

**ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σχεδιασμός ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των
logistics με τη χρήση ΣΥΑ.**



**Κωνσταντίνα - Βασιλική Η. Νιάρχου
Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Τσότσολας**

Αθήνα, Οκτώβριος 2017

Α.Μ. : 8038

**Αφιερώνεται
στην οικογένεια μου.**

Ευχαριστίες

Αντί προλόγου, θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω όλους όσοι συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Τσότσολα για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε αλλά και για την συνολική καθοδήγησή του κατά την διάρκεια των σπουδών μου και ειδικότερα κατά την εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Νικόλαο Λιάκο, Μηχανολόγος Μηχανικός ΕΜΠ και φίλο, για τις χρήσιμες παρατηρήσεις και συμβουλές του κατά την εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου αλλά και τους συμφοιτητές μου, καθώς ο καθένας από αυτούς συνέβαλε με τον δικό του τρόπο ώστε από αυτά τα χρόνια που διατέλεσα φοιτήτρια του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα να μου μείνουν οι καλύτερες αναμνήσεις.

Τέλος, δεν θα μπορούσα παρά να απευθύνω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ηθική και υλική υποστήριξη την οποία μου προσέφερε απλόχερα καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησής μου.

Περιεχόμενα :

Έποψη Πτυχιακής εργασίας	11
1. Κεφάλαιο Πρώτο	13
1.1. Εισαγωγή	15
1.2. Τι είναι η αλυσίδα εφοδιασμού και πως είναι διαμορφωμένη;	16
1.3. Τι ορίζουμε με τον όρο logistics;	17
1.4. Τα τμήματα μίας επιχείρησης logistics.	18
1.4.1. System Logistics.....	18
1.5. Πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.	18
2. Κεφάλαιο Δεύτερο	21
2.1. Η γνώση είναι ο βασικός πυρήνας για την εξέλιξη μίας επιχείρησης.....	23
2.2. Ανάγκες ανθρώπινων πόρων που προκύπτουν στις επιχειρήσεις.	24
2.3. Ορισμός οργάνωσης εταιρείας.....	26
2.4. Η Βιωσιμότητα του Εσωτερικού ταλέντου μέσω της χρήσης της επιχειρηματικής ευφυΐας.....	27
2.5. Έννοια και σημασία του ταλέντου.	28
2.6. Ορισμός του ταλέντου του ανθρώπινο δυναμικό.....	29
2.7. Η βιωσιμότητα των Talent Pool μέσω BIS (Business Intelligence Sustainability)	37
3. Κεφάλαιο Τρίτο.....	41
3.1. Ανάλυση Χάσματος - Gap analysis.	43
3.2. Πολυδιάστατη αξιολόγηση.....	46
3.3. Μέθοδοι αξιολογήσεως.....	50
4. Κεφάλαιο Τέταρτο	53
4.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο : εκπαίδευση, εμπειρία και δεξιότητες.....	55
4.2. Τύποι δεξιοτήτων	57
4.3. Δεξιότητες των logistics.....	60
5. Κεφάλαιο Πέμπτο	61
5.1. Η τεχνολογική εξέλιξη γίνεται βοηθός των επιχειρήσεων δημιουργώντας ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών.	63
5.2. Προκλήσεις του HRM :	64

5.3.	Η πυραμίδα της γνώσης (DIKW).....	66
5.4.	Το μαύρο κουτί της HRM (Human Resource Management).....	69
6.	Κεφάλαιο Έκτο	73
6.1.	Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.	75
6.2.	Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ).....	76
6.3.	Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί βασικό κομμάτι της οικονομίας.	78
6.4.	Φάσεις ανάπτυξης ολοκληρωμένου μοντέλου ΣΥΑ.....	82
6.5.	Αναλυτική Περιγραφή	83
7.	Κεφάλαιο Έβδομο.....	87
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
8.	Βιβλιογραφία.	91

Έποψη Πτυχιακής εργασίας

Η εφοδιαστική αλυσίδα ή διαφορετικά τα logistics είναι ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε ένα αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αποτελείται από πολλά και διαφορετικά τμήματα με απώτερο σκοπό την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι εργασίες logistics διακρίνονται σε πέντε ομάδες: αγορές ή προμήθειες, μεταφορές, έλεγχος αποθεμάτων, αποθήκευση και διανομή.

Όλα τα τμήματα μίας εφοδιαστική αλυσίδας διαχειρίζονται από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι των επιχειρήσεων. Όλες οι κινήσεις όλες οι επιλογές που γίνονται κατά τη διάρκεια της εργασίας ακόμα και η τελική κρίση στην οποία καταλήγει ένα άτομο ή συλλογικό όργανο σχετικά με το τι πρέπει να γίνει εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό κάθε οργανισμός πρέπει να κάνει την καλύτερη δυνατή επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους μίας θέσης εργασίας.

Η επιλογή γίνεται με βάση κάποια σημαντικά κριτήρια, όπως η γνώση, η εκπαίδευση, η εμπειρία και οι δεξιότητες του υποψηφίου.

Ο HR Manager για να κάνει την επιλογή του ανάμεσα σε εκατοντάδες υποψηφίους θα λάβει ένα πολύ σημαντικό παράγοντα ο οποίος είναι το ταλέντο που κρύβει μέσα του κάθε επαγγελματία. Στη συνέχεια, ο HR manager θα εντάξει τα νέα μέλη στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα τους εκπαιδεύσει, θα ανακαλύψει τα ταλέντα τους θα τα ενισχύσει και θα βοηθήσει όσο περισσότερο είτε οικονομικά είτε ηθικά τα νέα μέλη, ώστε να βοηθηθεί και η ίδια η επιχείρηση η οποία έχει τον στόχο της στο όλο αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για να πάρει ένας οργανισμός την καλύτερη απόφαση για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας θα πρέπει να κινηθεί μεθοδικά και να ελέγξει όλους του παράγοντες που αναφέραμε πιο πάνω. Η gap analysis είναι μέθοδος αξιολογήσεων και ταυτοποίησης στοιχείων. Η οργανωμένες επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που στοχεύουν στην επιτυχία χρησιμοποιούν μεθόδους αντίστοιχες ώστε να γίνεται η σύγκριση του προφίλ ικανοτήτων του εργαζόμενου με το προφίλ ικανοτήτων της θέσεως εργασίας. Δηλαδή για κάθε ικανότητα / δεξιότητα που περιλαμβάνεται στο προφίλ της θέσης, συγκρίνεται το επίπεδο επάρκειας του εργαζόμενου με αυτό της θέσης και υπολογίζεται η διαφορά τους (το χάσμα ικανοτήτων). Η σύγκριση μεταξύ των παραγόντων διαδικασίας και αποτελέσματος της κάθε θέσης εργασίας με την αξιολόγηση της απόδοσης των

εργαζομένων που στελεχώνουν τη θέση αυτή παρουσιάζουν το τελικό αποτέλεσμα. Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις καλούνται να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους και να τους βοηθήσει ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους.

Τέλος κατά την εξέταση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, οι στόχοι πρέπει να κατευθύνονται προς τα συστήματα υποστήριξης της λήψης ηλεκτρονικών αποφάσεων, τα οποία λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν οι αποφάσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον.

1. Κεφάλαιο Πρώτο
«Εισαγωγικά Κείμενα»

1.1. Εισαγωγή

Ο παράγοντας που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στον επιχειρηματικό κλάδο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και η ανθρώπινη λογική. Στις επιχειρήσεις ο άνθρωπος χρειάζεται για την αντίληψη του, την προσαρμοστικότητα του στα νέα δεδομένα της αγοράς και την εξέλιξη των πραγμάτων. Για το λόγο αυτό, ο άνθρωπος έχει το μεγαλύτερο φυσικό προσόν σε σχέση με όλους τους άλλους ζωντανούς οργανισμούς πάνω στη γη το οποίο είναι η λογική του. Η λογική πλάθεται εξελίσσεται σε άρτιο βαθμό και χρησιμοποιείται για την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων.

Οι προσωπικοί στόχοι ορίζονται και υλοποιούνται από τον ίδιο τον άνθρωπο, που ενδιαφέρεται για την εξέλιξη της εσωτερικής του και εξωτερικής του επιτυχίας. Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να είναι απαιτητικοί, προκλητικοί αλλά πάνω απ' όλα να είναι ρεαλιστικοί ώστε ο ανθρώπινος να είναι συγκεντρωμένος στις απαιτήσεις των στόχων του. Ο άνθρωπος θέτει τους προσωπικούς του στόχους πριν από τους ομαδικούς ή επαγγελματικούς.

Οι επαγγελματικοί στόχοι ορίζονται κυρίως από τους ίδιους τους οργανισμούς. Επομένως ο ανθρώπινος παράγοντας, συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης βοηθώντας στην επαγγελματική εξέλιξη μέχρι να φτάσουν στο στάδιο της επιτυχίας αλλά και μέχρι να θέσουν τους επόμενους επαγγελματικούς στόχους. Οι επιχειρήσεις που οριοθετούν που σχεδιάζουν, που προγραμματίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς επίσης το εκπαιδεύουν, το αξιολογούν και το αμείβουν, έχουν ένα αρχικό και αρκετά μεγάλο ποσοστό επιτυχίας στον χώρο των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Ο άνθρωπος είναι η κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό ο τομέας της διαχείρισής της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό του διότι μπορεί να βοηθήσει σε όλα τα τμήματα της.

Ο όρος «αλυσίδα εφοδιασμού» υφίσταται από τότε που οι άνθρωποι ξεκίνησαν εμπορικές συναλλαγές. Στην αρχή αφορούσε μόνο τη διαχείριση υλικών μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ ύστερα επεκτάθηκε στη διαχείριση εισροών (αγορές και εφοδιασμός) και εκροών (διανομή). Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν οι όροι «logistics εισροών» και «logistics εκροών», οι οποίοι εξελίχθηκαν σε «ολοκληρωμένα logistics», έννοια που περιλάμβανε πέρα από τις εισροές και τις εκροές, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Το 1980 ενσωματώθηκε για πρώτη φορά η έννοια της «διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού» στις επιχειρήσεις. Πολλοί αναφέρονται στην διοίκηση

του δικτύου εφοδιασμού θεωρώντας πως η αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζεται άμεσα από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικό το έργο της. Το έργο μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι να ασχοληθεί με όλα τα στάδια της διαχείρισης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από την παραγωγική διαδικασία μέχρι τη διανομή στους πελάτες. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τους διευθυντές των επιχειρήσεων, οι οποίοι αναγνωρίζουν πλέον την αξία της αλυσίδας εφοδιασμού στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

1.2. Τι είναι η αλυσίδα εφοδιασμού και πως είναι διαμορφωμένη;

Σύμφωνα με την (Λιανού, 2016) μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εταίρων που μετασχηματίζουν ένα βασικό αγαθό σε ένα τελικό προϊόν το οποίο δίνεται στους πελάτες. Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών από την παραγωγή των πρώτων υλών μέχρι την αγορά από τον τελικό χρήστη και την ανακύκλωση των χρησιμοποιημένων κουτιών. Ο σκοπός είναι ο συντονισμός του σχεδίου και του ελέγχου κάθε διαδικασίας, έτσι ώστε οι ανάγκες του τελικού πελάτη να ικανοποιηθούν με τον σωστό τρόπο (Σιφνιώτης, 1997). Η διοίκηση μιας αλυσίδας εφοδιασμού βλέπει την αλυσίδα εφοδιασμού ως μια ενιαία οντότητα που προϋποθέτει στρατηγική λήψη αποφάσεων και ολοκλήρωση του συστήματος, θεωρώντας την εξισορρόπηση αποθεμάτων τελευταία λύση. Το δίκτυο εφοδιασμού πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύστημα. Όλες οι διαδικασίες μέσα στο δίκτυο πρέπει να γίνουν αντιληπτές με βάση τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν με άλλες διαδικασίες. Ο ρόλος της μπορεί να είναι αποδοτικός μόνο όταν επιτυγχάνεται ο απόλυτος συντονισμός των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο σύνολο του δικτύου (Λαΐος, 2010). Ο στόχος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η απρόσκοπτη ροή υλικών από την πηγή στον τελικό καταναλωτή, συνεχής και συγχρονισμένη. Όσο πιο κοντά βρίσκεται το απόθεμα στον τελικό καταναλωτή, τόσο υψηλότερη είναι η προστιθέμενη αξία του. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Η τεχνολογία συμβάλει θετικά στο έργο αυτό με το να μεταφέρει τις απαραίτητες πληροφορίες τη στιγμή που χρειάζεται στον τόπο που χρειάζεται (Harrison & Hoek, 2013).

1.3. Τι ορίζουμε με τον όρο logistics;

Σύμφωνα με την (Λιανού, 2016) «Logistics Management είναι η επιστήμη που ασχολείται με το Σχεδιασμό, τον Έλεγχο και την Εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τον προμηθευτή, περνά από την παραγωγή και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές». Ο όρος logistics αναφέρεται σε όλες τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να φτάσουν τα προϊόντα από τους προμηθευτές της επιχείρησης στους πελάτες της περνώντας από την παραγωγή.

Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική, κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Οι εργασίες logistics διακρίνονται σε πέντε ομάδες: α) αγορές ή προμήθειες, β) μεταφορές, γ) έλεγχος αποθεμάτων, δ) αποθήκευση και ε) διανομή. Οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους. Αφορά συνήθως πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια ή υπηρεσίες. Τα «αποθέματα» αναφέρονται στην διαδικασία υπολογισμού του ύψους των αποθεμάτων ανά προϊόν που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις αγορές και τις πωλήσεις της. Οι «μεταφορές» σχετίζονται με τη φυσική μετακίνηση των προϊόντων ύστερα από μελέτη του κόστους και του χρόνου που χρειάζεται για να φτάσουν τα προϊόντα στον καταναλωτή. Η «αποθήκευση» σχετίζεται με το σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή με τις διαδικασίες παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης. Οι εργασίες αυτές πρέπει να εκτελούνται με μεγάλη ακρίβεια, γιατί παίζουν ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους. Τέλος, η «διανομή» έχει ως αντικείμενο τη διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες από την αποθήκη προς τους τελικούς πελάτες (Σιφνιώτης, 1997). Σκοπός των διαδικασιών αυτών είναι να ικανοποιούν την ποιότητα των υπηρεσιών και το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνεται η ποιότητα. Οι στόχοι του logistics management είναι η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης, η επίτευξη μιας αποδεκτά γενικά ποιότητας των υπηρεσιών logistics και η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιδιωκόμενους στόχους (Larson & Halldorsson, 2010).

1.4. Τα τμήματα μίας επιχείρησης logistics.

- Μεταφορικά μέσα
- Management διανομών
- Αποθηκευτικοί χώροι
- Ιχνηλασιμότητα (αποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει και τι έχουμε προμηθευτεί)
- Προμήθειες
- Προσωπικό
- Εγκαταστάσεις
- Logistics Information System

1.4.1. System Logistics.

Ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών, συντονισμένης ανάπτυξης όλων των στοιχείων υποστήριξης ενός συστημάτων, οι οποίες αρχίζουν από τη φάση της σχεδίασης του συστήματος και ολοκληρώνονται παράλληλα με αυτό, με σκοπό να το διατηρούν **διαθέσιμο στο μέγιστο της απόδοσης με ταυτόχρονη μείωση του κόστους στον προγραμματισμένο κύκλο ζωής.**

1.5. Πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Για την καλύτερη απόδοση μίας επιχείρησης, θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση να οργανώσει, να καθιερώνει και να διατηρεί αποτελεσματική on-the-job τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και την διαχείριση της ανταμοιβής.

Τα διοικητικά στελέχη μελετούν τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης ως μια στρατηγική που εξελίσσεται και αξιοποιεί το ανθρώπινου δυναμικό, προκειμένου να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει και έχουν δείξει ότι ένα ευρύ φάσμα των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, έχουν πιο άμεσα αποτελέσματα προς τους οργανωτικούς τους στόχους απ' ότι είχαν πριν.

Βρέθηκε ότι η επιλογή του προσωπικού, οι δεξιότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων, η δομή των θέσεων εργασίας και της κατάρτισης σχετίζονται θετικά με την οργανωτική απόδοση. Ανέφερε ότι έξι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (οι προσλήψεις, οι επιλογές, η αποζημίωση, η συμμετοχή των εργαζομένων, η εσωτερική εργασία στην αγορά και την κατάρτιση) σχετίζονται θετικά με την αγορά των επιδόσεων.

Υποστήριξε ότι οι προσλήψεις και την επιλογή της ομαδική εργασία, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της ανάπτυξης και της απόδοσης έμμεσα επιδρούν στην απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

2. Κεφάλαιο Δεύτερο

**«Η γνώση - Βασικό χαρακτηριστικό για την επιλογή μίας
θέσης εργασίας»**

2.1. Η γνώση είναι ο βασικός πυρήνας για την εξέλιξη μίας επιχείρησης.

Η συνετή διαχείριση της γνώσης παρέχει το κύριο πλεονέκτημα σε μια ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία. Οι οργανισμοί πρέπει να διατηρούν την τρέχουσα γνώση τους, να παρέχουν ειδικές γνώσεις σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, να εξασφαλίζουν τη δημιουργία νέας γνώσης και να απομακρύνουν την άχρηστη γνώση από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Αυτό το φιλτράρισμα της γνώσης και η εξέλιξη της, γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, η επιλογή των στελεχών πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο άρτια.

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τα άτομα και τις ομάδες. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση των ενηλίκων είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης των κεφαλαίων της γνώσης. Καθώς η ανάγκη για ένα πιο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό αυξάνεται, τόσο οι οργανισμοί εξαρτώνται περισσότερο από τη γνώση τους. Έτσι λοιπόν, η διαχείριση και η εκπαίδευση ενηλίκων γίνεται πιο υψίστης σημασίας. Η εκπαίδευση ενηλίκων είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διαχείριση της γνώσης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η δημιουργία της γνώσης (Nonaka & Hirotaka, 1995) βασίζεται σε δύο τύπους προσωπικών γνώσεων. Την ρητή γνώση η οποία μπορεί να δηλωθεί από το ίδιο το άτομο και την άρρητη γνώση η οποία είναι βαθιά μέσα στο ίδιο το άτομο.

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι για τη δημιουργία γνώσης.

- εξωτερική ανάθεση (σιωπηρή έως ρητή)
- συνδυασμός (ρητή σε ρητή),
- εσωτερίκευση (ρητή σε σιωπηρή) και
- κοινωνικοποίηση (σιωπηρή για την σιωπηρή).

Προτείνεται ότι ο χώρος εργασίας προσφέρει μαθησιακές εμπειρίες. Ωστόσο, η μάθηση στο χώρο εργασίας είναι πολύ περίπλοκη και χρειάζεται μια πολύ πιο περίτεχνη εποπτική προσπάθεια.

Ο HR μάντζερ δεν έχει πλέον την πολυτέλεια της συγκέντρωσης στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σήμερα, οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα, και συνδέονται στενά με, το κοινωνικό πλαίσιο.

Δεν υπάρχει αμφιβολία, όμως, ότι η καρδιά της κάθε μάθησης σε μια οργάνωση βασίζεται στα τέσσερα στάδια της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτά τα τέσσερα στάδια είναι :

- η έρευνα
- ο σχεδιασμός
- η υλοποίηση και
- η αξιολόγηση

Τέλος, πρέπει να αναγνωριστεί ότι τα τέσσερα στάδια λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο. Η κατανόηση της διαχείρισης της διαφορετικότητας και οι λειτουργίες του HRM (Human Resources Manager) όπως υποστηρίζουν έννοιες για τα τέσσερα στάδια της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την καταλάβουν τη διαχείριση του κεφαλαίου της γνώσης ενός οργανισμού (Elahaye, 2011).

2.2. Ανάγκες ανθρώπινων πόρων που προκύπτουν στις επιχειρήσεις.

Στο παρελθόν η λειτουργία των HR αναφέρεται ως άτομα διαχείρισης (Nonaka & Hirotaka, 1995).

Οι τυπικές δραστηριότητες τους ήταν η πρόσληψη των εργαζομένων, έκαναν την επιλογή μετά επιβράβευαν την προσπάθεια με την αποζημίωση και εξελίσσονταν με την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης.

Οι διευθυντές προσωπικού σχετικά με τη διαχείριση της εργασίας δεν συμμετείχαν στην πολιτική του οργανισμού και στις στρατηγικές αποφάσεις του.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η διαχείριση του προσωπικού άρχισε να κινείται προς την κατεύθυνση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Πλέον, οι HRM εμπλέκονται και στις στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Η λειτουργία των HRM εξακολουθεί να θεωρείται και να εκτελείται αποκλειστικά από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι δραστηριότητες του, έχουν εξαπλωθεί μεταξύ τριών επιπέδων στον οργανισμό.

Το χαμηλότερο επίπεδο που ήταν το επιχειρησιακό επίπεδο, ήταν υπεύθυνο για το χειρισμό της καθημερινής δραστηριότητας του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και για τις λειτουργίες του οργανισμού.

Το μεσαίο επίπεδο είναι το διευθυντικό επίπεδο, που κατά κύριο λόγο ασχολούνται με τη διαχείριση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και πώς να κάνουν τη δουλειά τους μέσα από

τη διατήρηση του, με τις στρατηγικές αποφάσεις που έπαιρναν και τις ευκαιρίες ανάπτυξης που έβρισκαν.

Το κορυφαίο επίπεδο της οργάνωσης ήταν το επίπεδο στρατηγικής.

Η μεγαλύτερη ευθύνη τους ήταν να πάρουν τα κατάλληλα προσόντα από τους ανθρώπους που εργάζονταν ήδη στις επιχειρήσεις και να σχεδιάσουν τις απαιτήσεις των ανθρώπινων πόρων για το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης.

Ωστόσο, το πρόβλημα του συντονισμού και της ολοκλήρωσης στο επίπεδο μεσαίων στελεχών, και η έλλειψη λήψης αποφάσεων είχε καθοριστικές επιπτώσεις των λειτουργιών των HRM. Οι καθημερινές εργασίες δημιουργούσαν ρουτίνα χωρίς εξέλιξη ώστε να κάνει τη λειτουργία τους μη αποτελεσματική. Ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται όλο και πιο απαιτητικός, η αύξηση του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης στον κόσμο των επιχειρήσεων, απαιτεί να έχουν τη δυνατότητα για την επιβίωση της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα και βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα της ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η οδήγηση για το μετασχηματισμό των HR με τη βοήθεια της τεχνολογίας ήταν ένα από τα πρώτα συστήματα πληροφορικής που υιοθέτησαν το 1980, και η λειτουργία των HR χρησιμοποιούνται για την αξιοποίηση των διαδικασιών, εστιάζοντας κυρίως στη μισθοδοσία.

Με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πλέον μεγάλο ανταγωνισμό. Για να είναι επιτυχής, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν αποτελεσματικά σχέδια του έργου τους προκειμένου να μειώσει το κόστος της ανάπτυξης του λογισμικού.

Επίσης αν και είναι αλήθεια ότι, στο σύγχρονο εταιρικό κόσμο, HR νοείται η αξία, το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και πρέπει να χρησιμοποιείται κατά βέλτιστο τρόπο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Παρ 'όλα αυτά, οι HR διευθυντές εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των εργαζομένων και η εφαρμογή σε θέματα όπως οι οργανώσεις οι οποίες, με τη σειρά τους θα μπορούσαν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική επιτυχία.

Η συμμετοχή των προϊσταμένων στη λειτουργία και την εφαρμογή των HR επειδή είναι κοντά στους υπαλλήλους τους και τους παρακινεί, τους ελέγχει και άμεσα τους διαχειρίζεται, έχει ως αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση των εργαζομένων.

Οι διαχειριστές θα πρέπει να κρατήσουν τις ευθύνες των πρακτικών HRM, όπως η πρόσληψη, η επιλογή, οι εκτιμήσεις και η κατάρτιση.

Επιπλέον, για να βεβαιωθείτε ότι οι πρακτικές HRM διεξάγονται σε αρμονία με την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και των επαγγελματιών θα πρέπει να εκπαιδεύσουν συγκεκριμένο προσωπικό που θα διαχειρίζεται τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης και να αλληλοεπιδρούν και να επικοινωνούν μαζί τους.

Μερικοί συγγραφείς (Nonaka & Hirotaka, 1995) έχουν διαπιστώσει ότι, όταν οι διευθυντές HR συμμετέχουν άμεσα σε θέματα, οι οργανισμοί είναι σε θέση να λύσουν πολλά προβλήματα στο κατώτερο επίπεδο, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση της αλλαγής, και έτσι βοηθά να χτίσει μία καινοτόμα γραμμή ευθύνης για τους διαχειριστές της. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι μια καλή σχέση μεταξύ του προϊστάμενου και του διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά να κατανοήσουν καλύτερα και να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα σε διάφορες οργανωτικές λειτουργίες.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχουν πολλές λογικές ως προς το γιατί οι οργανώσεις πρέπει να περιέρχονται πρακτικές HRM σε στελέχη της.

Για παράδειγμα, ορισμένα ζητήματα μπορεί να είναι πολύ πιο περίπλοκα για να καλύπτονται από την ανώτατη διοίκηση : οι προϊστάμενοι μπορεί να ανταποκριθούν στους υπαλλήλους τους και στις συνθήκες εργασίας πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά μπορεί να οδηγήσουν στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους δίνοντάς τους μια αίσθηση του αποτελεσματικού ελέγχου, αυξάνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα - ιδιαίτερα με την αποφυγή των παραδοσιακών και γραφειοκρατικών λειτουργιών του προσωπικού και ως εκ τούτου, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και των επαγγελματιών μπορούν εύκολα να παίξουν το στρατηγικό ρόλο εταίρου.

2.3. Ορισμός οργάνωσης εταιρείας.

Η οργάνωση της εταιρείας, όπως θεωρείται κάθε στοιχείο ανθρώπου που ανήκει σε μια ενότητα και που αντανakλά την δική του τεχνογνωσία, και κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά τοποθετείται σε ένα έργο που ασχολούνται με την ανάπτυξη ενός προϊόντος.

Τα τμήματα γενικά ονομάζονται τμήματα ή κλάδοι, και αποτελούνται από το ανθρώπινο δυναμικό που κατηγοριοποιούνται, με βάση τα επίπεδα δεξιοτήτων. Κάθε τμήμα έχει διευθυντή ο οποίος διευθύνει την πορεία της σταδιοδρομίας του καθένα από τους ανθρώπινους πόρους που ανήκουν στο τμήμα. Από την άλλη πλευρά, τα έργα είναι οντότητες όπου οι άνθρωποι πόροι που εργάζονται από κοινού για μία σχετικά σύντομη χρονική περίοδο ή όχι.

Τα στοιχεία της οργάνωσης και του οργανωτικού σχεδιασμού είναι τα εξής:

- **Πρώτο**, η διαίρεση του έργου και η δημιουργία θέσεων εργασίας.
- **Δεύτερο**, ο καθορισμός του αριθμού των θέσεων εργασίας ή εργαζομένων τους οποίους μπορεί να διοικεί ένας προϊστάμενος. Στο παράδειγμα οι αριθμοί χρησιμοποιήθηκαν αυθαίρετα. Στην πράξη όμως ο αριθμός αυτός, που ονομάζεται εύρος διοίκησης, πρέπει να καθορίζεται με συγκεκριμένα κριτήρια .
- **Τρίτο**, το εύρος διοίκησης (αριθμός εργαζομένων ανά προϊστάμενο) καθορίζει και τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων.
- **Τέταρτο**, οι θέσεις εργασίας ή οι εργαζόμενοι που τοποθετούνται κάτω από τον ίδιο προϊστάμενο δεν είναι ζήτημα τύχης, αλλά καθορίζονται με συγκεκριμένα κριτήρια.
- **Τέλος**, προκειμένου οι προϊστάμενοι να μπορούν να διοικούν τους υφισταμένους τους, πρέπει ο επιχειρηματίας να τους παραχωρεί ένα μέρος από το νόμιμο δικαίωμα του να διοικεί ή διαφορετικά να τους παρέχει κάποια εξουσία, ώστε να μπορούν να διοικούν για λογαριασμό του (αντί αυτού). (Βιβλία, 2017)

2.4. Η Βιωσιμότητα του Εσωτερικού ταλέντου μέσω της χρήσης της επιχειρηματικής ευφυΐας.

Στη σύγχρονη εποχή, λόγω της πολυπλοκότητας των διαφόρων περιορισμών στον οικονομικό, νομικό και εργασιακό τομέα, οι οργανισμοί περιορίζονται στην προσέλκυση νέων ταλέντων. Λαμβάνοντας υπόψη τις αυξανόμενες απαιτήσεις και όλο και περισσότερο την αλλαγή των ανταγωνιστικών αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται, αυτό μπορεί να είναι μια αυτοσυγκράτηση για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία τους. Όπως και η παγκόσμια οικονομία επεκτείνεται, μεταξύ 2002 και 2007, οι οργανώσεις, φοβούμενοι να μην έχουν τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή θέση ή χωρίς τις κατάλληλες δεξιότητες, άρχισαν να δίνουν έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, τον προσδιορισμό του ταλαντούχου ατόμου, χρησιμοποιώντας τα καλύτερα προσόντα των υπαλλήλων τους (Beechler & Woodward, 2009).

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό μέτρο η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου που κατέχει η επιχείρηση προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η συνήθης και μόνιμη επένδυση.

Για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των δεικτών που επιτρέπει στους οργανισμούς να το κάνουμε αυτό, προκειμένου να επιτευχθεί μια βιώσιμη διαδικασία που να ταιριάζει με την οργανωτική στρατηγική. Αυτό θα είναι το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της έννοια του ταλέντου και της λειτουργικής διαχείρισης του και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του χρησιμοποιώντας BIS (Business Intelligence Sustainability), η οποία «αναγνωρίζεται όχι μόνο για να πετύχει, αλλά ακόμη και να επιβιώσουν»

2.5. Έννοια και σημασία του ταλέντου.

Στην XXI αιώνα, προκειμένου να φτάσει στην επιτυχία, οι οργανισμοί πρέπει να καινοτομούν, να είναι δημιουργικοί, να λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο και πρέπει να προσαρμοστούν στις μόνιμες αλλαγές και στις ανάγκες. Όλα αυτά οδηγούν σε μια ανάγκη αναδυόμενη από τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεσματικά (Fagerberg, et al., 2012) έτσι ώστε να έχουν τη σωστή στρατηγική, στην κατάλληλη στιγμή, λαμβάνοντας αποφάσεις σε καθημερινή βάση. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν μια κουλτούρα επιτυχίας που απαιτεί επανεφεύρεση των επιχειρήσεων και των δικών τους ανθρώπων.

Αυτή η ιδέα είναι κεντρική στην οικονομία της γνώσης, οδηγείται από παράγοντες εισροών, επιδόσεων στην καινοτομία, την εντατική χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, καθώς οι επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης έχουν ισχυρό εργατικό δυναμικό με βάση τις δεξιότητες τους στον τομέα της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Ως εκ τούτου, με βάση τη γνώση και τα περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα καθώς και την ικανότητα να αναπτύξει ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση δυναμικές ικανότητες (Teese, et al., 1997) χρησιμοποιείται πρόχειρη η ανάπτυξη των συνεργατικών εργαλείων και οι πλατφόρμες, που επιτρέπουν την ολοκλήρωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και, ταυτόχρονα, κάνοντας την επικοινωνία να μεγαλώνει (Moreno-Jiménez, et al., 2012)

Αναφέρεται ότι κατά την τελευταία χρόνια παρακολουθούμε ένα μοντέλο του συστήματος, όπου η γνώση είναι ενσωματωμένη στο εσωτερικό των οργανισμών και των συστημάτων, που ονομάζεται γνώση ένταξης.

Με την εξέλιξη της οργανωτικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να δημιουργήσουν τη στήριξη μηχανισμών, γίναμε μάρτυρες της εξέλιξης της τεχνολογίας, όχι μόνο στο υλικό που χρησιμοποιείται, αλλά, στην ουσία, λόγω της επανάστασης του λογισμικού. Είναι σε αυτό το πλαίσιο ως ένας τρόπος για να διευκολυνθεί η διευθυντική εργασία, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού, εξασφαλίζοντας διαχρονική και την ποιότητα εισόδου υποστήριξης αποφάσεων (Negash, 2004).

Η λήψη αποφάσεων είναι ο βασικός παράγοντας της Κοινωνίας της Γνώσης, είναι ένας «χώρος για το ταλέντο, την ευστροφία και τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου όντος»

(Moreno-Jiménez, et al., 2012). Έτσι, ο σκοπός της είναι να βοηθήσει τον έλεγχο των αποθεμάτων και των ροών των επιχειρηματικών πληροφοριών, πρώτα τον εντοπισμό και στη συνέχεια την επεξεργασία των πληροφοριών. Μιλάμε για εσωτερική δεξαμενή ταλέντων σε οργανισμούς.

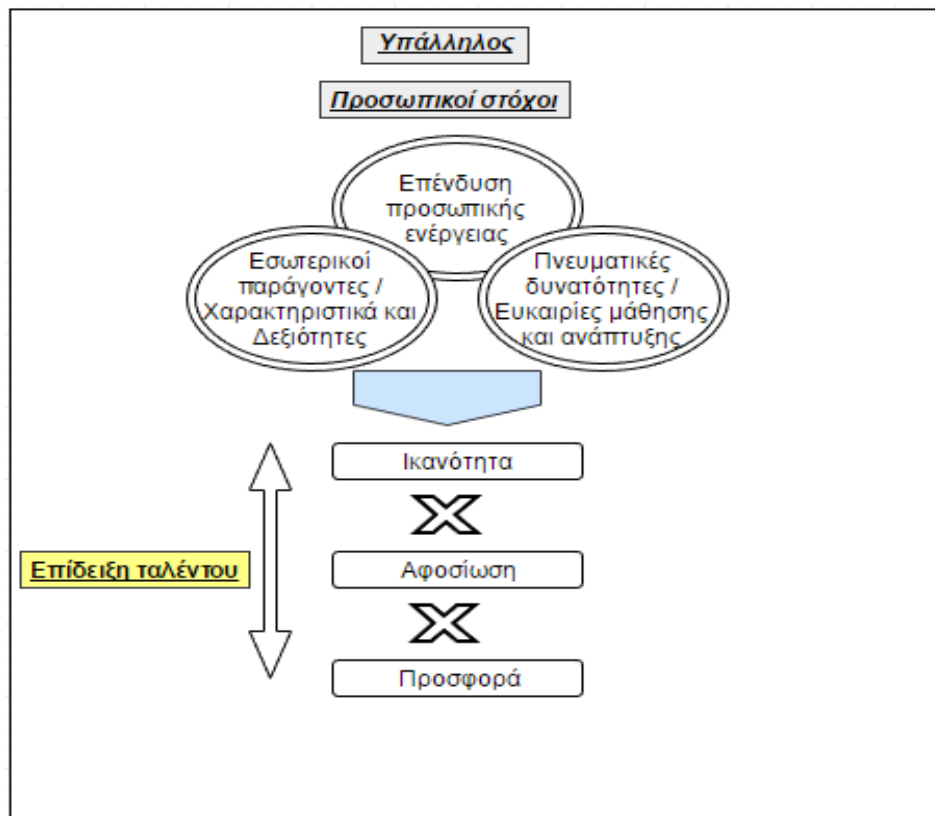
2.6. Ορισμός του ταλέντου του ανθρώπινο δυναμικό.

Το 2001, μια ομάδα συμβούλων από την Mc Kinsey αναφέρεται στο ταλέντο ως βασική προϋπόθεση για την επίτευξη οργανωτικής αριστείας, θεωρώντας την ως ένα κρίσιμο ζήτημα για τον εικοστό πρώτο αιώνα στην οικονομία της γνώσης. Ωστόσο, δεδομένου του αυξανόμενο ενδιαφέροντος για την έννοια του ταλέντου, η έλλειψη συνεργασίας στον ορισμό και στα εννοιολογικά όρια του παραμένει παράδοξο.

Ως ταλέντο αναλύεται σε μια ρεαλιστική προοπτική της οργανωτικής υλοποίησης, από την άποψη στις πρακτικές διαχείρισης που σχετίζονται με την αναγνώριση της, με βάση συμπληρωματικά μεταξύ δύο αντίθετων ρευμάτων που υπερασπίζονται όπως προσδιορίζεται κυρίως από έμφυτους παράγοντες και ένα άλλο για τις ευκαιρίες μάθησης. Ψάχνοντας για ένα λειτουργικό ορισμό, δεχόμαστε το ένα που προτείνει στην οποία αναφέρονται ταλέντο ως το σύνολο των ικανοτήτων ενός ατόμου – τα χαρακτηριστικά του, τη γνώση, την ευφυΐα, τη διορατικότητα, τη στάση, το χαρακτήρα και τη συμπεριλαμβανομένης ικανότητά τους να μάθουν και να αναπτυχθούν.

Επιπλέον, ο (Ulrich, 2008) υπερασπίζεται ότι ταλέντο είναι μια εξίσωση που περιλαμβάνει τον πολλαπλασιασμό των τριών συνθηκών επίδειξης - επάρκεια, τη δέσμευση και την αίσθηση της συνεισφοράς - και σε οποιασδήποτε περίπτωση αυτά δεν θα τα αντικαταστήσει.

Ως εκ τούτου, το εννοιολογικό μοντέλο μας παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο ορισμό του ταλέντου (βλέπε Εικόνα 1): το ταλέντο θα πρέπει να είναι προικισμένο με φυσικούς παράγοντες αλλά θα πρέπει επίσης να έχει τη βούληση να αναπτυχθεί, να επενδύσει στην προσωπική ενέργεια και προσπάθεια της εργασίας.



Σχήμα 1: Η ενσωμάτωση δύο βασικών ορισμών στην ταυτοποίηση του στοχευόμενου Εσωτερικού Ταλέντου (Ulrich, 2008)

Αυτή ήταν μια στρατηγική και αποκλειστική προσέγγιση στο οργανωτικό ταλέντο. Παρά το γεγονός ότι λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα του οργανωτικού πλαισίου σήμερα (Carpelli, 2008) πρέπει να προβλεφθούν η ανάγκη για το ανθρώπινο κεφάλαιο και να δημιουργηθούν οι συνθήκες ώστε να καθιερωθούν υψηλά τα επίπεδα διασφάλισης της προσωπικής ανάπτυξης (Chambers, et al., 1998).

Υποθέτουμε ως εκ τούτου, μια τμηματική προοπτική που διαμορφώνεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο, και η εσωτερική ιστορία που επιτρέπει να το επιτύχει, πρέπει να επενδύσει τους περιορισμένους πόρους ανάλογα με την αναμενόμενη απόδοση (Carpelli, 2008).

Έτσι, η δεξαμενή ταλέντων πρέπει να καθοδηγείται από τη λήψη απόφασης σχετικά με το ποιος στρατηγικά επενδύει εξασφαλίζοντας ότι κάποιος θα κάνει μια θετική διαφορά σε οργανωτικά αποτελέσματα και, ως εκ τούτου, η επιτυχία της θα είναι αναμενόμενη (Boudreau & Ramstad, 2005).

Με αυτόν τον τρόπο, το άτομο που έχει το ταλέντο χρειάζεται ένα κατάλληλο πλαίσιο για να βελτιστοποιηθεί και, στο πλαίσιο αυτό, οι διαχειριστές είναι θα πρέπει να είναι ζωτικής σημασίας, γιατί οδηγούν τις οργανωτικές διαδικασίες μάθησης, τον εντοπισμό και την κατανομή πόρων για την δεξαμενή ταλέντων. Θα πρέπει να ανακαλύψει το «κρυφό ταλέντο» του κάθε εργαζόμενου, βοηθώντας τους να το συνειδητοποιήσουν προς όφελος της ομάδας τους ενθαρρύνοντας τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Oltra & Vivas-López, 2013) που υποστηρίζεται από το HRM.

Για να γίνει αυτό, υποστηρίζοντας την πρόκληση της ανάπτυξης των ταλέντων, οι HR μάνατζερ θα πρέπει να έχουν αποτελεσματική και στοχευόμενη στρατηγική ώστε στα μέλη του οργανισμού να δημιουργήσουν μια οργανωτική πρόταση αξίας που επιτρέπει να βρουν και να κρατήσουν τις καλύτερες πτυχές του ταλέντου τους, με βάση τον πολιτισμό, τις αξίες και τα βιώματα τους (Chambers, et al., 1998).

Σύμφωνα με (Thunnissen, et al., 2013), η έννοια ταλέντο πρέπει να έχει μια συμφραζόμενη προσέγγιση, προκειμένου να παρακολουθήσουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων, της αγοράς, του περιβάλλοντος (Tansley, et al., 2013) με στρατηγικό στόχο πράγμα που σημαίνει ότι έχουν πιο κρίσιμο management όσον αφορά τις επιπτώσεις της σε μακροοικονομικό επίπεδο οικονομικής και μη οικονομικής αξίας στην κοινωνία.

Η μεγάλη πρόκληση που απευθύνεται σε Team Manager είναι να κρατήσει το δικαίωμα του ταλέντου στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή, με τις δεξιότητες και τα κίνητρα που απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις οργανωτικές θέσεις (Guthridge, et al., 2008).

Η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί μέσω των αντιδράσεων των εργαζομένων στη δική τους κατάσταση του ταλέντου τους ή όχι ανάλογα με την αντίληψή τους για τη διαδικασία, αν νομίζουν ότι αυτό διεξήχθη δίκαια ή όχι.

Αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό να εξεταστούν οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της εσωτερικής ταυτοποίησης του ταλέντου, καταλήγοντας σε πιο δημιουργικές λύσεις (Beechler & Woodward,

2009) που κεφαλαιοποιεί την ποικιλομορφία σε επάρκεια και με αντικειμενικό τρόπο, τη βελτιστοποίηση του Business Talent Fit, μεταξύ των επιμέρους στόχων των εργαζόμενων (βλέπε Εικόνα 2).

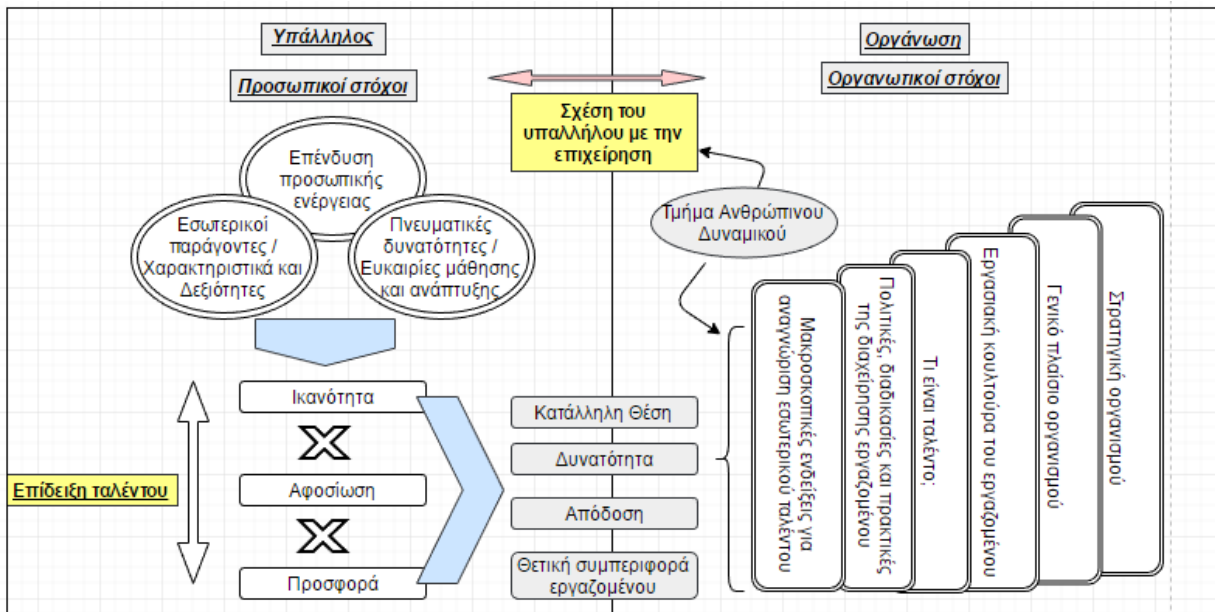
Έτσι, αναφέρουμε εσωτερικά εργαλεία ταυτοποίησης ταλέντου σε οργανισμούς με διαφορετική έμφαση στη λειτουργία των εργαζομένων (Carpelli, 2008), τα αναλύει σε τέσσερις δείκτες που θα πρέπει να είναι κατάλληλα για το συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, ώστε να έχουμε μια στρατηγική χρήση:

(1) Βασικές Θέσεις : καθορίζονται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, λόγω του ό, τι, στρατηγικά, θεωρείται βασική για την επιχείρηση από την άποψη της βιωσιμότητας και της επιτυχία (Fernández-Aráoz, 2005).

(2) Υψηλό δυναμικό : μη παρατηρήσιμες δομές που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τον εαυτό τους σε ένα υψηλότερο επίπεδο που εκδηλώνεται σε ένα εξαιρετικό τρόπο.

(3) Υψηλή Ερμηνευτές : οι εργαζόμενοι που είναι τοποθετημένα στην κορυφή της κατάταξης στην άποψη υλοποιήσεων, καταδεικνύοντας τη τελική εξουσία για την εφαρμογή εξεύρεσης τρόπων για να κάνει τη δουλειά αποτελεσματικά.

(4)Θετικές συμπεριφορές : οι εργαζόμενοι που δημιουργούν τις δυνατότητές τους για εσωτερικά κίνητρα για τη διαμόρφωση στοιχείων που ασχολούνται συνθέτουν τους Σχεδιασμός εργασίας: δεξιότητες, τη σημασία και ανάδρασης, που επιδιώκουν την αλλαγή για να ενισχύσει το προσωπικό κέρδος.



Σχήμα 2: Σχέση υπαλλήλου και επιχείρησης ανάμεσα στους προσωπικούς και τους οργανωτικούς στόχους (Beechler & Woodward, 2009)

Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί εάν και πώς συμβάλλει και επίσης προωθεί τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, και πώς θα έπρεπε να γίνει για να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της διαχείρισης του.

Βιωσιμότητα ορίστηκε από την WCED (World Commission on Environment and Development), το 1987, ως το αποτέλεσμα της ευθυγραμμισμένης ανάπτυξης των σημερινών αναγκών, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών, συμπεριλαμβανομένων των τιμών, της διακυβέρνησης, της διαφάνειας, της κοινωνικής ευθύνης, του σεβασμού των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην κοινότητα.

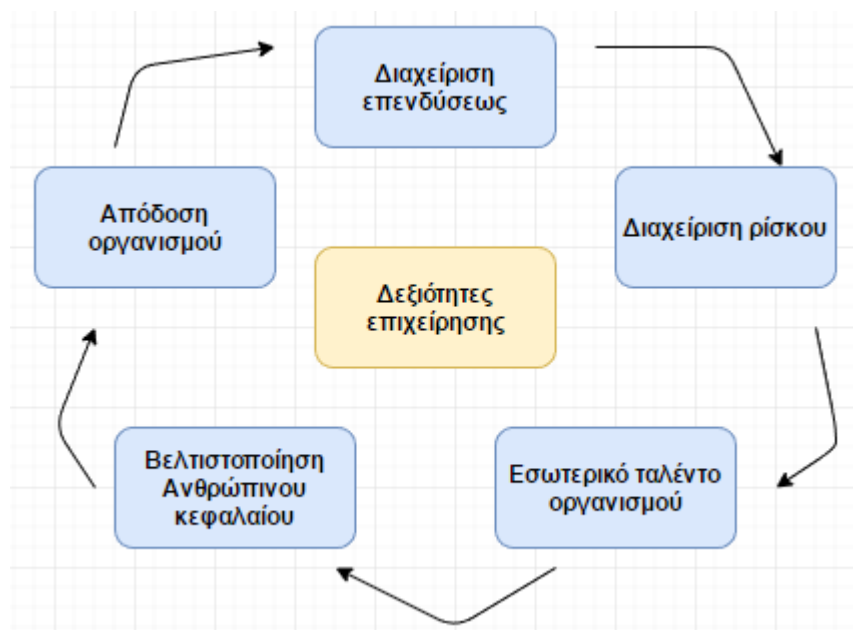
Η έννοια της αειφόρας βασίζεται στην αρμονία στους τρεις πυλώνες το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνική ευημερία.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση στη διαδικασία Smart TM, είναι σημαντικό για τη μέτρηση του κύκλου ζωής του, αξιολογώντας το trade-off μεταξύ εγκυρότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής από τους φορείς λήψης αποφάσεων.

Η μεταφορά αυτή την έννοια μπορούμε να υποστηρίξουν ότι η Βιώσιμη Ανάπτυξη του ταλέντου είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία της μεταξύ των οργανωτικών ενδιαφερομένων μερών όσον αφορά την γνώση, συμπεριφορές, στάσεις, τα κίνητρα, τις συλλογικές δραστηριοτήτων, η συμμετοχή της κοινότητας, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων (Boudreau & Ramstad,

2005), οι αναδυόμενες ως ένα νέο πρότυπο το οποίο είναι συμπληρωματικό με το παραδοσιακό βασίζεται στην ιδέα υποστήριξης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη του οργανωτικού στόχους, που παρουσιάζονται σε μια ευθυγραμμισμένη προοπτική σχετικά με τις υπηρεσίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές.

Για να το επιτρέπουν, γίνεται για τη διαχείριση των εγγενών κινδύνων, μέσα από την αποδοχή ή την άμβλυση αβεβαιότητα στις επενδύσεις που γίνονται από την οργάνωση, τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης για το ποιος οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε, αξιοποιώντας την απόδοση της επένδυσης στον ταλέντο τους, να είναι σε θέση να μετρήσει το σε πραγματικό χρόνο τα αποτελέσματά της, μέσω ενός BIS (Business Intelligence Sustainability) (βλέπε Σχήμα 3), την αναμενόμενη οργανωτική απόδοση στο αυτό που επιτεύχθηκε, επιτρέποντας την αλλαγή της διαδικασίας ή και τις πρακτικές σχεδόν σε πραγματικό χρόνο, να μην επιμείνει στην συνεχιζόμενη αβεβαιότητα ή σφάλμα.



Σχήμα 3 : Η βιωσιμότητα του κύκλου ζωής (Boudreau & Ramstad, 2005)

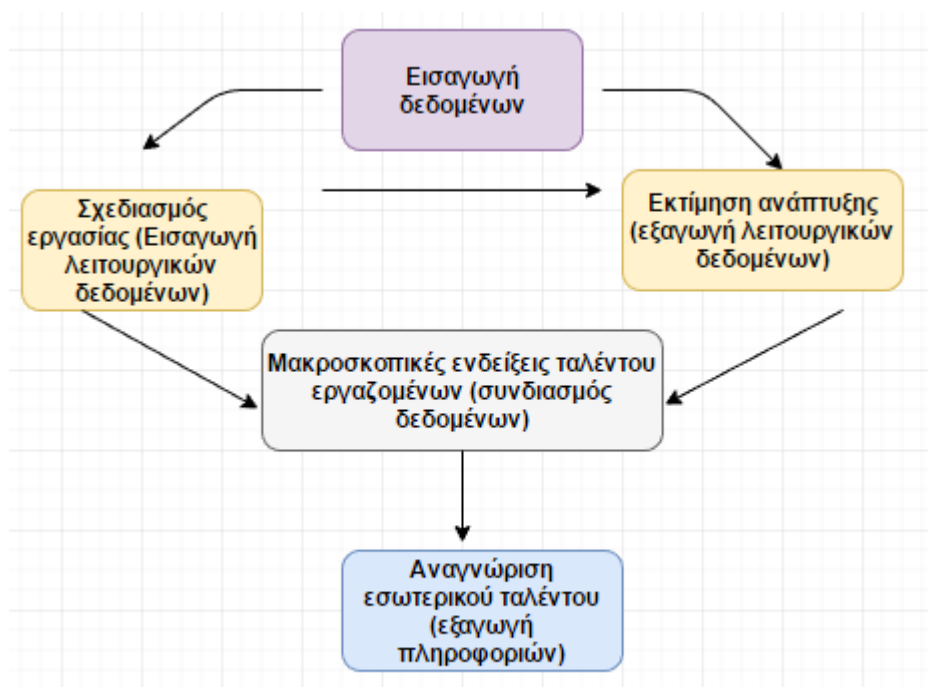
Ωστόσο, για τη λειτουργία του, είναι απαραίτητη η υποστήριξη των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και καλή δεδομένα και την ποιότητα πληροφορίες, είναι απαραίτητη η χρήση της BIS(Business Intelligence Sustainability), που επιτρέπει να επίτευξη αποτελεσμάτων με πιο καλά τον τρόπο και σε πραγματικό της χρονικής δράσης, χρησιμοποιώντας δύο βασικές διοικητικές διαδικασίες των οποίων η εφαρμογή είναι σε λειτουργική εξάρτηση της:

Εργασία Σχεδιασμός και αξιολόγηση απόδοσης (βλέπε σχήμα 4).

Από τη μία πλευρά, Εργασία - Σχεδιασμός καθορίζει αντικειμενικά χαρακτηριστικά των καθηκόντων και των αντίστοιχων κοινωνικών τους πληροφορίες.

Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν αντικειμενικά τι αναμένεται από αυτούς, ώστε να παράγουν έργο, τη στάση και το κίνητρο σε ίση αναλογία επιτρέπει και επίσης το ή η οργάνωση να κατέχει μια δομή που θα είναι σημείο αναφοράς πλαισίου για τη μακροοικονομική λειτουργία τους, την κατάτμηση σε μικροοικονομικό επίπεδο τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα μέσω της λειτουργική δομή.

Στη συνέχεια έχουμε σε αυτό στοιχεία σχετικά με τις οργανωτικές ανάγκες και τις προσδοκίες για όλες τις υπάρχουσες λειτουργίες που θα πρέπει να είναι νηολογημένα σε τεχνολογική υποστήριξη ως πρώτη ύλη για περαιτέρω χρήση σε αυτό το επιχειρησιακό Smart TM.



Σχήμα 4 : Η διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων στην αναγνώριση εσωτερικού ταλέντου

(Boudreau & Ramstad, 2005)

Από την άλλη πλευρά, δεδομένης της υφιστάμενης των θέσεων εργασίας Σχεδιασμός και ανάλυση των επιδόσεων καταχωρηθεί στο αξιολόγησης της απόδοσης, οι διαχειριστές θα πρέπει, σε μια προοπτική προσέγγισης, δεν χρησιμοποιούν αυτό το διαδικασία μόνο ως δραστηριότητα ορόσημο, με διοικητικής φύσεως, αλλά ευθυγράμμιση ως εκτίμηση της ανάπτυξης.

Με το σκοπό αυτό, θα πρέπει να ταιριάζουν με τα επίπεδα του προφίλ επάρκειας που ορίζεται σύμφωνα με τη λειτουργία στην ανάλυση, σε σύγκριση με τον όγκο επίπεδο προφίλ από τον εργαζόμενο και να μετρηθεί από αυτούς.

Ο κανόνας αυτός πρέπει να εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα το διαφορετικό είδος της αξιολόγησης των επιδόσεων που υπάρχει στον οργανισμό (360°, 180°, κλπ.) γιατί είναι η αρχή της αμεροληψίας που πρέπει να εξασφαλίζεται για να δώσει πίστωση για τη διαδικασία.

Έτσι, θα πρέπει να δείτε αυτό δύο βασικές διαδικασίες όπως ζεύξης για τον εμπλουτισμό των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην προσδιορισμός των διαθέσιμων εσωτερικών ταλέντο. Επίσης, σε αυτό το επίπεδο, μιλάμε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων

των καταχωρημένων στοιχείων, ότι μέσα από αγώνα τους, βοηθήσει σε αυτό το δύσκολο έργο (βλέπε σχήμα 5).

Για το σκοπό αυτό η διαθέσιμη τεχνολογία πρέπει να είναι εύκολο να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιηθεί από όλους τους χρήστες, επειδή τα δεδομένα είναι ανεπτυγμένες και στη συνέχεια τοποθετούνται, τουλάχιστον από τέσσερις διαφορετικές λειτουργικές κατηγορίες (ανώτατη διοίκηση, HR Οι διευθυντές, οι εργαζόμενοι Πληροφορική - είναι - και Διευθυντές) και η πληροφορία που προκύπτει από αυτό θα πρέπει να εργαστεί σε μια αίσθηση της ερμηνείας του και χρησιμοποιείται από διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι και διευθυντές, για να τους οποίους οι έξοδοι δεν θα πρέπει να προκαλεί καμία ασάφεια, εννοείται με αντικειμενικό τρόπο.

Η γλώσσα HR και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία Smart TM πρέπει να είναι εφικτό για όλους τους συμμετέχοντες και παίκτες σε αυτό, γιατί:

(1) Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική για Smart TM στην οργάνωση και πρέπει να, αν ήθελε, να έχουν πρόσβαση κατά την σε όλα τα δεδομένα και, μετά, σε όλες τις πληροφορίες.

(2) Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να πολεμούν τους στρατηγικούς στόχους ορίζεται με την οργάνωση σε λειτουργικά χαρακτηριστικά, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία από το προσωπικό της είναι πρόκειται να αξιολογηθεί από την άποψη της επάρκειας που ορίζεται για κάθε τομέα.

(3) Είναι πρέπει να τεχνικού προγράμματος τα συστήματα για τους άλλους είναι σε θέση να εγγραφούν τα δεδομένα και να αναλύσει σε ξεχωριστά και κατά διαστήματα τρόπο ανάλογα με τη λειτουργία του.

(4) Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τι δεξιότητες, την τεχνογνωσία, τις επιδόσεις και πιθανούς δείκτες για τη μέτρηση, όταν πρέπει να το κάνουμε και τι αναμένεται από τους υπαλλήλους τους, αλλά και από αυτούς. Μόνο όταν έχουμε συνδυάσει αυτά τα διαφορετικά προφίλ είναι εξασφαλισμένη τις ελάχιστες προϋποθέσεις για την επίτευξη πληροφορίας που επεξεργάζεται η BIS (Business Intelligence Sustainability), εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητά της (Lewis & Heckman, 2006).

Μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών HR, αναγκαστικά ωριμάζουν, χρησιμοποιώντας BIS (Business Intelligence Sustainability), τα βήματα της TM (Lewis & Heckman, 2006)

μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά και να μετακινηθεί μέσα, τα δεδομένα, σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα προσαρμογής, αναπροσαρμογής, επαναφορά, εάν είναι απαραίτητο, να αντιμετωπίζει τις αναδυόμενες και έμμεσες ανάγκες των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου η αναγκών της και για το ταλέντο.

2.7. Η βιωσιμότητα των Talent Pool μέσω BIS (Business Intelligence Sustainability)

Ταλέντο, από μόνη της, δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό για τους οργανισμούς, ανάλογα με το αποτέλεσμα της διαχείρισής τους και η συμβολή αυτών στην οργανωτική απόδοση.

Ως εκ τούτου, τα μεσαία στελέχη είναι απαραίτητα για τη σωστή αναγνώριση του ταλέντου κρατούμενου, μέσω της σωστή χρήση των διαθέσιμων στον τομέα HR διαδικασίες, όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και της απόδοσης Εκτίμηση.

Για αυτό θα είναι απαραίτητο να δοθεί συνέχεια Τα αποτελέσματα, που διασχίζουν τους με το αρχικές προσδοκίες που έθεσε η αρχή διαχείρισης, έτσι ώστε οι πρακτικές της μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς, με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων, επιτρέποντας BI μοντέλο διαδικασίας. Έτσι, μιλάμε για βιώσιμη κύκλου ζωής τους, θεωρώντας τον ουσιώδη χαρακτήρα της για το βιωσιμότητα του υπό κράτηση οργανωτικής δεξαμενή ταλέντων. Ωστόσο, για την επιτυχία του, πρέπει να περάσει μέσα από 4 φάσεις:

(1) Προσδιορισμός των αναγκών πληροφόρησης

(2) απόκτηση πληροφοριών

(3) ανάλυση πληροφοριών

(4) Αποθήκευση και πληροφορίες

Επίσης, αυτά BIS (Business Intelligence Sustainability) απαιτεί εξειδικευμένη υποδομή πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένων των ερωτημάτων, ανάλυσης και αναφοράς, καθώς και εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων, η οποία συνεπάγεται μια μεγάλη οικονομική επένδυση, προσδοκώντας ότι οι επιδόσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών αντανακλά θετικά σε οργανωτική απόδοση.

Το μέτρο προς όφελος της πρέπει να γίνει έτσι ώστε να παρέχουν ταχεία αύξηση αναλυτική ικανότητα που υποστηρίζει την οργανωτική λήψη αποφάσεων, αντί τα προηγούμενα συστήματα ERP (Elbashir, et al., 2008)

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, BI πρέπει να είναι αποτελεσματικά στην αναβαθμισμένες στη διαχείριση και επιχειρησιακές διαδικασίες (De Voe & Neal, 2005) είναι ένα ουσιαστικό στήριγμα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη μετατροπή των δεδομένων σε χρήσιμων πληροφοριών και, μέσω της ανθρώπινης ανάλυση, σε γνώση (Negash, 2004).

Να πάρει δεδομένων περιλαμβάνει τη μετακίνηση δεδομένων από ένα σύνολο συστημάτων πηγής σε μια ολοκληρωμένη αποθήκευσης δεδομένων, είναι η πιο δύσκολη πτυχή της BIS (Business Intelligence Sustainability), από άποψη χρόνου και κόστους, αν και παρέχουν περιορισμένη αξία για το οργανισμό μέχρι να εξάγει κάτι, είναι απαραίτητη μια αποτελεσματική BI διακυβέρνησης και όλοι οι χρήστες έχουν το απαραίτητα εργαλεία, εκπαίδευση και υποστήριξη για να είναι επιτυχής (Watson & Wixom, 2007).

Είναι σημαντικό ότι τα δεδομένα στην διαδικασία έχουν υπόψη όχι μόνο τα δομημένα δεδομένα, αλλά επίσης τα δεδομένα ημι-δομημένων (Rudin & Cressy, 2003).

Για τα δύο είναι απαραίτητα για την απόκτηση των δεδομένων, την ενσωμάτωση. Το καθαρίσει, να το αναλύσουμε και παράδοση σε δράση, υποδηλώνοντας μια συγκεκριμένη αρχιτεκτονική για την αντιμετώπιση με είναι οι προδιαγραφές (Negash, 2004).

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) επικεντρώνεται στη διαχείριση και τις διαδικασίες των εργαζομένων και αναφέρεται σε «όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση της εργασίας και των ατόμων σε οργανισμούς» (Boxall & Purcell, 2011).

Λαμβάνει υπόψη τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική πτυχή των ανθρώπων (HRC) μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικούς τομείς: τον άνθρωπο, τις επιδόσεις, την πληροφόρηση και την εργασία (Ulrich & Dulebo, 2015).

(2) η απόδοση αναφέρεται στο πώς οι εργαζόμενοι ολοκληρώνουν την εργασία τους και πώς μπορούν να μετρηθούν και να αναπτυχθούν στην πράξη

(3) η πτυχή των πληροφοριών περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες μοιράζονται στον οργανισμό, ενώ

(4) Αναφέρεται η εργασία και οι μέθοδοι με τις οποίες γίνεται η ίδια η εργασία μέσα στους οργανισμούς. Περιλαμβάνει πράγματα όπως οι πολιτικές εργατικού δυναμικού και οι φυσικές ρυθμίσεις (Ulrich & Dulebo, 2015). Οι συνολικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξεταστούν μέσω διαφορετικών επιπέδων στους οργανισμούς, οι οποίοι είναι επιχειρησιακοί, διευθυντικοί και στρατηγικοί (Dulebohn & Johnson, 2013).

Να διαχειρίζονται τόσο το ανθρώπινο (ανθρώπινο) όσο και το κοινωνικό (αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων) κεφάλαιο, που σήμερα θεωρούνται ως πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Schuler & Jackson, 2005).

Εξέλιξη του HRM και ο ρόλος και η φύση της HRM έχουν αλλάξει και έχουν εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο του χρόνου. Ο ρόλος του HRM έχει αλλάξει από τον διαχειριστή των νομικών και υποχρεωτικών πρακτικών ανθρώπινων πόρων σε περισσότερο στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο και βασικό επιχειρηματικό ρόλο (Ulrich & Dulebo, 2015).

Οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως όσον αφορά τη συλλογή, την αποθήκευση και την αξιοποίηση δεδομένων, είναι πλέον σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένες, οι οποίες απελευθέρωσαν τους πόρους του HRM σε πιο στρατηγικές εργασίες. Ταυτόχρονα, η τεχνολογική εξέλιξη έχει επηρεάσει τη φύση και τη διαχείριση της εργασίας καθώς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες παρατηρούνται για παράδειγμα στην εξέλιξη των εικονικών ομάδων και στην απομακρυσμένη εργασία. Αυτή η συνολική εξέλιξη του HRM είχε σημαντική επίδραση στην HRM σε πρακτικό επίπεδο καθώς και στη συνολική εστίαση του HRM. Σύμφωνα

με τον (Ulrich & Dulebo, 2015), ο στόχος του HRM είναι να δημιουργήσει συνεχώς αξία για τους οργανισμούς και για τον τρόπο με τον οποίο η HRM έχει προστιθέμενη αξία αυτό δείχνει ότι έχει αλλάξει σημαντικά με την πάροδο του χρόνου. Στη διοικητική περίοδο της HRM, η αξία προστέθηκε κυρίως με τις οικονομικά αποδοτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στο στρατηγικό HRM επικεντρώνεται στην παραγωγή αξίας για το σύνολο των επιχειρήσεων, για παράδειγμα, αναπτύσσοντας τη δέσμευση των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών.

Ιστορικά, η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η διαχείριση τους έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου μαζί με τη βοήθεια της τεχνολογικής ανάπτυξης. Οι ρίζες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αφορούν την οικονομική ανάπτυξη και τις βιομηχανικές μεταβολές (Ulrich & Dulebo, 2015). Πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στις αρχές του 20ου αιώνα, η λειτουργία ή η διοίκηση του προσωπικού επικεντρώθηκε κυρίως στην τήρηση αρχείων πληροφοριών των εργαζομένων και ο ρόλος του ήταν περισσότερο αυτός του «φύλακα» (Hendrickson, 2003). Τα τμήματα προσωπικού δημιουργήθηκαν για να «συγκεντρώσουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την απασχόληση και να επιβλέπουν τις πρακτικές που σχετίζονται με τους εργαζόμενους» (Ulrich & Dulebo, 2015).

Η διαχείριση του Frederick W. Taylor, που υπογράμμισε τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και των βέλτιστων πρακτικών του έργου (Ulrich & Dulebo, 2015). Αυτό αποτέλεσε επίσης τη βάση για τα συστήματα αμοιβής για τα τεμάχια. Αυτή τη στιγμή, η κυβερνητική εποπτεία των σχέσεων απασχόλησης ήταν ελάχιστη και τα περισσότερα από τα θέματα αφέθηκαν στους ιδιοκτήτες εταιρειών να αποφασίσουν (Kavanagh, et al., 2012). Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τους οργανισμούς αποθηκεύτηκαν ως χαρτιά.

3. Κεφάλαιο Τρίτο

«Μέθοδοι αξιολογήσεως»

3.1. Ανάλυση Χάσματος - Gap analysis.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Φραντζίδη, 2015) η Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis) είναι ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης, το οποίο επιτρέπει σε ένα οργανισμό να συγκρίνει τα δεδομένα δύο καταστάσεων, μια εκ των οποίων αποτελεί την κατάσταση αναφοράς δηλαδή την επιθυμητή κατάσταση.

Πυρήνας της Gap Analysis είναι δύο βασικές ερωτήσεις:

- Που είμαστε; (παρούσα κατάσταση)
- Πού πρέπει να είμαστε; (επιθυμητή κατάσταση/κατάσταση αναφοράς)

Προκειμένου για τη αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η πρώτη ερώτηση αφορά το προφίλ ικανοτήτων των εργαζομένων δηλαδή ποιες ικανότητες/δεξιότητες παρουσιάζει ο εργαζόμενος και σε ποιο επίπεδο καθώς και ποια είναι η πραγματική του απόδοση. Η δεύτερη ερώτηση αφορά το προφίλ ικανοτήτων των θέσεων εργασίας δηλαδή ποιες ικανότητες/δεξιότητες απαιτούνται και σε ποιο επίπεδο καθώς και ποια είναι η αναμενόμενη απόδοση ανά θέση εργασίας.

Οπότε τα βήματα για την εφαρμογή της ανάλυσης χάσματος είναι τα εξής:

- **Βήμα 1. Προσδιορισμός Κατάστασης Αναφοράς (Θέση Εργασίας)** Οι προσδοκίες ενός οργανισμού εκφράζεται βάση των απαιτήσεων που παρουσιάζει μία θέση εργασίας, που κάποιος εργαζόμενος κατέχει ή πρόκειται να αναλάβει. Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση της απόδοσης στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των απαιτούμενων προσόντων, δηλαδή του προφίλ ικανοτήτων της Θέσης Εργασίας, των διαδικασιών που απαιτούνται να υλοποιηθούν στο πλαίσιο της θέσης εργασίας και τέλος, τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τους κατόχους αυτής της θέσης.
- **Βήμα 2. Προσδιορισμός Παρούσας Κατάστασης Ικανοτήτων (Εργαζόμενος)** Η παρούσα κατάσταση επηρεάζεται και από το προφίλ ικανοτήτων του Εργαζόμενου.
- **Βήμα 3. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζόμενου** Συμπληρωματικά ως προς την αποτύπωση του προφίλ των εργαζομένων θα πρέπει να υλοποιηθούν διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
- **Βήμα 4 . Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis).**

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και

αφηρημένες έννοιες. Για την επίλυση του προβλήματος αυτού, θα πρέπει να καθοριστούν οι βασικές διαδικασίες που φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως.

Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοπιστία και υψηλός βαθμός αποδοχής των διαδικασιών ανταμοιβής από το σύνολο του έμψυχου δυναμικού μιας επιχείρησης τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να συλλέγουν πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών αξιοποιώντας ποικιλία πηγών δημιουργώντας μία πολυδιάστατη προσέγγιση αξιολόγησης που παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 5: Πολυδιάστατη προσέγγιση αξιολόγησης εργαζομένου (Campbell & Garfinkel, 1996)

Σύμφωνα με τους (Campbell & Garfinkel, 1996) τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συν εργατικότητα αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.α.

Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δε μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πώς πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας, (από πλευρά αξιολογητών).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Τι κάνει – πώς συμπεριφέρεται ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι κρίσιμες απαιτούμενες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές, τι επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική (π.χ. Για υπηρεσίες) ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί – τι κάνει λάθος ο εργαζόμενος.

Στη τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. Ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός εκπαιδευμένων υπαλλήλων, κτλ.) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες.

Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφ' ενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση, και αφ' ετέρου όταν το πως (δηλ. Ο τρόπος) έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου, ώστε να βελτιωθεί.

3.2. Πολυδιάστατη αξιολόγηση

Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τις πηγές συλλογής της πληροφορίας και πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αν και στόχος πρέπει να είναι η χρήση όσο το δυνατόν περισσότερων πηγών, η τελική επιλογή σχετίζεται με το κόστος που συνεπάγεται η κάθε επιλογή σε σχέση με το αναμενόμενο όφελος για την επιχείρηση.

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, ανεξαρτήτως της μεθόδου που θα προτιμηθεί, παρουσιάζονται τα εξής προβλήματα:

- Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου;
- Κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή;
- Πρέπει να παραπληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνεται από:

- τον προϊστάμενο
- τους συναδέλφους και τους υφισταμένους
- τον ίδιο τον εργαζόμενο
- εξωτερικούς συμβούλους
- πελάτες
- Από τους Ομοβάθμιους και άμεσους Συνεργάτες
- Από όλους όσους επικοινωνούν καθημερινά με τον Εργαζόμενο: προϊστάμενο, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, εξωτερικούς συνεργάτες **(Αξιολόγηση 360°)**

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις.

Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από έναν προϊστάμενο. Αυτό είναι αλήθεια, με την έννοια ότι οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων είναι, ίσως, σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους που κρίνεται, από την άποψη της συμβολής των μορφών που, ίσως, πολλές φορές δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος προϊστάμενος.

Η περίπτωση της αξιολογήσεως του εργαζομένου από τους συναδέλφους του και τους υφισταμένους προϋποθέτει την ύπαρξη περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε επιχειρήσεις όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο μέσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας μέσα στην εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια εσωτερική ατομική και συλλογική διαδικασία που στόχο έχει την αξιολόγηση του αποτελέσματος, της διαδικασίας και του συστήματος εργασίας. Η διοίκηση δημιουργεί ένα πεδίο σημείων ελέγχου των διαδικασιών και διεξάγει συστηματικές διαγνωστικές αναλύσεις των αιτιών των διαφορών ανάμεσα στα αποτελέσματα και στους στόχους. Στη συνέχεια επικεντρώνεται στα λίγα αίτια που έχουν σημαντικό αντίκτυπο (νόμος Pareto) και σε δεύτερο επίπεδο γίνεται η συστηματική αναζήτηση αιτιών όπου και μπορεί να διαπιστωθεί ότι αυτά ενδεχομένως να επηρεάζουν και άλλες διαδικασίες (Ψαρόπουλος, 2014).

Η περίπτωση της αυτοαξιολογήσεως προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά ικανότητες του ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή παίζει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την περαιτέρω εξέλιξη του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους χαμηλότερα παρά οι προϊστάμενοι εντούτοις πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με τη βαθμολογία των προϊσταμένων και συνήθως συμβαίνει το αντίστροφο.

Ένα άλλο θέμα είναι ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση. Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολογήσεως θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου κλπ.) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.λπ.).

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησής της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον

εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

Ένα ακόμα θέμα είναι η αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα αξιολογήσεως (συνέντευξη αξιολόγησης). Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Είναι όμως πολύ πιθανό και στην περίπτωση μιας αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι συνηθισμένο το φαινόμενο όπου το στέλεχος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα τον προϊστάμενο του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία της αξιολογήσεως.

Συνοψίζοντας, προκειμένου να εξασφαλίζεται υψηλότερη αξιοπιστία στο παρόν μοντέλο υιοθετήθηκε η άποψη η αξιολόγηση να διενεργείται με τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης με παράλληλα αξιολόγηση από τον άμεσα προϊστάμενο και στη συνέχεια η αξιολόγηση να ολοκληρώνεται από ανώτερο διευθυντή.

Για να αποφευχθούν όλες αυτές οι δυσάρεστες καταστάσεις και η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου, πρέπει η όλη κατάσταση να χειρισθεί με πολλή λεπτότητα.

Θα βοηθούσε πολύ μια συζήτηση και ανάλυση σε βάθος των αιτιών των διαφωνιών μεταξύ του ενδιαφερομένου και του προϊσταμένου όπου το βάρος θα δοθεί στην αποδοτική συμπεριφορά και στον τρόπο εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Το πνεύμα της συζητήσεως αυτής δε θα είναι αυστηρά κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να μπορέσει ο εργαζόμενος να καταλάβει τα λάθη του και να διδαχθεί από αυτά. Η συζήτηση θα τελειώσει με τον καθορισμό της δράσης και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από μέρους του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η προτεινόμενη μέθοδος Αξιολόγησης Προσωπικού θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το προς αξιολόγηση προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να χωριστεί σε διακριτές κατηγορίες. Π.χ. σε 3 κατηγορίες: Διευθυντές, Τμηματάρχες και Λοιπό Προσωπικό.
- Για κάθε κατηγορία θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά ερωτηματολόγια / φόρμες αξιολόγησης.
- Τα γενικά στάδια υλοποίησης της αξιολόγησης θα είναι τα εξής:
 - i. Προκαταρκτικό στάδιο (συγκέντρωση διάφορων πληροφοριών και καθορισμός διαδικασίας όπως ποσοτικά αποτελέσματα τμημάτων επιχείρησης, προθεσμία συμπλήρωσης, αποδέκτες, καθορισμός παραμέτρων μοντέλου, κλπ.),
 - ii. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου / φόρμας με κατηγορίες ερωτήσεων,
 - iii. Συμπλήρωση φόρμας από τα στελέχη που έχουν επιμεριστεί στις διακριτές κατηγορίες,
 - iv. Καταχώρηση στοιχείων σε κάποιο πληροφοριακό σύστημα (έστω σε κάποιο λογιστικό φύλλο) ώστε να μπορέσει να γίνει κάποια ανάλυση των αποτελεσμάτων,
 - v. Εφαρμογή μοντέλου αξιολόγησης (υπολογίζεται ένα αποτέλεσμα με βάση π.χ. ένα μοντέλο σταθμισμένου μέσου με διαφορετική βαρύτητα ανά ερώτηση),
 - vi. Περαιτέρω αναλύσεις και αξιοποίηση αποτελεσμάτων (μπορεί η κάθε επιχείρηση να αναλύσει τα στοιχεία με δικούς της τρόπους, να προσδιορίσει ενδεχομένως ενέργειες βελτίωσης, και το πιο σημαντικό να συνδυάσει το αποτέλεσμα αξιολόγησης με άλλα αποτελέσματα για να υπολογίσει κάποιο ετήσιο bonus).

Σύμφωνα με την (Φραντζίδα, 2015) Ανάλυση Χάσματος πραγματοποιούνται δύο συγκρίσεις:

- η σύγκριση του προφίλ ικανοτήτων του εργαζόμενου με το προφίλ ικανοτήτων της θέσεως εργασίας. Δηλαδή για κάθε ικανότητα / δεξιότητα που περιλαμβάνεται στο προφίλ της θέσης, συγκρίνεται το επίπεδο επάρκειας του εργαζόμενου με αυτό της θέσης και υπολογίζεται η διαφορά τους (το χάσμα ικανοτήτων).
- η σύγκριση μεταξύ των παραγόντων διαδικασίας και αποτελέσματος της κάθε θέσης εργασίας με την αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που στελεχώνουν τη θέση αυτή

Οι συγκρίσεις αυτές θα οδηγήσουν στον υπολογισμό δεικτών απόδοσης των εργαζομένων οι οποίοι θα είναι αρνητικοί όταν κάποιος εργαζόμενος υστερεί των προσδοκιών-απαιτήσεων, μηδέν όταν υπάρχει απόλυτη ταύτιση μεταξύ αναμενόμενου και πραγματικού και τέλος, θα είναι θετικοί όταν κάποιος εργαζόμενος ξεπερνάει τις προσδοκίες.

3.3. Μέθοδοι αξιολογήσεως.

1. Γραπτά Περιγραφικά Κείμενα

- Απλή γραπτή περιγραφή:
 - ✓ των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός εργαζόμενου
 - ✓ της **απόδοσής** του
 - ✓ των δυνατοτήτων εξέλιξής του
 - ✓ προτάσεων για τη **βελτίωσή** του
- Πολλές φορές το κείμενο αντανακλά τις δυνατότητες γραπτής έκφρασης του συντάκτη

2. Αξιολόγηση Συμπεριφοράς σε σχέση με Κρίσιμα Περιστατικά

- ✓ Εστίαση στη **συμπεριφορά** του εργαζόμενου σε σχέση με την **αποτελεσματικότητα**
- ✓ Επιλογή **κρίσιμων περιστατικών** και γραπτή αξιολόγηση του τρόπου που αυτά **αντιμετωπίστηκαν** από τον εργαζόμενο
- ✓ Δεν εξετάζονται χαρακτηριστικά προσωπικότητας, μόνο συμπεριφορές

3. Χρήση Κλίμακας Βαθμολόγησης πάνω σε Κριτήρια Απόδοσης

- Επιλέγονται κριτήρια όπως: παραγωγικότητα, ποιότητα εργασίας, γνώση, συνεργασία, πρωτοβουλία
- Εφαρμόζεται βαθμολόγηση βάσει κλίμακας, π.χ. 1 - 5
- Τα αποτελέσματα:
 - ✓ δε δίνουν λεπτομερή στοιχεία
 - ✓ επιτρέπουν ποσοτική ανάλυση και συγκρίσεις

4. Χρήση Κλίμακας Βαθμολόγησης πάνω σε Κριτήρια Συμπεριφοράς

- Συνδυάζονται στοιχεία Κλίμακας Βαθμολόγησης πάνω σε Κριτήρια και Αξιολόγησης Συμπεριφοράς πάνω σε Κρίσιμα Περιστατικά
- Καθορίζονται συγκεκριμένες, ορατές και μετρήσιμες συμπεριφορές στην εργασία, προς αξιολόγηση

- Παραδείγματα: Προβλεπτικότητα, Προγραμματισμός, Επίλυση Προβλημάτων, Χειρισμός Επειγουσών Καταστάσεων

5. Πολυπρόσωπες Συγκρίσεις

- Συγκριτική βαθμολόγηση βάσει επιπέδων απόδοσης, π.χ. το καλύτερο 5% των εργαζομένων
- Βαθμολόγηση από τον καλύτερο προς τον χειρότερο
- Σύγκριση εργαζομένων ανά δύο

(Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 2014)

Συμφώνα με την βιβλιογραφία (Ψαρόπουλος, 2014) οικονομολόγοι οι κυριότερες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση είναι:

- 1) **Η συστηματική παρατήρηση**, που είναι άμεση αξιολόγηση. Στη μέθοδο αυτή οι παρατηρήσεις των αξιολογητών καταγράφονται σε ειδικά έντυπα.
- 2) Η δοκιμασία εκτέλεσης συγκεκριμένης πράξης
- 3) Η δοκιμασία της επιστημονικής κατάρτισης
- 4) Η διαπίστωση της απόδοσης
- 5) **Η αυτοαξιολόγηση**, κατά την οποία ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογεί τον εαυτό του με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- 6) **Η αλληλοαξιολόγηση**, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αξιολογούνται μεταξύ τους

Μια άλλη μεθοδολογία αξιολόγησης που αξίζει να εξεταστούν είναι οι ασκήσεις προσομοίωσης. Δεδομένου ότι αυτές οι ασκήσεις αντιπροσωπεύουν καταστάσεις από τη εργασιακή ζωή του υποψηφίου, μπορούν εύκολα να σχετίζονται με αυτό και ως εκ τούτου σχετίζονται με εργασιακές συμπεριφορές. Μερικά από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο των ασκήσεων προσομοίωσης είναι:

- **Παιχνίδι ρόλου** χρησιμοποιώντας αναπαράσταση σε ασκήσεις προσομοίωσης αποκαλύπτουν μια πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τις συμπεριφορές.

- **Καλάθι** περιέχει βασικά μερικά μηνύματα, υπομνήματα και άλλα στοιχεία για τα οποία ο υποψήφιος πρέπει να λάβει αποφάσεις μετά από κατάλληλη ιεράρχηση προτεραιοτήτων.
- **Μελέτη περίπτωσης** μελέτες περιπτώσεων για λόγους αξιολόγησης μπορεί να οριστούν ως λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις διάφορες πτυχές της οργάνωσης, πρόσωπο ή κατάσταση ανάλογα με τις ικανότητες που πρέπει να κριθούν.

(Management Study Guide, 2014)

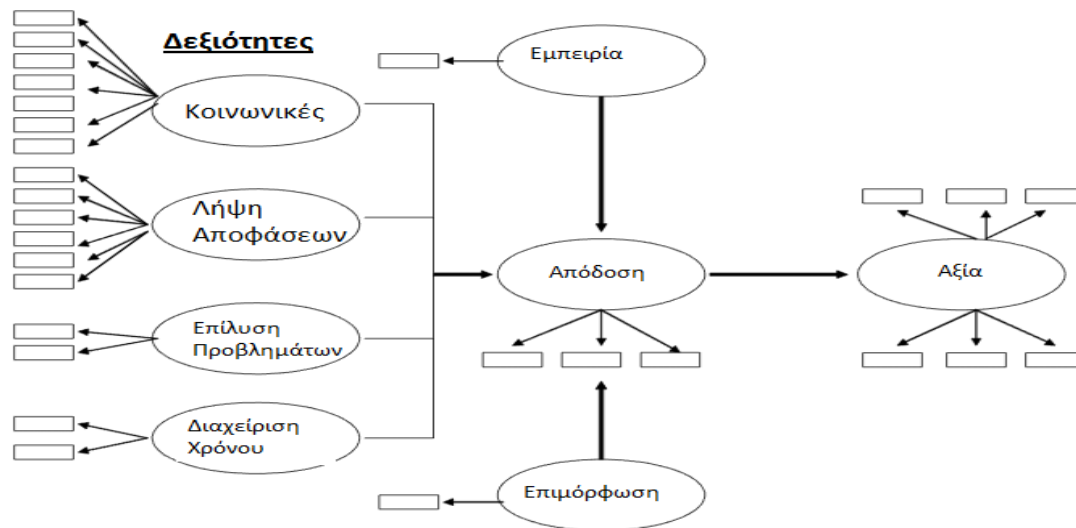
4. Κεφάλαιο Τέταρτο

«Δεξιότητες των Logistics»

4.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο : εκπαίδευση, εμπειρία και δεξιότητες.

Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν επενδύσεις ανθρώπινου κεφαλαίου, προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά (Elsdon, 1999). Οι δεξιότητες και οι γνώσεις μεμονωμένα από τους εργαζομένους μπορούν να αξιοποιηθούν για να αυξηθεί η ικανότητα αποτελεσματικής παραγωγής προσφορών στην αγορά και να ενισχυθεί η απόδοση της επιχείρησης (Hunt & Robert, 1995). Η "διάσταση του ανθρώπου" είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη των περισσότερων στόχων της αλυσίδας εφοδιασμού (Van, et al., 2002). Η πρόκληση είναι να προσληφθούν οι καλύτεροι υπάλληλοι.

Ανθρώπινο Δυναμικό στα Logistics



Σχήμα 6: Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ανθρώπινου δυναμικού (Gatewood & Hubert, 1994)

Οι αποφάσεις επιλογής και πρόσληψης συχνά γίνονται με βάση κάποια κύρια χαρακτηριστικά (γνώση, δεξιότητες και ικανότητες) που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη δουλειά (Gatewood & Hubert, 1994). Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες θεωρούνται πρόδρομοι επιτυχίας στην εργασία. Οι αποφάσεις για το προσωπικό συχνά βασίζονται σε αξιολογήσεις T & E (κατάρτιση και εμπειρία) (McDaniel, et al., 1988). Οι ερευνητές εξέτασαν το σκεπτικό για τη χρήση μιας προσέγγισης T & E (Mosier, 1946). Ο (Mosel, 1952) υποστηρίζει ότι η εμπειρία και η κατάρτιση στο παρελθόν παρέχουν στοιχεία όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία (KSA) και έχουν αποκτηθεί ή έχουν ήδη κατοχυρωθεί.

Η απόκτηση γνώσεων μέσω της προηγμένης εκπαίδευσης θα πρέπει να παρέχει έναν διαχειριστή logistics με μια ευνοϊκή βάση γνώσεων πάνω στην οποία θα εκτελεί τα καθήκοντά του, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση της εργασίας. Οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ακαδημαϊκών ή εκπαιδευτικών προσόντων ως πρόδρομοι της απόδοσης της εργασίας (Hunter & Hunter, 1984). Τα αποτελέσματα ήταν κάπως συγκεχυμένα. Τα ακαδημαϊκά ή εκπαιδευτικά προσόντα δεν κατάφεραν να προβλέψουν ανειδίκευτο ή ημι-εξειδικευμένο έργο, αλλά βρέθηκαν να προβλέπουν σημαντικά τις επιδόσεις των διευθυντών καθώς και τις επιδόσεις σε ορισμένα εξειδικευμένα επαγγέλματα (Singer & Bruhns, 1991). Η τάση στις θέσεις εργασίας που συνδέονται με την εφοδιαστική έχει δείξει μια σταθερή αύξηση των εκπαιδευτικών επιπέδων του μισθωμένου προσωπικού. Η έρευνα του Πανεπιστημίου του Οχάιο για τα μοντέλα καριέρας στην εφοδιαστική παρακολουθεί ετησίως γενικές πληροφορίες σταδιοδρομίας, συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων εκπαίδευσης. Η έρευνά τους για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εφοδιαστικής του 2000 δείχνει ότι το 95% των ερωτηθέντων έλαβε πτυχία απολυτηρίου και 50% μεταπτυχιακά (La Londe & Pohlen, 2000). Παρατηρούνται μόνο μικρές αλλαγές σχετικά με την έρευνα του Οχάιο του 2001. Τα επίπεδα εκπαίδευσης των απαντήσεων δείχνουν 93% με απολυτήρια, 56% με μεταπτυχιακά και 22% με επαγγελματική πιστοποίηση από οργανισμούς όπως το APICS (Ginter & Londe, 2001). Η δεύτερη υπόθεση εξετάζει τη σχέση εκπαίδευσης και απόδοσης:

- ✓ Όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση του διαχειριστή logistics, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του διαχειριστή.

Οι ικανότητες είναι απτά και άυλα στοιχεία που επιτρέπουν στην επιχείρηση να παράγει αποτελεσματικά μια προσφορά που έχει αξία για ορισμένες αγορές ή τμήματα (Barney, 1991). Οι ανθρώπινοι πόροι αντιπροσωπεύουν έναν από τους σημαντικότερους άυλους πόρους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν τα προσόντα και τις γνώσεις των μεμονωμένων εργαζομένων (Hunt & Robert, 1995). Οι δεξιότητες έχουν επίσης συνδεθεί με την απόδοση (Goleman, 1998), (McClelland, 1973), (Sandberg, 2000). Οι (Hunt & Robert, 1995) υποστηρίζουν ότι οι άυλοι πόροι με τη μορφή δεξιοτήτων και γνώσεων των μεμονωμένων εργαζομένων είναι κρίσιμες για την απόδοση της επιχείρησης.

Ωστόσο, η εύρεση και διατήρηση μιας βάσης εργαζομένων με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται είναι συχνά δύσκολη. Ορισμένες εταιρείες πληρώνουν επιπλέον για τις δεξιότητες - πριμοδοτήσεις σε εργαζόμενους των οποίων η τεχνογνωσία είναι κρίσιμη ή ελλιπής

(Carpelli, 2000). Ακόμη και όταν πληρώνονται μόνους για εξειδικευμένες δεξιότητες, η προσέλκυση εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες μπορεί να είναι προβληματική. Κάθε εταιρεία έχει τη δική της μοναδική προσωπικότητα και πολιτισμό. Μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί "προσαρμογή" (Marx, 1993). Επιπλέον, οι δεξιότητες χρειάζονται αλλαγή με την πάροδο του χρόνου (Carpelli, 1994). Αυτό ασφαλώς ισχύει στην εφοδιαστική. Οι προηγούμενες έρευνες για τις δεξιότητες στον τομέα της εφοδιαστικής ταξινομούν τις δεξιότητες σε τρεις ευρείες κατηγορίες: επιχειρησιακές δεξιότητες, δεξιότητες εφοδιαστικής και δεξιότητες διαχείρισης (Murphy & Poist, 1991). Τόσο οι δεξιότητες επιχειρησιακής όσο και διοικητικής μέριμνας αφορούσαν λειτουργικές γνώσεις, δηλαδή γνώση των μεταφορών, των συστημάτων πληροφοριών, της χρηματοδότησης, του μάρκετινγκ κ.λπ.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από μια ερευνητική ομάδα στο Πανεπιστήμιο του Μισισσιπή (1999), έχει ως εξής: Οι διαχειριστές logistics θα χρειάζονται τεχνικές γνώσεις βασισμένες στην εκπαίδευση, στη δια-λειτουργική εμπειρία, στις συνεργατικές διαπροσωπικές δεξιότητες και στην αυτοδιαχείριση.

Οι υπάλληλοι που λειτουργούν θα απαιτούν πολλές δεξιότητες που σχετίζονται σήμερα με τη διοίκηση, καθώς οι οργανώσεις μειώνουν τον αριθμό των επιπέδων στην εταιρική τους δομή και αναθέτουν διαπροσωπικές εργασίες στο πάτωμα της αποθήκης, στη γραμμή προϊόντων. Η κρατική μελέτη του Μισισσιπή εντόπισε επίσης δεξιότητες για διάφορα επίπεδα διαχειριστών. Για παράδειγμα, τα ανώτατα στελέχη απαιτούν δεξιότητες στην επικοινωνία, στην εποπτεία, στην προεδρία και στη διαχείριση συνεδριάσεων, διαπραγματεύσεων, γραφής και επεξεργασίας, καθώς και σε βασικά μαθηματικά.

4.2. Τύποι δεξιοτήτων

Τέσσερις τύπους δεξιοτήτων που θεωρούνται σημαντικές για τους υπεύθυνους διαχείρισης λογισμικού είναι οι εξής :

- κοινωνικές δεξιότητες
- δεξιότητες λήψης αποφάσεων
- δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων
- δεξιότητες διαχείρισης χρόνου

Οι δεξιότητες προσδιορίστηκαν μέσω εμπειριστατωμένων συνεντεύξεων με ειδήμονες που γνώριζαν τις επιχειρηματικές πρακτικές της ημέρας. Οι κοινωνικές δεξιότητες αντικατοπτρίζουν την ικανότητα του διαχειριστή να δημιουργεί συναίνεση και να παρέχει ηγετική θέση στην επιχείρηση. Οι ηγέτες επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησής τους να δημιουργούν βιώσιμα εισοδηματικά ρεύματα και, στη σύγχρονη οικονομία, το πρότυπο για την ηγεσία θεωρείται πιο αυστηρό και απαιτητικό από ποτέ. Οι κοινωνικές δεξιότητες αντανακλούν την ικανότητα να αναπτύσσουν μια αίσθηση αποστολής και να επικοινωνούν αυτή την αποστολή στους εργαζόμενους, καθώς και τις διαπροσωπικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη ευνοϊκών αξιών και παραγόντων κινητοποίησης. Εξαιτίας αυτού, οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν βασικά συστατικά για την επίτευξη των στόχων απόδοσης στην οργάνωση (Waldman, et al., 2001).

Όσο μεγαλύτερες είναι οι κοινωνικές δεξιότητες του διαχειριστή logistics, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του διαχειριστή. Οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων ορίζονται ως εκείνες οι ικανότητες που επιτρέπουν στους διαχειριστές να λαμβάνουν αποφάσεις αποτελεσματικά στην επιχείρηση. Ορθολογική λήψη αποφάσεων - ικανότητα προσδιορισμού, διάγνωσης, σχεδιασμού. Οι διευθυντές με καλά αναπτυγμένες δεξιότητες λήψης αποφάσεων και ιδέες μπορούν να δουν προβλήματα ολιστικά και να αναλύσουν καλύτερα πολύπλοκα σενάρια. Αυτό με τη σειρά του δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις αμφιλεγόμενες καταστάσεις, οδηγώντας σε πιο σίγουρες και έγκαιρες αποφάσεις. Η ικανότητα να παραμείνει αντικειμενική στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αποφευχθεί η «διαχειριστική αδράνεια» (που συνδέεται με το καθιερωμένο πρωτόκολλο) επιτρέπει επίσης στους διαχειριστές να παραμένουν ευέλικτοι και να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις σε δυναμικές ή πτητικές αγορές. Αυτό ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ανταγωνιστικές πιέσεις ή τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Όσο μεγαλύτερες είναι οι ικανότητες λήψης αποφάσεων του διαχειριστή logistics, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του διαχειριστή. Η οργανωτική βιβλιογραφία δείχνει ότι πολλές σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε οργανώσεις αφορούν σύνθετα και κακό-διαρθρωμένα προβλήματα που ενδέχεται να επηρεαστούν από τις προσωπικές γωνιακές διαδικασίες των διαχειριστών (Beyer, et al., 1997).

Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν αναλυτικές δεξιότητες και καινοτόμες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επίλυση προβλημάτων. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, που

χαρακτηρίζεται από δυναμικές και ασταθείς συνθήκες, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αυτή η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων περιλαμβάνει τόσο τα χαρακτηριστικά της κατάστασης όσο και της συμπεριφοράς (Ireland, et al., 2001). Αν και υπάρχει η τάση να βασίζονται σε εργαλεία λογισμικού για την υποστήριξη προσπαθειών επίλυσης προβλημάτων, οι διοικητικές εισροές είναι κρίσιμες (Wierenga & Gerrit H., 1997). Οι αναλυτικές και δημιουργικές ικανότητες των διαχειριστών, καθώς και οι δεξιότητες επικοινωνίας που είναι απαραίτητες για τη μετάδοση τεχνικών επίλυσης προβλημάτων, θα επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης. Έτσι: H5: Όσο μεγαλύτερες είναι οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων του διαχειριστή logistics, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του διαχειριστή.

Ένα κλειδί για την κατανόηση των διαχειριστικών επιδόσεων έγκειται στην ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται το χρόνο και να καθορίζει προτεραιότητες για να ανταποκριθεί στους οργανωτικούς στόχους (Carroll & Gillen, 1987). «Λόγω της πολλαπλασιασμού των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων, όλο και μεγαλύτερος αριθμός τομέων της αγοράς, έντονος ανταγωνισμός και επιτάχυνση της αλλαγής, οι καταστάσεις αποφάσεων μάρκετινγκ έχουν γίνει πολύπλοκες και οι αποφάσεις πρέπει να γίνονται υπό αυξανόμενη πίεση χρόνου» (Wierenga & Gerrit H., 1997).

Οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου αντανakλούν την ικανότητα να θέτουν ημερήσιες διατάξεις προκειμένου να εκπληρώνουν στόχους και επιτεύγματα. Ο καθορισμός προτεραιοτήτων είναι ο σημαντικότερος διαχειριστής των συσκευών για τον συνδυασμό των μακροπρόθεσμων στόχων και σχεδίων μέσα στα πλαίσια των περιορισμών, των ευκαιριών, των αλληλεξαρτήσεων και των αμφισημιών που αντιμετωπίζουν (Barry & Stephen, 1997). Μέσα σε ένα πλαίσιο εφοδιαστικής, η ικανότητα ενός διευθυντή να εργάζεται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και να τηρεί τις προθεσμίες, επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύσσει αποτελεσματικότερα τις προβλέψεις, τα σχέδια παραγωγής και τα προγράμματα αποστολής. Με δεδομένο αυτό, προσφέρεται η ακόλουθη υπόθεση:

- ✓ Όσο μεγαλύτερες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου του διαχειριστή logistics, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση του ανθρώπου.

4.3. Δεξιότητες των logistics.

Ένας διαχειριστής logistics είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των φυσικών πόρων της εταιρείας. Οι συνήθεις δραστηριότητες εφοδιαστικής περιλαμβάνουν την προμήθεια υλικών, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τη διανομή του τελικού προϊόντος. Αυτό μπορεί να είναι μια κρυφή περιοχή εξοικονόμησης κόστους για εταιρείες που δεν διαθέτουν σήμερα τμήμα εφοδιαστικής. Μπορεί να προσληφθείτε απευθείας στο μισθό της επιχείρησης ή να εργαστείτε ως εξωτερικός σύμβουλος. Για να εργαστείτε στην εφοδιαστική, πρέπει να κατανοήσετε όλες τις πτυχές της αλυσίδας εφοδιασμού. Θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε τις γνώσεις σας για να εντοπίσετε προβλήματα και να εξαλείψετε τις αναποτελεσματικές διαδικασίες στην αλυσίδα. Επικοινωνία Πρέπει να είστε σε θέση να επικοινωνείτε με τους πωλητές και τους υπαλλήλους σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Η επιτυχία στην εφοδιαστική εξαρτάται από την ικανότητα συντονισμού διαφόρων μερών για την ολοκλήρωση μιας συναλλαγής. Πρέπει να είστε σε θέση να διατηρήσετε την ψυχραιμία σας σε ένα γρήγορο περιβάλλον και να παραμείνετε ευγενικοί κάτω από αγχωτικές συνθήκες. Μπορεί επίσης να αναμένετε να είστε σε ετοιμότητα κατά τις ώρες εκτός λειτουργίας για να απαντήσετε σε προβλήματα αμέσως μόλις προκύψουν.

- Ομαδική εργασία
- Εμπορική ευαισθητοποίηση
- Προσαρμοστικότητα
- Ευελιξία
- Ενθουσιασμός για την εφοδιαστική αλυσίδα
- Ανάλυση, κρίση και λήψη αποφάσεων

(TARGET jobs, 2017)

5. Κεφάλαιο Πέμπτο

**«Παράγοντες που τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων
ταυτοποιούνται με το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης»**

5.1. Η τεχνολογική εξέλιξη γίνεται βοηθός των επιχειρήσεων δημιουργώντας ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών.

Στην εποχή της Τεχνολογικής Προόδου (1990 μέχρι σήμερα) οι ριζικές αλλαγές ήρθαν με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και τις τεχνολογικές ανακαλύψεις (Kavanagh, et al., 2012). Στη δεκαετία του 1990, η HRIS θα μπορούσε να διαχειριστεί ήδη πολλές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Προσδιορίστηκαν οι ιδιότητες διαχείρισης και αναφοράς (Hendrickson, 2003). Αυτά τα συστήματα λειτουργούσαν ως «αυτόνομο λογισμικό προγραμματισμού πόρων για επιχειρήσεις (ERP)» το οποίο επέτρεψε τη σύνδεση των συστημάτων HR με άλλα οργανωτικά δεδομένα (Stone, et al., 2015). Η επόμενη φάση του HRIS ήταν η αξιοποίηση των ενδοδικτύων (Lengnick-Hall & Moritz, 2003), (Stone, et al., 2015). Αυτή η χρήση της ευρύτερης οργανωτικής πληροφορίας είναι δυνατή. Παρείχε επίσης στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση και στην ικανότητα διαχείρισης των διαδικασιών HR. Όταν το Διαδίκτυο εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '90, επέτρεψε την αμφίδρομη επικοινωνία και την εύκολη πρόσβαση των πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου (Stone, et al., 2015). Στο τέλος του 1990 άρχισαν να αναπτύσσονται υπηρεσίες Web και επίσης λογισμικό HR που ήταν συμβατό με την αρχιτεκτονική του Διαδικτύου και από την αρχή της δεκαετίας του 2000 ήταν ήδη δυνατή η πρόσβαση σε δεδομένα HR ανά πάσα στιγμή ή στον τόπο (Stone, et al., 2015). Η τεχνολογία στο διαδίκτυο έγινε ολοένα και πιο συνηθισμένη και οι οργανώσεις της χρησιμοποίησαν τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς φορείς, όπως διευθυντές, εργαζόμενοι και αιτούντες εργασία (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Αυτά τα συστήματα αποκαλούνταν ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου πόρου τα οποία επέτρεψαν τις συναλλαγές μέσω Διαδικτύου (Marler & Fisher, 2013), (Stone, et al., 2015), (Macky, 2015), (Heuvel & T., 2017). Αυτά τα συστήματα θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση μέσω του Διαδικτύου ή του ενδοδικτύου ενός οργανισμού και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για παράδειγμα, ηλεκτρονικές αναλύσεις εργασίας και εφαρμογές, καθώς και λύσεις διαχείρισης απόδοσης και ηλεκτρονικής μάθησης (Stone, et al., 2015). Τα συστήματα HRM αντιλαμβάνονται ότι μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την ταχύτητα παράδοσης, αλλά από την άλλη, για να επικεντρωθούν στη μαζική εφαρμογή που δεν λαμβάνει υπόψη τις πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες (Stone, et al., 2015) καθώς και πολλοί άλλοι (Hendrickson, 2003), (Marler & Fisher, 2013) υποστήριξαν ότι εκτός από τις σημαντικές επιπτώσεις που έχει ήδη η τεχνολογία στην εξέλιξη της HRM, η εξέλιξη αυτή θα συνεχιστεί και

στο μέλλον. Το λογισμικό HR για κινητά κάνουν το δρόμο τους στο HRM, επιτρέποντας πιο ευέλικτη χρήση και συνεχώς εξελισσόμενο λογισμικό. Οι εφαρμογές των καταναλωτών είναι δημοφιλείς και, μαζί με αυτούς, οι εργατικές εφαρμογές αρχίζουν να αναδύονται. Διαφορετικά είδη εφαρμογών χρησιμοποιούνται ήδη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας, για παράδειγμα η χρήση εξακολουθεί να περιορίζεται στις βασικές διαδικασίες HRM. Έχει επίσης επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στα εργαλεία του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων (DSS) και της επιχειρηματικής ευφυΐας (BI) μέσα στο HRIS, τα οποία καθιστούν δυνατό τον συνδυασμό δεδομένων HR και άλλων οργανωτικών δεδομένων, προκειμένου να παρέχονται πιο αναπτυγμένα αναλυτικά εργαλεία και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων και HRM (Dulebohn & Johnson, 2013). Ταυτόχρονα, όλο και περισσότερες συζητήσεις για τα μεγάλα δεδομένα έχουν προκύψει. Δεδομένου ότι ο όγκος των δεδομένων αυξάνεται εκθετικά, αναπτύσσονται και επιταχύνονται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επεξεργαστεί και να αναλυθεί, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν νέους τρόπους μετασχηματισμού των δεδομένων σε στοιχεία στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Εντούτοις, συνεχίζει η τεχνολογική ανάπτυξη και οι μικρές και μεσαίες οργανώσεις είναι σε θέση να αξιοποιήσει ευρύτερα τα διάφορα εργαλεία HRM και HRIS στο μέλλον.

5.2. Προκλήσεις του HRM :

Δεδομένου ότι η διαχείριση δεδομένων βάσει δεδομένων βασίζεται σε δεδομένα και γεγονότα, πρέπει πρώτα να καθοριστούν. Κατά κανόνα, το HRM έχει συλλέξει πολλά δεδομένα, αλλά δεν έχει αποκτήσει σαφή κατανόηση από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφορούσε περισσότερο την οργάνωση και την αποθήκευση των δεδομένων και όχι τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μετατραπούν σε ουσιαστικές γνώσεις για τη βάση της λήψης αποφάσεων.

Πολλές προκλήσεις που σχετίζονται με αυτό δεν εντοπίστηκαν όταν έχουν ληφθεί τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης περισσότερων ανθρώπινων πόρων. Από τον κατάλογο αυτό, μπορεί να αποδειχθεί ότι τα δεδομένα συχνά θεωρούνται ανακριβή και άχρηστα (Roberts, 2009). Πολλές προκλήσεις σχετίζονται επίσης με τη χρησιμοποίηση των δεδομένων. Τα δεδομένα μπορούν να βρεθούν σε διαφορετικές μορφές, συστήματα και τμήματα, τα οποία συχνά δεν είναι εύκολο να συνδυαστούν. Μπορεί επίσης να αμφισβητηθεί πώς μπορεί να γίνει γνωστό ποια δεδομένα είναι συναφή και πώς μπορούν να εντοπιστούν οι συσχετισμοί με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

- Λήψη ανακριβών δεδομένων
- Λήψη πολλών άχρηστων δεδομένων
- Δεδομένα επικεντρώνεται στο παρελθόν
- Μη λήψη δεδομένων από άλλα τμήματα
- Δεδομένα σε διαφορετικά συστήματα και μορφές που δεν μπορούν να συνδυαστούν εύκολα
- Συλλογή δεδομένων που ο HR έχει συνηθίσει να συλλέγει
- Μετρώντας τους ακαθάριστους αριθμούς (ο μέσος όρος μπορεί να είναι παραπλανητικός)
- Δεν κατανοεί πώς συνδέονται τα δεδομένα HR με τα επιχειρηματικά δεδομένα
- Δεν προσδιορίζει τους συσχετισμούς και την αιτιώδη συνάφεια των δεδομένων
- Προσδιορίζει ποια δεδομένα είναι συναφή

Για να κατανοήσουμε τις διαδικασίες μετασχηματισμού των δεδομένων σε πληροφορίες και δομικό υλικό για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καταρχάς υπάρχει η ανάγκη να κατανοηθούν τα δεδομένα και τα διαφορετικά επίπεδα και οι διασυνδέσεις μεταξύ τους. Τα δεδομένα συχνά καθορίζονται με τη βοήθεια Μια ιεραρχία δεδομένων-πληροφοριών-γνώσης-σοφίας (DIKW), γνωστή και ως "Ιεραρχία γνώσης" ή "Πυραμίδα γνώσης" (Ackoff, 1989). Αυτό το μοντέλο καθορίζει τα διαφορετικά επίπεδα πληροφοριών και την ιεραρχία και τις διαδικασίες μετασχηματισμού από το ένα επίπεδο στο άλλο. Σύμφωνα με την αρχική ιδέα του (Ackoff, 1989), τα υψηλότερα επίπεδα περιλαμβάνουν τα χαμηλότερα επίπεδα όταν "ανεβαίνουν" πάνω στην πυραμίδα. Αργότερα, υπήρξε μια μεγάλη διδασκαλία σχετικά με τις διαδικασίες που μετασχηματίζουν τα δεδομένα σε γνώση, αλλά δεν υπάρχει σαφής συναίνεση για το θέμα. Ο (Rowley, 2007) μελέτησε το ακαδημαϊκό περιβάλλον των διαφορετικών ερμηνειών και μοντέλων και προσπάθησε να βρει απαντήσεις στις ερωτήσεις τι είναι τα δεδομένα και πώς μπορεί να αναπτυχθεί. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι μελετητές βλέπουν ότι τα βασικά στοιχεία της πυραμίδας DIKW είναι στοιχεία, πληροφορίες, γνώσεις και σοφία.

Στις διάφορες μελέτες, "τα στοιχεία είναι συνήθως διατεταγμένα με την ίδια σειρά" και "τα υψηλότερα στοιχεία της ιεραρχίας μπορούν να εξηγηθούν με τη βοήθεια κατώτερων στοιχείων" (Rowley, 2007). Η πρόκληση, ωστόσο, ήταν η ικανότητα να κατανοήσουμε τη διαδικασία

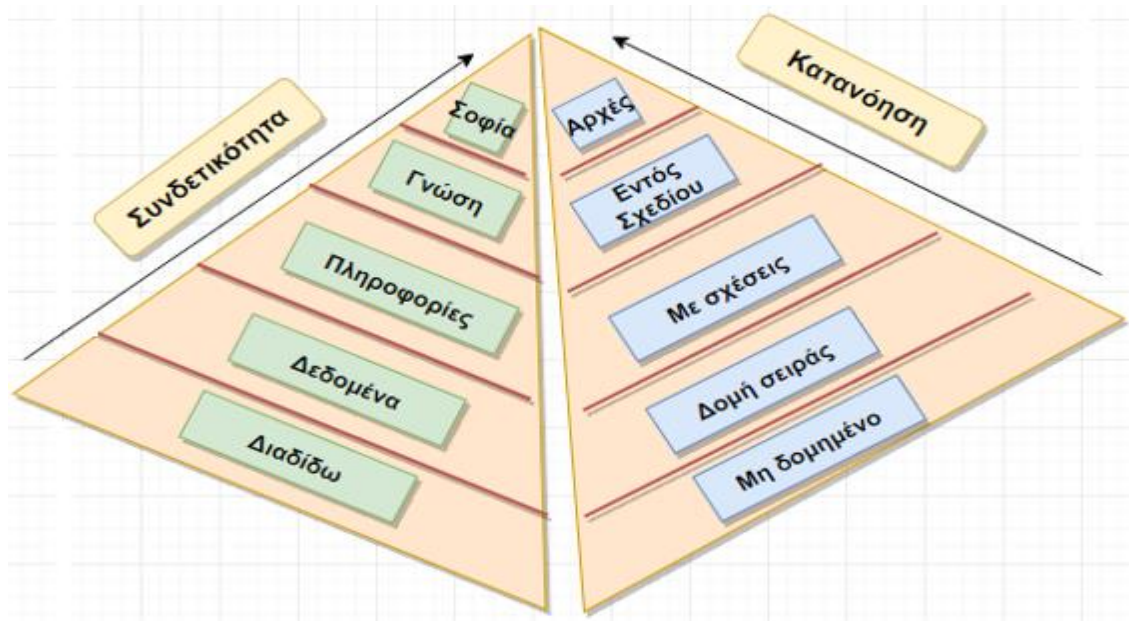
μετασχηματισμού από το ένα επίπεδο στο άλλο. Μπορούμε επίσης να αναρωτηθούμε ότι υπάρχει μια πραγματικά μεγάλη γραμμή μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ή ότι η ανάπτυξη μπορεί να περιγραφεί περισσότερο ως επιτάχυνση από επίπεδο σε επίπεδο (Rowley, 2007). Γενικά, συχνά παρατηρείται ότι τα ανώτερα τμήματα της πυραμίδας φέρνουν περισσότερη αξία και νόημα, αλλά απαιτούν και περισσότερη ανθρώπινη εισροή από τα χαμηλότερα και πάλι τα κατώτερα τμήματα της πυραμίδας χρειάζονται περισσότερη υπολογιστική είσοδο και προγραμματισμό από τα υψηλότερα μέρη (Rowley, 2007). Όταν εξετάζεται αυτό στο HRM, μπορούν να γίνουν οι ίδιες γνώσεις. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η HR έχει πολλά στοιχεία, αλλά για να αξιοποιηθεί, πρέπει να εξευγενιστεί στη σοφία. Αυτό απαιτεί την ανθρώπινη κατανόηση και κατανόηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο (Rowley, 2007) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στα χαμηλότερα επίπεδα του DIKW περισσότερα δεδομένα υπολογιστών και η δυνατότητα προγραμματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ανώτερα επίπεδα. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι αν και η τεχνολογική ανάπτυξη και τα πιο εξελιγμένα εργαλεία έχουν επιτρέψει πιο σύνθετες και καινοτόμες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων από πριν. Ακόμα, απαιτείται ανθρώπινη κρίση για να μετασχηματίσει τα αποτελέσματα της επεξεργασίας δεδομένων σε πληροφορίες.

Στη συνέχεια, τα διαφορετικά επίπεδα του DIKW εξετάζονται πιο στενά για να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν τις διάφορες μορφές δεδομένων.

5.3. Η πυραμίδα της γνώσης (DIKW)

Το πρώτο επίπεδο είναι δεδομένα, τα οποία περιγράφονται ως προϊόντα παρατήρησης που δεν είναι σε χρήσιμη μορφή. Τα δεδομένα υπάρχουν και δεν έχουν συγκεκριμένη σημασία. Συχνά περιγράφεται ως κάτι που λείπει π.χ. για νόημα και αξία. Ο (Rowley, 2007) περιγράφει τα δεδομένα ως μη οργανωμένα και μη επεξεργασμένα. Η πληροφορία αυτή είναι το δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας DIKW, το οποίο αναφέρεται σε δεδομένα με νόημα (Ackoff, 1989). Σύμφωνα με τον (Fitz-Enz & John Mattox, 2014), τα δομημένα δεδομένα είναι πιο παραδοσιακά και αναφέρονται στα οικονομικά δεδομένα όπως το κόστος και οι ποσότητες. Τα μη δομημένα δεδομένα αναφέρονται και πάλι στα οικονομικά ή λιγότερο απτά δεδομένα, για παράδειγμα μη-αριθμητικές εικόνες, (Fitz-Enz & John Mattox, 2014). Η εστίαση στα παραδοσιακά δεδομένα επικεντρωνόταν περισσότερο στα δομικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα στο κόστος και τον

κύκλο των διαδικασιών. Ωστόσο, το ποσό των μη δομημένων δεδομένων αυξάνεται συνεχώς λόγω, για παράδειγμα, της κοινωνικής δικτύωσης και της συνολικής ψηφιοποίησης. Σύμφωνα με τους (Fitz-Enz & John Mattox, 2014) περιλαμβάνει μια ξεχωριστή προσθήκη διαίρεσης σε αυτά τα δύο υπάρχοντα δεδομένα από την προηγούμενη, η οποία αποτελεί συγχώνευση δομημένων και μη δομημένων δεδομένων. Αυτός ο τύπος δεδομένων αυξάνεται επίσης συνεχώς. Η αυξανόμενη ποσότητα μη δομημένων και υβριδικών δεδομένων προσφέρει πολλές νέες δυνατότητες για τη χρήση των δεδομένων, αλλά και προκλήσεις επειδή οι διαδικασίες ανάλυσης καθίστανται πιο περίπλοκες (Fitz-Enz & John Mattox, 2014).



Σχήμα 7: Δεδομένα-Πληροφορίες- Γνώση-Σοφία-Πυραμίδα της γνώσης (Ackoff, 1989)

Η γνώση είναι το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας DIKW. Απαντά στις ερωτήσεις "γιατί". Σύμφωνα με τον (Rowley, 2007), μπορούν να βρεθούν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για τη γνώση και συνήθως περιγράφονται ως ένας συνδυασμός πληροφοριών και εμπειριών καθώς και κατανόησης και δεξιοτήτων. Η ειρήνη και η ρητή γνώση μπορούν επίσης να διακριθούν από την άλλη. Η αθόρυβη γνώση αναφέρεται στην ατομική πλευρά της γνώσης, στην εμπειρία των πραγμάτων, των πεποιθήσεων και των προοπτικών (Laudon, et al., 2012). Η ρητή γνώση αναφέρεται και πάλι στις τεκμηριωμένες γνώσεις, με απλοποιημένο τρόπο, μπορεί να ειπωθεί ότι η σιωπηρή γνώση είναι η «τεχνογνωσία» και η ρητή γνώση «το γνωρίζουμε τι» της γνώσης. Η σοφία είναι το τέταρτο και το υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας DIKW. Μπορεί να φανεί ότι έχει μια ισχυρή σχέση με την ανθρώπινη εισροή, την οποία ο (Rowley, 2007) περιγράφει ως «ανθρώπινη διαίσθηση, κατανόηση, ερμηνεία και ενέργειες».

Ένας πιο πρόσφατος όρος που έχει προκύψει είναι μεγάλα δεδομένα, επειδή ο όγκος των διαθέσιμων δεδομένων έχει εξαντληθεί και λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης μπορεί επίσης να υποβληθεί σε επεξεργασία και να αξιοποιηθεί αποτελεσματικότερα. Τα μεγάλα δεδομένα αναφέρονται σε σύνολα δεδομένων, τα οποία συχνά ορίζονται με τρεις διαφορετικές διαστάσεις: όγκος, ποικιλία και ταχύτητα (Minelli, et al., 2012). Αυτό σημαίνει μεγάλα σύνολα δομημένων, δομημένων και αδόμητων δεδομένων, τα οποία αυξάνονται συνεχώς και μπορούν να βρεθούν σε διαφορετικές μορφές από εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους που αναφέρονται στον παρακάτω Πίνακα:

Μέθοδος Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Παραδείγματα
Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας	Κόστος ανά πρόσληψη
	Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού ανά Εργαζόμενο
	Ποσοστά Μέτρησης Απόδοσης
	Χρόνος πλήρωσης ανοικτών θέσεων
Αξιολόγηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Ρυθμός απουσιών
	Παράγοντας εξόδων: Λειτουργικά έξοδα/Συνολική Αντιστοιχία Πλήρους Απασχόλησης (ΑΠΑ)
	Κέρδος ανά εργαζόμενο: έσοδα – λειτουργικά έξοδα / Συνολικό ΑΠΑ
	Παράγοντας κόστους απασχόλησης: αποζημίωση + έξοδα παροχών/ΑΠΑ
	Προστιθέμενη αξία ανθρώπινου κεφαλαίου στο εισόδημα: Λειτουργικά έξοδα – αποζημίωση + έξοδα παροχών / ΑΠΑ
	Ακούσιος και εκούσιος διαχωρισμός
Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας ή κόστους παροχών	Σχέση Μισθών Εταιρείας / Ανταγωνιστών
	Αριθμός και ποιότητα δια τμηματικών ομάδων
	Εξέλιξη υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης
	Ποσοστό ρίσκου επί του συνολικού μισθού
Αξιολόγηση Επιπτώσεων ή Στρατηγικής	Επίδειξη συσχέτισης ανάμεσα σε συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού και σε άλλες μεθόδους αξιολόγησης της εταιρείας

Πίνακας 1: Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού (Minelli, et al., 2012)

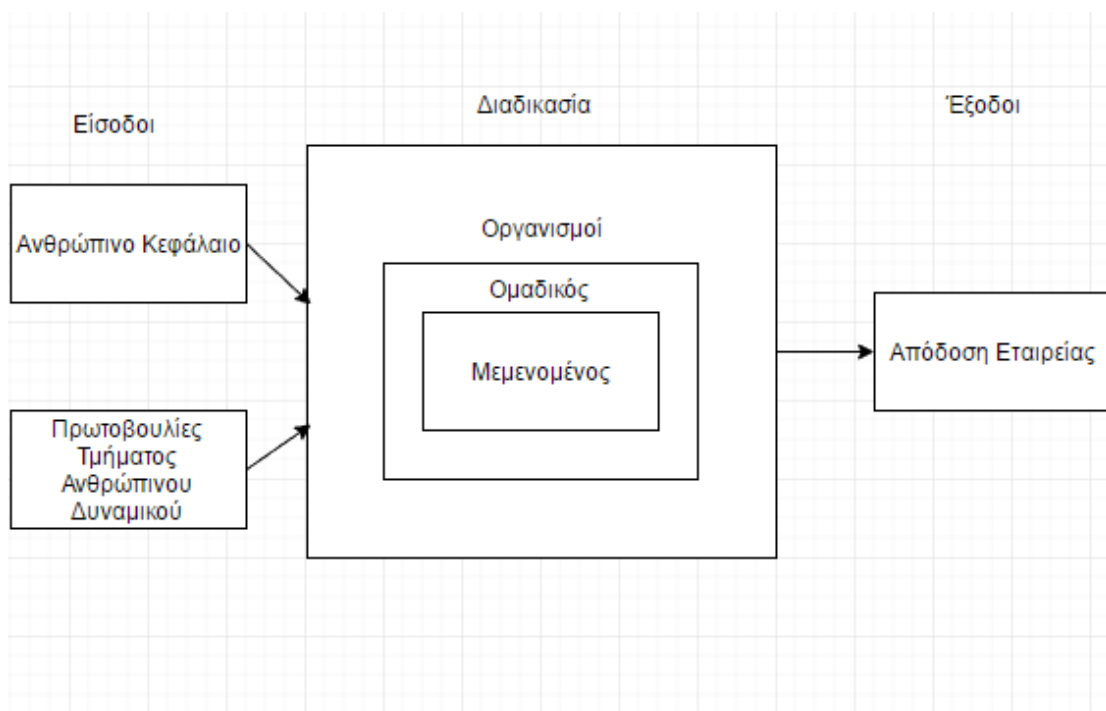
5.4. Το μαύρο κουτί της HRM (Human Resource Management)

Προκειμένου να μετατραπούν δεδομένα και μετρήσεις σε ουσιαστικές γνώσεις και να επιτρέπουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ως βάση αυτής της εξέτασης, η εστίαση κατευθύνεται αρχικά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τη θεωρητική θεμελίωση της SHRM (Strategic Human Resource Management). Το πρακτικό επίπεδο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό αφού σχηματίσει μια νέα αντίληψη για τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους η SHRM (Strategic Human Resource Management) θεωρείται ότι συμβάλλει στην οργανωτική απόδοση.

Η θεωρητική προσέγγιση της SHRM (Strategic Human Resource Management) μπορεί να χωριστεί σε τρεις κύριες προσεγγίσεις (Delery & Doty, 1996). Πρόκειται για καθολικές, προοπτικές και διαρθρωτικές προοπτικές. Η καθολική προσέγγιση στο SHRM (Strategic Human Resource Management) στοχεύει στον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών για το SHRM (Strategic Human Resource Management). Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι ορισμένες πρακτικές είναι πάντα καλύτερες από άλλες και με αυτό τον τρόπο παγκόσμια (Delery & Doty, 1996). Η προοπτική έκτακτης ανάγκης δίνει και πάλι έμφαση στο γεγονός ότι οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι συνεπείς με τη στρατηγική οργάνωσης. Λόγω των μοναδικών καταστάσεων των διαφόρων οργανισμών, το HRM πρέπει να ταιριάζει στο πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η στρατηγική HRM θα πρέπει να ποικίλει και να αναπτυχθεί βάσει των παραγόντων συμφραζομένων (Baron & Kreps, 1999). Η διαμόρφωση της προοπτικής συνδυάζει την οριζόντια και την κάθετη προσαρμογή όπου οι "δέσμες" πρακτικών HRM για μοναδικά σχέδια βασίζονται στο περιβάλλον.

Οι προοπτικές για την SHRM που παρουσιάζονται παραπάνω συμπληρώνονται με την άποψη των πόρων (RBV), η οποία δίνει έμφαση στους εσωτερικούς πόρους της οργάνωσης ως πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν η οργάνωση διαθέτει ανθρώπινους πόρους που είναι «πολύτιμοι, σπάνιοι, μη μίμοι οι, μη αποκαταστάσιμοι», μπορεί να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, η θεωρία δεν περιγράφει με περισσότερες λεπτομέρειες πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι κρίσιμοι πόροι και ότι έχει συμπληρωθεί αργότερα Με διαφορετική αντίληψη αυτών. Συχνά, το ανθρώπινο κεφάλαιο (γνώση, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων) και το κοινωνικό κεφάλαιο (αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων) θεωρούνται ως οι πιθανές πηγές

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαχειρίζονται κατά τρόπο που να δημιουργούν αυτές τις προτεραιότητες σε οργανισμούς. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανωτικών (Boudreau & Ramstad, 2005), η οποία έχει ως αποτέλεσμα το γεγονός ότι συχνά ονομάζεται «μαύρο κουτί» της Η που απεικονίζεται στο σχήμα. Το θεμελιώδες ερώτημα είναι πώς η ανάμιξη των επενδύσεων και των πρωτοβουλιών που αναπτύσσουν το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο και ενδεχομένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντικατοπτρίζεται στην απόδοση της επιχείρησης (Walsh, et al., 2010).



Σχήμα 8 : Το μαύρο κουτί της HRM (Walsh, et al., 2010)

Το μαύρο κουτί της HRM έχει μελετηθεί βαθιά, αλλά δεν έχουν ακόμα αποφασιστικές αποφάσεις (Boudreau & Ramstad, 2005). Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι εάν οι πολύτιμες, σπάνιες και μη ισότιμες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού θέλουν να επιτευχθούν, ο βασικός παράγοντας δεν είναι να προωθούνται τα προγράμματα single HR, αλλά να συνδυάζονται μαζί. Ως εκ τούτου, η εστίαση θα ήταν τότε να «συγκεντρωθούν μαζί για διάφορες ομάδες εργαζομένων με συνεκτικούς, στρατηγικούς τρόπους» (Walsh, et al., 2010). Τότε, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να

αντιμετωπίζονται ως μία μόνο ομάδα, αλλά η πρωτοβουλία HR πρέπει Προσαρμοσμένες στις στρατηγικές ανάγκες των διαφόρων εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, τα προγράμματα HR θα μετρηθούν και θα αξιολογηθούν άμεσα με βάση τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα των πελατών και θα εστιάσουν στην «ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αντί των αναγκών των εργαζομένων» (Walsh, et al., 2010).

6. Κεφάλαιο Έκτο
«Διαδικασίες λήψης αποφάσεων»

6.1. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων της HRM δεν επηρεάζονται μόνο από τη θεωρητική θεμελίωση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές και οι επενδύσεις στον ανθρώπινο παράγοντα κατανοούνται για να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Για να διαμορφωθεί μια πιο ολοκληρωμένη επισκόπηση αυτού του θεωρητικού πλαισίου για το SHRM (Strategic Human Resource Management). Επειδή έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό ως λειτουργία και το ανθρώπινο δυναμικό ως επαγγελματίες είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις και να επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς. Υποστηρίζουν ότι η ανάλυση του (Legge, 1978) σχετικά με τις προκλήσεις που επηρεάζουν το ρόλο του ΥΕ εξακολουθεί να ισχύει σήμερα. Το αρχικό συμπέρασμα που έκανε ο (Legge, 1978) ήταν ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού (ή στη συνέχεια ονομάζονται διευθυντές προσωπικού) βρίσκονται σε δύσκολες καταστάσεις στην οργάνωση, διότι η δουλειά που κάνουν δεν γίνεται μόνο από αυτούς. Αυτό σημαίνει ότι οι διαχειριστές γραμμής καθώς και η ανώτερη διεύθυνση πρέπει να συμμετέχουν στη διαχείριση των ανθρώπων. Ωστόσο, αυτό δεν ήταν ένας ρόλος που ήταν πρόθυμοι να δεχτούν. Αυτό οδηγεί σε καταστάσεις όπου οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαχειριστούν κάτι που είναι δύσκολο να διαχειριστεί και να ελέγξει, κάτι που συχνά οδηγεί σε πολλαπλές δυσκολίες. Για παράδειγμα, η αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό οδηγεί συχνότερα σε αρνητική απόφαση από ό, τι σε άλλες λειτουργίες. Αυτοί οι παράγοντες θα οδηγήσουν σε έλλειψη εξουσίας και ικανότητας να επηρεάσουν τις αποφάσεις και να επιτύχουν τον αντιδραστικό ρόλο. Οι λύσεις του (Legge, 1978) αυτού του είδους ήταν η εξουσία και η αρχή, δηλαδή ένας συμμορφωμένος καινοτόμος και ένας ριζοσπαστικός καινοτόμος. Ένας συμπαγής καινοτόμος είναι ένας άνθρωπος που αποδέχεται τον ρόλο που του «δίνεται», αποδέχεται τις κυρίαρχες οργανωτικές αξίες και στόχους και επικεντρώνεται στη διοικητική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, αυτό συχνά θα οδηγήσει σε αυξημένη γραφειοκρατία και δυσκαμψία. Ένας αποκλίνων καινοτόμος επιδιώκει να κάνει την αλλαγή "κερδίζοντας την αποδοχή για διαφορετικά κριτήρια".

Πολλοί επαγγελματίες HR έχουν (Legge, 1978) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνουν "προβληματικοί", οι οποίοι θα πρέπει να εδραιωθούν έντονα στη γνώση και τις δεξιότητες των κοινωνικών επιστημών και στη θεωρία έκτακτης ανάγκης. Εντούτοις, οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων δεν είναι

ακόμα πρόθυμοι να αναλάβουν το ρόλο ενός αποκλίνοντος πρωτοπόρου ή λύσης προβλημάτων, πράγμα που στην πράξη σημαίνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε πολλές περιπτώσεις οι σιωπηλοί παρευρισκόμενοι όταν γίνονται οι στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα ή παραμένουν αδιανόητοι. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων της HRM εξετάζονται στο πρακτικό επίπεδο σε δύο διαφορετικά τμήματα. Πρώτον, περιγράφονται τα διαφορετικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα οποία λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης είναι συνηθισμένα εργαλεία για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Μετά από αυτό, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων της HRM περιγράφονται λεπτομερέστερα με την προοπτική των πλαισίων (Dulebohn & Johnson, 2013).

6.2. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ).

Κατά την εξέταση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, οι στόχοι πρέπει να κατευθύνονται προς τα συστήματα υποστήριξης της λήψης ηλεκτρονικών αποφάσεων, τα οποία λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν οι αποφάσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον. Αυτά τα εργαλεία ονομάζονται συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ) ή Business Intelligence (BI) και περιλαμβάνουν μετρήσεις και αναλυτικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέρος του HRIS για να βοηθήσουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Dulebohn & Johnson, 2013). Συνεπώς, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτές είναι πολύ παρόμοιες και με κάποιο τρόπο που υπερβαίνουν τα εργαλεία όπως άλλοι υποστηρίζουν ότι τα εργαλεία BI είναι ένα υποσύνολο εργαλείων ΣΥΑ (π.χ. Αν και αυτά τα εργαλεία ΣΥΑ χρησιμοποιούνται ευρέως, πολύ περιορισμένη έρευνα μπορεί να βρεθεί στο πλαίσιο του HRM. Οι (Dulebohn & Johnson, 2013) υποστηρίζουν ότι ένας λόγος γι' αυτό είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει μια ενιαία έκδοση DSS που να μπορεί να εφαρμοστεί στην HRM. Αυτό σημαίνει ότι τα εργαλεία ΣΥΑ πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τις απαιτήσεις ενός οργανισμού. Παρά την περιορισμένη έρευνα σχετικά με τα εργαλεία DSS στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μπορεί να βρεθεί και άλλη έρευνα σχετικά με τα γενικά εργαλεία ΣΥΑ (Dulebohn & Johnson, 2013). Με βάση τις μελέτες, διάφοροι τύποι εργαλείων ΣΥΑ παρατίθενται στον πίνακα 2 :

<i>Ερευνητές</i>	<i>Μοντέλα ΣΥΑ</i>
<i>Donovan & Madwick (1977)</i>	ΣΥΑ για τρέχουσες, προγραμματιστικές αποφάσεις
	ΣΥΑ για στοχευμένες (ad-hoc), μη-προγραμματιστικές αποφάσεις
<i>Hacakhorn & Keen (1981)</i>	ΣΥΑ για μεμονωμένες αποφάσεις
	ΣΥΑ για ομαδικές αποφάσεις
<i>Alter (2002)</i>	Δεδομένο-κεντρικά ΣΥΑ (Εμφαση στα δεδομένα)
	Μοντέλο-κεντρικά ΣΥΑ (Εμφαση στα μαθηματικά μοντέλα)
<i>Power (2003)</i>	ΣΥΑ βασισμένα στη Γνώση (Εμφαση στους αλγορίθμους και στις ανθρώπινες δεξιότητες)
	ΣΥΑ βασισμένα σε Έγγραφα (Εμφαση στην οργάνωση, ταξινόμηση και διαχείριση εγγράφων)
	ΣΥΑ βασισμένα στην Επικοινωνία (Εμφαση στην αρμονική συνύπαρξη των αποφάσεων)
	Δι-εταιρική ΣΥΑ (Εμφαση στην διαφάνεια μεταξύ των οργανισμών για την λήξη αποφάσεων)
	Διαδικτυακά ΣΥΑ

Πίνακας 2 : Διάφοροι τύποι εργαλείων ΣΥΑ (Dulebohn & Johnson, 2013)

Χρησιμοποιούνται διαφορετικά είδη εργαλείων ΣΥΑ σε διαφορετικό πλαίσιο. Συνήθως εστιάζονται είτε στη λειτουργία (ή στους στόχους) είτε στην τεχνολογία του ΣΥΑ και ότι χρειάζεται ακόμη περισσότερο πλαίσιο υποστήριξης για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης

των ανθρωπίνων πόρων (Dulebohn & Johnson, 2013). Ο ρόλος των εργαλείων ΣΥΑ εξετάζεται προσεκτικότερα Το επόμενο τμήμα όπου εξετάζεται ως μέρος του πλαισίου λήψης αποφάσεων των (Dulebohn & Johnson, 2013).

6.3. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί βασικό κομμάτι της οικονομίας.

Το φαινόμενο χάσμα δεξιοτήτων στους συναφείς κλάδους της εφοδιαστικής και της προμήθειας αποτέλεσε αντικείμενο πολλών σχολίων κατά τη διάρκεια του 2015. Ο τομέας αντιμετωπίζει πραγματικά προβλήματα στην προσέλκυση νέων υπαλλήλων », φαίνεται να υπάρχει γενική συμφωνία για τη φύση του προβλήματος. Ο Janet Ravensdale, ανώτερος διευθυντής προγράμματος σπουδών και εξειδικευμένος αξιολογητής, προσφέρει συμβουλές και κάποια άνεση για τους εργοδότες. Έχει εργαστεί ως σύμβουλος για την ανάθεση του οργανισμού Gateway Qualifications. Με τους παρόχους στον κλάδο της ιδιωτικής κατάρτισης και των φορέων ευελιξίας να αναπτύξουν μια ευρύτερη και πληρέστερη διάδοση των προσόντων για να καλύψουν το κενό. Η άποψή του είναι ότι τα προσόντα που αναπτύσσονται επί του παρόντος θα καταλήξουν σύντομα σε μια διαφορά στην ποιότητα του εργατικού δυναμικού της ΕΕ, καθώς οι εργοδότες αναζητούν εργαζόμενους που μπορούν να κάνουν μια μετρήσιμη συνεισφορά στην επιχείρησή τους.

Στο πλαίσιο μιας έκθεσης της Επιτροπής Απασχόλησης και δεξιοτήτων που δημοσιεύθηκε τον Οκτώβριο του 2014 και η οποία κατέληγε στο συμπέρασμα: «**Η εφοδιαστική αποτελεί βασικό κομμάτι της οικονομίας του Ηνωμένου Βασιλείου, συμβάλλοντας σε πάνω από 90 δισεκατομμύρια λίρες και απασχολώντας 2,2 εκατομμύρια ανθρώπους, περίπου το 8% του εργατικού δυναμικού. Ο τομέας έχει υψηλή συγκέντρωση χαμηλού επιπέδου επαγγελματικού ρόλου και άριστα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, με 49% χωρίς εξειδίκευση ή δίπλωμα κάτω από το Επίπεδο 2**». Αποφασίστηκε να αναφερθεί το Ηνωμένο Βασίλειο για την καλή πρακτική που εφαρμόζεται. Τον Ιούλιο του 2015, ο Σύνδεσμος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και Μηχανικών δημοσίευσε έκθεση που ανέφερε στοιχεία που δείχνουν ότι η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου προμηθεύει £ 230 δισεκατομμύρια των προϊόντων και υπηρεσιών ετησίως, από την εγκατάσταση σε σύνθετα επενδυτικά σχέδια. Προσδιόρισε επίσης μια συσχέτιση δεξιοτήτων και επεσήμανε ότι υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στις μεθόδους σύναψης δημοσίων συμβάσεων ανάλογα με το έργο: «Οι ομιλητές δεν υποχρεούνται να παρέχουν κάθε μία από αυτές τις προσεγγίσεις». Στην ανάπτυξη μιας σειράς προσόντων για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, συμβουλών, εμπειριών και περιπτώσιολογικών μελετών Υλικό έχει

ζητηθεί από τους ιδιωτικούς παρόχους κατάρτισης και τον τομέα της FE. Συγκλίνουν ότι είναι κρίσιμο οι οργανώσεις να αρχίζουν να δίνουν τη μέγιστη προσοχή στην πραγματική ποιότητα του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις αναζητούν την ανάκαμψη των επενδύσεων, τη συγκριτική αξιολόγηση και τις βελτιώσεις των επιχειρήσεων, που μπορούν να δουν και να κατανοήσουν. Οι ανάγκες του κλάδου στους εργαζομένους του αυξάνονται και οι εργοδότες κινδυνεύουν να υποχωρήσουν αν δεν αναγνωρίσουν την σημασία του εξειδικευμένου προσωπικού. Υπάρχει επίσης ένας βαθμός ευελιξίας όσον αφορά την κατάρτιση που θα βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους, εφόσον η σταδιοδρομία τους μπορεί να μην είναι εντελώς απλή.

Μεγάλες εταιρείες που ασχολούνται με την έρευνα και επιδοκιάζουν την εισαγωγή νέων επαγγελματικών προσόντων αναφέρουν τα εξής: «Κατά τα τελευταία 10-15 χρόνια, ο τομέας των προμηθειών, με λίγες δουλειές από τα επαγγελματικά ιδρύματα που την εξυπηρετούν, αναπτύχθηκε για να διαδραματίσει σημαντικό στρατηγικό ρόλο για την επιχείρηση. Είναι ο άξονας μεταξύ κάθε οργάνωσης και της βάσης των προμηθευτών της και, πέραν της τεχνογνωσίας, υπάρχει η πραγματική ανάγκη για νέους επαγγελματίες να αποκτήσουν τις διαπροσωπικές ικανότητες που θα οδηγήσουν αυτές τις σχέσεις.

Οι τίτλοι προμηθειών και προμηθειών έχουν μεγαλύτερη εφαρμογή από ότι στον τομέα της logistics - Τη δημόσια υπηρεσία, το λιανικό εμπόριο ή οποιαδήποτε επιχείρηση που απαιτεί ανάθεση υπηρεσιών. Σε γενικό επίπεδο, η έκθεση της Επιτροπής του Ηνωμένου Βασιλείου για την Απασχόληση και τις Δεξιότητες (CES) κάλεσε τους εργοδότες να λάβουν γνώση των μεταβαλλόμενων δεξιοτήτων που απαιτούνται: «Καθώς η τεχνολογία βελτιώνεται, οι ικανότητες που απαιτούνται μεταβάλλονται. Το automation, τα λογισμικά συστήματα και οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της υποδοχής και παρακολούθησης του συστήματος σημαίνουν ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής είναι πλέον απαραίτητες. Υπάρχουν επίσης ρόλοι που απαιτούν υψηλού επιπέδου εμπειρογνωμοσύνη σε εφαρμοσμένα μαθηματικά και στατιστικά στοιχεία για την ανάλυση δεδομένων και για τη συλλογή και ερμηνεία των τεχνικών εκθέσεων. Η εταιρία Prestige Purchasing συνεργάζεται με επιχειρήσεις τροφίμων και φιλοξενίας. Ο David Read, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας παραδέχεται ότι η πρόσληψη σε ορισμένα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να αποβεί απειλητική: «Η εμπειρία μας στην ανάληψη των επιχειρήσεων είναι περιορισμένη, αλλά υπάρχει ο ισχυρισμός ότι τα καλά συνεισφέρουν πολύ γρήγορα στην επιχείρηση. Θα ήθελα πολύ να βρω την προσφορά των τίτλων σε τοπικό επίπεδο, όπου η κατάρτιση του LGV ήταν μέρος του πακέτου και είμαι σίγουρος ότι άλλοι στην επιχείρησή μας θα

έλεγαν το ίδιο». Η εμπειρία από διάφορα μέρη του θεματοφύλακα προσφέρει μια σειρά γνώμων, αλλά θεωρεί ότι είναι ένα δίκαιο επίπεδο Η ομοφωνία ότι πρέπει να γίνουν πολλά για να κλείσει το χάσμα των δεξιοτήτων, εξετάζοντας το έργο των τοπικών εταιρικών σχέσεων (LEPs) παρέχει περαιτέρω στοιχεία ότι αυτό συμβαίνει. Η New Anglia LEP έλαβε πρόσφατα κέρδος εκατομμυρίων ευρώ για την αεροπορία, τη μηχανική και την καινοτομία. Η χρηματοδότηση περιλάμβανε £3 εκατομμύρια για την ανάπτυξη της αεροπορικής ακαδημίας στο Norwich International αερολιμένα που θα υποστηρίξει 80 μαθητείες κάθε χρόνο, καθώς και μαθήματα τριτοβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε όλες τις πτυχές της αεροπορικής βιομηχανίας. Αυτό πιθανότατα θα περιλαμβάνει ταξίδια και τουρισμό.

Ένας από τους τέσσερις σημαντικούς τομείς της περιοχής είναι η εφοδιαστική. Το σχέδιο της LEP αναγνωρίζει την ανάγκη να συνεχίσει να υποστηρίζει αυτούς τους θεμελιώδεις τομείς, αλλά δεν θεωρείται προτεραιότητα για επενδύσεις. Το New Anglia LEP εκτιμά ότι η περιοχή έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανθρώπων που δεν διαθέτουν καθόλου προσόντα, καταλαμβάνοντας την 16η θέση στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2012. Οι τοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έλλειψη ικανοτήτων και έλλειψη δεξιοτήτων για τους αναδυόμενους κλάδους για να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται. Το South East Midlands LEP στοχεύει να έχει επιπλέον 94.000 μαθητευόμενους μέχρι το 2020. Περίπου 15.000 μαθητεία πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή το 2012/13 και η αύξηση, ετησίως, προβλέπεται να είναι 5%. Η εφοδιαστική θεωρείται και πάλι ως ένας σημαντικός τομέας στην περιοχή. Το 83% των εργαζομένων στον τομέα της εφοδιαστικής αναφέρουν ότι τα κενά των δεξιοτήτων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί η επιχείρηση, πράγμα που είναι πολύ μεγαλύτερο από το ποσοστό σε όλους τους κλάδους του 68%. Μία από τις βασικές παρεμβάσεις που σχεδιάζει η LEP είναι η αύξηση της ικανότητας των εκπαιδευτών να προσφέρουν δεξιότητες και πρακτικές υψηλού επιπέδου. Οι τσέπες μέσα στην περιοχή έχουν πολύ κακές δεξιότητες και πολλοί άνθρωποι δεν έχουν καθόλου προσόντα. Το στρατηγικό οικονομικό σχέδιό του αναφέρει: «Περισσότεροι από ό, τι ο ψαράς του πληθυσμού της κατοίκου πληθυσμού στην Luton, το Daventry, το Corby και το Northampton έχουν είτε απλά είτε NVQ1.» Πάνω από 90% των κατοίκων της Thames Gateway Kent Partnership έχουν τουλάχιστον ένα προσόν, (NVQ4+) είναι χαμηλότερο από τον εθνικό μέσο όρο και αυτό θεωρείται ως περιοχή που θα αναπτυχθεί από το σχέδιο εταιρικής σχέσης Thames Gateway Kent Partnership. Η μεταφορά και η αποθήκευση έδειξαν ότι είναι μία από τις ισχυρότερες αναπτυξιακές μονάδες απασχόλησης (ανάπτυξη 9,4% μεταξύ 2009 και 2011). Υπάρχουν ορισμένα σημαντικά έργα που σχεδιάζονται

στην περιοχή, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την ανάγκη για άτομα που εργάζονται στον τομέα της φιλοξενίας

Ωστόσο, όπως επισημαίνει η Janet Ravensdale, όπου υπάρχει ένα χάσμα δεξιοτήτων, οι ευκαιρίες ανοίγουν εύκολα για προσφάτως καταρτισμένους υπαλλήλους και υπάρχει μια θετική προοπτική για την προσέλκυση νέων επαγγελματιών: «Μέχρι το 2012, οι σελίδες The Guardian professional προσφέρουν την άποψη ότι "Οι αξιωματικοί γίνονται ολοένα και πιο σημαντικοί μέλη της αίθουσας συνεδριάσεων "και προσδιορίζουν την" πρώιμη έκθεση σε ανώτερα στελέχη μεγάλη ποικιλία διαφορετικών προγραμμάτων "και" ποικίλο και συναρπαστικό ρόλο με μεγάλες προοπτικές σταδιοδρομίας "ως μερικά από τα αξιοθέατα. Σε ένα τομεακό δημοσίευμα, προσέφερε το γεγονός ότι το 63% των ερωτηθέντων εργοδοτών δήλωσαν ότι δίνουν προτεραιότητα στις μόνιμες προμήθειες και στις εργασίες εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο πρόεδρος της Professional Development Shane Walton, CILT, υποστηρίζει αυτή την άποψη: «Καθώς ο τομέας της εφοδιαστικής συνεχίζει να αυξάνει τις αρμοδιότητές του, Για την ανάπτυξη και την σημασία της ύπαρξης ενός αξιόπιστου, ιππονα Δυναμικό και ευήμερο εργατική δύναμη είναι απλή στους εργοδότες. Βλέπουμε περισσότερους και περισσότερους εργοδότες να τονίζουν τον θεματοφύλακα ως επιτακτικό μέρος της επιχείρησής τους. Η Janet Ravensdale λέει ότι υπάρχει καλή πρόοδος στην ανάπτυξη μιας σειράς αξιώσεων για την υποστήριξη νέων επιχειρήσεων στη βιομηχανία. Ένας από αυτούς απευθύνεται στην αγορά ηλικίας 16-19 ετών με πτυχίο επιπέδου 3, η οποία θα παρείχε στους νέους σπουδαστές την ευκαιρία να προχωρήσουν σε πανεπιστημιακές σπουδές σε πτυχίο στο χώρο της φιλοξενίας. Και το άλλο είναι για την αγορά 19 + για να υποστηρίξει την πρόσβαση στην ανώτερη εκπαίδευση για όσους δεν έχουν ακαδημαϊκό υπόβαθρο και μπορεί να αγωνιστεί να προχωρήσει κατευθείαν σε ένα κύκλο σπουδών. Τα νέα προσόντα θα βοηθήσουν να παραδοθούν τα απαιτούμενα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψη του σημερινού ελλείμματος σε αυτό το επίπεδο.

Στον τομέα της εφοδιαστικής, τα κολέγια όπως το SouthGloucestershire και το Stroud απασχολούν ήδη τους εργοδότες για να εντοπίσουν τους σωστούς υποψήφιους που θα πραγματοποιήσουν πραγματική κατανομή στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με μαθήματα όπως το Επίπεδο 2 Αποθήκευση και Διαχείριση Στήριξης και Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Το Basingstoke College of Technology έχει αρχίσει να παρέχει παρόμοια μαθήματα και το South Essex College έχει εγκριθεί και για να το πράξει. Επίσης, η Janet Ravensdale θεωρεί ότι ο συνδυασμός ζήτησης αγοράς και ανταπόκρισης στον τομέα της εκπαίδευσης αλλάζει το τοπίο για

την εφοδιαστική και τις προμήθειες: «Στη δουλειά μου με το Gateway Qualifications, «Έχω εξετάσει το χάσμα των διαβαθμίσεων σε στενή λεπτομέρεια. Ενώ εργάζονται για να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των τομέων μεταξύ των εκπαιδευομένων, υπάρχουν σήμερα αρκετές καριέρας που υποστηρίζονται από τα κατάλληλα προσόντα και διατίθενται από το Επίπεδο 1 προς τα πάνω». Το Πανεπιστήμιο Warwick διαπίστωσε το 2013 ότι το 19% του εργατικού δυναμικού στον τομέα της εφοδιαστικής καταλαμβάνει τον ρόλο αναδιοργάνωσης έναντι του 16% Σε γενικές γραμμές και το 53% κατείχε ένα επίπεδο 3. Αυτό είναι ενθαρρυντικό νέο και η τάση είναι σίγουρα στην ορθή κατεύθυνση. Εάν οι οργανισμοί που απονέμονται, οι οργανισμοί FEcolleges, οι ιδιωτικοί πάροχοι και τα επαγγελματικά ιδρύματα συνεχίζουν να εργάζονται, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το skill gap θα συνεχίσει να κλείνει.

6.4. Φάσεις ανάπτυξης ολοκληρωμένου μοντέλου ΣΥΑ

Ένα μοντέλο ικανότητας είναι ένα περιγραφικό εργαλείο που προσδιορίζει τις ικανότητες που απαιτούνται για να λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο ρόλο όσον αφορά την αλυσίδα εφοδιασμού. Με απλά λόγια, ένα μοντέλο ικανότητας είναι μια συμπεριφοριστική περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να καθορίζονται από τους μελλοντικούς υποψηφίους υπαλλήλους σε μία επιχείρηση logistics αλλά και κάθε θέσης εργασίας.

Οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό μοντέλων logistics περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ την ανάλυση των θέσεων εργασίας ή τη θέση-στόχο υπό μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές στρατηγικές
- ✓ τον εντοπισμό αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών συμπεριφορών από τα κάτω κατά μέσο όρο, εκτελεστές
- ✓ τη συλλογή στοιχείων με τη χρήση ισορροπημένης προσέγγισης
- ✓ ανάλυση των δεδομένων και μια ενδιάμεση , μοντέλο ικανότητας
- ✓ την επικύρωση της καταλληλότητας του μοντέλου.

(Werawat, n.d.)

6.5. Αναλυτική Περιγραφή

Για την υλοποίηση του πρότυπου ολοκληρωμένου μοντέλου ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε μια επιχείρηση σύμφωνα με την (Φραντζίδα, 2015), θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

Βήμα 1^ο: Χαρτογράφηση Ικανοτήτων

- ✓ Στο πρώτο βήμα του πρότυπου μοντέλου επιχειρείται η θέση των βάσεων για την πλήρη και με ενιαίο τρόπο περιγραφή των θέσεων εργασίας και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα τμήματα logistics, όπως, μεταφορικά μέσα, αποθηκευτικοί χώροι, εγκαταστάσεις, τμήμα προμηθειών κτλ.

Βήμα 2^ο: Διάγνωση και Καταγραφή Αναγκών Αγοράς

- ✓ Το δεύτερο βήμα αφορά στη μελέτη και εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μιας και μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη λειτουργία και τους στόχους της όσον αφορά των κύκλο εργασιών των logistics.

Βήμα 3^ο: Ανάλυση και Αποτύπωση Ικανοτήτων ή Ιχνηλασιμότητας

- ✓ Ακολουθεί η ανάλυση και αποτύπωση των ικανοτήτων που παρουσιάζονται σε επίπεδο επιχείρησης. Δηλαδή πραγματοποιείται μια συνολική καταγραφή των ικανοτήτων οι τυπολογίες των οποίων προσδιορίστηκαν στη χαρτογράφηση, αναγνωρίζονται νέες, πραγματοποιούνται προσαρμογές και τελικά καθορίζονται αυτές που θα αξιοποιηθούν από το μοντέλο ΣΥΑ.

Βήμα 4^ο: Ανάλυση και Αποτύπωση Θέσεων Εργασίας

- ✓ Περιγραφή θέσεως εργασίας (Job Description). Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής ανάλυσης θέσεως Εργασίας σε όλα τα τμήματα της αλυσίδας εφοδιασμού, βοηθάει μέγιστα τη δημιουργία μιας λειτουργικής περιγραφής θέσεως εργασίας, ενώ η ανάλυση θέσεως εργασίας παρουσιάζει τα γενικότερα καθήκοντα και απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας όσον αφορά το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τον προμηθευτή και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές.

Βήμα 5^ο: Ανάλυση και Αποτύπωση Ικανοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ Καταγράφοντας το σύνολο των ικανοτήτων (εσωτερικό ταλέντο, εμπειρίες και δεξιότητες) των εργαζόμενων μια επιχείρησης εφοδιασμού μπορεί να εντοπίσει για κάθε άτομο τι γνωρίζει, τι κατανοεί και τι είναι ικανός να κάνει και βέβαια σε ποιο επίπεδο. Η πληροφορία είναι πολύτιμη σε ένα σύστημα διαχείρισης ικανοτήτων αφού επίκεντρο του είναι το ανθρώπινου δυναμικό.

Βήμα 6^ο: Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να πραγματοποιηθεί ακολουθώντας δύο διαφορετικές οπτικές. Στην πρώτη η αξιολόγηση αφορά στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η δεύτερη στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό γίνεται με βάση κάποια μοντέλα αξιολογήσεων ανθρώπινου δυναμικού, όπως είδαμε σε προηγούμενη ενότητα (κεφάλαιο τρίτο).

Βήμα 7^ο: Διάγνωση Αναγκών Επιχείρησης Εφοδιασμού

- ✓ Έχοντας τα δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και την υφιστάμενη κατάσταση, επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην διατύπωση των προβλέψεων και των μελλοντικών αναγκών της. Οι προβλέψεις μπορούν να πραγματοποιηθούν με βάση των εκτιμήσεων παραγωγικότητας (πχ. η αύξηση της απαιτούμενης παραγωγικότητας μπορεί να οδηγήσει σε προσλήψεις και το αντίθετο), εσόδων και του ετησίου προϋπολογισμού για μισθούς, ανάπτυξης, συρρίκνωσης κτλ., χρησιμοποιώντας απλές ποσοτικούς μεθόδους ή πολύπλοκούς (μέθοδος παλινδρόμησης, μητρών κτλ.). Επίσης, ανάγκες δημιουργούνται μέσα από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική ροή εργασιών.

Βήμα 8^ο: Εσωτερικός Προγραμματισμός

- ✓ Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αρχικά θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο κάλυψης των αναγκών εσωτερικά δηλαδή από το υφιστάμενο προσωπικό και στη συνέχεια συλλογικά σε όλα τα τμήματα που βοηθούν για τη καλύτερη απόδοση της ροής των εργασιών.

Βήμα 9^ο: Επιλογή Νέου Προσωπικού

Γενικά προκειμένου να προχωρήσει μια επιχείρηση σε νέες προσλήψεις θα πρέπει:

- ✓ Να έχουν αναλυθεί με ακρίβεια οι επιμέρους εργασιακοί ρόλοι, οι εργασίες και οι απαιτούμενες ικανότητες (και το επίπεδο αυτών) των θέσεων εργασίας (η διαδικασία έχει περιγράψει αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα)
- ✓ Να καθοριστούν θέματα αμοιβών (όριο αμοιβής κάθε θέσης), σχέσεων εργασίας (μισθωτή εργασία, ΑΠΥ, ορισμένου ή αορίστου χρόνου κτλ.)
- ✓ Να διαμορφωθεί η κατάλληλη αγγελία προσέλκυσης και ανακοινωθεί σε επιλεγμένα μέσα (ΟΑΕΔ, εφημερίδες, ηλεκτρονικά μέσα, γνωστοί κτλ.)
- ✓ Να συλλεχτούν και να επεξεργαστούν οι αιτήσεις και τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων και τέλος
- ✓ Να επιλεγθεί ο κατάλληλος ή οι κατάλληλοι τρόποι αξιολόγησης και επιλογής. Οι αποφάσεις επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων σε εταιρίες εφοδιασμού συχνά γίνονται με βάση κάποια χαρακτηριστικά (γνώση, δεξιότητες και ικανότητες) που απαιτούνται τη προκειμένη περίπτωση.

Βήμα 10^ο: Εκπαίδευση Προσωπικού

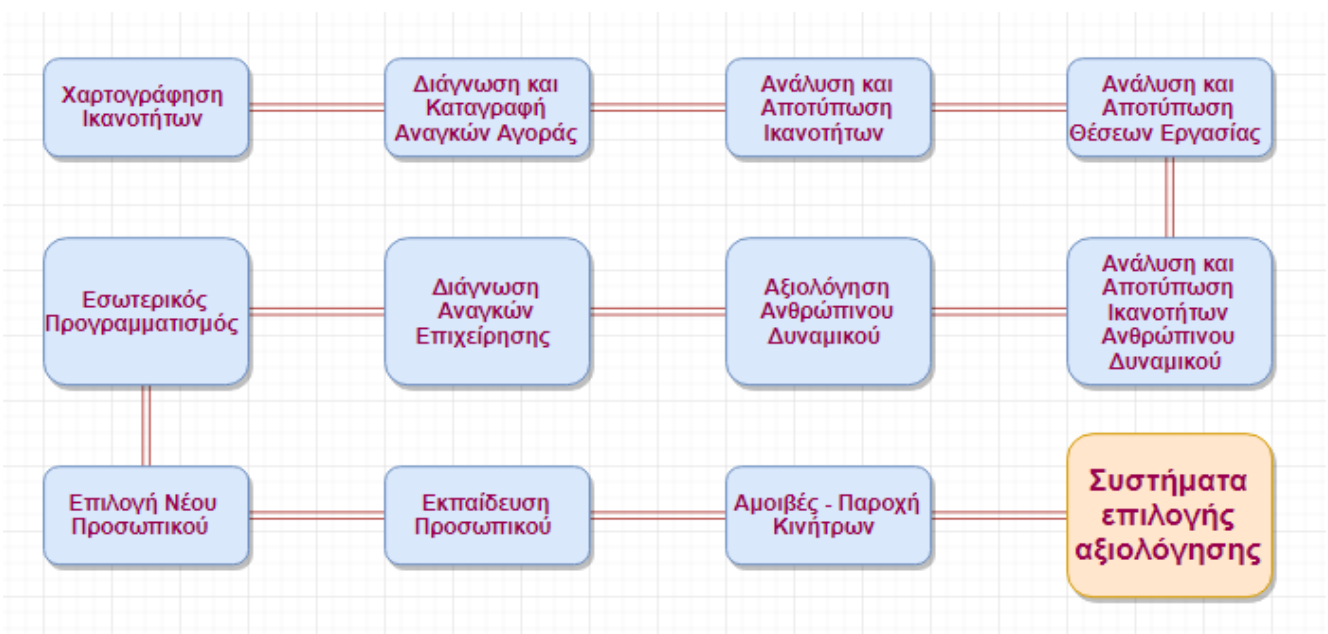
- ✓ Η εκπαίδευση του προσωπικού αποσκοπεί στη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας. Για να είναι λοιπόν η εκπαίδευση αποτελεσματική, θα πρέπει να προσθέτει στον εργαζόμενο νέες προς αυτόν και απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας του γνώσεις.

Βήμα 11^ο: Αμοιβές - Παροχή Κινήτρων

- ✓ Σκοπός του τελευταίου αυτού βήματος είναι η υποστήριξη διαδικασιών διαχείρισης αμοιβών και παροχής κινήτρων προς τους εργαζόμενους. Οι διαδικασίες αυτές εμπεριέχουν την έννοια της αξιολόγησης τόσο στο επίπεδο της θέσης εργασίας όσο και στο επίπεδο της απόδοσης των ίδιων των εργαζομένων.

Το πρότυπο ολοκληρωμένο μοντέλο ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσω του βήματος αυτού στοχεύει στα εξής:

- στην παροχή μιας λογικής βάσης για το σχεδιασμό και την συντήρηση μιας ισότιμης και βάσιμης δομής αμοιβών,
- στην παροχή βοήθειας στη διοίκηση της σχετικότητας των θέσεων,
- στην παροχή δυνατότητας λήψης συνεπών αποφάσεων για τη διαβάθμιση και την αναλογία των αμοιβών,
- στην επιβολή του σημείου μέχρι το οποίο είναι συγκρίσιμη η αξία μεταξύ θέσεων, έτσι ώστε ίση αμοιβή να παρέχεται για θέσεις ίσης αξίας.



Σχήμα 9 : Βήματα για την υλοποίηση του πρότυπου ολοκληρωμένου μοντέλου ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε μια επιχείρηση logistics

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν επηρεάζονται μόνο από τη θεωρητική θεμελίωση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρία logistics, αλλά μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί και είναι σε θέση να λάβει τις απαραίτητες αποφάσεις για τη άρτια ροή των εργασιών μίας αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτές οι διαδικασίες κατευθύνονται προς τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.

7. Κεφάλαιο Έβδομο

«Συμπεράσματα»

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρότι οι διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική ως διαδικασία αλλά και περίπλοκη, μία καλά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει στο αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της με τις μεθόδους αξιολόγησης αλλά και με την σχετική ταυτοποίηση που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας.

Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τον κύριο λόγο στον επιχειρηματικό κλάδο και είναι αναμφίβολα η κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που σέβονται την προσπάθεια των εργαζομένων τους, τους εκπαιδεύουν τους εξελίσσουν, τους προσθέτουν δεξιότητες και διαχειρίζονται σωστά τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων, έχουν το προβάδισμα στον στίβο της οικονομίας. Καθώς η ανάγκη για ένα πιο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό αυξάνεται, τόσο οι οργανισμοί εξαρτώνται περισσότερο από τη γνώση τους. Έτσι λοιπόν, η διαχείριση και η εκπαίδευση ενηλίκων γίνεται πιο υψίστης σημασίας. Η εκπαίδευση ενηλίκων είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διαχείριση της γνώσης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μεγαλύτερη ευθύνη των οργανισμών ήταν να πάρουν τα κατάλληλα προσόντα από τους ανθρώπους που εργάζονταν ήδη στις επιχειρήσεις και να σχεδιάσουν τις απαιτήσεις των ανθρώπινων πόρων για το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης.

Με τη συγκεκριμένη εργασία μπορέσαμε να ελέγξουμε τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επαγγελματίας ώστε να ενταχθεί σε μία επιχείρηση που ασχολείται με την εφοδιαστική αλυσίδα αλλά και το πόσο σημαντική είναι για την παγκόσμια οικονομία η διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας και γενικότερα οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα logistics. Καταλήξαμε στον ορισμό του ταλέντου δηλαδή στο σύνολο των ικανοτήτων που πρέπει να έχει ένα άτομο, τα χαρακτηριστικά του, τη γνώση, την ευφυΐα, τη διορατικότητα, τη στάση, το χαρακτήρα και τη συμπεριλαμβανομένης ικανότητά τους να μάθουν και να αναπτυχθούν. Στη συνέχεια οι οργανισμοί θα πρέπει να ανακαλύψουν με τη βοήθεια των στελεχών τους το «κρυφό ταλέντο» του κάθε εργαζόμενου, βοηθώντας τους να το συνειδητοποιήσουν προς όφελος της ομάδας ενθαρρύνοντας τους τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων τους.

Βασική όμως είναι και η σχέση υπαλλήλου και επιχείρησης ανάμεσα στους προσωπικούς και τους οργανωτικούς στόχους. Από την μία πλευρά η επιχείρηση καλείται να είναι αποτελεσματική στους βασικούς της ετήσιους στόχους ώστε να παραμένει υγιής ως επιχείρηση και να είναι ανταγωνιστική στην αγορά , αλλά από την άλλη πλευρά θα πρέπει πέρα από τους στόχους του

οργανισμού , οι υπάλληλοι να θέτουν τους προσωπικούς τους στόχους και να τους υλοποιούν όσο το δυνατόν πιο άμεσα ώστε να υπάρχει προσωπική και συνολική εξέλιξη και βελτιστοποίηση.

Η Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis) είναι ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης, το οποίο επιτρέπει σε ένα οργανισμό να συγκρίνει τα δεδομένα δύο καταστάσεων, μια εκ των οποίων αποτελεί την κατάσταση αναφοράς δηλαδή την επιθυμητή κατάσταση. Στη συνέχεια τονίσαμε τις προκλήσεις που μπορεί να λάβει ο HRM μέσα από τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει για την σωστή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης ταξινομήθηκαν οι αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν πίνακα ώστε να παρουσιαστούν οι μέθοδοι αξιολογήσεως σε σχέση με κάποια ουσιαστικά παραδείγματα που δόθηκαν.

Ωστόσο, προκειμένου να μετατραπούν δεδομένα και μετρήσεις σε ουσιαστικές γνώσεις και να επιτρέπουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καταλήγοντας στο «μαύρο κουτί».

Τέλος , καταλήξαμε στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Και επειδή έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό ως συνάρτηση και το ανθρώπινο δυναμικό ως επαγγελματίες είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις και να επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς, δημιουργήσαμε έναν πίνακα που παρουσιάζει κάποιους σημαντικούς ερευνητές σε σχέση με τα μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν όσον αφορά τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.

*Μέσα από την έρευνα που κάναμε , καταλήξαμε στο εξής συμπέρασμα : **Η εφοδιαστική αποτελεί βασικό κομμάτι της οικονομίας και για να έχει τα ανάλογα αποτελέσματα στην αγορά εργασίας , πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες.***

8. Βιβλιογραφία.

TARGET jobs, 2017. *Save to dashboard Key skills for logistics and supply chain graduate jobs.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://targetjobs.co.uk/career-sectors/logistics-transport-and-supply-chain/advice/441481-key-skills-for-logistics-and-supply-chain-graduate-jobs>

[Πρόσβαση 9 July 2017].

Ackoff, R., 1989. From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), pp. 3-9.

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Baron, J. & Kreps, D., 1999. Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), pp. 29-53.

Barry, D. C. D. C. & Stephen, J. C., 1997. Navigating the Garbage Can: How Agendas Help Managers Cope with Job Realities. *Academy of Management Executive*, 11(2), pp. 26-42.

Beechler, S. & Woodward, I. C., 2009. The global war for talent. *Journal of international management*, 15(3), pp. 273-285.

Beyer, J. M. P. ,. και συν., 1997. The Selective Perception of Managers Revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 716-737.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M., 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition.. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129-136.

Boxall, P. & Purcell, J., 2011. *Strategy and human resource management*. Third επιμ. New York: Palgrave Macmillan.

Campbell, R. & Garfinkel, L., 1996. Performance management strategies for success. *HR Magazine*, 41(6), pp. 98-102.

Cappelli, P., 2000. A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 103-111.

Cappelli, P., 2008. Talent management for the twenty-first century.. *Harvard Business Review*, 86(3), pp. 74-81.

Cappelli, P. a. N. R., 1994. New Work Systems and Skill Requirements. *International Labour Review*, 133(2), pp. 205-221.

Carroll, S. J. & Gillen, D. J., 1987. Are the Classical Management Functions Useful in Describing. *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 38-51.

Chambers, E. και συν., 1998. The war for talent. *The Mckinsey Quarterly*, Τόμος 3, pp. 1-8.

De Voe, L. & Neal, K., 2005. When business intelligence equals business value. *Business Intelligence Journal*, 10(3), p. 57.

Delery, J. E. & Doty, D. H., 1996. Modes of theorizing in strategic management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

Dulebohn, J. H. & Johnson, R. D., 2013. Human resource metrics and decision support: A classification framework.. *Human Resource Management Review*, 23(1), pp. 71-83.

Elahaye, B. L., 2011. *Human Resource Development Managing Learning and Knowledge Capital*. Third edition επιμ. Prahran VIC 3181 Australia: Tilde University Press.

Elbashir, M. Z., Collier, P. A. & Davern, M. J., 2008. Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal Of Accounting*, 9(3), pp. 135-153.

Eldson, R., 1999. Creating Value and Enhancing Retention through Employee Development: TheSun Microsystems Experience,". *Human Resource Planning*, pp. 39-47.

Fagerberg, J., Landström, H. & Martin, B. R., 2012. Exploring the emerging knowledge base of "the knowledge society". *Research Policy*, 41(7), pp. 1121-1131.

Fernández-Aráoz, C., 2005. Getting the right people at the top. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), p. 67.

Fitz-Enz, J. & John Mattox, I. I., 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. s.l.:John Wiley & Sons.

Fogg, D. C., 1999. *Implementing Your Strategic Plan: How to Turn "intent" Into Effective Action for Sustainable Change*. s.l.:s.n.

Gatewood, R. D. & Hubert, S. F., 1994. *The Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers*. New York: Human Resource Selection.

Ginter, J. L. & Londe, B. J. L., 2001. *The Ohio State University 2001 Survey of Career Patterns in Logistics*. USA: Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

Goleman, D., 1998. What Makes a Leader? ". *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 93-106.

Guthridge, M., Komm, A. & Lawson, E., 2008. Making talent management a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, Τόμος 1, p. 48.

Harrison, A. & Hoek, R., 2013. *Logistics μανατζμεντ & στρατηγική*. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Rosili.

Hendrickson, A., 2003. Human resource information systems: Backbone technology for contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, Τόμος 24, pp. 381-394.

Hendrickson, A., 2003. Human resource information systems: Backbone technology for contemporary human resources.. *Journal of Labor Research*, 24(3), pp. 382-394.

Heuvel, S. & T., B., 2017. The rise (and fall?) of HR analytics: a study into the future application, value, structure, and system support.. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), pp. 1-38.

Hunter, J. E. & Hunter, R., 1984. Validity and Utility of Alternative Predictors. *Psychological Bulletin*, 96(1), pp. 72-98.

Hunt, S. D. & Robert, M. M., 1995. "The Comparative Advantage Theory of Competition,. *Journal of Marketing*, pp. 1-22.

Ireland, R. D., Michael, A. H., S. Michael, C. & Donald, L. S., 2001. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 49-63.

Kavanagh, M., Thite, M. & Johnson, R., 2012. *Human resource information systems: basics, applications and future directions*.. Third edition επιμ. California: Sage Publishing Inc.

- La Londe, B. J. & Pohlen, T. L., 2000. *The Ohio State University 2000 Survey of Career Patterns in Logistics*. USA: Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Larson, P. & Halldorsson, A., 2010. Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey.. *International Journal of Logistics Research and Applications*, pp. 17-31.
- Laudon, K. C. και συν., 2012. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Pearson.
- Legge, K., 1978. *Power, innovation and problem-solving in personal management*.. UK: MacGraw-Hill Book Company.
- Lengnick-Hall, M. L. & Moritz, S., 2003. The impact of e-HR on the human resource management function.. *Journal of Labor Research*, 3(24), pp. 365-379.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J., 2006. Talent management : A critical review. *Human resource management review*, 16(2), pp. 139-154.
- Macky, K., 2015. HR Technology: past, present and future.. *Human Resources*, 19(6), pp. 26-27.
- Management Study Guide, 2014. *MSG Management Study Guide / Assessment Methodologies to Evaluate Competencies*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.managementstudyguide.com/assessment-methodologies.htm>
[Πρόσβαση 2014].
- Marler, J. & Fisher, S., 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management.. *Human Resources management review*, 23(1), pp. 18-36.
- Marx, M. a. J. R. C., 1993. Tactics for Smarter Hiring. *Mortgage Banking*, 1(1), pp. 1-14.
- McClelland, D. C., 1973. Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1(1), pp. 1-14.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E., 1988. Job Experience Correlates of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 327-330.
- Minelli, M., Chambers, M. & Ambiga, D., 2012. *Big data, big analytics: emerging business intelligence and analytic trends for today's businesses*.. s.l.:John Wiley & Sons.

- Mintzberg, H. a. F. W., 2001. Decision Making: It's Not What You Think. *Sloan Management Review*, 42(3), pp. 89-93.
- Moreno-Jiménez, J. M. και συν., 2012. A collaborative platform for cognitive decision making in the Knowledge Society. *Computers in Human Behavior*, 28(5), pp. 1921-1928.
- Mosel, J. N., 1952. The Validity of Rational Ratings of Experience and Training. *Personnel Psychology*, 5(1), pp. 313-329.
- Mosier, C. I., 1946. Rating Experience and Training in Public Personnel Selection. *Educational and Psychological Measurement*, 6(3), pp. 313-329.
- Murphy, P. R. & Poist, R. F., 1991. Skill Requirements of Senior-Level Logistics Exec-utives: An Empirical Assessment. *Journal of Business Logistics*, 12(2), pp. 73-94.
- Negash, S., 2004. Business intelligence. *The communications of the Association for Information Systems*, 13(1), pp. 177-195.
- Nonaka, I. & Hirotaka, T., 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oltra, V. & Vivas-López, S., 2013. Boosting organizational learning through team-based talent management : What is the evidence from large spanish firms?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1853-1871.
- Roberts, B., 2009. Analyze This!. *HR Magazine*, 54(10).
- Rowley, J., 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy.. *Journal of Information Science*, 33(2), pp. 163-180.
- Rudin, K. & Cressy, D., 2003. Will the real Analytic Application please stand up?. *Dm Review*, 13(1), pp. 30-41.
- Sandberg, J., 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 9-25.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 2005. A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective.. *Management Revue*, 16(1), pp. 11-35.

Shippmann, J. S. και συν., 2000. The Practice of Competency Modelling. *Personnel Psychology* 53, pp. 703-740.

Singer, M. S. & Bruhns, C., 1991. Relative Effect of Applicant Work Experience and Academic Qualifications on Selection Interview Decisions: A Study of Between-Sample Generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), pp. 550-559.

Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K. & R., J., 2015. The influence of technology on the future of human resource management.. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216-231.

Tansley, C., Kirk, S. & Tietze, S., 2013. The currency of talent management—A reply to “talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 337-340.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B., 2013. Talent management and the relevance of context :Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 326-336.

Ulrich, D., 2008. The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(2).

Ulrich, D. & Dulebo, J. H., 2015. Are we there yet? What’s next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 188-204.

Van, H., Remko, I., Robina, C. & Richard, W., 2002. “Managers in Supply Chain Management, the Critical Dimension,”. *Supply Chain Management*, pp. 119-125.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Phanish, P., 2001. Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Review*, 44(1), pp. 134-143.

Walsh, K., Sturman, M. & Longstreet, J., 2010. *Key issues in strategic human resources*, Ithaca: Cornell University School of Hotel Administration: The Scholarly Commons.

Watson, H. J. & Wixom, B. H., 2007. The current state of Business Intelligence. *Computer*, 40(9), pp. 96-99.

Werawat, P., n.d. *The Application of Competency Modeling for Human Resource Management: A Holistic Inquiry*. s.l.:s.n.

Wierenga, B. & Gerrit H., V. B., 1997. The Integration of Marketing Problemsolving. *Journal of Marketing*, 63(1), pp. 23-37.

Βιβλία, Δ., 2017. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή*, Αθήνα: s.n.

Λάϊος, Λ., 2010. *Διοίκηση Εφοδιασμού*. Πειραιάς: Εκδόσεις Humantec.

Λιανού, Μ., 2016. *Η έννοια της στρατηγικής στα logistics*, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 2014. <http://www.uoi.gr>. [Ηλεκτρονικό]
Available at: [www.logistics.tuc.gr/contents/lessons/hrm.../personnel assessment.ppt](http://www.logistics.tuc.gr/contents/lessons/hrm.../personnel_assessment.ppt)
[Πρόσβαση 2 Μάρτιος 2017].

Σιφνιώτης, Κ., 1997. *Logistics Managment : θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Φραντζίδα, Ά., 2015. *ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ*, ΑΙΓΑΛΕΩ: ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ .

Ψαρόπουλος, Δ. Χ., 2014. [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_8274.html
[Πρόσβαση 1 July 2017].