάτους, αφού ο πληθυσμός των χωρών που πλήττονται είναι και παραμένει απροστάτευτος.

Σ' αυτό συμβάλλουν η φτώχεια που μαστίζει τις χώρες αυτές, ο ολοένα και αυξανόμενος (με ραγδαίους ρυθμούς) πληθυσμός των χωρών αυτών αλλά και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, στοιχεία που επιδεινώνουν το πρόβλημα. Ο συνολικός αριθμός θανάτων παγκοσμίως εξαιτίας των φυσικών καταστροφών έχει σχεδόν δεκαπλασιαστεί από το 1960, με τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες να αντιπροσωπεύουν το 90% του συνόλου. Οι οικονομικές ζημιές εξαιτίας φυσικών καταστροφών παγκοσμίως τριπλασιάστηκαν από τη δεκαετία του 1960 ως τη δεκαετία 1980 και αυξήθηκαν κατά 40% - από 44 δισεκατομμύρια δολάρια σε 62 δισεκατομμύρια δολάρια³⁵.

³⁵ Τα Ηνωμένα Έθνη, *Department of Public Information, United Nations*, New York 1995, Αθήνα 1998, σελ.221.

Σε τέτοιες τραγικές καταστάσεις καλούνται τα Ηνωμένα Έθνη να ανταπεξέλθουν και να προσφέρουν τη βοήθειά τους. Για την επέμβασή τους απαιτείται σωστός σχεδιασμός, οργάνωση και συντονισμός, διπλωματία και εξασφάλιση απαραίτητων πόρων οπωσδήποτε. Κύριο μέλημά τους είναι η όσο το δυνατόν γρηγορότερη παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας, αλλά και η βελτίωση των δυνατοτήτων κάθε χώρας να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη προετοιμασία καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Η προετοιμασία κάθε χώρας για τις επερχόμενες φυσικές καταστροφές είναι ίσως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ανθρωπιστικής ανταπόκρισης. Η ανθρωπιστική δράση του συστήματος των Ηνωμένων Εθνών εκτείνεται πέραν της βοήθειας για να συμπεριλάβει μακροπρόθεσμα την αποκατάσταση και την ανάπτυξη.

Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι η επείγουσα βοήθεια συνεισφέρει στη μελλοντική ανάπτυξη. Η βιώσιμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη εξακολουθεί να αποτελεί την καλύτερη προστασία από τις καταστροφές – τόσο τις φυσικές όσο και εκείνες που είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης δράσης. Η δράση των Ηνωμένων Εθνών συντονίζεται μέσω της Διεύθυνσης Ανθρωπιστικών Υποθέσεων (DHA) που ιδρύθηκε το 1992 και συντονίζει τη δράση του συστήματος των Ηνωμένων Εθνών σε περιπτώσεις έκτακτων ανθρωπιστικών αναγκών μεγάλης βαρύτητας, που οφείλονται τόσο στον φυσικό όσο και στον ανθρώπινο παράγοντα, και προωθεί τη δράση για τη βελτίωση στον τομέα πρόληψης καταστροφών και ετοιμότητας για την αντιμετώπισή τους.

Η Διεύθυνση Ανθρωπιστικών Υποθέσεων συνεργάζεται στενά με τις λειτουργικές υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών, τις Κυβερνήσεις, τους περιφερειακούς οργανισμούς, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς (Μ.Κ.Ο.) και τους διακυβερνητικούς ανθρωπιστικούς οργανισμούς³⁶.

³⁶ Τα Ηνωμένα Έθνη, *Department of Public Information, United Nations, New York 1995, Αθήνα 1998, σελ.223.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ Μ.Κ.Ο

Οι διεθνείς οργανισμοί έγιναν ένα από τα πεδία της "μεγάλης εξωτερικής πολιτικής", αυτό το πεδίο όπου σφυρηλατείται η κυρίαρχη ιδεολογία της διεθνούς κοινότητας.

Ποιες δομές να φανταστούμε για τον παγκόσμιο οργανισμό του μέλλοντος; μια παγκόσμια «λαϊκιστική» συνέλευση που θα εκπροσωπεί άμεσα τη συμμαχία των απόκληρων κοινωνικών ομάδων των πλούσιων χωρών και των «αντι – ιμπεριαλιστών» ηγετών των φτωχών χωρών. Επίσης επικρατεί και ένα άλλο συνέδριο το οποίο ευνοεί την εμφάνιση μιας «διεθνικής» κοινωνίας. Είναι βασισμένο σε τρεις κατευθυντήριες αρχές : α) στην επανεξέταση της καταστατικής υπόστασης του κράτους, β) στην καθιέρωση νέων διεθνικών δυνάμεων και γ) στην εγκαθίδρυση μιας υπερεθνικής εξουσίας³⁷.

Οι Μ.Κ.Ο. αναπτύσσονται και οργανώνουν το έργο τους γύρω από 5 κύριες διευθύνσεις. Αυτές είναι:

Ι. Τεχνολογία της Πληροφορίας

Οι Μ.Κ.Ο. στην προσπάθειά τους να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στον τομέα της ανάπτυξης χρησιμοποιούν νέες επικοινωνιακές τεχνολογίες όπως υπολογιστές και διάφορα δίκτυα³⁸, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να παραμένουν ενήμεροι για κρίσιμα θέματα και να βρίσκονται σε επαφή με άλλους Μ.Κ.Ο. σε διάφορες χώρες. Επιπλέον, αναπτύσσουν μη κερδοσκοπικά δίκτυα που όχι μόνο συνδέουν χιλιάδες ιδιωτικούς οργανισμούς ανά τον κόσμο, αλλά παρέχουν φθηνές και άμεσες πληροφορίες σε Μ.Κ.Ο. σε άλλες χώρες. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι το γεγονός ότι η χρήση των προσωπικών υπολογιστών σε τοπικό επίπεδο βελτιώνει τη διαπραγματευτική ικανότητα και δύναμη των Μ.Κ.Ο., να δημιουργήσουν τις δικές τους βάσεις δεδομένων και να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα σε

³⁷ Charles Zorgbibe, *Διεθνείς Οργανισμοί* [μετάφραση : Μαρία Κράλλη], Παρίσι 1990 – Αθήνα 1991 : εκδόσεις «Το Ποντίκι», σελ.170-171.

³⁸ Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, *The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries*, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, σελ.17.

μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης όπως στην περίπτωση του σεισμού στο Μεξικό το 1985, όταν οι Μ.Κ.Ο. κέρδισαν πολύτιμο χρόνο για την ανακούφιση των πληγέντων με τις βάσεις δεδομένων που είχαν δημιουργήσει και οι οποίες διευκόλυναν πολύ τις αρμόδιες αρχές.

II. Μεγαλύτερη Αυτονομία

Οι Μ.Κ.Ο. θεωρούν ότι η εξάρτησή τους από κυβερνητικές επιχορηγήσεις και δωρεές από διάφορα ινστιτούτα, περιορίζει την αυτονομία τους, συμβάλλει στο να χάσουν την ταυτότητά τους και τους καθιστά υποχείρια των εκάστοτε δωρητών³⁹. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα να μειώνεται και πολλές φορές να αναστέλλεται η συνεισφορά των Μ.Κ.Ο. στα αναπτυξιακά προγράμματα.

Οι δυσκολίες και οι πειρασμοί που μπορούν να αντιμετωπίσουν αλλά και να αποφύγουν οι Μ.Κ.Ο. συνοψίζονται στα παρακάτω :

α) Η πολιτική των κυβερνήσεων θα πρέπει να έχει διαφορετικά συμφέροντα από τους στόχους των Μ.Κ.Ο. ώστε να αποφεύγεται η σύγκρουση. Η διαθεσιμότητα των κυβερνητικών επιχορηγήσεων μπορεί να δελεάσει κάποιους Μ.Κ.Ο. να αναμειχθούν αλλά με τους όρους και τους σκοπούς των κυβερνήσεων.

β) Με σκοπό να τύχουν ευνοϊκής μεταχείρισης και να αποκομίσουν τις επιχορηγήσεις οι Μ.Κ.Ο. είναι πιθανόν να αλλάξουν τις προτεραιότητές τους, το στυλ τους και τις εργασιακές τους συνήθειες για να ταιριάζουν περισσότερο με τις απαιτήσεις της κυβέρνησης.

γ) Οι Μ.Κ.Ο. είναι πιθανόν να φανούν απρόθυμοι για άσκηση κριτικής προς την κυβέρνηση είτε δημοσίως είτε συμπερασματικά στις εκθέσεις τους.

δ) Καθώς οι κρατικές επιχορηγήσεις μοιάζουν πολύ εύκολο να αποκτηθούν, οι Μ.Κ.Ο. υπάρχει περίπτωση να αδιαφορήσουν για τις παραδοσιακές ιδιωτικές πηγές εσόδων και δωρεών και για τις σχέσεις τους με τους παραδοσιακούς υποστηρικτές τους.

³⁹ Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, *The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries*, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, σελ.18.

ε) Η αποδοχή των κυβερνητικών επιχορηγήσεων μπορεί να προκαλέσει στους Μ.Κ.Ο. άγχος το οποίο θα προέρχεται από τις πολύπλοκες και δυσανάλογες απαιτήσεις των δωρητών.

στ) Καθυστερήσεις στις αποφάσεις για τις επιχορηγήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε κατάρρευση ολόκληρου του προγράμματος.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω οι Μ.Κ.Ο. έχουν σχηματίσει κάποιες προτάσεις προς αποφυγή των υπαρχόντων προβλημάτων. Ανάμεσα σ' αυτές τις προτάσεις είναι η άρνηση κάποιων Μ.Κ.Ο. για αποδοχή οποιασδήποτε κυβερνητικής δωρεάς ή επιχορήγησης αλλά και ο περιορισμός κάποιων άλλων Μ.Κ.Ο. στο ποσοστό αυτής της αποδοχής. Επιπλέον οι Μ.Κ.Ο. του Νότου θεωρούν ότι η βοήθεια που προέρχεται από τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν πρέπει να αποτελεί κριτήριο για καλές σχέσεις και ομαλή συνεργασία μεταξύ Βορρά και Νότου. Αυτό δεν αποτελεί άρνηση της τεχνολογικής υπεροχής του Βορρά αλλά περισσότερο πρόσκειται στο ότι η ευθύνη για την ανάπτυξη θα πρέπει να είναι κύριο μέλημα στις αναπτυσσόμενες χώρες, αφού οι Μ.Κ.Ο. του Νότου έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στις ανάγκες των ίδιων των χωρών τους.

III. Βιώσιμη Ανάπτυξη

Κάθε κοινωνία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα ανθρώπινο οικοσύστημα το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα πολύ σημαντικά στοιχεία : τον πληθυσμό, τις οργανώσεις, το φυσικό περιβάλλον και την τεχνολογία. Οποιαδήποτε προσπάθεια για περαιτέρω ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου οικοσυστήματος θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους παράγοντες και τις παραμέτρους από την ανάπτυξη των τεσσάρων αυτών στοιχείων⁴⁰. Η αντίληψη αυτή, της βιώσιμης ανάπτυξης, δεν υπήρχε εξ' αρχής.

Παλαιότερα η ανάπτυξη σχετιζόταν με οικονομικά κριτήρια και είχε ως στόχο την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, αγνοώντας τις άλλες παραμέτρους του ανθρώπινου οικοσυστήματος, με αποτέλεσμα την ανάδυση βασικών προβλημάτων, κρίσεων και πιθανών καταστροφών που σχετιζόνταν με την οικονομική ανάπτυξη όπως :

⁴⁰ Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, *The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries*, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, σελ.19.

α) η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη

β) η υποβάθμιση και η μόλυνση του φυσικού οικοσυστήματος

γ) η εξάντληση των αποθεμάτων του στρατοσφαιρικού όζοντος και οι αλλαγές του παγκόσμιου κλίματος εξαιτίας των τοπικών, εθνικών και διεθνών βιομηχανικών δραστηριοτήτων

δ) η υποβάθμιση και η εξάντληση των παγκόσμιων αποθεμάτων νερού, όπως και του θαλάσσιου νερού

Σήμερα, διεθνείς οργανισμοί όπως τα Ηνωμένα Έθνη και η Παγκόσμια Τράπεζα ενσωματώνουν στις προσπάθειές τους μη – οικονομικές μεταβλητές (ανθρώπινες, περιβαλλοντικές και τεχνολογικές) για να επιτύχουν ένα είδος ανάπτυξης, τη λεγόμενη «βιώσιμη ανάπτυξη». Οι Μ.Κ.Ο. είναι αποφασισμένοι να ασχοληθούν ενεργά και να αγωνιστούν για:

α) Κατάλληλη χρήση των φυσικών αποθεμάτων ιδιαίτερα στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, όπου η εντατική εκμετάλλευση των πόρων οδηγεί στην υποβάθμιση και τη σταδιακή εξαφάνιση ολόκληρων οικοσυστημάτων. Ένα σύστημα κατάλληλης χρήσης φυσικών αποθεμάτων θα σέβεται τις φυσικές πηγές των χωρών αυτών και θα τις οδηγήσει σιγά – σιγά στη βιώσιμη ανάπτυξη. Σε αυτό θα συντελέσει και η ανακατανομή της γης προς όφελος των φτωχών αγροτικών πληθυσμών.

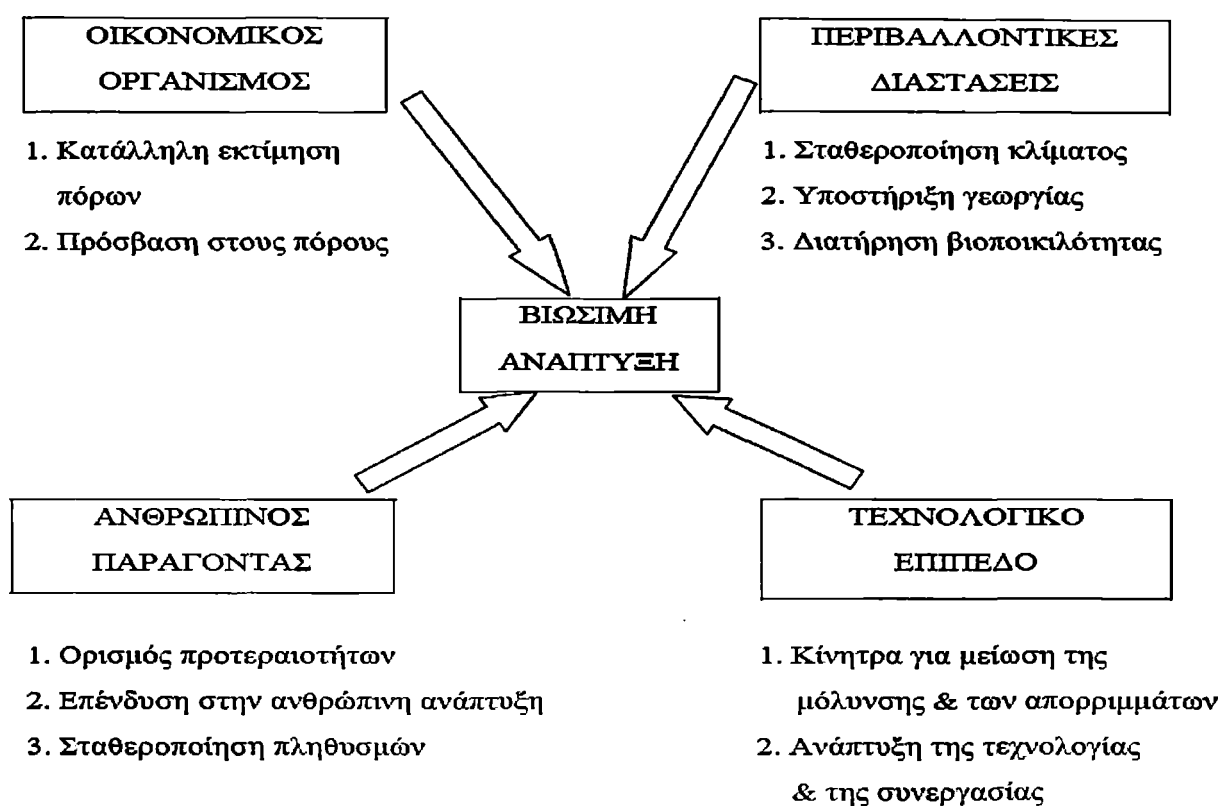
β) Επένδυση στην ανθρώπινη ανάπτυξη και σταθεροποίηση του παγκόσμιου πληθυσμού ο οποίος αυξάνεται με έναν πολύ γρήγορο ρυθμό, με τα γνωστά αποτελέσματα της υπερεκμετάλλευσης των φυσικών πόρων, της τεράστιας συγκέντρωσης πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα και τις καταστροφικές περιβαλλοντικές συνέπειες που αυτή επιφέρει κ.ά. Η αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος επιτυγχάνεται με την παροχή ευκαιριών στην εκπαίδευση, την υγεία και τις διάφορες υπηρεσίες, κυρίως των αγροτικών πληθυσμών των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών.

γ) Ενδυνάμωση γεωργίας και διατήρηση βιοποικιλότητας. Κύριος στόχος είναι να αποφευχθεί η επιδείνωση της ποιότητας του εδάφους, με τον εμπλουτισμό του και την εφαρμογή εξελιγμένων γεωργικών συστημάτων. Η διατήρηση της βιοποικιλότητας απαιτεί συντήρηση της υγείας του

οικοσυστήματος και βελτίωση των προσπαθειών για αποτροπή του υποβιβασμού των φυσικών αποθεμάτων.

δ) Κλιματική αλλαγή με μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα των χωρών που επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον.

ε) Παρακολούθηση και έλεγχος της διάθεσης σε ξένες αγορές των πυρηνικών και τοξικών αποβλήτων.



Διάγραμμα 3 : Sustainable Development – Basic Dimensions

Πηγή : World Resources, 1992-93. A Report by the World Resources Institute in collaboration with the United Nations Environmental Programme and the United Nations Development Programme, Oxford University Press, New York 1992.

IV. Ο ρόλος των γυναικών στην ανάπτυξη

Οι Μ.Κ.Ο. δεν έχουν εντάξει ακόμη ενεργά τις γυναίκες στα σχέδια και τα προγράμματά τους. Γι' αυτό είναι υπεύθυνοι δυο λόγοι : Πρώτον, ότι οι γυναίκες στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες αντιμετωπίζονται ως αντικείμενα και όχι ως όντα άξια ανάπτυξης. Δεύτερον, τα κονδύλια που προορίζονταν αρχικά για να βελτιώσουν τις διοικητικές ικανότητες και τον οικονομικό ρόλο των γυναικών διατέθηκαν για διαφορετικούς σκοπούς⁴¹. Παρά τα παραπάνω εμπόδια οι γυναικείοι οργανισμοί, μέσω της διδασκαλίας τεχνικών και διοικητικών ικανοτήτων σε άλλες γυναίκες κυρίως των φτωχών χωρών, κατάφεραν να τις προσεγγίσουν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων και την ευαισθητοποίηση σε δημόσια και κοινωνικά θέματα.

Οι αξιέπαινες αυτές προσπάθειες των γυναικείων Μ.Κ.Ο. δεν υποστηρίζονται αφού έχουν περιορισμένες οικονομικές επιχορηγήσεις αλλά και περιορισμένη οργανωτική και τεχνική εξειδίκευση. Θα πρέπει λοιπόν να μπουν οι βάσεις ώστε οι γυναίκες να συμπεριληφθούν στη διαδικασία της ανάπτυξης, πράγμα που καθίσταται αρκετά δύσκολο αν σκεφτεί κανείς πως η οικονομική κρίση στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες πλήττει πρώτα απ' όλους τις γυναίκες που καταδικάζονται στην ανεργία, όταν οι κυβερνήσεις των χωρών του Τρίτου Κόσμου περικόπτουν τις κρατικές δαπάνες που αναγκάζονται να δουλεύουν περισσότερο, λόγω της μεγαλύτερης παραγωγής που απαιτείται για την αύξηση των εξαγωγών των προϊόντων μετά τη μείωση της τιμής τους και τα λιγοστά κέρδη για τους παραγωγούς, χωρίς μεγαλύτερο εισόδημα και με λιγότερο χρόνο για να φροντίσουν τις οικογένειές τους και τις ανάγκες τους που είναι αναγκασμένες να ανταποκριθούν σε ένα ακόμη βάρος και να τα φέρουν εις πέρας με τις περικοπές στις επιδοτήσεις στο πόσιμο νερό, στο φαγητό, στην υγεία, στην εκπαίδευση, στις δημόσιες μεταφορές αλλά και στη μείωση του μέσου όρου του κατά κεφαλήν εισοδήματος στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.

⁴¹ Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, *The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries*, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, σελ.23.

Λαμβάνοντας υπόψην όλ' αυτά είναι εφικτό, οι βόρειοι Μ.Κ.Ο. να προσδώσουν στις γυναίκες έναν σημαντικότερο και πιο υπολογίσιμο ρόλο, να φροντίσουν για την ένταξή τους στα αναπτυξιακά τους σχέδια και να ενδυναμώσουν τους δεσμούς τους με οργανισμούς γυναικών του Νότου. Οι Μ.Κ.Ο. θα μπορούσαν να υποστηρίξουν γυναικείες ομάδες, ιδιαίτερα από τα λιγότερο προνομιούχα κοινωνικά στρώματα, αναγνωρίζοντας ότι στις μέρες μας οι γυναίκες που σχετίζονται με φεμινιστικές κινήσεις στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες ανήκουν στα πιο ισχυρά οικονομικά και κοινωνικά στρώματα των χωρών τους.

V. Συμμετοχή και Εκδημοκρατισμός

Οι Μ.Κ.Ο. υπογραμμίζουν τρεις αντιλήψεις εκδημοκρατισμού οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες. Πρώτον, ότι ο εκδημοκρατισμός σε συνδυασμό με τους θεσμούς όχι μόνο σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, αλλά είναι επίσης ικανός να επιλύσει και κοινωνικές συγκρούσεις. Δεύτερον, ο εκδημοκρατισμός σε συνδυασμό με την πιο ισότιμη κατανομή των πόρων και της δύναμης. Τρίτον, ο εκδημοκρατισμός σε συνδυασμό με κυβερνήσεις που πρωταρχικά είναι υπόλογες στα ενδιαφέροντα των πολιτών τους.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Gary Dessler υποστήριξε πως «αν θέλουμε να πάρουμε στα σοβαρά την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων τότε δεν πρέπει να ασχοληθούν με αυτό οι διευθυντές προσωπικού».

Στην άποψη αυτή προβληματιστήκαμε και αποφασίσαμε να δούμε τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, πώς λειτουργεί και τι εργαλείο μπορεί να γίνει ώστε να αναπτυχθεί ένας Μη Κυβερνητικός Οργανισμός.

Αντιληφθήκαμε από την εργασία πως η Δ.Α.Π. πραγματοποιείται και εξελίσσεται αρκετά χρόνια, σε επιχειρήσεις, εταιρίες και διεθνής οργανισμούς. Όπως αναφέρει και ο ορισμός *“... δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”*. προβληματιστήκαμε, λοιπόν, αρχικά για τη Δ.Α.Π. σε Μ.Κ.Ο. και πως λειτουργεί σε μια οργάνωση όπου υπάρχει το στοιχείο του εθελοντισμού.

Συμπερασματικά λοιπόν αναφέρουμε πως στο καπιταλιστικό σύστημα και σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι αναγκαίο και όντως δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η σωστή λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Δεν είναι δυνατόν κάτι τέτοιο να μην ισχύει και στους Μ.Κ.Ο. Λόγο των διεθνών συνθηκών οι Μ.Κ.Ο. χρησιμοποιούν την Δ.Α.Π ως εργαλείο τους στο να προσφέρουν μεγαλύτερο κοινωνικό έργο. Οι Μ.Κ.Ο δεν πρέπει να παίρνουν το ρόλο του κράτους αλλά να λειτουργούν συμβουλευτικά και παράλληλα με σκοπό να βοηθήσουν αποτελεσματικά σε αυτό που πρεσβεύουν , από το καταστατικό τους. Υπάρχουν διεθνής Μ.Κ.Ο οι οποίες λειτουργούν άκρως επαγγελματικά και διαχειρίζονται το έμμισθο προσωπικό τους αποτελεσματικά. Το επιλέγουν προσεκτικά για τη συγκεκριμένη θέση που έχουν ανάγκη, του παρέχουν συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση. Τα ίδια χαρακτηριστικά παρατηρούνται και στους εθελοντές, χωρίς να αποκλείονται από την εθελοντική διαδικασία όσοι θέλουν να συνεισφέρουν στους σκοπούς του οργανισμού. Όταν όμως επιζητούν να δράσουν μέσα στους κόλπους του οργανισμού, τότε αυτομάτως συμμετέχουν και στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η οποία ουσιαστικά συμβάλει στο να δρα το σύνολο πιο αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του και εκείνος τελικά να δραστηριοποιείται με γνώμονα το κοινό καλό. Στην Ελλάδα οι Μ.Κ.Ο βρίσκονται σε λιγότερο ανεπτυγμένο στάδιο σε αυτό τον τομέα. Διαθέτουμε όμως οργανισμούς που παράγουν έργο, παρ’ όλα αυτά η Δ.Α.Π. δεν έχει ακόμα συμβάλει όσο απαιτείται για την περεταίρω ανάπτυξη τους. Θεωρούμε πως αν χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία που διδάσκει η επιστήμη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, κάθε οργανισμός θα έχει την δυνατότητα να παράξει

έργο ουσιαστικότερο και αποτελεσματικότερο προς όφελος όλων μας. Το αίσθημα του εθελοντισμού δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα από οποιαδήποτε αρνητική δύναμη. Εάν σε αυτό το χαρακτηριστικό προστεθεί και η Δ.Α.Π θα μπορέσουν και οι Μ.Κ.Ο να λειτουργήσουν πραγματικά για τη χλωρίδα, την πανίδα και το ανθρώπινο είδος στο πλανήτη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Συνέντευξη με τον Κ Δρίτσα, Πρόεδρο του Μ.Κ.Ο «Νέοι Ορίζοντες Φιλίας».

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας και ύστερα από παρότρυνση της επόπτριας καθηγήτριας κ. Ελένης Τασοπούλου κρίναμε σκόπιμο να συνεντευξιαστούμε με έναν άνθρωπο που ασχολείται χρόνια με τους Μ.Κ.Ο.

Ο κ. Γιώργος Δρίτσας διατέλεσε 9 χρόνια βοηθητικό προσωπικό στον Ερυθρό Σταυρό και κατείχε θέσεις στην Ελλάδα και στα κεντρικά γραφεία του Οργανισμού στην Γενεύη. Πλέον είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου στον Μ.Κ.Ο. "Όμιλος Νέοι Ορίζοντες Φιλίας".

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία του Οργανισμού στην Αθήνα, σε φιλικό κλίμα αν και με κάποια πίεση χρόνου εξαιτίας του βεβαρημένου προγράμματος του κ.Δρίτσα.

Ερώτηση: κ.Δρίτσα δραστηριοποιείστε χρόνια στις Μ.Κ.Ο. και πραγματικά βλέποντας το έργο σας μέσα από τις παρουσιάσεις που μας κάνατε αντιλαμβανόμαστε το δύσκολο έργο που διατελείτε.

Απάντηση: Πραγματικά γίνεται κοινωνικό έργο που ο καθένας έχει την δυνατότητα και εάν θέλετε και την «υποχρέωση» να κάνει.

Ερώτηση: Σίγουρα όμως υπάρχουν δυσκολίες για να το κάνει ο οποιοσδήποτε. Θέλετε να μας πείτε.

Απάντηση: Οι δυσκολίες που χαρακτηρίζουν έναν Μ.Κ.Ο. είναι κατά βάση δύο. Η πρώτη έγκειται στο ότι είναι αρκετά χρονοβόρο ένα τέτοιου είδους εγχείρημα όσο αφορά τις διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Είναι δύσκολο να εγκριθεί και να νομιμοποιηθεί από το κράτος. Διότι όπως γνωρίζετε οι διαδικασίες είναι ίδιες με την έναρξη μίας εταιρίας, καταστατικό-πρωτοδικείο, κ.τ.λ. Επομένως χρειάζεται πραγματικά να έχεις την ανάγκη να δημιουργήσεις έναν Μ.Κ.Ο. Από την άλλη όταν τον δημιουργήσεις χρειάζεται να έρθεις κόσμος ο οποίος να πιστεύει ειλικρινά σε αυτά που πρεσβεύει ο Όμιλος, μέσω του καταστατικού του και εκεί έγκειται η δεύτερη δυσκολία.

Ερώτηση: Το κράτος όπως αντιλαμβανόμαστε δεν επικρατεί τέτοιου είδους εγχειρήματα.

Απάντηση: Κοιτάξτε δεν μας αντιμετωπίζει εχθρικά όμως δεν κατανοεί την ανάγκη ύπαρξής τους. Για παράδειγμα δεν υπάρχει καμία μέριμνα από τις ΔΕΚΟ για τους Μ.Κ.Ο. Η τιμολόγηση είναι ίδια με αυτήν των εταιριών και

επιχειρήσεων. Όπως καταλαβαίνεται δεν διαφέρουμε από μια επιχείρηση στην αντιμετώπιση που μας έχει το κράτος.

Ερώτηση: Σε έναν Μ.Κ.Ο. υπάρχουν εθελοντές και έμμισθο προσωπικό.

Απάντηση: Σωστά.

Ερώτηση: Πως είναι λοιπόν δυνατό να γίνει Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού σε αυτή την ένωση που δημιουργείται.

Απάντηση: Είναι πολύ απλό διότι δημιουργείται μια σχέση. Σε όλους καλύπτεται από ψυχολογικής πλευράς το αίσθημα του «ανήκειν» και ο καθένας γεμίζει από τις δράσεις του Μ.Κ.Ο.. Και συγχρόνως ο οργανισμός έρχεται και το αγκαλιάζει αυτό και προχωράμε μπροστά προς όφελος της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και των ζώων.

Ερώτηση: Γίνεται επιλογή σε αυτούς που θέλουν να γίνουν εθελοντές και σε αυτούς που εργάζονται έμμισθα.

Απάντηση: Βέβαια υπάρχει, όταν κάποιος μας αποστέλλει μια αίτηση μέλους, ζητάμε το βιογραφικό του και επίσης κάνουμε μια δημιουργική συνέντευξη μαζί του ώστε να καταλάβουμε εάν έχει αντιληφθεί αυτά που πρεσβεύουμε σαν οργανισμός και από την άλλη να σιγουρευτεί και εκείνος ότι θέλει να γίνει μέλος μας. Το ίδιο κάνουμε και όταν έχουμε σκοπό να κάνουμε μια πρόσληψη. Μην αγνοείτε, ότι για να δουλέψεις στον Ερυθρό Σταυρό χρειάζεται να έχεις προϋπηρεσία ως εθελοντής. Κάτι που θα πρέπει να συμβαίνει κατά την γνώμη μου και όταν κάποιος θέλει να ασχοληθεί με τα κοινά. Θα πρέπει να έχει προηγούμενη εθελοντική δράση.

Ερώτηση: Θεωρούμε ότι σημαντικό κομμάτι ενός Μ.Κ.Ο. είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, των εθελοντών και γενικότερα όσων τον απαρτίζουν.

Απάντηση: Θα σας πω ένα παράδειγμα για να γίνει αντιληπτό αυτό. Η Greenpeace πραγματοποιεί διαλέξεις, σεμινάρια και εκπαιδεύει το προσωπικό της για το φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής. Ζούμε σε μια μεταβαλλόμενη κοινωνία και για να βοηθήσουμε να κινηθεί προς το καλύτερο χρειάζεται να εκπαιδεύουμε τους εαυτού μας να γίνουν αποδοτικότεροι σε αυτό που κάνουμε. Πιστεύουμε στην δια βίου μάθηση και χρησιμοποιούμε όλες τις σύγχρονες μεθόδους για να το πετύχουμε.

Ερώτηση: Μην σας απασχολούμε άλλο κ. Πρόεδρε, θα ήθελα να σας κάνω άλλη μια ερώτηση

Απάντηση: Παρακαλώ

Ερώτηση: Οι Μ.Κ.Ο. από πού τροφοδοτούν τα έξοδα τους;

Απάντηση: Από όπου προβλέπει το καταστατικό τους. Μπορεί να μην προβλέπει τις κρατικές επιχορηγήσεις. Αν τις προβλέπει χρηματοδοτείται από το κράτος, έχει έσοδα από τα μέλη του, από δωρεές. Το ζητούμενο είναι τα χρήματα αυτά, να αξιοποιούνται σωστά και να γεύονται όσοι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν το πολύτιμο συναίσθημα της ευτυχίας.

Ερώτηση: Κρατάμε την τελευταία πρόταση σας κ Δρίτσα, σας ευχόμαστε καλή συνέχεια στο δύσκολο έργο σας και σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

Απάντηση: Παρακαλώ, και εγώ σας ευχαριστώ. Καλή επιτυχία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ο κατάλογος αυτός παρουσιάζει κάποιες Μ.Κ.Ο.

- **Μ.Κ.Ο. σε διεθνές επίπεδο**

Greenpeace

WWF

Διεθνές συμβούλιο μνημείων και τοποθεσιών - ICOMOS

Διεθνής οργάνωση βιοπολιτικής -BIO

Ελληνική Ορνιθολογική Εταιρεία (Birdlife Greece)

- **Μ.Κ.Ο. Ελλάδας**

Αθηνά, κύτταρο Ζωής, Τεχνών & Γραμμάτων

Αλκυώνη - Σύλλογος περιθαλψης και προστασίας άγριων ζώων

ΚΑΛΛΙΣΤΩ-Περιβαλλοντική Οργάνωση για την Άγρια Ζωή και τη Φύση

Αλληλεγγύη της Εκκλησίας της Ελλάδος

ANIMA - Σύλλογος προστασίας και περιθαλψης άγριας ζωής

Αρκτούρος

Δρόμοι Ζωής

Ε.Κ.Π.Α.Ζ - Ελληνικό Κέντρο Περίθαλψης Άγριων Ζώων και Πουλιών

Ε.Κ.ΠΟΙ.ΖΩ - Ένωση Καταναλωτών για την Ποιότητα Ζωής

Ελληνική Εταιρία για την προστασία του περιβάλλοντος και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς

Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης

Ελληνική Ομάδα Διάσωσης

Ελληνικής Ομάδας Διάσωσης Αττικής

Ελληνικό Κέντρο Ελεγχου Όπλων

Ελληνικό Παρατηρητήριο των Συμφωνιών του Ελσίνκι

Εταιρεία Προστασίας της Φύσης και Οικοανάπτυξης

Σύλλογος για την προστασία της Θαλάσσιας Χελώνας

- **Σημαντικές Μ.Κ.Ο άλλων χωρών**

Cyprus Conservation Foundation

Low Bank Ground

Espace Naturel Regional

Birdlife International

- **Ανθρωπιστικές Μ.Κ.Ο.**

Διεθνής Αμνηστία

Γιατροί Χωρίς Σύνορα

Γιατροί του Κόσμου

HumanAid

Ερυθρός Σταυρός

ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Κατάλογος Περιβαλλοντικών οργανώσεων Ελλάδας

Κατάλογος Περιβαλλοντικών οργανώσεων διαφόρων χωρών

Χρηματοδοτικά προγράμματα για το περιβάλλον

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βιταντζάκης Ν. – Descoins Christine, «Επιλογή προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, 1993
- Δήμου Ν. «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1999
- Ζαβλάνου Μ. Μύρωνα, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1999
- Ζευγαρίδη Σ., - Σταμτιάδη Γ., «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 1997
- Κανελλόπουλος Χ. «Αξιολόγηση προσωπικού», Αθήνα 1979
- Μπουραντάς Δ. «Management: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά» Team ΕΠΕ , Αθήνα 1992
- Μπουραντάς Δ. «Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα 2001
- Ξηροτύρη Σ. – Κουφίδου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» , Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ 3η Έκδοση
- Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα 2003
- Ρόζενμπεργκ Θεόφιλος – Ιωάννης Ραγκούσης, “Ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών στην παροχή αναπτυξιακής βοήθειας : Θεωρία και Πράξη” στο Αστέρης Χουλιάρας, επ., Η διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια προς τον 21ο αιώνα, Αθήνα : εκδόσεις Εξάντας, 1998
- Τα Ηνωμένα Έθνη, Department of Public Information, United Nations, New York 1995, Αθήνα 1998
- Τζωρτζάκης Κ. – Κώστας Τερζίδης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος : ROSILI

- Φαναριώτης Π. «Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997
- Χυτήρης Λ. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» , Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 2001
- Χατζηπαντελή Π. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» , Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1988

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, London, 2000
- H.John Bernadin and Joyce E.A. Russel, Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, 2003.
- Gary Dessler, Human Resource Management, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2005.
- DeNisi, S. A., Griffin, R. W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001.
- Jac Fitz-enz, Barbara Davison, How to measure Human Resources Management, third edition, McGraw-Hill, Inc., 2002.
- Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, and Maya Hu-Chan, Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice Hall, 2003.
- Hendry, C., Employment systems for comparing HRM practices. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2000.
- Carla Joinson, Career Management and Commitment, HR Magazine, May 2001.

- Patrick J. Montanna and Bruce H.Charnov, Management, 3rd edition, Barron's Educational Series, 2000, μετάφραση Μαρία Ρούβαλη, Κλειδάριθμος 2002.
- Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alexandre Iellatchitch, Michael Schiffinger, Careers and human resource management—a European perspective, Human Resource Management Review 14, Elsevier Science Inc., 2004.
- Michael D. Mumford, Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, Elsevier Science Inc., 2000.
- Hubert Rampersad, Total Performance Scorecard, πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005.
- Dr. Kostas Teriakidis - Dr. Christos Frangonikolopoulos, The origins, organizations and policies of Non – Governmental Organizations : assessment, emerging trends and prospects in the developing countries, Αθήνα : Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων.
- Charles Zorgbibe, Διεθνείς Οργανισμοί [μετάφραση : Μαρία Κράλλη], Παρίσι 1990 – Αθήνα 1991 : εκδόσεις «Το Ποντίκι».