
1

Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

1.1. Εισαγωγή

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο - τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση - ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, κ.ά). Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει ν' ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθε-

σία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.ά.).

- Η καταγραφή των αδυναμιών - ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά.).
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

1.1.1. Κύκλος ζωής της επιχείρησης, εταιρική κουλτούρα και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων

Τόσο ο επιχειρησιακός στρατηγικός προγραμματισμός όσο και ο ανάλογος για τους ανθρωπίνους πόρους επηρεάζεται σημαντικά από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και από την κουλτούρα που διακρίνει τη διοίκηση και γενικά όλους τους εργαζόμενους.

Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της, μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, μια μικρή -τριών χρόνων- επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας έχει διαφορετικές ανάγκες σε προσωπικό συγκριτικά με μια μεγάλη, χρόνια καθιερωμένη, τραπεζική επιχείρηση. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται αυξάνονται οι ανάγκες για δομή, τυποποίηση διαδικασιών κι έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοσθούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το εργατικό δυναμικό.

Ο όλος προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από το αν η επιχείρηση είναι νέα, μόλις έχει εισέλθει στον κλάδο, αναπτύσσεται, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Με βάση αυτά τα στάδια ανάλογοι θα είναι και οι στόχοι που θα τεθούν καθώς και τα σχέδια για την επίτευξή τους σ' επιμέρους δραστηριότητες/ λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως: στελέχωση, ανταμοιβή, εκπαίδευση/ανάπτυξη και εργασιακές σχέσεις. Σχετικός είναι ο πίνακας 1.1., στην επόμενη σελίδα.

Τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, όλων των εργαζομένων, σε

Πίνακας 1.1.

Στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης και ανάλογες δραστηριότητες για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Στάδιο Κύκλου Ζωής της Επιχείρησης	Δραστηριότητες για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων			
	Στελέγωση	Ανταμοιβή	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Εργασιακές Σχέσεις
Εισαγωγή	Απόκτηση του καλύτερου δυναμικού από την αγορά εργασίας	Ίση ή και μεγαλύτερη από ό,τι ισχύει στην αγορά για να προσελκύσει τους πλέον ικανούς.	Προσδιορίζονται οι απαιτούμενες δεξιότητες και τα πρόσόντα και αναπτύσσονται σχέδια σταδιοδρομίας.	Ορίζεται η φιλοσοφία της επιχείρησης σε βασικά θέματα εργασιακών σχέσεων.
Ανάπτυξη	Επί πλέον προσλήψεις. Εξέδρα διαδοχής στελεχών. Διαχείριση "εσωτερικών" μετακινήσεων (προσωπικού)	Ανταγωνιστικές ανταμοιβές. Δίκαιο ("εσωτερικό") σύστημα ανταμοιβών. Καθιέρωση δόμης (συστήματος) ανταμοιβών.	Εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών για τη λειτουργία της επιχείρησης σ' ομαδικό επίπεδο.	Σχέδια κι ενέργειες για τη διατήρηση εργασιακής ειρήνης, υποκίνησης εργαζομένων και βελτίωσης ηθικού.
Ωρίμανση	Εσωτερικές μετακινήσεις (εργαζομένων) για κάλυψη αναγκών. Προσπάθειες για διατήρηση των θέσεων εργασίας.	Έλεγχος του κόστους μισθών/ημερομισθίων, χρηματικών κινήτρων, πρόσθετων παροχών.	Ενέργειες για τη διατήρηση της προσαρμοστικότητας και των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των εργαζομένων.	Βελτίωση παραγωγικότητας. Έλεγχος εργασιακού κόστους και διατήρηση εργασιακής ειρήνης.
Παρακμή	Σχέδια και ενέργειες για μείωση προσωπικού και επανοποθετήσεις.	Υλοποίηση σχεδίων για ενδοστηρότερο έλεγχο του εργασιακού κόστους.	Επανεκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες για σταδιοδρομία, υπό τα νέα δεδομένα.	Βελτίωση παραγωγικότητας. Ευελιξία στους κανόνες εργασίας. Πολιτικές απασχόλησης και διαπραγματεύσεις για τη διατήρηση μονιμότητας, υπό τα νέα δεδομένα.

Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, West Publ. Corporation, N.Y., 1994, σελ. 59 (τροποποιημένος).

μια επιχείρηση ορίζονται ως **οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα**. Αυτά τα συστήματα δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό στόχων.¹

Μια, κατά τ' άλλα ορθή, πολιτική προσωπικού θα μπορούσε να ακυρωθεί στην πράξη αν είναι αταίριαστη με τις αξίες και το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι. Μια αναδιοργάνωση θα μπορούσε ν' αποτύχει ή να "τραβήξει" σε χρόνο αν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν πως είναι αντίθετη με τα συμφέροντά τους, όπως αυτοί τα νομίζουν. Ή ακόμη, ο τρόπος που μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τους εξωτερικούς κινδύνους ή την πραγματικότητα επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων σ' αυτήν.

Έτσι, για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων αλλά και ιδιαίτερα για τον καθορισμό στόχων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (προσλήψεις, ανταμοιβές, αναδιοργάνωση, κ.ά.) θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η οργανωσιακή κουλτούρα.

1.1.2. Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους, με βάση τις πληροφορίες και δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των γραμμικών και επιτελικών διευθύνσεων, όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό, ειδικότητες και προσόντα και τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν, στα μέχρι τώρα σχέδια και δράσεις (για το προσωπικό). Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά εργασίας) είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος² ανθρωπίνων πόρων. Το πρόγραμμα αυτό εγκρίνει τελικά η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Στον Πίνακα 1.2. παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών.

1. Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996, σελ. 85-91.
2. J. Smith & G.E. Davis, Human Resource Planning, Human Resource Management, Vol.31 No 1-2, 1992, σελ. 81-93

Πίνακας 1.2.: Ευθύνες για τον (Π)ρογραμματισμό (Α)νθρώπινων (Π)όρων

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none"> • Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων 	Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, στις διευθύνσεις τους.
<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης 	Εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες και δεδομένα, για τον προγραμματισμό Α.Π., με τους ειδικούς της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων
<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό Α.Π. 	Συσχετίζουν και ενοποιούν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεών τους με τα σχέδια για τους ανθρώπινους πόρους.
<ul style="list-style-type: none"> • Συλλέγει, συνθέτει και αναλύει τις πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεών τους. 	Παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος Α.Π. για να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές.
<ul style="list-style-type: none"> • Καθορίζει τις στρατηγικές για τους Ανθρώπινους Πόρους 	Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας (μέσα στην επιχείρηση) των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα Ανθρώπινων Πόρων.
<ul style="list-style-type: none"> • Υλοποιεί το πρόγραμμα Α.Π. όπως εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση 	

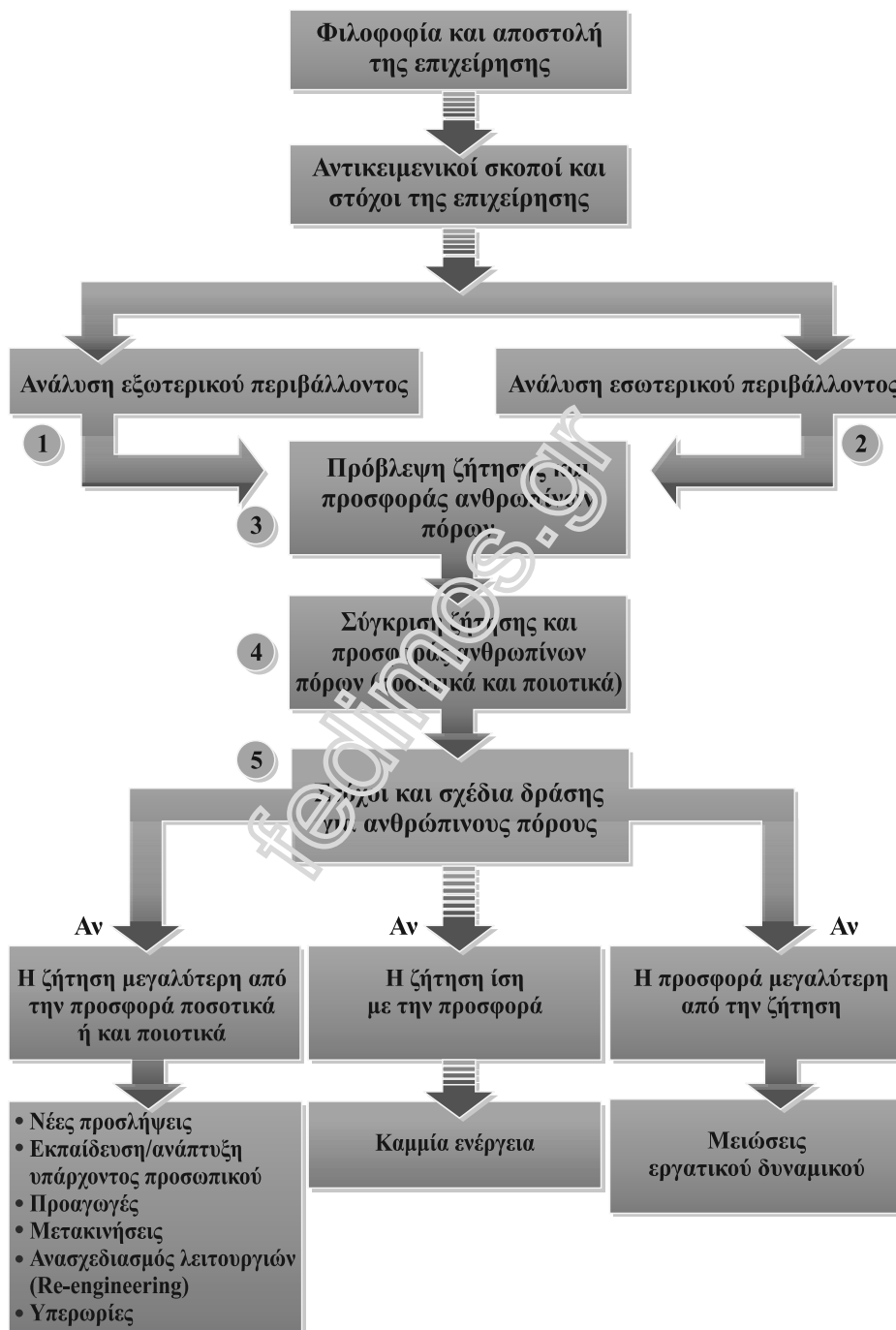
Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ.62

1.2. Διαδικασία ή βήματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες - βήματα. Σχετικό είναι το Σχήμα 1.1. της επόμενης σελίδας.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επι-

Σχήμα 1.1. Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων



χείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειασθούν; Ποιας ειδικότητας και ποιών προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αποτελούν τα πρώτα βήματα - ενέργειες (1, 2, 3) για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο βήμα γίνεται σύγκριση ποσοτική και ποιοτική, μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και καθορίζονται τα σχέδια δράσης, ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρωπίνων πόρων (5ο βήμα). Τα επί μέρους βήματα αυτής της διαδικασίας, έχουν ως εξής:

1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο προσωπικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως, οι όποιες αλλαγές συμβαίνουν σ' αυτή την αγορά ή οι όποιες συνθήκες επικρατούν έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να βρει, προσελκύσει κι απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους, γι' αυτήν, υποψήφιους. Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα εξής:

α. Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα

Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, έχουν να κάνουν με το φύλλο (π.χ. ο αριθμός των υποψηφίων να εργασθούν γυναικών είναι αρκετός για να καλύψει τη ζήτηση;), την εθνικότητα (π.χ. ποιας εθνικότητας είναι οι υποψήφιοι στην αγορά εργασίας; μετανάστες από τρίτες χώρες - γνωρίζουν ελληνικά; πολιτικοί και οικονομικοί μετανάστες από Αλβανία, Ρουμανία, Ασιατικές χώρες - γνωρίζουν τη γλώσσα, έχουν εμπειρία βιομηχανικού εργάτη ή υπαλλήλου γραφείου; κ.λπ.), το μορφωτικό επίπεδο (π.χ. υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι στην αγορά εργασίας, που να έχουν το απαιτούμενο μορφωτικό επίπεδο ή τη συγκεκριμένη εξειδίκευση; Ο συνεχώς διογκούμενος αριθμός των ανέργων πτυχιούχων πανεπιστημιακών σχολών αποτελεί πραγματική ευκαιρία για απασχόλησή τους; Η σχετική έλλειψη υποψηφίων με τεχνικές γνώσεις πως επιδρά στα σχέδια για κάλυψη ανάλογων θέσεων;). Στις αλλαγές αυτές πρέπει να προστεθεί και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των περιπτώσιακά ή μερικώς εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεεργασία. Ο στρατηγικός

σχεδιασμός απαιτεί μια συνεχή παρακολούθηση αυτών των παραγόντων, εφόσον επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης για επιβίωση κι ανάπτυξη.

β. Κυβερνητικές αποφάσεις

Η επιρροή - επέμβαση των κυβερνήσεων γίνεται μέσω νόμων και διατάξεων, που αφορούν την απασχόληση (π.χ. όροι πρόσληψης κι απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο εργασίας, σχήματα υπερωριών) τις αμοιβές (π.χ. ελάχιστα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογία, εργοδοτικές εισφορές, αποζημίωση, επιδοτήσεις), πρόσθετες παροχές και επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλιση, κ.ά. Όλα αυτά, καθώς και οι διατάξεις που αφορούν την απασχόληση αλλοδαπών (π.χ. πράσινη κάρτα για όσους είναι πολίτες χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ελεύθερη διακίνηση - ίσα δικαιώματα για όσους είναι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

γ. Οικονομικές συνθήκες

Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή την περιοχή (ή ακόμη και διεθνώς) επηρεάζει τον όγκο εργασιών και άρα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας, γενικότερα και του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ειδικότερα, σαφώς θα επηρεάσει τα προγράμματα στελέχωσης κι ανταμοιβής. Άκρως ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής, το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των πρόσθετων παροχών και κινήτρων που προτίθεται να δώσει η επιχείρηση.

Το ύψος της ανεργίας γενικής (π.χ. συρρίκνωση πρωτογενούς τομέα, αύξηση του τριτογενούς) ή κλαδικής (κλείσιμο επιχειρήσεων, δημιουργία νέων επιχειρήσεων) επηρεάζει τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και άρα τις ευκαιρίες ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων να υλοποιήσουν τα προγράμματά τους. Ένα ποσοστό ανεργίας 5% είναι πολύ διαφορετικό και σημαίνει πολλές και διαφορετικές δυνατότητες απασχόλησης και ανταμοιβής από ένα ποσοστό π.χ. 15% ή 20%.

δ. Ανταγωνιστές

Οι στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης και απασχόλησης των ανταγωνιστών (είτε είναι εθνικές είτε πολυεθνικές επιχειρήσεις) επηρεάζουν σαφώς (α) τις πρακτικές και προγράμματα προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων (δεν επιλέγουν μόνο οι επιχειρήσεις το προσωπικό τους αλλά και οι ίδιοι οι υποψήφιοι - τουλάχιστον όσοι πρόκειται να καλύψουν ανώτερες κι ανώτατες θέσεις ή θέσεις πολύ εξειδικευμένες), (β) το ύψος και σχήματα ανταμοιβών που πρέπει να πληρώνει η επιχείρηση - αν, π.χ.

επιθυμεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, δεν μπορεί να πληρώνει μικρότερους μισθούς απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της, (γ) τις πολιτικές και πρακτικές εκπαίδευσης, προαγωγών, κ.ά. – δεν μπορεί η επιχείρηση να υστερεί σε προγράμματα εκπαίδευσης, ή σε συστήματα προαγωγών έναντι των ανταγωνιστών της και να προσδοκά ότι θα κρατήσει το (ταλαντούχο τουλάχιστο) προσωπικό της.

ε. Χαρακτηριστικά της χώρας / περιοχής

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σ' ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (πόλη, περιοχή, εθνικό - διεθνές επίπεδο). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως π.χ. αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, επηρεάζουν τη δυνατότητά της να βρει ν' απασχολήσει και ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Οι εθνικές μειονότητες, που συνήθως καλύπτουν θέσεις ανειδίκευτου και ημιειδικευμένου εργατή, μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για φθηνό εργατικό δυναμικό αλλά και να δημιουργήσουν προβλήματα συνύπαρξης και συνεργασίας.

Το κλείσιμο επιχειρήσεων, στην περιοχή, δημιουργεί πηγή διαθέσιμου και φθηνότερου ίσως εργατικού δυναμικού που θα πλησιάσει μόνο του την ίδια την επιχείρηση. Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής είτε γενική είτε κλαδική δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του. Η μετακίνηση εργατικού δυναμικού προς τα οικονομικά κέντρα (οικονομικοί μετανάστες) δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για εξεύρεση προσωπικού. Ακόμη, τα πρότυπα ζωής ή το εδόσημα αξιών των εργαζομένων σε μια περιοχή είναι πιθανό να τους κάνει αρνητικούς στις γεωγραφικές μετακινήσεις λόγω αντικειμένου της δουλειάς ή λόγω προαγωγής π.χ., κάτι το οποίο θα επηρεάσει τις δυνατότητες κάλυψης ορισμένων θέσεων εργασίας ή τα σχέδια διαδοχής στελεχών, για την επιχείρηση.

2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση αυτή σκοπό έχει να διαπιστώσει αν η ζήτηση σ' ανθρώπινους πόρους, από την επιχείρηση, καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοστικά –δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητες– και ποιοτικά – δηλαδή σε προσόντα κι εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δύο στάδια: πρώτο, **ανάλυση θέσεων εργασίας** και δεύτερο, καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Έτσι, ως προς το πρώτο στάδιο θα πρέπει (α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) και ποια η σχέση μεταξύ τους, (β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ' έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτε-

λούν την κάθε εργασία), (γ) να εξετασθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας (ή ο αυτοματισμός κι η υφιστάμενη τεχνολογία καταργούν στην πράξη τη συγκεκριμένη θέση) και (δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγραφούν (τίτλος, περιεχόμενο) οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το υφιστάμενο γενικό οργανόγραμμα αλλά και τα οργανογράμματα των επί μέρους διευθύνσεων και τμημάτων καθώς και οι υπάρχουσες περιγραφές των θέσεων εργασίας, ακόμη δε και οι προϊστάμενοι, μπορούν ν' αποτελέσουν μια καλή πηγή γι' άντληση στοιχείων και πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση των εργασιών (βλέπε σχετικά κεφάλαιο 2).

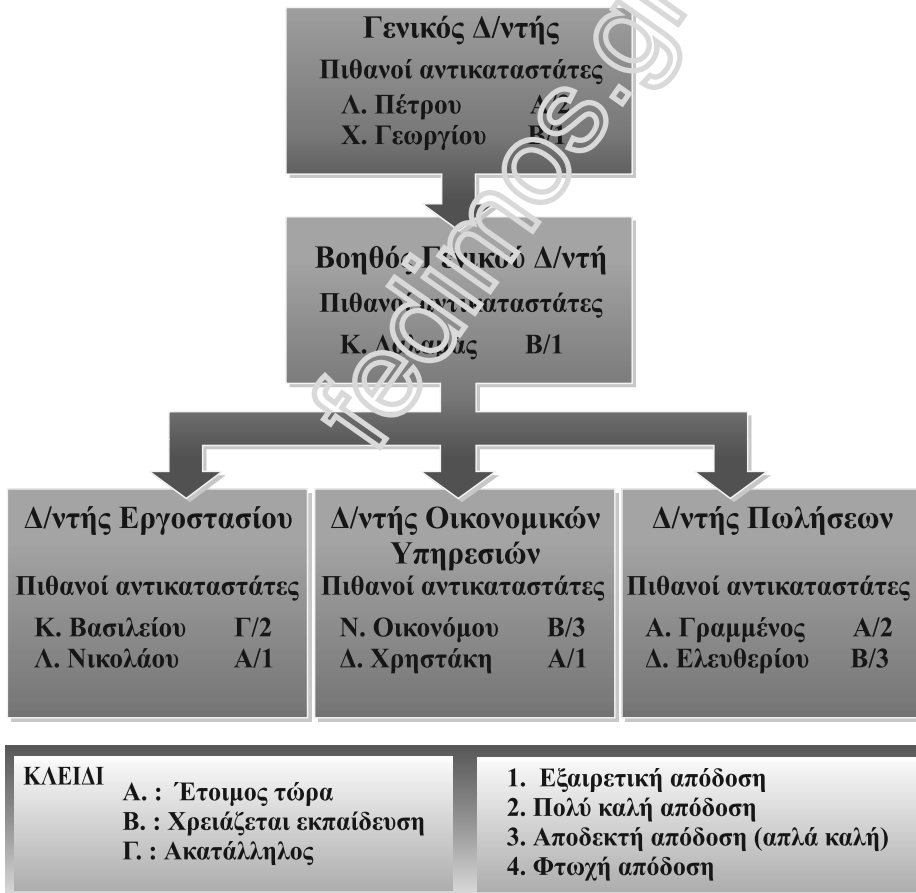
Η καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων αποτελεί το δεύτερο τμήμα αυτής της "εσωτερικής" ανάλυσης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείξουν τις τυχόν ελλείψεις - αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες. Χρειάζεται λοιπόν η επιχείρηση να γνωρίζει αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και πότε, από την αγορά εργασίας. Ποιες συγκεκριμένες ελλείψεις σε προσόντα κι ικανότητες εντοπίζονται; (Για παράδειγμα, με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό, η Τράπεζα ΑΒΓ σχεδιάζει να λειτουργήσει 50 νέα καταστήματα τα επόμενα δύο χρόνια. Υπάρχουν ικανοί υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών κι υποδιευθυντών; Ποιους περιορισμούς / προτιμήσεις έχουν τα στελέχη για γεωγραφικές μετακινήσεις; Πόσοι από τους ήδη εργαζόμενους είναι στην ίδια ηλικιακή ομάδα – κι άρα τι προβλήματα θα δημιουργηθούν από την αποχώρησή τους λόγω συνταξιοδότησης, τα επόμενα δύο χρόνια); Πόσο τεχνολογικά απαξιωμένο είναι το προσωπικό π.χ. πόσοι γνωρίζουν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή να χειρίζονται σύγχρονες αυτόματες μηχανές στην παραγωγή;

Τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν ν' απαντηθούν μέσα από την καταγραφή δεδομένων και πληροφοριών, για το υφιστάμενο προσωπικό, με τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (αγγλική ορολογία: HRMIS - Human Resource Management Information System). Στη βάση δεδομένων αυτού του συστήματος θα καταγράφονται: τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ό,τι αφορά την απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αποδοχές, η μέχρι τώρα εξέλιξη και εκπαίδευσή του μέσα στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ή περιορισμοί που θέτει για εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση, οι δυνατότητες προαγωγής του καθ' ενός και ό,τι άλλο νομίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων ότι θα βοηθήσει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

Πέρα από το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η

κάθε επιχείρηση είναι σκόπιμο να δημιουργεί **σχέδια διαδοχής στελεχών** ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών, για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανωτέρων κι ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή "εμπλουτισμένου" οργανογράμματος. Δηλαδή, στο κάθε τετραγωνάκι πέρα από το όνομα και τον τίτλο θέσης του στελέχους (που κατέχει τώρα τη θέση) θα γράφεται το πότε θ' αποχωρήσει, τα ονόματα πιθανών αντικαταστατών του, πότε θα είναι έτοιμοι και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας να καταλάβουν αυτή τη θέση (Σχήμα 1.2).

Σχήμα 1.2. Σχέδιο αντικατάστασης/ διαδοχής ανωτάτων στελεχών



3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων

Η πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, βασισμένη στα στοιχεία - δεδομένα που έχουν προκύψει από την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι το επόμενο βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού. Οι μέθοδοι πρόβλεψης είναι πολλές, από απλές εκτιμήσεις μέχρι πολύπλοκα μαθηματικά υποδείγματα. Το ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση σχετίζεται αφ' ενός με το μέγεθός της κι αφ' ετέρου με τη χρονική περίοδο που θέλει να καλύψει. Οι περισσότερες μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις κάνουν πρόβλεψη για βραχυχρόνια και μεσοχρόνια διαστήματα.

Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

α. Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης

- Απλή εκτίμηση (του στελέχους), π.χ. θα χρειασθούν 10 πωλητές και 2 υπάλληλοι για τον επόμενο χρόνο
- Εμπειρικοί κανόνες, που έχουν αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία, π.χ. ένας προϊστάμενος για κάθε 10 υπαλλήλους ή μια διοικητική υπάλληλος για κάθε 20 εργαζόμενους.
- Ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο. Οι προσωπικές εκτιμήσεις των στελεχών συζητούνται σ' επίπεδο ομάδας για να καταλήξουν στην τελική πρόβλεψη
- Τεχνική "Delphi". Στην τεχνική αυτή, αποστέλεται στους ειδικούς (συνήθως στελέχη διευθύνσεων κι ανώτατα στελέχη) ερωτηματολόγιο για το πώς προβλέπουν να εξελιχθεί η ζήτηση το επόμενο χρονικό διάστημα. Με βάση τις απαντήσεις δημιουργείται ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει τα σημεία-ερωτήσεις στα οποία συμφωνούν τα περισσότερα στελέχη κι αποστέλεται ξανά για να ζητηθεί η γνώμη τους. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρις ότου καταλήξουν όλοι σε μια κοινά αποδεκτή εκτίμηση.

β. Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων

- *Ανάλυση παλινδρόμησης*. Παρέχει στατιστικές συγκρίσεις των σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (στο παρελθόν) π.χ. ύψος πωλήσεων και αριθμός πωλητών.
- *Προσομοίωση μοντέλων*. Πρόκειται για αναπαραστάσεις πραγματικών καταστάσεων σε μια γενικευμένη μορφή και χρησιμοποιείται από σχετικά λίγες επιχειρήσεις.
- *Δείκτες παραγωγικότητας*. Ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων υπολογίζεται με βάση το δείκτη παραγωγικότητας, δηλαδή το πόσες μονάδες προϊόντος παράγει ο υπάλληλος (μέσος όρος). Υπολογίζο-

νται δείκτες συνολικά για την επιχείρηση αλλά και για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες εφαρμόζονται στις προβλέψεις πωλήσεων κι έτσι προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων.

- *Δείκτες έμμεσης / επιτελικής εργασίας.* Η σχέση π.χ. μεταξύ εργατών παραγωγής και διοικητικών υπαλλήλων αποτελεί ένα τέτοιο δείκτη, που χρησιμοποιείται για να υπολογισθεί ο αριθμός των απαιτούμενων διοικητικών υπαλλήλων.
- *Πίνακας πιθανότητας μετακίνησης (Markov analysis).* Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική των (πιθανών) μετακινήσεων/ αποχωρήσεων των εργαζομένων. Είναι ένας απλός μαθηματικός υπολογισμός των πιθανοτήτων, ο κάθε εργαζόμενος να παραμείνει ή να μετακινηθεί (ακόμη και ν' αποχωρήσει) από τη θέση εργασίας, για ένα συγκεκριμένο, στο μέλλον, χρονικό διάστημα (συνήθως ένα έτος). Στη συνέχεια, αυτές οι πιθανότητες πολλαπλασιάζονται με τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε εργασία (π.χ. λογιστές, πωλητές, τεχνικοί, κ.ο.κ.) στην αρχή του έτους, δίνοντας έτσι τον αριθμό των ατόμων που θα είναι σε κάθε θέση (ή διοικητικό επίπεδο) στο τέλος του έτους.

Γενικά, κατά την πρόβλεψη ανθρωπίνων πόρων, ανεξάρτητα της μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης (πόσες νέες μονάδες θα δημιουργηθούν, πόσες θα κλείσουν, που και πότε, νέος τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί).
- Προγράμματα παραγωγής πωλήσεων και προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα (βραχυχρόνια βάση).
- Στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (βραχυχρόνια βάση).
- Πρότυπα αποδόσεως εργαζομένων.
- Διαρθρωτικές αλλαγές (π.χ. μείωση διοικητικών επιπέδων, κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών).

Για την πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων (πόσους, ποιους, με ποια προσόντα και πότε θα είναι διαθέσιμοι), οι υπεύθυνοι προγραμματισμού λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τους παράγοντες/συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (βλέπε σχετικά σελ. 33-35) όσο και τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της, σε όρους εργατικού δυναμικού.

Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται κατά βάση από τις προαγωγές και

Πίνακας 1.3. Μετακινήσεις / ροή προσωπικού για την επόμενη διετία

Κατηγορία εργαζομένων	% να αποχωρήσει (έξοδος)	% να παραμείνει		
		Διευθυντές	Τμηματάρχες	Υπάλληλοι
Διευθυντές n = 12	10% 1	90% 11	—	0%
Τμηματάρχες n = 40	15% 6	20% 8	63% 25	2% 1
Υπάλληλοι n = 600	20% 120	—	10% 60	70% 420
Προβλεπόμενη προσφορά	127	19	85	421

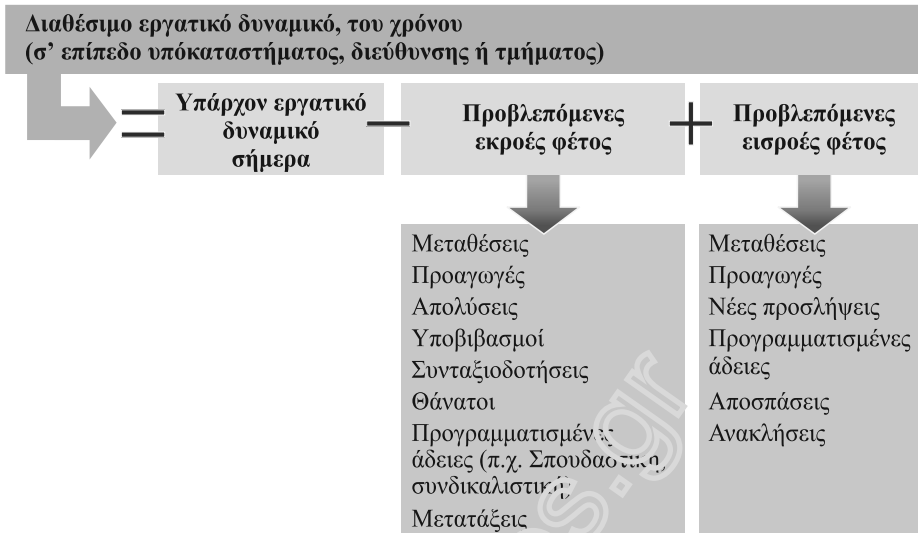
εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις). Τα άτομα ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην επιχείρηση, όπου λόγω "ωρίμανσης" και ανάπτυξης εξελίσσονται και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις (προαγωγές) ή αναλαμβάνουν σοβαρότερες και πιο υπεύθυνες αρμοδιότητες (μετακινήσεις από τμήμα σε τμήμα ή από διεύθυνση σε διεύθυνση). Στις εσωτερικές μετακινήσεις υπολογίζονται και οι υποβιβασμοί.

Οι προαγωγές και οι εσωτερικές μετακινήσεις μπορεί να μην επηρεάζουν το συνολικό αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης αλλά σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης θεωρούνται αποχωρήσεις ή προσλήψεις και πρέπει να προβλέπονται. Για την παρακολούθηση και πρόβλεψη των προαγωγών και των εσωτερικών μετακινήσεων χρησιμοποιούνται πίνακες διαδοχής στελεχών ή πίνακες ροής/ μετακίνησης προσωπικού (Πίνακας 1.3.).

Για να υπολογισθεί η προσφορά, μέσα από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων, σε ετήσια βάση (αν αυξάνεται ή μειώνεται) κατά διεύθυνση/τμήμα ή και γεωγραφική περιοχή.
- Το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις σ' επίπεδο διεύθυνσης/τμήματος και συνολικά.
- Το ποσοστό απολύσεων εργαζομένων, κατά κατηγορία, ειδικότητα και διεύθυνση/τμήμα.
- Το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης και επιχείρησης, σ' ετήσια βάση.
- Δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, όσον αφορά την

Πίνακας 1.4. Εκτίμηση προσφοράς εργατικού δυναμικού, για ένα χρόνο, σε επίπεδο υποκαταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος



Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 73.

εκπαίδευση (αν, π.χ. θα είναι διαθέσιμα κάποια άτομα, σε ορισμένο χρόνο με συγκεκριμένα προσόντα).

- Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων, κατά βαθμίδα, για να υπολογισθεί ο χρόνος αποχώρησής τους ή και προαγωγή τους σε ανώτερη θέση.
- Αριθμός ατόμων με συγκεκριμένες ειδικότητες και προσόντα.

Ο Πίνακας 1.4. δίνει τη συνολική εκτίμηση προσφοράς εργατικού δυναμικού για το επόμενο έτος, σ' επίπεδο υποκαταστήματος μιας επιχείρησης.

4. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς

Με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων συγκρίνουν τα μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά. Η σύγκριση αυτή γίνεται για όλη την επιχείρηση και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα της. Προσδιορίζονται έτσι ακριβώς

πόσοι χρειάζονται να προσληφθούν ή απολυθούν, ποιας ειδικότητας και πότε. Ακόμη, πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή απ' αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν χρειάζεται να εκπαιδευθούν και σε τι αντικείμενα.

5. Στόχοι και σχέδια δράσης

Το τελευταίο βήμα, αλλά καθ' όλα καθοριστικό στη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, είναι να τεθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αν από τη σύγκριση δεν προκύπτει διαφορά ζήτησης και προσφοράς, είναι προφανές ότι δεν απαιτείται κάποια ενέργεια. Αν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε χρειάζονται στόχοι και σχέδια για την κάλυψη αυτής της διαφοράς. Για παράδειγμα, σχέδια προσέλευσης, επιλογής και προσλήψεων πλήρους ή και μερικής απασχόλησης, ή και σχέδια εκπαίδευσης για την κάλυψη των ποιοτικών διαφορών σε προσόντα, αλλά και σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων εργαζομένων για την κάλυψη αναγκών σε συγκεκριμένες περιοχές ή τμήματα.

Στην εποχή του οξύτατου ανταγωνισμού αλλά και της αυτοματοποίησης, που υποκαθιστά τον συντελεστή παραγωγής ανθρώπινη εργασία, είναι πιθανή η ανάγκη για μείωση του προσωπικού και άρα θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογα σχέδια δράσης.

1.3. Μειώσεις εργατικού δυναμικού

Αν η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση ή η επιχείρηση υποχρεούται να μειώσει το εργατικό κόστος, είτε για λόγους βιωσιμότητας είτε για λόγους ανταγωνιστικότητας, τότε θα πρέπει να προχωρήσει στον κατάλληλο σχεδιασμό. Σχεδιασμός, ο οποίος θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθόδους μείωσης, ανά κατηγορία εργαζομένων και για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Οι πιο συνήθεις μέθοδοι μείωσης προσωπικού είναι σήμερα οι εξής³:

3. (α) R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 73-77.
(β) Human Resource Management, Vol. 33, No2, 1994, περιλαμβάνει άρθρα σχετικά με τη μείωση του μεγέθους της επιχείρησης (Downsizing) - αρχές, στρατηγικές, μέθοδοι, επιπτώσεις και ρόλος των υπευθύνων προσωπικού.

α. Μειωμένες ώρες απασχόλησης

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι υπάρχει συγκεκριμένο κονδύλι για μισθούς και μεροκάματα, που η επιχείρηση μπορεί να ξοδέψει. Έτσι, λόγω της μείωσης των εργασιών και για να μην απολύσει κάποιον αριθμό εργαζομένων προτείνει σ' αυτούς να εργασθούν λιγότερο και βέβαια να πάρουν λιγότερα χρήματα. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν θετικά μια τέτοια πρακτική σε δύσκολους καιρούς, αφού είναι καλύτερα τα λιγότερα χρήματα από καθόλου (απόλυση). Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν από εκείνους τους εργαζομένους που για κάποιους λόγους (πολλά χρόνια υπηρεσίας, φύση δουλειάς, ειδικότητα) δεν θα απολύονταν και άρα θα έπαιρναν ολόκληρο το μισθό τους, δουλεύοντας κανονικά. Στην Ευρώπη, πρώτη εφάρμοσε αυτή τη μέθοδο το 1993 η Volks-Wagen εφαρμόζοντας πρόγραμμα τεσσάρων ημερών και σώζοντας 31.000 θέσεις εργασίας. Ανάλογο πρόγραμμα τεσσάρων ημερών εργασίας εφάρμοσαν και οι εταιρείες Hewlett-Packard και Digital Equipment⁴.

β. "Δανεικοί"

Η πρακτική αυτή εφαρμόζεται (κυρίως στις Η.Π.Α. και Ιαπωνία) από μεγάλους οργανισμούς για στελέχη τους που "δανείζονται" σε οργανισμούς του Δημοσίου ή σε μεγάλες επιχειρήσεις, με την προοπτική όταν οι δουλειές ανέβουν στο προηγούμενο επίπεδο να επαναπροσληφθούν. Ο οργανισμός που τους δανείζεται τους κρατά στη μισθολογική του κατάσταση, πληρώνοντας μέρος του μισθού τους μόνο.

γ. Άδεια άνευ αποδοχών

Λόγω μείωσης των εργασιών τους, οι επιχειρήσεις δίνουν άδεια άνευ αποδοχών (για όσο διάστημα χρειαστεί) συνήθως σε ανειδίκευτο προσωπικό. Στην πράξη, αυτό συχνά καταλήγει στην οριστική απόλυσή τους.

δ. Μία θέση εργασίας ανα δύο εργαζομένους

Σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση δύο εργαζόμενοι, εκ περιτροπής, εκτελούν συγκεκριμένη ποσότητα δουλειάς (που κανονικά θα αρκούσε ο ένας). Έτσι οι εργαζόμενοι αυτοί παραμένουν στη μισθοδοτική κατάσταση, αμειβόμενοι όμως κατά το ήμισυ. Η τεχνική αυτή μείωσης του προσωπικού (στην ουσία μείωσης του συνολικού εργατικού κόστους) άρχισε τη δεκαετία του 1980 στην Ιαπωνία και Αμερική και είναι αποδεκτή από εργαζομένους που λόγω υποχρεώσεων (συνήθως οικογενειακών) εξυπηρετούνται να εργάζονται σε τέτοια βάση.

4. New York Times, Europeans Ponder Working Less So More of Them Can Have Jobs, 22 Νοεμ. 1993.

ε. Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση

Με τη μέθοδο αυτή επέρχεται ουσιαστική μείωση προσωπικού μακροχρόνια, αν οι μετά την έξοδο θέσεις εργασίας παραμείνουν κενές. Πρόβλημα ίσως δημιουργηθεί αν οι εργαζόμενοι, που θα παραμείνουν, δεν μπορέσουν να διαχειριστούν τον όγκο εργασίας. Οι έξοδοι χωρίς αναπλήρωση μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά σε συνδυασμό με μια πολιτική πατώματος των προσλήψεων.

στ. Πρόωρη συνταξιοδότηση

Σ' αυτή την περίπτωση οι γηραιότεροι ή οι πολύ κοντά στη συνταξιοδότηση εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για αποχώρηση με την παροχή οικονομικών κινήτρων. Για να πετύχει η πρόωρη συνταξιοδότηση πρέπει οι εργαζόμενοι, γενικώς, να έχουν περιορισμένο χρόνο για να αποδεχθούν την προσφορά ώστε να πιεστούν και να συμβάλουν στην υλοποίηση του προγράμματος. Προσοχή χρειάζεται όταν εφαρμόζεται αυτός ο τρόπος μείωσης του προσωπικού, ώστε να μην τελεσιποιήσουν "λάθος" εργαζόμενοι, δηλαδή εργαζόμενοι τους οποίους η επιχείρηση δεν είχε σκοπό να διώξει και άφησε να φύγουν (π.χ. στελέχη κλειδιά, υπάλληλοι ειδικότητας).

ζ. Διαθεσιμότητα

Οι εργαζόμενοι παίρνουν άδεια μέχρι τρεις μήνες κατ' έτος, τμηματικά ή συνολικά ωστόσο ο εργοδότης να τους ξανακαλέσει. Κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας, ο εργαζόμενος δικαιούται το ήμισυ των αποδοχών που θα έπαιρνε αν εργαζόταν κανονικά, ενώ διατηρείται σε ισχύ η εργασιακή του σχέση. Όταν υιοθετείται αυτή η μέθοδος μείωσης του προσωπικού θα πρέπει να προσεχθούν τα εξής σημεία:

- Με βάση ποια κριτήρια θα ληφθούν οι αποφάσεις (αρχαιότητα, επιδόσεις);
- Πώς θα γίνουν οι επαναπροσλήψεις, αφού όλοι οι εργαζόμενοι δεν θα μπορούν να επαναπροσληθούν την ίδια χρονική στιγμή;
- Όσοι τίθενται σε διαθεσιμότητα χάνουν τα δικαιώματα επαναπρόσληψης αν προσληθούν από άλλον εργοδότη, κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητάς τους;

η. Εθελουσία έξοδος

Από την επιχείρηση παρέχονται κίνητρα, πλέον της νόμιμης αποζημίωσης, σε όσους εργαζόμενους δέχονται ν' απολυθούν στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης προσωπικού.

Συνήθως υπάρχει πλεονάζον δυναμικό για επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν μετά από συγχώνευση ή εξαγορά και δεν χρειάζονται πλέον εργαζόμενους, εις διπλούν, για συγκεκριμένες θέσεις. Από μία επιχειρησιακή σκοπιά, όλες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές γίνονται με σκοπό τη

μείωση του κόστους, συνεπώς το επιπλέον κόστος συχνά γίνεται ο πρώτος στόχος των νέων οργανισμών. Το πρόβλημα ανακύπτει για τους υπεύθυνους των ανθρωπίνων πόρων, που πρέπει ν' ασχοληθούν με την οργάνωση και το σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει ο νέος οργανισμός. Ένα άλλο πρόβλημα, που πρέπει ν' αντιμετωπισθεί, είναι το ταίριασμα των διαφορετικών τύπων κουλτούρας που προκύπτουν μετά τη συνένωση διαφορετικών επιχειρήσεων.

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να πληροφορήσει τους εναπομείναντες εργαζομένους για το τί τους επιφυλάσσει το μέλλον. Όσο περισσότερο εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στην αναδιάρθρωση που επέρχεται μετά τις απολύσεις, τόσο πιθανότερο είναι να έχουν ομαλότερη προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας, καθώς τώρα λιγότερα άτομα καλούνται να δουλεύουν περισσότερο.

Οι μεγάλες και σοβαρές επιχειρήσεις, για όσους εργαζομένους θέτουν εκτός υπηρεσίας στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης του προσωπικού τους, δημιουργούν μια υπηρεσία υποστήριξης τους. Η υπηρεσία αυτή προσφέρει διάφορες μορφές υποστήριξης (π.χ. ψυχολογική υποστήριξη, σύνταξη βιογραφικού, δανειοδότηση, έρευνα αγοράς εργασίας, συστάσεις σε πιθανούς εργοδότες, τεχνική πώς να δίνουν συνεντεύξεις, κ.λπ.) και βοήθειας για την ανεύρεση άλλης εργασίας. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες, αν και κοστίζουν στην επιχείρηση, δεν είναι τόσο δαπανηρές όσο φαίνονται εκ πρώτης όψης, για τους εξής λόγους:

- Το κόστος μπορεί να είναι χαμηλότερο από το προϋπολογισθέν, διότι βοηθώντας τους εργαζόμενους να βρουν άλλες εργασίες πιο γρήγορα μπορούν να μειωθούν τα επίδομα ανεργίας.
- Η εικόνα της επιχείρησης βελτιώνεται, καθώς προβάλλεται το κοινωνικό της πρόσωπο και παροτρύνεται να νοιάζεται για τους υπαλλήλους της.
- Μειώνεται η ζημιά που υφίσταται από πιθανές αγωγές εναντίον της, αφού κάποιιοι απολυμένοι θα βρουν σχετικά γρήγορα νέα δουλειά και δεν θα προχωρήσουν σ' αγωγές.
- Φαίνεται ν' ανταποκρίνεται οικειοθελώς στην απαίτηση της κοινωνίας για κοινωνική υπευθυνότητα.