



ΛΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:

ΠΑΝΑΓΙΔΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ-ΑΡΕΤΗ {Α.Μ.:8135}

ΣΙΔΕΡΗ ΔΗΜΗΤΡΟΥΛΑ {Α.Μ.: 8138}

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΔΡΟΣΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΑΘΗΝΑ 2017



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της απόδοσης (performance measurement) από τις επιχειρήσεις, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας αυτών να ανταγωνιστούν με επιτυχία σε εθνικό και / ή διεθνές επίπεδο, εφόσον φυσικά αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά (Sink & Tuttle, 1989:1). Είναι πλέον κατανοητό ότι οι ραγδαίες διεθνείς εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο στο χώρο των επιχειρήσεων διαμορφώνουν νέα δεδομένα και συνθήκες στον τομέα της οργάνωσης, και της παραγωγής. Σύγχρονοι αγοραστικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, δημιουργούν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, στο οποίο οι πελάτες και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της επιχείρησης αποτελούν το βασικό στόχο.

ABSTUCT

Today's businesses operate in a highly competitive and complex external environment. The adoption of strategic management systems and measuring the performance by businesses, can contribute significantly to increase their ability to compete successfully in national and / or international level, where naturally developed and used correctly (Sink & Tuttle, 1989: 1). It is now understood that the rapid international developments worldwide in business form the new circumstances and conditions in terms of organization and production. Synchronous purchasing, economic, social and technological factors create a business highly competitive environment in which clients and thus the viability of the business is the main goal.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	11
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	12
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	14
Αντί Προλόγου.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	20
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	20
2.1.1 ΑΡΧΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ	20
2.1.2 ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΑ ΧΡΟΝΙΑ	20
2.1.3 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ.....	21
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ	24
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	25
2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	26
2.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	29
2.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	31
2.6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	31
2.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	32
2.6.3 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	33
2.6.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	33
2.6.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	34
2.7 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	36
3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	36
3.1.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ	38
3.1.2 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	38
3.1.3 ΑΠΟΓΡΑΦΗ	39

3.1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ.....	39
3.2 ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΔΟΜΕΣ - ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ- ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ, ΕΠΙΛΟΓΗ,ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	47
4.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ	47
4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ	47
4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	48
4.3.1 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	48
4.3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	50
4.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	51
4.4.1 ΓΕΝΙΚΑ	51
4.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ-ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	53
4.6 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	56
4.7 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	57
4.7.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	57
4.7.2 ΤΡΟΠΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	58
4.7.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	61
4.8 ΕΠΙΛΟΓΗ	66
4.8.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	67
4.8.2 ΣΚΟΠΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	68
4.8.3 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	74
4.8.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	80
5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	81
5.1.1ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	81
5.1.2ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	82
5.2ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	83
5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	84
5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	86
5.4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	87
5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	89
5.5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	91
5.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	94
5.6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	95
5.7 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	96

5.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	98
5.9 ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	100
5.10 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	101
5.10.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	102
5.10.2 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	103
5.11 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	104
5.12 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	107
5.13 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	110
5.14 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΥΣ.....	110
5.15 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	115
5.16 ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	115
5.17 ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	117
5.18 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	118
5.19 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	119
5.20 ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	119
5.21 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	120
5.22 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	121
5.22.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	121
5.22.2 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	123
5.22.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	124
5.23 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	125
5.24 ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	126
5.25 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΑ – ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	128
6.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	128
6.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	133
6.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	136
6.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	137
6.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	137
6.5.1 ΓΕΝΙΚΑ	137
6.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	138

6.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	141
6.7 ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	142
6.7.1 ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ: ΛΟΓΟΙ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	142
6.8 ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	145
6.8.1 ΜΕΣΑ ΠΙΕΣΗΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ/ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	145
6.8.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	146
6.9 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ	146
6.9.1 ΕΙΔΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ.....	146
6.9.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΟΣ	147
6.9.3 ΣΩΣΤΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	147
6.9.4 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	148
6.9.5 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	148
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ, ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	150
7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	150
7.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	151
7.2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	153
7.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ	154
7.4 ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	157
7.4.1 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	157
7.4.2 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	161
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΥΓΕΙΑ - ΠΡΟΛΗΨΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	166
8.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	166
8.2 ΟΡΙΣΜΟΙ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	167
8.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ	167
8.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ	169
8.4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ	170
8.5 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	170
8.6 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ.....	175
8.7 ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ.....	177
8.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ	179
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	182
9.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	182
9.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	183
9.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ	184

9.3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΓΝΩΣΕΩΣ.....	184
9.3.2 ΗΔΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	185
9.3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΝΣΤΙΚΤΟΥ	185
9.3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΟΡΜΗΣΕΩΝ	186
9.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	187
9.4.1.ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW	188
9.4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG	189
9.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCCLELLAND	191
9.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LEWIN	192
9.4.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER (ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ).....	192
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	194
10.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	194
10.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	197
10.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	198
10.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ/ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ	200
10.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	201
10.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	201
10.6.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	202
10.6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	203
10.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	204
10.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	204
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΤΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	205
11.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΚΙΑΣΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	205
11.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜUSA.....	206
11.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	206
11.2.2 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	207
11.2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	213
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : ΕΡΕΥΝΑ "ΓΝΩΜΩΝ" ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	221
12.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	221
12.2 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	228
12.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ	234
12.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ	234
12.4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	234

12.4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	239
12.4.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΜΟΙΒΗ.....	243
12.4.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	247
12.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΜΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	251
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	254
13.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	254
13.2 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	255
13.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	256
13.4 ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	256
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 1: ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	258
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 2: ΑΜΟΙΒΗ	262
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 3: ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	264
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 4: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	272
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 5: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	274

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1: Ταξινομήσεις για τις προδιαγραφές υποψηφίων (Παναγιώτης Δ. Γουρνάκης, 2013)</i>	55
<i>Πίνακας 2: Πίνακας δύο παραγόντων του Herzberg</i>	190

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Αγγελική Βεντούρη, 2005)	26
Σχήμα 2: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).....	29
Σχήμα 3:Σχήμα ροής των απαραίτητων διαδικασιών για την αποτελεσματική στελέχωση μιας επιχείρησης (Κανελλόπουλος Χ. Κ., 2002).....	53
Σχήμα 4: Εσωτερικές πηγες προσέλκυσης	60
Σχήμα 5: Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	65
Σχήμα 6: Βήματα της διαδικασίας επιλογής	78
Σχήμα 7: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εκπαίδευση της θέσης εργασίας	88
Σχήμα 8: Οφέλη εκπαίδευσης	89
Σχήμα 9: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσω μέντορα	90
Σχήμα 10: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσω καθοδήγησης.....	91
Σχήμα 11: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού.....	94
Σχήμα 12: Αναγκαιότητα της εκπαίδευσης (Ιορδάνογλου Δ., 2008)	98
Σχήμα 13: Διαδικασία μάθησης κατά τον Kolb (http://thetrainingthinking.com).....	100
Σχήμα 14: Τύπος μάθησης κατά τον Kolb	101
Σχήμα 15: Σχέση της ΔΑΠ με ομάφες ενδιαφέροντος (Βαξεβαλίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2008)	113
Σχήμα 16: Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση	127
Σχήμα 17: Πυραμίδα του Maslow(Ζαβλανός Μύρων, 2002)	139
Σχήμα 18: Μεταβλητές της μεθόδου ΜUSA.....	206
Σχήμα 19: Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη	208
Σχήμα 20: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού zm και wik	209
Σχήμα 21: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982)	212
Σχήμα 22: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας	214
Σχήμα 23: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών	215
Σχήμα 24: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητικότητας.....	216

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Διάγραμμα δράσης (Customers Satisfaction Council, 1995)	218
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα βελτίωσης	220
Διάγραμμα 3: Φύλο	221
Διάγραμμα 4: Ηλικία	222
Διάγραμμα 5: Εκπαίδευση	222
Διάγραμμα 6: Οικογενειακή κατάσταση	223
Διάγραμμα 7: Θέση εργασίας	223
Διάγραμμα 8: Μηνιαίο μικτό εισόδημα	224
Διάγραμμα 9: Είδος επιχείρησης	225
Διάγραμμα 10: Καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης	225
Διάγραμμα 11: Μέγεθος της επιχείρησης	226
Διάγραμμα 12: Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση	227
Διάγραμμα 13: Έτη προϋπηρεσίας στην παρο'υσα επιχείρηση	227
Διάγραμμα 14: Συνολική Ικανοποίηση	228
Διάγραμμα 15: Βάρη βασικών κριτηρίων	229
Διάγραμμα 16: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων	230
Διάγραμμα 17: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων	230
Διάγραμμα 18: Μέσος δείκτης αποδοτικότητας	231
Διάγραμμα 19: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης	232
Διάγραμμα 20: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης	233
Διάγραμμα 21: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης	233
Διάγραμμα 22: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Συνθήκες Εργασίας	235
Διάγραμμα 23: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το Κριτήριο Συνθήκες εργασίας	236
Διάγραμμα 24: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Συνθήκες εργασίας	237
Διάγραμμα 25: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Συνθήκες εργασίας	238
Διάγραμμα 26: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Συνθήκες εργασίας	238
Διάγραμμα 27: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις	239
Διάγραμμα 28: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις	240
Διάγραμμα 29: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις	241
Διάγραμμα 30: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις	242
Διάγραμμα 31: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης διαπροσωπικών σχέσεων	242
Διάγραμμα 32: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή	243
Διάγραμμα 33: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή	244
Διάγραμμα 34: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή	245
Διάγραμμα 35: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή	246
Διάγραμμα 36: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Αμοιβή	247
Διάγραμμα 37: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση	248
Διάγραμμα 38: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση	249

Διάγραμμα 39: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση	249
Διάγραμμα 40: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση	250
Διάγραμμα 41: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Αξιοποίησης ικανοτήτων-εκπαίδευση	250
Διάγραμμα 42: Βάρη της δημόσιας επιχείρησης.....	251
Διάγραμμα 43: Βάρη της ιδιωτικής επιχείρησης.....	252
Διάγραμμα 44: Συνολική ικανοποίηση Δημόσιας επιχείρησης.....	253
Διάγραμμα 45: Συνολική ικανοποίηση Ιδιωτικής επιχείρησης.....	253
Διάγραμμα 46: Ικανοποίηση από τον όγκο εργασίας.....	258
Διάγραμμα 47: Ικανοποίηση από τη ποικιλία εργασιών	258
Διάγραμμα 48: Ικανοποίηση από την ευελιξία ωραρίου.....	259
Διάγραμμα 49: Ικανοποίηση από τη τοποθεσία	259
Διάγραμμα 50: Ικανοποίηση από τις άδειες/ρεπό	260
Διάγραμμα 51: Ικανοποίηση από την οργάνωση εργασίας.....	260
Διάγραμμα 52: Ικανοποίηση από την επάρκεια στελέχωσης του τμήματος.....	261
Διάγραμμα 53: Ικανοποίηση από τη σαφήνεια των καθηκόντων σας.....	261
Διάγραμμα 54: Ικανοποίηση από την αμοιβή σας.....	262
Διάγραμμα 55: Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια	262
Διάγραμμα 56: Ικανοποίηση από τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση	263
Διάγραμμα 57: Ικανοποίηση από την ασφάλεια εργασίας.....	263
Διάγραμμα 58: Ικανοποίηση από τις συναδελφικές σχέσεις.....	264
Διάγραμμα 59: Ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη ως προς τους συναδέλφους.....	264
Διάγραμμα 60: Ικανοποίηση από τη συναδελφική υποστήριξη.....	265
Διάγραμμα 61: Ικανοποίηση από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα	265
Διάγραμμα 62: Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους.....	266
Διάγραμμα 63: Ικανοποίηση από το σεβασμό του προϊστάμενου	266
Διάγραμμα 64: Ικανοποίηση από τον τρόπο που διοικεί ο προϊστάμενος	267
Διάγραμμα 65: Ικανοποίηση από τη σχέση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενό.....	267
Διάγραμμα 66: Ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που σας δείχνει η διοίκηση.....	268
Διάγραμμα 67: Ικανοποίηση από την ενθάρρυνση των εργαζομένων από τη διοίκηση	268
Διάγραμμα 68: Ικανοποίηση από τη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση	269
Διάγραμμα 69: Ικανοποίηση από τη χρησιμοποίηση δικών σας μεθόδων.....	269
Διάγραμμα 70: Ικανοποίηση από την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.....	270
Διάγραμμα 71: Ικανοποίηση από την ελευθερία κρίσης.....	270
Διάγραμμα 72: Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής	271
Διάγραμμα 73: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	271
Διάγραμμα 74: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα αξιοποίηση των ικανοτήτων.....	272
Διάγραμμα 75: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων.....	272
Διάγραμμα 76: Ικανοποίηση από την ανάπτυξη των ικανοτήτων σας.....	273
Διάγραμμα 77: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα εκπαίδευσης σας.....	273

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Τεχνολογικού Τομέα Πειραιά. Πρωτίστως, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή **κ Δρόσο Δημήτριο**, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του, τη συνεργασία μας ,για την ελευθερία των κινήσεων σχετικά με την εργασία που μας εμπιστεύτηκε από την πρώτη κιόλας στιγμή καθώς και για την ευκαιρία που μας έδωσε να εξετάσουμε αυτό το τόσο ενδιαφέρον γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια και συνεχή ενθάρρυνσή του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Επίσης, ευχαριστούμε όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με μεγάλη προθυμία στην απάντηση συγκεκριμένων ερωτημάτων του ερωτηματολογίου. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα για τη συνεργασία και το χρόνο που αφιέρωσαν.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας που μας στάθηκαν σε αυτή μας την προσπάθεια όπως και σε κάθε βήμα μας μέχρι τώρα.

Αντί Προλόγου...

Ένα χωριουδάκι, γύρω εκεί στη Λιβαδειά, ζούσ' ένας γέρος καπνοκαλλιεργητής. Πιο νευρικός άνθρωπος δε βρισκόταν σ' όλη την περιφέρεια. Όσο ζούσε το σπίτι του το δέρνε η γκρίνια. Το καφενείο διαμαρτυρότανε, σαν έβλεπε να σιμώνει. Καλημέρα του λεγε, στον οξαποδώ σ' έστελνε. Μαζεμούς δεν είχε, τελospάντων. Λες και γεννήθηκε με τη κατάρρα του καβγά.

Δεν κατάφερε όμως πενήντα χρόνια αφεντικό να μαλώσει μ' ένα δουλευτή του. Τυχερό τονε λέγανε, γιατί αλλιώς δε μπορούσανε να ζηγήσουν αυτό το παράξενο.....

Περίμενε να τελειώσει το ξεδιάλεγμα, να κλείσουν τη συμφωνία οι άσσοι (σημ.: οι καλύτεροι) για να πάρει κι αυτός τους εικοσιπέντε έως τριάντα ανθρώπους που χρειαζότανε η δουλειά του, από τα ``αποδιαλέματα``, όπως τάλεγε.

Σ' αυτούς τους δεύτερους και τρίτους εργάτες έδινε το πιο γερό μεροκάματο απ' όλα τα τσαρδάκια. Κι όμως στο τέλος μετρούσανε τη σοδειά, λογαριάζανε έσοδα κι έξοδα, και το μεροδούλι ερχότανε για το γέρο τριάντα με σαράντα δραχμές μέσος όρος, τη στιγμή που στους άλλους ανέβαινε τα διπλά.....

Έβλεπες εργάτη ολωσδιόλου αδέξιο, που κανένας δε μπορούσε να του δώσει μήτε τριάντα δραχμές, και τον έπαιρνε αυτός με ογδόντα! Και το πιο σπουδαίο: στα χέρια του γέρου ήτανε άσσοι! Αν έκανε πως άλλαζε αφεντικό, σα νάχανε τη μισή του δύναμη και ζέπεφτε τρίτος και τέταρτος.

- Μάγια τους κάνει, μπρε μάτια μου! Μάγια!. Αλλιώς δεν γίνεται. Κάποια μέρα ο γέρος Αγγελής είπε το μυστικό στο γιό του.

Ο καπνός δεν είναι σκάψιμο.....Τέχνη είναι, που θέλει νου, μυαλό. Κ' οι πιο παρακατιανοί, γίνονται ξεφτέρια..... Η τέχνη είναι στο πώς θα κουμαντάρεις τους ζωντανούς. Χωρίς να τους σακατέψεις!.....

Για να τους βάλεις να δουλέψουνε, να μην κοιτάζεις ποτέ σου τι κάνουν οι άλλοι.....

Να προσέξεις μόνο, με ποιόν θ' ανταμώνεται καθένας όταν τελειώνει τις αράδες του.

Όχι άντρας με άντρα! Κάθε δύο άντρες και μία γυναίκα! Για κείνα τα ανταμώματα βάζουνε όλη τους τη δύναμη! Όχι για τ' αφεντικό. Κατάλαβες;

Α! Να θυμάσαι και τούτο: στο φαϊ νάσαι χουβαρντάς. Όχι τσιγκουνιές.....

Να θυμάσαι πως τους εργάτες πρέπει να τους προσέχεις σαν τα μάτια σου. Μη μαλώσεις ποτέ σου άντρα μπροστά σε γυναίκα. Μη βρίσεις κανέναν τους . Αυτό φαρμακώνει τον άνθρωπο. Η ταπείνωση μπροστά σε άλλους είναι καθαρή

δηλητηρίαση. Δεν ξέρεις πόσα φαρμάκια ανεξερνά μέσα του ο άνθρωπος. Με το τίποτα. Ύστερα ποτές πια δεν μπορεί να πάρει απάνω του. Πάντα με το ήμερο με το γλυκό. Να τους παινεύεις τη δουλειά τους, κι ας μην αξίζει και πολλά. Πρόσεχε τα λόγια σου. Ας είναι μετρημένα και διαλεγμένα, μοιάζουνε με σπύρτο που βάζει φωτιά στο αίμα και ξυπνά δύναμη....`

Θέμος Κορνάρος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια “Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων” σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος”.(Ξυροτήρη-Κουφίδου 2010)

Οι βασικές αρμοδιότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- Ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.
Οι βασικές του δραστηριότητες είναι η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών των εργαζομένων ανάλογα με τους στόχους της κάθε επιχείρησης, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, και η σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν σχετικά με το προσωπικό.
- Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Η προσέλκυση υποψήφιων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνεται ύστερα από σχετική μελέτη, για να δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή να επιτυγχάνεται η προσέλκυση των ικανότερων, στο συντομότερο δυνατό χρόνο, και φυσικά με το μικρότερο κόστος.
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Ως γενικός ορισμός, η εκπαίδευση αποτελεί την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Δηλαδή, ως σκοπό έχει την μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε έναν δέκτη (εκαπιδευόμενο).

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα σε σχέση με την εκπαίδευση και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις

χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί ώστε να αναλάβει μελλοντικές, νέες υπευθυνότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του .

- Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων. Σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως οι διάφορες εργασίες δεν είναι ίσες σε αξία ή σπουδαιότητα. Σε μερικές εργασίες, βέβαια, οι διακρίσεις σε αξία είναι φανερές.
- Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία. Η βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία αποτελεί πρωτεύοντα στόχο, ο οποίος δεν πρέπει να τίθεται σε δεύτερη μοίρα έναντι των επιδιώξεων και των σκοπών οικονομικού και επιχειρηματικού χαρακτήρα. Με την βελτίωση των συνθηκών εργασίας δημιουργείται ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον χωρίς προστριβές και χαμένο χρόνο εργασίας , μειώνεται ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών και επομένως οι δαπάνες που αυτά συνεπάγονται.
- Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων μισθωτών, εργοδοτών και κράτους. Στην «τριγωνική» αυτή σχέση μετέχουν οι εργαζόμενοι ως οργανωμένα σύνολα (συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις, ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι εργοδότες με τις επαγγελματικές οργανώσεις και το κράτος, το οποίο είναι δυνατόν να μετέχει με τους εξής τρεις ρόλους: του διαιτητή , του εργοδότη, τον διαπραγματευτή
- Τα συστήματα αμοιβών. Δύο είναι οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών:
 - Αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και
 - αμοιβή που υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται (Schuler et al. 1993):

- βελτίωση παραγωγικότητας
- βελτίωση της ποιότητας ζωής στο εργασιακό χώρο

- συμμόρφωση με την νομοθεσία
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ευελιξία εργατικού δυναμικού

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων (Schuler et al. 1993):

- συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική
- διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.
- Καινοτομεί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

2.1.1 ΑΡΧΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Όπως προκύπτει από πηγές ο άνθρωπος από την αρχή της ύπαρξής του λόγω των βιοτικών αναγκών του αναγκάστηκε να ορίσει τη ζωή του με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αξιοποιώντας τα μέσα που διέθετε να καλύπτει τις ανάγκες του με το μικρότερο δυνατό κόπο.

Από στοιχεία που έχουν βρεθεί βγαίνει το συμπέρασμα ότι από τη νεολιθική εποχή υπήρχαν οργανωμένοι οικισμοί, γεγονός που υποδηλώνει πως ο άνθρωπος ήδη από εκείνη την εποχή είχε αρχίσει να καλλιεργεί την οργανωτική του σκέψη προκειμένου να καλύψει τις συνθήκες ζωής του. Συγκεκριμένα σε πολιτισμούς πολύ παλαιών χρόνων έχουν βρεθεί στοιχεία από τα οποία προκύπτουν αναφορές σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση προσωπικού. Ορισμένα παραδείγματα είναι:

Η Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.) όπου υπήρχε η έννοια του καταμερισμού των έργων, η εποχή των Βαβυλωνίων όπου ο βασιλιάς Χαμουραμί στον Κώδικά του περιείχε διατάξεις που προσδιόριζαν τα κατώτερα όρια αμοιβής, η εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν βρεθεί συμπεραίνεται ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού. (Φαναριώτης, 1997)

2.1.2 ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΑ ΧΡΟΝΙΑ

Κατά τα Μεσαιωνικά Χρόνια έχουν αναπτυχθεί ορισμένες από τις σημαντικότερες λειτουργίες οι οποίες έχουν σχέση με τη Διοίκηση Προσωπικού. Συγκεκριμένα, έκανε την εμφάνισή του το μοντέλο της ελεύθερης εργασιακής σχέσης, το οποίο αποτελεί τη βάση για τις σημερινές σχέσεις απασχόλησης.

Κατά την περίοδο αυτή, η ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση των αστικών κέντρων οδήγησε από τη μία σε μεγάλη ζήτηση νέων αγαθών και υπηρεσιών και από την άλλη σε ταυτόχρονη προσφορά εργασίας από εκείνους που ήθελαν να εξασφαλίσουν ευμενείς συνθήκες διαβίωσης.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, άνθρωποι που είχαν ειδικευτεί σε κάποιο είδος εργασίας άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες επιβάλλοντας μέσω αυτών ειδικούς κανονισμούς και ελέγχους προκειμένου να προστατέψουν και να επιτύχουν καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματός τους.

Οι σύγχρονες επαγγελματικές ενώσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως "απόγονοι" των συντεχνιών αυτών, των οποίων η συνεισφορά ήταν καθοριστική στη θεμελίωση του συστήματος εκπαίδευσης για την απόκτηση των απαιτούμενων ικανοτήτων και γνώσεων για την ομαλή ένταξη ενός νέου στο εργασιακό περιβάλλον. Επειδή υπήρχαν περιορισμένες δυνατότητες εκ μέρους των συντεχνιών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων οι περισσότεροι αναγκάστηκαν να μισθώσουν την εργασία τους σε κάποιους άλλους προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για εξασφάλιση καλύτερης αποδοτικότητας με όσο δυνατό μικρότερο κόστος. Έτσι από εκείνη τη στιγμή άρχισε να υφίσταται η έννοια της εξαρτημένης εργασίας. Στη συνέχεια όλοι όσοι μίσθωσαν την εργασία τους υποχρεώθηκαν να προχωρήσουν σε συνενώσεις για να προστατέψουν τα συμφέροντά τους από ενδεχόμενη εκμετάλλευση. Αυτές οι συνενώσεις υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών εργατικών σωματείων. (Φαναριώτης, 1997)

2.1.3 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως έννοια ασκείται από την αρχή ύπαρξης του ανθρώπου, ωστόσο σαν επιστήμη άρχισε να οργανώνεται μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα.

Στα τέλη του 18^ο αιώνα η βιομηχανική επανάσταση κατέκλυσε την παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα. Μέσα σε ένα διάστημα δύο δεκατιών γιγάντια

μεταποιητικά συγκροτήματα αντικατέστησαν το μοντέλο της οικοτεχνίας, που κυριάρχησε για εκατοντάδες χρόνια πριν. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργήθηκαν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, στην προκειμένη περίπτωση το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αρχικά, το τμήμα προσωπικού δημιουργήθηκε για να στρατολογήσει και να εκπαιδεύσει χιλιάδες ανθρώπους στην χρήση και στην λειτουργία των μηχανών της νέας εποχής. Κατά αυτόν τον τρόπο, το τμήμα ήταν επανδρωμένο από άτομά της γραμμής της παραγωγής χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση και μόρφωση. Κατά ακυρούς το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επανδρωνόταν από άτομα που προηγουμένως απασχολούνταν στο οικονομικό τμήμα ή στο τμήμα πωλήσεων. Και αυτό όταν τα άτομα παρουσιάζαν προβλήματα παραγωγικότητας και απόδοσης. Λίγα είναι τα άτομα που επέλεξαν το συγκεκριμένο τμήμα ως πεδίο ανάπτυξης και εξέλιξης της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. (Αποστολίνα Παναγιωτίδου, 2012)

Κυρίαρχος σκοπός, τότε, όλων των επιστημονικών θεωριών ήταν η καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας και η ταυτόχρονη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση ολόκληρου του οργανισμού. Ως ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπων που ασχολήθηκαν εκείνη την περίοδο με θέματα της Διοίκησης Προσωπικού αναφέρονται, σύμφωνα με τον Φαναριώτη Παναγιώτη στο βιβλίο *Διοίκηση Προσωπικού*, ο επιχειρηματίας Robert Owen (περίπου το 1800) και ο Άγγλος συγγραφέας Andrew Ure. Ο πρώτος διαπίστωσε την αναγκαιότητα της καλυτέρευσης των συνθηκών εργασίας και των σχέσεων εργασίας ενώ ο δεύτερος μέσα από το βιβλίο του "The psychology of manufactures" (1835) ήταν ο πρώτος που τόνισε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο περιβάλλον του εργοστασίου. (Σοφία Μπόσια, 2005)

Ανάμεσα σε δυο παγκόσμιους πολέμους η σημασία του τμήματος προσωπικού άρχισε να εξελίσσεται. Στα τέλη του 1940, πέρα από τη λειτουργία της μισθοδοσίας, άρχισαν τα πρώτα βήματα προς τα συστήματα αποζημίωσης, την έννοια της εκπαίδευσης, την σημασία των εργασιακών σχέσεων και των εργατικών σωματείων.

Δύο από τους ανθρώπους που προσέφεραν τα μέγιστα, την εποχή εκείνη, σε αυτόν τον τομέα είναι ο Frederic W. Taylor στην Αμερική και ο Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, ο οποίος είχε την ειδικότητα του μηχανικού παραγωγής, υπήρξε ο ιδρυτής της "Επιστημονικής Διοίκησης" και έγραψε δύο βιβλία. Το βιβλίο "Shop

Management" (Διοίκηση Εργοστασίου), το 1903, και το βιβλίο "Principles of Scientific Management" (Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης), το 1911, όπου διατύπωσε τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης.

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η αγγλική ορολογία του είναι Human Resource Management -HRM-) είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται σε αμερικανικές επιχειρήσεις και σχολές από τη δεκαετία του 1980 (Brewster, 1994).

Παράλληλα προγράμματα οικονομικής αλλά και ιατρικής βοήθειας προωθήθηκαν ενώ υπήρξαν και προσπάθειες για την ανάπτυξη δημιουργικών και επιμορφωτικών δραστηριοτήτων. Αυτά τα προγράμματα πρόνοιας και επιμόρφωσης αποτέλεσαν τον πρόδρομο των σύγχρονων πακέτων έξτρα παροχών ενώ τα άτομα που τα προώθησαν και τα επινόησαν αποτέλεσαν τον πρόδρομο του σημερινού όρου Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Και πάλι όμως, η εξέλιξη του τμήματος προσωπικού επισκιαζόταν από δυο χαρακτηριστικά. Πρώτον δεν ήταν «μυημένο» στα συμβόλαια της ανώτατης διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να μην είναι προσανατολισμένο στους στόχους που έθετε η διοίκηση, και δεύτερον, το εργατικό δυναμικό θεωρούνταν ως εχθρός παρά συνεργάτης της διοίκησης. Αυτό υποστήριζε ακόμη περισσότερο την άποψη ότι το εργατικό δυναμικό ήταν στοιχείο κόστους παρά στοιχείο προσοδοφόρου πόρου.

Σημαντικό στοιχείο του τμήματος προσωπικού ωστόσο αποτέλεσε η επέμβαση του κράτους στην ιδιωτική επιχείρηση και στον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονταν και αξιοποιούσαν το ανθρώπινο δυναμικό. Μια νέα εποχή άρχισε για τα άτομα που ασχολούνταν με τον παράγοντα «άνθρωπος» του οργανισμού καθώς στο πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες δραστηριότητες και καθήκοντα περικλυζαν τα στελέχη του τμήματος. Καθώς νόμοι πρόβαλαν που ρύθμιζαν τόσο τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργοδοτών αλλά και των εργατών, τα στελέχη δεσμεύονταν με την υποχρέωση να παρακολουθούν τις εκάστοτε εξελίξεις και να αξιολογούν τις επιδράσεις των εξελίξεων αυτών στους οργανισμούς. Όσο οι δραστηριότητες του τμήματος αυξάνονταν ομάδες εργασιών γεννιόνταν συνέχεια. Μια ομάδα στελεχών ανέλαβε την ευθύνη για θέματα μισθοδοσίας, καθορισμού επιπέδου μισθού και κριτηρίων αυξήσεων. Άλλη ομάδα επικεντρώθηκε σε θέματα πρόσληψης και

εκπαίδευσης των εργαζομένων ενώ άλλη ομάδα επικεντρώθηκε στη συνεργασία και στη διαπραγμάτευση με τα εργατικά σωματεία. Κάθε ξεχωριστή ομάδα εργασίας συντέλεσε στο σύνολό τους στην δημιουργία και στην λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής άρχισαν να γίνονται ορατά , τότε μόνο η διοίκηση αντιλήφθηκε τις δυνατότητες που αυτό το τμήμα μπορεί να προσφέρει.(Αποστολίνα Παναγιωτίδου, 2012)

Παράλληλα με την επέμβαση του κράτους δυο ακόμη παράγοντες συντέλεσαν στη εξέλιξη του επαγγέλματος στο χώρο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο πρώτος είναι η επανάσταση του ανθρώπινου δυναμικού γύρω στο 1970, όπου απαιτήθηκε ικανοποίηση, σημασία και κοινωνική πρόνοια από τους φορείς εργασίας και όχι απλά απλή απασχόληση. Η θέληση για ανάπτυξη των οργανισμών, τόσο στο μέγεθος της μερίδας αγοράς όσο και στη κατάσταση νέου μεριδίου, όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια αγορά, αποτελεί ένα δεύτερο παράγοντα ανάπτυξης της έννοιας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, από τη στιγμή που με αυτό τον τρόπο νέες ανάγκες και προοπτικές γεννιούνται στο πλαίσιο των πολυεθνικών και υπερεθνικών επιχειρήσεων.

Τα τελευταία 15 χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ενισχύσει τη στρατηγική της σημασία, θεωρείται ένα κλειδί που βρίσκεται στην κατοχή των οργανισμών και ένας βασικός σύνδεσμος στις επιχειρησιακές στρατηγικές. Όταν οι Ανθρώπινοι Πόροι διοικούνται με σωστό τρόπο, συνδιάζοντας δηλαδή μοναδικές εσωτερικές διαδικασίες με περιβαλλοντικές ευκαιρίες και ανάγκες, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει την δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του κλάδου.(Παπαδά Μαρία, 2010)

2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της οικονομικής μονάδας .

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρη- Μπουραντας, 2002)

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

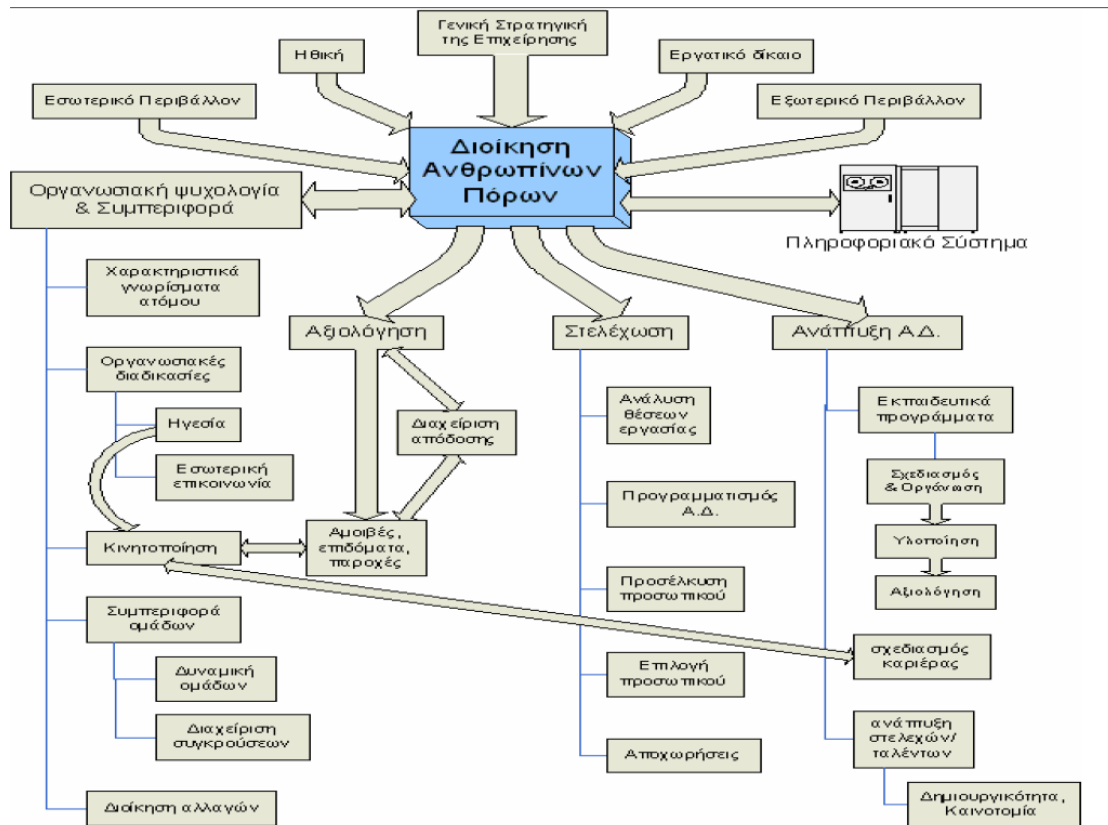
Με την πάροδο των χρόνων και με την υιοθέτηση νέων τρόπων αντιμετώπισης του προσωπικού της επιχείρησης οδήγησε σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση προσωπικού από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων.

Η Διοίκηση προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για διάφορους λόγους.

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία με τη διαφορά ότι δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος”.

Και οι δύο όροι αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Προσωπικού καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνει ανάλογες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους. (Ξυροτηρη Κουφιδου, 2010)



Σχήμα 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Αγγελική Βεντούρη, 2005)

2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν.

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι «να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της». Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας

Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων: Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος του τμήματος αυτού αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα) Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
- Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα) Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
- Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα) Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

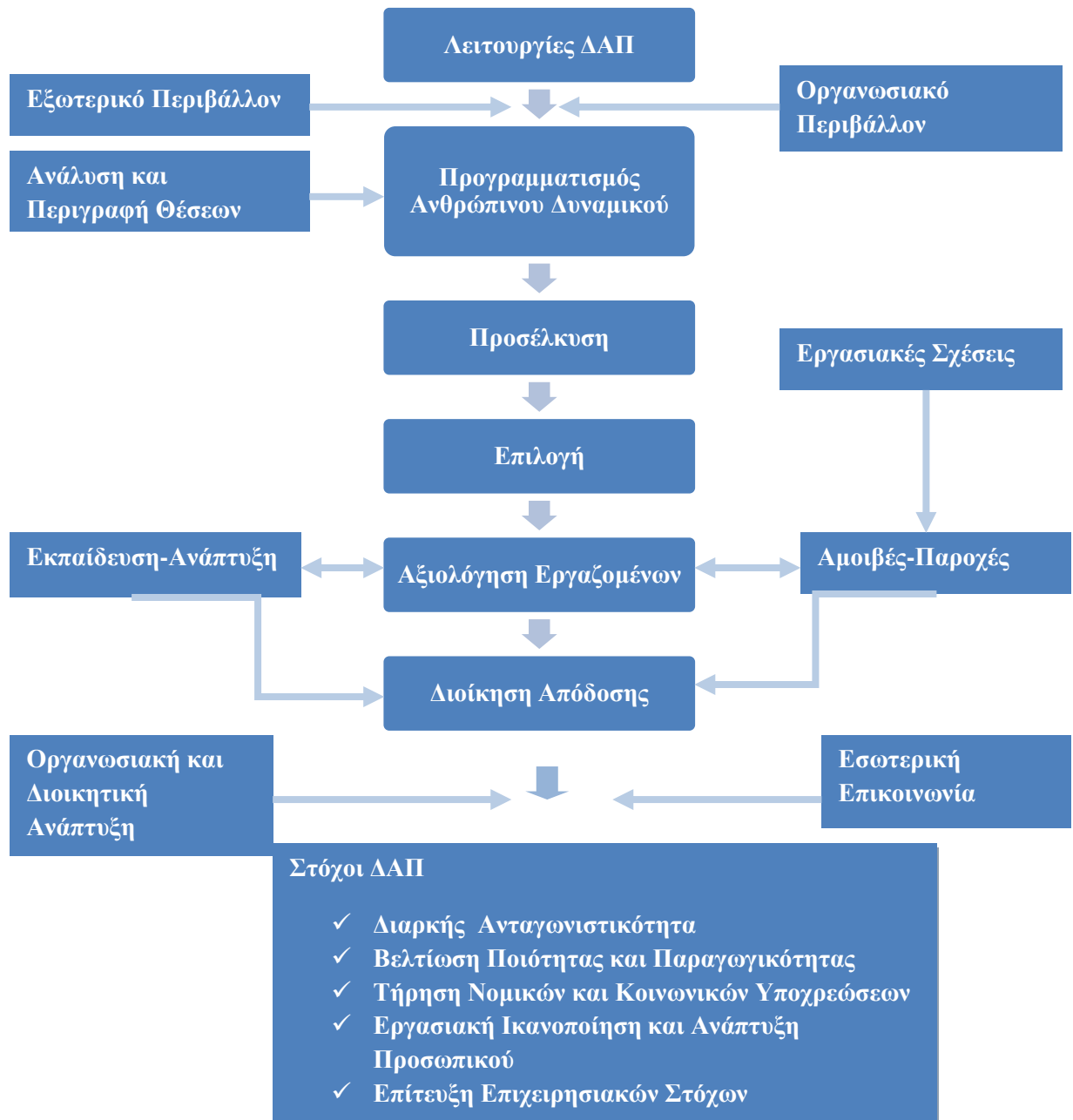
Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί τις ανάγκες.

Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, για το σκοπό αυτό :

- Θεωρεί τους εργαζόμενους 'πελάτες', στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (customarization) και
- Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει (benchmarking).
- Καινοτομεί. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται εποπτικά οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Σχήμα 2: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002)

Για την κατανόηση του παραπάνω διαγράμματος ακολουθεί η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται σ' αυτό:

- Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- Στρατολόγηση προσωπικού (Recruitment): Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- Επιλογή (Selection): Επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development): Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- Αξιολόγηση απόδοσης Εργαζομένου (Performance Appraisal): Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί
- Αμοιβές και παροχές (Rewards): Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management): Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα,

σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

- Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships): Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication): Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development): Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάρκετινγκ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης

2.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν τις περισσότερες φορές στο στρατηγικό μάρκετινγκ των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επιπλέον αύξηση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική άποψη για το πώς πρέπει να είναι η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν τρεις απόψεις. Η πρώτη άποψη αναφέρει ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει η στρατηγική στην επιχείρηση η

δεύτερη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι σε μια επιχείρηση πρέπει να συμβάλλουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της διοίκησης και η τρίτη άποψη αναφέρεται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συμμετέχουν ως ισότιμοι μέσα στην επιχείρηση στην επίτευξη της στρατηγικής της διοίκησης. Ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τον συντονισμό της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης, την ενημέρωση των εργαζομένων για προγράμματα, και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή δραστηριοτήτων που χρειάζεται για να τεθούν σε εφαρμογή και να παράγουν αποτελέσματα. Έτσι, η Δ.Α.Π περιλαμβάνει:

- τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τις δραστηριότητες της επιχείρησης και
- κάποιες δυνάμεις αλλαγής όπως είναι οι νέοι ανταγωνιστές, η νέα τεχνολογία, και η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, ότι δηλαδή κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει και να ανταποκριθεί με σκοπό να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.(Παπαλεξανδρη- Μπουραντας, 2002)

2.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Οι διαφορετικές απόψεις που διατυπώθηκαν τοποθετούνται σε μία ευθεία ως σημεία με αρχή τη Σχέση Πρόδρασης και τέλος τη Σχέση Αντίδρασης.

Σχέση Πρόδρασης

Σχέση Αντίδρασης



Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις ανάλογα με την επιχείρηση, όπου ο ρόλος της ΔΑΠ είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικός ανάλογα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

2.6.3 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών μεθόδων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ. (Χυτήρης, 2001)

Με τον τρόπο αυτό η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων συνδυάζει τη χρήση του προγραμματισμού, μία προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση συστημάτων προσωπικού, την εναρμόνιση των πρακτικών Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική και τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου.

2.6.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Προκειμένου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να παίζει στρατηγικό ρόλο σε μία επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

- Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:
 - Τύπος παραγωγικής διαδικασίας
 - Θέση της επιχείρησης στην αγορά
 - Φιλοσοφία ανώτατης ηγεσίας
 - Οργανωσιακή δομή
 - Οργανωσιακή κουλτούρα
 - Επίπεδο εξειδικευμένων δεξιοτήτων
- Στρατηγική ευθυγράμμιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία αποτελείται από τις εξής παραμέτρους:

- Τη συνοχή μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών ΔΑΠ ούτως ώστε να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να συρρίζουν τους στρατηγικούς στόχους.
- Την αποδοχή της σημασίας και τη συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών ΔΑΠ από τα στελέχη γραμμής
- Την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για να ενισχυθεί η αφοσίωση ή μια σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά της επιχείρησης.
- Επιλογή πολιτικών και ρόλων (Τερζίδης –Τζωρτζάκης, 2004)

2.6.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κοινά στοιχεία όμως που χαρακτηρίζουν τη ΣΔΑΠ και που αναφέρονται από όλους ως τα κύρια πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντί-δραστικής συμπεριφοράς
- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών
- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στη παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα
- Συμμετοχή των στελεχών γραμμής

2.7 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- Ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης, δηλαδή να καταγράφει το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και τις γνώσεις του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας, να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης.
- Η επιλογή του προσωπικού, δηλαδή η περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων, και η εκπαίδευση τους.
- Η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, που περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς και τη επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων, που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση.
- Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στην επιχείρηση, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος κατά την διάρκεια της εργασίας.
- Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπου υπάρχει η επιβολή πειθαρχίας μεταξύ των υπάλληλων για την αποφυγή παραπόνων, και να χειρίζεται διάφορα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους όπως την απόλυση ή την προαγωγή. (Σκουλάς κ Οικονομάκη ,1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Αυτό προϋποθέτει την σωστή ανάμειξη των επιμέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων (Hersey, etal, 1996). Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα(Βαξεβανίδου – Ρεκλείτης, 2008). Οι οργανισμοί πραγματοποιούν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό για βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο διάστημα (Dunn – Stephens, 1972).

Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού είναι:

- Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο

- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003). Εξετάζεται δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να εξακριβωθεί η θέση του στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα. Επίσης πρέπει να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες. Επίσης αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του

3.1.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ

Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από:

- Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού
- Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης
- Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό
- Την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κτλ

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξη της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κλπ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρησιακές αποφάσεις.(Νάνσυ Παπαλεξανδρή, 2003)

3.1.2 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

- μελέτη υφισταμένης κατάστασης μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
- προσδιορισμός αναγκών
- σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων

- αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.(Νάνσυ Παπαλεξανδρή).

Όσον αφορά τώρα την μελέτη της εξωτερικής αγοράς στην υφισταμένη κατάσταση υπάρχουν οι αντικειμενικές μέθοδοι και οι υποκειμενικές. Στην κατηγορία των αντικειμενικών μεθόδων ανήκουν:

3.1.3 ΑΠΟΓΡΑΦΗ

Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφισταμένης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο τον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες η εμπειρία η απόδοση, η δυνατότητα, εξέλιξης κ.α. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές μονάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μία άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικό προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κλπ. (Παναγιώτα Χατζηπαντελή,1999)

3.1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι τεχνικές που θα εκτεθούν συνιστούν αφενός μεν πολύ χρήσιμα βοηθήματα στη διάθεση της επιχείρησης και του επιτελείου του διευθυντού ανθρώπινου δυναμικού για την πρόβλεψη σε ανάγκες ανθρώπινων πόρων (ζήτηση) και αποτελούν τον ορθολογικότερο τρόπο, μέχρι σήμερα γνωστός ως αυτοέλεγχος των ενεργειών της ίδιας της επιχείρησης για τις περιοχές πρόβλεψης στις οποίες εκδηλώνει ενδιαφέρον.

Οι εν λόγω τεχνικές αφορούν στη ζήτηση και όχι στην προσφορά σε ανθρώπινες πηγές. Για την πρόβλεψη προσφοράς η καταλληλότερη τεχνική είναι ο αποκαλούμενος “κατάλογος ή φάκελος δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών”. Εκείνο που πρέπει να έχει κατά νου η επιχείρηση είναι ότι πρώτον ότι το εν λόγω εργαλείο, εάν υπάρχει, επιβάλλεται να καταρτισθεί για όλο το προσωπικό συνολικά, και δεύτερον να τηρείται σε κατάσταση πλήρους ενημέρωσης μέσω ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων που θα δίνουν οι υπηρετούντες στην επιχείρηση στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού. Το εργαλείο αυτό σχετίζεται με την πρόβλεψη προσφοράς, όπως προελέχθη, συνιστά το μοναδικό όπλο που διαθέτει σήμερα ο διοικητικός της πρακτικής είτε τηρείται δια χειρός είτε στον υπολογιστή. Πλην του καταλόγου αυτού, δεν υπάρχει άλλος τρόπος για να γνωρίζει η εταιρεία ανά πάσα στιγμή τι δυναμικό διαθέτει, ποιου επιπέδου, ποιων προδιαγραφών κτλ. Οι άλλες τεχνικές σχετίζονται με την πρόβλεψη της ζήτησης.

3.1.4.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ

Αν και λιγότερο εκλεπτυσμένη εννοιολογικά και τεχνικά ως περιεχόμενο τεχνική, χρησιμοποιείται περισσότερο στην πράξη. Συνίσταται σε αυτό που δηλώνεται δια του τίτλου της, δηλαδή στην προσωπική εκτίμηση ενός ειδικού.

3.1.4.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΑΣΗΣ

Η τεχνική αυτή καλείται και “Ανάλυση χρονοσειρών”.

Συνίσταται στο να αναπτύσσεται μια πρόβλεψη βασισμένη σε μια παρελθούσα σχέση ενός παράγοντα έργου με το ίδιο το έργο. Για παράδειγμα, στην περιοχή πωλήσεων η σχέση μεταξύ ύψους προβλεπομένων πωλήσεων και αριθμού πωλητών για την κάλυψή τους. Η τεχνική αυτή δε χρησιμοποιείται τόσο συχνά όσο η προηγούμενη, αλλά είναι λιγότερο δαπανηρή.

3.1.4.3 ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η εν λόγω τεχνική είναι η πλέον εξεζητημένη και εννοιολογικός ανεπτυγμένη. Η προηγούμενη τεχνική συνδέει ένα παράγοντα έργου με το έργο. Η παρούσα συνδέει πολλούς παράγοντες με ένα έργο ή απασχόληση. Για παράδειγμα, πωλήσεις με πωλητές, εθνικό εισόδημα, φορολογία φυσικών προσώπων κλπ. Στην τεχνική αυτή υπάγονται και τα “μοντέλα Markov” και η “πολυπαραγωγική ανάλυση”.

3.1.4.4 ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ

Αυτή συνίσταται στο ότι κάθε μία διακριτά και χωριστά παραγωγική μονάδα (τμήμα, διεύθυνση, ομάδα έργου, ιεραρχικό επίπεδο, κλάδος, ειδικότητα) προβαίνει σε μία καταγραφή παρόντος-μέλλοντος και προβλέπει ανάγκες και άτομα. Μετά η ανωτέρα διοίκηση της επιχείρησης προσθέτει τις επιμέρους προβλέψεις των επιμέρους προϊσταμένων και συγκροτεί έτσι τη συνολική εικόνα της επιχείρησης.

Οι πρώτες τρεις τεχνικές υπάγονται στην κατηγορία μεθοδολογίας “εκ των άνω-προς τα κάτω” μέθοδοι. Η τέταρτη στην “εκ των κάτω-προς τα πάνω”.

Όλες απαιτούν την τήρηση και στην συνεχή ενημέρωση αρχείων, φακέλων, λήψη συνεντεύξεων, παρακολούθηση ρευμάτων και τάσεων. Επίσης, όλες εφαρμόζονται σήμερα με τη βοήθεια υπολογιστών ή γίνονται μέσα από τους υπολογιστές. (Βάλβης, 1999)

3.1.4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Είναι σύνηθες να θέτουν το ερώτημα τα ανώτατα στελέχη τις εξής κρίσιμες ερωτήσεις, κατά τη διαμόρφωση σχεδίων:

“Πού θα θέλαμε να πάμε;”, η οποία εκφράζει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος

“Πού είμαστε τώρα;”, η οποία αξιολογεί την παρούσα θέση της εταιρείας, τόσο εσωτερικά, όσο και σε σχέση με το περιβάλλον

“Τι χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί η μετάβαση;”, η οποία είναι και η τελική ερώτηση, που θα αναδείξει τις δράσεις που θα προβληθούν στο πρόγραμμα.

Σε όλα αυτά τα ερωτήματα δεν είναι δυνατόν να υπάρξει πλήρης απάντηση χωρίς τα σχετικά στοιχεία για την εσωτερική και εξωτερική προσφορά και ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό. Είναι γεγονός ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης που δεν θα υπολογίζει τη δυνατότητα εξεύρεσης κατάλληλου προσωπικού είναι καταδικασμένο να αποτύχει. Αντίστοιχα ένα σχέδιο για αλλαγή δραστηριοτήτων που δεν θα λάβει υπόψη του το κόστος μείωσης ή επανεκπαίδευσης προσωπικού θα αντιμετωπίσει προβλήματα στην υλοποίησή του.

Οι νεότερες προσεγγίσεις στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, προβάλλουν ιδιαίτερα τη στρατηγική διάσταση του προγραμματισμού, δηλαδή την ανάγκη σύνδεσης με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης ή ακόμη και την αποφασιστική συμμετοχή του στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης.

3.2 ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΔΟΜΕΣ - ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ- ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια την σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με την σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας της επιχείρησης. Όλες αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και έκφρασης καινοτόμων ιδεών, στη συμμετοχή, στην ανταμοιβή όσων αποδίδουν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην αποκέντρωση των αποφάσεων. Ο συγκεντρωτισμός των εξουσιών, η τυφλή εμπιστοσύνη και η αποστροφή προς την ανάληψη κινδύνου και τη πρωτοβουλία θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι δεν έχουν θέση στη σύγχρονη επιχείρηση.

Οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος και η ανάγκη των επιχειρήσεων για προσαρμογή οδήγησαν στην υιοθέτηση νέων τρόπων οργάνωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες αναπόφευκτα διαφοροποιούν τις απαιτήσεις τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Η βιβλιογραφία αναφέρει θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα οργανικό σύστημα

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θα προάγει την ανάπτυξη ενός συνόλου ανθρωπίνων πόρων που θα κατέχουν ένα πλατύ εύρος ικανοτήτων και θα μπορούν να υιοθετούν μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών. Επίσης πρακτικές όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια, είναι θετικά συσχετισμένες με σημαντικά κριτήρια της οργανωσιακής απόδοσης και προάγουν ευελιξία σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Μιλάμε λοιπόν για την «ευέλικτη επιχείρηση», δηλαδή για ευέλικτες οργανωτικές δομές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ανοίξουμε μια παρένθεση και να αναφερθούμε στο οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουμε την έννοια των ευέλικτων οργανωτικών δομών και την σύνδεση τους με την ευελιξία της επιχείρησης. Ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την δομική διάσταση και την λειτουργική διάσταση. Η δομική διάσταση αναφέρεται στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης, την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα(τμηματοποίηση), τον καθορισμό του εύρους διοίκησης και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων, τον καθορισμό του βαθμού συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας. Η λειτουργική διάσταση του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των διαδικασιών, των κανόνων και των προτύπων της λήψης αποφάσεων, της ροής πληροφοριών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της επιχείρησης και προσδιορίζουν την δράση και μέσω αυτής την επίτευξη των στόχων της.

Πρωταρχικό ζήτημα της δομικής διάστασης είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Έτσι λοιπόν το συνολικό έργο της επιχείρησης διαιρείται σε επιμέρους ρόλους εργασίες ή καθήκοντα που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα καθήκοντα του, ελέγχεται και ανταμείβεται για αυτά. Η διαίρεση της εργασίας συνδέεται άμεσα με την εξειδίκευση της εργασίας. Αυτή μπορεί να είναι οριζόντια (εύρος ποικιλίας καθηκόντων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας) ή κάθετη (δικαίωμα για λήψη αποφάσεων σχετικά με ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση καθηκόντων της θέσης).

Μετά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ένα άλλο ζήτημα της δομικής διάστασης του οργανωτικού σχεδιασμού που θα πρέπει να εξετάσουμε είναι ο καθορισμός του

εύρους διοίκησης ή ελέγχου και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Για έναν αριθμό θέσεων εργασίας υπάρχει συνήθως μια προϊσταμένη - διοικητική θέση που έχει το δικαίωμα να ασκεί εξουσία στις πρώτες. Ο αριθμός αυτός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή διοικεί μια προϊσταμένη θέση λέγεται εύρος ελέγχου ή διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται για τον αριθμό των υφισταμένων που αναφέρονται σε κάθε προϊστάμενο. Κάθε προϊστάμενος έχει δυνατότητα να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων. Το εύρος ελέγχου ή διοίκησης συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και καθορίζει την μορφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης. Μικρό εύρος ελέγχου συνεπάγεται μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και υψηλή ιεραρχική δομή. Μεγάλο εύρος ελέγχου συνεπάγεται μικρό αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή. Οι ευέλικτες και λιτές οργανωτικές δομές χαρακτηρίζονται από λίγα ιεραρχικά επίπεδα που συμβάλουν στην αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης.

Ένα ακόμα ζήτημα που καλούμαστε να εξετάσουμε στο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο τίθενται δύο βασικά ζητήματα. Πρώτον ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας προς τις διάφορες θέσεις εργασίας και το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Δεύτερον τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκέντρωση εξουσίας) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκέντρωση εξουσίας).

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων αυτών σε τμήματα ή διαφορετικά μέσω της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης. Τέσσερις μορφές οργανωτικών δομών συναντάμε πιο συχνά. Την τμηματοποίηση κατά λειτουργία, τμηματοποίηση κατά προϊόν, τμηματοποίηση κατά υπηρεσία και τέλος τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Ωστόσο στην πραγματικότητα μια επιχείρηση χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήρια ή μορφές τμηματοποίησης. Σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για μικτή τμηματοποίηση. Μια τέτοια θεωρείται και η μητρική οργάνωση που χαρακτηρίζεται

από δύο διαστάσεις, την ταυτόχρονη τμηματοποίηση κατά λειτουργία και κατά προϊόν ή γεωγραφική περιοχή.

Η λειτουργική οργανωτική δομή καθώς και η κατά προϊόν που κυριάρχησαν για πολλά χρόνια στον κόσμο των επιχειρήσεων και βασίζονταν σε πολυπληθέστατες τάξεις μεσαίων στελεχών τόσο για την αμφίδρομη ροή των στοιχείων στη ιεραρχία όσο και για το συντονισμό και έλεγχο πολλών λειτουργιών της επιχείρησης παραμερίζονται όλο και περισσότερο. Τη θέση τους παίρνουν νέες, ολοκληρωμένες δομές που αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της μείωσης του κόστους και αύξησης της ταχύτητας διεκπεραίωσης των εργασιών, προσδίδοντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κυρίαρχη θέση κατέχουν η «οριζόντια οργάνωση» και η «δυναμική δομή δικτύων». Η "οριζόντια οργάνωση" απαιτεί ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- η δομή αναπτύσσεται σύμφωνα με τη ροή της εργασίας και όχι κατά τμήματα με ξεχωριστές αρμοδιότητες
- η κάθετη ιεραρχία έχει λίγα επίπεδα δεδομένου ότι διατηρούνται ορισμένα ανώτατα στελέχη στις παραδοσιακές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως π.χ. οικονομικά, ανθρωπίνων πόρων
- η εξουσιοδότηση είναι ευρύτατη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται σε πολυειδικευμένες, αυτοδιοικούμενες ομάδες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών ή προγραμμάτων
- η δομή αυτή έχει σαν στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε τακτική άμεση επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες αποτελούνται από 3-30 εργαζομένους διαφορετικών δεξιοτήτων εναλλάσσονται στις θέσεις εργασίας και παράγουν ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία. Αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό της εργασίας, παραγγέλλουν τα υλικά, συντονίζονται με τις άλλες ομάδες, επιλέγουν τα νέα μέλη και αποφασίζουν για τις διακοπές. Συγκεκριμένα η ομάδα έχει πλήρη και υπεύθυνη πρόσβαση σε όσους και όποιους πόρους είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου (εξοπλισμό, πληροφορίες κλπ.)

Στα πλαίσια μιας τέτοιας φιλοσοφίας διαφοροποιείται ο ρόλος του προϊστάμενου. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος που έδινε εντολές για να εκτελεστούν χωρίς να εξηγήσει

και να ενημερώνει, συντονίζοντας απλά τους υφισταμένους του, δίνει τη θέση του στον προϊστάμενο - ηγέτη που κατευθύνει, δίνει εξειδικευμένη συμβουλή, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, συνεργάζεται για τη λύση των προβλημάτων και επιδιώκει με τους συνεργάτες πραγματικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια «διοικεί» αλλά ταυτόχρονα «επηρεάζει». Οι παραδοσιακές δομές εξαφανίζονται και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων ανατίθεται σε δίκτυα και ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ, ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή.

4.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Κατά την φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει μια «δεξαμενή» υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Οι υποψήφιοι προσελκύονται, για παράδειγμα, μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων, από επαφές με γραφεία ευρέσεως εργασίας, και επισκέψεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία. Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα (προσοντούχοι). Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου, και μάλιστα με υψηλό κόστος.

4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ

Από την στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου είναι:

- η προκαταρκτική συνέντευξη.
- η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον

υποψήφιο.

- η συνέντευξη εργασίας.
- το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή.
- η ιατρική εξέταση.
- η απόφαση επιλογής.

Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί.

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Αφού αναλύσαμε την διαδικασία καταγραφής μιας επιχείρησης που προσλαμβάνει πρώτη φορά εργαζόμενο με ασφάλιση στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ θα δούμε και ποια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται κατά την πρόσληψη ενός εργαζομένου.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την πρόσληψη είναι οι παρακάτω:

4.3.1 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Δήλωση στοιχείων εργαζομένου. Αρχικά, ο εργαζόμενος συμπληρώνει ένα απλό έντυπο (με μορφή ερωτηματολογίου) στο οποίο αναφέρονται τα πλήρη στοιχεία του (ονοματεπώνυμο, όνομα πατέρα, όνομα μητέρας, ημερομηνία γέννησης, ΑΦΜ, ΑΔΤ, ΑΜ ΙΚΑ, προϋπηρεσία κλάδου, γνώσεις – εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, ημέρα 1^{ης} ασφάλισης και στοιχεία επικοινωνίας). Έπειτα ο εργαζόμενος προσκομίζει τα αντίστοιχα δικαιολογητικά για την εξακρίβωση των στοιχείων που έχει δηλώσει.
- Καταχώρηση των στοιχείων του εργαζόμενου στο βιβλίο νεοπροσλαμβανομένου προσωπικού του ΙΚΑ. Ο εργοδότης - επιχείρηση υποχρεούται να καταχωρήσει σε θεωρημένο από το Ι.Κ.Α έντυπο τους νεοπροσλαμβανομένους μισθωτούς του, αμέσως μετά την πρόσληψη και πριν αυτοί αναλάβουν εργασία. Για την έκδοση του Ειδικού Βιβλίου (Παράρτημα 1) απαιτείται μόνο η υποβολή της αίτησης απογραφής

εργοδότη στα μητρώα του ΙΚΑ. Το πρόστιμο για τη μη καταχώρηση στο βιβλίο αυτό είναι 500€ για κάθε εργαζόμενο.

- Αναγγελία της πρόσληψης στον ΟΑΕΔ. Ο εργοδότης - επιχείρηση που προσλαμβάνει υπάλληλο ή εργάτη πρέπει να συμπληρώσει το έντυπο αναγγελίας (Παράρτημα 1) της πρόσληψης εις διπλούν και να το υποβάλλει στον Ο.Α.Ε.Δ. της περιοχής που πρόκειται να προσληφθεί ο μισθωτός. Το πρωτότυπο παραμένει στον Ο.Α.Ε.Δ. της περιοχής που θα εργασθεί ο μισθωτός και το αντίτυπο το παραλαμβάνει η επιχείρηση αφού πρωτοκολληθεί. Στο έντυπο αναγγελίας πρόσληψης αναγράφονται όλες εκείνες οι πληροφορίες τόσο για την ταυτότητα του εργαζομένου (στοιχεία ταυτότητας, ΑΦΜ, κλπ.) όσο και οι λοιπές πληροφορίες (σπουδές, κλπ.) καθώς και η ειδικότητα με βάση την οποία προσλήφθηκε. Για τον υπολογισμό του οκταήμερου δεν λαμβάνεται υπόψη η ημέρα συμπλήρωσης του εντύπου. Η αναγγελία της πρόσληψης πρέπει να γίνει μέσα σε οκτώ (8) ημερολογιακές ημέρες από την επόμενη της ημέρας που προσλήφθηκε ο μισθωτός. Ειδικά για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις η προθεσμία αυτή αυξάνεται σε τριάντα (30) ημέρες αλλά μόνο για τους τρεις (3) πρώτους μήνες από την ίδρυσή της. Εάν δεν γίνει η αναγγελία πρόσληψης σε αυτό το χρονικό διάστημα, επιβάλλεται ένα πρόστιμο για κάθε μισθωτό.
- Αναγγελία της πρόσληψης στην Επιθεώρηση Εργασίας. Αφού κατατεθεί η πρόσληψη στον ΟΑΕΔ, ο εργοδότης οφείλει να υποβάλλει στην Επιθεώρηση Εργασίας Πίνακα Προσωπικού με τα στοιχεία του νέου εργαζομένου που προσλήφθηκε. Ο πίνακας αυτός θα πρέπει να υποβληθεί εντός ημερολογιακού δεκαπενθημέρου από την ημερομηνία της πρόσληψης, δηλαδή την ημερομηνία που αναγράφεται στο έντυπο αναγγελίας η πρόσληψη του εργαζομένου και όχι την ημερομηνία της κατάθεσης του εντύπου στον ΟΑΕΔ. Αμέσως μετά την θεώρηση της κατάστασης προσωπικού, αντίγραφο αυτής πρέπει να αναρτηθεί σε εμφανές σημείο της επιχείρησης.
- Ασφαλιστική τακτοποίηση εργαζομένων. Ο εργοδότης που απασχολεί πρόσωπα που υπάγονται στην ασφάλιση ΙΚΑ υποχρεούται να υποβάλει και να διαφυλάσσει Α.Π.Δ. (Παράρτημα 1). Η δήλωση των στοιχείων

ασφάλισης των εργαζομένων γίνεται μέσω των Α.Π.Δ. Η ασφαλιστική τακτοποίηση κάθε εργαζομένου ολοκληρώνεται με τη δήλωση των στοιχείων ασφάλισης μέσω των Α.Π.Δ. και την επεξεργασία τους από το ΙΚΑ και δεν συναρτάται από την καταβολή των εισφορών. Με τις Α.Π.Δ. δηλώνονται ο χρόνος απασχόλησης κάθε ασφαλιζομένου, οι αποδοχές, οι κλάδοι ασφάλισης και το ύψος ασφαλιστικών εισφορών.

4.3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Για εργαζομένους που αναλαμβάνουν για πρώτη φορά εργασία ασφαλιστέα στο ΙΚΑ θα πρέπει να γίνει αίτηση απογραφής άμεσα ασφαλισμένου. Ο εργαζόμενος υποχρεούται να εγγραφεί στο Μητρώο Ασφαλισμένων, προκειμένου να του αποδοθεί ένας μοναδικός Αριθμός Μητρώου Ασφαλισμένου. Η εγγραφή γίνεται με την κατάθεση αίτησης απογραφής άμεσα ασφαλισμένου που κατατίθεται εις διπλούν στο τμήμα μητρώου του αρμόδιου υποκαταστήματος ή παραρτήματος ΙΚΑ (δηλαδή του τόπου κατοικίας του εργαζομένου) μαζί με τα σχετικά δικαιολογητικά τα οποία είναι:

- φωτοτυπία δύο όψεων αστυνομικής ταυτότητας (η οποία επικυρώνεται στο ΙΚΑ με την επίδειξη του πρωτοτύπου).
- Φωτοτυπία Φορολογικής Δήλωσης ή εκκαθαριστικό Εφορίας ή βεβαίωση απόδοσης Α.Φ.Μ. από Εφορία (δεν χρειάζεται επικύρωση).
- Βεβαίωση πρόσληψης εργοδότη
- Μισθωτήριο ή αποδεικτικό διεύθυνσης κατοικίας.

Ανάλογα με το υποκατάστημα παραδίδεται στον ασφαλισμένο είτε άμεσα είτε αποστέλλεται στην διεύθυνση κατοικίας του η «βεβαίωση απογραφής» που αποτελεί την ασφαλιστική του ταυτότητα.

Οι εργαζόμενοι που είναι ήδη ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ, θα πρέπει απλά να προσκομίσουν στον εργοδότη τους τον ατομικό λογαριασμό ασφαλισμένου. Οι ατομικοί λογαριασμοί των ασφαλισμένων τηρούνται ηλεκτρονικά και ενημερώνονται μετά την μηχανογραφική επεξεργασία των Α.Π.Δ. με τις ημέρες εργασίας και τα λοιπά στοιχεία ασφάλισης που συνθέτουν την ασφαλιστική ιστορία (εργοδότης, κλάδοι ασφάλισης, αποδοχές κλπ).

Να τονίσουμε ότι, από την 1η Μαρτίου 2013, οι εργοδότες υποχρεωτικά θα υποβάλλουν ηλεκτρονικά στο ΙΚΑ, το ΣΕΠΕ και τον ΟΑΕΔ τα εξής έγγραφα

- Ε3. Αναγγελία πρόσληψης
- Ε4. Πίνακας προσωπικού,
- Ε5. Αναγγελία οικειοθελούς αποχώρησης μισθωτού,
- Ε6. Καταγγελία σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου,
- Ε7. Βεβαίωση-Δήλωση εργοδότη για συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή έργου,
- Ε8. Αναγγελία υπερωριακής απασχόλησης και
- Ε9. Αίτηση για την έγκριση υπερωριακής απασχόλησης.

Δυνατότητα πρόσβασης στο σύστημα έχουν μόνο οι εργοδότες, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα εργοδοτών του ΙΚΑ, χρησιμοποιώντας τον ίδιο συνδυασμό ονόματος και κωδικού χρήστη που ήδη έχουν.

4.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

4.4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η προσέλκυση υποψηφίων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνεται ύστερα από σχετική μελέτη, για να δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή να επιτυγχάνεται η προσέλκυση των ικανότερων, στο συντομότερο δυνατό χρόνο, και φυσικά με το μικρότερο κόστος.

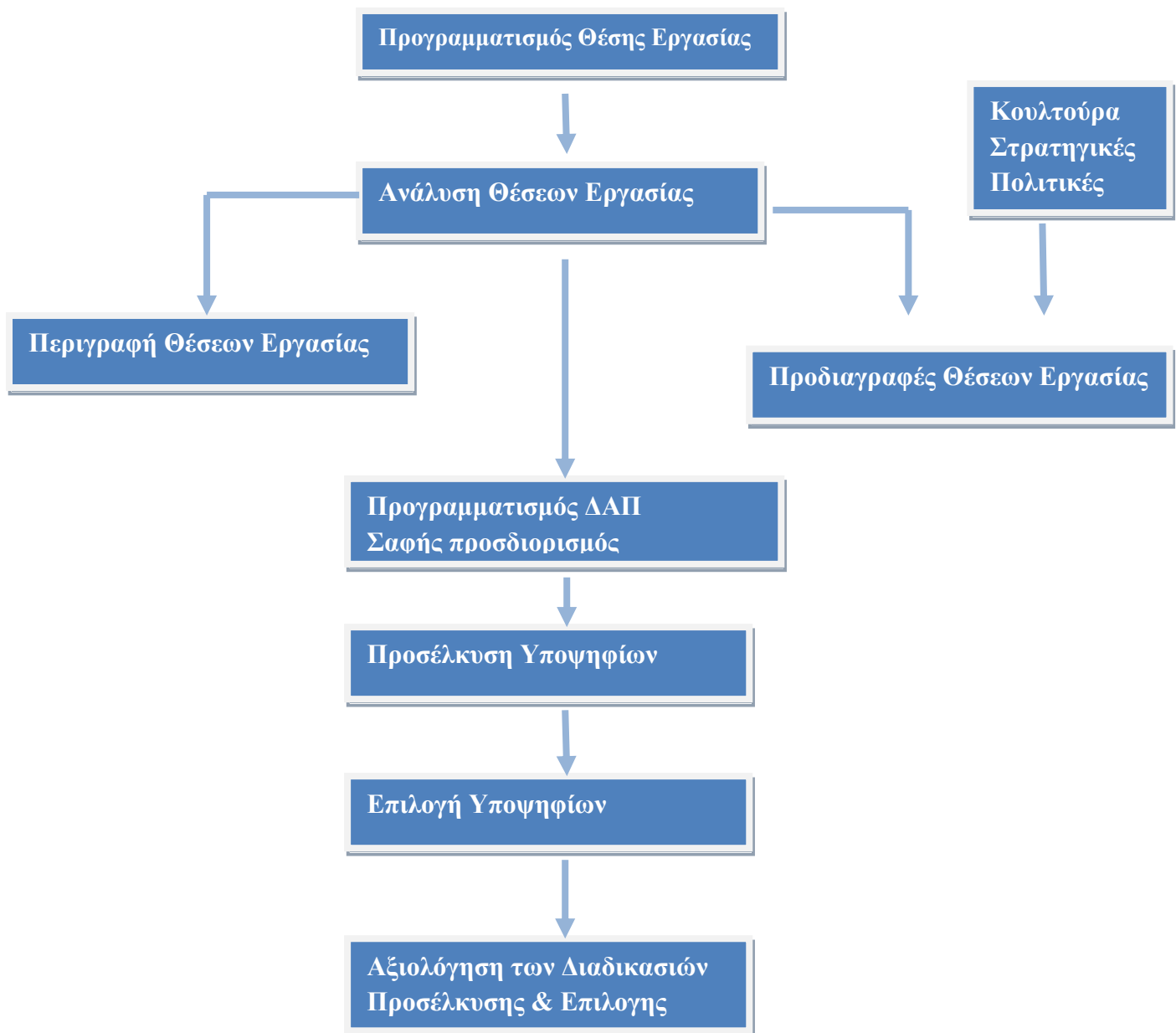
Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν την επιχείρηση είναι σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από συνιστώσες, από επιμέρους ενέργειες δηλαδή, που έχουν να κάνουν με την ανάλυση των προσόντων, καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η επιλογή ατόμων που ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θεωρούμενης θέσης εργασίας.

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων σχετικά με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές τους, ούτως ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της εκάστοτε κενής θέσης εργασίας.

Για να είναι αποτελεσματική μια διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού πρέπει

- Να έχουν καθοριστεί οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να έχει πραγματοποιηθεί η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, έτσι ώστε να έχει εξακριβωθεί ποια προσόντα και ικανότητες πρέπει να διαθέτει κάποιος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες.
- Να έχουν επιλεγθεί οι πηγές από τις οποίες θα γίνει η προσέλκυση των υποψηφίων.
- Να έχουν προσδιοριστεί οι τρόποι με τους οποίους οι υποψήφιοι θα έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.
- Να έχει καθοριστεί ο αριθμός των υποψηφίων που θέλουμε να προσελκύσουμε.
- Να έχουν καθοριστεί οι τρόποι αντιμετώπισης των υποψηφίων, καθ' ότι ένας ακόμη στόχος είναι οι προσπάθειες της προσέλκυσης να έχουν θετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της καλής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι εφικτό, ακόμη και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει στο καταναλωτικό κοινό.

Η απόφαση που καθορίζει τον σχεδιασμό της διαδικασίας προσέλκυσης είναι αν οι υποψήφιοι θα προσελκυθούν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή το εξωτερικό της περιβάλλον. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συνδυάσουν τις δύο αυτές μεθόδους, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.



Σχήμα 3: Σχήμα ροής των απαραίτητων διαδικασιών για την αποτελεσματική στελέχωση μιας επιχείρησης (Κανελλόπουλος Χ. Κ., 2002)

4.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ-ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης σκοπό δεν αποτελεί μόνο η αξιολόγηση των υποψηφίων, αλλά και η περιγραφή της εργασίας ώστε να αξιολογήσουν οι ίδιοι εάν τους ταιριάζει. Η περιγραφή της εργασίας και οι προδιαγραφές των υποψηφίων

αποτελούν σύνολα πληροφοριών που εξυπηρετούν εκτός από τους ίδιους τους εργαζόμενους και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται. Συνεπώς πολύ σημαντικό είναι, προτού ξεκινήσει την αναζήτηση του κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας, μία επιχείρηση, να προσδιοριστούν επακριβώς οι δεξιότητες και η εμπειρία που αυτή απαιτεί. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή περιγραφή και τον προσεκτικό ορισμό της προδιαγραφής της κενής θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του. Περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια όλο το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει να εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης. Συμπεραίνει λοιπόν κανείς ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί μια ευκαιρία προκειμένου να δοθεί στον υποψήφιο εργαζόμενο η κατεύθυνση της εταιρείας. Η σύνταξη μιας ακριβούς θέσης εργασίας παρέχει σωστές πληροφορίες και οδηγεί σε ικανοποιητική πρόσληψη και αποφυγή παρανοήσεων. Περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τον τίτλο της θέσης
- Το επίπεδο του μισθού εργασίας
- Τον τίτλο της αμέσως ανώτερης εργασίας
- Τον αριθμό των υφισταμένων
- Τον γενικό σκοπό της εργασίας
- Τη θέση στην ιεραρχική κλίμακα
- Τις πρωταρχικές υπευθυνότητες της εργασίας
- Μια λίστα των βασικών καθηκόντων και δραστηριοτήτων
- Τα όρια της εξουσίας
- Λεπτομέρειες όρων πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένων συνθηκών εργασίας
- Την τοποθεσία της εργασίας

Στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται σε ένα επίσημο έγγραφο, που ολοκληρώνεται μετά από την ανάλυση της εργασίας. Οι προδιαγραφές υποψηφίων ή οι προδιαγραφές προσωπικού, όπως συχνά ονομάζονται, είναι το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών, που απαιτούνται από τον υποψήφιο της θέσης εργασίας, ώστε να την πραγματοποιήσουν με την μέγιστη αποδεκτή απόδοση. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά

σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας πρόσληψης, επειδή καθορίζει τα πρότυπα με βάση τα οποία μπορούν να εξεταστούν οι υποψήφιοι στη φάση της συνέντευξης. Υπάρχουν δύο πολύ γνωστές ταξινομήσεις για τις προδιαγραφές υποψηφίων:

- Το Σχέδιο των Επτά Σημείων (Seven-Point Plan), που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Rodger του Εθνικού Ινστιτούτου της Βιομηχανικής Ψυχολογίας στη δεκαετία του '50.
- Το Σχέδιο των Πέντε Σημείων (Five-Point Plan), που παράχθηκε από τον J.Munro Fraser τον ίδιο περίπου χρόνο

Σχέδιο των 7 Σημείων (Seven-Point plan)	Σχέδιο των 5 Σημείων (Five-Point plan)
<ul style="list-style-type: none">• Φυσική Σύνθεση• Επιτεύξεις• Γενική Νοημοσύνη• Εξειδικευμένες Ικανότητες• Ενδιαφέροντα• Διάθεση• Περιστάσεις	<ul style="list-style-type: none">• Επιδράσεις στους άλλους• Επίκτυτα Προσόντα• Έμφυτες Δυνατότητες• Κίνητρα• Ρυθμίσεις

Πίνακας 1: Ταξινομήσεις για τις προδιαγραφές υποψηφίων (Παναγιώτης Δ. Γουρνάκης, 2013)

Παρότι φαινομενικά υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά γνώρισμα μεταξύ των δύο ταξινομήσεων, στην πράξη το Σχέδιο Επτά-Σημείων τείνει να είναι πιο δημοφιλές, και μεμονωμένες εταιρίες συχνά στηρίζουν τις προδιαγραφές του προσωπικού τους σε αυτό. Η μορφή του επίσημου σχεδιαγράμματος για τις προδιαγραφές επιτρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των σημείων που είναι ουσιαστικά, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις εργασίας και εκείνων που είναι επιθυμητά, αλλά μη ουσιαστικά για την επαρκή απόδοση. Σε περιπτώσεις όπου καταρτίζεται μια περιορισμένη προδιαγραφή, δηλαδή όπου η έμφαση δίνεται στις

ουσιαστικές απαιτήσεις της εργασίας, η αγορά εργασίας «τέμνεται» αποτελεσματικά, και η ανταπόκριση των υποψηφίων είναι περισσότερο εξειδικευμένη. Όπου καταρτίζεται μια χαλαρή προδιαγραφή, η έμφαση δίνεται περισσότερο σε αυτό που είναι επιθυμητό απ' ό,τι σε αυτό που είναι ουσιαστικό και η ανταπόκριση τείνει να είναι αναλογικά μεγαλύτερη. Όταν το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι άφθονο, οι προδιαγραφές τείνουν να είναι περιορισμένες, ενώ συμβαίνει το αντίθετο όταν είναι περίοδος έλλειψης εργατικού δυναμικού. (Παναγιώτης Δ. Γουρνάκης, 2013)

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας μπορούν να καταγραφούν σε ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριληφθούν ενιαία στο έντυπο της περιγραφής της θέσης εργασίας και αναφέρονται ως απαιτήσεις, απαραίτητα προσόντα, κριτήρια επιλογής ή προϋποθέσεις. Ορθό είναι η σύνταξη της προδιαγραφής της θέσης εργασίας να είναι κατά το δυνατόν ακριβής, δηλαδή να καθορίζεται επακριβώς τι είναι επιθυμητό και τι απαραίτητο, για διευκόλυνση στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

4.6 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρώτα από όλα, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό για να αναζητηθούν οι υποψήφιοι που θα συγκεντρώσουν τα ανάλογα προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων. Αυτά επιτυγχάνεται με ανακοινώσεις, στις οποίες θα αναφέρονται λεπτομερώς τα στοιχεία και χαρακτηριστικά των μη συμπληρωμένων θέσεων εργασίας και θα δίνονται σαφείς διευκρινήσεις για τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε οι υποψήφιοι να μπορέσουν να αποφασίσουν συμφωνά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις δυνατότητές τους.

Προτού ξεκινήσει η κάθε επιχείρηση τη διαδικασία προσέλκυσης του προσωπικού που την ενδιαφέρει, θα πρέπει αρχικά να πάρει κάποιες αποφάσεις για ορισμένα καίρια θέματα, τα οποία είναι σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει από την αρχή αν οι θέσεις που θα καλυφτούν θα είναι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους δηλαδή προγραμματίζουν να τους εκπαιδεύουν και να ανεβαίνουν ιεραρχικά από τις

κατώτερες βαθμίδες στις ανώτερες ανάλογα με την εμπειρία τους ή τις ικανότητες τους. Όμως, υπάρχουν και άλλες που προτιμούν να προσλαμβάνουν υπαλλήλους που έχουν τις ικανότητες για την συγκεκριμένη θέση χωρίς να τους εκπαιδεύουν αλλά και να έχουν μια προϋπηρεσία σε μία άλλη επιχείρηση.

4.7 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για τον τρόπο προσέλκυσης ιδανικών υποψηφίων και τη σωστή κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, υπάρχουν οι εξής δύο βασικοί τρόποι. Πρώτον, υπάρχει η Εσωτερική Προσέλκυση με την αξιοποίηση και αναβάθμιση του υπάρχοντος προσωπικού και δεύτερον, η Εξωτερική Προσέλκυση μέσω πηγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό και οι δύο προαναφερόμενοι τρόποι προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού έχουν πλεονεκτήματα όπως και μειονεκτήματα. Αυτό όμως που είναι πιο επικερδές για τις επιχειρήσεις είναι ένας συνδυασμός ο οποίος τις βοηθά να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

4.7.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Με τον όρο εσωτερική προσέλκυση προσωπικού εννοούμε την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης από το ήδη υπάρχον προσωπικό της και συστάσεις το υπάρχοντος προσωπικού. Παρακάτω αναλύονται οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης.

Στην περίπτωση της προσέλκυσης του υπάρχοντος προσωπικού, η επιχείρηση ενημερώνει τους υπαλλήλους της σχετικά με τις διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας. Έπειτα οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να κάνουν αίτηση προς το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ή προς τον Διευθυντή του τμήματος με την κενή προς κάλυψη θέση. Έτσι δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να μετακινηθούν σε πιο επιθυμητές θέσεις εργασίας ή να προαχθούν).

Στην περίπτωση των συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό, η επιχείρηση ζητά από το προσωπικό να υποδείξει φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως αναζητούν εργασία και ο εργαζόμενος τους θεωρεί κατάλληλους για την πλήρωση των

κενών θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με μελέτες, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στη επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον οργανισμό και είναι εξοικειωμένοι με το περιβάλλον.
- Ο χρόνος και το κόστος της διαδικασίας προσέκλυσης, επιλογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης του νέου υπαλλήλου μειώνονται.
- Αυτή η μέθοδος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, επαγγελματικής ανάπτυξης και ανοίγματος ευκαιριών.

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Στην περίπτωση που οι ανάγκες της επιχείρησης καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό μέσω προαγωγών, μετακινήσεων και μεταθέσεων, τότε η θέση που κατείχε ο εργαζόμενος θα μείνει κενή, οπότε πάλι πρέπει να επαναληφθεί η διαδικασία προσέλκυσης για την νέα κενή θέση.
- Στην επιχείρηση δεν εισέρχονται νέες ιδέες αφού το προσωπικό παραμένει το ίδιο, με αποτέλεσμα να χάνει την ευελιξία της και τις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος. (Τερζίδης Τζωρτζάκης, 2004,79)

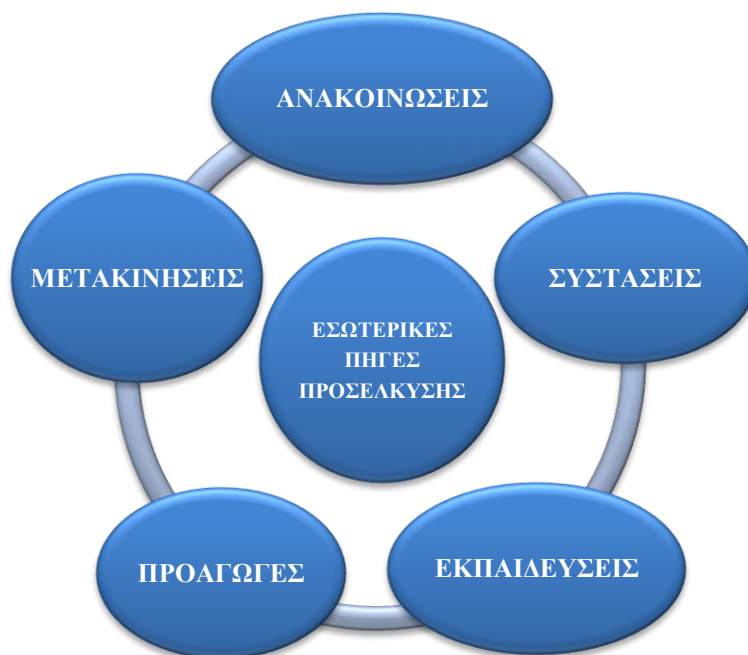
4.7.2 ΤΡΟΠΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι κενές θέσεις εργασίας, σε πρώτη φάση, μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους της εταιρείας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, αλλά και μέσω κάποιας σχετικής αγγελίας στο περιοδικό ή γενικότερα σε κάποιο έντυπο της επιχείρησης. Επίσης, η γνωστοποίηση μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος στις προσωπικές ή υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων. Σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να γίνει και μέσω επιστολής, που διανέμεται στις θυρίδες των εργαζομένων. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των

δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

- Τήρηση βάσεων δεδομένων. Πρόκειται για ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της (εν ενεργεία ή αποχωρήσαντα) καταγράφονται τα προσόντα του, οι γνώσεις του, οι δεξιότητές του, οι επιτυχίες του στην επίτευξη στόχων, τα χαρακτηριστικά του, οι αδυναμίες του, η ικανότητα χειρισμού των ανθρώπινων σχέσεων, η συναδελφικότητα, η συμμετοχή στα κοινά, η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι προτιμήσεις και οι περιορισμοί του κλπ. Με τη χρήση λοιπόν, του κατάλληλου λογισμικού, όταν δημιουργείται κάποια κενή θέση εργασίας, εισάγονται τα χαρακτηριστικά και τα πρότυπα που θεωρούνται απαραίτητα για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της θέσης, και ζητούνται αυτόματα τα ονόματα και τα στοιχεία των εργαζομένων που καλύπτουν τις προδιαγραφές.
- Εσωτερικό σύστημα προαγωγών. Ένας άλλος τρόπος για την κάλυψη κενής θέσης είναι η προαγωγή εργαζομένων από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη, του ίδιου ή διαφορετικού τμήματος ή διεύθυνσης. Με τον τρόπο αυτό, αξιολογούνται οι ικανοί, πρόθυμοι και εργασιομανείς εργαζόμενοι, που συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται η ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Βέβαια, χρειάζεται μεγάλη προσοχή και ορθή κρίση κατά την εν λόγω φάση απόφασης, επειδή κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ιδανικοί σε κάποιον τομέα, αλλά σε άλλο τομέα ή σε άλλη θέση εργασίας να υστερούν και να μη μπορούν να ανταποκριθούν. Επιπλέον χρειάζεται προσοχή σε ό,τι αφορά στις ειδικές ομάδες εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, για τις οποίες δεν πρέπει να δίνεται η εντύπωση ότι δεν τους παρέχεται η δυνατότητα να εξελιχθούν λόγω της μειονεξίας τους που οφείλεται σε κοινωνικά χαρακτηριστικά (οικογενειακή κατάσταση, φύλο, ηλικία, φυλή, καταγωγή).
- Συστάσεις εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή πληροφόρησης για την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρέχοντας στοιχεία για άτομα που γνωρίζουν καλά και μπορούν να εγγυηθούν για την εργατικότητα τους, το ήθος τους, τις

ικανότητές τους και το χαρακτήρα τους (1). Υπάρχουν θετικές και αρνητικές πλευρές στη χρήση προσωπικών επαφών για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Από θετικής πλευράς, εάν ένα υποψήφιο άτομο έρχεται με προσωπική σύσταση από κάποιον που εμπιστεύεται η εταιρεία, σημαίνει ότι οι δεξιότητες και η εμπειρία του, σε ένα βαθμό, έχουν αποδειχτεί στην πράξη. Επιπλέον, μπορεί να έχει ήδη ενημερωθεί από τον κοινό γνωστό ως προς την εργασιακή πολιτική της επιχείρησης. Στην αρνητική πλευρά υπάρχει κίνδυνος να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ως επακόλουθο θα είναι δύσκολο να απορριφθεί ο υποψήφιος που έρχεται με προσωπική σύσταση, αν διαπιστωθεί ότι δεν είναι το κατάλληλο άτομο για την πλήρωση της θέσης εργασίας. Για το λόγο αυτό οι συστάσεις εργαζομένων αποτελούν μια αρκετά αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για ιδανικούς υποψηφίους που απευθύνονται κυρίως σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχική πυραμίδα και για τις οποίες δεν απαιτείται μεγάλη εξειδίκευση. Στην πράξη, 10- 15% των νέων προσλήψεων (κυρίως για θέσεις ανειδίκευτες ή ημειδίκευμένες και για άτομα χωρίς προϋπηρεσία) γίνονται με βάση τις συστάσεις εργαζομένων.



Σχήμα 4: Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

4.7.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων και εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που θέλουμε να καλύψουμε, την προσφορά των υποψηφίων στην αγορά εργασίας σε σχέση με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, τέτοιοι παράγοντες είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις, τα συνδικάτα των εργαζομένων και λοιπά. (Κανελλόπουλος, 2002,140). Για να είναι επιτυχής μια εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων απαιτείτε προσεκτικός σχεδιασμός και συντονισμός.

Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν κάποια προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση.

- Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας. Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ και ΤΕΙ) της χώρας θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού. Η διαδικασία της επαφής γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης ή των Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας των ιδρυμάτων, που τηρούν αρχεία με πτυχιούχους και φοιτούντες (κυρίως επί πτυχίω φοιτητές) οι οποίοι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας. Συνήθως παρέχονται αρκετές πληροφορίες για τους ενδιαφερόμενους, όπως ο βαθμός πτυχίου, οι επιδόσεις σε κάποια συγκεκριμένα μαθήματα, η λήψη υποτροφιών ή βραβείων, οι διακρίσεις τους όσον αφορά την κοινωνική προσφορά, οι σχέσεις τους με το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων κ.λπ. (Χυτήρης, 2001). Τα τελευταία χρόνια, τα Γραφεία Διασύνδεσης των Ανώτατων Ιδρυμάτων έχουν δικές τους ιστοσελίδες, μέσω των οποίων ενημερώνουν για την προσφορά και τη ζήτηση θέσεων εργασίας, αποτελώντας, με τον τρόπο αυτό, μια καλή βάση δεδομένων για την αγορά εργασίας νέων πτυχιούχων (Ιορδάνογλου Δ., 2008).
- Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης. Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που επιμορφώνουν ανειδίκευτους,

νέους πτυχιούχους, ανέργους ή ανθρώπους που επιθυμούν να αλλάξουν σταδιοδρομία. Συνήθως παρέχουν ταχύρρυθμη εκπαίδευση, συγκεκριμένης εξειδίκευσης, μικρής διάρκειας, με σκοπό να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να ενταχθούν άμεσα στην αγορά εργασίας, σε συγκεκριμένες ειδικότητες. Από την εν λόγω δεξαμενή παροχής ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν εξειδικευμένους εργάτες, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης και γενικά προσωπικό για εκτελεστικές θέσεις εργασίας (Ιορδάνογλου Δ., 2008). Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλκυσης, στο οποίο να ανταποκρίνονται θετικά, τόσο οι μαθητές/απόφοιτοι όσο και η Διοίκηση του σχολείου. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό
- Διατήρηση σχέσεων (μέσω χορηγιών, βραβείων, κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ.)

ακόμη και αν επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη για να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.

- Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Οι εν λόγω πηγές αποτελούν τοπικά, κρατικά υποστηριζόμενα προγράμματα απασχόλησης που στοχεύουν στην μείωση της ανεργίας και την παροχή επαγγελματικής κατάρτισης (Amstrong Michael, 2006). Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, με τα κατά τόπους παραρτήματά του, συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών και ευρύτερα ανθρώπινου δυναμικού. Ο ΟΑΕΔ προσφέρει πολλές πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα ή/και παροχές, προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά και προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης επιχειρήσεων. Η ιστοσελίδα του Οργανισμού, δίνει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις επιχειρήσεις, αλλά και στους υποψήφιους τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τα νέα δεδομένα της αγοράς εργασίας.

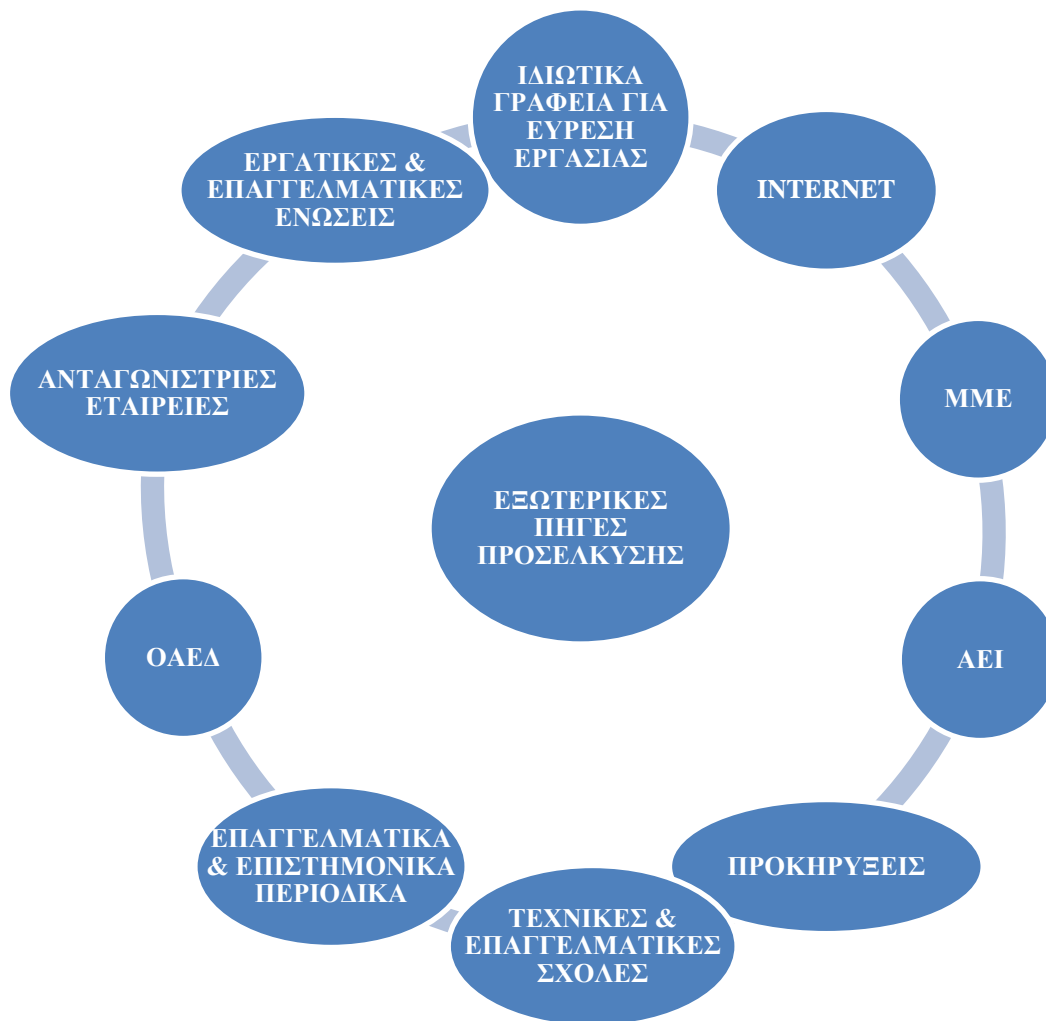
- **Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας:** Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων είναι η επιχείρηση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά εργάζονται έναντι κάποιας αμοιβής που πληρώνει ο υποψήφιος ή η επιχείρηση. Βρίσκουν και συλλέγουν υποψήφιους που οι δυνατότητες τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις της επιχείρησης και κάνουν ένα γενικό πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Το πλεονέκτημα τους είναι ότι γνωρίζουν την αγορά εργασίας και διαθέτουν δίκτυο ενημέρωσης και διαφήμισης.
- **Η μεταγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.** Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητές τους) και τους κάνουν προσφορά, με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας. Γι' αυτό το λόγο ενυπάρχει επιπλέον πάντα ο κίνδυνος της μεταγραφής σε μια άλλη επιχείρηση του κλάδου, λόγω των φιλοδοξιών του εργαζόμενου
- **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις - η καταχώριση σε έντυπα μέσα).** Στην πηγή αυτή ανήκουν ο εφημερίδες – ημερήσιες και κυριακάτικες. Εβδομαδιαία και μηνιαία περιοδικά και το ραδιόφωνο ή ακόμη και η τηλεόραση. Σχεδόν όλες οι εφημερίδες έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας και τα επαγγελματικά ή και επιστημονικά περιοδικά αφιερώνουν μια – δυο σελίδες για επιχειρήσεις που ζητούν προσωπικό. Οι επιχειρήσεις που ζητούν ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό χρησιμοποιούν ευρέως τις ημερήσιες εφημερίδες (κυκλοφορούν εφημερίδες συνήθως εβδομαδιαίες- μόνο για ανεύρεση εργασίας) και το ραδιόφωνο (Bernadin H.J., Russel J.E.A., 2003). Το ραδιόφωνο αποτελεί μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης για ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό και απευθύνεται άμεσα και γρήγορα σε μεγάλο αριθμό ακροατών- υποψηφίων. Στη χώρα μας η τηλεόραση δεν χρησιμοποιείται ως πηγή προσέλκυσης, από ιδιωτικές επιχειρήσεις, διότι κοστίζει ακριβά. Χρησιμοποιείται όμως από δημόσιους οργανισμούς (π.χ. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Διοίκησης) για προκηρύξεις διαγωνισμών ή για πρόσκληση υποψηφίων (Jackson S., Schuler R., 2003).

Όταν οι επιχειρήσεις ζητούν άτομα για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή στελέχη χρησιμοποιούν τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά και τις οικονομικές εφημερίδες (που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες αναγνωστών και άρα δυνητικά κατάλληλων υποψηφίων) ή και τα οικονομικά ένθετα των κυριακάτικων εφημερίδων (Hui Liao, Joseph J. Martocchio, Arpana Joshi, 2010).

Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι (Gomez - Mejia, Balkin, Cardy, 2007, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Internet: η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να καταχωρεί αγγελίες σε συγκεκριμένους δικτυακούς τόπους ή με την καταχώρηση μιας ανακοίνωσης στο δικό της δικτυακό τόπο. Ακόμη μπορεί να λάβει τις αιτήσεις ή τα βιογραφικά των εργαζομένων μέσω e-mails και on-line φορμών. Έπειτα είναι εφικτή και η προφορική επικοινωνία με τον υποψήφιο μέσω video και ειδικών προγραμμάτων.
- Επαγγελματικές Ενώσεις και Σωματεία: οι επιχειρήσεις δηλώνουν στις Ενώσεις ή τα Σωματεία την πρόθεση τους να προσελκύσουν υποψηφίους με συγκεκριμένα προσόντα και αυτοί με τη σειρά τους αναλαμβάνουν να ενημερώσουν τα μέλη τους.

Γενικά, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά κοστίζει, γι' αυτό θα πρέπει η επιχείρηση στην προσπάθειά της να προκαλέσει το ενδιαφέρον κατάλληλων υποψηφίων (ποσοτικά και ποιοτικά) να προσέξει ώστε η ανακοίνωση – προκήρυξη για τη θέση να είναι σαφής, ακριβής και να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της εργασίας. Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι δίδει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων (7%).



Σχήμα 5: Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι παρακάτω μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιούνται κυρίως στο εξωτερικό και περισσότερο στη Αμερική.

- Η τηλεπροσέλκυση είναι μία τηλεφωνική μέθοδος. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αφού συλλέξουν ονόματα υποψηφίων, από επαγγελματικές / επιστημονικές ενώσεις, σχολές και πανεπιστήμια, επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να ανακοινώσουν τη θέση και να τους καλέσουν σ' εκδήλωση ενδιαφέροντος. Η αποστολή επιστολών στους υποψηφίους των παραπάνω πηγών χρησιμοποιείται επίσης ως μέθοδος προσέλκυσης(Ξένος Δ., 2003)

- Για την προσέλκυση υποψηφίων για ανειδίκευτες και ημειδικευμένες θέσεις εργασίας, χρησιμοποιούνται οι μεγάλες αφίσες (Posters) σε δημόσιους χώρους, τράπεζες, δημαρχεία, νομαρχίες και στους δρόμους ακόμη. Γι' αυτήν την κατηγορία υποψηφίων, χρησιμοποιούνται επίσης και ηλεκτρονικοί πίνακες, με διάφορα μηνύματα, που τοποθετούνται σε εθνικές οδούς ή οδούς ταχείας κυκλοφορίας
- Η ανοικτή τηλεφωνική γραμμή (αριθμός, συνήθως τριψήφιος, που διαθέτει η επιχείρηση ή ένα ανεξάρτητο γραφείο) δίνει τη δυνατότητα στους ανέργους να επικοινωνήσουν και να μάθουν ποιες θέσεις στην επιχείρηση είναι προς κάλυψη ή ποιες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για πρόσληψη προσωπικού
- Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point-of-Sale Recruiting Messages) χρησιμοποιούνται επίσης ως μέθοδος προσέλκυσης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να φανεί χρήσιμη αν οι πελάτες είναι δυνητικά κατάλληλοι.

4.8 ΕΠΙΛΟΓΗ

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδυαστικός κρίκος ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δυο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δυο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία. (Δήμου Ν., 1999) Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους

διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Για αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για την θέση, μακροχρόνια το κόστη που μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καταλληλότερο διορισμό είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του καταλλήλου εργαζόμενου. Αντίθετα στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

4.8.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διαδικασία της στελέχωσης των επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό αφορά την αναγνώριση, την προσέλκυση και την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για να καλύψουν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα βήματα αυτά

είναι αλληλένδετα και συνδέονται στο σημείο όπου όταν η διαδικασία της προσέλκυσης σταματάει, η διαδικασία της επιλογής αρχίζει.

Η ανάγκη για την συγκρότηση της διαδικασίας επιλογής προκύπτει από το γεγονός ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους και τις ικανότητες τους. Δεν διαφέρουν όμως μόνο οι άνθρωποι μεταξύ τους αλλά και οι θέσεις εργασιών με αποτέλεσμα να απαιτούνται κάθε φορά άλλα πράγματα. Στην πράξη η επιλογή προσωπικού έχει να κάνει με την συστηματική προσπάθεια των υπευθύνων να συνταιριάζουν τους υποψηφίους με τις θέσεις εργασίας.

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος .

4.8.2 ΣΚΟΠΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Οι εξωτερικές προκλήσεις και η αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει με ευελιξία και αποτελεσματικότητα, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες στην διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να μπορέσουν και αυτοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εξελίξεων .

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση π.χ. να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία

κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποιά θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως, δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον .

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

Υπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)

- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι η εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

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

Τα βήματα που ακολουθούνται στην διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό, τις απαιτήσεις της κενής προς κάλυψη θέσης, το σύνολο των υποψηφίων και το χρόνο ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου είναι:

- η προκαταρκτική συνέντευξη.
- η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο.
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- η συνέντευξη εργασίας.
- το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή.
- η ιατρική εξέταση
- η απόφαση επιλογής.

Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

- Βιογραφικά Σημειώματα. Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή
- Προκαταρκτική Συνέντευξη. Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους (Χυτήρης, 2001).
- Αίτηση Απασχόλησης. Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις (Snell & Bohlander, 2007).
- Δοκιμασίες (TEST). Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:
 - Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες
 - Τα «τεστ» νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.

- Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρους του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων
- Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα
- Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων . Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ξυροτύρη, 2001).
- Συνέντευξη Επιλογής. Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού . Ως συνέντευξη επιλογής ορίζεται μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι

ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. (Χυτήρης, 2001)

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής :

- Παρέχει ευκαιρίες στους συνεντευκτές να κάνουν περισσότερες ερωτήσεις και να διερευνούν αν όντως ο υποψήφιος έχει τα προσόντα που χρειάζονται για να καλύψει τη θέση.
- Οι συνεντευκτές έχουν τη δυνατότητα να περιγράψουν τη θέση εργασίας και τον οργανισμό με περισσότερες λεπτομέρειες ώστε να καταλάβει επακριβώς ο υποψήφιος την κατάσταση.
- Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ερωτήσεις για τη δουλειά και να διευκρινίσουν θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, τις προοπτικές καριέρας στον οργανισμό, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας.
- Δίνεται η δυνατότητα στους συνεντευκτές να έχουν μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν υποθέσεις για το πώς θα ταιριάξει ο υποψήφιος στον οργανισμό και για το πώς θα είναι η συνεργασία τους.
- Οι υποψήφιοι μπορούν να εκτιμήσουν τον οργανισμό, τον συνεντευκτή και τη δουλειά.
- Οι περισσότεροι υποψήφιοι αποδέχονται αυτή τη μέθοδο επιλογής και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- Θεωρείται μια από τις δικαιότερες μεθόδους επιλογής εάν είναι κατάλληλα δομημένη και ανεπτυγμένη και παρέχει έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.
- Μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικές πληροφορίες.

Τα μειονεκτήματα της συνέντευξης επιλογής είναι:

- Όταν δεν είναι σωστά σχεδιασμένη δεν έχει την επιθυμητή εγκυρότητα όσον αφορά στις προβλέψεις για την εργασιακή απόδοση και την επιθυμητή αξιοπιστία.

- Είναι πιθανό τα αποτελέσματα να βασίζονται σε κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς επίσης και σε προσωπικές προτιμήσεις των συνεντευκτών.
- Πολλές φορές δεν προσεγγίζονται οι δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται για να καλύψουν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Οι συνεντευκτές πολλές φορές δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες με αποτέλεσμα να δίνουν ιδιαίτερο βάρος στα αρνητικά του υποψηφίου.
- Την αξιολόγηση του υποψηφίου επηρεάζουν οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν.
- Έχουν υψηλό κόστος επειδή απαιτούν τουλάχιστον ένα άτομο για να πάρει τη συνέντευξη για το οποίο απαιτείται υψηλό κόστος εκπαίδευσης.
- Μπορεί οι υποψήφιοι να μη δίνουν ειλικρινείς απαντήσεις σε μια προσπάθεια εντυπωσιασμού του συνεντευκτή.
- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και η υπόλοιπη συνέντευξη να χρησιμοποιείται απλά για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει αυτή την απόφαση.(Λαδόπουλος I., 1995)

4.8.3 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή τα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι και από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να στηρίζεται στις συνδυασμένες και αξιολογημένες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από όλες τις παραπάνω διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

Για να πραγματοποιηθεί ο συνδυασμός και η αξιολόγηση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί, υπάρχουν οχτώ μέθοδοι. Οι μέθοδοι αυτοί διακρίνονται ανάλογα με τον εάν οι πληροφορίες από τις διάφορες δοκιμασίες συλλέχθηκαν μηχανικά

(Mechanically) ή με προσωπική κρίση (Judgmental) και εάν αυτές οι πληροφορίες συνδυάστηκαν για τη λήψη της απόφασης είτε μηχανικά είτε με προσωπική κρίση.

Ο όρος «μηχανικά» αναφέρεται στο εάν τα δεδομένα συλλέχθηκαν ή συνδυάστηκαν χωρίς την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ. Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται με κάποια εξίσωση χαρακτηρίζονται μηχανικά. Ο όρος «προσωπική κρίση» αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο υποκειμενικά, όπως οι ταξινομήσεις μετά από μια συνέντευξη. Επίσης, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο.

Αυτές οι οχτώ μέθοδοι είναι:

- Καθαρή Προσωπική Κρίση (Pure Judgment): πρόκειται για την περίπτωση όπου η συλλογή και ο συνδυασμός των δεδομένων δεν στηρίζεται καθόλου σε αντικειμενικά κριτήρια μόνο στην προσωπική κρίση των αξιολογούντων.
- Μέθοδος Ιδιαίτερης Κατάταξης (Trait Rating Method): σε αυτήν την περίπτωση τα δεδομένα συλλέγονται από την προσωπική κρίση αλλά συνδυάζονται με αντικειμενικά κριτήρια.
- Περιγραφική Ερμηνεία (Profile Interpretation): είναι μια μέθοδος όπου τα δεδομένα συλλέγονται με αντικειμενικά κριτήρια αλλά συνδυάζονται με την προσωπική κρίση κάποιου.
- Καθαρή Στατιστική (Pure Statistical): με αυτήν την μέθοδο τα στοιχεία συλλέγονται μηχανικά και συνδυάζονται μηχανικά.
- Σύνθετη Προσωπική Κρίση (Judgmental composite): σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τα δεδομένα συλλέγονται και με αντικειμενικά κριτήρια και με υποκειμενικά, όμως συνδυάζονται υποκειμενικά.
- Σύνθετη Μηχανική (Mechanical Composite): στην περίπτωση αυτή τα δεδομένα συλλέγονται και μηχανικά αλλά και με την προσωπική κρίση, αλλά συνδυάζονται μηχανικά.
- Σύνθεση Προσωπικής Κρίσης (Judgmental Synthesis): σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε

προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή μηχανικά και στη συνέχεια με προσωπική κρίση από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.

- Μηχανική Σύνθεση (Mechanical Synthesis): σε αυτήν την περίπτωση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή υποκειμενικά και στη συνέχεια αντικειμενικά από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.

Υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την λήψη της απόφασης επιλογής υποψηφίων.

Αυτές είναι σύμφωνα με τους Gatewood & Feild:

- Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Multiple Regression): Στη μέθοδο αυτή βαθμολογείται ο κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία και έπειτα εισάγεται ο βαθμός της κάθε δοκιμασίας του υποψηφίου σε μια εξίσωση, η οποία σταθμίζει τον βαθμό και δίνει έναν τελικό βαθμό (π.χ. προβλεπόμενη απόδοση στην εργασία). Τα βάρη της στάθμισης καθορίζονται από την επιρροή της κάθε διαδικασίας στον καθορισμό της απόδοσης του κριτηρίου. Με αυτό το μοντέλο είναι δυνατό για υποψηφίους με διαφορετικούς ατομικούς βαθμούς σε κάθε δοκιμασία, να έχουν ίδια τελική βαθμολογία. (Gatewood & Feild 1998)
- Πολλαπλές Απορρίψεις (Multiple Cutoffs): Σε αυτήν την περίπτωση, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία. Οι υποψήφιοι απορρίπτονται αν οποιοσδήποτε βαθμός τους σε κάποια δοκιμασία είναι χαμηλότερος ενός κατώτατου ορίου.
- Πολλαπλά Εμπόδια (Multiple Hurdle): Με αυτήν την μέθοδο, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να βαθμολογηθεί υψηλότερα του κατώτατου ορίου σε κάθε δοκιμασία πριν προχωρήσει στην επόμενη. Δηλαδή, για να παραμείνει στην όλη διαδικασία, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να περάσει την κάθε διαδικασία σειριακά. Η αποτυχία να περάσει ένα όριο σε οποιοδήποτε στάδιο τη διαδικασίας επιλογής οδηγεί τον υποψήφιο στην απόρριψη.
- Συνδυαστική Μέθοδος (Combination Method): Στη μέθοδο αυτή, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε διαδικασία. Ο υποψήφιος με βαθμό χαμηλότερο από το κατώτατο όριο απορρίπτεται. Έτσι η μέθοδος αυτή μέχρι αυτό το σημείο είναι η ίδια με τη διαδικασία πολλαπλής απόρριψης. Κατόπιν, χρησιμοποιείται η πολλαπλή παλινδρόμηση για να υπολογιστεί ο

συνολικός βαθμός για όλους τους υποψηφίους που έχουν περάσει τα όρια απόρριψης. Έπειτα, οι υποψήφιοι κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό που υπολογίστηκε. Αυτό το μέρος της διαδικασίας είναι ίδιο με την προσέγγιση της πολλαπλής παλινδρόμησης. Επομένως, η συνδυαστική μέθοδος είναι μια υβριδική στρατηγική των προσεγγίσεων της πολλαπλής απόρριψης και της πολλαπλής παλινδρόμησης.

- Ταίριασμα του Προφίλ (Profile Matching): Στην συγκεκριμένη στρατηγική, πρώτα βαθμολογούνται οι τωρινοί επιτυχημένοι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους σε διάφορες δοκιμασίες. Έπειτα, υπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμών τους σε κάθε δοκιμασία για να καθοριστεί ένα συνολικό προφίλ των βαθμών που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή απόδοση στην εργασία. Στη συνέχεια, βαθμολογούνται οι υποψήφιοι σε κάθε δοκιμασία και συγκρίνεται το προφίλ των βαθμών τους με το ιδανικό προφίλ. Οι υποψήφιοι των οποίων το προφίλ είναι περισσότερο από το ιδανικό προφίλ, τελικά προσλαμβάνονται.

Εφ' όσον οι υπεύθυνοι έχουν καταλήξει στον ιδανικό υποψήφιο για τη θέση, πρέπει να ενημερωθούν και όλοι οι άλλοι υποψήφιοι ότι κρίθηκαν ακατάλληλοι. Οι λόγοι για τους οποίους η επικοινωνία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι πως υπάρχει η προοπτική για μετέπειτα προσέλκυση των υπολοίπων υποψηφίων αλλά και η ανάδειξη της εικόνας της εταιρίας αφού κάποιοι υποψήφιοι μπορεί να αποτελούν μέρος του καταναλωτικού μας κοινού.



Σχήμα 6: Βήματα της διαδικασίας επιλογής

4.8.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στο επίκεντρο κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, καθ' ότι ο κατάλογος των χαρακτηριστικών θα έπρεπε να είχε αναγνωριστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ανάλυσης της εργασίας και θα πρέπει τώρα να αντικατοπτρίζεται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από την θέση εργασίας. Επιπλέον, το σύστημα επιλογής πρέπει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται τη στιγμή της πρόσληψης, από αυτά που συστηματικά αποκτούνται με την εκπαίδευση και από αυτά που καθημερινά αναπτύσσονται μετά την τοποθέτηση του ατόμου στη θέση εργασίας.

Τα κύρια κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες. Γενικά η κατάταξη των κριτηρίων γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- **Εκπαίδευση:** Οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή λόγω της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία και λοιπά. Ένας από τους περισσότερο οικονομικούς τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- **Εμπειρία και Προηγούμενη Απόδοση:** Ακόμη ένα χρήσιμο κριτήριο για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια θέση εργασίας ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για την μελλοντική απόδοση. Επιπλέον, οι εργοδότες πιστεύουν ότι η προηγούμενη εμπειρία αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών σχετικών με την εργασία.
- **Φυσικά Χαρακτηριστικά:** Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (εθνικότητα, εξωτερική εμφάνιση, και λοιπά) ως ένα κριτήριο επιλογής. Σήμερα το κριτήριο αυτό θεωρείται παράνομο εκτός και εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- **Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Τύπος Προσωπικότητας:** Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία και άλλα. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία και λοιπά. (Rosse & Levin, 1997)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για να γίνει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πιο παραγωγικό θα πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες και να νιώθει ικανοποίηση από την διαδικασία αυτή.

Σε μια εποχή εξελίξεων, νέων συνθηκών και μια εποχή ευελιξίας με τους όρους απασχόλησης να χειροτερεύουν για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις να πιέζουν ολοένα και περισσότερο για μεγαλύτερη ευελιξία στον τομέα της αγοράς εργασίας με βελτίωση των όρων για τις ίδιες, η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα νοιάζεται για τους στόχους της επιχείρησης και θα προσπαθεί να βελτιώνεται από άποψη δεξιοτήτων ώστε να γίνει πιο παραγωγικό, είναι μια πάρα πολύ δύσκολη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις, μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα συμβάλουν ώστε να αποτελέσουν οι ανθρώπινοι πόροι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Για το σκοπό αυτό, η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Άλλωστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι συνήθως οι ίδιες. Σήμερα οι όροι

- εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- εκπαίδευση εργαζομένων

χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με το ίδιο νόημα, για τον ορισμό και την περιγραφή ενεργειών και πρωτοβουλιών της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την παροχή μάθησης για την αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων .

Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης. Όμως για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να υποστηρίζεται και από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως

είναι οι προσωπικές προτεραιότητες, οι προϊστάμενοι, η συμπεριφορά των εργαζομένων, οι αμοιβές και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας.

5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώνει, είναι αλληλένδετη με την ικανότητα ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, κάτι που προϋποθέτει μακροπρόθεσμη προσπάθεια και από την πλευρά των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό και με κυριάρχο τρόπο, τόσο στην απόδοση του ίδιου του ατόμου, καθώς και στην ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού.

Η έννοια της αλλαγής αλληλεπιδρά και επηρεάζεται άμεσα από την έννοια της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, η σωστά εφαρμοσμένη εκπαίδευση των στελεχών αποτελεί τρόπο αντίληψης και πρόληψης των αλλαγών, οι οποίες εμφανίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης.

5.1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Ως γενικός ορισμός, η εκπαίδευση αποτελεί την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Δηλαδή, ως σκοπό έχει την μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε έναν δέκτη (εκπαιδευόμενο). (Μπουραντάς, 2003)

Από την άλλη πλευρά, η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεντρώνεται στην προγραμματισμένη διαδικασία για την βελτίωση και την απόκτηση των γνώσεων, όπως επίσης και στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων με αποτέλεσμα την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

5.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- 1η φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών και οργάνωση της εκπαίδευσης.
- 2η φάση: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 3η φάση: Μέθοδοι εκπαίδευσης.
- 4η φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.(Χυτήρης, 2001)

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε.(Χυτήρης, 2001) Οι μέθοδοι και πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Σε μερικές περιπτώσεις η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου για τη συνολική απόδοση του. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολλές φορές στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προήχθη αλλά και η ομάδα εργασίας του.(Schuler & Jackson, 2006)

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι

αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και το πώς οι ομάδες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τέσσερα είδη αναλύσεων:

- **Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης**
Είναι η ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασισθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης.
- **Ανάλυση καθήκοντος**
Τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- **Ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου**
Είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση.
- **Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων**
Η συγκέντρωση και η εξέταση των στοιχείων που αφορούν γενικά χαρακτηριστικά των ατόμων.

5.2.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η οργάνωση θα πρέπει να πραγματοποιείται με την παρουσία ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης. Οι λεπτομέρεις της οργάνωσης αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, ή από μια ομάδα η οποία είναι αρμόδια γι' αυτόν ειδικά τον σκοπό. Η καθημερινή επίβλεψη γίνεται συνήθως από τον Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης. Οι υποχρεώσεις που καλούνται να φέρουν εις πέρας οι εκπαιδευτικοί, είναι:

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση

- Η εξασφάλιση χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του προγράμματος
- Ο καθορισμός υποχρεώσεων σε όλα τα μέλη του προσωπικού, ανάλογα με τη συμμετοχή τους
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων
- Η παρακολούθηση αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης, καθώς και η εξασφάλιση του οφειλούμενου κόστους

5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αφού πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα: (Sherman et al, 1998)

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους
- Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Η επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του. (Schuler & Jackson, 2006) Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση. (Μπουραντάς, 2003 – Χυτήρης, 2001).

Στο στάδιο αυτό αναλύουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.

- Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης

- Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής πέντε βήματα. (Sloan , 2000)
- Επίγνωση ατομικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους ώστε να προσπαθήσουν να τις καλύψουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.(Schuler & Jackson, 2006)
- Παρακίνηση. Η παροχή εκ μέρους της επιχείρησης κινήτρων, με τη μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεων, ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμα και η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι συνδεδεμένη με κάποια ανταμοιβή, η επιχείρηση θα πρέπει να καθιστά σαφές στους εργαζόμενους ότι θα αποτιμήσει θετικά αυτή του τη συμμετοχή.(Schuler & Jackson, 2006)
- Πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Όταν το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, τότε είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που αποκόμισαν στην καθημερινότητα τους. Την ευθύνη για την αξιοποίηση της νέας γνώσης από τους εργαζόμενους έχουν οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι τους που θα τους παρακινήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.
- Ατομική ευθύνη. Είναι ευθύνη του κάθε εργαζόμενου χωριστά να εφαρμόσει ότι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοση του.
- Εκπαιδευτές
 - Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. (Μπουραντάς, 2003)
 - Ο εκπαιδευτής ενδείκνυται να έχει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.
- Εκπαιδευόμενοι

- Στο σημείο αυτό πρέπει να ορισθεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. (Μπουραντάς, 2003)
- Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης
 - Υπάρχουν δυο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: α) στη θέση εργασίας και β) εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά.
 - Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους. (Μπουραντάς, 2003- Χυτήρης, 2001- Schuler & Jackson, 2006)

5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. (Χυτήρης, 2001)

- Εισαγωγική Εκπαίδευση. Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του εισερχομένου στην επιχείρηση. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει

συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων. (Πατρινός, 2005)

- Προαγωγική εκπαίδευση. Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση στη θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνιστάται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. (Μπουραντάς, 2003)
- Διαρκής εκπαίδευση. Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

5.4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας υπάλληλος που έχει πείρα ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά, στη συνέχεια τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Πλεονεκτήματα

Μειονεκτήματα

Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης

Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου

Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής

Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζομένου

Ο εκπαιδευτής δεν διαθέτει τις σωστές βάσεις για την μετάδοση των γνώσεών του στον εκπαιδευόμενο

Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική

Η εκπαίδευση τέτοιου τύπου, περιλαμβάνει επίσης την:

(Β) Εκπαίδευση με μαθητεία

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους.

(Γ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο

Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους.

(Δ) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας

Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετά πυρά αφού δεν αφήνει ούτε πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων.

(ΣΤ) Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης

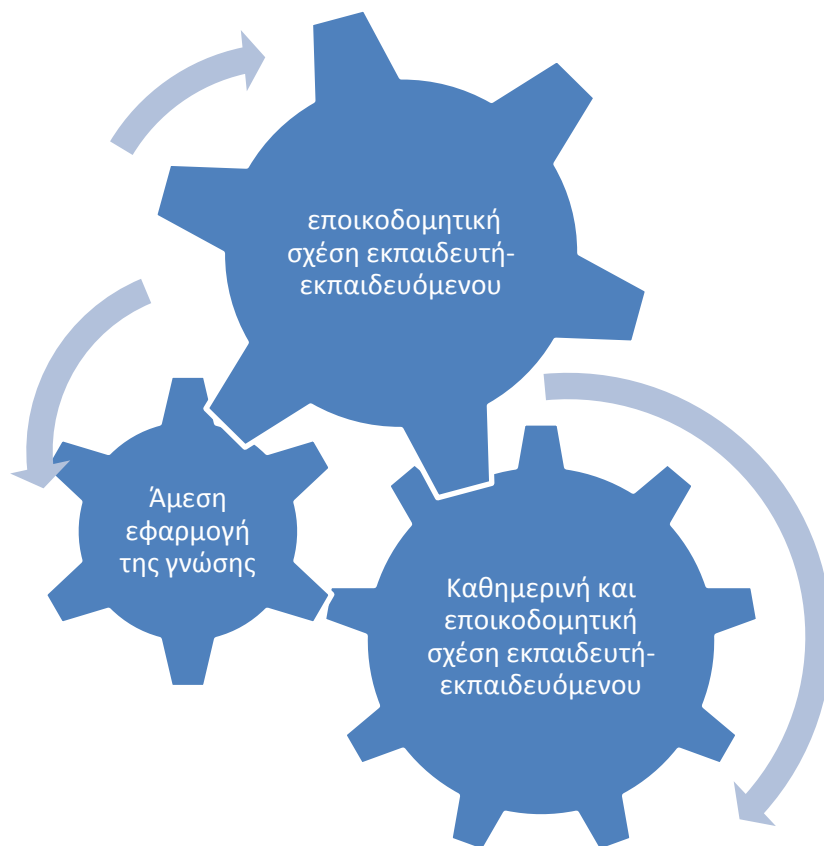
Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους.

Σχήμα 7: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εκπαίδευση της θέσης εργασίας

5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθοδήγησης ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοσή του. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών.

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι:



Σχήμα 8: Οφέλη εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση τέτοιου τύπου περιλαμβάνει την:

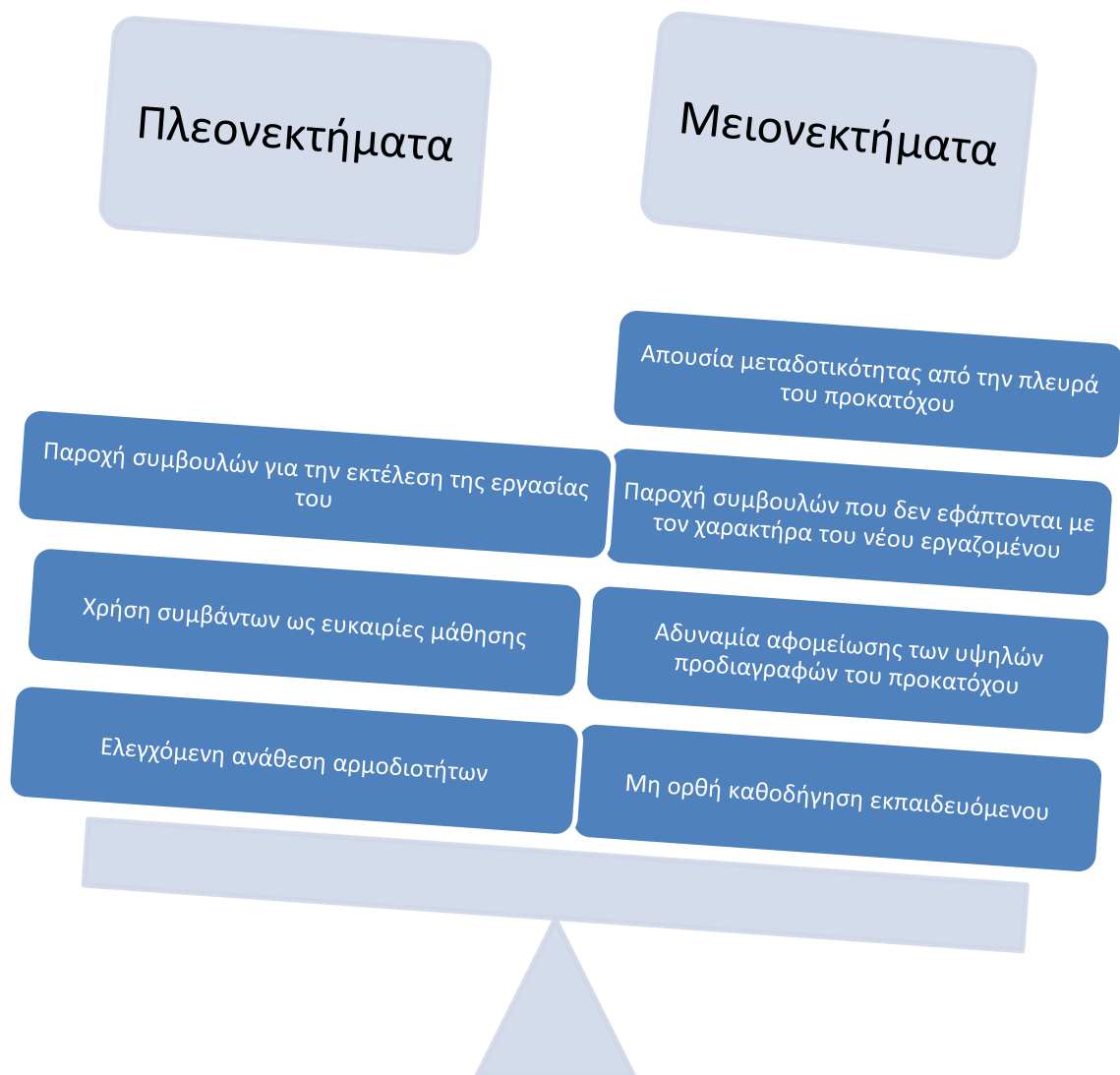
- Εκπαίδευση μέσω μέντορα. Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας

των «προστατευομένων τους». Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του:



Σχήμα 9: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσω μέντορα

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Αποτελεί μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Τα χαρακτηριστικά της, είναι τα εξής:



Σχήμα 10: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μέσω καθοδήγησης

5.5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν και μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός τις επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή, περιλαμβάνει:

- Μελέτη περιπτώσεων
 - Κατά τη διάρκεια της μεθόδου αυτής τα στελέχη-εκπαιδευόμενοι οργανωμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες. Τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι:
 - Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά
 - Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις
 - Η συμμετοχή του διδάσκοντος στη λύση του προβλήματος είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στον εαυτό τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες) για να βρουν λύση
 - Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πως σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη
 - Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.
 - Σεμινάρια. Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων κ.λπ. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο

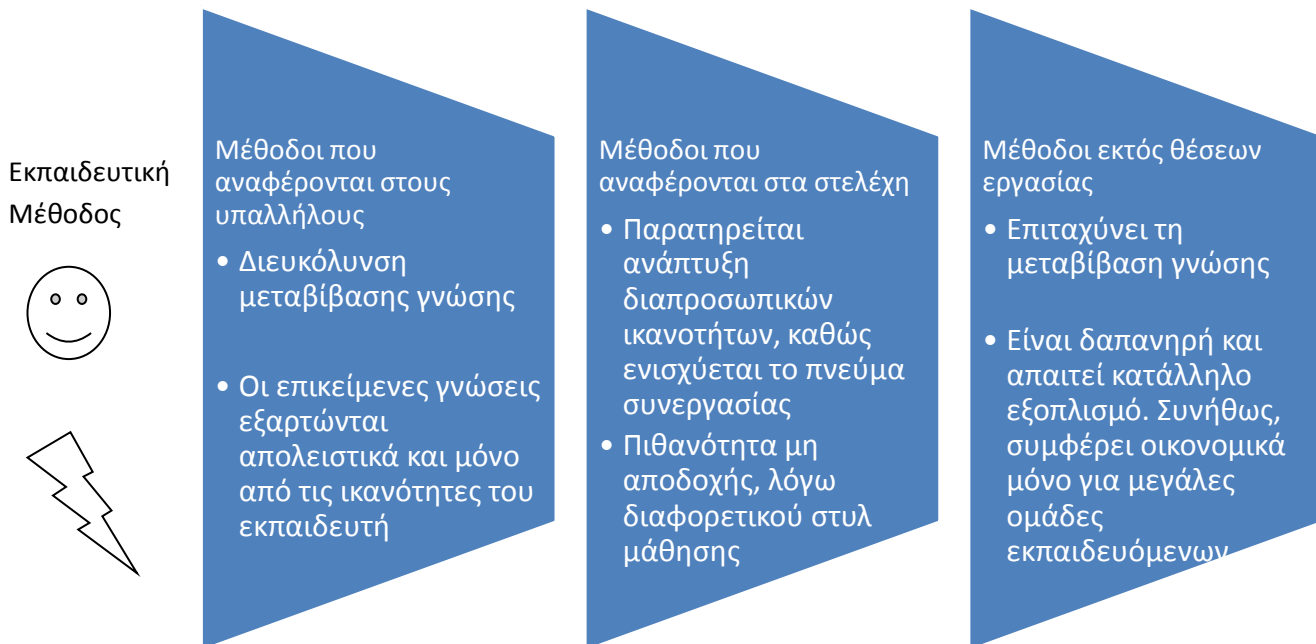
πρόγραμμα-σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της.

- Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.
- Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δυο συγγραφέων (Vroom - Yetton) που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης. Με αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων.(Κανελλόπουλος, 2002)
- Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μαστερ) μια σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα προγράμματα αυτά προσφέρονται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και μπορούν να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων. Επίσης, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.
- Ενεργός μάθηση. Η μέθοδος action learning είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη αναλαμβάνουν να πάρουν απόφαση για ένα πρόβλημα που αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο της εκπαίδευσης αυτής είναι μερικοί μήνες στη διάρκεια των οποίων οι εκπαιδευόμενοι

παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και αναλαμβάνουν την επίλυση του προβλήματος βάσει του οποίου θα αξιολογηθούν και το τέλος της εκπαίδευσης. (Πατρινός, 2005)

- Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού



Σχήμα 11: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού

5.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η λειτουργία της αξιολόγησης αποτελεί την διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καθώς και την αποτίμηση αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Πρόκειται, δηλαδή, για την σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα.

Επίπεδα Αξιολόγησης

- Αντίδραση. Αξιολόγηση με βάση το επίπεδο των εντυπώσεων των εκπαιδευόμενων, από την εφαρμογή της εκπαιδευτικής μεθόδου.

- Μάθηση. Αποτελεί το σύνολο της γνώσης και της εμπειρίας ,που αποκόμισε ο εκπαιδευόμενος από τον εκπαιδευτικό του.
- Συμπεριφορά. Είναι η αποτίμηση της μεταφοράς γνώσεων που έχουν αποκτηθεί, στον πραγματικό χώρο εργασίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για την επίδραση της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου.
- Αποτελέσματα Τμήματος. Αξιολόγηση ανά λειτουργικό τμήμα, που εκτιμά την επιρροή της εκπαίδευσης στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, τη συνεισφορά, ή το ύψος πωλήσεων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.
- Αποτελέσματα Επιχείρησης. Τελικό επίπεδο αξιολόγησης που στοχεύει στην καταμέτρηση του πώς ο οργανισμός (ως σύνολο) έχει επωφεληθεί από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που υλοποιήθηκε, τόσο στην αποδοτικότητα, όσο και στην επιβίωση ή ανάπτυξή του.

5.6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι προώθηση και η ενίσχυση της επίτευξης των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης, μέσα από την αύξηση της αξίας στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Οι στόχοι μπορεί να είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να προέλθει βελτίωση της απόδοσής τους όσον αφορά τα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής στην ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης, προαγωγής.

Οι παραπάνω τομείς χρίζουν βελτίωσης, με τη βοήθεια της εκπαίδευσης, ανάλογα με τα προσόντα κάθε στελέχους. Πιο συγκεκριμένα, τα αναφερόμενα προσόντα, έμφυτα ή μη, είναι τα παρακάτω:

- Γνώσεις (Knowledge)
- Ικανότητες (Skills)

- Στάσεις (Attitudes)
- Επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies)

Σημειώνεται ότι οι δεξιότητες που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόσληψη των υποψήφιων εργαζομένων, έχουν γενικό χαρακτήρα, και είναι οι εξής:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση και προσαρμογή επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία
- Επίλυση προβλημάτων
- Συνεχής ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων/γνώσεων (Μπουραντάς, 2003)

5.7 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και γενικότερα τις οργανώσεις να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις απαιτείται να είναι ευέλικτες. Προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το κάνει ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος γεγονός που διευκολύνει την αφοσίωσή του στην οργάνωση. Οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχείς αλλαγές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβολές των συνθηκών της αγοράς, η αύξηση των πληροφοριών και των γνώσεων αλλά και οι μεταβολή των μεθόδων που

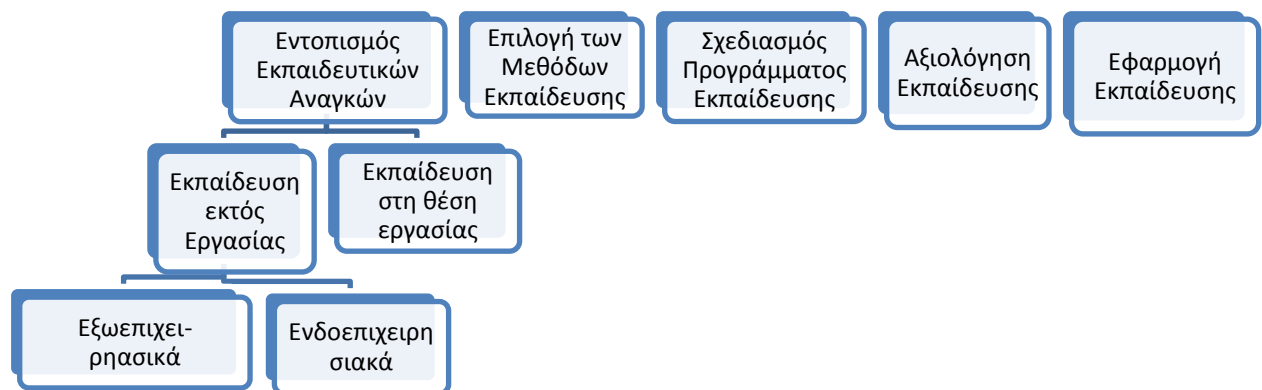
χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη σε εξειδικευμένο προσωπικό και απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ ότι η εκπαίδευση για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Μια σωστή πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για ανάπτυξη και εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης και την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με αυτή. Άλλωστε, η επάρκεια της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους και οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση για ακόμη καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της παρούσας δουλειάς τους, αλλά και για την προετοιμασία τους για πιθανή μετάθεση ή προαγωγή. Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και πιο αποτελεσματικά, λόγω της απόκτησης υψηλότερου ηθικού από την καλύτερη κατανόηση του έργου τους. Επίσης, μέσω της εκπαίδευσης, η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους και ένα αίσθημα ασφάλειας, αφού επενδύει σ' αυτούς και δείχνει ότι αποτελούν για την επιχείρηση αξιοπρόσεκτα μέλη. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις που κάνουν αλλαγές στην τεχνολογία και στις σχετικές μεθόδους, και έτσι παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές. Για το λόγο αυτό, στις προηγμένες χώρες δαπανούνται μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις οι οποίες έρχονται τρίτες, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση, σαν εκπαιδευτικοί παράγοντες.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τις αλλαγές αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος. Απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- Νέες ανάγκες του καταναλωτή. Απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Απαιτούνται νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές. Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Εκπαιδευτικό σύστημα. Υπάρχει διαφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων ή και της διαφορετικότητάς τους ως προς το σύστημα αξιών . Τέλος, αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκύπτει όταν αλλάζουν τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν, όταν υπάρχει επέκταση σε μια νέα αγορά ή αντικατάσταση εξοπλισμού.



Σχήμα 12: Αναγκαιότητα της εκπαίδευσης (Ιορδάνογλου Δ., 2008)

5.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή της εκπαίδευσης στην ενίσχυση των εργαζομένων, είναι τα εξής:

- Αυξημένη παραγωγικότητα: Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων οδηγεί σε αύξηση και της ποσότητας, καθώς και της ποιότητας

της παραγόμενης ποσότητας. Αξίζει να αναφερθεί πως οι σύγχρονες απαιτήσεις των επιχειρήσεων, υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για την αξιοποίηση της τεχνολογίας, η οποία αποτελεί εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

- Ανύψωση του ηθικού: Η ανταπόκριση των εργαζομένων στις απαιτήσεις που προκύπτουν από την ανάληψη ευθυνών, προσδίδουν ένα αίσθημα ασφάλειας.
- Μειωμένη επίβλεψη: Η ενέργεια αυτή, έχει ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τη μεριά του εργαζομένου, γεγονός που προκύπτει από την αποτελεσματική αντιμετώπιση γεγονότων και συνθηκών.
- Μείωση ατυχημάτων: Ως συνέπεια της κατάλληλης εκπαίδευσης, είναι δυνατόν να αναπτυχθούν ικανότητες, οι οποίες μειώνουν δραματικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: Η ικανότητα της επιχείρησης να διαφυλάσει της αποτελεσματικότητά της, ανεξαρτήτως του αριθμού προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία αποθέματος εκπαιδευόμενων υπαλλήλων, οι οποίοι θα μπορούν να αναπληρώνουν τις απώλειες, καθώς και με την μετακίνησή τους σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Η προσφορά και η εφαρμογή της διαδικασίας της εκπαίδευσης, από την πλευρά της επιχείρησης, αποτελεί αναμφισβήτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό αυξάνει το κύρος της επιχείρησης και κατ'επέκταση τον αριθμό υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης, μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προς την βελτίωση της απόδοσης: Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεπή, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρηση. (Κανελλόπουλο, 2002- Πατρινός 2002)

5.9 ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Για την εκ πλήρωση των στόχων της, η εκπαίδευση θα πρέπει να στηρίζεται στα ευρήματα θεωριών. Πιο αναλυτικά:

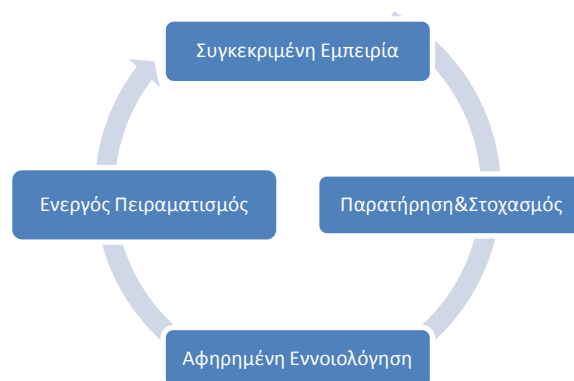
Το Μοντέλο Μάθησης του Kolb

Σύμφωνα με το μοντέλο, οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους, όπως:

- Από τις εμπειρίες που βιώνουν (Προσαρμογή συμπεριφοράς)
- Από την παρατήρηση-στοχασμό αυτών που συμβαίνουν (Αξιοποίηση γνώσεων μέσω διαλόγου)
- Από την αφηρημένη εννοιολόγηση (μελέτη βιβλίων, άρθρων, κτλ)
- Από τον ενεργό πειραματισμό (Δοκιμή νέου τρόπου-προτύπου συμπεριφοράς)

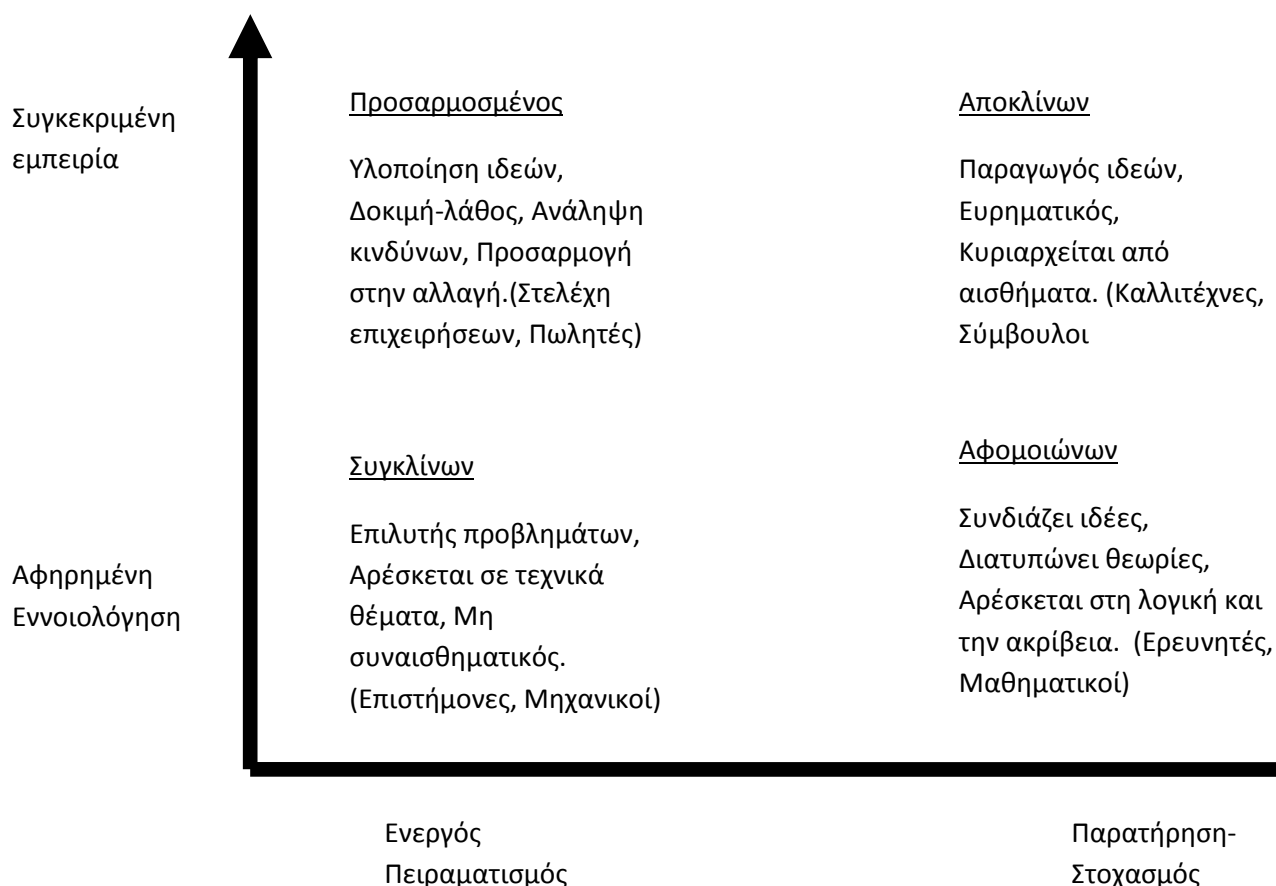
Από το μοντέλο του Kolb προκύπτει ότι η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές, επίκτητες ή μη, ικανότητες. Οι εκπαιδευτές καλούνται να εφαρμόσουν την αξιοποίηση του μηχανισμού της μάθησης, μέσω διάφορων μοντέλων. Κάτι τέτοιο έγκειται στο γεγονός πως κάθε άνθρωπος συγκλίνει προς ένα ιδιαίτερο στυλ μάθησης ανάλογα με τον χαρακτήρα του.

Δηλαδή, κατά τον Kolb, η διαδικασία της μάθησης μπορεί να παρουσιαστεί ως ένας κύκλος τεσσάρων σταδίων:



Σχήμα 13: Διαδικασία μάθησης κατά τον Kolb (<http://thetrainingthinking.com>)

Με βάση τη θεωρία του, ο Kolb περιγράφει 4 τύπους ανθρώπων με διαφορετικά στυλ μάθησης, που ταιριάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα. Σύμφωνα με εκείνον, η διαδικασία μάθησης κατατάσσεται σε ενεργητική και παθητική (οριζόντιος άξονας) και σε συγκεκριμένη ή αφηρημένη (κάθετος άξονας).



Σχήμα 14: Τύπος μάθησης κατά τον Kolb (<http://thetrainingthinking.com>)

5.10 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι:

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας

- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

5.10.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη

- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

5.10.2 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος. Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- Η διάρκεια του προγράμματος
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι
- η ειδικότητα
- ο βαθμός
- η προέλευση των εκπαιδευτών
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται. (Καραγεώργου Ναυσικά, 2008)

5.11 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι τους ή είναι να προετοιμαστούν(κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για παραγωγή ή είναι για νεοπροσληθθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς κλπ.).

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων(π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας κ.λπ.), συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεση εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοι τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για

ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές-σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί-εγχειρίδια χρήσης, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, αιτήσεις-προτάσεις εργαζομένων για εκπαίδευση τους κλπ.) οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και “κακή” εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανώτερων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών. Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών(Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία). Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης. Για να εκτιμηθούν και προσδιοριστούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε 3 επίπεδα-επίπεδα επιχείρησης, επίπεδα εργασιών/καθηκόντων και επίπεδα εργαζομένων.

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης
Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται :
 - Οι παράγοντες-δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
 - Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες – γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία) ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς

συνεργασίες, κ.α.. η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει σε ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα;

- Απαραίτητη κι καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσής ή τμήματος, για να καταδειχτούν οι όποιες αδυναμίες, έλλειψης και αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με : τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, τις σπατάλες και τις φθορές, την χαμηλή ποιότητα και παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής κ.λ.π.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα : είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων ή είναι θέμα παρακίνησης- διάθεση εργαζομένων; Στην δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση τους είναι αναγκαία. Οι πόροι – οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι- που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

- Ανάλυση εργασίας- καθηκόντων. Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σε αυτό το επίπεδο. Κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφεί των θέσεων εργασίας. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

- Ανάλυση εργαζομένων. Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες-ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία του να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο-φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις – συζητήσεις με τους εργαζομένου σ και με τους άμεσους προϊσταμένους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μην γίνει το λάθος να εκπαιδευτούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγο έλλειψη βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα, είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους (π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησή τους).

5.12 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα σε σχέση με την εκπαίδευση και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί ώστε να αναλάβει μελλοντικές, νέες υπευθυνότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του. (Χυτήρης, 2001).

Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη

αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών. Είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Ο όρος ανάπτυξη υποδηλώνει τη διαδικασία βελτίωσης και προσαρμογής, η οποία είναι συνεχής και αέναη, για επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης των στελεχών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καταβάλλουν έντονες προσπάθειες με ολόκληρη σειρά μέτρων και συνδυασμό μεθόδων και μέσων, τα οποία είναι συναρθρωμένα μεταξύ τους σε ενιαία «στρατηγική ανάπτυξης ηγετικών στελεχών» που καλύπτουν μεγάλο χρονικό διάστημα και μεγάλη έκταση δραστηριοτήτων και που αναφέρονται στο σύνολο των βασικών θέσεων εργασίας. (Παπαλεξανδρή, 2003)

Η ανάπτυξη στελεχών (Management Development) αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σε αυτήν περιέχεται και η εκπαίδευση των στελεχών.

Σύμφωνα με τον Mumford σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να γίνεται συνδυασμός τριών στοιχείων

- Της Αυτό-ανάπτυξης: Τα άτομα μαθαίνουν από άλλους αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στο ίδιο το άτομο.
- Της ανάπτυξης κατευθυνόμενη από την επιχείρηση: ύπαρξη συστημάτων και επίσημων διαδικασιών για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των στελεχών από τμήματα προσωπικού ή από τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

- Της ανάπτυξης κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους: Ενέργειες που αναλαμβάνουν οι προϊστάμενοι των στελεχών για να δώσουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης του και προαγωγής.

Από αυτά προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μία συνεχής προσπάθεια-λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα άρα η ευθύνη για τη διαχείριση της αφορά όλους.

Σύμφωνα με τον Peter Ducker η ανάπτυξη στελεχών αποτελείται μόνο από το στοιχείο της αυτό-ανάπτυξης καθώς η ευθύνη ανήκει στο άτομο, τις ικανότητες και τις προσπάθειές του και υποστηρίζει ότι κάθε στέλεχος έχει η δυνατότητα να ενθαρρύνει την ατομική αυτό-ανάπτυξη και να την κατευθύνει .

Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», για να τονιστούν τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λπ.

5.13 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στην προσπάθεια να διευκρινιστεί η φύση της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτή έχει να κάνει με τη θεωρία και την πράξη σχετικά με την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις, τόσο για τα άτομα όσο και για την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής.

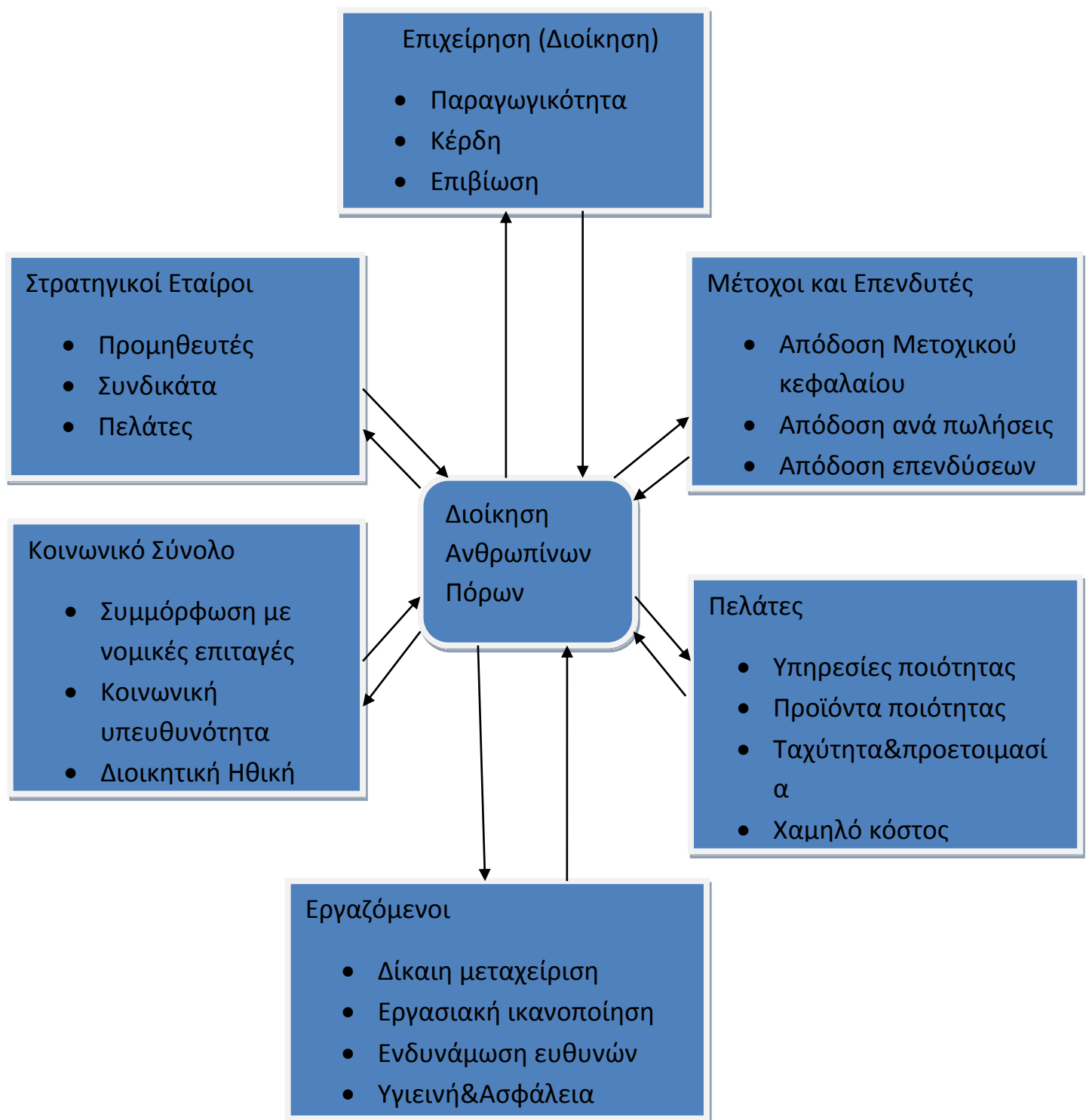
Ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τις φιλοσοφικές και θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι συζητήσεις σχετικά με το πεδίο της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και τα όρια που αυτή έχει εξαρτώνται από τα επιχειρήματα που διατυπώνονται εξ' αρχής για τη θεωρητική βάση της. Ανεξάρτητα όμως από τη θεωρητική βάση και το ενδιαφέρον της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που κατά πολλούς διαφέρει, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων. Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. (Στυλιανός, 2011)

5.14 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΥΣ

- Μεθοδολογία ανάπτυξης ηγετικών στελεχών καλείται το σύνολο των μεθόδων, μέτρων ή δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας οι οποίες, με κατάλληλο σχεδιασμό και συντονισμό μεταξύ τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στελεχών.. Οι μέθοδοι ή δραστηριότητες αποτελούν τα στοιχεία της μεθοδολογίας ανάπτυξης στελεχών. Επειδή απαιτείται συνεχής ανάπτυξη των στελεχών, έπεται ότι και η εφαρμογή της εν λόγω μεθοδολογίας πρέπει να είναι αδιάκοπη, και σε υψηλότερο κάθε φορά ιεραρχικό ή και αναπτυξιακό επίπεδο.

- Εκπαίδευση ηγετικών στελεχών με ευρεία έννοια ή κατάρτιση καλείται η παροχή συμπληρωματικής θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής εξάσκησης με τη διοργάνωση ειδικών σειρών μαθημάτων και ασκήσεων προς εξασφάλιση ειδικής ταχείας βελτίωσης ή προσαρμογής γνώσεων, της εμπειρίας και των λοιπών προσόντων και επιδόσεων των ηγετικών στελεχών προς τα επιτελούμενα καθήκοντα, ή τα προβλεπόμενα να επιτελεσθούν απ' το καθένα. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει:
 - Την εκπαίδευση στην στενή έννοια, δηλαδή τη μέσω διδασκαλίας παρεχόμενη μόρφωση
 - Την εξάσκηση, δηλαδή στη συστηματική εκγύμναση, την πρακτική εκπαίδευση και την πρακτική εφαρμογή γνώσεων, που έχουν αποκτηθεί θεωρητικά.
- Απόκτηση ηγετικών στελεχών καλείται η μακροχρόνια μίσθωση από κάποια οικονομική μονάδα της εργασίας ηγετικών στελεχών. Η σχέση αυτή επέρχεται είτε δια πρόσληψης των στελεχών είτε δια ανάδειξης στελεχών εντός της επιχείρησης κατόπιν εφαρμογής της μεθοδολογίας ανάπτυξης στελεχών.
- Εξέλιξη στελεχών καλείται η σταδιακή άνοδος υπαρχόντων στελεχών στην ιεραρχική κλίμακα της οικονομικής μονάδας. Η εξέλιξη πρέπει να ακολουθεί την ανάπτυξη.
- Προώθηση στελεχών καλείται η τοποθέτηση κάποιου στελέχους σε σπουδαιότερη θέση.
- Πολιτική ανάπτυξη στελεχών καλείται το τμήμα της γενικής πολιτικής της οικονομικής μονάδας, που αναφέρεται στην ανάπτυξη στελεχών. Είναι το σύνολο των γενικών κανόνων κατεύθυνσης των μελλοντικών δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας. Αναφέρεται
 - Στις επιδιώξεις της μεθοδολογίας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών
 - Στις γενικές γραμμές απόκτησης στελεχών, με τις οποίες διευκρινίζεται το θέμα της προέλευσης των στελεχών

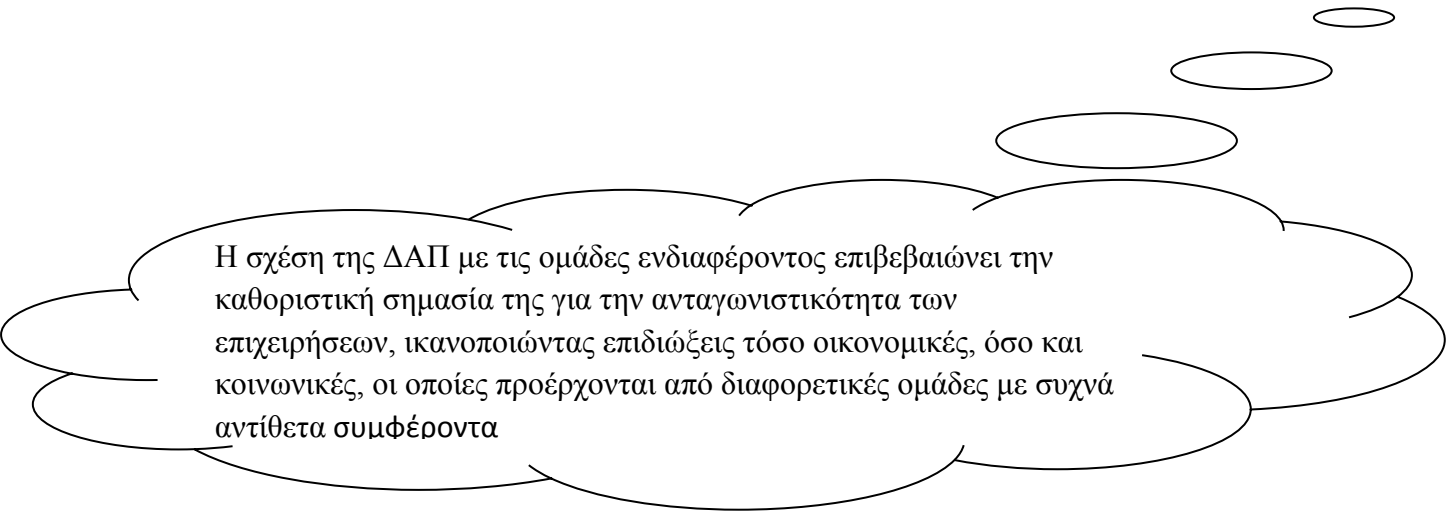
- Στην ακολουθητέα τακτική κατά τις προαγωγές, με την οποία δίνεται απάντηση στο ερώτημα αν οι ηγετικές θέσεις εργασίας επιτρέπεται να ανατίθενται σε άτομα κάθε φύσης ή να αποκλείονται ορισμένα άτομα λόγω χρώματος, φυλής, εθνικότητας, θρησκείας κλπ.
- Στην εμβέλεια των στόχων των μέτρων ή μεθόδων προς ανάπτυξη στελεχών.
- Στρατηγική ανάπτυξης στελεχών καλείται ο συγκεκριμένος συνδυασμός των μεθόδων ανάπτυξης στελεχών, με ορισμένη μορφή, έκταση και περιεχόμενο, το οποίο αποφασίζει να ακολουθεί δεδομένη οικονομική μονάδα επί χρόνια και ο οποίος βασίζεται στην πολιτική ανάπτυξη στελεχών. Αναλύεται σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών διαφόρων ιεραρχικών και αναπτυξιακών επιπέδων. Οι στρατηγικές ανάπτυξης στελεχών διαφόρων επιχειρήσεων μπορεί να παρουσιάσει σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, αλλά και δύο διαφορετικές μεταξύ τους στρατηγικές μπορούν να είναι εξίσου επιτυχείς.
- Πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών καλείται μια προκαθορισμένη σειρά δραστηριοτήτων ανάπτυξης στελεχών προς διοργάνωση σε ορισμένο τόπο και χρόνο από πρόσωπα με προκαθορισμένα προσόντα και προς παρακολούθηση από στελέχη ορισμένης ιεραρχικής βαθμίδας. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρη σειρά μεθόδων θεωρητικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης προς μόρφωση ή επιμόρφωση των στελεχών σε ορισμένο θέμα ή βελτίωση τους σε ορισμένο τομέα. Το περιεχόμενο των προγραμμάτων και οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι διαφέρουν αναλόγως του θέματος του προγράμματος και των προσόντων και ικανοτήτων όσων συμμετέχουν. Με τα προγράμματα επιτυγχάνεται η αποφυγή της τυποποίησης της διαδικασίας ανάπτυξης των στελεχών και εξατομικεύεται και προσαρμόζεται στις εκάστοτε ισχύουσες συνθήκες και στην προσωπικότητα και τις ανάγκες των επιμέρους στελεχών.



Σχήμα 15: Σχέση της ΔΑΠ με ομάδες ενδιαφέροντος (Βαξεβαλίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2008)

Ως ομάδες ενδιαφέροντος, σημειώνονται οι:

- Η Διοίκηση. Με κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών.
- Μέτοχοι και Επενδυτές. Με κύριο στόχο την αύξηση των μερισμάτων και κατ' επέκταση την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου τους, μέσω της αύξησης της τιμής των μετοχών.
- Οι Στρατηγικοί Εταίροι. Την κατηγορία αυτή αποτελούν οι προμηθευτές, οι συνεργαζόμενες εταιρίες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ακόμα και οι μεγάλοι πελάτες.
- Πελάτες. Το ενδιαφέρον των οποίων εστιάζεται στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς επίσης και στο κόστος απόκτησής τους.
- Εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στις αμοιβές, την ικανοποίησή από την εργασία, την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, την ποιότητα εργασιακής ζωής, καθώς και την εξασφάλιση της απασχόλησης.
- Κοινωνικό Σύνολο. Το ενδιαφέρον του κοινωνικού συνόλου επικεντρώνεται στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου



Η σχέση της ΔΑΠ με τις ομάδες ενδιαφέροντος επιβεβαιώνει την καθοριστική σημασία της για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ικανοποιώντας επιδιώξεις τόσο οικονομικές, όσο και κοινωνικές, οι οποίες προέρχονται από διαφορετικές ομάδες με συχνά αντίθετα συμφέροντα

5.15 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Για την ανάπτυξη των στελεχών η οικονομική μονάδα δημιουργεί στόχους από τους οποίους μπορεί να είναι:

- Τα στελέχη πρέπει να συνειδητοποιήσουν τι είναι αυτό που περιμένει η επιχείρηση από αυτά.
- Να εντοπίσει η επιχείρηση στελέχη με κατάλληλα χαρακτηριστικά και να τα προετοιμάσει για την ανάπτυξη και εφαρμογή προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης.
- Η εύκολη προσαρμογή των στελεχών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του στην επιχείρηση.
- Ικανότητα για κατανόηση των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

5.16 ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα: τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του, τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, τη λύση λειτουργικών προβλημάτων (μειώσεις εργατικών ατυχημάτων, μείωση σπατάλης υλικού, καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών κλπ.), τη δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων

αναγκών από απουσίες υπαλλήλων και την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτεχνιών που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους στην σταδιοδρομία τους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη υπάρχουν. Οι τομείς είναι:

- Οι Γνώσεις: Αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.
- Οι Ικανότητες: Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι η ανάλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, ο χειρισμός προβλημάτων, διαπροσωπική επικοινωνία κλπ.
- Οι Στάσεις : Περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:
 - οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους
 - η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό
 - η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας
 - η επιθυμία ανάληψης ευθυνών.
- Οι Επαγγελματικές δεξιότητες: Αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο. Συχνά, στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος competency-based training, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι

επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης.(Ευροτύρη – Κουφίδου, 2010)

5.17 ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η πολιτική ανάπτυξης στελεχών ακολουθεί κάποιες κατευθύνσεις.

- Να εναρμονιστεί με τη γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης και να εγκριθεί από την ανώτατη ηγεσία.
- Να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης. Η προσέγγιση στην ανάπτυξη των στελεχών θα πρέπει να αποφεύγει να κάνει απλουστευμένες υποθέσεις για το τι χρειάζεται να ξέρουν τα στελέχη, βασιζόμενη στην κλασική πρακτική της διοίκησης ως διαδικασία προγραμματισμού, ελέγχου, οργάνωσης και διεύθυνσης. Στην πραγματικότητα, η διοικητική εργασία είναι σχετικά ανοργάνωτη και αποσπασματική, και γι' αυτό πολλά στελέχη απορρίπτουν τα αυστηρά δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη.
- Να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και εργασιακές ανάγκες του στελέχους, ανάλογα με τη θέση που κατέχει και την ανάπτυξη καριέρας που προτίθενται ή αναμένεται να ακολουθήσει.
- Να είναι σχετική με τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά. Θα πρέπει να συνδέονται με τις ανάγκες του εκάστοτε στελέχους στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει και στη συνέχεια να στοχεύουν στη διερεύνηση των ικανοτήτων και γνώσεών του γενικά.
- Να έχει ως βάση την αυτό-ανάπτυξη. Δηλαδή τα στελέχη θα ενθαρρύνονται για να αναπτυχθούν και να λάβουν βοήθεια και καθοδήγηση γι' αυτό.
- Να ενισχύει τη μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειρίας. Να του παρέχεται δυνατότητα εξάσκησης κατά την απασχόληση του στελέχους, καθώς προχωράει η καριέρα του.

- Να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα πρέπει να είναι προσεκτικά επιλεγμένα και οργανωμένα σε σχέση με το χρόνο και τις ιδιαίτερες ανάγκες των συμμετεχόντων.
- Να βασίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων. Μπορεί να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένο αριθμό βασικών ικανοτήτων που η επιχείρηση θεωρεί απαραίτητες για τα στελέχη ώστε να πετύχει τους στόχους της. Μερικές ικανότητες είναι: η Στρατηγική Ικανότητα, η Ικανότητα αλλαγής της διοικητικής πράξης, η Ικανότητα διοίκησης ομάδων, η Διαχείριση προσωπικών σχέσεων, η Ικανότητα διοίκησης σε πολυεθνικό περιβάλλον.

5.18 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για να επιτευχθεί με επιτυχία η ανάπτυξη στελεχών θα πρέπει να τηρηθεί μία σειρά από στάδια τα οποία είναι:

- Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.
- Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξω-επιχειρησιακών και ενδο-επιχειρησιακών μεθόδων, καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει διαφόρων κριτηρίων (Στυλιανός, 2011)

5.19 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ανάπτυξη στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, για να αποκτήσουν τα στελέχη τις γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειαστούν για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει η επιχείρηση στους εργαζομένους της, είναι και το ποσοστό αυτών που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.

Δύο συστήματα ανάπτυξης στους οργανισμούς είναι το κλειστό, στο οποίο τα άτομα έχουν μικρή επιλογή σχετικά με το έργο που κάνουν ή την εκπαίδευση που παίρνουν και το ανοιχτό, στο οποίο τα στελέχη αφήνονται ελεύθερα να διαλέξουν έστω και αν υπάρχουν πιθανότητες αποτυχίας.

5.20 ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στα πλαίσια της ανάπτυξης εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση εκτός από την επιτυχία ολοκλήρωσής της υπάρχει και η αποτυχία και οι αιτίες που την προκαλούν οι οποίες είναι: Πρώτον, η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό τα άτομα δηλαδή που προσφέρουν απλά εθελοντική εργασία δεύτερον, η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα, καθώς και οι λάθος στρατηγικές, τρίτον, όταν η κατάρτιση είναι υπερβολικά θεωρητική ή εντελώς διαφορετική από τον πραγματικό χώρο εργασίας και τέλος ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της εφαρμογής και η έλλειψη παρακολούθησης.

5.21 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα τελευταία χρόνια η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία είναι:

- *Αυξημένη παραγωγικότητα.* Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας.
- *Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.* Με την παροχή εκπαίδευσης από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- *Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους.* Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη η οποία είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.
- *Μείωση ατυχημάτων.* Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- *Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας.* Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη

εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

- *Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.* Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- *Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων.* Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- *Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.* Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

5.22 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.22.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων

των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών

Είναι γεγονός ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή¹ εργασία² στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω την βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους .

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής
- των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.

- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και τον απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.
- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον

5.22.2 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά περισσότερο την προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη και λιγότερο ως εργαζόμενο. Η εκπαίδευση του ατόμου σε θέματα που αφορούν την εργασία είναι απαραίτητη και από τη στιγμή που δεν παρέχεται από τη δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και των κερδών της. Επίσης επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής των εργαζομένων οι οποίοι με αυτό τον τρόπο βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αναπτυξιακά προγράμματα, την οργάνωση εσωτερικής εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό και παρακολούθηση εξωτερικής εκπαίδευσης αλλά και τη διασύνδεση της εκπαίδευσης με νέα συστήματα εργασίας και κύκλους ποιότητας. Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση, είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες:

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα. Γίνεται προσπάθεια μέσω της εκπαίδευσης, πριν την τοποθέτηση τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για τις πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορους τομείς όπως π.χ. κανόνες ασφαλείας, χρηματοοικονομικά, εκπτώσεις, αποθέματα αλλά και να δοθεί πρώτα μια γενική εικόνα για την οργάνωση της επιχείρησης.
- Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα. Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης όπως παραπάνω. Συνήθως ο υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, αναλαμβάνει σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευσή του σε θέματα οργάνωσης, πολιτικών και μεθόδων της επιχείρησης.
- Στο κανονικό προσωπικό. Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Είτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν, όπως για παράδειγμα με την αποστολή μέρους του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά ταξίδια, η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εργαζόμενου.

5.22.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ της παραγωγής και της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν (ώρες εργασίας, αριθμός εργαζομένων). Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας μπορεί να γίνει όταν αυξηθεί ο όγκος ή η αξία της παραγωγής με την ίδια ποσότητα ή αξία εργασίας, χωρίς να μειωθεί η ποσότητα. Η αύξηση της παραγωγικότητας, μειώνει το κόστος με αποτέλεσμα να επιδιώκεται από τις επιχειρήσεις που μέσω της μείωσης του κόστους αυξάνουν τα κέρδη τους. Όμως δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις που την επιθυμούν. Το κοινωνικό σύνολο και η οικονομία μιας κοινωνίας, σύμφωνα με την παραπάνω πηγή,

ωφελούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των θετικών επιπτώσεων στο γενικό επίπεδο των τιμών.

Όμως η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας για να γίνει πραγματικότητα πρέπει να την θέλει και ο εργαζόμενος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο όταν ο εργαζόμενος υποκινείται μέσω διαφόρων κινήτρων προς αυτή την κατεύθυνση. Γι αυτό το λόγο η παροχή γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης, από την επιχείρηση στους εργαζόμενους και η επιμόρφωσή τους συνιστά πολλές φορές ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων τους καθιστά ικανούς να διεκδικήσουν καλύτερες αμοιβές, μια καλύτερη θέση στην επιχείρηση, προαγωγή ή ακόμη και κύρος, ανάλογα πάντα με τη φύση της εκπαίδευσής τους (εξωτερικά κίνητρα). Από τη άλλη, όταν η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων της, δημιουργείται ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων και νιώθουν ότι κάνουν κάτι που αξίζει τον κόπο (εσωτερικά κίνητρα). Αυτό βέβαια συμβαίνει, όταν η εκπαίδευση δεν αφορά αποκλειστικά ζητήματα που έχουν να κάνουν μόνο με την απόδοση στην επιχείρηση αλλά και με την ατομική εξέλιξή τους.

5.23 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η επιδίωξη κάθε σύγχρονου οργανισμού είναι η επίτευξη της αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας του ώστε να είναι βιώσιμος ή ανταγωνιστικός.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι δυναμική από τη φύση της για δύο λόγους:

- Γιατί αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό
- Γιατί δεν μπορεί να ασκείται σταθερά με τον ίδιο τρόπο αφού τα πάντα μεταβάλλονται.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση αποτελεί βασική στρατηγική αλλά και μέσο εκσυγχρονισμού της λειτουργίας και της δομής της δημόσιας διοίκηση. (Καραγεώργου, 2008).

5.24 ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

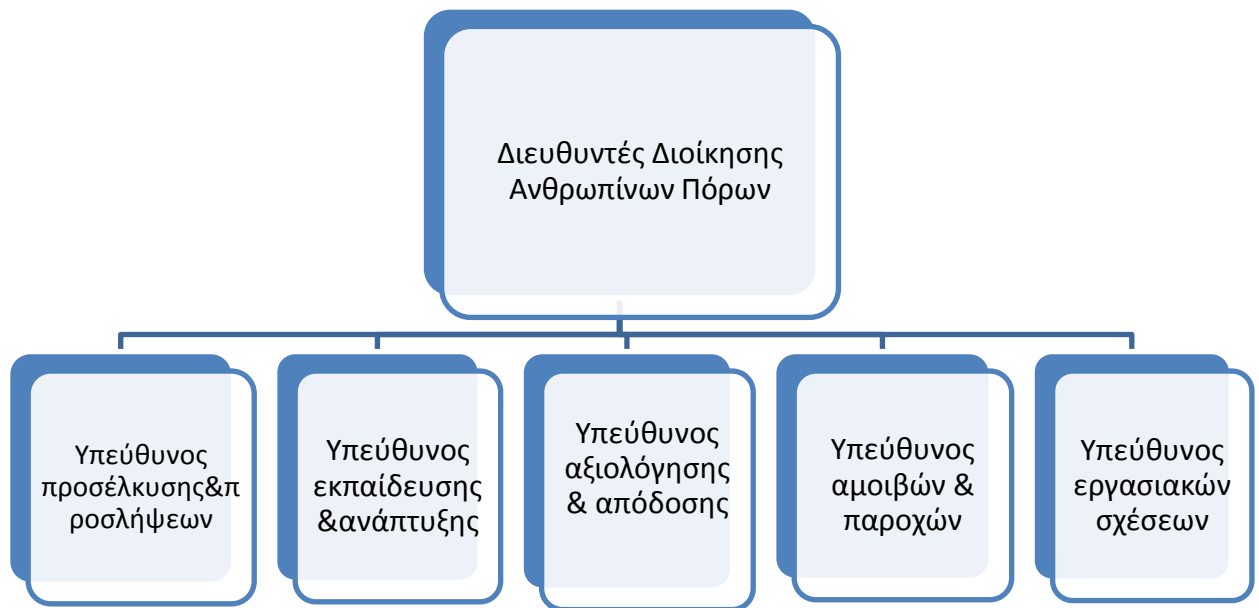
Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πραγματοποιούνται από τους περισσότερους δημόσιους φορείς. Σύμφωνα με το Νόμο υπ' αριθμό 1943/1991(αρθ.32, παρ. 1-2) τα Υπουργεία και οι αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου εφόσον τα τελευταία έχουν περισσότερες από εξακόσιες οργανικές θέσεις, μονίμων υπαλλήλων υποχρεούνται να έχουν μία ή περισσότερες ανάλογα με την οργανική τους διάρθρωση, μονάδες εκπαίδευσης, το επίπεδο των οποίων καθορίζονται από το οικείο οργανισμό.

Αποστολή των μοναδων εκπαίδευσης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων.

5.25 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι κυριότερες απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς αφορούν στους παρακάτω τομείς:

- Εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω πρόσληψης νέου προσωπικού
- Εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν λόγω εισαγωγής νέων λειτουργιών και παροχής νέων υπηρεσιών καθώς και νέων τεχνολογικών συστημάτων
- Εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω μετακινήσεων (προαγωγή, μετάθεση κλπ.)
- Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητά τους στις υφιστάμενες θέσεις εργασίας.



Σχήμα 16: Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση

Στις μικρές επιχειρήσεις τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο Γενικός Διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Στην περίπτωση θυγατρικών καταστημάτων μεγάλων εταιριών, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρών επιχειρήσεων. (Τερζίδης- Τζωρτζακης, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΑ – ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

6.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης (job ranking). Είναι η πιο απλή μέθοδος αλλά και η πιο υποκειμενική. Με βάση την περιγραφή καθηκόντων τα έργα διαβαθμίζονται σαν σύνολο. Αυτό σημαίνει ότι κάθε έργο συγκρίνεται με τα άλλα ως αδιάσπαστη ενότητα ως προς την δυσκολία εκτέλεσης του. Έτσι η εργασία Α μπορεί να θεωρηθεί πιο δύσκολη από την εργασία Β γιατί απαιτεί περισσότερη υπευθυνότητα, αλλά και η εργασία Γ μπορεί να θεωρηθεί πιο δύσκολη από την εργασία Β απλά και μόνο γιατί απαιτεί μορφωτικά προσόντα. Ίσως είναι σχετικά εύκολο να συμφωνήσουμε στην πιο δύσκολη εργασία και στην πιο εύκολη, αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιορισθούν οι ενδιάμεσες δυσκολίας εργασίας. Η διαβάθμιση αυτή μπορεί να γίνει σε κάθε τμήμα της επιχείρησης κατόπιν η αρμόδια επιτροπή, που έχει συνολική εικόνα της επιχείρησης, να αναλάβει την διαβαθμιση των έργων σε επίπεδο επιχείρησης. Η μέθοδος βασίζεται σε περιγραφές των έργων, στην πείρα και την ικανότητα των συμμετεχόντων. Η αμοιβή για κάθε εργασία καθορίζεται κατόπιν με την λογική ότι τα έργα του ίδιου βαθμού δυσκολίας θα πρέπει να έχουν την ίδια αμοιβή ενώ έργα μικρότερου βαθμού δυσκολίας χαμηλότερη αμοιβή. Αν και είναι απλή σχετικά μέθοδος που γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εργαζόμενους δεν έχει ευρεία εφαρμογή γιατί περικλείει τον κίνδυνο επηρεασμού των αξιολόγητων από τις αμοιβές που ήδη καταβάλλονται. Έτσι υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθούν ως ιδιαίτερα απαιτητικές εργασίες που αμείβονται με υψηλές αποδοχές.

- Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις (classification). Με αυτή τη μέθοδο κάθε εργασία συγκρίνεται με μια τυποποιημένη ομάδα (κλάση) εργασιών. Συγκεκριμένα (Leap and Crino, 1989, Schuler and Huber, 1993, Thomason, 1980, Torrington and Hall, 1995):

- Καθορίζεται ο αρμόδιος των ομάδων εργασιών. Η αρμόδια επιτροπή αποφασίζει για τον αριθμό των ομάδων. Ο αριθμός αυτός ποικιλεί μεταξύ τριών και επτά αλλά μπορεί να γτάσει και μέχρι και τις δεκατέσσερις.
- Συντάσσεται η περιγραφή κάθε ομάδας εργασιών. Συντάσσεται η λεπτομερής περιγραφή κάθε ομάδας. Η περιγραφή αυτή είναι το μέτρο σύγκρισης για κάθε εργασία δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό καθορίζονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα έργο για να ενταχθεί στην συγκεκριμένη ομάδα. Π.χ.
- Ένταξη των έργων που εκτελούνται στην επιχείρηση στις διάφορες ομάδες. Η εργασία αυτή είναι αρκετά δύσκολη και απαιτεί εμπειρία ενώ είναι απαραίτητα μια λεπτομερής περιγραφή καθηκόντων. Είναι εμφανές ότι στις πρώτες βαθμίδες κατατάσσονται έργα απλά που δεν απαιτούν γνώσεις, πείρα και ικανότητα ενώ στις ανώτερες τα δυσκολότερα και τα πιο πολύπλοκα έργα.
- Καθορισμός κλιμακίων αμοιβής. Με βάση την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές και την απόφαση της διοίκησης σχετικά με το επίπεδο στο οποίο θα κυμανθούν οι αμοιβές ορίζονται τα κατώτερα και ανώτερα όρια αμοιβής για κάθε ομάδα εργασιών.

Η μεγάλη δυσκολία της μεθόδου αυτής βρίσκεται περισσότερο στην περιγραφή των ομάδων και λιγότερο στον καθορισμό του αριθμού τους. Αυτό γιατί οι ομάδες δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ γενικές, γιατί τότε θα συμπεριλάβουν όλα τα έργα ούτε πολύ ειδικές, γιατί τότε θα καλύπτουν πολύ λίγα έργα. Γενικά είναι ευέλικτη μέθοδος αλλά πολύ υποκειμενική.

- Μέθοδος αξιολόγησης με σημεία (Point System). Είναι μέθοδος ποσοτική, πιο πολύπλοκη από τις προηγούμενες και εμφανίστηκε με πολλές παραλλαγές δεδομένου ότι είναι η πιο δημοφιλής, κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Βασίζεται στη λογική ότι κάθε εργασία για

να εκτελεσθεί απαιτεί ορισμένες ικανότητες από το άτομο που την εκτελεί δηλαδή έχει κάποιες απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν γιατί είναι ίδιες ή παρεμφερεις κατά βάθος για τις περισσότερες εργασίες, διαφέρουν όμως ως προς το βαθμό στον οποίο απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Με την μέθοδο αυτή προσπαθούμε να αξιολογήσουμε τους παράγοντες που συνθέτουν τις απαιτήσεις μια εργασίας βαθμολογώντας τους βασίζομενη και πάλι στην περιγραφή καθηκόντων. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Καθορισμός των παραγόντων. Επιλέγουμε παράγοντες που είναι κοινοί σε όλες τις εργασίες που θα αξιολογήσουμε και ορίζουμε το περιεχόμενό τους. Π.χ.
 - Εκπαίδευση: το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται εκφραζόμενο σε χρόνια εκπαίδευσης και πιστοποιητικά, απολυτήριο, πτυχίο που θεωρείται απαραίτητο για να εκτελεστεί σωστά η εργασία.
 - Εμπειρία: το επίπεδο εμπειρίας που απαιτείται εκφραζόμενο σε θέσεις στις οποίες πρέπει να έχει υπηρετήσει κάποιος και χρονικό διάστημα υπηρεσίας σε αυτές, για να μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά την συγκεκριμένη εργασία.
 - Πολυπλοκότητα εργασία: η πνευματική προσπάθεια που καταβάλλεται και το είδος των αποφάσεων που λαμβάνεται ώστε να εκτελείται αποτελεσματικά η εργασία.
 - Υπευθυνότητα: υπευθυνότητα περιλαμβάνει επίβλεψη υφισταμένων ή εκπεδευόμενων, προστασία και ασφάλεια από εργατικά ατυχήματα και επαγγελματική ασθένεια, διαχείριση χρημάτων, διαχείριση εξοπλισμού και υλικών, ακρίβεια εκτέλεσης της εργασίας, επίτευξη συγκεκριμένων ορίων ποιότητας, επίπλωση σωστών ή λανθασμένων αποφάσεων στην επιχείρη, διαχείριση πληροφοριών.
 - Προσπάθεια: η φυσική ή πνευματική προσπάθεια που απαιτείται. Η φυσική προσπάθεια μπορεί να εκφραστεί με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος π.χ. να

βαδίζει καλύπτοντας κάποια απόσταση, να σηκώνει βάρη, να σκαρφαλώνει. Η πνευματική προσπάθεια μπορεί να εκφραστεί με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εντίνει και να συγκεντρώνει την προσοχή του, να αναπτύσει πρωτοβουλία, να κάνει πολύπλοκους υπολογισμούς ή χειρισμούς, να αξιολογεί καταστάσεις, αναφορές, στοιχεία κλπ.

- Συνθήκες εργασίας: ο τύπος του περιβάλλοντος μέσα στον οποίο εκτελείται η εργασία και εάν περικλύει κινδύνους για την υγεία του και την ασφάλεια του, η ψυχολογική υπερένταση που δημιουργείται, η συχνότητα μετακινήσεων και ταξιδιών για υπηρεσιακούς λόγους, το ωράριο εργασίας, η εργασία σε υπεθριο χώρο.

Είναι αυτονόητο ότι οι παράγοντες αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο της οργάνωσης. Οι παραπάνω παράγοντες χρησιμοποιούνται συνήθως στη βιομηχανία. Σε μία τράπεζα, όμως, όπου η δυσκολία του έργου και η κοινωνικότητα και προσέλευση πελατών έχουν ιδιαίτερη σημασία οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι διαφορετικοί. Π.χ. εμπειρία, πολυπλοκότητα, πρωτοβουλία, εποπτία, υπευθυνότητα για αποφυγή ζημιών στην τράπεζα, ικανότητα προσωπικών επαφών κλπ.

Μια άλλη παραλαγή που εφαρμόζεται εδώ και πολλά χρόνια και είναι γνωστή ως Hay System προτείνει τους εξής παράγοντες: τεχνογνωσία, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λογοδοσία.

Συνιστάται επίσης οι παράγοντες που θα επιλεγούν να είναι μετρήσιμοι διαφορετικά θα δημιουργήσουν υποκειμενική αξιολόγηση και αβεναιότητα, γεγονός που θα έχει επίπτωση στην αξιοπιστία του συστήματος. Απαραίτητο είναι να καθορίζεται επακριβώς το περιεχόμενο κάθε παράγοντα ενώ ο αριθμός τους μπορεί να ποικίλει από 4-12.

- Καθορισμός βαρύτητας κάθε παράγοντα. Εφόσον οι παράγοντες που επιλέξαμε είναι κοινοί στις εργασίες που θα αξιολογήσουμε αλλά έχουν διαφορετική ενδεχομένως βαρύτητα για κάθε έργο, είναι σκόπιμο να καθορισθεί η βαρύτητα αυτή. Π.χ. διαφορετική σημασία έχει ο παράγοντας «συνθήκες εργασίας» για έναν που εργάζεται ως διοικητικός υπάλληλος

μέσα σε ένα γραφείο και διαφορετική για τον εργάτη στον χώρο παραγωγής. Αρα ο κάθε παράγοντας αποκτά κάποια βαρύτητα διαφορετική για κάθε έργο και κατηγορία εργαζομένων (π.χ. διοικητικό/διευθυντικό έργο εργατοτεχνικό). Η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε παράγοντα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση γιατί όχι μόνο τα έργα μπορεί να είναι διαφορετικών απαιτήσεων έστω και αν είναι παρεμφερές, αλλά και την ίδια ονομασία να έχουν μπορεί πάλι να διαφέρουν είτε λόγω της φύσης της επιχείρησης είτε λόγω μεγέθους, κυκλού εργασώ κλπ. Π.χ. χειριστής clark σε βιομηχανία παραγωγής χάλυβα. Προϊστάμενος οικονομικών επιχειρήσεων σε βιομηχανία παραγωγής έτοιμων ενδυμάτων που απασχολεί 200 άτομα και προϊστάμενος οικονομικών επιχειρήσεων σε βιομηχανία έτοιμων ενδυμάτων που απασχολεί 1000 και πραγματοποιεί και εξαγωγές.

- Προσδιορισμός (α) του ανώτατου βαθμού με τον οποίο μπορεί να βαθμολογηθεί μία εργασία και (β) του ανώτατου αριθμού των βαθμίδων που θα πάρει κάθε παράγοντας. Σχετικά με το πρώτο ο βαθμός αυτός μπορεί να είναι 1000 ή 500 ενώ για το δεύτερο δεν υπάρχει επίσης κανόνας και οι βαθμίδες είναι συνήθως 4 με 5. Η έννοια των βαθμίδων κάθε παράγοντα είναι ότι δεδομένου ότι κάθε παράγοντας αναλύεται και περιλαμβάνει ένα εύρος δραστηριοτήτων αυτές πρέπει να βαθμολογηθούν ανάλογα.
- Δημιουργία μήτρας με βαθμούς και βαθμίδες. Γνωρίζοντας το μέγιστο βαθμό της κάθε εργασίας και τον αριθμό των βαθμίδων μπορούμε να κατασκευάσουμε έναν πίνακα.
- Δημιουργία ενχειριδίου. Είναι η αναλυτική περιγραφή του κάθε παράγοντα καθώς και της κάθε βαθμίδας. Η περιγραφή αυτή γίνεται για κάθε παράγοντα και η βαθμίδα εγγράφος και αποτελεί το ενχειρίδιο που θα χρησιμοποιηθεί για να γίνει η βαθμολογία των εργασιών από την ειδική επιτροπή. Η επιτυχία της αξιολόγησης των εργασιών θα εξαρτηθεί από το πόσο σωστά και κατανοήτα έχει γίνει η αναλυτική περιγραφή.
- Βαθμολογία εργασιών. Εφόσον ετοιμαστεί ο πίνακας βαθμολογίας και το σχετικό ενχειρίδιο μπορούμε να προχωρήσουμε στην βαθμολογία κάθε

εργασίας χωριστά χρησιμοποιώντας τις περιγραφές εργασίας. Η βαθμολογία κάθε ργασία είναι το σύνολο των βαθμός που θα πάρει.

- Δημιουργίας κλάσεων. Όταν τελειώσει η βαθμολογία των εργασιών οι παρεμφερεις εργασίες ομαδοποιούνται και δημιουργούνται κλάσεις. Ο αριθμός των κλάσεων και η ονομασία τους θα εξαρτηθεί από το μέγεθος της επιχείρησης, την ποικιλία των ειδικότητων και θέσεων, την δομή της επιχείρησης και την δυνατότητα της να παρακολουθήσει την πολυπλοκότητα του συστήματος. Είναι γεγονός ότι με την παρατηρούμενη τα τελευταία χρόνια τλαση των επιχειρήσεων να δημιουργουν λίγα ιεραρχικά επίπεδα οι κλασεις τείνουν να περιορίζονται σε 5 ή 6.
- Καθορισμός ορίων αμοιβής για κάθε κλάση. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε μέχρι τώρα είχε σαν στόχο να δημιουργήσει μια εσωτερική ισορροπία στις σχέσεις των εργασιών μεταξύ τους ώστε να ταξινομηθούν, όσο είναι δυνατός πιο αντικειμενικά, από απόψη δυσκολίας, αξίας, απαιτήσεων. Με τον τρόπο αυτό εγκαθιδρύεται μία ιεραρχία εργασιών η οποία πλέον μας επιτρέπει να αμείψουμε περισσότερο τις εργασίες με υψηλές απαιτήσεις και λιγότερο αυτές με τις χαμηλότερες. Έτσι αποφευγονται αδικίες που συναντώνται πολύ συχνά στην πράξη όταν συμβαίνει ακριβώς το αντιστοφο. Με τον καθορισμό των αμοιβών των κλασεων προσπαθουμε να δημιουργήσουμε την εξωτερική ισορροπία δηλαδή μια λογική σχέση μεταξύ του «τι πληρώνουμε εμείς και τι πληρώνει η αγορά». Για να γίνει αυτό δύο ενεργειες είναι απαραίτητες (α) η ερευνα αγοράς γιατί αμοιβες που πληρώνονται στις αντίστοιχες με τις δικές μας εργασίες και (β) η απόφαση για το αν θα πληρώσουμε ίσα, λιγότερο ή περισσότερο από τους ανταγωνιστές μας ή από τις αμοιβες της περιοχής όπου λειτουργούμε.

6.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να αποκτήσει αξιοπιστία και να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά η διαδικασία αξιολόγησης έργου θέσης πρέπει να σχεδιασθεί και να εφαρμοστεί με σχολαστικότητα και να εξασφαλίσει την ενεργή συμμετοχή τόσο των διευθυντικών

στελεχων όσο και τον διοικητικών στελεχων και των εργατών δηλαδή όλων των εργαζομένων. Τα στάδια που ακολουθούνται για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι συνήθως τα εξής (ILO, 1986):

- Διαπίστωση ανάγκης εφαρμογής της: Καταρχήν η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει την ανάγκη υιοθέτησης της τεχνικής αυτής. Οι λόγοι που μπορείν να ωθήσουν την διοίκηση σε κάτι τέτοιο είναι μεταξύ άλλων το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων, οι αδικίες στην πολιτική αμοιβών, τα παράπονα για ανισορροπία στις αμοιβές, η διαπληκτισμοί μεταξύ των εργαζομένων και τα αισθήματα δυσφορίας που αναπτύσσονται και φυσικά η εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας για την ίση αμοιβή ανδρών-γυναικών και ίση αμοιβή για ίση εργασία. Συνησάται όταν αποφασισθεί να γίνει η εισαγωγή αυτού του συστήματος να περιλάβει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα δηλαδή να γίνει για όλο το προσωπικό.
- Εξασφάλιση της συνεργασίας του σωματείου και των εργαζομένων: για να εφαρμοσθεί η τεχνική αυτή με επιτυχία όλο το προσωπικό πρέπει να ενημερωθεί πλήρως για το σκοπό και τον τρόπο εφαρμογής της, καθώς και για τα αποτελεσματα που προσδωκούνται ενώ πρέπει να δοθεί η διαβιβέωση ότι δεν θα θιγούν τα διακίωματα τους και θα βρεθεί τρόπος των αδικιών. Αν δεν γίνει η σωστή ενημέρωση το πιθανότερο να συμβεί είναι η ανάπτυξη δυσπιστίας μεταξύ προσωπικού και διοίκησης, η αντιμετώπιση όλης της προσπάθειας «σαν ακόμα μια μανούβρα της διοίκησης που κανείς δεν ξέρει που θέλει να καταλήξει» και να παρακωλήσει ή ματαίωση την εφαρμογή του όλου σχεδίου. Είναι γνωστο ότι πολλές φορές οι εκπρόσωποι των εργαζομένων απορρίπτουν την τεχνική αυτή από άγνια ή δυσπιστία γιατί δεν τους έχει εξηγηθεί ποτέ ίσως η βασική λογική της μεθόδου ή οι στόχοι της, αλλά και γιατί ίσως καμιά φορά δεν είναι σε θέση να την καταλάβουν. Για τους λόγους αυτούς είναι πολύ βασικό να γίνονται επανειλημμένες συναντήσεις μεταξύ εκπροσώπων των εργαζομένων και του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων μέχρι να γίνει πλήρως κατανοητή η πρόθεση της διοίκησης.
- Επιλογή της μεθόδου: Η επιλογή της κατάλληλης για κάθε ρεπιχείρηση μεθόδου είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας και θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως το κόστος της μεθόδου και η οικονομική δυνατότητα της

επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης, οι δυνατότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που θα εφαρμόσει το σύστημα, η πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

- Δημιουργία επιτροπής/επιτροπών: Η δημιουργία επιτροπής ή επιτροπών είναι απαραίτητη για τη συστηματική εισαγωγή και εφαρμογή του συστήματος. Σε μικρές επιχειρήσεις δύο επιτροπές είναι συνήθως αρκετές: η μια επιτροπή θα σχεδιάσει το σύστημα, θα ασχοληθεί με τα προβλήματα που θα προκύψουν και θα δέχεται τα παράπονα που ενδεχομένως θα διατυπωθούν. Η άλλη επιτροπή μπορεί να ασχοληθεί αποκλειστικά με την αξιολόγηση των εργασιών. Σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορούμε να δημιουργήσουμε περισσότερες επιτροπές με μεγαλύτερο καταμερισμό εργασιών. Παράδειγμα:

- Επιτροπή σχεδιασμού συστήματος
- Επιτροπή αξιολόγησης
- Επιτροπή αναλυτών εργασίας
- Επιτροπή εφέσεων

Συνιστάται οι επιτροπές αυτές να είναι μικτές δηλαδή να περιλαμβάνουν ως μέλη τους εκπροσώπους τόσο της εργοδοσίας όσο και των εργαζόμενων και φυσικά τον Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος έχει μια συνολική εικόνα τόσο της επιχείρησης όσο και των διαφόρων εργασιών και πρέπει να παίζει το ρόλο του ουδέτερου εξομαλυντή των διαφανιών. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η αποδοχή της αξιολόγησης αλλά ταυτόχρονα εξασφαλίζονται περισσότερες γνώμες και γνώσεις.

- Εκπαίδευση: Εφόσον, επιλεγεί η μέθοδος και δημιουργηθούν οι υπεύθυνες επιτροπές τα μέλη τους πρέπει να εκπαιδευτούν στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και συγκεκριμένα στο πως διαβάζεται η περιγραφή καθηκόντων, πως γίνεται η αξιολόγηση, πως διεξάγεται η συνέντευξη, πως αποτυπώνεται μια περιγραφή καθηκόντων.

6.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις ή εργατικές σχέσεις χαρακτηρίζονται γενικά οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους, είτε συλλογικά, μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων.

Οι εργασιακές σχέσεις, αν και αποτελούν κύριο αντικείμενο του Εργατικού Δικαίου, εντούτοις αποτελούν ένα πολυεπιστημονικό πεδίο μελέτης της εργατικής απασχόλησης, όπως των πολιτικών επιστημών, της οικονομίας, της κοινωνιολογίας ακόμα και της "ηθικής τάξης".

Οι εργασιακές σχέσεις διακρίνονται, είτε ανάλογα με το είδος της εργασίας και της μερικής διαφορετικότητας αυτών, σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές, ναυτικές κλπ, είτε με την εκπροσώπηση των εργαζομένων που μετέχουν σε εργατικές ενώσεις, δηλαδή σε εργασιακές σχέσεις συνδικαλισμένων και μη συνδικαλισμένων.

Σημειώνεται ότι διεθνώς έχει επικρατήσει ο όρος «βιομηχανικές σχέσεις» (εργατικές) από το γεγονός ότι αυτές άρχισαν να παρακολουθούνται από τη λεγόμενη βιομηχανική επανάσταση.

Τις εργασιακές σχέσεις επιμελούνται οι διατάξεις του Εργατικού Δικαίου και προσδιορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Στην Ελλάδα, την καθ' ύλη αρμοδιότητα ελέγχου της ορθής τήρησης των εργατικών διατάξεων και των συμβάσεων εργασίας καθώς και τους όρους υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας και με αρμοδιότητα κολασμού κάθε βεβαιωμένης παρεκτροπής ή έλλειψης, ασκεί το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας με τα κατά τόπους κλιμάκιά του. (<https://el.wikipedia.org>)

6.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη των επίσημων και ανεπίσημών σχέσεων μισθωτών, εργοδοτών και κράτους. Στην «τριγωνική» αυτή σχέση μετέχουν οι εργαζόμενοι ως οργανωμένα σύνολα (συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις, ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι εργοδότες με τις επαγγελματικές οργανώσεις και το κράτος, το οποίο είναι δυνατόν να μετέχει με τους εξής τρεις ρόλους (Κουκιάδης ,1981):

- Του διαιτητή, όταν ως φορέας της κρατικής εξουσίας εκφράζει τα συμφέροντα της οργανωμένης κοινωνίας
- Του εργοδότη, όταν προσδιορίζει, ως άμεσα ενδιαφερόμενος της εργασιακές σχέσεις ενός αριθμού εργαζομένου.
- Τον διαπραγματευτή, όταν ως άμεσα ενδιαφερόμενος διαμορφώνει και προσδιορίζει το περιεχόμενο τους.

Η φυσιογνωμία των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται. Μελετητές θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος. Σαν τέτοιο βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με τον οικονομικό και πολιτικό υποσύστημα, ενώ υφίσταται την επίδραση τπθ κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Είναι επόμενο λοιπόν η επιδράσεις αυτές και οι αλληλεξαρτήσεις να προσδιορίσουν και την ιδεολογία των εργασιακών σχέσεων καθώς επίσης και το βαθμό υποταγής ή εξάρτησης τους από την πολιτική εξουσία (Κουκιάδης, 1981).

6.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

6.5.1 ΓΕΝΙΚΑ

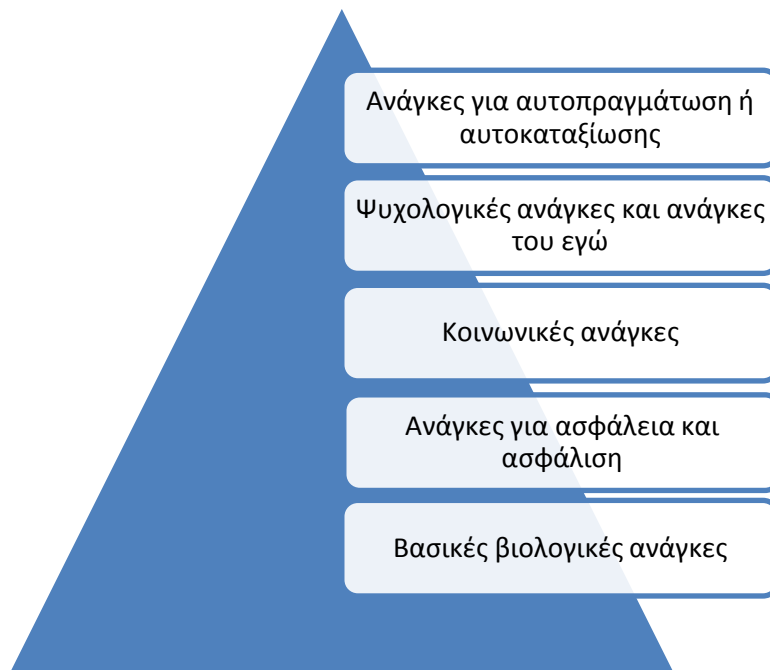
Από εννοιολογικής πλευράς οι όροι αυτοί είναι αλληλένδετοι και συνήθως ο ένας είναι αποτέλεσμα του άλλου. Η άποψη αυτή βασίζε- ται στο γεγονός ότι τόσο οι εργασιακές όσο οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται στο ίδιο εργασιακό

περιβάλλον, αφορούν στα ίδια πρόσωπα και εν πάση περιπτώσει έχουν τις ίδιες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των οργανισμών, ανάλογα βεβαίως με τον τρόπο που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό και τον τρόπο που επηρεάζουν το προσωπικό. Κοινό χαρακτηριστικό των δύο αυτών διαφορετικών μορφών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο είναι ότι οι επιπτώσεις τους στην παραγωγή και την παραγωγικότητα είναι έμμεσες με την έννοια ότι εκδηλώνονται μέσα από τις διαθέσεις του προσωπικού έναντι της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις αυτές είναι άμεσα συνδεδεμένες με το σύστημα των αναγκών των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στους οργανισμούς και ότι η θετική ή αρνητική επίδραση τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαθέσεις του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση στην απόδοση του μέσα στον οργανισμό.

6.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Με δεδομένο ότι τόσο οι εργασιακές όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις λειτουργούν διαμέσου της επίδρασής τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών, γεννάται εύλογα το ερώτημα ως προς το κριτήριο με το οποίο είναι δυνατόν να γίνει ο διαχωρισμός τους. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να καθορισθεί με ακρίβεια το κριτήριο της διάκρισης των εργασιακών από τις ανθρώπινες σχέσεις, πρέπει προηγουμένως να δούμε πως λειτουργεί το σύστημα των αναγκών και πως αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία και την εν γένει απόδοση των οργανισμών. Από την πλευρά αυτή, ο Abraam Maslou (1943) καθόρισε την κλίμακα των αναγκών με βάση τη σειρά εμφάνισης και επίδρασής τους στη λειτουργία της ανθρώπινης προσωπικότητας ως εξής:

- Βασικές βιολογικές ανάγκες (στέγη-τροφή-νερό-ενδυμασία)
- Ανάγκες για ασφάλεια και ασφάλιση
- Κοινωνικές ανάγκες
- Ψυχολογικές ανάγκες και ανάγκες του Εγώ
- Ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ή αυτοκαταξίωσης (self actualization)



Σχήμα 17: Πυραμίδα του Maslow (Ζαβλανός Μύρων, 2002)

Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών από την πλευρά του οργανισμού σημαίνει ότι (ο οργανισμός) είναι υποχρεωμένος να δημιουργεί στο χώρο της εργασίας τις συνθήκες εκείνες οι οποίες θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση του συστήματος των αναγκών των ανθρώπων που απασχολούνται μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού. Με μια ευρύτερη έννοια αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προωθούν τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Η παράγοντες αυτοί μπορεί να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι: Σε εκείνους οι οποίοι αφορούν στη δημιουργία συνθηκών αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, η απουσία των οποίων προκαλεί οργανωτικές και λειτουργικές δυσχέρειες, ενώ η παρουσία τους συμβάλλει στην εξασφάλιση της αναγκαίας ισορροπίας στη λειτουργία των οργανισμών με την έννοια ότι καλύπτουν τα καθιερωμένα standards οργάνωσης και λειτουργίας τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως παράγοντες συντηρήσεως (maintenance factors) ή παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), αναφέρονται δε στο

επίπεδο των αμοιβών, στις φυσικές συνθήκες εργασίας, στους όρους απασχόλησης, στην υγιεινή της εργασίας στα συστήματα ασφάλειας και ασφάλισης και στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού (F. Herzberg, 1964). Η κατηγορία αυτή των παραγόντων έχει ακριβώς την ίδια επίδραση που έχει η καλή κατάσταση της υγείας σε έναν ανθρώπινο οργανισμό, η οποία όταν υπάρχει θεωρείται ως κάτι το δεδομένο και το αυτονόητο, όταν όμως διαταραχθεί κατά οποιονδήποτε τρόπο γίνεται ιδιαίτερος αισθητή με τις απαραίτητες συνέπειες στη φυσική κατάσταση και στο ηθικό των ανθρώπων. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, γνωστοί ως παράγοντες υποκινήσεως (motivational factors), κινείται πέρα από το επίπεδο των παραγόντων συντηρήσεως και συνδυάζεται με τη δημιουργία των καταλλήλων συνθηκών μέσα στους οργανισμούς, οι οποίες συμβάλλουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων, αφορά δε στην αναγνώριση της συνεισφοράς του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην αναγνώριση και τον σεβασμό της προσωπικότητας των εργαζομένων, στη δημιουργία συνθηκών προβολής και διάκρισης μέσα από την εργασία και στην παροχή δυνατοτήτων για την ανάπτυξη όλου του δυναμικού των εργαζομένων, ώστε να επιτύχουν αυτό που μπορούν και να φθάσουν εκεί που τους επιτρέπουν οι δυνάμεις τους. Η εξασφάλιση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή των παραγόντων συντηρήσεως ή υγιεινής, συνδέεται κυρίως με τη λειτουργία του οργανισμού ως συνόλου και αποτελεί αντικείμενο μελέτης των εργασιακών σχέσεων, ενώ η εξασφάλιση των παραγόντων της δεύτερης κατηγορίας, δηλαδή των παραγόντων υποκινήσεως συνδέεται με την αποστολή του management και το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ανθρωπίνων σχέσεων. Από την πλευρά αυτή η μελέτη των εργασιακών σχέσεων ανήκει στον κλάδο της διοίκησης του προσωπικού, ενώ η μελέτη των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί αντικείμενο της επιχειρησιακής ψυχολογίας. Αμφότεροι οι τομείς αυτοί υπάγονται στον ευρύτερο κλάδο του management, ο οποίος είναι γνωστός με τον όρο διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (management of human resources).

6.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το σύστημα των εργασιακών σχέσεων ως πλαίσιο λειτουργίας των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων αποτελεί την προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιχειρηματικών οργανισμών, λόγω δε του ρόλου που παίζουν στην ολοκλήρωση των στόχων των οργανισμών αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την εξασφάλιση της ποιοτικής και ποσοτικής αναβάθμισης των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Με τα δεδομένα αυτά, οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων θετικά ή αρνητικά, μπορεί να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι: σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που συσχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας, με το σύστημα οργάνωσης-λειτουργίας και Διοίκησης των οργανισμών όπως και με το είδος της εργασίας, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν κυρίως οι παράγοντες που συναρτώνται με τον τόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων, το νομικό καθεστώς που διέπει γενικά τα συστήματα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι συγκοινωνίες, οι συνθήκες στέγασης των εργαζομένων, καθώς και διάφορες διευκολύνσεις που παρέχονται από το οικιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων βασική θέση κατέχουν οι συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν την οικονομία της χώρας γενικά, το ισχύον φορολογικό σύστημα, το πλήθος των περιβαλλοντικών περιορισμών που επιβάλλονται σε σχέση με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και οι επιδράσεις της τεχνολογίας οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους σε συνεχείς προσαρμογές τόσο του εξοπλισμού όσο και των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού. Τόσο η κατηγορία των εσωτερικών, όσο και η κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων λειτουργούν ως θετικά ή αρνητικά στοιχεία στη διαδικασία διεξαγωγής του έργου των επιχειρήσεων ανάλογα με τη φύση τους και με τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την όλη λειτουργία των οργανισμών. Π.χ. όταν το σύστημα διοικήσεως, οι συνθήκες εργασίας ή οι συγκοινωνιακές συνθήκες βρίσκονται κάτω από τα γενικά αποδεκτά standards, είναι βέβαιο ότι θα έχουν άμεση επίδραση στις συνθήκες εργασίας, στο χρόνο απασχόλησης των εργαζομένων, ενδεχομένως δε και στο σύστημα των αμοιβών. Στα κεφάλαια που ακολουθούν καταβάλλεται προσπάθεια να αναλυθούν οι παράγοντες αυτοί οι οποίοι επηρεάζουν

θετικά ή αρνητικά το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων και να τονισθούν τα σημεία εκείνα τα οποία θεωρούνται ως σημεία-κλειδιά για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

6.7 ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.7.1 ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ: ΛΟΓΟΙ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Όταν ένα άτομο προσλαμβάνεται σε μια οργάνωση, αποδέχεται ταυτόχρονα και τους τυπικούς όρους που καθορίζουν την απασχόληση του (όπως ωράριο εργασίας, αμοιβή, φύση της εργασίας κλπ). Εκτός όμως από τούς τυπικούς αυτούς όρους μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, συνάπτεται και το λεγόμενο «ψυχολογικό συμβόλαιο», το οποίο συνιστάται στις προσδοκίες του εργαζομένου ότι θα τύχει κάποιον λογικών απαιτήσεων από μέρος της οργάνωσης, αλλά ταυτόχρονα θα ικανοποιήσει και τις προσωπικές του ανάγκες (Schermerhorn et al, 1994).

Ο βαθμός στον οποίο μια οργάνωση ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου προσδιορίζει το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου. Η δυσαρέσκεια του εργαζομένου είτε με τους τυπικούς όρους εργασίας είτε με το ψυχολογικό συμβόλαιο, ενεργοποιεί το άτομο προς βελτίωση της θέσης του πράγμα που, πολύ συχνά, γίνεται μέσω του συνδικαλισμού. Βεβαίως είναι πιθανό, το άτομο να επιδίωξη την βελτίωση της κατάστασης, χρησιμοποιώντας τις προσωπικές του δυνατότητες. Π.χ. ένας εργαζόμενος που διαθέτει δύναμη και προσωπική επιρροή, μπορεί, κάνοντας χρήση των χαρακτηριστικών αυτών, να επηρεάσει μια κατάσταση και να επιφέρει τις αλλαγές που θέλει. Το ίδιο μπορεί να συμβεί αν το άτομο αυτό διαθέτει ειδικευμένη γνώση ή ιδιαίτερα καλή επίδοση, γεγονός που κάνει δύσκολη την αντικατάστασή του. Σε περίπτωση όμως που δεν διαθέτει ικανότητα ή δύναμη επηρεασμού, για να βελτιώσει την κατάσταση, είναι επόμενο να στραφεί προς την μαζική διεκδίκηση μέσω του συνδικαλισμού.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω θα μπορούσαμε να ορίσουμε το συνδικαλιστικό σωματείο σαν μια τυπική οργάνωση η οποία αντιπροσωπεύει τα

άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, ή ένα βιομηχανικό κλάδο ή ένα επαγγελματικό κλάδο. Εφόσον δημιουργηθεί ένα συνδικαλιστικό σωματείο μέσα στην επιχείρηση αποτελεί ένα επίσημο εκπρόσωπο των εργαζομένων με το οποίο συνδιαλέγεται πλέον η διοίκηση.

Η δυσaréσκεια όμως του εργαζομένου αν και θεμελιώδης, δεν είναι ο μοναδικός λόγος που θα τον ωθήσει να στραφεί προς το συνδικαλισμό. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους στο εργασιακό περιβάλλον, οι λόγοι που τους ωθούν να συμμετάσχουν σε ένα συνδικαλιστικό σωματείο αναφέρονται αμέσως παρακάτω και αποτελούν επίσης τους λόγους που συντέλεσαν στην σύσταση, εδραίωση και ταχύτητα ανάπτυξη των εργατικών οργανώσεων.

- αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης: μόνος του ο εργαζόμενος έχει πολύ μικρή διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αντικαταστατοί δεδομένου ότι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς το συγκεκριμένο εργαζόμενο. Στην περίπτωση του μεμονωμένου εργαζόμενου η διαπραγματευτική του δύναμη είναι ελάχιστη και εφόσον δεν διαθέτει άλλες πηγές δύναμης, ώστε να επηρεάσει προς το καλύτερο τις εργασιακές του σχέσεις, ίσως αναγκασθεί να παραιτηθεί αν δεν τον ικανοποιούν οι συνθήκες απασχόλησης.
- δημιουργία καναλιού επικοινωνίας προς τη διοίκηση: οι εργαζόμενοι έχουν και θέλουν να εκφράσουν σκοπούς, αισθήματα, παράπονα, ιδέες. Το σωματείο αποτελεί ένα από τους μηχανισμούς μέσω του οποίου αυτές οι σκέψεις θα διαβιβάσουν προς την διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη.
- προώθηση της γραπτής ρύθμισης των θεμάτων: το σωματείο διαπραγματευτεί και συμφωνεί πάνω σε ορισμένα θέματα, όπως τρόπος και ύψος αμοιβής, προαγωγές, υπερωρίες, παράπονα και τρόπος επίλυσης τους, πειθαρχικές κυρώσεις, εκπαίδευση, υγιεινή και ασφάλεια κλπ. Οι συμφωνίες αυτές είναι γραπτές, γεγονός που υποβοηθά στην τήρηση και στην εφαρμογή τους. Επιπροσθέτως όμως θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι είναι πολύ βασικό οι δύο πλευρές να δεσμευτούν και ηθικά για την πιστή τήρηση και εφαρμογή αυτών των συνθηκών.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις η εγγραφή στο σωματείο είναι υποχρεωτική για τον εργαζόμενο ενώ σε άλλες υποχρεούνται οι εργαζόμενοι να εγγραφεί μετά την πρόσληψη του. Η περίπτωση αυτή είναι ευρύτατα διαδεδομένη στη Μ. Βρετανία. Αν και η παράδοση αυτή ισχύει αρκετά χρόνια, θεωρήθηκε από πολλούς ότι δεσμεύει απαράδεκτα την ελευθερία του ατόμου να αποφασίζει μόνο του αν θα εγγραφεί ή όχι σε ένα σωματείο. Έτσι από το 1980 η σχετική νομοθεσία διευκρινίζει ότι μπορεί βέβαια να ισχύουν οι συμφωνίες αυτές, αλλά αν ο εργοδότης απολύσει τον εργαζόμενο γι' αυτό το λόγο η απόλυση θεωρείται άκυρη «Proposals for industrial relations legislation».

Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχουν και ορισμένοι λόγοι οι οποίοι αποθαρρύνουν ένα άτομο να συμμετέχει σε ένα σωματείο. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής(Καννελόπουλος – Κατσιούλας, 1983) :

- προσωπικοί λόγοι: ορισμένοι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν στον συνδικαλισμό και στην επιρροή που αυτός μπορεί να ασκήσει. Το γεγονός πάλι ότι σε περιπτώσεις που τα σωματεία δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρά και το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων δυνατόν να μην είναι έτσι όπως θα το επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι, αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να εγγραφούν σε ένα σωματείο. Επιπροσθέτως, ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν να διατηρούν την ανεξαρτησία τους και να μην δεσμεύονται από τις αποφάσεις του σωματείου με τις οποίες είναι δυνατόν να διαφωνούν προσωπικά πολλές φορές.
- ταύτιση με την διοίκηση :ορισμένες κατηγορίες μισθωτών όπως π.χ. τα διοικητικά στελέχη τείνουν παραδοσιακά να ταυτίζονται με την διοίκηση. Συνεργαζόμενοι με ανώτερα στελέχη και έχοντας βλέψεις προώθησης στην διοικητική ιεραρχία νοιώθουν πολλές φορές πως η συμμετοχής τους σε ένα συνδικαλιστικό σωματείο θα μπορούσε να παρεμποδίσει την εξέλιξη τους, δεδομένου ότι η εργοδοσία δεν διάκειται ευνοϊκά προς την ανάπτυξη της οργανωμένης εργατικής δύναμης. Πραγματικά ο συνδικαλισμός των διοικητικών στελεχών αν και παρουσίασε αυξημένη τάση στη δεκαετία του 1970 στην Δ. Ευρώπη, κυμαίνεται ακόμη σε χαμηλά επίπεδα.

Σύμφωνα με τα παρακάτω γίνεται φανερό ότι το βασικό αντικειμενικό σκοπό των εργατικών συνδικάτων αποτελεί η προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους με συλλογική δράση.

Ειδικότερα τα εργατικά συνδικάτα επιδιώκουν βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των μελών τους, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και μείωση του χρόνου εργασίας, εξασφάλιση από τους κινδύνους ατυχήματος, αρρώστιας, αναπηρίας, βελτίωση των ορών συνταξιοδότησης, προστασίας της εργαζόμενης μητέρας, επέκτασης και ανάπτυξης της επαγγελματικής εκπαίδευσης κλπ.

Επιπροσθέτως όμως πολλές εργατικές ενώσεις έχουν και άλλες βασικές επιδιώξεις, πολιτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές, επεκτείνοντας τα ενδιαφέροντά τους σε άλλους ευρύτερους τομείς όπως π.χ. στην εξέλιξη των οικολογικών προβλημάτων, στον οικονομικό προγραμματισμό, στην επιστημονική έρευνα, στις φυλετικές διακρίσεις κ.α.

6.8 ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

6.8.1 ΜΕΣΑ ΠΙΕΣΗΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ/ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογική διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τις απόψεις των μελετητών οι συνδικαλιστική δράση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά(Ιωάννου, 1989):

- η πυκνότητα των απείρων
- τα αιτήματα των μισθωτών φαίνονται να επικεντρώνονται συνήθως στη διεκδίκηση αυξήσεων στους μισθούς και στα ημερομίσθια.
- η διάρκεια των απεργιακών κινητοποιήσεων είναι μάλλον μικρή και περιορίζεται σε μονοήμερες και διήμερες υπέργειες.
- ο βαθμός ικανοποίησης των αιτημάτων αν και δεν διερευνάται συστηματικά θεωρείται αρκετά χαμηλός.

6.8.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- Η διαπραγματευτική θεωρία συμπεριφοράς (Behavioral Theory of Negotiations)
 - Την επιμεριστική διαπραγμάτευση
 - Την ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση
 - Εποικοδομητική διαπραγμάτευση
 - Ενδοεπιχειρησιακή διαπραγμάτευση
- Η διαπραγματευτική θεωρία του φάσματος (Bargaining Range Theory)
- Το διαπραγματευτικό πρότυπο του Hicks

6.9 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ

Πειθαρχία είναι η άσκηση που:

- διορθώνει, διαμορφώνει ενδυναμώνει ή τελειοποιεί και περικλείει τη δημιουργία μιας στάσης κι ενός ηγετικού κλίματος
- οι υπάλληλοι πρόθυμα συμμορφώνονται σε διατυπωμένου νόμους και κανονισμούς
- πετυχαίνεται με την εφαρμογή από μέρους της διοίκησης των αρχών της θετικής υποκίνησης, με άσκησης μιας σωστής ηγεσίας και με την αποτελεσματική διοίκηση ολόκληρου του οργανισμού

6.9.1 ΕΙΔΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Η αρνητική πειθαρχία:

- Περιέχει σοβαρές τιμωρίες κατά του κάθε παραβάτη
- Εκδηλώνεται με τη βία
- Διατηρεί τους εργαζομένους στην τάξη

- Το βασικό της σφάλμα βρίσκεται στο γεγονός ότι πετυχαίνει ένα μίνιμουμ σε απόδοση, αναγκαίο για να αποφευχθεί η τιμωρία

Η θετική πειθαρχία:

- συχνά ονομάζεται εποικοδομητική πειθαρχία
- αναγκαία προϋπόθεση είναι η γνώση από μέρος των υπαλλήλων των απαιτήσεων της εργασίας και του κανονισμού
- ο προϊστάμενος επιζητεί να χτίσει τους ανθρώπους του μια προσωπική ευθύνη και αυτοπειθαρχία
- προϊστάμενος οφείλει να δίνει το καλό παράδειγμα

6.9.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΟΣ

Πειθαρχικό παράπτωμα μπορεί να αποτελεί οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη τυποποιείται ως τέτοιο στον κανονισμό εργασίας και είναι δυνατό να διαταράξει:

- την τάξη
- την ειρήνη
- την ασφάλεια
- την πειθαρχία
- την ομαλή λειτουργία της εργοδοτικής επιχείρησης

6.9.3 ΣΩΣΤΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Τα κυριότερα συστατικά ενός σωστού πειθαρχικού συστήματος είναι:

- Η ορισμένη πολιτική και διαδικασία
- Η κατανόηση των διατάξεων του κανονισμού
- Το βάρος της απόδειξης
- Η αρχειοθέτηση των γεγονότων

- Η ομοιομορφία χειρισμού
- Η εκτίμηση των συνθηκών καθε περίπτωσης
- Οι προοδευτικές κυρώσεις
- Το δικαίωμα για έφεση της ποινής

6.9.4 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Οι σχέσεις της Επιχείρησης και του προσωπικού βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την επιθυμία στενής, ειλικρινούς και υγιούς συνεργασίας
- Κάθε πράξη ασυμβίβαστη με την ιδιότητα του εργαζόμενου όπως και βλάβη των συμφερόντων της Επιχείρησης, αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα και επισύρει ανάλογα με τη σοβαρότητα της την αντίστοιχη ποινή

6.9.5 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η διαδικασία αντιμετώπισης των παραπτώματων περιλαμβάνει τις παρακάτω ποινές:

- Ελαφρές ή μέτριες παραβιάσεις:
 - Οκνηρία
 - Κατά συνήθεια βραδύτητα προσέλευσης
 - Βωμολοχία
 - Ύπνος κατά την εργασία
 - Κάπνισμα σ' απαγορευμένους χώρους
- Σοβαρές παραβιάσεις. Η πρώτη παραβίαση συνεπάγεται απόλυση:
 - Κλοπή
 - Κατοχή όπλων

- Βαριά απειθαρχία
- Εσκεμμένη παραποίηση των έγγραφων της επιχείρησης
- Ανήθικη ή αναξιοπρεπείς διαγωγή
- Η ποινή του προστίμου επιβάλλεται κυρίως για τα παρακάτω παραπτώματα:
 - Ανάρμοστη συμπεριφορά προς τρίτους κατά την εκτέλεση εργασίας.
 - Κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων της Επιχείρησης
 - Αυθαίρετη απουσία μίας ημέρας.
- Προσωρινή απόλυση μέχρι δέκα ημέρες για όλο το έτος με στέρηση αποδοχών, ο χρόνος της οποίας δεν θεωρείται ως χρόνος υπηρεσίας στην Επιχείρηση. Η ποινή αυτή επιβάλλεται κυρίως για τα παραπτώματα:
 - Η χρησιμοποίηση της ιδιότητας του εργαζόμενου της Επιχείρησης για εξυπηρέτηση ιδιωτικού συμφέροντος.
 - Αναξιοπρεπής έναντι των υπευθύνων τμημάτων ή των συναδέλφων συμπεριφορά
 - Αναφορά ή κατάθεση – σε επιχειρησιακή ανάκριση - ψευδών γεγονότων.
- Οριστική απόλυση. Η ποινή αυτή επιβάλλεται σε περίπτωση πολύ σοβαρού παραπτώματος, το οποίο έχει σχέση με:
 - Την δωροδοκία ή δωροληψία
 - Την εξαιρετικά σοβαρής μορφής αντισυμβατική ή ανάρμοστη συμπεριφορά
 - Την ασφάλεια των εγκαταστάσεων της Επιχείρησης και του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ, ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Για χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια στρωτή και ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν την κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλλε την ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων όπως το απαιτούσε η διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος περισσότερο παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία χρόνια όμως τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν για διάφορους λόγους όπως:

- Ο διεθνής ανταγωνισμός που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή άυξηση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας
- Η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων που τις ανάγκασε να αναπτύξουν μια εκβελικτη δύναμη διοικητικών στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορερικά περιβαλλοντα
- Η τάση εξαγωγών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων η οποία διευκολύνει την εναρμόνηση των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους
- Οι κινητικές πιέσεις και απαιτήσεις των εργαζομένων που απαιτούν πλέον περισσότερα από μία απλή αμοιβή.(Πολίτου, 2006)

7.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

- Το εξωτερικό περιβάλλον. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την διαμόρφωση των αμοιβών είναι οι κυβερνητική πολιτική, τα συνδικάτα και η αγορά εργασίας.
 - Η κυβερνητική πολιτική καθορίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορούν να καθοριστούν οι αμοιβες και να διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις. (π.χ. καθορισμός επιδομάτων, χαρακτηρισμός υπερωριών, ορισμός κατώτερων ορίων αμοιβής, απαγόρευση αυξήσεων ή επιβολή ορίων μέσα στα οποία αυτές θα κυμανθούν)
 - Τα συνδικάτα πιέζουν για όσο το δυνατόν υψηλότερες αμοιβές και πρόσθετες παροχές ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι οικονομικά ευρώστη και τα ποσοστά ανεργίας χαμηλά. Τα συνδικάτα υποστηρίζουν αυξήσεις και διαμόρφωση αμοιβών ανάλογα με το χρόνο εργασία και όχι ανάλογα με την επίδοση του εργαζόμενου ενώ επιδιώκουν την όσο το δυνατόν στενότερη σύνδεση της προσαρμογής των αμοιβών με το κόστος ζωής. Η αυτόματη σύνδεση των αμοιβών με το δείκτη τιμών καταναλωτή ήταν πολύ διαδεδομένη την δεκαετία 1970 και 1980 τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρωπη, αλλά ήδη εγκαταλείπεται λόγω της επιβράδυνσης του πληθωρισμού στις περισσότερες τουλάχιστο χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
 - Η αγορά εργασίας μέσω της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν υπάρχει ζήτηση για ορισμένες ειδικότητες είναι επόμενο να διαφοροφώνονται για αυτές υψηλότερες αμοιβές. Εκτός αυτού όμως η επιχείρηση διερευνά τα επίπεδα των αμοιβών και τις διάφορες ειδικότητες τόσο στην περιοχή όσο και στον συγκεκριμένο κλάδο και αποφασίζει για τον βαθμό στον οποίο θα τα ακολουθήσει ή θα τα ξεπεράσει.
 - Τα επίπεδα αμοιβών που πληρώνουν οι ανταγωνιστες μας.

- Το εσωτερικό περιβάλλον. Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την διαμόρφωση των αμοιβών είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή στρατηγική, ο οργανωσιακός κύκλος ζωής της επιχείρησης.
 - Η οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και γενικότερα την φιλοσοφία της διοίκησης και ότι αυτή εκτιμά αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών της (π.χ. συμβατικές αυξήσεις που προτείνει ο προϋστάμενος ή ανταμειβές για τις ικανότητες που κάποιος αναπτύσει τις νέες ιδέες που προσπαθεί να εφαρμόσει, την εξαιρετική του επίδοση, τη συμβολή του στην ανάπτυξη της επιχείρησης)
 - Η οργανωσιακή στρατηγική. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι άρρηκτα συμπεδωμένη με τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι αυτό είναι που συμβάλλει στην διαμόρφωση τους και φυσικά από αυτό εξαρτάται η αποτελεσματική υλοποίηση της. Είναι επόμενο λοιπόν ότι όταν η επιχείρηση επεκτείνεται και αναπτύσσεται να ενθαρρύνει και αυξημένες πρόσθετες παροχές να αμοιβές με σκοπό να υποκινήσει ή να ανταμείψει τα στελέχη της ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει όταν αυτή αναγκάζεται να συρρικνωθεί.
 - ο οργανωσιακός κύκλος ζωής της επιχείρησης, ο οποίος είναι αντίστοιχος με αυτόν του προϊόντος, διαφοροποιεί ενδεχομένως τον τρόπο με τον οποίο θα καθορισθούν οι αμοιβές. Π.χ. στο στάδιο της εισόδου του προϊόντος στην αγορά όπου η προσπάθεια επικεντρώνεται στο να γίνει γνωστό το προϊόν, οι αμοιβές μπορεί να περιορίζονται στο βασικό μισθό και τα κίνητρα να είναι μακροχρόνια. Στο στάδιο της προσπάθειας ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς οι αμοιβές είναι κατώτερες ή ίσες με αυτές της αγοράς ενώ οι πρόσθετες παροχές περιορισμένες. Στα στάδια της ωρίμανσης και της μείωσης του μεριδίου της αγοράς η προσπάθεια μείωσης του κόστους εντίνεται με αποτέλεσμα τη συρρικνωση των αμοιβών και την στροφή σε προγράμματα διανομής κερδών. (Shuler and Huber , 1993).

- Οι απαιτήσεις του σωματείου εργαζομένων και η δύναμη που αυτό διαθέτει για να τις επιβάλλει.
- Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

7.2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Δύο είναι οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών:

- Αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και
- αμοιβή που υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν συνηστάται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αθτά απευθύνονται.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω

- Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμοιβεται για τις ικανότητές του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει
- Η αμοιβή πρέπει να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο γεγονός που επιτυγχάνεται και την παροχή και πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περιθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που δίνει ο εργοδότης πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες
- Κάθε εργαζόμενος έχει την δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείνεται εγκαίρως.
- Κάθε εργαζόμενος κατανοεί το σύστημ αμοιβη και τον τόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνηση δηλαδή το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

7.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση είναι η διαδικασία εκείνη σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει μια χρηματική ανταμείβη η οποία όμως συνδέεται άμεσα, δηλαδή εξαρτάται από την ατομική του απόδοση ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της πειχίρησης (Armstrong and Murlis, 1995). Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την πειχίρησης. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους (Schuler and Jackson, 1996).

- Με τα συστήματα κινήτρων (incentive pay plans) που περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα αμοιβής που συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου, που όμως δεν επηρεάζουν τη βασική αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση του εργαζομένου μετρίεται άμεσα δηλαδή πόσες μονάδες προϊόντος παρήγαγε, ποια η αριθμητική αύξηση της παραγωγής του.
- Με τα συστήματα αμοιβής ανάλογα με την αξία (merit pay) τα οποία αφορούν τις αυξήσεις που δίνονται στον εργαζόμενο σαν αποτέλεσμα της απόδοσης του. Βασικό χαρακτηριστικό της μορφής αυτής αμοιβής είναι ότι ενσωματώνονται στην βασική αμοιβή. Δηλαδή εφόσον δοθεί η αύξηση σαν αποτέλεσμα της απόδοσης, η αύξηση θα δίνεται ανεξαρτήτως του πως θα διαμορφωθεί η απόδοση του ατόμου στο μέλλον. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση μετρίεται έμμεσα δηλαδή βασίζεται στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων, συναδέλφων κ.α.

Στην πρώτη κατηγορία διακρίνουμε:

- Τα ατομικά συστήματα κινήτρων: βασίζονται στην ατομική απόδοση. (Παπαδόπουλος, 1982)
 - Αμοιβή με το κομμάτι: Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν

υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 2001). Είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια και χρησιμοποιείται κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο και στις πωλήσεις. Το μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι ότι δεν παρακινεί τους εργαζομένους να εργαστούν ομαδικά για κάποιο κοινό στόχο και αυτό ίσως λειτουργεί αρνητικά ως προς τα επίπεδα παραγωγικότητας στα οποία μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση ως σύνολο αντί για τον κάθε εργαζόμενο της χωριστά (Bohlander & Snell, 2004).

- Αμοιβή ανάλογα με το χρόνο παραγωγής προϊόντων: Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες (Χυτήρης, 2001 , Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).
- Ατομικά Βραβεία: Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση.

Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Τα ομαδικά συστήματα: βασίζονται στην ομαδική απόδοση ή την παραγωγικότητα της ομάδας, τμήματος, επιχείρησης.
 - Ανταμείβουν την μείωση του κόστους ή την αύξηση της απόδοσης, βελτίωση της παραγωγικότητας με ένα ποσοστό που δίνεται επιπλέον του μισθού χωρίς όμως να ενσωματώνεται σε αυτό. Εξαρτάται από την απόδοση της ομάδας.
 - Βασίζονται στα κέρδη της επιχείρησης
 - Διανομή Κερδών: Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Διάθεση Μετοχών Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι αυξήσεις που παίρνουν οι εργαζόμενοι σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσης τους ή των ικανοτήτων τους.

Αν πάλι ο εργαζόμενος απέκτησε ικανότητες που χρησιμοποιεί στην εργασία του και εκτελεί συγκεκριμένη ομάδα εργασιών χωρίς την επίβλεψη , τότε μπορεί να προαχθεί σε άλλη κλίμακα αμοιβή.

7.4 ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Πληρωμή με σταθερό μισθό Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει όπως αναφέρθηκε από τη φύση της θέσης εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει (Werther & Davis, 1996). Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών που ακολουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ο τραπεζικός κλάδος.

7.4.1 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε : άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό ή ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη φορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρόβουλη και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές(fringe benefits, cafeteria benefits). Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- Χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.λ
- Προσθετη υγειονομικής και νοσοκομειακή περίθαλψη
- Πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- Επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι βασικά για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλα ενδιαφέρουν αλλά και υποκίνηουν τους εργαζόμενους της και προσελκύουν τους πιο ικάνους.

Η εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφαλείας αλλά και κύρους ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογήτεο εισοδημα. Όσο όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνει, τόσοπερισσότερο προβληματίζονται οι επιχειρήσεις για τον αριθμό και τον τύπο των παροχών, τον τύπο χειρισμού τους καθώς και το κόστος τους.αποτέλεσμα, η διοίκηση των πρόδθετων παροχων αποτελεί πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ενδεικτικό της μεγάλης ση,ασίας που αποκτούν οι έμμεσες ανταμοιβές είναι το γεγονός ότι ήδη σέ πολλές ευρωπαϊκές χώρες, οι ανταμοιβές αυτες επεκτείνονται πέρα του ιδινητικού καδι στο δημόσιο τομές. Στο Βέλγιο π.χ. προσφέρονται δελεαστικά πακέτα πρόσθετων παροχών ως κίνητρι για την προσελκυση υπάλληλων με προσόντα, σε κλάδους που υπάρχει έλλειψη, κάτι που θεωρουνται αδιανόητο πριν μερικά χρόνια. Άλλη μία τάση που επίσης διαφερονται στην ευρώπη είναι η εναρμόνυση των παροχών αυτων μεταξύ των διαφόρων κατηγοριων προσωπικου. Πραγματικά σε ορισμένες χώρες όπως η Σουηδία και η Γαλλία η τάση αυτή διευκολυνρται από την νομοθεσία ενώ στην Βρετανία η εναρμόνηση προχωρά με αργούς ρυθμούς και φαίνεται να επηρεάζεται πάρα πολύ από τις εκει εγκατεστημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι οποιες υιοθετώντας οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, επιζητούν να μειώσουν στο ελάχιστο τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η τάση αυτή προβλέπεται να ενταχθεί στο μέλλον μέσω των πολυεθνικών εταιριων. Θα πρέπει όμως να τονισουμε ότι, όπως αποδεικνύουν τα πορίσματα ερευνών η ζήτηση συγκεκριμένων τύπων προσθετων παροχών θα διαφέρει από χώρα σε χώρα, γιατι δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το γεγονόδ ότι αυτη επηρεάζεται απο την παράδοση, το έθιμο και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικα (Beardweel and Holden,1997)

Μια ακόμη σημαντική ένδειξη που δείχwei την αυξανόμενη σημασία των παροχ'ων αυτων για τους εργαζόμενους, είναι το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη τη υπαρξή τους προκειμένου να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία εργασθούν. Πραγματικά, συμφωνα με αποτελέσματα ερευνών , επισημαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό παροχών προκειμένου να αποφασίσουν αν θα δεχτούν μια θέση εργασίας.

Αποτέλεσμα των παραπάνω τάσεων είναι το ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αλματώσης αύξηση στις ποικιλίας των προσφορόμενων προϊόντων όπως τις ασφαλιστικές εταιρίες και τις επιχειρήσεις, γεγονός που θεωρείται ότι ενθαρρύνεται και απο τους παρακάτω λόγους:

- Το πάγωμα των μισθών και κατά καιρούς επιβάλλεται
- Το ότι σε ορισμένες χώρες αποτελούν αντικείμενο υποχρεωτικής διαπραγμάτευσης με τα σωματεία
- Η φορολογική αντιμετώπιση των αμοιβών
- Η κρατική λοιωνική ασφαλιστική κάλυψη η οποία δεν είναι πάντοτε επαρκής για τον εργαζόμενο
- Η εξέλιξη του πληθωρισμού
- Ο ανταγωνισμός :οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν και να αντανείψουν τα καλύτερα τους στελέχη με ικανοποιητικού όρους εργασίας, αναζητούν και προσθέτουν συνεχώς και καινούρια προϊόντα πρόσθετων παροχών τα οποία είναι ευέλικτα δηλαδή παρέχουν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιλέξει τον συνδιασμο που πραγματικά τον εξυπηρετεί.

Ποιες όμως είναι οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι πρόσθετες παροχές μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρο μέσα στο εργασιακό χωρο; Οι προϋποθέσεις αυτές θα μπορούσαν να συνοψιστους στι εξής (Brooks, 1994, Leonard , 1994a and b.Steward 1994, Thornburg, 1995, Zall, 1995):

- Προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχων. Το πακέτο παροχών πρέπει να επιλεγεί σύμφωνα με το τι είναι κατάλληλο τόσο για το εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Η γνώση των προτιμήσεων των εργαζόμενων βοηθά στο να προσδιορισθούν συγκεκριμένες ανάγκες γιατί αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι είναι νεαρής ηλικίας ή ηλικιωμένοι με ή χωρίς οικογενειακές υποχρεωσεις. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερο οι προσθετες παροχές είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες θετικής επίδραση τους στην αφοσίωση του προς την επιχείρηση. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι πρόσθετες παροχές και ιδιαίτερα όσες αφαιρούν περίθαλψη και σύνταξη ικανοποιολυν τις ανάγκες ασφαλείας καθώς και τι κοινωνικές

ανάγκες του εργαζομένου(εξασφάλιση σε περίπτωση αρρώστιας/ατυχηματος ή μείωση των εισοδήματος, αίσθηση ότι κάπου ανήκει και κάποιος νοιάζεται για αυτον). Η ικανοποίηση αυτων των αναγκών ευνοεί την μακροχρόνια δέσμευση του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δίνοντας του ταυτόχρονα την ευκαιρία να επιτύχει ως ένα σημείο βέβαια και δικούς του προσωπικούς στόχους. Από την άλλη πρυρά αυτό βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι έτσι η επιχείρηση δεσμεύεται να απασχολεί εφορού ζωής ενα συγκεκριμένο εργαζόμενο, ανεξαρτήτως τις εξελίξεις των οικονομικών της συνθηκών. Αντίθετα σημαίνει ότι ο σχεδιασμός των πραγμάτων αυτων είναι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμου και επομένως θα την υποβοηθήσει θετικά και στην περίπτωση εκείνη ενδεχομένως θα αναγκαστει να αποφασίσει μείωση προσωπικού.

- Δυνατότητα ευελιξίας. Υποστηρίζεται ότι αν η εργαζόμενοι μπορούν να σχεδιάσουν με την βοήθεια της ασφαλιστικής εταιρία η να ερωτηθούν και να επιλέξουν τις συγκεκριμένες παροχές που προτιμούν, αυτό οφελεί και τις δύο πλευρες, δηλαδή τόσο τον εργοδότη όσο και τον εργαζόμενο. Με τον τρόπο αυτό και η επιχείρηση δεν σπαταλά χρήματα Για παροχές και ασφαλιστικά προγράμματα που οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν ιδιαίτερα αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν αυτο που τους προσθέρεται ότα πραγματικά το έχουν ανάγκη. Φυσικά υπάρχει πάντα η δυνατότητα να γίνει ένας συνδιασμός δηλαδή προσφορά ενός βασικού προγράμματος των κλασικών ασφαλιστων καλύψεων και ο εργαζόμενος να επιλεξει κάποιες επιπλέον παροχές που τον ενδιαφέρουν. Είναι επόμενο ότι η πολιτική αυτη θέτει το θέμα της εκπαίδευσης των εργαζόμενων στο να κατανοούν τα διάφορα ασφαλιστικά προγράμματα και να μπορούν να αξιολογούν αυτο που πραγματικά τους συμφέρει και τους εξυπηρετει τις ανάγκες του. Η τάση αυτη φαίνεται να εξαπλώνεται στην Αμερική ιδιαίτερα μετά την ευρύτατη διαδωση των ασφαλιστικων/επενδυτικων προγραμμάτων στην οικονομική στήριξη στην οποία συμμετέχουν εργοδότες και εργαζόμενοι.
- Γνωστοποίηση του προγραμματος τους εργαζομένους. Είναι το πιο ουσιαστικό σημείο του προγράμματος προκειμένου αυτο να λειτουργήσει υποκινητικά. Ερευνες αποδουκνείουν ότι πολύ εργαζόμενοι δεν

συνειδητοποιούν την σημασία και το κόστος της πρόσθετης ιδιαίτερα ασφάλισης τόσο για τους ίδιους όσο και για τον εργοδότη τους.

Συγκεκριμένα:

- Υψηλό ποσοστό εργαζομένων νομίζει ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προσφέρει πρόσθετες παροχές ενώ
- Άρκετοι δεν γνωρίζουν το κόστος των παροχών αυτών για τον εργοδότη
- Ορισμένοι πιστεύουν ότι το κόστος για τον εργοδότη είναι πολύ μικρότερο από αυτό της πραγματικότητας ενώ
- Υπάρχουν και εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η προσφερόμενη προσθετική ασφάλιση δεν κοστίζει απολύτως τίποτα στον εργοδότη

Είναι προφανές ότι αν στο προσωπικό επικρατούν τέτοιου είδους αντιλήψεις δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει η παροχή αυτή σαν κίνητρο. Για να εκτιμήσουν οι εργαζόμενοι τις παροχές αυτές πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς αυτές του προσφέρουν και τι θα στοιχίζαν αν τις πληρώναν μόνοι τους. Η επικοινωνία αυτή δεν πρέπει να γίνεται απρόσωπα και μόνο με τα φυλλάδια που ίσως δεν διαβάζονται όσο προσεκτικά πρέπει, αλλά με ομαδικές συναντήσεις, παρουσιάσεις. (Πολίτου, 2006)

7.4.2 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το πρότυπο αυτό περιγράφει το λογιστικό χειρισμό και τον τρόπο παρουσίασης, από πλευράς εργοδότη, των παροχών και των ωφελημάτων που καταβάλλονται ή που οφείλονται στους εργαζομένους της επιχείρησης. Με βάση τις οδηγίες του προτύπου, οι υποχρεώσεις και τα ωφελήματα προς τους εργαζομένους για τις παρερχόμενες υπηρεσίες από αυτούς θα πρέπει να αναγνωρίζονται άμεσα, ανεξαρτήτως αν αυτές έχουν καταβληθεί ή όχι. Η αναγνώριση αυτή θα πρέπει να παρουσιάζεται σαν έξοδο της επιχείρησης που οφείλεται για τις παρερχόμενες υπηρεσίες εκ μέρους των εργαζομένων.

Οι παροχές και τα ωφελήματα προς τους εργαζομένους χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με τη διάρκεια και το χρόνο χορήγησής τους:

- Βραχυπρόθεσμες παροχές και ωφελήματα εργαζομένων, όπως μισθοί, ημερομίσθια, επιδόματα αδείας και ασθένειας, εργοδοτικές εισφορές σε ασφαλιστικά ταμεία και άλλες παροχές. Ο λογιστικός χειρισμός των βραχυπρόθεσμων παροχών και ωφελημάτων είναι συνήθως απλός στην εφαρμογή του, για το λόγο ότι δεν χρειάζεται εφαρμογή αναλογιστικών μεθόδων ή προεξοφλήσεων οποιωνδήποτε ποσών. Αυτού του είδους οι παροχές και τα ωφελήματα θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να καταμερίζονται στην περίοδο που αντιστοιχούν, είτε ως έξοδο έναντι των εσόδων, είτε ως κεφαλαιουχική δαπάνη. Θα πρέπει, λοιπόν, να αναγνωρίζονται αρχικά ως υποχρέωση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους μειωμένη με τις οποιεσδήποτε προκαταβολές. Εάν οι προκαταβολές είναι μεγαλύτερες από την υποχρέωση, τότε θεωρούνται προπληρωμές για την παροχή μελλοντικών υπηρεσιών από τους εργαζομένους.
- Οι βραχυπρόθεσμες αποζημιώσεις λόγω απουσίας από την εργασία χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στις Συσσωρευτικές και στις Μη Συσσωρευτικές. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος δικαιούται να μεταφέρει οποιεσδήποτε απουσίες δεν έχει πραγματοποιήσει από την μια περίοδο στην άλλη, χωρίς να χάσει το δικαίωμα πραγματοποίησής τους. Στη δεύτερη περίπτωση, εάν κάποιος εργαζόμενος δεν διεκδικήσει τις απουσίες που δικαιούται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή μια συγκεκριμένη περίοδο, τότε δεν δικαιούται να τις διεκδικήσει την επόμενη περίοδο. Οι συσσωρευτικές απουσίες όμως, διακρίνονται και σε Επενδυμένες (vesting), δηλαδή ο δικαιούχος θα δικαιούται τις απουσίες αυτές μετά' αποδοχών, και σε Μη Επενδυμένες (non vesting), δηλαδή χωρίς αποδοχές. Οποιαδήποτε και να είναι η μορφή των συσσωρευτικών απουσιών, δημιουργείται πάντοτε υποχρέωση, από πλευράς εργοδότη, η οποία θα πρέπει να αναγνωρίζεται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει πάντοτε να δημιουργεί πρόβλεψη για την αναμενόμενη συσσωρευμένη αποζημίωση για απουσίες ως μία επιπρόσθετη υποχρέωση, που πιθανόν να εκδηλωθεί με την καταβολή των απουσιών που δεν έχουν πραγματοποιηθεί κατά την ημερομηνία του ισολογισμού.

- Το αναμενόμενο κόστος διανομής κερδών και δώρων προς τους εργαζομένους θα πρέπει να αναγνωρίζεται από την επιχείρηση, όταν αυτή έχει νομική ή ανειλημμένη υποχρέωση καταβολής των ποσών αυτών και όταν η υποχρέωση αυτή μπορεί να υπολογιστεί με αξιοπιστία. (Γεωργίου, 2004)
- Ασφάλιση παροχών και ωφελημάτων. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες μία επιχείρηση εφαρμόζει πρόγραμμα καθορισμένων ωφελημάτων, δυνατό να προχωρήσει στη σύναψη ασφαλιστηρίου συμβολαίου για την κάλυψη διαφορών που τυχόν θα προκύψουν, σαν το πρόγραμμα παροχών τους εργαζόμενους να είχε τη μορφή του προγράμματος καθορισμένων εισφορών. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες μια επιχείρηση χρηματοδοτεί πρόγραμμα παροχής ωφελημάτων μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία, δημιουργώντας ασφαλιστική κάλυψη βάσει της οποίας η επιχείρηση μένει νομικά υπόλογος ως προς την πληρωμή οποιωνδήποτε ποσών πέραν αυτών που καλύπτονται από το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, τότε το πρόγραμμα αυτό θεωρείται ως πρόγραμμα καθορισμένων ωφελημάτων και η εταιρεία θα πρέπει να παρουσιάζει την ασφαλιστική κάλυψη ως περιουσιακό στοιχείο. Στις περιπτώσεις όμως, κατά τις οποίες η επιχείρηση δεν είναι χρεωμένη νομικά ή με άλλο τρόπο στην καταβολή οποιουδήποτε ποσού, πέραν αυτού που καλύπτεται από το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, τότε οι πληρωμές αυτές θεωρούνται ως συνδρομή σε πρόγραμμα καθορισμένων ορών και ως συνδρομή προς ένα επενδυτικό πρόγραμμα για την κάλυψη των υποχρεώσεων της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν έξοδα και όχι επένδυση για την επιχείρηση. Οι συνδρομές της επιχείρησης σε πρόγραμμα ορισμένων εισφορών θεωρούνται ως οφειλόμενο έξοδο της επιχείρησης, οποίο θα καταβληθεί μέσα στην περίοδο με την οποία συνδέεται. Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης που προκύπτουν μέσα από προγράμματα της μορφής εκτιμώνται σε τρέχουσα αξία, εκτός αν δεν εμπίπτουν εντός περιόδου 12 μηνών αμέσως μετά την ημερομηνία του ισολογισμού, οπότε και η εκτίμηση τους βασίζεται σε προεξόφληση των υποχρεώσεων. Ο λογιστικός χειρισμός των υποχρεώσεων που προκύπτουν από πρόγραμμα καθορισμένων ωφελημάτων είναι αρκετά πιο πολύπλοκο από το πρόγραμμα

καθορισμένων εισφορών, για το λόγο ότι θα πρέπει να εφαρμοστούν αναλογιστικές μέθοδοι αφενός μεν για τον υπολογισμό των υποχρεώσεων και των εξόδων που προκύπτουν από ένα τέτοιο πρόγραμμα και αφετέρου των πιθανών κερδών ή ζημιών που μπορεί να προκύψουν από τέτοιας μορφής υπολογισμούς. Πέραν αυτού υποχρεώσεις υπολογίζονται βάση της μεθόδου προεξόφλησης, για το λόγο ότι αυτές ενδεχομένως να εξοφληθούν αρκετά χρόνια μετά το έτος κατά το οποίο παρασχέθηκαν οι υπηρεσίες των εργαζομένων.

- Παροχές μετά την λήξη της απασχόλησης, παροχές αυτής της μορφής πιθανόν να αποτελούν ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, μια ασφαλιστική κάλυψη ή η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Τα προγράμματα παροχής και ωφελημάτων και μετά την συνταξιοδότηση διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τα Προγράμματα Καθορισμένων Εισφορών και Προγράμματα Καθορισμένων Παροχών και Ωφελημάτων. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο προγραμμάτων έγκειται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να συνεισφέρει ένα καθορισμένο ποσό σε συγκεκριμένο ταμείο, μέσα από το οποίο καλύπτονται οι παροχές και τα ωφελήματα των εργαζομένων μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία. Στη δεύτερη περίπτωση οι υποχρεώσεις της επιχείρησης ως προς τις εισφορές της προς τα ταμεία που περιλαμβάνονται στα προγράμματα αυτά δεν έχουν σταθερό ή καθορισμένο ύψος και υπάρχει η δυνατότητα οι εισφορές αυτές να επηρεάζονται από το γενικό δείκτη τιμών ή ακόμη και από τυχόν πληθωριστικές τάσεις.
- Παροχές τερματισμού απασχόλησης, δηλαδή οι παροχές και τα ωφελήματα των εργαζομένων που προέρχονται μέσα από διακοπή της εργασιακής σχέσεως συγκεκριμένου εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων πριν από τη φυσιολογική αποχώρηση λόγω συνταξιοδότησης ή όταν η επιχείρηση παρέχει δέσμη οικονομικών ωφελημάτων προς τους εργαζομένους ως κίνητρα για εθελοντική έξοδο από την επιχείρηση. Αυτή η δέσμευση πηγάζει βασικά μέσα από ένα λεπτομερές επίσημο πρόγραμμα για την εφαρμογή των πιο πάνω, χωρίς να υπάρχει οποιαδήποτε πιθανότητα απόσυρσής του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την περιγραφή των εργασιών, της

θέσης του πλησιέστερου αριθμού εργαζομένων που επηρεάζονται από το πρόγραμμα, "Πληροφορίες για τις παροχές και τα ωφελήματα που θα αποδοθούν στην κάθε θέση και τάξη εργαζομένων λόγω της λήξεως της εργασιακής σχέσεως και το χρονοδιάγραμμα εντός του οποίου αναμένεται να ολοκληρωθεί η εφαρμογή του προγράμματος.

- Εάν η υποχρέωση που έχει δημιουργηθεί για αποζημίωση λόγω εξόδου από την επιχείρηση πρόκειται να καταβληθεί μετά από 12 μήνες από την ημερομηνία του ισολογισμού, τότε το ποσό αυτό θα εμφανιστεί στις οικονομικές καταστάσεις προεξοφλημένο στη σημερινή του αξία με τον τρέχοντα συντελεστή απόδοσης. Σε περίπτωση ενθάρρυνσης σχεδίου εθελοντικής αποχώρησης, η πρόβλεψη για την αποζημίωση θα πρέπει να υπολογίζεται με βάση τον αναμενόμενο αριθμό των εργαζομένων που πιστεύεται ότι θα ασκήσουν το δικαίωμα αυτό. Με βάση τις οδηγίες του προτύπου αυτού, οι σημειώσεις επί των οικονομικών καταστάσεων δεν χρειάζεται να περιλαμβάνουν οποιαδήποτε αναφορά σχετικά με τα προγράμματα παροχής ωφελημάτων προς τους εργαζομένους. Το πρότυπο αυτό περιγράφει τους λογιστικούς χειρισμούς και τις πληροφορίες που θα πρέπει να περιλαμβάνονται αναφορικά με τις παροχές και τα ωφελήματα των εργαζομένων και εφαρμόζεται όταν οι παροχές ή τα ωφελήματα πηγάζουν από ατομικές ή κλαδικές συμβάσεις εργαζομένων με την επιχείρηση, όταν οι παροχές ή τα ωφελήματα που προέρχονται από νομοθετικές ρυθμίσεις του κράτους ή του κλάδου είναι πιθανόν να επηρεάζουν το σύνολο των εργαζομένων της χώρας ή όταν πηγάζουν από ανεπίσημη πρακτική (κεκτημένα δικαιώματα) και αποτελούν υποχρέωση της επιχείρησης να τα εφαρμόσει. (Σαραντιάδης, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΥΓΕΙΑ - ΠΡΟΛΗΨΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

8.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Αν και πολλά από τα εργατικά ατυχήματα θα μπορούσα να αποδοθούν σε συγκινησιακούς παράγοντες, εντούτοις οι αιτίες για τα περισσότερα από αυτά ανευρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, τα χαρακτηριστικά εκείνα του περιβάλλοντος που συνδέονται με τραυματισμούς ή θάνατο θεωρούνται επικίνδυνες καταστάσεις που αφορούν στην ασφάλεια του εργαζομένου (safety hazards), ενώ τα χαρακτηριστικά εκείνη που απειλούν τη φυσική, ψυχική και συναισθηματική του κατάσταση επικίνδυνες καταστάσεις που αφορούν στην υγεία του (health hazards).

Μερικές ερωτήσεις και απαντήσεις

- Τι σημαίνει ασφάλεια και υγεία στην εργασία; Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων λαμβάνοντας τις σωστές προφυλάξεις και παράλληλα δημιουργώντας ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, αποτρέπονται τα εργατικά ατυχήματα, η πρόωγη φθορά της υγείας των εργαζομένων και οι επαγγελματικές ασθένειες.
- Γιατί υπάρχει νομοθεσία για ασφάλεια και υγεία; Ακριβώς επειδή η ασφάλεια και υγεία είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα, υπάρχουν νόμοι που απαιτούν να μην εκθέτει σε κίνδυνο κανείς τον εαυτό του και τους άλλους.
- Εφαρμόζεται η νομοθεσία για ασφάλεια και υγεία στις επιχειρήσεις; Εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις όσο μικρές κι αν είναι και σε όποιον κλάδο κι αν ανήκουν.
- Ποιος επιβλέπει την εφαρμογή της νομοθεσίας για ασφάλεια και υγεία; Οι αρμόδιες ελεγκτικές υπηρεσίες της Επιθεώρησης Εργασίας.
- Τι πραγματικά κάνουν οι επιθεωρητές εργασίας; Κυρίως βοηθούν στο να καταλάβουν οι εργαζόμενοι τι πρέπει να κάνουν. Επισκέπτονται τους χώρους

εργασίας για να ελέγξουν ότι εφαρμόζεται η νομοθεσία. Επιβάλλουν κυρώσεις σε ορισμένες περιπτώσεις.

- Από πού να αντλήσω πληροφορίες σχετικά με την Υγιεινή και Ασφάλεια; Οι Αρμόδιες Κεντρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας θα σας πληροφορήσουν για κάθε θέμα που σχετίζεται με την ασφάλεια και την υγεία.
- Πρέπει να σηματοδοτούνται χώροι εργασίας με κάποια σήματα; Η σηματοδότηση των χώρων εργασίας είναι υποχρεωτική.
- Πρέπει να αναφέρονται τα εργατικά ατυχήματα; Κάθε εργατικό ατύχημα πρέπει να αναγγέλλεται στις αρμόδιες αρχές (Επιθεώρηση Εργασίας, Ασφαλιστικός Φορέας, Αστυνομικό Τμήμα) εντός τεσσάρων (4) ωρών.
- Χρειάζεται να υπάρχουν κάποιοι ειδικοί που να ασχολούνται με την ασφάλεια και υγεία σε μία επιχείρηση; Κάθε εργοδότης πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας. Επιπρόσθετα, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησής του πρέπει να παρέχει και υπηρεσίες γιατρού εργασίας.

8.2 ΟΡΙΣΜΟΙ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

8.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ

Η Νομοθεσία δεν ορίζει συγκεκριμένα ποια από τα ατυχήματα είναι εργατικά. Η έννοια του όρου «ατύχημα» αποδίδεται με τη φράση «το εν τη εργασία ή εξαφορμής ταύτης βίαιο συμβάν και την επαγγελματική ασθένεια». Για το λόγο αυτό η ασφαλιστική πρακτική και κυρίως η νομολογία των δικαστηρίων έχουν προσδιορίσει τις περιπτώσεις που, με ορισμένες προϋποθέσεις, ένα ατύχημα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν εργατικό. Γενικά, ως εργατικό ατύχημα χαρακτηρίζεται ο θάνατος ή η ανικανότητα του ασφαλισμένου για εργασία που προκλήθηκε από ένα βίαιο περιστατικό που έγινε κατά την εκτέλεση της εργασίας, ασφαλιστέας στο ΙΚΑ, ή εξαιτίας αυτής. Σαν τέτοιο περιστατικό θεωρείται κάθε βίαιο εξωτερικό γεγονός

που προκάλεσε την πάθηση ή βλάβη ή την επιδείνωση προϋπάρχουσας νόσου, εφόσον έγινε κατά την εκτέλεση της εργασίας ή με αφορμή αυτή και συνδέεται με την εργασία άμεσα ή έμμεσα σε σχέση αιτίου και αποτελέσματος. Ο όρος «εργασία» αναφέρεται σε οποιαδήποτε εργασία η οποία, κατά εντολή εργοδότη, παρέχεται από τον εργαζόμενο ακόμα και εάν αυτή είναι πέρα από τα καθήκοντά του που απορρέουν από τη σχετική σύμβαση εργασίας του. Για τον χαρακτηρισμό του ατυχήματος σαν εργατικού είναι αδιάφορος ο χρόνος εκδήλωσης των δυσμενών συνεπειών στην υγεία του εργαζόμενου, το αν δηλαδή εκδηλώνονται αμέσως, αργότερα ή σταδιακά, όπως και το εάν υπάρχει μερίδιο συνυπαιτιότητας του εργαζόμενου, όχι όμως πρόθεσή του. Στη δικαστηριακή νομολογία αναφέρεται πως μπορεί να θεωρηθεί σαν εργατικό ατύχημα ένα ατύχημα που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια της συνήθους διαδρομής που ακολουθεί ο μισθωτός όταν μεταβαίνει από την κατοικία του στον τόπο εργασίας ή όταν επιστρέφει από αυτή, χρησιμοποιώντας το συνηθισμένο μεταφορικό μέσο ή δρομολόγιό του, άσχετα αν είναι μεταφορικό μέσο του εργοδότη, δικό του ή κοινής χρήσης. Αρκεί, βέβαια να υπάρχει η πρόθεση στο μισθωτό να φθάσει στον τόπο εργασίας του ή να επιστρέψει στην κατοικία του από αυτή και να μη διακόπτεται από ενέργειές του που αποβλέπουν σε άλλο σκοπό.

Ο όρος επαγγελματική υγιεινή αναφέρεται σε κανόνες καθαριότητας, αποφυγής μολύνσεων, λήψη προστατευτικών μέτρων, περιοδικών ελέγχων βιολογικών δεικτών κλπ.

Ο όρος επαγγελματική υγεία αναφέρεται στην πρόληψη, διάγνωση και θεραπεία επαγγελματικών ασθενειών που μπορούν να συμβούν είτε με μακροχρόνια έκθεση σε επικίνδυνους παράγοντες (π.χ. καρκινογόνες ουσίες, ραδιενέργεια), είτε με άμεση δράση ισχυρών τοξικών ουσιών (π.χ. τοξικά αέρια, δηλητήρια, επαφή με το δέρμα κλπ) στους εργαζόμενους.

«Εργατικό ατύχημα»: βίαιο συμβάν που λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση της εργασίας ή με αφορμή την εργασία, με συνέπεια τραυματισμού του σώματος, βλάβη της υγείας ή απώλεια ζωής του εργαζομένου (Ν. 1846/51, Νομοθεσία ΙΚΑ)

«Παρ' ολίγον ατύχημα»: γεγονός που μολονότι δεν προκάλεσε κανένα τραυματισμό ή ζημιά τη στιγμή που προκλήθηκε, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για πραγματικό ατύχημα.

«Ασφάλεια»: αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας υπό τέτοιες συνθήκες ώστε να μην υφίσταται κανένας κίνδυνος ατυχήματος (ή να υπάρχει μέχρι ενός επιπέδου) για τους χειριστές και το περιβάλλον της εγκατάστασης .

«Υγιεινή»: εξασφάλιση τέτοιων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να μην υφίστανται κίνδυνοι (ή να υπάρχουν μέχρι ενός αποδεκτού ορίου) για την υγεία των εργαζομένων.

8.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ

Κατά τα τελευταία χρόνια, γίνεται συχνά συζήτηση γύρω από την ποιότητα ζωής, που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο.

Υπάρχει γενικότερα η αντίληψη ότι στις πιο αναπτυγμένες κοινωνίες, παρά το γεγονός ότι με την τεχνική πρόοδο και την οργάνωση ο άνθρωπος είναι σε θέση να παράγει και επίσης να καταλίσκει αρκετά τεχνικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία ήταν άγνωστα μέχρι προ ολίγων σχετικά ετών, εν τούτοις, δεν έχει γίνει ευτυχέστερος από πρώτα.

Μερικοί μάλιστα, υποστηρίζουν ότι αντίθετα, ο άνθρωπος, λόγω του άγχους του να αυξήσει την παραγωγικότητα του για να έχει υψηλότερι εισόδημα και να μπορεί να καταναλίσκει περισσότερα, αλλά και λόγω της αποξένωσης του μέσα στην μάζα και επιπλέον λόγω της ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος, αντί να βελτιώσει, αντίθετα σήμερα έχει χειροτερέψει την ποιότητα της ζωής του.

Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής, θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά τον χρόνο και το χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις αυτές, προέρχονται, τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές, συνθήκες εργασίας του, αλλά ακόμα και από τις οικονομικές απολαβές.

8.4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

Στην αρχή του αιώνα μας, τα εργατικά ατυχήματα ήταν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της βιομηχανίας. Έχει υπολογιστεί ότι περισσότεροι από 50 εργάτες στους 100 χιλιάδες έχαναν την ζωή τους κάθε χρόνο, σαν αποτέλεσμα ενός εργατικού ατυχήματος.

Στα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα, παρατηρούνται αρχικά μεμονομένες προσπάθειες ορισμένων ομάδων ή ατόμων για την καταπολέμηση των εργατικών ατυχημάτων.

Σταθμός όμως, στην πρόληψη των εργασιακών ατυχημάτων αποτέλεσε το έτος 1912, όταν μια μικρή ομάδα ατόμων, προσπάθησε υπό την αιγίδα του Αμερικανικού Ινστιτούτου Σιδήρου και Χαλυβός να κατασρώσουν σχέδια για γενική καταπολέμηση των εργασιακών ατυχημάτων.

8.5 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σε προηγούμενες βιομηχανικά και κοινωνικά χώρες, έχει υπολογιστεί ότι κατά τα τελευταία χρόνια από το συνολικά ενεργό πληθυσμό, ένα ποσοστό 6-7% παθαίνει κάθε χρόνο κάποιο ατύχημα ή κάποια ασθένεια που έχει σχέση με την εργασία του.

Οι μισοί περίπου από αυτούς που παθαίνουν ατύχημα, χάνουν τουλάχιστον μια εργάσιμη μέρα σαν συνέπεια του τραυματισμού τους.

Αν και στις μέρες μας έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπαθειών, για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, με αποτέλεσμα, αυτό το πρόβλημα της βιομηχανίας να έχει ελλατωθεί κατά το 2/3 και ο τόπος εργασίας να έχει γίνει σε αρκετές χώρες, ένα από τους πιο ασφαλείς τόπους, για την ζωή του ανθρώπου, εν τούτοις, τα ατυχήματα παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων. Έτσι, κάθε χρόνο πολλοί άνθρωποι, χάνουν την ζωή τους κατά την εργασία τους και ακόμα περισσότερο παθαίνουν κάποιο ατύχημα, που τους καθιστά ανίκανους για εργασία για περισσότερο χρόνο από μια ημέρα, με αποτέλεσμα, το κόστος να ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια. Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται

και απώλεια ημερομίσθιων, ιατρικές δαπάνες, κόστος ασφάλειας και απώλεια παραγωγής και χρόνου.

Τα θέματα που ρυθμίζει ο ν. 1568/85 είναι τα εξής:

- όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στο επίπεδο επιχείρησης.

Αυτά είναι:

- Επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας: εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα έχουν δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφαλεία της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αβτιπροσώπους τους. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν από 20 έως 50 άτομα, ορίζεται ένας εκλεγμένος αντιπρσωπος των εργαζομένων. Τόσο η επιτροπή όσο και ο αντιπρόσωπος είναι όργανα συμβουλευτικά.

Επειδή κρίνουμε ότι ο ρόλος της επιτροπής είναι πολύ σημαντικούς και μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στη μείωση των ατυχημάτων, παραθέτουμε τα καθήκοντα της όπως αυτά ορίστηκαν από το νόμο:

- Μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωση τους, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλεια και συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους.
- Σε περίπτωση σοβαρών εργατικών ατυχημάτων ή σχετικών συμβατών προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή επανάληψης τους,
- Επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο στους χώρους ή θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπιση του, συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης, για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδλυνου,
- Ενημερώνεται από τη διοίκησης της επιχείρησης για τα στοιχεία των εργατικών και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν σ' αυτή,
- Ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανικών, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων α' αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας,

- Σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου καλεί τον εργοδότη να λάβει τα ενδεικνύμενα μέτρα, χωρίς να αποκλείεται και η διακοπή λειτουργίας μηχανήματος ή εγκατάστασης ή παραγωγικής διαδικασίας.
- Μπορεί να ζητήσει τη συνδρομή εμπειρογνώμονων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας μετά σύμφωνη γνώμη του εργοδότη.
- Τεχνικός ασφαλείας: σε επιχείρηση άνω των 50 ατόμων ο εργοδότης υποχρεούνται να προσλάβει τεχνικό ασφαλείας. Υποχρεούνται επίσης να γνωστοποιήσει στην επιθεώρηση εργασίας τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του ατόμου που προσλαμβάνει για αυτή τη θέση. Ο τεχνικός ασφαλείας κάνει γραπτές υποδείξεις προς τη διοίκηση οι οποίες καταχωρούνται σε ειδικό βιβλίο θεωρημένο από την επιθεώρηση εργασίας. Ο εργοδότης υποχρεούνται να λαμβάνει γνώση των υποδείξεων υπογράφοντας στο βιβλίο.

Για να εξασφαλισθεί η ηθική ανεξαρτησία του στελέχους αυτού απέναντι στον εργοδότη, ο νόμος ορίζει ότι τυχόν διαφωνία του με τον εργοδότη (για θέματα υγιεινής και ασφάλειας) δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασης του τεχνικού ασφαλείας. Σε κάθε περίπτωση η απολυση του πρέπει να είναι αιτιολογημένη.

Από οργανωτικής άποψης ο τεχνικός ασφαλείας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του σύμφωνα με το νόμο συνοψίζονται στα εξής: συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού μέσω και εξοπλισμού, ελεγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, επιθεωρεί τις θέσεις εργασίας, επιβλεπει την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας, ερευνά τα αίτια των ατυχημάτων, εποπτεύει τις ασκήσεις πυρασφάλειας.

- Γιατρός εργασίας: γιατρός εργασίας υποχρεούνται να προσβάλουν επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 50 άτομα και να γνωστοποιήσουν τα προσόντα του στην επιθεώρηση εργασίας. Οργανωτικά ο γιατρός εργασίας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του σύμφωνα με το νόμο συνοψίζονται στα εξής:

- Συμβουλεύει τόσο στον εργοδότη όσο και τους εργαζόμενους για να μέτρα που πρέπει να ληφθούν.
 - Συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού, σχεδιασμού και τροποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας ή του περιβάλλοντός της εργασίας,
 - Γνωματεύει για τις περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος πρέπει να αλλάξει θέση εργασίας για λόγους υγείας,
 - Προβαίνει στον αναγκαίο ιατρικό έλεγχο τω εργαζομένων,
 - Επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας, ερευνά τις αιτίες τω ασθένειας που οφείλονται στην εργασία και αναγγέλει, μέσω της επιχείρησης, στην επιθεώρηση εργασίας ασθένειες των εργαζομένων που οφείλονται στην εργασία,
 - Συνεργάζεται με τον τεχνικό ασφάλειας και σε περίπτωση διαφωνίας τους η διαφορά επιλύεται από τον επιθεωρητή εργασίας.
- όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε εθνικό επίπεδο

Αυτό είναι:

- Το συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας το οποίο αποτελεί τμήμα του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας. Είναι αρμόδιο να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας
- Οι Νομαρχιακές Επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Οι επιτροπές αυτές συνιστώνται σε κάθε νομαρχία με γνωμοδοτικό σκοπό.
- Κτιριολογικές απαιτήσεις

Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούν στον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό των χώρων εργασίας με βάση τις αρχές της εργονομίας, τον έλεγχο και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και στα κτιριακά διαμόρφωσης των χώρων εργασίας από άποψη αερισμού, θερμοκρασίας κλπ.

- προληψη του επαγγελματικού κινδύνου από τις μηχανές

Εισάγονται για πρώτη φορά υποχρεώσεις των κατασκευαστών, εισαγωγέων και προμηθευτών σχετικά με την ασφάλεια των μηχανημάτων και γενικά των εργασιακών μέσων και με τη ζορήγηση οδηγίων ασφαλούς χρήσης του.

- προστασία των εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες. Αποτελεί από τις πιο βασικές ρυθμίσεις του νόμου-πλασίου δεδομένου ότι από χρόνια οι διαπιστώσεις των ειδικών επιστημόνων είχαν επισημάνει την ανυπαρξία συγκεκριμένης νομοθετικής ρύθμισης για προστασία των εργαζομένων από τους παράγοντες αυτούς του περιβάλλοντος. Για πρώτη φορά θεσμοθετούνται: α) οριακές τιμές έκθεσης το ανώτερο δηλαδή επίπεδο έκθεσης των εργαζομένων σε ένα βλαβερό παράγοντα, η ανώτερη τιμή συγκέντρωσης στον τόπο εργασίας πάνω από την οποία δεν επιτρέπεται να εκτίθενται οι εργαζόμενοι και β) οριακές τιμές βιολογικού δείκτη η ανώτερη δηλαδή επιτρεπόμενη συγκέντρωση ενός παράγοντα, ο οποίος μετρείται απευθείας σε σωματικούς ιστούς, σωματικά υγρά ή στον εκπνεόμενο αέρα ή έμμεσα από την ειδική δράση του στον οργανισμό. Ο εργοδότης υποχρεούνται να παίρνει μέτρα, ώστε να αποφεύγεται ή να ελαχιστοποιείται η έκθεση του εργαζομένου σε σταθερούς παράγοντες, όσο βέβαια είναι πρακτικά δυνατόν. Οποσδήποτε πάντως το επίπεδο έκθεσης πρέπει να είναι κατώτερο από εκείνο που ορίζει η οριακή τιμή έκθεσης. Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα πάντα με τον νόμο, δικαιούνται να έχουν πληροφόρηση από τον εργοδότη για τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με την έκθεσή τους σε βλαβερούς παράγοντες, για τις οριακές τιμές έκθεσης, για τα τεχνικά μέτρα πρόληψης που πρέπει να τηρούνται, για τις προφυλάξεις που πήρε ο εργοδότης, για τα συλλογικά και ατομικά αποτελέσματα των εξετάσεων, για τα αίτια τυχόν υπερβάσεων των οριακών τιμών έκθεσης. Τέλος, όσο αφορά τις διοικητικές κυρώσεις αυτές επιβάλλονται από τον επιθεωρητή εργασίας. Οι κυρώσεις αυτές είναι χρηματικά πρόστιμα και προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή όλη της επιχείρησης.

8.6 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ

Ο βαθμός στον οποίο μια οργάνωση προσφέρει ασφαλές περιβάλλον έχει αντίκτυπο και στην ποιότητα του προσωπικού που προσλαμβάνει. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι μια οργάνωση με υψηλό δείκτη ατυχημάτων και ανσφαλείς συνθήκες δεν θα προσελκύσει τους καλύτερους εργαζομένους. Εκτός όμως από την ποιότητα του προσωπικού και τους ανθρωπιστικούς λόγους, οικονομικοί λόγοι επιβάλουν την παρακολούθηση των εξελίξεων των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας μέσα στο χώρο κάθε οργάνωσης. Οι αποζημιώσεις που πληρώνονται, αλλά και οι μέρες εργασίας που χάνονται αποτελούν κόστος για κάθε οργάνωση.

- Δείκτες ατυχημάτων. Οι δείκτες με τους οποίους παρακολουθείται η εξέλιξη των ασθενιών και των εργατικών ατυχημάτων είναι οι εξής:

- ο δείκτης συχνότητας (frequency rate): Αντικατροπτίζει το πόσο συχνά συμβαίνουν ατυχήματα και εμφανίζονται ασθένειες σε ένα επαγγελματικό χώρο.

$$\text{Δεικτης συχνότητας} = \frac{\text{αριθμός περιστατικών} * 200000}{\text{Αριθμός δεδουλευμένων ανθρωπο-ωρών}}$$

Αριθμός δεδουλευμένων ανθρωπο-ωρών

Περιστατικά = καταγραμμένες περιπτώσεις ατυχημάτων και ασθενιών
 $200000 = 100 \text{ εργαζόμενοι} * 40 \text{ ώρες εβδομαδιαίας εργασίας} * 50 \text{ εργάσιμες εβδομάδες το χρόνο.}$

- ο δείκτης σοβαρότητας (severity rate): αντικατροπτίζει τις χαμένες ώρες εργασίας λόγω ασθενειών ή τραυματισμών. Όλες οι κατηγορίες των ατυχημάτων δεν είναι ίδιες. Οι κατηγορίες των ατυχημάτων είναι βασικά τέσσερις: θάνατος, ολική μόνιμη ανικανότητα, ολική μερική ικανότητα και πρόσκαιρη ολική ανικανότητα. Η νομοθεσία είναι δυνατόν να καθορίζει αριθμό χαμένων ωρών για κάθε κατηγορία ανικανότητας. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η σύγκριση της σοβαρότητας των ατυχημάτων μεταξύ των οργανώσεων αλλά και μεταξύ των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων, δεδομένου ότι όσο πιο

σοβαρό είναι το ατύχημα ή η ασθένεια τόσο περισσότερο χρονικό διάστημα θα απουσιάσει από την εργασία του ο εργαζόμενος.

$$\text{Δείκτης σοβαρότητας} = \frac{\text{αριθμός χαμένων ωρών εργασίας} * 200000}{\text{Σύνολο δεδουλευμένων ανθρωπο-ωρών}}$$

Έτσι μια οργάνωση που έχει ενδεχομένως ίδιο αριθμό ατυχημάτων και ασθενειών με μια άλλη οργάνωση, θα παρουσιάσει υψηλότερο δείκτη αν έχει και θανατηφόρα ατυχήματα.

Αιτίες εργατικών ατυχημάτων. Οι ειδικοί θεωρούν ότι οι τρεις είναι οι βασικές αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν ατυχήματα μέσα στις οργανώσεις:

- Τυχαία συμβάντα
- Ανασφαλείς συνθήκες
- Ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων
 - Τυχαία συμβάντα. Αν και τα συμβάντα αυτά είναι δυνατόν να προκαλέσουν ατυχήματα, ξεφελγουν μάλλον από τον έλεγχο της διοίκησης. Π.χ. κάποιος ρίχνοντας την μπάλα σπάσει το τζάμι του παραθύρου ενός εργοστασίου και τραυματίζει έναν εργαζόμενο που τυχαίνει να περνα εκείνη τη στιγμή από αυτό το σημείο. Ένας εργαζόμενος τραυματίζεται ή χάνει την ζωή του σε τροχαίο ατύχημα την ώρα που πηγαίνει στη δουλειά του. Ή πάλι, ένας εργαζόμενος από αδέξιο χειρισμό την ώρα που ανχωρεί με το αυτοκίνητο του τραυματίζει ένας συνάδελφό του.
 - Ανασφαλείς συνθήκες . Είναι οι μηχανικές και φυσικές συνθήκες που προκαλούν ατυχήματα. Στις ασφαλείς συνθήκες μπορούν να περιληφθούν τα εξής:
 - Ανεπαρκής φωτισμός και εξαερισμός
 - Χρήση ανασφάλων μηχανημάτων και εργαλείων,
 - Λανθασμένη αποθήκευση υλών και υλικών
 - Υπερφόρτιση
 - Ελλατωματική ηλεκτρική εγκατάσταση
 - Ανασφαλήστοιχεία του χώρου(π.χ. ρυπάρο πάτωμα, προεξέχοντα αντικείμενα, φθαρμένα σχοινιά)

Θεωρείται επίσης ότι στις ανασφάλεις συνθήκες περιλαμβάνονται και οι εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας:
- Το πρόγραμμα εργασίας:
- Το ψυχολογικό κλίμα
- Ανασφαλεις ενέργειες από μέρους των εργαζομένων. Είναι οι μορφές συμπεριφοράς και οι ανεπιθύμητες ενέργειες εργαζομένων οι οποίες προκαλούν ατυχήματα. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται:
 - Αμέλεια στην χρησιμοποίηση προστατευτικού εξοπλισμού και διαδικασιών
 - Ρίψη αντικειμένων και υλικών
 - Εξαιρετικά αργός ή γρήγορος ρυθμός εργασίας
 - Λανθασμένη χρησιμοποίηση εξοπλισμού, εργαλείων μηχανημάτων
 - Πραγματοποίηση λανθασμένων χειρισμών
 - Διάσπαση της προσοχής, πειράγματα μεταξύ εργαζομένων, καυγαδες

8.7 ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ

Ο βαθμός στον οποίο το άτομο συμβάλλει στο ατύχημα θεωρείται ότι αποτελεί ένδειξη προδιάθεσης προς ατύχημα. Η προδιαθεση προς ατύχημα δεν είναι δυνατόν να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο σταθερών χαρακτηριστικών που έτσι και συνυπάρχουν θα προκαλέσουν οπωσδήποτε ατύχημα. Μετά από πολλά χρόνια έρευνας οι επιστήμονες υποστηρίζουν ένας συγκεκριμένος τύπος προσωπικότητας, ο οποίος να χαρακτηριστεί ως επιρρεπείς, σε ατύχημα δεδομένου ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν, όπως φαίνεται, στην προκληση ατυχήματος ποικιλούν αναλόγως των περιστάσεων.

Οπωσδήποτε, όμως γίνεται σήμερα αποδεκτό ότι ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά κάτω από ορισμένες συνθήκες είναι δυνατόν να προκαλέσουν ατύχημα. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών αποτελούν:

- Η όραση
- Η ηλικία και ο χρόνος υπηρεσίας
- Οι αισθητήρες και κινητικές δεξιότητες
- Οι ψυχολογικοί παράγοντες

Ο έλεγχος Υγιεινής Ασφάλειας Εργασίας πρέπει να αναφέρεται στους παρακάτω παράγοντες:

- **Φυσικοί παράγοντες:** π.χ. ακτίνες Laser, υπεριώδη ακτινοβολία, ιοντίζουσα ακτινοβολία-ραδιενεργά υλικά, θόρυβος, φωτισμός κλπ.
- **Χημικοί παράγοντες:** τοξικές, επικίνδυνες ουσίες (διαβρωτικές, εκρηκτικές, οξειδωτικές κλπ), καρκινογόνες, μεταλλαξιγόνες, ουσίες που επιδρούν στην αναπαραγωγή κλπ.
- **Βιολογικοί παράγοντες:** μικρόβια, ιοί, βακτήρια, βιοτεχνολογικά προϊόντα, βιολογικά δείγματα που μπορούν να προκαλέσουν μόλυνση.
- **Εργονομικοί παράγοντες:** αναφέρονται γενικά στην σχέση του εργαζόμενου με τις συνθήκες εργασίας: κτιριακές εγκαταστάσεις, θέσεις εργασίας, ρυθμός εργασίας, επαρκής φωτισμός για λεπτές εργασίες, οθόνες οπτικής καταγραφής και θέσεις εργασίας, μηχανήματα, ψυχολογικό στρες, υπερωρίες, κλπ.

Πρακτικές που προάγουν την υγιεινή στους χώρους εργασίας

- Κατανάλωση μόνο καθαρού, πόσιμου νερού
- Τα γεύματα να παρασκευάζονται και να καταναλώνονται μακριά από χώρους όπου χρησιμοποιούνται επικίνδυνα υλικά και σίγουρα όχι μέσα σε τουαλέτες και νιπτήρες.
- Τακτικό πλύσιμο των χεριών και των μερών του σώματος που εκτίθενται σε επικίνδυνες ουσίες και καθημερινό λουτρό σώματος.
- Τακτικό πλύσιμο στόματος και δοντιών και περιοδικός οδοντιατρικός έλεγχος.
- Κατάλληλα για κάθε εργασία ενδύματα και υποδήματα.
- Τα ενδύματα της εργασίας να τακτοποιούνται σε ξεχωριστό χώρο από τα εκτός εργασίας χρησιμοποιούμενα ενδύματα και να πλένονται σε ειδικό πλυντήριο.

- Χρήση των ατομικών μέσων προστασίας (μάσκες,ωτοασπίδες, γάντια) σύμφωνα με τις οδηγίες.
- Οι χώροι υγιεινής (τουαλέτες, λουτρά, αποδυτήρια) να βρίσκονται κοντά στους χώρους εργασίας και να καθαρίζονται τακτικά.
- Όσοι εργαζόμενοι πάσχουν από γρίππη, οξεία εντερική πάθηση ή φλεγμονώδη νοσήματα, θα πρέπει να παραμένουν εκτός εργασίας μέχρι να τους επιτρέψει ο γιατρός να επιστρέψουν.

8.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

"Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του και δεν απαλλάσσεται από αυτή την ευθύνη του ούτε όταν οι εργαζόμενοι δεν τηρούν τις υποχρεώσεις τους ούτε όταν αναθέτει καθήκοντα προστασίας και πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου στον Τεχνικό ασφάλειας ή/και στον Γιατρό εργασίας ή/και σε αρμόδιες Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης.

Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας και να λαμβάνει μέτρα που να εξασφαλίζουν εξασφαλίζουν την υγεία και ασφάλεια ασφάλεια των τρίτων.

- Στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και άνω εργαζόμενους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες Τεχνικού Ασφάλειας και γιατρού εργασίας (Ν. 1568/85, Π.Δ. 294/88).
- Στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες Τεχνικού Ασφάλειας (Ν. 1568/85, Π.Δ. 294/88).
- Εάν ο εργοδότης προσφεύγει σε άτομα εκτός της επιχείρησης για την ανάθεση των καθηκόντων Τεχνικού Ασφάλειας ή/και Γιατρού Εργασίας, αυτό δεν τον απαλλάσσει από τις υποχρεώσεις του στον τομέα αυτό.

Ο εργοδότης προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για παροχή υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, δύναται να επιλέξει μεταξύ των

περιπτώσεων περιπτώσεων ανάθεσης ανάθεσης των καθηκόντων καθηκόντων τεχνικού τεχνικού ασφάλειας ασφάλειας και γιατρού εργασίας:

- σε εργαζόμενους στην επιχείρηση - σε άτομα εκτός της επιχείρησης
- σε Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ) ή συνδυασμό μεταξύ αυτών των δυνατοτήτων.

Στην περίπτωση δε αυτή, αυτοί οφείλουν να συνεργάζονται αναλόγως των αναγκών. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την παράγραφο 2 εδάφιο γ στις επιχειρήσεις χαμηλής επικινδυνότητας (Κατηγορία Γ) δύναται ο ίδιος ο εργοδότης να εκτελεί χρέη τεχνικού ασφάλειας εφόσον επιμορφωθεί κατάλληλα, σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν. 1568/85 και το άρθρο 6 του διατάγματος 17/96.

Ο εργοδότης στα πλαίσια των ευθυνών του για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα, να επιβλέπει επιβλέπει τη σωστή εφαρμογή τους, να τα αναπροσαρ αναπροσαρμύζει ανάλογα ανάλογα με τις προκαλούμενες μεταβολές, και με τα οποία μέτρα θα εξασφαλίζεται η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στην επιχείρησή του. Στα μέτρα αυτά μεταξύ άλλων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και δραστηριότητες: - Πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων - Ενημέρωσης και κατάρτισης - Δημιουργίας της απαραίτητης οργάνωσης - Παροχής των αναγκαίων μέσων

Γενικές αρχές πρόληψης:

Να εκτιμούνται οι κίνδυνοι που δεν μπορούν να αποφευχθούν.

Να καταπολεμούνται οι κίνδυνοι στην πηγή τους.

Να προσαρμύζεται η εργασία εργασία στον άνθρωπο άνθρωπο. Ειδικότερα Ειδικότερα ο εργοδότης πρέπει να μεριμνά ώστε ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των μεθόδων εργασίας και παραγωγής να περιορίζουν τη μονοτονία της εργασίας.

Γενικές αρχές πρόληψης:

- Να παρακολουθείται η εξέλιξη της τεχνολογίας και να συνυπολογίζεται η πρόοδος και τα σύγχρονα μέσα παραγωγής.

- Να αντικαθίσταται το επικίνδυνο από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο.
- Να γίνεται προγραμματισμός της πρόληψης των κινδύνων στην οργάνωση της εργασίας και στις συνθήκες εργασίας.
- Πρώτα να λαμβάνονται μέτρα ομαδικής προστασίας και μετά μέτρα ατομικής προστασίας.
- Να παρέχονται οι κατάλληλες οδηγίες στους εργαζόμενους έτσι ώστε η ενημέρωσή τους να είναι επαρκής

Ειδικές υποχρεώσεις:

Να έχουν στη διάθεσή τους μια γραπτή εκτίμηση των υφισταμένων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και να καθορίζουν τα μέτρα προστασίας που πρέπει να ληφθούν

Να αναγγέλλουν στις αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας και στις αρμόδιες υπηρεσίες των ασφαλιστικών οργανισμών εντός 24 ωρών όλα τα εργατικά εργατικά ατυχήματα.

Να τηρούν ειδικό βιβλίο ατυχημάτων.

Να τηρούν κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.

Να χρησιμοποιούν σωστά τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα, τους μηχανισμούς ασφαλείας ασφαλείας και τον ατομικό προστατευτικό προστατευτικό εξοπλισμό εξοπλισμό.

Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη και στους υπεύθυνους ασφαλείας κάθε επικίνδυνη κατάσταση και παράληψη.

Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση εκπλήρωση όλων των καθηκόντων καθηκόντων και απαιτήσεων απαιτήσεων που επιβάλλονται από την αρμόδια επιθεώρηση εργασίας και ο εργοδότης να μπορεί να εγγυηθεί ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας είναι ασφαλείς και χωρίς κινδύνους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

9.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Σαλεσιώτη(1999), και Τζωρζακης και Τζωρζακη (2002) η παρακίνηση είναι μια σειρά από διαδικασίες και σχέσεις που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους.

Το σημαντικότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και ταυτόχρονα είναι ίσως η λιγότερη αξιοποιήσιμη πηγή. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων καθώς επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική εάν και εφόσον το προσωπικό της είναι καλά καθοδηγημένο και με αρκετά υψηλή παρακίνηση και ικανοποίηση του. Θεωρείται τέχνη η παρακίνηση του ανθρώπου μέσα στο χώρο εργασίας καθώς επίσης και το κλειδί της επιτυχίας για την απόδοση τους (Ευστάθιος και συνεργάτες, 2012). Για την διαδικασία αυτή πρώτα δημιουργείται μια ανάγκη, αυτή μπορεί να είναι υποσυνείδητη ή συνειδητή. Από την στιγμή που δημιουργείται η ανάγκη, τότε παράγεται το κίνητρο, το οποίο μπορεί να καθορίσει τον στόχο. Από την στιγμή που υπάρχει ο στόχος, τότε αυτόματα θέλουμε να τον πραγματοποιήσουμε, και όταν το καταφέρουμε, με αυτό το τρόπο ικανοποιούμε την ανάγκη μας με αποτέλεσμα στη συνέχεια να δημιουργείτε μια μεγαλύτερη. Γενικότερα η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένας φαύλος κύκλος, λόγο του ότι οι άνθρωποι γενικότερα τους δημιουργούνται αρκετές ανάγκες (Σαλεσιώτης, 1999).

Η έννοια της παρακίνησης σχετίζεται άμεσα με τις ανάγκες, την συμπεριφορά και τους σκοπούς των εργαζομένων. Χρησιμοποιείται περισσότερο για να εκφράσει συναισθήματα των υπαλλήλων τα οποία δημιουργούνται μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Στην πραγματικότητα αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία η οποία μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η παρακίνηση μπορεί να προέλθει από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης, είτε φυσικής (για παράδειγμα νερό, ύπνος, τροφή) είτε ψυχικής (όπως είναι η αναγνώριση, ο σεβασμός κ.α.). Συνδέεται λοιπόν με την συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων καθώς επίσης αποτελεί

ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν την διοίκηση. Επίσης για την παρακίνηση των υπαλλήλων σημαντικό ρόλο έχουν και τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο όπως για παράδειγμα οι αμοιβές (Σαλεσιώτης, 1999).

9.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ως έννοια η υποκίνηση αναφέρεται στη μελέτη των αιτίων τα οποία συντελούν στην ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η μελέτη της συμπεριφοράς έχει γίνει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας, τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και δημοσίου τομέα όπως επίσης και η λειτουργία των οργανισμών των λοιπών κοινωνικών συνόλων, έτσι ώστε μέσα από την αξιοποίηση των σχετικών πορισμάτων να προσπαθούμε να καθοδηγήσουμε το ανθρώπινο δυναμικό μας στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά δημιουργείται από την ανάπτυξη διαφόρων δραστηριοτήτων, με την εκδήλωση αντιδράσεων σε εξωτερικούς ερεθισμούς, όπως επίσης και μέσω των κανόνων συμπεριφοράς και ρόλων μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα. Επίσης η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται από την επιρροή των κινήτρων. Συνεπώς όταν αναφερόμαστε στην υποκίνηση, αναφερόμαστε στους λόγους που συνήθως προβάλλονται από τα άτομα με τη μορφή σκοπών, επιδιώξεων, ή άλλων αιτιών που τα οδηγούν σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς.

Μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης η συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε παθητική, με την έννοια ότι απέχει από ορισμένες πράξεις, είτε ενεργητική, με την έννοια της εκδήλωσης κάποιων πράξεων όπως τη συμμετοχή στις δραστηριότητες μιας ομάδας ή στην εκτέλεση μιας εντολής. Επίσης διακρίνουμε τη συμπεριφορά σε προφορική όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω του προφορικού λόγου, σε σιωπηλή όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω της σιωπής και σε γραπτή όταν αυτή εκδηλώνεται μέσω των γραπτών κειμένων.

Οι κύριοι παράγοντες που συντελούν στην υποκίνηση είναι τα κίνητρα συμπεριφοράς τα οποία μπορεί να εξωτερικεύονται ή όχι.

Από έρευνα έχει αποδειχθεί ότι ανάμεσα στις πράξεις και στις αιτίες δεν υπάρχει κάποια κληρονομική ή έμφυτη συσχέτιση. Δεν μπορούμε δηλαδή να υποστηρίξουμε

ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του γονέα μεταβιβάζεται μέσω της κληρονομικότητας στα παιδιά του, ούτε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ένα στοιχείο που το συνοδεύει από τη γέννησή του. Οι συμπεριφορές αυτές δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ανθρώπινη πράξη όπως επίσης και απόφαση μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών αιτιών. Για να γνωρίσει κανείς τη λειτουργία της υποκινήσεως πρέπει να γνωρίζει πως αυτοί οι λόγοι συνδέονται με κάθε συγκεκριμένο άτομο.

Ένας τρόπος για να διαπιστώσουμε τη λειτουργία της υποκίνησης σε ένα συγκεκριμένο άτομο, είναι να ζητήσουμε από το ίδιο το άτομο να μας εξηγήσει τους λόγους οι οποίοι τον υποκίνησαν για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Επειδή στη μέθοδο αυτή οι απαντήσεις εμπεριέχουν προσωπικά στοιχεία ως πιο κατάλληλη μέθοδος θεωρείται η διερεύνηση των συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν το άτομο να αναπτύξει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η πρώτη μέθοδος περιέχει άμεσα στοιχεία ενώ η δεύτερη έμμεσα με την έννοια ότι αυτά τα αποτελέσματα βγαίνουν από μελέτη διαφόρων συσχετίσεων.

9.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ

Σχετικά με το θέμα της υποκινήσεως έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

9.3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΓΝΩΣΕΩΣ

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι οποιαδήποτε συμπεριφορά του ατόμου, είναι αποτέλεσμα προηγούμενης νοητικής διεργασίας, στηρίζεται δε στην αρχή της ελευθερίας της βουλήσεως. Δέχεται δηλαδή ότι ο άνθρωπος όταν κάνει κάποια πράξη, ενεργεί με τη δική του λογική και κρίση και δεν παρακινείται από άγνωστες δυνάμεις.

Η θεωρία της επίγνωσης είχε μεγάλη απήχηση μέχρι τη στιγμή κατά την οποία ο Freud έθεσε το θέμα της ασυνείδητης συμπεριφοράς.

9.3.2 ΗΛΘΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Με γνώμονα τη θεωρία αυτή το άτομο ενεργεί πάντοτε με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο για να επιτύχει την επιθυμητή ικανοποίηση ή να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές όλες οι πράξεις του ατόμου στρέφονται γύρω από τον εαυτό του και τίθεται το ερώτημα αν και κατά πόσο ο άνθρωπος είναι αλτρουιστής ή φίλαντος. (Φαναριώτη, Π. (2001), *Αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων*, σελ 192).

Η έννοια της ικανοποιήσεως είναι έννοια σχετική γιατί δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους ανθρώπους και με αυτό τον τρόπο γίνεται δύσκολη η αποδοχή των θεωριών αυτών. Είναι πολύ συνηθισμένο το γεγονός ότι ένα πράγμα που προκαλεί ευχαρίστηση σε κάποιον να προκαλεί δυσαρέσκεια σε κάποιον άλλον. Παραδείγματος χάρη σε κάποιον μπορεί να προκαλεί μεγάλη χαρά να διαβάζει βιβλία οικονομικά ενώ σε κάποιον άλλον αυτό να του προκαλεί δυσαρέσκεια και να προτιμά να διαβάζει βιβλία λογοτεχνίας. Ακόμη και ο θάνατος γίνεται πολλές φορές επιθυμητός αν λάβει κανείς υπ' όψιν τους αυτόχειρες ή τους μάρτυρες. Υπάρχει δηλαδή σύγχυση μεταξύ πόνου και ευχαρίστησης, ώστε να μην είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως βάση μιας επιστημονικής θεωρίας περί υποκινήσεως.

9.3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΝΣΤΙΚΤΟΥ

Οι θεωρίες αυτές βλέπουν το ένστικτο ως την αρχή η οποία θα μπορούσε να εξηγήσει τη συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι ψυχολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ένστικτο, με την έννοια του επιθέτου, ονομάζουν δηλαδή ένστικτα τις ενστικτώδεις πράξεις, δηλαδή τις πράξεις εκείνες, οι οποίες είναι προκαθορισμένες από γεννήσεως του ανθρώπου.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, διακρίνουμε το μητρικό ένστικτο και το κοινωνικό ένστικτο, τα οποία προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενστικτώδεις πράξεις. Στις αρχές του αιώνα, οι θεωρίες τις ενστικτώδους συμπεριφοράς είχαν επηρεάσει ένα μεγάλο αριθμό ψυχολόγων, οι οποίοι θεωρώντας τον άνθρωπο ως κατ' εξοχήν κοινωνικό ον, περιέγραψαν ένα μεγάλο αριθμό κοινωνικών ενστίκτων βάσει των οποίων

προσπαθούσαν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με την πάροδο των χρόνων ο πίνακας αυτών των ενστίκτων μεγάλωνε σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε σχεδόν κάθε πράξη του ανθρώπου να θεωρείται ως ενστικτώδης. Στο τέλος έγινε φανερό ότι ο χαρακτηρισμός κάθε προσπάθειας ως ενστικτώδους, σήμαινε τελικά την προσπάθεια αποφυγής μιας λογικής εξήγησης. Γι' αυτό οι ψυχολόγοι εγκατέλειψαν τις θεωρίες ενστίκτου.

9.3.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΟΡΜΗΣΕΩΝ

Παραπλήσιες με τις θεωρίες ενστίκτου, σε αυστηρότερη όμως βάση, είναι η θεωρία των παρορμήσεων.

Παρόρμηση είναι μία ψυχολογική κατάσταση, η οποία ωθεί έναν οργανισμό προς μια συγκεκριμένη μορφή δραστηριοποίησης. Στην πράξη η παρόρμηση δεν έχει σαφώς προσδιορισμένη κατεύθυνση, αλλά κατευθύνεται προς ορισμένες μορφές συμπεριφοράς, ανάλογα με τους αντικειμενικούς σκοπούς κάθε ατόμου και με τις ειδικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος ή τις ειδικότερες οργανικές καταστάσεις που βιώνει το άτομο. Π.χ. το αίσθημα της πείνας αναπτύσσεται όταν η ποσότητα του σακχάρου μέσα στο αίμα πέφτει κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο. Τότε ο άνθρωπος αισθάνεται πεινασμένος, αναλαμβάνει δε μια μορφή δραστηριότητας η οποία αποβλέπει στην εξεύρεση τροφής, ανάλογα δε με το είδος της τροφής, υποκινείται στην καταναλωσή της.

Με βάση τις παρορμήσεις αυτές, όπως π.χ. της πείνας, της δίψας, του έρωτα κ.λ.π. είναι δυνατό να διαμορφωθεί μια περίπλοκη θεωρία της υποκινήσεως. Από τις φυσιολογικές αυτές παρορμήσεις, μπορούμε επίσης να διακρίνουμε την ανάπτυξη άλλων δευτερεύουσας μορφής ή επίκτητων παρορμήσεων. Με αφορμή π.χ. την παρόρμηση της πείνας, ή άλλων κοινωνικών ή θρησκευτικών περιορισμών, διάφοροι λαοί ή κοινωνικές τάξεις, συνηθίζουν να συμπεριφέρονται κατά τελείως διαφορετικό τρόπο απέναντι των διαφόρων φαγητών. Είναι γνωστό π.χ. ότι στους Ευρωπαίους η κατανάλωση χοιρινού κρέατος θεωρείται ένα ικανοποιητικό είδος διατροφής, ενώ για τους Μουσουλμάνους το χοιρινό κρέας, ως είδος διατροφής, θεωρείται αδιανόητο.

Η εκμετάλλευση των παρορμήσεων, μπορεί επίσης να διαμορφώσει ένα ολόκληρο κύκλο συμπεριφοράς σε ορισμένα ζώα. Είναι γνωστό ότι ο χιμπατζής μπορεί να

συνηθίσει να εκτελεί ορισμένα μηχανικά έργα, για τα οποία παίρνει περιοδικά ορισμένα κέρματα ως αμοιβή, τα οποία μπορεί στη συνέχεια να ανταλλάξει με φρούτα, κατά την ίδια έννοια όπως ο εργάτης μετατρέπει σε τρόφιμα το τσεκ, το οποίο παίρνει στο τέλος της εβδομάδας, ως αμοιβή για την εργασία του.

Παρά τις επιφυλάξεις των ψυχολόγων για το αν οι παρορμήσεις από μόνες τους αποτελούν βάση για την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εν τούτοις η πλειοψηφία αυτών δέχεται αυτή ως βάση εξηγήσεως της υποκινήσεως.

9.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αφού είναι αυτό το οποίο βοηθά τόσο στην κερδοφορία όσο και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Ακόμη ασχολείται με τα άτομα τα οποία εργάζονται στην επιχείρηση καθώς και τον κύκλο ζωής μέσα στον οργανισμό.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρνουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι οι ικανότητες, η πείρα, οι δεξιότητες, η εκμάθηση και η αφοσίωση. Σύμφωνα με τον Donald and Kirkpatrick (2009) ανθρώπινοι πόροι ορίζεται η διαδικασία μέσω της οργάνωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσής και την ανάπτυξη του ανθρώπου. Σκοπός λοιπόν της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εστίαση στην πηγή δηλαδή στους ανθρώπους οι οποίοι φέρνουν τη επιτυχία στη επιχείρηση. Επίσης, ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και με την εφαρμογή κανόνων που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Δηλαδή η Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει διαχειριστικό, εκτελεστικό και υποστηρικτικό ρόλο. Επίσης συντελεί στο να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό, να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, να αποφεύγονται οι διακρίσεις, να ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας και να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αποτελείται από τέσσερις βασικές μεταβλητές: την αντίληψη, τα κίνητρα, την ικανότητα και τις συνθήκες. Δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους, διότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του προσωπικότητα και ικανότητα να αξιολογούν τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζονται (Τερζίδης & Τζωρζάκης, 2004). Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί με τον πιο σωστό τρόπο τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ αντίθετα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να λάβουν το ανάλογο όφελος για τις υπηρεσίες τους (Κουτρούκης, 2011).

Οι κατηγορίες θεωριών υποκίνησης είναι δύο.

- Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες που υποκινούν τα άτομα εφόσον ικανοποιηθούν. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες του Maslow (1943), του Herzberg (1959), και του McClelland (1961).
- Η δεύτερη κατηγορία θεωριών εξηγεί το πώς και γιατί τα άτομα υποκινούνται. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της «προσδοκίας» και της «ισότητας-δικαιοσύνης», οι οποίες έχουν διατυπωθεί από τους Argyris (1960), Porter (1961), Vroom (1964), και Lawler (1973). Τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους μπορεί να είναι εκτός από τις οικονομικές απολαβές και διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως είναι η επικοινωνία, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση κ.λπ.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε ορισμένες από τις θεωρίες της υποκίνησης με πρώτη εκείνη του Maslow.

9.4.1.ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Ο σκοπός των ατόμων που εργάζονται είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους ή η πραγματοποίηση των σκοπών ή των στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Η υποκίνηση ή παρακίνηση είναι μία πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και δημιουργείται από την παροχή κινήτρων, τα οποία έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους ή να εκπληρώσουν τους σκοπούς και τους στόχους τους. Έτσι με τον όρο υποκίνηση εννοούμε την παροχή

των κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά. Με βάση τα παραπάνω η διαδικασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να παρουσιαστεί με τη μορφή (Koontz and Fulmer, 1981):

Ανάγκες οι οποίες δημιουργούν επιθυμίες οι οποίες προκαλούν ένταση η οποία οδηγεί σε πράξεις οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση. Ή να παρουσιαστεί πιο απλά ως εξής: (Ζευγαρίδης και Κουφίδου, 1980):

ΑΝΑΓΚΕΣ+ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Σύμφωνα με τον Maslow (1943), οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται

ξεκινώντας από τις βασικές και καταλήγοντας στις ανώτερες επιπέδου ως εξής

- Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες της επιβίωσης όπως τροφή, ρουχισμό, στέγη.
- Ανάγκες ασφάλειας: αφορούν την ασφάλεια και γενικά τη σταθερότητα στη ζωή.
- Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν ανάγκες για συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, επιθυμία να ανήκει κάποιος σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις να, προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμησης, κατανόησης, αγάπης και παραδοχής.
- Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: περιλαμβάνουν την εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του.
- Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση: περιλαμβάνουν τις ανάγκες ανάπτυξης, επιτυχίας και εξέλιξης του ατόμου.

9.4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Herzberg διατύπωσε τη θεωρία των δυο παραγόντων: Υποκινητικοί παράγοντες και παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης. Υποκινητικοί παράγοντες είναι αυτοί που παρακινούν τους εργαζομένους σε υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία.

Ο Herzberg κατέληξε στη διάκριση αυτή, ύστερα από έρευνες που έγιναν σε ένδεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής Pittsburg και περιέλαβαν διακόσιους εργαζομένους (υπαλλήλους). Ως μέθοδος συλλογής των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη. Οι υποκινητικοί παράγοντες και οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης περιλαμβάνουν τις ανάγκες οι οποίες περιγράφονται παρακάτω:

Οι υποκινητικοί παράγοντες και οι παράγοντες υγιεινής και συντήρησης είναι οι εξής:

ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Ή ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
<ul style="list-style-type: none">• Η αναγνώριση των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρει ο εργαζόμενος (έπαινος ή προαγωγή).• Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.• Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκπληρώνει ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.• Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.	<ul style="list-style-type: none">• Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (φωτισμός, εξαερισμός, μουσική κ.α.)• Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους κ.α.• Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση• Η εξασφάλιση της απασχόλησης (μονιμότητα)

Πίνακας 2: Πίνακας δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg πιστεύει ότι οι υποκινητικοί παράγοντες έχουν άμεση σχέση με την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν, το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, γι' αυτό και τους ονομάζει υποκινητικούς. Οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια και τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις ψυχολογικές ανάγκες. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης αναφέρονται στο σωματικό (ζωικό) μέρος της ανθρώπινης υπόστασης και αντιπροσωπεύουν το περιβάλλον

μέσα στο οποίο η ανθρώπινη φύση, σωματικά, προσπαθεί συνεχώς να προσαρμόζεται.

Ενώ οι παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στο ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης υπόστασης και ιδιαίτερα στη ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση του ατόμου.

Επιπλέον για πρώτη φορά ο Herzberg προτείνει τον 'εμπλουτισμό' της εργασίας, με τον οποίο πιστεύει ότι βελτιώνεται τόσο η επίδοση των εργαζομένων, όσο και η ικανοποίησή του. Τις μεθόδους 'εμπλουτισμού' της εργασίας τις διακρίνει σε δυο κατηγορίες. Στις μεθόδους 'καθέτου' εμπλουτισμού της εργασίας και στις μεθόδους 'οριζόντιου' εμπλουτισμού. Οι μεν πρώτες αφορούν τη διεύρυνση των υπευθυνοτήτων και εξουσιών του εργαζομένου στην εργασία, οι δε δεύτερες αφορούν την αύξηση και την ποικιλία των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας αφορά κατά τον Herzberg, την κάλυψη των υποκινητικών παραγόντων και συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων από τη πλευρά του εργαζομένου.

9.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCCLELLAND

Κατά τον McClelland τρεις είναι οι ανάγκες οι οποίες υποκινούν ή παρακινούν τα άτομα. Αυτές είναι:

- Η ανάγκη για επίτευγμα. Τα άτομα αυτά επιθυμούν πολύ την επιτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους και προσπαθούν να τους επιτύχουν, αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη των έργων τους και εργάζονται σκληρά.
- Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους. Στα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη αυτή αρέσει το να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις και να δημιουργούν φιλίες.
- Η ανάγκη για δύναμη. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για απόκτηση δύναμης έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Τα άτομα αυτά επιδιώκουν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικά, ειλικρινή, πρακτικά, απαιτητικά και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια μπροστά σε κοινό. Μετά από κάποιες έρευνες που έκανε ο McClelland σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν έντονη την ανάγκη για επίτευγμα.
- Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα, αλλά συχνά οι ανάγκες για δύναμη και συνεργασία είναι έντονες.
- Τα διευθυντικά στελέχη επίσης αισθάνονται έντονη την ανάγκη για δύναμη και επίτευγμα.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι η ανάγκη για επιτυχία μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα με κατάλληλη εκπαίδευση. Τα άτομα τα οποία υποκινούνται από την ανάγκη για επιτυχία, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασία ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά, είναι όμως απαραίτητα σε εργασίες στις οποίες απαιτείται φαντασία και δημιουργικότητα.

Συμπερασματικά, τα ικανά στελέχη των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία αυτά είδη αναγκών που διερεύνησε ο McClelland.

9.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LEWIN

Ο Lewin υποστηρίζει ότι το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται το άτομο είναι αυτό που επηρεάζει την υποκίνηση του. Πιστεύει ότι παράγοντες όπως η επικοινωνία μεταξύ συνεργατών, η δομή της εργασίας το στυλ ηγεσίας, παροτρύνουν ή αναστέλλουν την υποκίνηση των εργαζομένων.

Έτσι, σκοπός κάθε στελέχους θα πρέπει να είναι η δημιουργία υποκινητικού οργανωτικού κλίματος, το οποίο θα επιτύχει, αν εφαρμόσει σωστά όλες τις τεχνικές διοίκησης που έχει στη διάθεσή του.

9.4.5 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER (ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ)

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται:

- Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών του.
- Από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις αμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα την επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα όσο και σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται απ' αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση εκ μέρους του εργαζομένου έχει ως αποτέλεσμα την παροχή εκ μέρους της επιχείρησης αμοιβών, οι οποίες διακρίνονται σε:

- Εξωτερικές, δηλαδή αύξηση μισθού, εξασφάλιση της θέσης, καλές συνθήκες εργασίας και
- Εσωτερικές, δηλαδή αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην αξία που έχουν οι αμοιβές για τον εργαζόμενο, στον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και στη σύνδεση της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές (αμοιβές, δηλαδή κίνητρα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή επιθυμητές).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την μέτρηση ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτά που εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων βάσει των οποίων πρέπει να αποφασίζονται και να πραγματοποιούνται οι ανάγκες βελτίωσης. Η μέτρηση της ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποκαλύψει το ευρύτερο φάσμα των αντιλήψεων, των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών των πελατών και κατά συνέπεια να βοηθήσει την εταιρία να αναλύσει όλες αυτές τις παραμέτρους προς όφελός της αλλά, και των εργαζομένων της. Κάθε εταιρία, δεσμεύεται για τη συνεχή ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό εφαρμόζει διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης εργαζομένων.

10.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι πελάτες συνήθως ζητούν παροχές που δεν έχουν άμεση σχέση με το προϊόν, αλλά με τις ανησυχίες, ανασφάλειες και ανάγκες τους, απαιτώντας αναγνώριση και ψυχολογική υποστήριξη. Παρακάτω περιγράφονται ορισμένες γενικές αρχές ικανοποίησης πελατών. Ένας πελάτης ζητά, ώστε να αισθανθεί ξεχωριστός:

- Να αποφεύγονται οι τυποποιημένες εκφράσεις του τύπου «ο επόμενος...».
- Να αποφεύγεται η γκρίνια και τα αρνητικά σχόλια των εργαζομένων μπροστά στους πελάτες.
- Να χρησιμοποιείται το όνομα του πελάτη, εάν είναι εφικτό.
- Ο εργαζόμενος να κοιτά στα μάτια τον πελάτη και να τον ακούει προσεκτικά. Καθώς, και να δείχνει ενδιαφέρον στις προτάσεις και παρατηρήσεις των πελατών.
- Όταν η συζήτηση είναι μακρά να δίνεται ένας εύθυμος τόνος.
- Ο εργαζόμενος να χρησιμοποιεί πάντα ένα ζεστό χαμόγελο και να επιλέγει την κατάλληλη γλώσσα του σώματος.
- Και τέλος, πριν επέλθει ο χωρισμός με τον πελάτη, να υπάρχει πάντοτε ένα θετικό σχόλιο.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί θεμελιώδη έννοια για την επιστήμη του Marketing εδώ και τρεις δεκαετίες τουλάχιστον. Ένας από τους ορισμούς του Marketing (Keith, 1960) το περιγράφει ως την "ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών". Μέχρι το 1970 το ενδιαφέρον σε θέματα γύρω από την ικανοποίηση του πελάτη είχε αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε μέχρι εκείνη τη χρονιά να υπάρχουν πάνω από 500 δημοσιευμένες μελέτες (Hunt, 1982). Η αυξητική αυτή τάση συνεχίστηκε μέχρι της μέρες μας με τον αριθμό των άρθρων για την ικανοποίηση του πελάτη να ξεπερνά τις 15.000 (Parker C. and Mathews B. P, 2001).

Σήμερα η τάση για αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη έχει μετατραπεί σε εμμονή για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα των ανεπτυγμένων χωρών. Έχουν κατανοήσει πλήρως το γεγονός ότι χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα. Έχοντας ως οδηγό αυτή την τόσο απλή αλήθεια, προσπαθούν να κατανοήσουν της ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους με απώτερο σκοπό να τις ικανοποιήσουν και αν είναι δυνατό να τις ξεπεράσουν. Για να επιτύχουν το σκοπό αυτό, πρέπει με κάποιο τρόπο να μεταφράσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, που από μόνη της είναι μια αόριστη έννοια, σε κάποιο μετρήσιμο μέγεθος. Είναι γνωστό ότι δεν μπορείς να ελέγξεις και άρα να βελτιώσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις. Η άποψη αυτή μάλιστα έχει τις ρίζες της στη διοικητική επιστήμη, αφού η μέτρηση αποτελεί μια τις πέντε αρχές της. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης για την εταιρεία και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους ως το βασικό δείκτη απόδοσης τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας "προσανατολισμού στον πελάτη" σε καθημερινή βάση. Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση του συνόλου μιας εταιρείας, ή ενός οργανισμού να βασίζεται σε μια έννοια τόσο αφηρημένη και απροσδιόριστη, όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη.

Για αυτό το λόγο, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να συνδέεται με ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να τους κατανοήσει και να τους επηρεάσει. Όσο αφορά στους λόγους που μια επιχείρηση καταφεύγει στη

μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της, μπορούν αναφερθούν οι εξής (Dutka, 1995):

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα την μελλοντική της πολιτική.
- Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η πλειοψηφία των πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκεια τους από τη χρήση των προϊόντων, ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας, είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές "ευκαιρίες" στη συγκεκριμένη αγορά.
- Η εφαρμογή των αρχών της συνεχούς βελτίωσης που επιβάλλονται από πρότυπα και τεχνικές ποιότητας (ISO 9001, TQM) απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτό τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα, που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του.
- Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995) :

- Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συστηματικές και συνεχείς προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.

- Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
- Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
- Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
- Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ικανή συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση, το βαθμό διατήρησης της πελατειακής βάσης και το υψος των κερδών.

10.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα διφορούμενο ζήτημα το οποίο επικρατεί στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των καταναλωτών είναι το εάν η ποιότητα των υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές οδηγεί στην ικανοποίησή τους (Cronin & Taylor, 1992) ή εάν όπως έχουν συμπεράνει οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) η ικανοποίηση των καταναλωτών οδηγεί στην αντιληπτική ποιότητα των υπηρεσιών.

Επιπλέον στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει διαφωνία όσον αφορά τη διάκριση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτών και ποιότητας υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Cronin & Taylor (1994) η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια μακροχρόνια στάση, ενώ η ικανοποίηση του καταναλωτή αποτελεί παροδική «κρίση» όπου γίνεται σε σχέση με έναν συγκεκριμένο φορέα παροχής υπηρεσιών. Η αντιληπτική ποιότητα υπηρεσιών

αποτελεί αυτό που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο.

Η εννοιολογική φύση της σχέσης έχει αναλυθεί πολύ από τους Rust & Oliver (1992) που συμερίζονται την άποψη των Cronin & Taylor ότι η ικανοποίηση είναι ανώτερη της ποιότητας, αφού η ποιότητα είναι μία μόνο από τις πολλές διαστάσεις της ικανοποίησης. Παρ'όλα αυτά οι συγγραφείς αυτοί υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση μπορεί να ενισχύει την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα.

Μια προσπάθεια επίλυσης αυτού του ζητήματος έγινε από τον Bitner (1990) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι εκτιμήσεις που γίνονται σχετικά με την ικανοποίηση έχουν να κάνουν με συγκεκριμένες ενέργειες υπηρεσιών, ενώ η ποιότητα υπηρεσιών είναι μία γενική στάση που σχετίζεται με την ανωτερότητα ή τελειότητα του φορέα παροχής υπηρεσιών.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι από όλες τις αναφορές και τις αναλύσεις που έχουν γίνει στη διεθνή βιβλιογραφία ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των καταναλωτών αποτελούν δύο διαφορετικές έννοιες όπου δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες έννοιες στα μοντέλα στήριξης αποφάσεων.

10.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Έχουν υιοθετηθεί δυο διαφορετικές προσεγγίσεις για την περιγραφή του όρου ικανοποίηση του πελάτη : ως αποτέλεσμα (outcome) της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος, είτε ως διαδικασία (process) (Parker C. and Mathews B. P. 2001).

Ο πιο συνηθισμένος ορισμός της ικανοποίησης είναι αυτός που την περιγράφει σαν διαδικασία. Ως μια αξιολόγηση δηλαδή ανάμεσα σε αυτό που πραγματικά έλαβε και σε αυτό που ανέμενε να λάβει ο πελάτης. Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της ικανοποίησης του πελάτη (Γρηγορούδης και Σίσκος. 2000)

“Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει.” (HOWARD AND SHETH,1969).

“Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού “(Westbrook and Reilly,1983).

“ Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις “. (Churchill and Supernant, 1982)

Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης που την επηρεάζουν :

“Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο πίστευε ο πελάτης ότι θα είναι”. (Hunt, 1977)

"Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη ". (Engel and Blackwell, 1982)

"Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του". (Tse and Wilton, 1988)

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό και από τους παραπάνω ορισμούς, οι πλέον δημοφιλείς περιγραφές της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη, δηλαδή η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του.

Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ως ένα από τα συστατικά που μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία ενός οργανισμού. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη προσφέρει αντικειμενική πληροφόρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο

οργανισμός, αποτελεί μία πραγματική εικόνα για την οργάνωση και δομή του οργανισμού και συντελεί στον προσδιορισμό των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των πολιτικών που εφαρμόζονται (Kotler, 2000).

Σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση, αλλά και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

10.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ/ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ

Το κλασικό μοντέλο στη βιβλιογραφία θεωρεί την ικανοποίηση ή μη ικανοποίηση των καταναλωτών ως συνάρτηση των προσδοκιών του καταναλωτή για το προϊόν και της απόδοσης του προϊόντος. Έτσι, όταν ο καταναλωτής εκτιμά ότι η απόδοση του προϊόντος είναι χαμηλότερη από τις προσδοκίες που είχε γι' αυτό, τότε αισθάνεται μη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.

Ως μη ικανοποίηση, επομένως, ορίζεται η διαφορά μεταξύ απόδοσης του προϊόντος και των προσδοκιών του καταναλωτή από αυτό. Η μη ικανοποίηση των καταναλωτών φαίνεται να είναι ένα συχνό φαινόμενο, αν και μπορεί να διαφοροποιείται από κατηγορία σε κατηγορία προϊόντων. Όμως, οι περισσότεροι μη ικανοποιημένοι καταναλωτές δεν εκδηλώνουν τη μη ικανοποίησή τους, αφού ούτε παραπονούνται, ούτε ζητούν επανόρθωση της ζημίας. Πιο συγκεκριμένα, διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου τα δύο τρίτα των μη ικανοποιημένων καταναλωτών δεν αναλαμβάνουν κάποια δράση για να εκδηλώσουν τη δυσφορία τους. Έτσι, όμως, οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τους λόγους της μη ικανοποίησης των καταναλωτών και ως εκ τούτου δεν μπορούν να αναλάβουν διορθωτική δράση.

10.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ικανοποίηση πελατών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, μέσω της οποίας μια επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητά της έχοντας ως απώτερο στόχο την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών της. Στόχος της είναι η ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών, δημιουργώντας έτσι την Αλυσίδα Αξίας των υπηρεσιών. Οι πελάτες μέσα από τις προσδοκίες τους και τα πρότυπα που θέτουν διαμορφώνουν την ΔΟΠ, η οποία βλέπει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σαν λύσεις στα προβλήματα των πελατών.

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Έτσι, η ΔΟΠ εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης πελατών, μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών κτλ). Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ολικής ποιότητας με στόχο την συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού. Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι: ο Το Ιαπωνικό μοντέλο Deming, ο Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Dutka, 1995), ο Το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας EQA (Pan European CSI Report, 2004)

10.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης προσωπικού δε διαφέρει από αυτή της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, εκτός από τη διαδικασία και τον προσδιορισμό των δεικτών μέτρησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι, ίσως, το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης λόγω του ότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, αφού η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την παραγωγικότητα και τις πρωτοποριακές ιδέες των εργαζόμενων της, καθώς, και την

εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι πελάτες της. Σύμφωνα με τους Heskett et al. (1997) η ικανοποίηση εργαζομένων συμβάλει στην ικανοποίηση καταναλωτών και στην πρόθεση τους για επαναγορά του προϊόντος/υπηρεσίας. Οι Heskett et al. (1997) περιγράφουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτών και εργαζομένων σαν ένα καθρέφτη που ενισχύει τη θετική σχέση μεταξύ καταναλωτών και εργαζομένων. Η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος οδηγεί σε οικονομική επιτυχία.

Από την άλλη, η αποτυχία στην αγορά οδηγεί σε χαμηλή υποκίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι μια συναισθηματική αντίδραση των αξιών του, που αποτελεί μια λειτουργία της αντιληπτής σχέσης μεταξύ αυτού που ο εργαζόμενος θέλει από την εργασία του και του τι αντιλαμβάνεται από αυτή (Shikdara & Das, 2003). Σύμφωνα με μια μελέτη του Πανεπιστημίου Missouri, η ικανοποίηση των εργαζομένων συμβάλει στην εσωτερική ηθική, στην πρόληψη του κύκλου εργασιών και στην ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη, συμπεριλαμβανομένης και της πρόθεσης επαναγοράς.

Όπως υποστήριξε ο Christopher J. Groening, επίκουρος καθηγητής Μάρκετινγκ του πανεπιστημίου Missouri, “Θα μπορούσε κανείς να σκεφτεί ότι ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης χρειάζεται να δίνει προσοχή μόνο στο τι χρειάζονται οι πελάτες και να τους προσφέρει αυτό που επιθυμούν. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι η διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων παρέχοντας τους τη δυνατότητα να αισθάνονται εκείνοι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, μπορεί να επιφέρει τεράστια επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών και στην αφοσίωση τους. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών είναι σχεδόν δύο φορές πιο ισχυρή όταν υπάρχει υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων, σε σύγκριση με όταν δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους”. Παρατηρούμε, λοιπόν, πως η ιδέα ότι μια επιχείρηση μπορεί να παραμελήσει την ικανοποίησης των εργαζομένων της, εφόσον επιδιώκουν την ικανοποίηση των πελατών μόνο, έρχεται σε αντίθεση σύμφωνα με την έρευνα αυτή.

10.6.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη έννοια και δεν υπάρχει γενική συμφωνία ως προς το τι σημαίνει. Σύμφωνα με τον Spector, η εργασιακή

ικανοποίηση σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους ή την εργασία τους (1997). Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, με το ενδιαφέρον των οργανισμών για υψηλή αποδοτικότητα και το ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό (Spector, 1997). Οι λόγοι που πρέπει να ασχοληθεί κανείς με την εργασιακή ικανοποίηση είναι, σύμφωνα με τον Spector τρεις.

Πρώτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να φέρονται δίκαια και με σεβασμό στους εργαζόμενους και άρα να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες.

Δεύτερον, άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση έχει η συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται και με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

10.6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας, θεωρία και πρακτική έχουν σχέση με το ερώτημα αυτό. Παρόλο που υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ξεχωρίζουν τέσσερις συγκεκριμένες, επειδή παρέχουν την καλύτερη εικόνα για αυτή τη σημαντική στάση: η θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση, το μοντέλο της προδιάθεσης, η θεωρία της αξίας και το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

10.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

10.7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το πόσο αρέσει στους εργαζομένους η δουλειά τους (Price & Muller, 1981; 1997). Αποτελεί δε το συνδυαστικό κριτήριο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και της εφαρμογής τους στο εργασιακό γίγνεσθαι. Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία αντανακλά τον χαρακτήρα συμπεριφορών και αισθημάτων, τα οποία οι άνθρωποι έχουν προς την εργασία τους. Η θετική και ευχάριστη συμπεριφορά αποτελεί ένδειξη της ικανοποίησης, ενώ η αρνητική και δυσάρεστη συμπεριφορά αποδεικνύουν ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή τη δυσαρέσκεια.

Ο πιο δημοφιλής ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης των ερευνητών και μελετητών είναι αυτός του Locke, ο οποίος στο άρθρο του «Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση» το 1969 είχε υποστηρίξει ότι «εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία το άτομο περιέρχεται όταν έχοντας εκτελέσει και αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του, βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες με τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα η εργασιακή δυσαρέσκεια εκδηλώνεται όταν εμφανίζονται συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία». Αντίθετα ο Spector (Spector , P.E., 1997) προσεγγίζει την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από μια συμπεριφοριστική μεταβλητή αναφέροντας ότι «το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τις θέσεις και τις διάφορες πτυχές των θέσεων εργασίας τους καθορίζει και την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΤΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εργασία βασίζεται σε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα του Εαρινού εξαμήνου 2015-2016. Για τις ανάγκες της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από εργαζομένους. Ο συνολικός πληθυσμός ο οποίος συμμετείχε στην έρευνα και απάντησε τα ερωτηματολόγια ανήλθε σε 169 άτομα.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

- Συνθήκες εργασίας
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Αμοιβή
- Ανάπτυξη ικανοτήτων-εκπαίδευση

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του προγράμματος Google Drive. Προωθήθηκε από όλα τα μέλη της ομάδας σε εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι με την σειρά τους απάντησαν με αξιοπιστία το ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια, συμπληρώθηκαν 169 ερωτηματολόγια, τα οποία μας βοήθησαν στην διεκπεραίωση της εργασίας. Συνεπώς, ο αριθμός αυτός αποτέλεσε επαρκές κριτήριο για την ολοκλήρωσή της, καθώς και τη δημιουργία του τελευταίου βήματος της εργασίας, που αντιστοιχεί στη συλλογή και σύγκριση αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.

11.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο σημείο αυτό επιλέχθηκε ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η μέτρηση, δηλαδή η κλίμακα που θα χρησιμοποιηθεί. Με κύριο γνώμονα την απλότητα και τη δυσκολία χρήσης επιλέχθηκε πενταβάθμια βαθμωτή (ordinal) κλίμακα. Τα επίπεδα ικανοποίησης καθορίστηκαν ως εξής:

- Πολύ ικανοποιημένος-η
- Λίγο ικανοποιημένος-η
- Ούτε δυσαρεστημένος-η ούτε ικανοποιημένος-η
- Λίγο δυσαρεστημένος-η
- Πολύ δυσαρεστημένος-η

Τα επίπεδα αυτά χρησιμοποιήθηκαν σε όλο το ερωτηματολόγιο.

11.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ MUSA

11.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* αντίστοιχα, δεδομένων των προτιμήσεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών. Το Σχήμα 17 δείχνει παραστατικά τη βασική αυτή αρχή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας (δεδομένα και υπό εκτίμηση μεταβλητές), ενώ ο ορισμός των μεταβλητών παρουσιάζεται αναλυτικά στο Σχήμα 17. Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982, Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (17)$$

Σχήμα 18: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA

- Y : συνολική ικανοποίηση του πελάτη
 α : αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
 y^m : το m επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ($m=1,2,\dots,\alpha$)
 n : αριθμός κριτηρίων
 X_i : ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το i κριτήριο ($i=1,2,\dots,n$)
 α_i : αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i
 x_i^k : το k επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου i ($k=1,2,\dots,\alpha_i$)
 Y^* : συνάρτηση αξιών του Y (συνάρτηση ολικής ικανοποίησης)
 y^{*m} : αξία του y^m επιπέδου ικανοποίησης
 X_i^* : συνάρτηση αξιών του X_i (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
 x_i^{*k} : αξία του x_i^k επιπέδου ικανοποίησης
-

11.2.2 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function) Y^* και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* με βάση τις γνώμες των πελατών, έχοντας σαν αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στη συνάρτηση Y^* και στις απόψεις των πελατών Y . Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

Οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* εκφράζουν τις προτιμήσεις ενός συνόλου καταναλωτών,

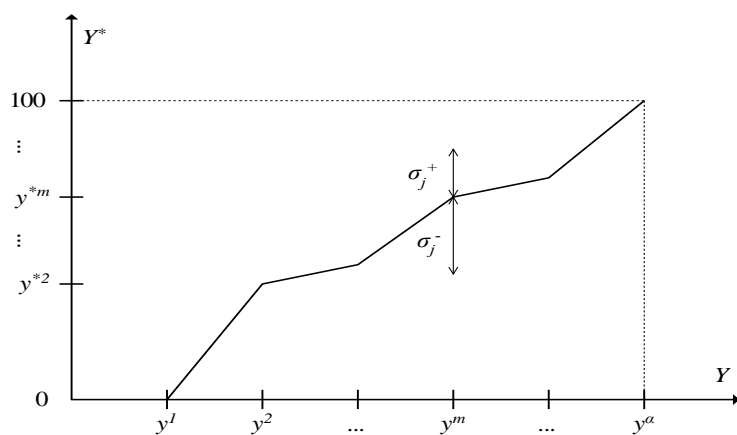
Η μέθοδος MUSA «συνθέτει» ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις Y^* και X_i^* ,

Η σύνθεση αυτή γίνεται με τις μικρότερες δυνατές αποκλίσεις.

Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (i) παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (18)$$

όπου Y^* είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* , σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης. Η εξίσωση (ii) ισχύει για κάθε ένα πελάτη που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε πελάτη χωριστά, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 18. Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση 18 είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων (goal programming), είτε με την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis) και ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982; Siskos and Yannacopoulos, 1985).



Σχήμα 19: Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί, το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα

πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

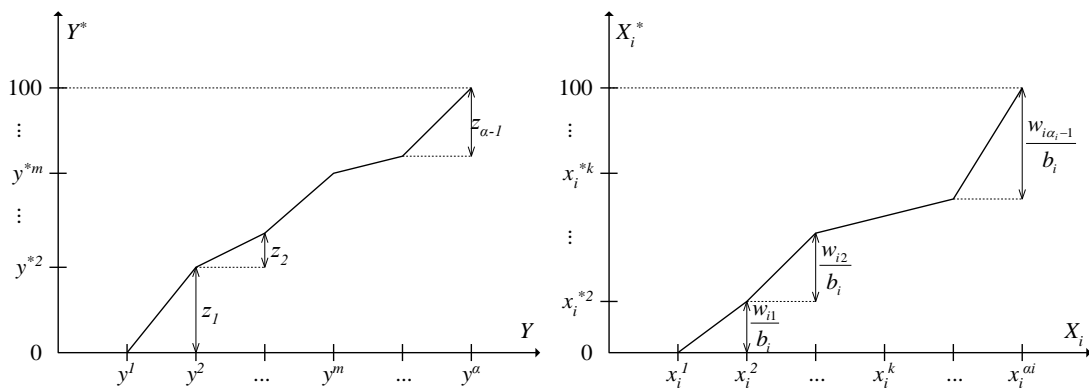
Βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (18) για κάθε πελάτη,

Περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0, 100]$,

Περιορισμοί μονοτονίας των Y^* και X_i^* .

Το μέγεθος του προηγούμενου μαθηματικού προγράμματος μπορεί να ελαττωθεί, με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφοντας το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* (Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985) και ορίζονται ως εξής (Σχήμα 19):

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m = 1, 2, \dots, \alpha - 1 \\ w_{ik} = b_i (x_i^{*k+1} - x_i^{*k}) & \text{για } k = 1, 2, \dots, \alpha_i - 1 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (19)$$



Σχήμα 20: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού z_m και w_{ik}

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (17) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές Y^* και X_i^* , όσο και οι συντελεστές b_i πρέπει να εκτιμηθούν).

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (19) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γράφονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t & \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} & \text{για } k = 2, 3, \dots, \alpha_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (20)$$

οπότε εισάγοντας τις νέες μεταβλητές z_m και w_{ik} και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (19) και (20), η εξίσωση παλινδρόμησης (18) γίνεται:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (21)$$

Πιο συγκεκριμένα, έστω ότι ο πελάτης j έχει εκφράσει την ικανοποίησή του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες Y και X_i , δηλαδή:

$$\begin{cases} \text{ολική ικανοποίηση } \bar{y}^j = y^{t_j} & \text{με } y^{t_j} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^\alpha\} \\ \text{μερική ικανοποίηση } \bar{x}_i^j = x_i^{t_{ji}} & \text{με } x_i^{t_{ji}} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ji}}, \dots, x_i^{\alpha_i}\} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (20)$$

τότε για την εξίσωση (21) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad \forall j \quad (21)$$

Άρα η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής:

$$\begin{cases} [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 & \text{για } j = 1, 2, \dots, M \\ \sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100 \\ z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall m, i, k, j \end{cases} \quad (22)$$

όπου M είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών.

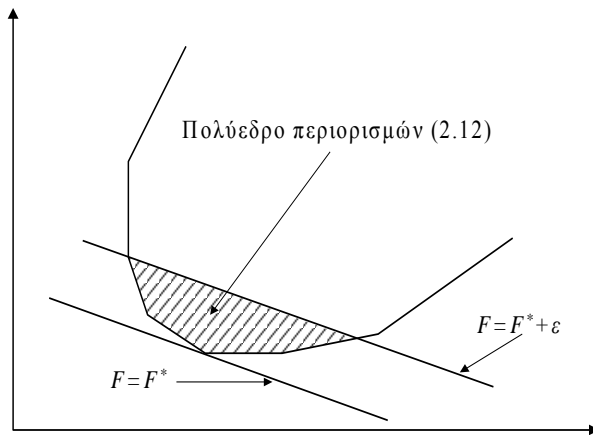
Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται με βάση τη βέλτιστη λύση του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, αφού εύκολα αποδεικνύεται ότι:

$$\left\{ \begin{array}{l} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m = 2, 3, \dots, \alpha \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}}{100} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}} \quad \text{για } k = 2, 3, \dots, \alpha_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (23)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης y^{*1} , x_i^{*1} υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης. Η ανάλυση ευστάθειας της συγκεκριμένης μεθόδου, δεδομένου ότι βασίζεται στις γενικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού, αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης (post optimality analysis). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων (multiple optimal solutions) ή ημιβέλτιστων (near optimal solutions) λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού, ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους.

Το Σχήμα 20 παρουσιάζει το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προγράμματος, όπου αναζητούνται νέες βέλτιστες λύσεις για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής F^* κατά μια μικρή (πρακτικά αμελητέα) προκαθορισμένη ποσότητα ε . Ο χώρος των ημιβέλτιστων λύσεων οριοθετείται από το σύνολο-υπερπολύεδρο:

$$\left\{ \begin{array}{l} FK \pm \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π} \end{array} \right. \quad (24)$$



Σχήμα 21: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982)

Η φάση της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης ολοκληρώνει τον αλγόριθμο της μεθοδολογίας MUSA και περιλαμβάνει την μορφοποίηση και επίλυση n γραμμικών προβλημάτων, όσος και ο αριθμός των κριτηρίων ικανοποίησης. Τα γραμμικά αυτά προγράμματα μεγιστοποιούν το βάρος b_i κάθε κριτηρίου και έχουν την ακόλουθη μορφή:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\max] \text{ για } i=1, \dots, \alpha_i-1 \\ \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \gamma_{ik} \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π.} \end{array} \right. \quad (25)$$

όπου ε είναι ένας μικρός θετικός αριθμός και F^* είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού προγράμματος (24). Μια αντιπροσωπευτική τελική λύση για τις μεταβλητές της μεθόδου MUSA υπολογίζεται από την μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα (25).

11.2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Το Σχήμα 21 παρουσιάζει 3 βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης):

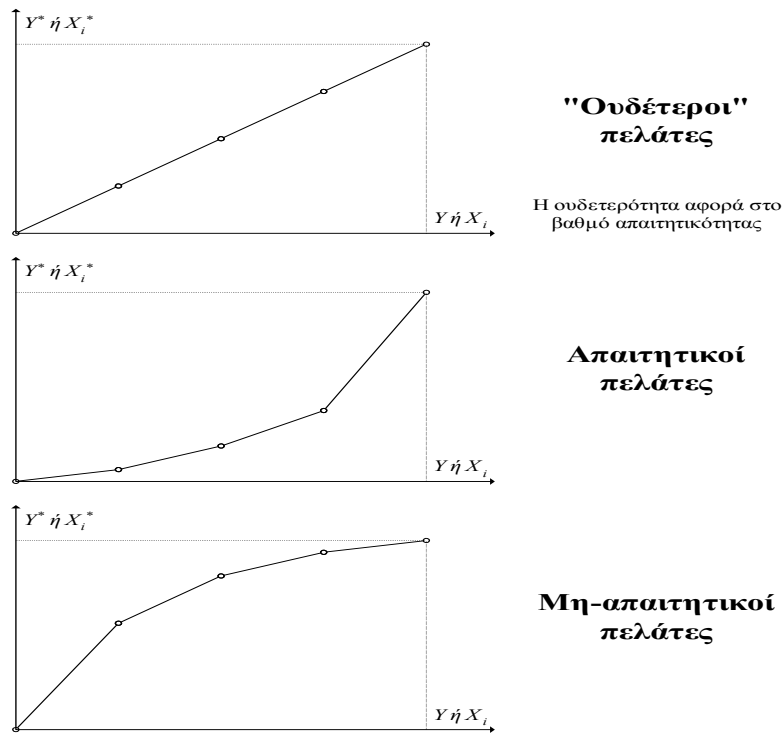
«Κανονικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.

«Απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.

«Μη-απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Γενικεύοντας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συνάρτηση Y^* είναι η προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value/utility function) των πελατών ενώ οι συναρτήσεις X_i^* είναι οι μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας (marginal value/utility functions), όπως αναφέρονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Ειδικά για τη συλλογική συνάρτηση αξιών Y^* , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης.

Η βασική μορφή της μεθόδου MUSA, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο, υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης-αξιών Y^* και X_i^* είναι διακριτές μονότονες συναρτήσεις.



Σχήμα 22: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί και ισχύει:

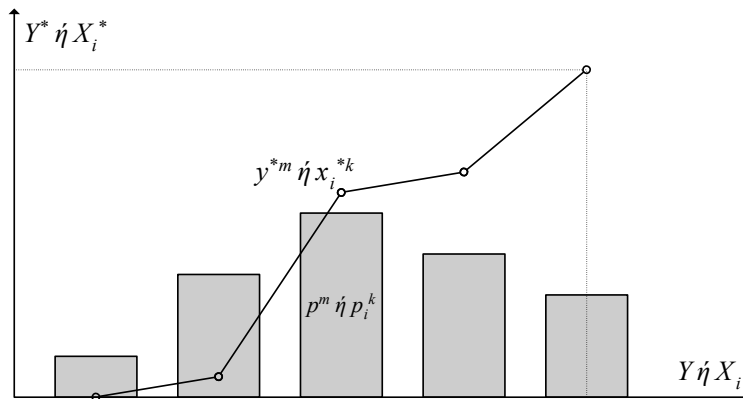
$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Γενικά, δε θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια. Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου που έχουν ήδη παρουσιαστεί, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσω δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης.

Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης S και μερικής ικανοποίησης S_i ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Σχήμα 22):

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^{\alpha} p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{\alpha_i} p_i^k x_i^{*k} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (26)$$

όπου p^m και p_i^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^m και x_i^k επίπεδο ικανοποίησης.



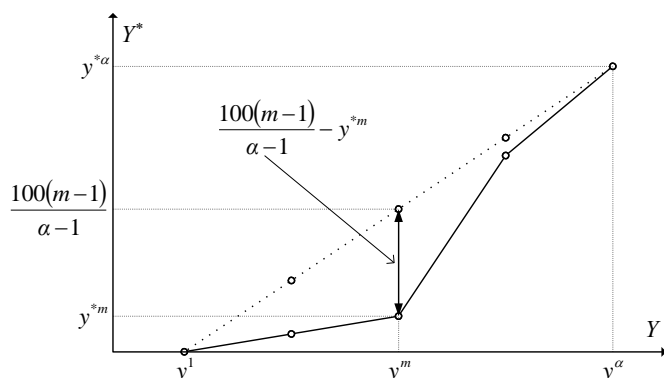
Σχήμα 23: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών

Είναι εύκολο να παρατηρηθεί ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%), ενώ όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6.6, ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης-αξιών.

Άλλο σημαντικό αποτέλεσμα της μεθόδου είναι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας, οι οποίοι ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Σχήμα 23):

$$\begin{cases} D = \frac{\sum_{m=1}^{\alpha-1} \left(\frac{100(m-1)}{\alpha-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{\alpha-1} \frac{m-1}{\alpha-1}} \text{ για } \alpha > 2 \\ D_i = \frac{\sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \left(\frac{100(k-1)}{\alpha_i-1} - x_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \frac{k-1}{\alpha_i-1}} \text{ για } \alpha_i > 2 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (27)$$

όπου D και D_i είναι αντίστοιχα οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής (σύμφωνα με το i κριτήριο) απαιτητικότητας.



Σχήμα 24: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητικότητας

Σύμφωνα με τις σχέσεις (27) και το Σχήμα 23 μπορεί να παρατηρηθεί εύκολα ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα $[-1, 1]$ και ισχύει:

$D = 1$ ή $D_i = 1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.

$D = 0$ ή $D_i = 0$: η περίπτωση αυτή αφορά «κανονικούς» πελάτες.

$D = -1$ ή $D_i = -1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» (γραμμική) συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης (π.χ. είναι δυνατόν μια σιγμοειδής συνάρτηση ικανοποίησης να δώσει μηδενικό μέσο δείκτη απαιτητικότητας). Επίσης, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης. Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες

ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

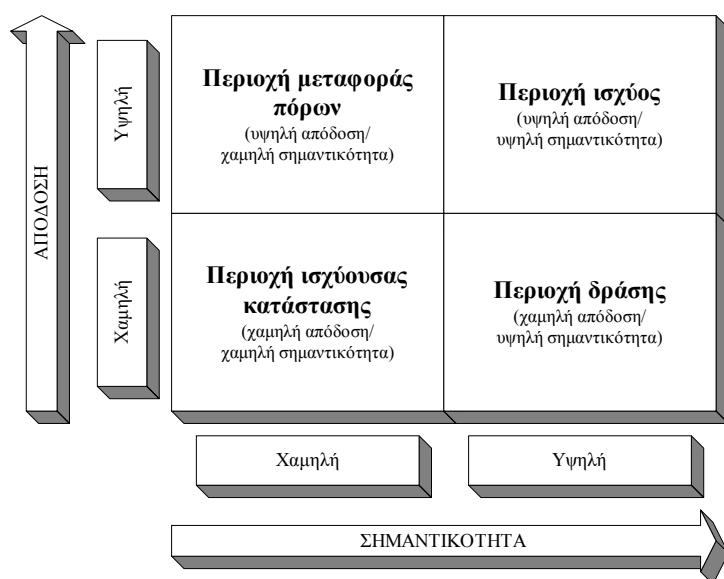
Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας (performance-importance maps), ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps), χάρτες απόφασης (decision maps) ή αντιληπτικοί χάρτες (perceptual maps) στη διεθνή βιβλιογραφία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1994, Naumann and Giel, 1995). Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.

Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης).



Διάγραμμα 1: Διάγραμμα δράσης (Customers Satisfaction Council, 1995)

Λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης του επιπέδου απόδοσης και σημαντικότητας (υψηλό ή χαμηλό), είναι δυνατόν να καθοριστούν δυο διαφορετικών ειδών διαγράμματα δράσης (απόλυτα και σχετικά διαγράμματα). Τα διαγράμματα αυτά κατασκευάζονται σύμφωνα με τα δεδομένα του Σχήματος 18 (όπου \bar{b} και \bar{s} είναι αντίστοιχα η μέση τιμή των βαρών και των δεικτών ικανοποίησης των κριτηρίων).

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου:

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών. Για το

λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσω δεικτών αποτελεσματικότητας I_i σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i(1 - S_i) \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (28)$$

Οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα $[0, 1]$ ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι:

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i = 0 \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i = 1 \end{cases} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (29)$$

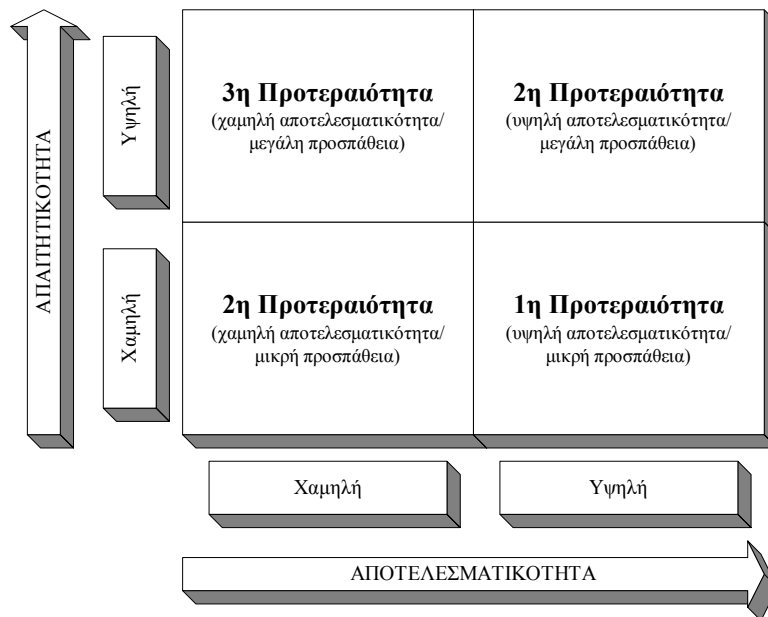
Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2. κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

Με όμοιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη παράγραφο, είναι δυνατή η κατασκευή απόλυτων και σχετικών διαγραμμάτων βελτίωσης. Οι τελικές στρατηγικές απόφασης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας της μεθόδου MUSA, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική υποστήριξη της απόφασης.



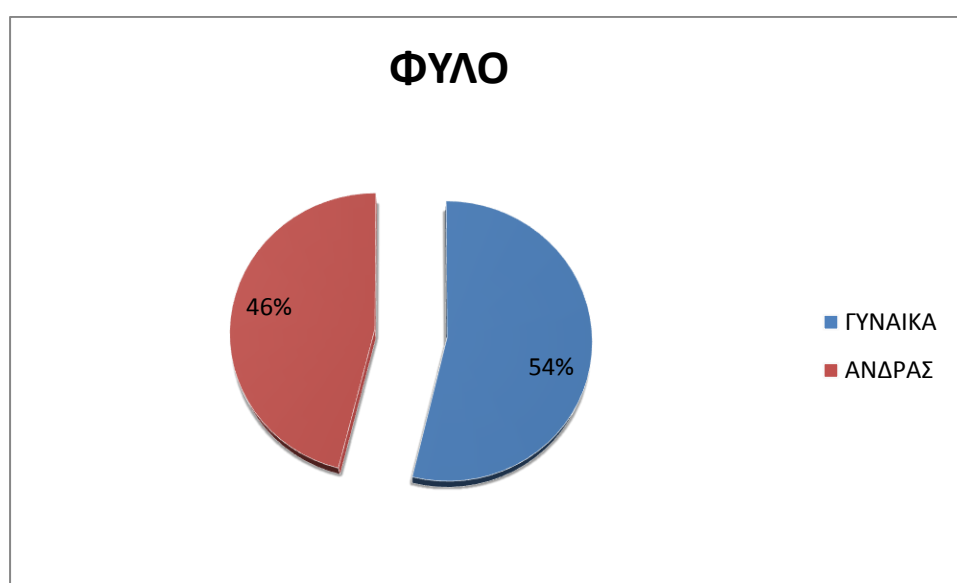
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα βελτίωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : ΈΡΕΥΝΑ "ΓΝΩΜΩΝ" ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

12.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

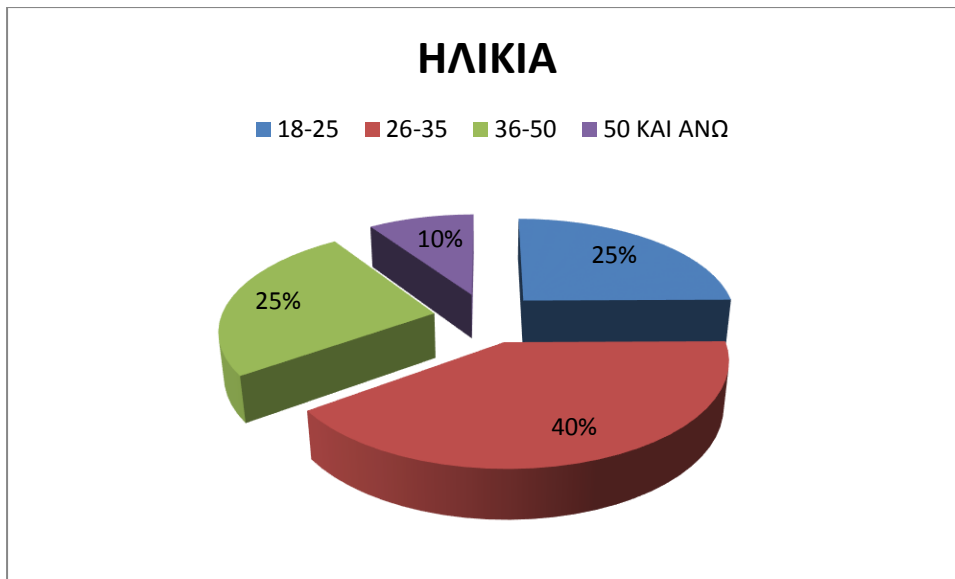
Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων καθώς επίσης και η συσχέτιση αυτών με την ολική ικανοποίηση και την ικανοποίηση ανά κριτήριο που έχει δηλώσει το ανθρώπινο δυναμικό. Τα δημογραφικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι: Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση, Οικογενειακή Κατάσταση, Μηνιαίο Μικτό Εισόδημα, Θέση Εργασίας, Έτη Προϋπηρεσίας Στην Παρούσα Επιχείρηση, Έτη Συνολικής Προϋπηρεσίας, Είδος Επιχείρησης, Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Επιχείρησης και Μέγεθος Της Επιχείρησης

Αρχικά εξετάζοντας το φύλο των πελατών παρατηρούμε από το διάγραμμα που ακολουθεί ότι συμμετοχή των γυναικών είναι μεγαλύτερη από των ανδρών κατά 8%.



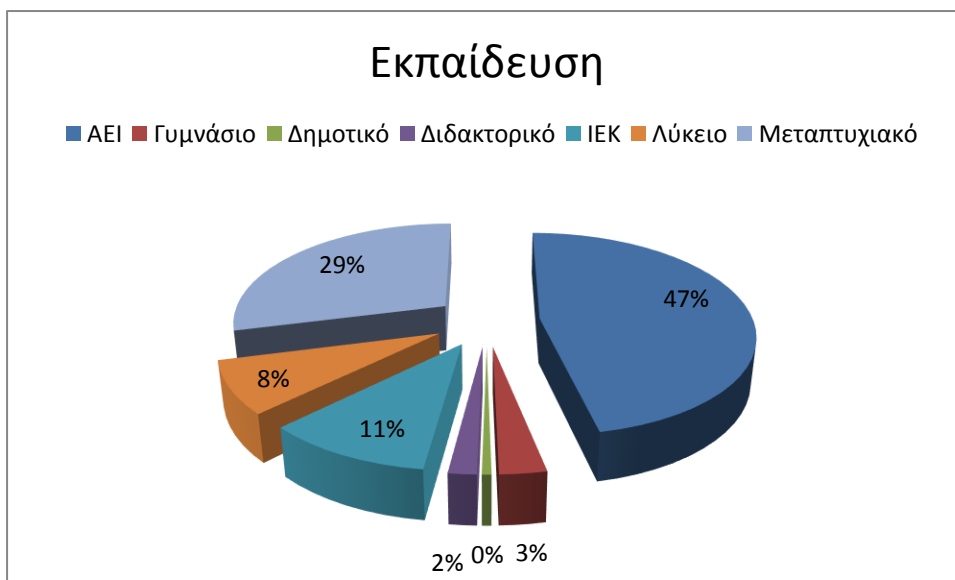
Διάγραμμα 3: Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσιάζεται στην ηλικία 26-35 με ποσοστό 40% και το αμέσως επόμενο σημαντικό είναι 18-25 και 36-50 ετών σε ποσοστό 25% αντίστοιχα. Σε μικρότερο ποσοστό εμφανίζεται η κατηγορία άνω των 50 σε ποσοστό 10%.



Διάγραμμα 4: Ηλικία

Στα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην κατηγορία ΑΕΙ σε ποσοστό 47% ενώ το 29% διαθέτει μεταπτυχιακό. Ως εκ τούτου, το 11 % των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΙΕΚ και το 8% είναι απόφοιτοι λυκείου ενώ μόλις το 3%, το 2% είναι απόφοιτοι γυμνασίου και διδακτορικού αντίστοιχα.



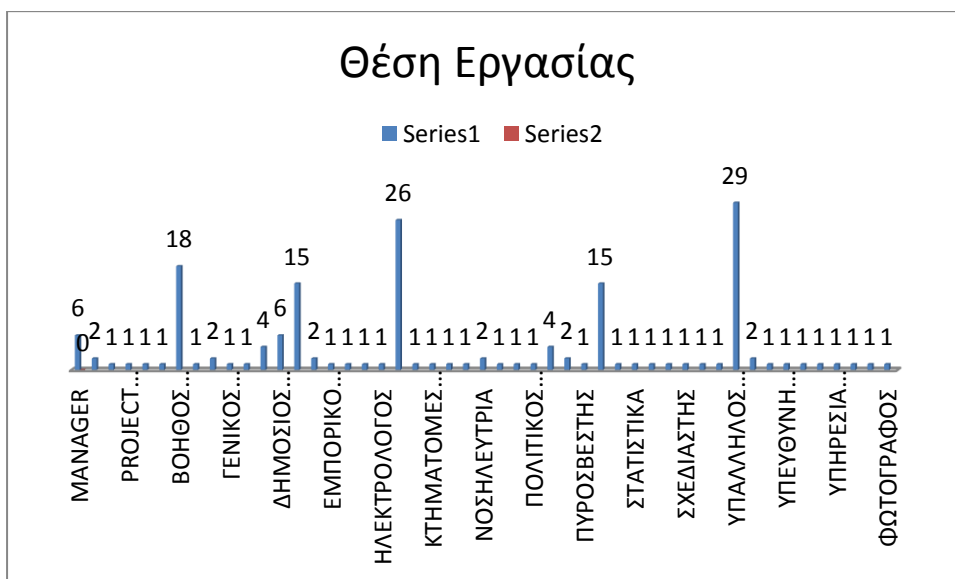
Διάγραμμα 5: Εκπαίδευση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άγαμοι με ποσοστό που αγγίζει το 71% αμέσως μετά είναι οι έγγαμοι με παιδί με ποσοστό 16% και ακολουθούν οι έγγαμοι και οι διαζευγμένοι με ποσοστά 5% και 8% αντίστοιχα.



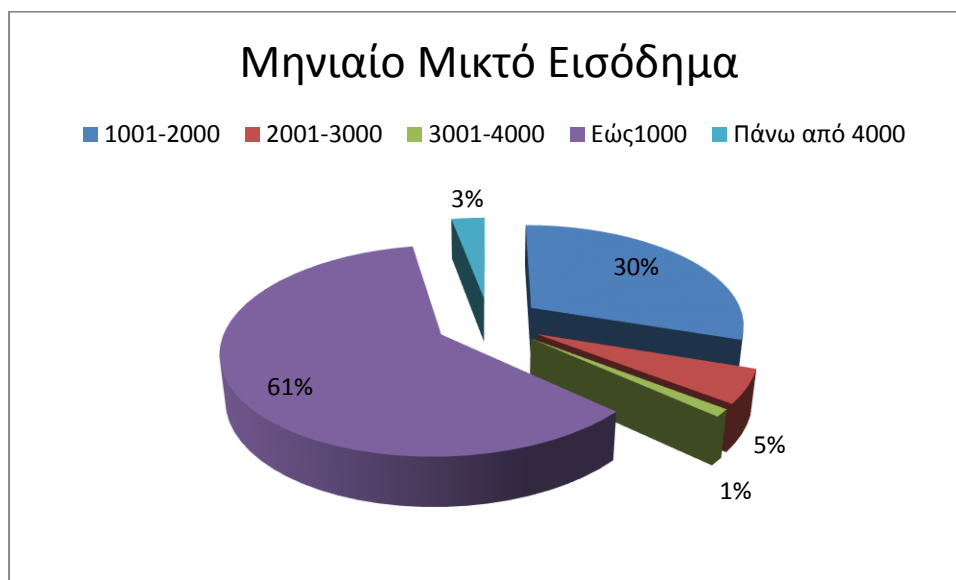
Διάγραμμα 6: Οικογενειακή κατάσταση

Όσο αφορά τη θέση εργασίας το 29% είναι υπάλληλος γραφείου, το 26% είναι ιδιωτικός υπάλληλος, το 18% είναι βοηθός λογιστή, ακολουθούν πωλητής και εκπαιδευτικός με ποσοστό 15%, και τα υπόλοιπα επαγγέλματα με μικρότερα ποσοστά.



Διάγραμμα 7: Θέση εργασίας

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες διαθέτουν μηνιαίο μικτό εισόδημα έως 1000 ευρώ με ποσοστό 61%. Αμέσως μετά ακολουθεί το ποσοστό 30% που αντιστοιχεί στα 1001-2000 ευρώ και στην συνέχεια ακολουθούν οι 2001-3000, 3001-4000 και από 4000 και πάνω με ποσοστά 5%,1% και 3% αντιστοίχα.



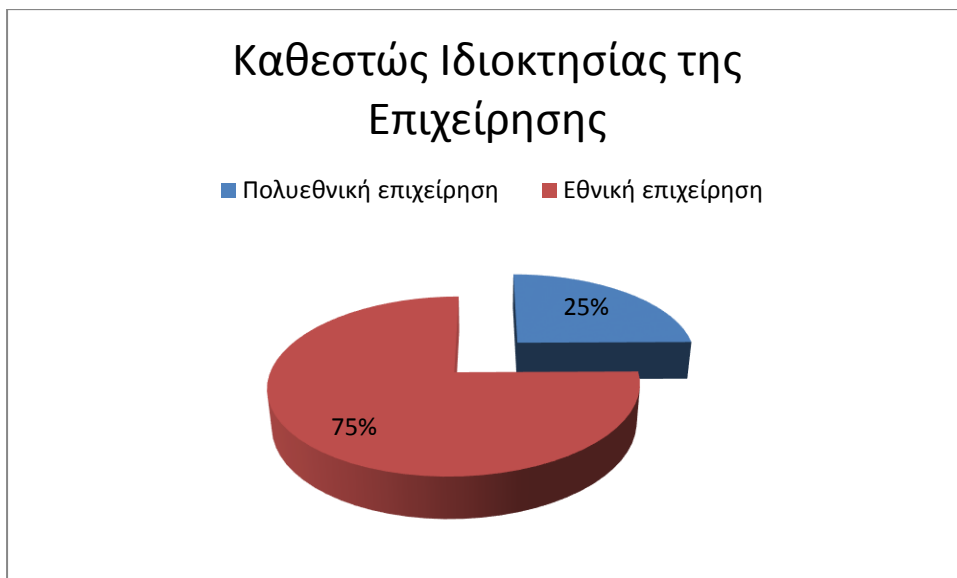
Διάγραμμα 8: Μηνιαίο μικτό εισόδημα

Συνεχίζοντας βλέπουμε ότι το είδος της επιχείρησης στο οποίο εργάζονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ιδιωτική με ποσοστό 83% ενώ στη δημόσια εργάζονται το 17% των ερωτηθέντων.



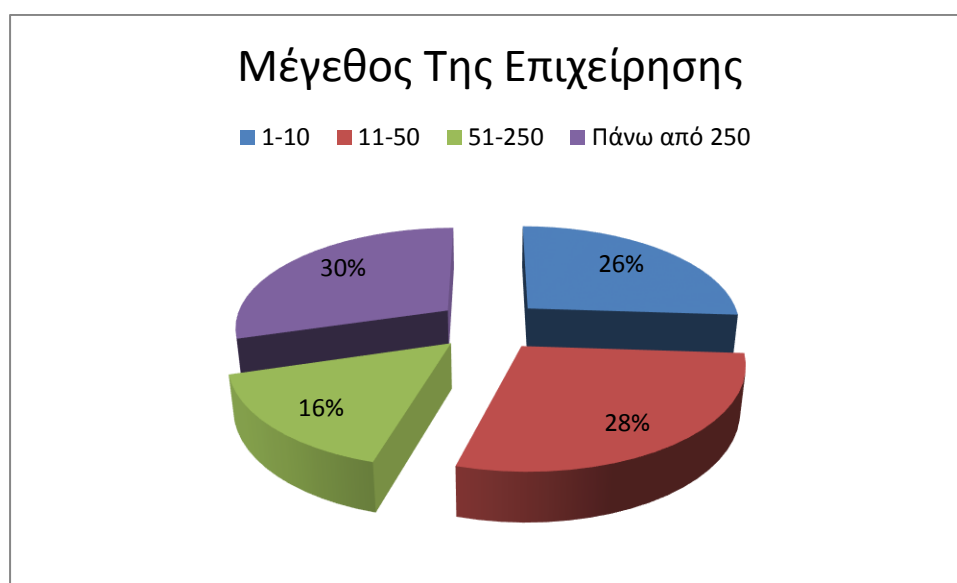
Διάγραμμα 9: Είδος επιχείρησης

Επιπλέον το 75% απασχολείται σε εθνικές επιχειρήσεις ενώ το 25% σε πολυεθνικές.



Διάγραμμα 10: Καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης

Από το παρακάτω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που ερωτήθηκε απασχολείται σε μεγάλες επιχειρήσεις άνω των 250 ατόμων αγγίζει το 30%, αμέσως μετά με μικρή διαφορά της τάξης των 2% απασχολούνται σε επιχειρήσεις με 11-50 άτομα. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε μικρές επιχειρήσεις έως 10 άτομα με ποσοστό 26% και τέλος με 16% οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις 51-250 ατόμων.

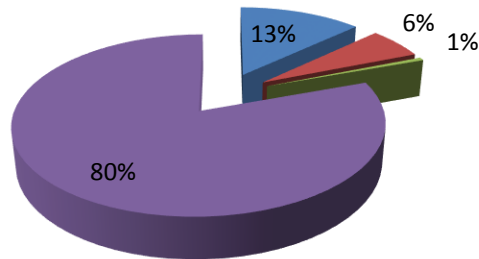


Διάγραμμα 11: Μέγεθος της επιχείρησης

Στην ερώτηση που κάναμε, πόσα έτη προϋηρεσίας έχουν στην παρούσα επιχείρηση, το 80% είναι έως 10 έτη, με μεγάλη διαφορά ακολουθούν με ποσοστό 13% οι εργαζόμενοι με προϋηρεσία 11 έως 20 χρόνια και συνεχίζουν με μικρότερα ποσοστά αυτοί που εργάζονται 21 έως 30 και 31 έως 40 χρόνια.

Έτη Προϋπηρεσίας Στην Παρούσα Επιχείρηση

■ 11 έως 20 ■ 21 έως 30 ■ 31 έως 40 ■ Έως 10

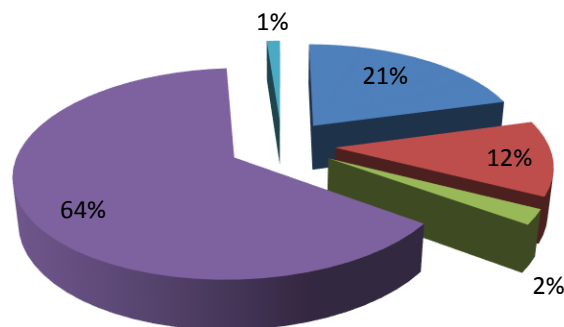


Διάγραμμα 12: Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

Στην ερώτηση που κάναμε, πόσα συνολικά έτη προϋπηρεσίας έχουν, το 64% δηλώνει έως 10 έτη, με μεγάλη διαφορά ακολουθούν με ποσοστό 21% οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 11 έως 20 χρόνια και συνεχίζουν με μικρότερα ποσοστά αυτοί που εργάζονται 21 έως 30 και 31 έως 40 χρόνια.

Έτη Συνολικής Προϋπηρεσίας

■ 11 έως 20 ■ 21 έως 30 ■ 31 έως 40 ■ Έως 10 ■ Πάνω από 40

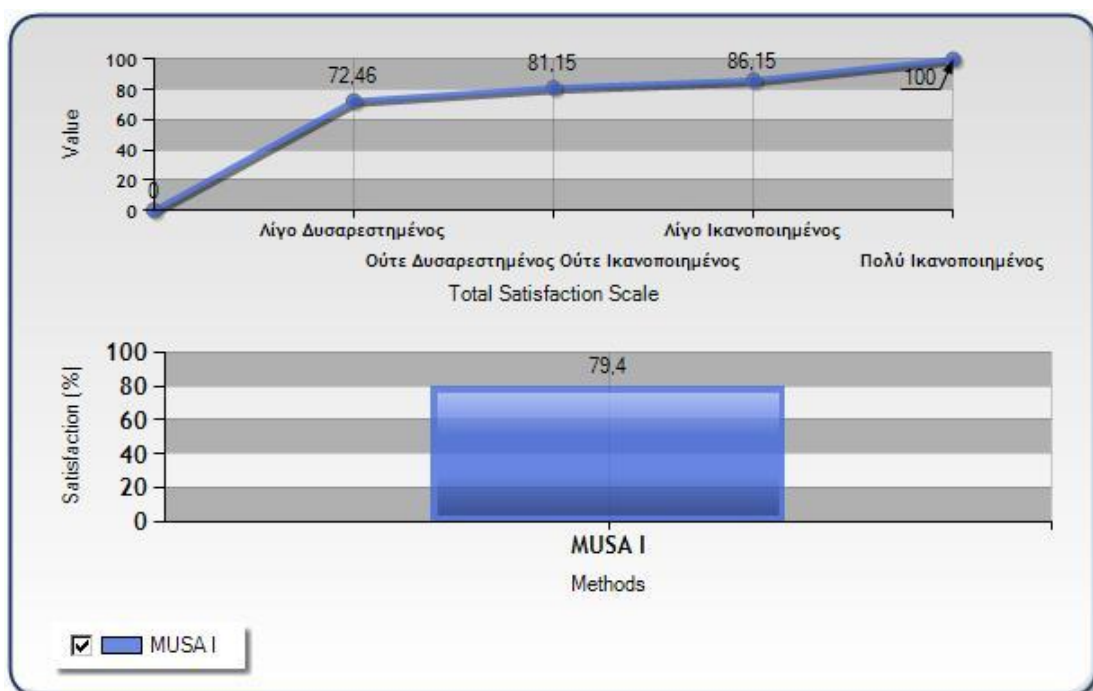


Διάγραμμα 13: Έτη προϋπηρεσίας στην παρο'υσα επιχείρηση

12.2 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα που μας έδωσε η μέθοδος MUSA, μετά από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσε το ανθρώπινο δυναμικό.

Αρχικά όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14 η ολική ικανοποίηση του συνόλου των ερωτήσεων αγγίζει το 79,4%. Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτό μας δείχνει τον μέσο δείκτη ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

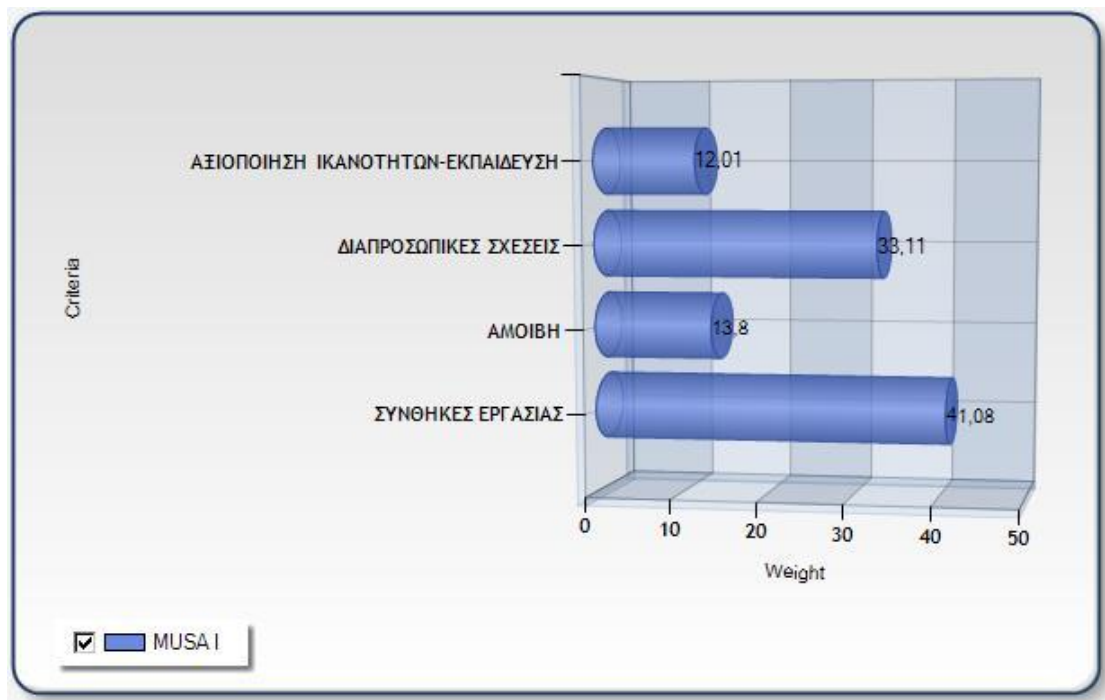


Διάγραμμα 14: Συνολική Ικανοποίηση

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, αυτό σημαίνει ότι η εργασία τους τους ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό.

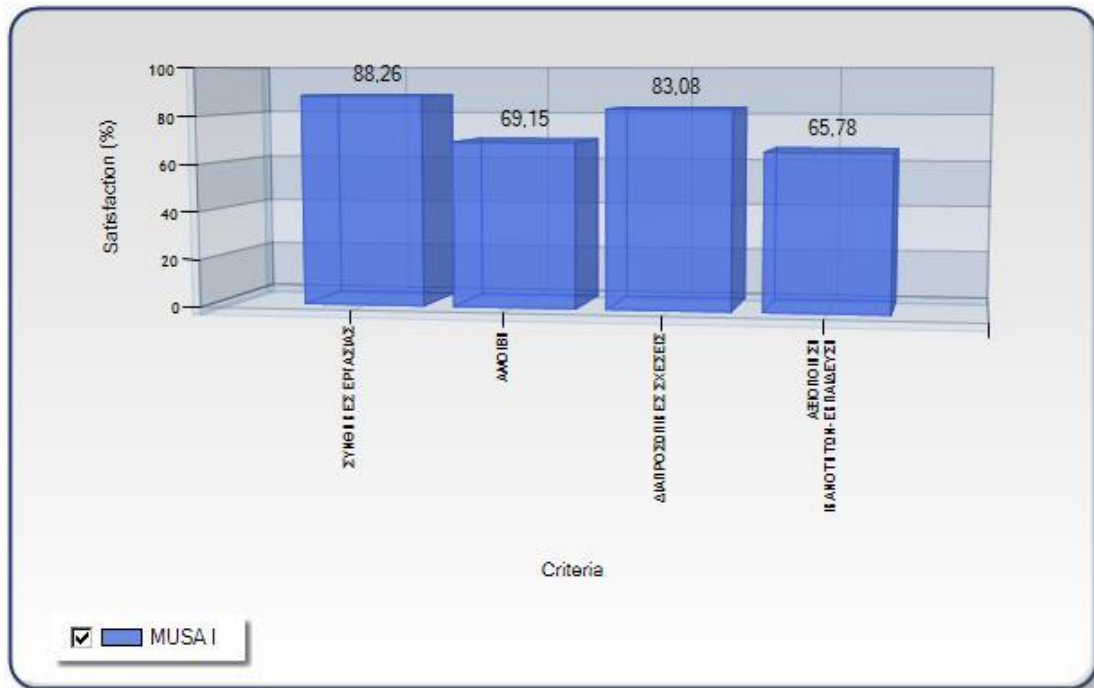
Παρατηρώντας αρχικά το διάγραμμα 15 το οποίο μας δείχνει τα βάρη των βασικών κριτηρίων της έρευνας, βλέπουμε ότι μεγαλύτερη σημασία δίνεται στο κριτήριο Συνθήκες εργασίας σε ποσοστό 41,08%. Μεγάλο βάρος όμως, δίνεται και στο κριτήριο Διαπροσωπικές σχέσεις με ποσοστό 33,11%. Ακολουθούν τα κριτήρια

Αμοιβή και Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση τα οποία έχουν το ίδιο ποσοστό 13,8% και 12,01% αντίστοιχα.



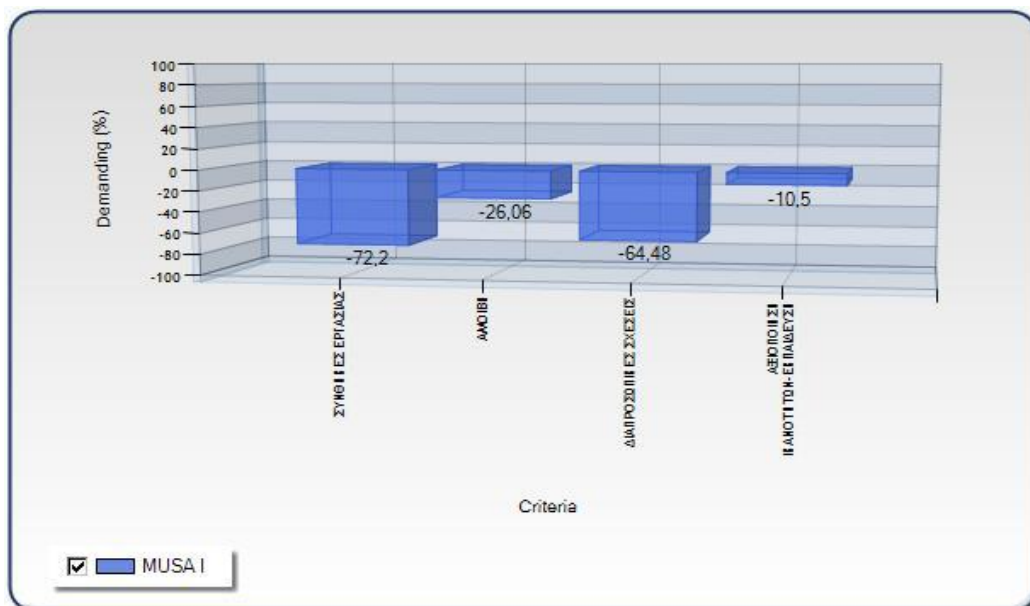
Διάγραμμα 15: Βάρη βασικών κριτηρίων

Παράλληλα, όπως δείχνει και το διάγραμμα 16, η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στις Συνθήκες εργασίας ανέρχεται στο 88.26% ενώ η Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση παρουσιάζει ποσοστό 65,78%.



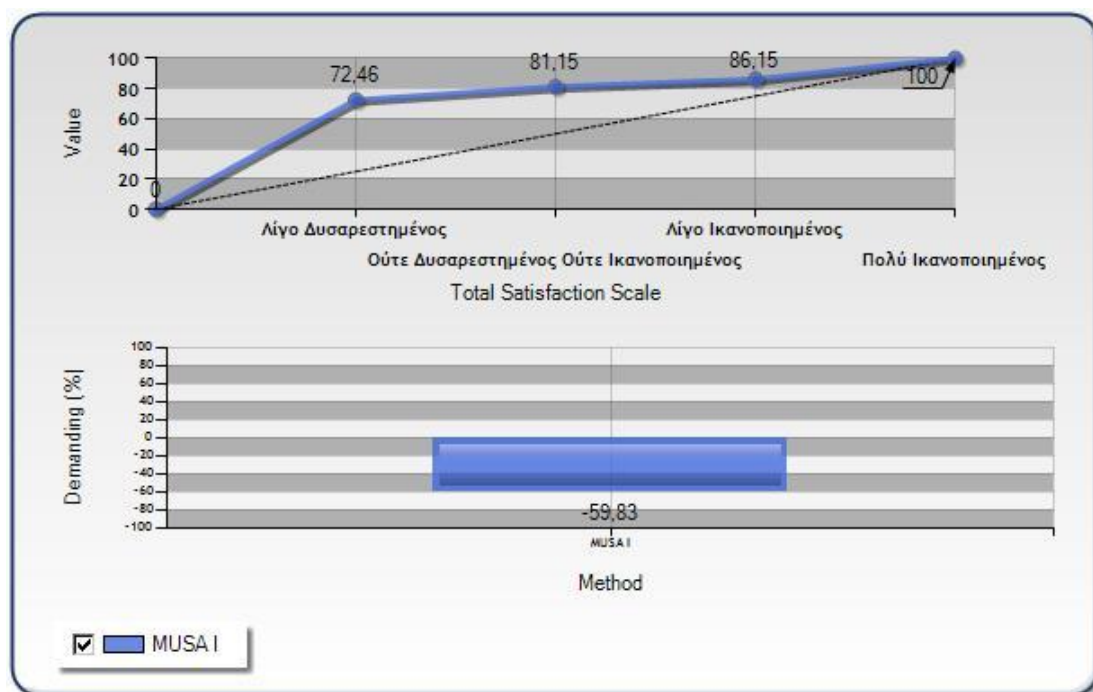
Διάγραμμα 16: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων

Από το διάγραμμα 17 το ανθρώπινο δυναμικό εμφανίζεται περισσότερο απαιτητικό στους τομείς που αφορούν τις Συνθήκες εργασίας και τις Διαπροσωπικές σχέσεις. Και αυτά είναι και τα σημεία όπου τα ποσοστά ικανοποίησης είναι μικρότερα σε σχέση με τα υπόλοιπα. Μικρότερες είναι οι απαιτήσεις τους όσον αφορά την Αμοιβη και την Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση.



Διάγραμμα 17: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων

Παρατηρώντας το διάγραμμα 18 βλέπουμε γενικότερα ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, καθώς η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, στοιχείο που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

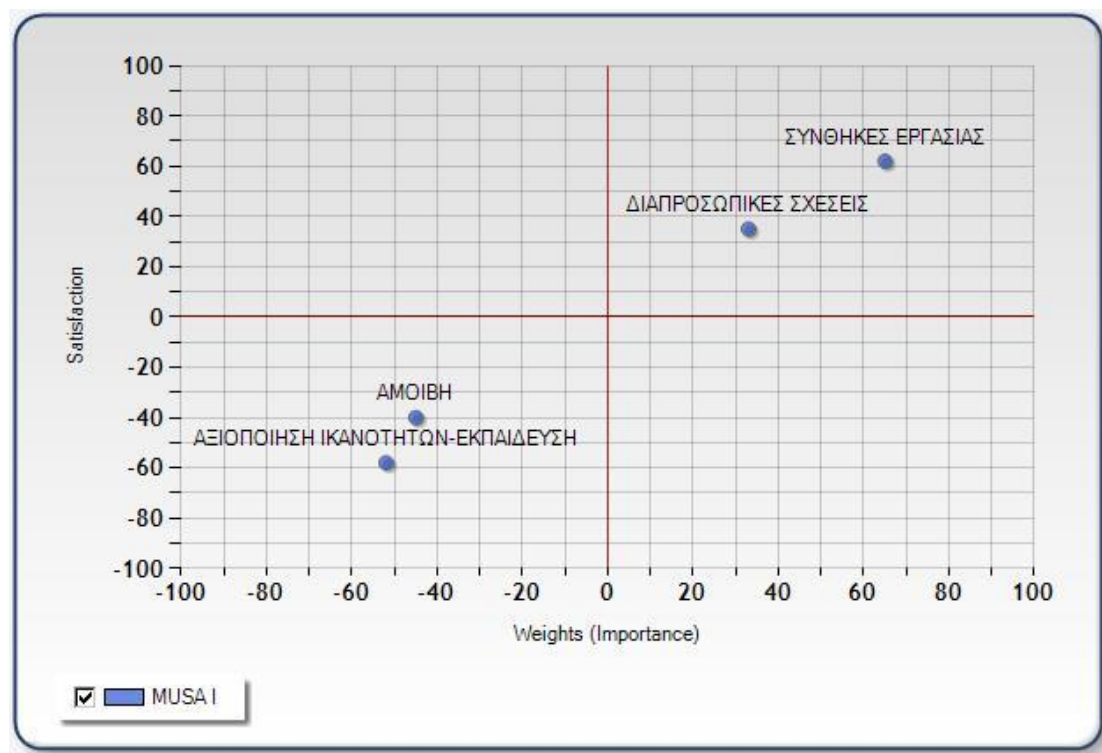


Διάγραμμα 18: Μέσος δείκτης αποδοτικότητας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παράγονται από την μέθοδο. Τα διαγράμματα δράσης βασίζονται στη σύνθεση των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης και μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και το πού πρέπει να στραφούν ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, το σχετικό διάγραμμα δράσης που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 19 δείχνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εργαζομένων είναι το κριτήριο Συνθήκες εργασίας. Σε αυτό το σημείο οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ιδιαίτερα ευχαριστημένοι την ίδια στιγμή που την θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο που επηρεάζει τη συνολική εικόνα που έχουν για την εργασία τους.

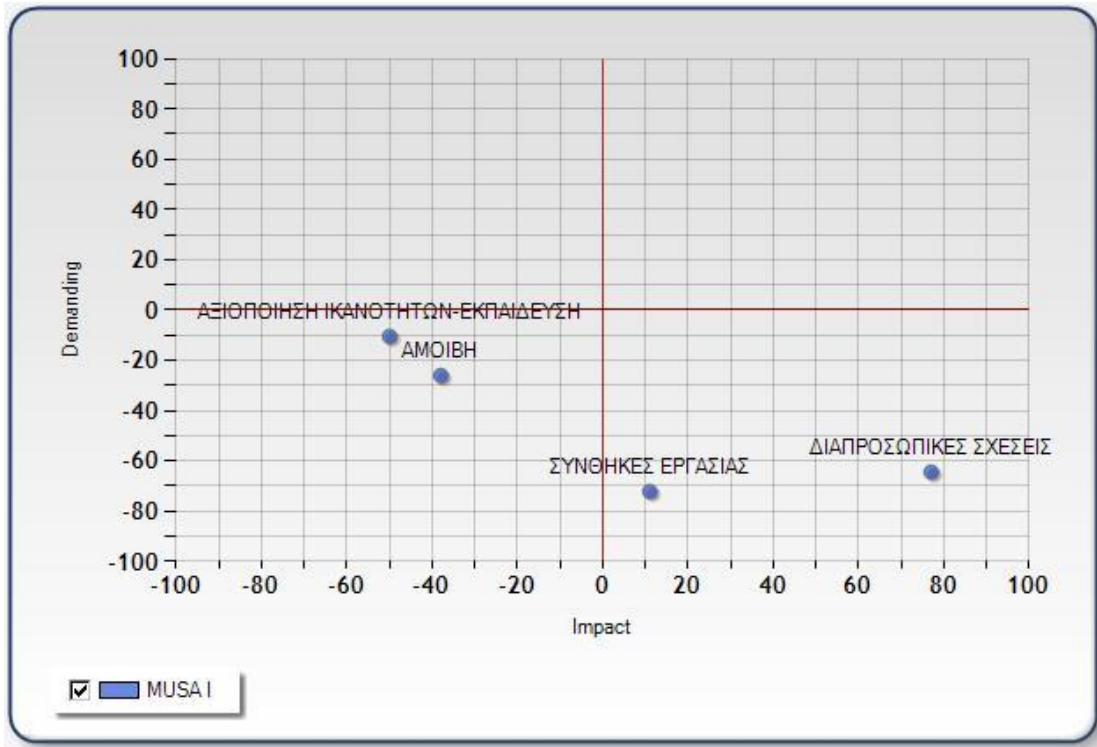
Αντίστοιχα υψηλή απόδοση παρουσιάζουν οι Διαπροσωπικές σχέσεις, αν και είναι λιγότερο σημαντικά για τους εργαζομένους.



Διάγραμμα 19: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

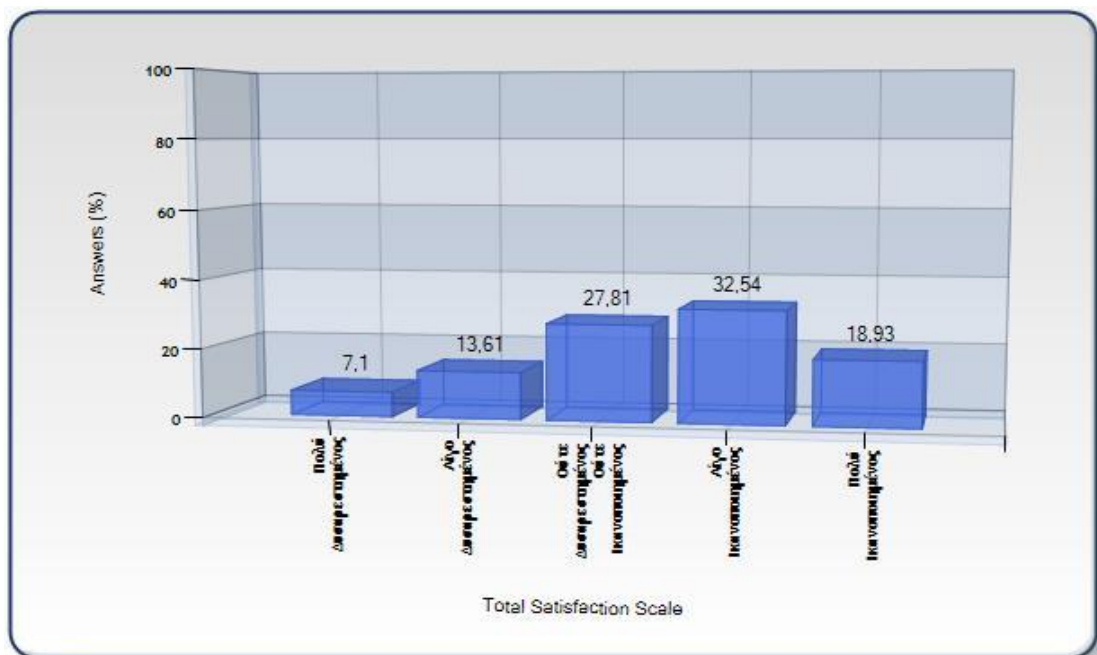
Αντίθετα δυσαρεστημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι από την Αμοιβη και την Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση. Αν τα κριτήρια εμφανίζουν στο μέλλον υψηλότερα επίπεδα σημαντικότητας χωρίς να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης, τότε η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων θα εμφανίσει σημαντικά χειρότερη εικόνα. Αρα είναι τα δύο σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή οι επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά, τα διαγράμματα βελτίωσης συνδυάζουν τους μέσους δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας που παράγονται από τη μέθοδο MUSA. Κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημότια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιτήτων βελτίωσης.



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 21 οι Συνθήκες εργασίας και οι Διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν πρώτη προτεραιότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέψουν τις ενέργειες βελτίωσης σε αυτά τα δύο σημεία.



Διάγραμμα 21: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης

Γενικά οι εργαζόμενοι που είναι λίγο ικανοποιημένοι από την την εργασία τους είναι σε ποσοστό 32,54%, ακολουθούν με ποσοστό 27,81% οι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι ενώ οι υπόλοιποι βαθμοί ικανοποίησης είναι σε μικρότερα ποσοστά.

12.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ

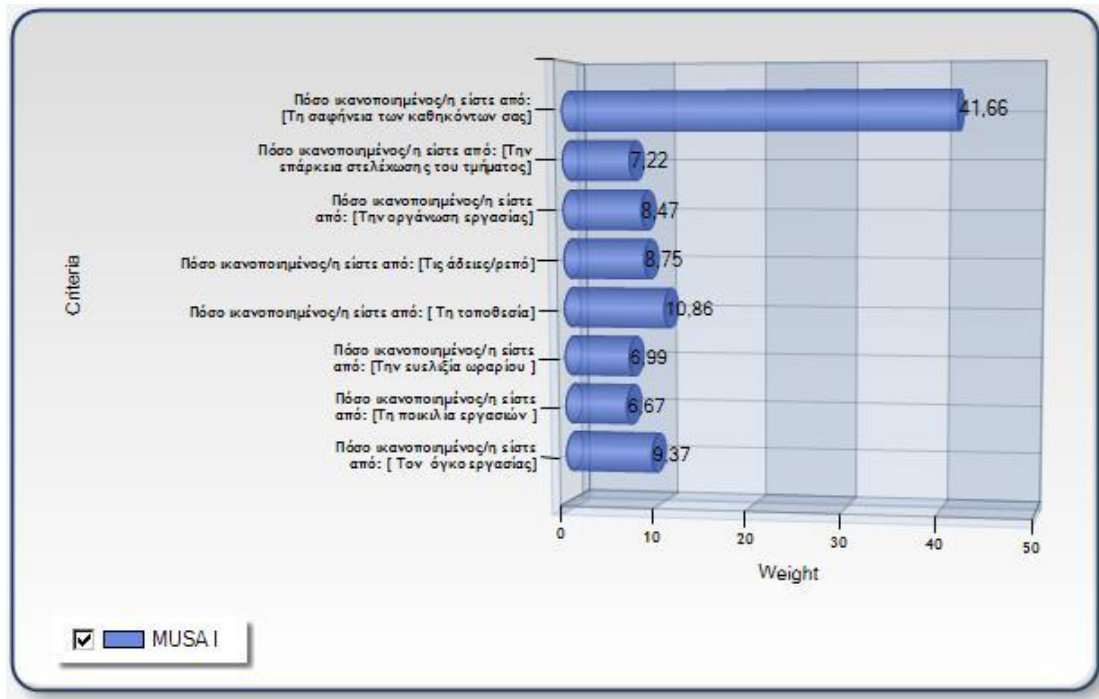
Τα επίπεδα ικανοποίησης που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο για τα βασικά κριτήρια, επιβεβαιώνονται και στην ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης. Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση στα υποκριτήρια υψηλής σημαντικότητας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Εντούτοις, υπάρχουν υποκριτήρια που εμφανίζουν αρκετά χαμηλό βαθμό ικανοποίησης που όμως θεωρούνται λιγότερο σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα. Με την ανάλυση σε επίπεδο υποκριτηρίων είναι δυνατός ο λεπτομερής προσδιορισμός συγκεκριμένων χαρακτηριστικών με σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Ας δούμε με την σειρά το κάθε υποκριτήριο, όπως αυτά παρουσιάζονται παρακάτω.

12.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ

12.4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

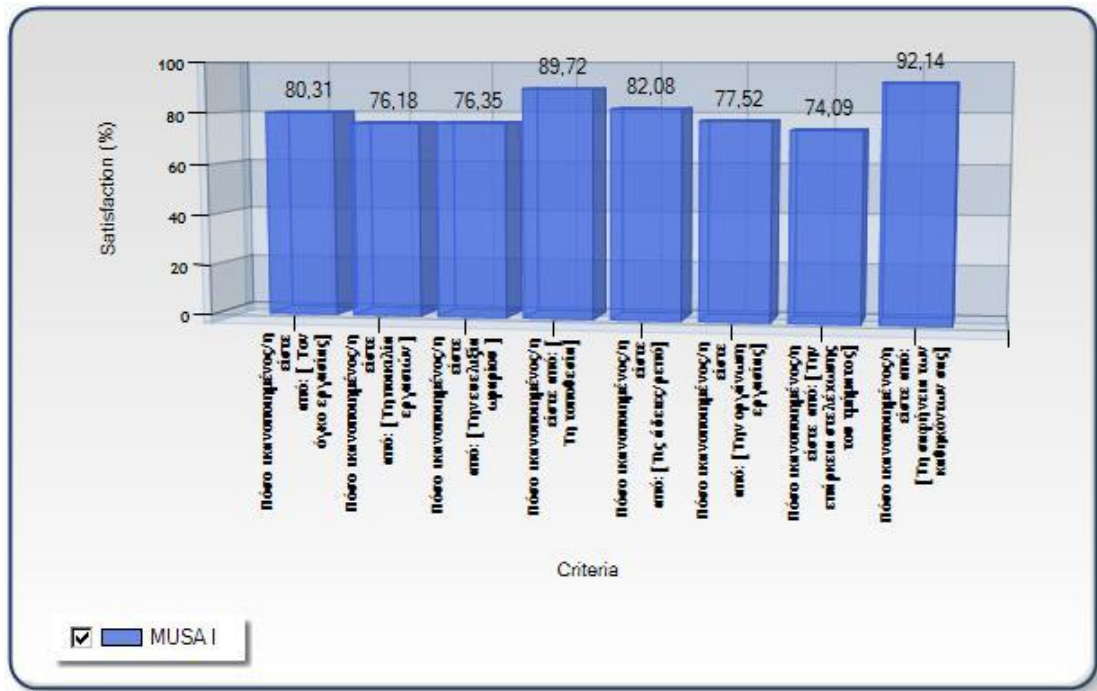
Συνθήκες εργασίας που προσφέρει μια επιχείρηση είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της. Όταν μιλάμε για τις Συνθήκες εργασίας σε μία επιχείρηση, εννοούμε τον όγκο εργασίας,τη ποικιλία εργασιών, την ευελιξία ωραρίου, τη τοποθεσία, τις άδειες/ρεπό, την οργάνωση εργασίας,την επάρκεια στελέχωσης του τμήματος, και τη σαφήνεια των καθηκόντων. Το διάγραμμα 22 μας παρουσιάζει τα βάρη των υποκριτηρίων για τις Συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 22: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Συνθήκες Εργασίας

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα μεγαλύτερη σημασία δίνεται με έντονη διαφορά, στη σαφήνεια των καθηκόντων. Κάθε εργαζόμενος, όπως είναι φυσικό, τον απασχολούν τα καθήκοντά του ώστε να ξέρει ποιες είναι οι αρμοδιότητές του. Τα υπόλοιπα υποκριτήρια έχουν σχεδόν την ίδια βαρύτητα. Συγκεκριμένα, σε δεύτερο βαθμό έρχεται η τοποθεσία. Ακολουθεί ο όγκος εργασίας και στη συνέχεια η οι άδειες/ρεπό, η οργάνωση εργασίας, η επάρκεια στελέξεως του τμήματος και η ευελιξία ωραρίου ενώ λιγότερη σημασία παρατηρούμε ότι δίνεται στην ποικιλία εργασιών. Στη συνέχεια βλέπουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων από κάθε υποκριτήριο.

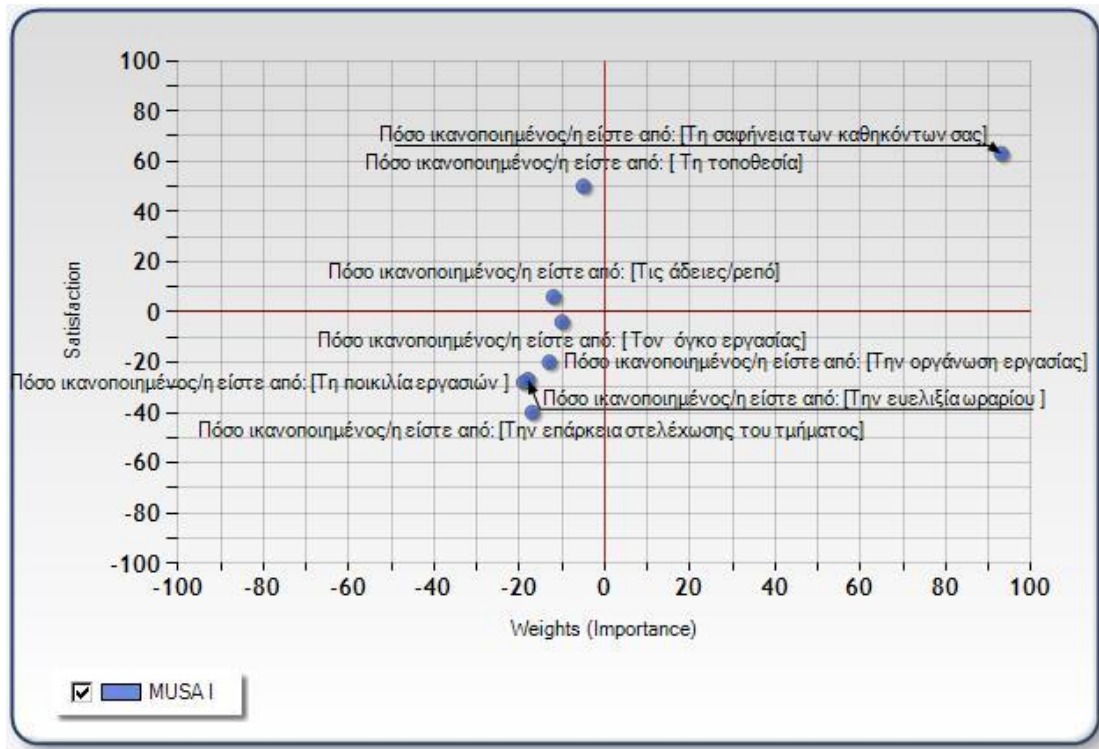
Μεγάλη πάλι εμφανίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων για τη σαφήνεια των καθηκόντων σε ποσοστό 92,14%. Μπορεί πλέον με σιγουρία να διατυπωθεί το ότι οι Συνθήκες εργασίας στις επιχειρήσεις καλύπτουν σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των εργαζομένων τους.



Διάγραμμα 23: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το Κριτήριο Συνθήκες εργασίας

Περισσότερο για την κατανόηση των υποκριτηρίων θα μας βοηθήσουν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.

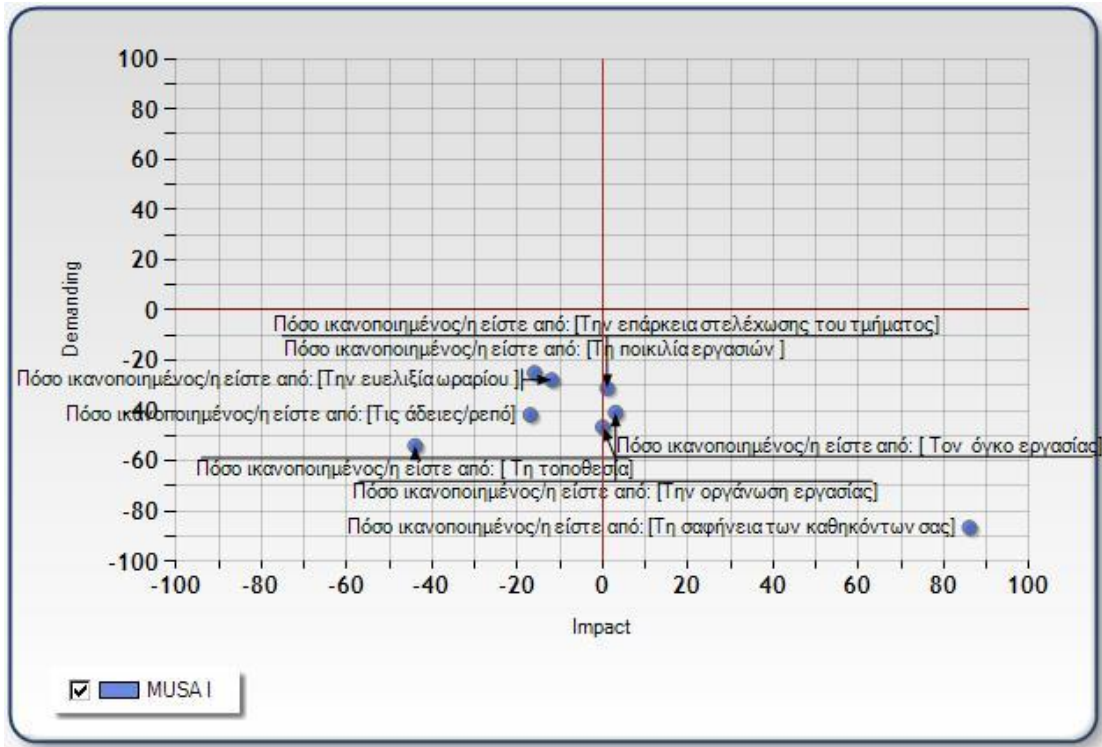
Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι η σαφήνεια των καθηκόντων. Πρόκειται για ένα υποκριτήριο σημαντικό για τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Αυτό θα πρέπει να χαροποιεί τις εταιρίες αλλά σε καμία περίπτωση να μην καθησυχάζονται.



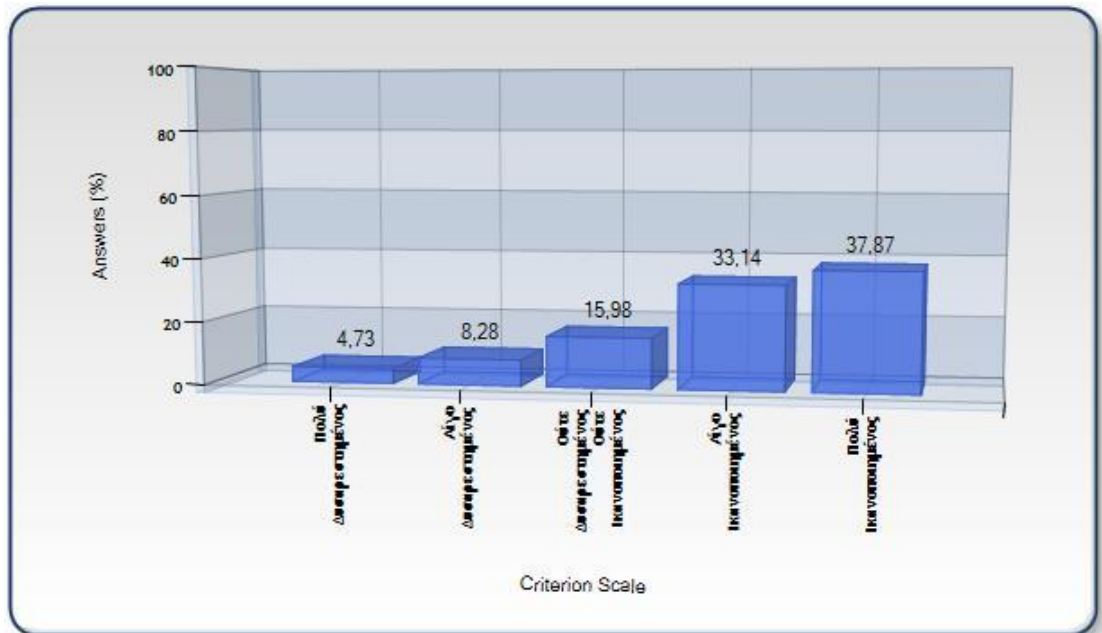
Διάγραμμα 24: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Συνθήκες εργασίας

Με βάση το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγάλη δυσαρέσκεια όσον αφορά τον όγκο εργασίας, την οργάνωση εργασίας, τη ποικιλία εργασιών, την ευελιξία ωραρίου και την επάρκεια στελέχωσης του τμήματος. Τα υπόλοιπα υποκριτήρια είναι θετικά για τις εταιρείες και συνεπώς δεν χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερο βάρος τη συγκεκριμένη περίοδο. Μπορεί όμως εν καιρώ να ασχοληθεί με τη βελτίωση των δεικτών αυτών.

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 25: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Συνθήκες εργασίας

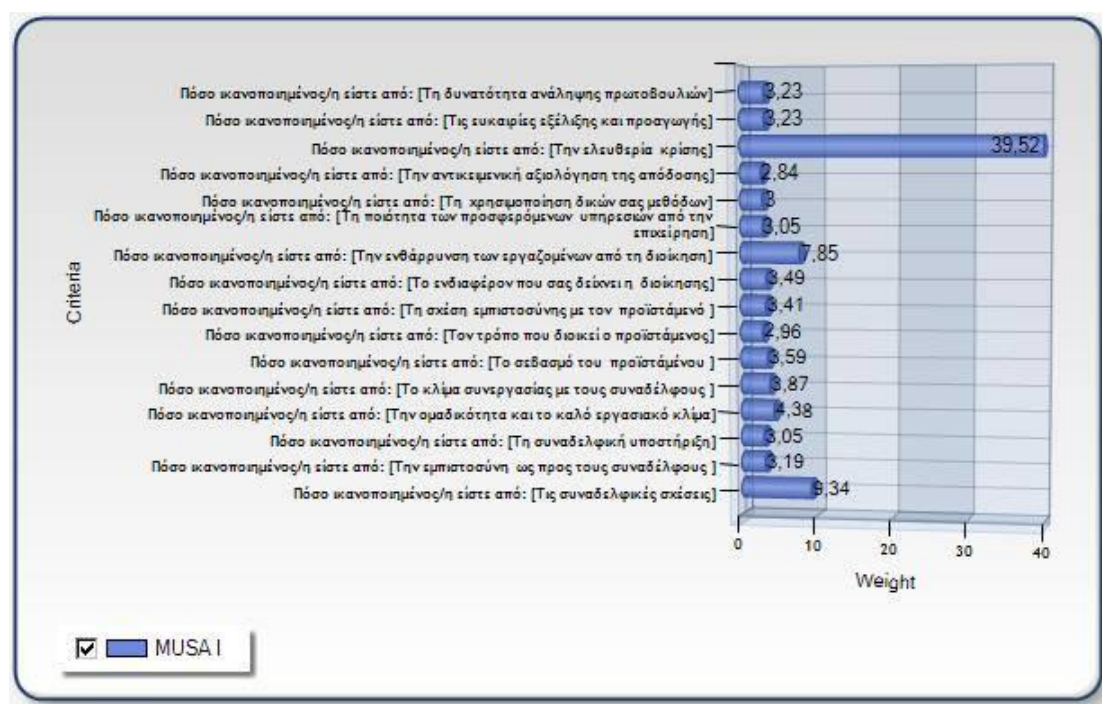


Διάγραμμα 26: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Συνθήκες εργασίας

Οι εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις Συνθήκες εργασίας των εταιριών είναι σε ποσοστό 37,87%, ακολουθούν με ποσοστό 33,14% οι εργαζομενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι ενώ οι δυσαρεστημένοι είναι σε μικρότερα ποσοστά.

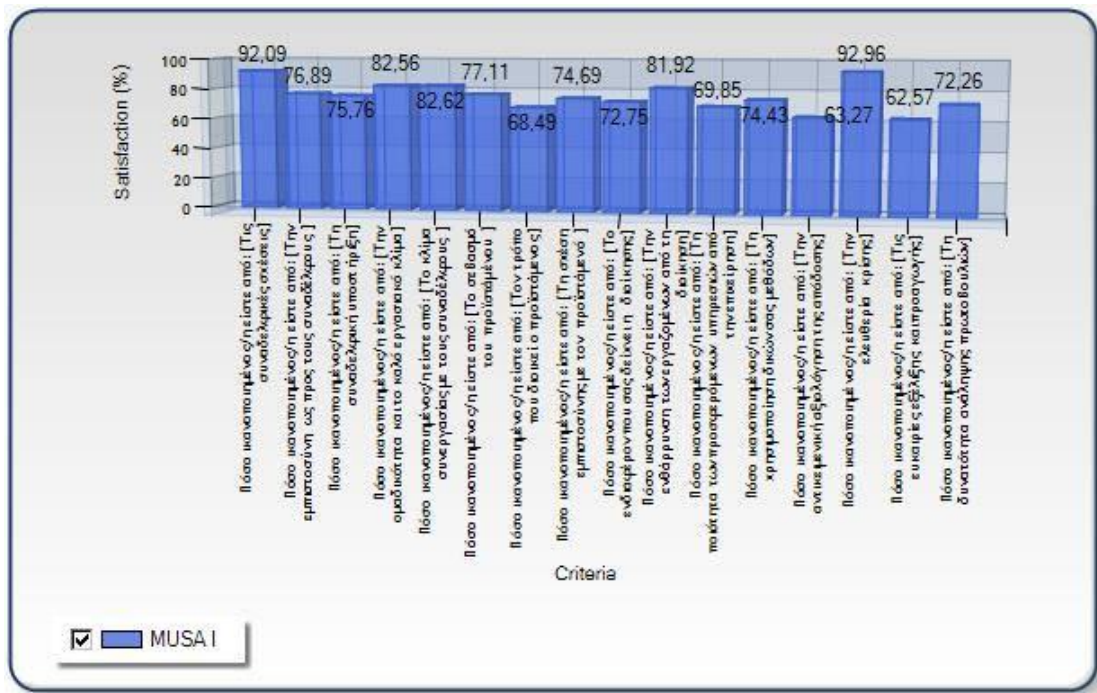
12.4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα μελετήσουμε το κατά πόσο είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά τις Διαπροσωπικές σχέσεις. Το διάγραμμα 14 μας δείχνει τη βαρύτητα των υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις.



Διάγραμμα 27:Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις

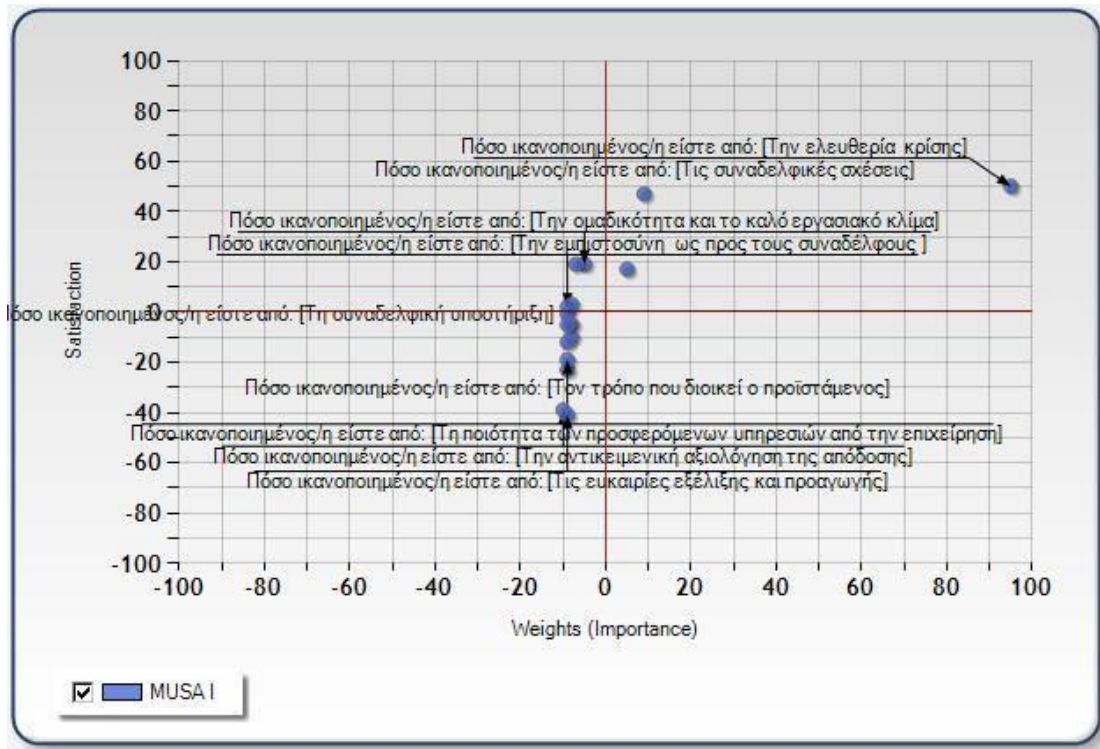
Παρατηρούμε εδώ ότι η μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στην ελευθερία κρίσης με ποσοστό 39,52%. Με μεγάλη ποσοστιαία διαφορά ακολουθούν οι συναδελφικές σχέσεις με ποσοστό 9,34%. Τα υπόλοιπα υποκριτήρια ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό.



Διάγραμμα 28: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις

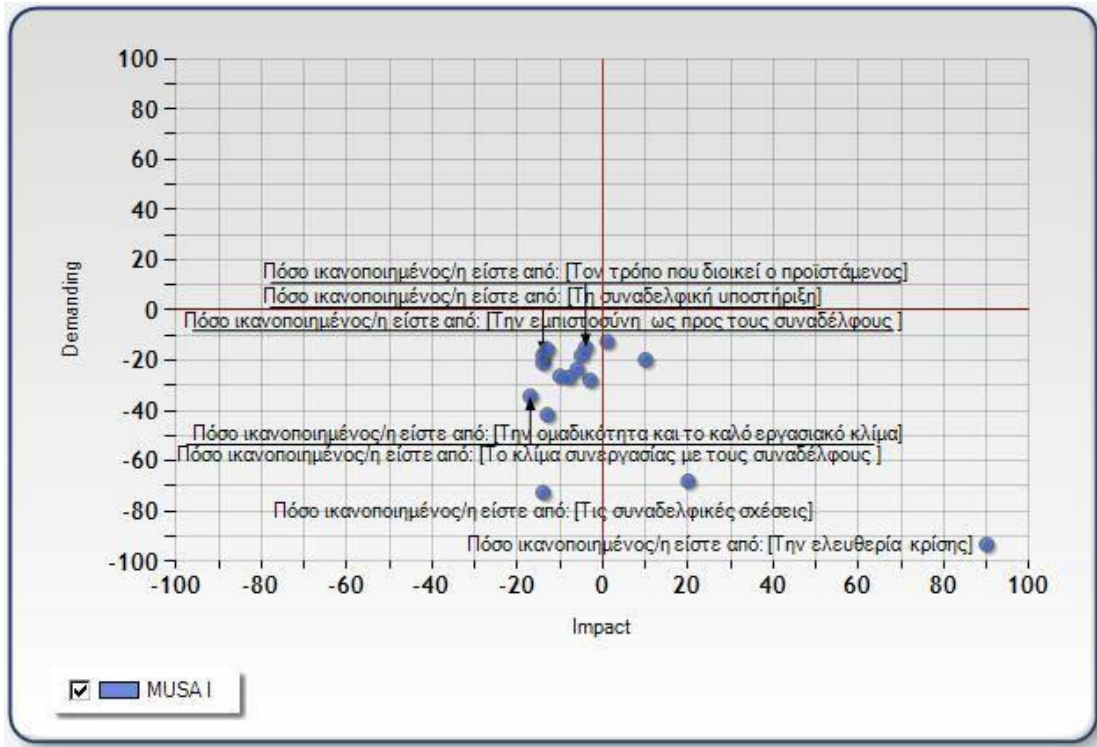
Μικρότερη ικανοποίηση φαίνεται να έχουν στο υποκριτήριο τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής με ποσοστό 62,57% και την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης με ποσοστό 63,27%. Στα σημεία αυτά οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι, αν και δεν δίνουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτά τα υποκριτήρια.

Το διάγραμμα δράσης μας βοηθάει να κατανοήσουμε περισσότερο τα όσα αναφέραμε παραπάνω. Στη περιοχή δράσης δεν υπάρχει κάποιο υποκριτήριο γεγονός που δείχνει ότι ακόμα και σε υποκριτήρια που η απόδοση είναι χαμηλή, η σημαντικότητα αυτών για τους εργαζόμενους δεν είναι τόσο μεγάλη ώστε να επηρεάσει τη συνολική τους ικανοποίηση. Παρατηρούμε επίσης ότι οι εταιρίες παρουσιάζουν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο υποκριτήριο της ελευθερίας κρίσης

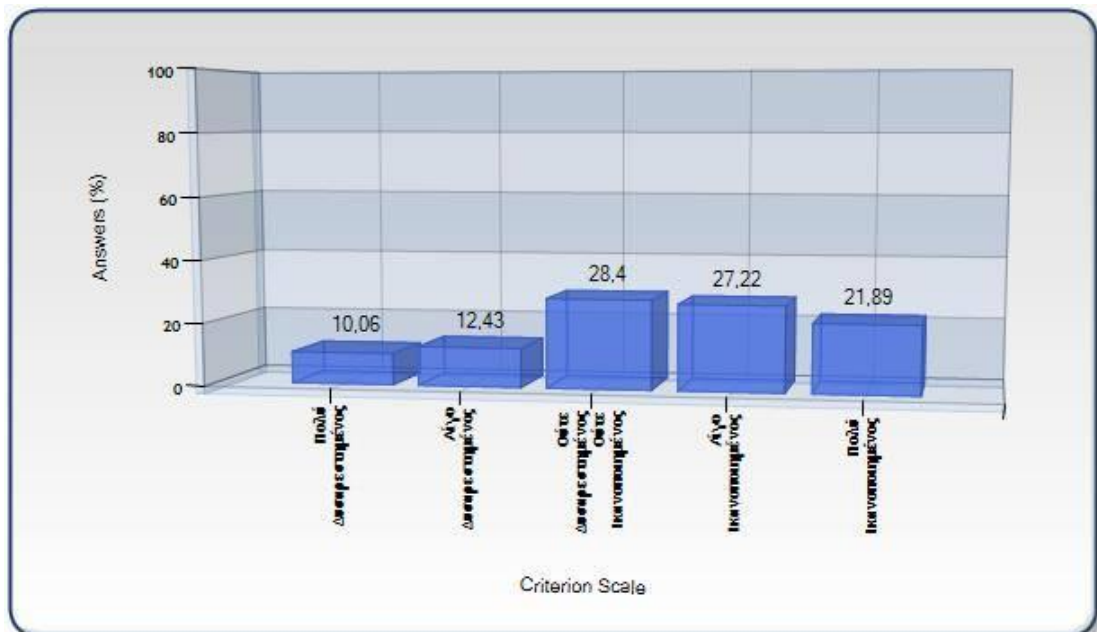


Διάγραμμα 29: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις

Όπως φαίνεται και πιο κάτω, στο διάγραμμα βελτίωσης, οι εταιρίες θα πρέπει να δώσουν βάρος και να βελτιώσουν στο υποκριτήριο που αφορούν την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης, τη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση, το τρόπο που διοικεί ο προϊστάμενος καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι μεν ιδιαίτερα απαιτητικοί αλλά ταυτόχρονα αποτελούν κριτήρια με μεγάλη αποτελεσματικότητα, γεγονός που μας δείχνει ότι μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων χωρίς μεγάλη προσπάθεια. Εξίσου προσεκτικοί θα πρέπει να είναι με τη συναδελφική υποστήριξη, καθώς σε αυτό το υποκριτήριο οι εργαζόμενοι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Έτσι σε περίπτωση που η σημαντικότητα του κριτηρίου αυτού ενισχυθεί, τότε θα επηρεαστεί αρνητικά και η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.



Διάγραμμα 30: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Διαπροσωπικές σχέσεις

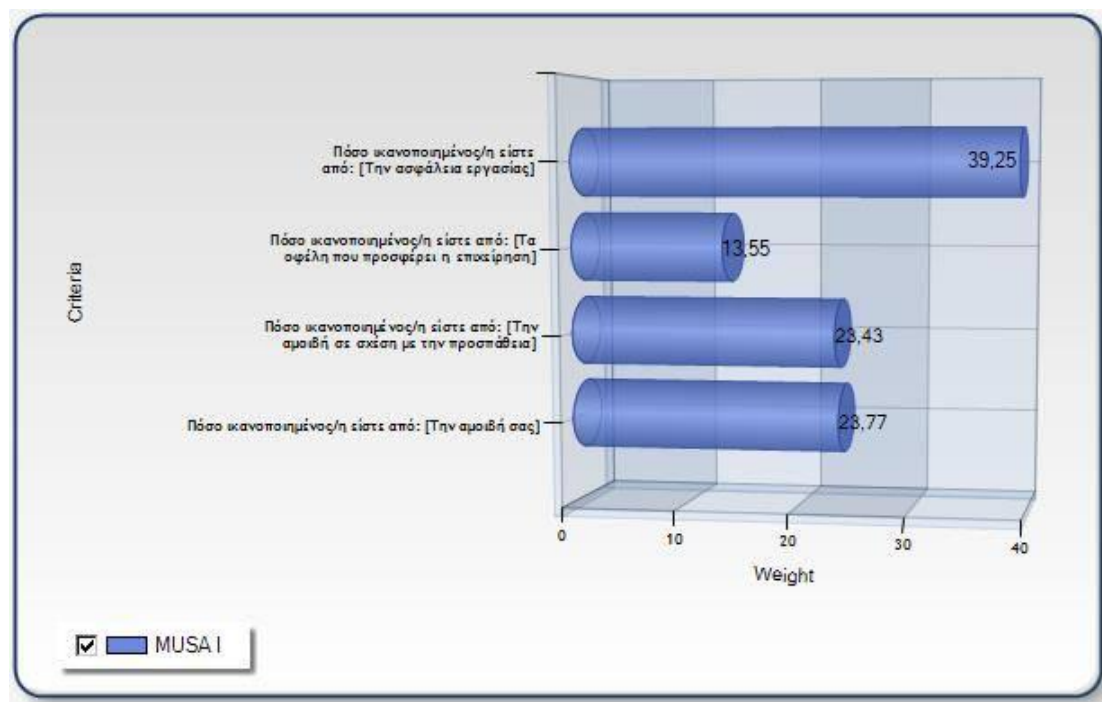


Διάγραμμα 31: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης διαπροσωπικών σχέσεων

Οι εργαζόμενοι που δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από τις Διαπροσωπικές σχέσεις είναι σε ποσοστό 28,4%, ακολουθούν με ποσοστό 27,22% οι λίγο ικανοποιημένοι ενώ οι δυσαρεστημένοι είναι σε μικρότερα ποσοστά.

12.4.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΜΟΙΒΗ

Η Αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ίσως ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια αυτών, προκειμένου να καταλήξουν στο βαθμό ικανοποίησής τους από την επιχειρησή τους. Όσο σημαντικά και αν είναι τα υπόλοιπα κριτήρια, το αν οι εργαζόμενοι μένουν τελικά ικανοποιημένοι ή όχι από την εταιρία τους θα εξαρτηθεί σε έναν μεγάλο βαθμό από την αμοιβή τους.

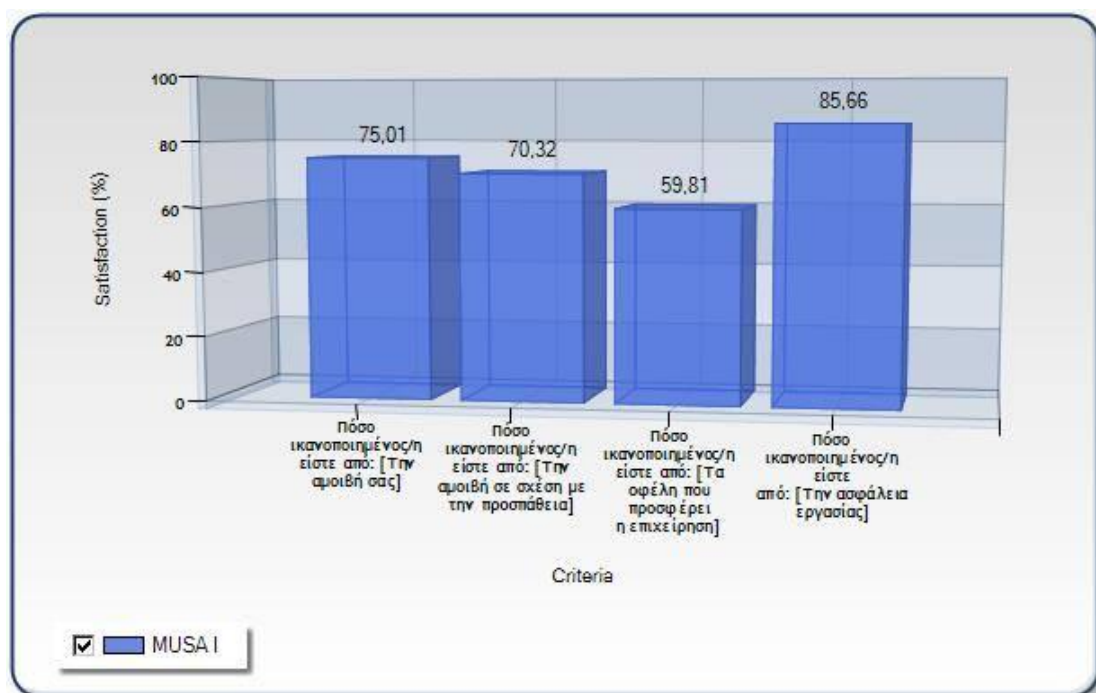


Διάγραμμα 32: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή

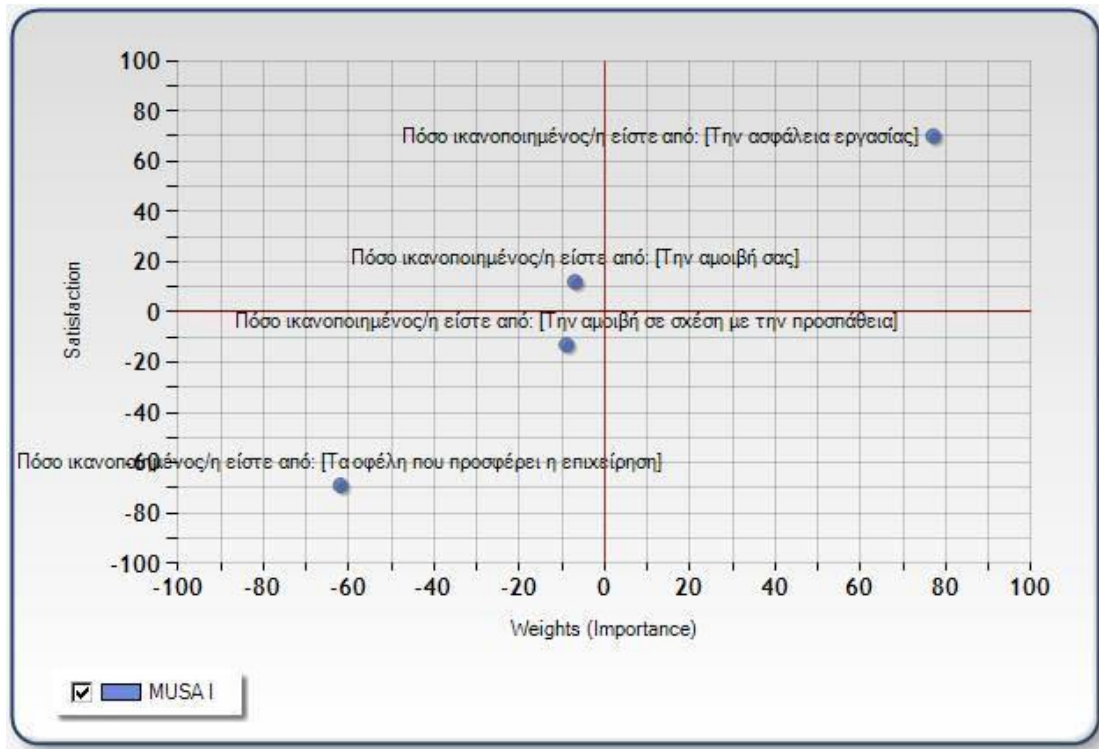
Σύμφωνα με το διάγραμμα του βάρους των υποκριτηρίων καταλαβαίνουμε ότι μεγάλη σημασία δίνουν οι εργαζόμενοι στο υποκριτήριο της Ασφάλεια εργασίας που τους προσφέρονται με ποσοστό 39,25%.

Σε δεύτερο επίπεδο, αρκετά σημαντικό είναι για αυτούς το κριτήριο της Αμοιβής τους, με ποσοστό 23,77%, ενώ λίγο πιο χαμηλά, με ποσοστό 23,43% έως 13,55% συναντάμε τα υπόλοιπα υποκριτήρια.

Όπως μας δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα, οι εργαζόμενοι όχι μόνο δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα κριτήρια αυτά (την ασφάλεια εργασίας, την αμοιβή σας) φαίνεται όμως να είναι και ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από αυτά, σε ποσοστό 85,66% και 75,01% αντίστοιχα. Σε ένα γενικότερο επίπεδο οι εργαζόμενοι δείχνουν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι σε όλα τα υποκριτήρια με τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρησή τους να έχει το μικρότερο ποσοστό (59,81%).

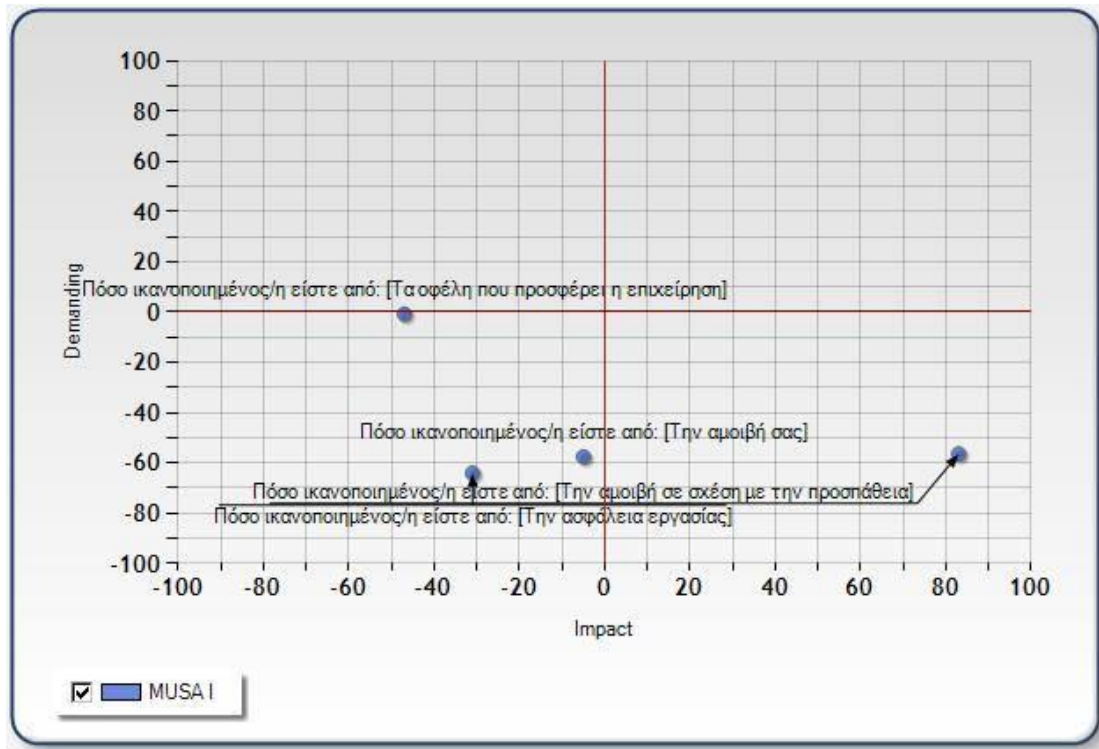


Διάγραμμα 33: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή



Διάγραμμα 34: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή

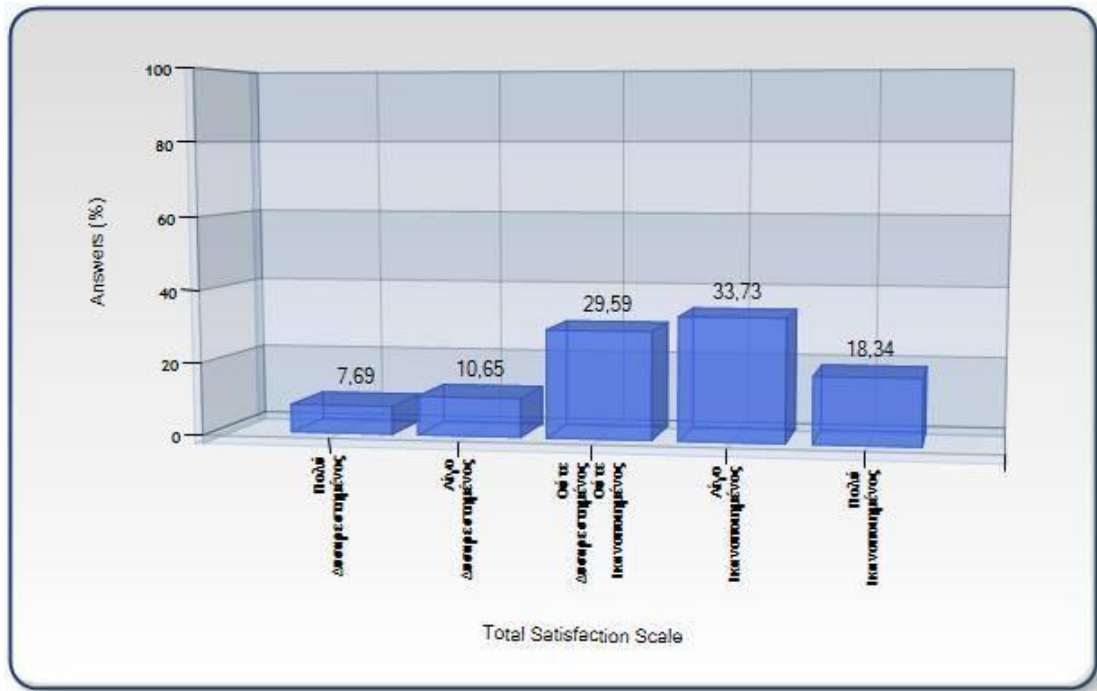
Βλέποντας το διάγραμμα δράσης μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εργαζομένων φαίνεται να κατέχει το υποκριτήριο της Ασφάλεια εργασίας που τους προσφέρονται, καθώς και αυτό της Αμοιβής. Σε οριακό επίπεδο, συναντάμε στη περιοχή δράσης το υποκριτήριο της Αμοιβής σε σχέση με την προσπάθεια. Σε αυτό το σημείο οι Εταιρίες καλούνται να δράσουν άμεσα προκειμένου να διασφαλίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους στο κριτήριο της Αμοιβής.



Διάγραμμα 35: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αμοιβή

Πιο συγκεκριμένα, άμεση προτεραιότητα των Οργανισμών θα πρέπει να είναι η βελτίωση του υποκριτηρίου των Ασφάλειας εργασίας και οριακά σε δεύτερη προτεραιότητα να βελτιώσουν την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια.

Γενικά, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και να στοχεύουν στη βελτίωση όλων των υποκριτηρίων της Αμοιβής, αν θέλουν να διατηρήσουν, αν όχι και να βελτιώσουν ακόμα, τη θέση τους στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στο κριτήριο αυτό αποδεικνύεται ότι έχουν υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες.

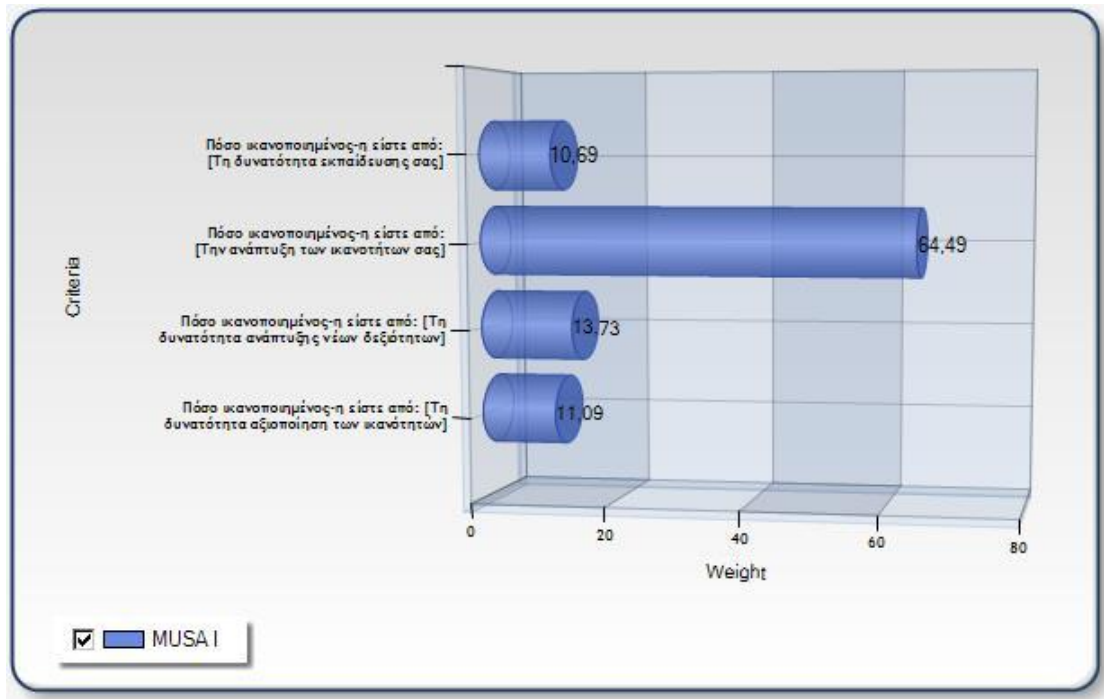


Διάγραμμα 36: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Αμοιβή

Οι χρήστες που είναι λίγο ικανοποιημένοι από την αμοιβή των εταιριών τους είναι σε ποσοστό 33,73%, ακολουθούν με ποσοστό 29,59% οι εργαζόμενοι που δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι ενώ οι δυσαρεστημένοι είναι σε μικρότερα ποσοστά.

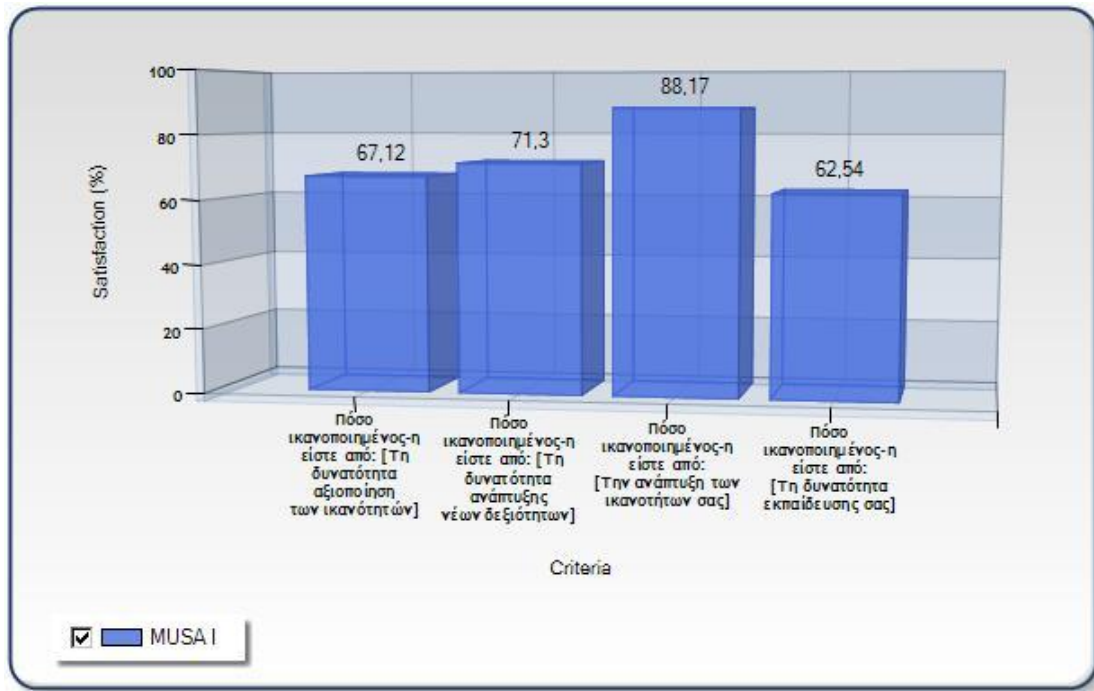
12.4.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τέλος συναντάμε το κριτήριο της αξιοποίησης ικαντήτων-εκπαίδευση. Το διάγραμμα 27 μας δείχνει τη βαρύτητα των υποκριτηρίων του κριτηρίου αξιοποίησης ικαντήτων-εκπαίδευση.



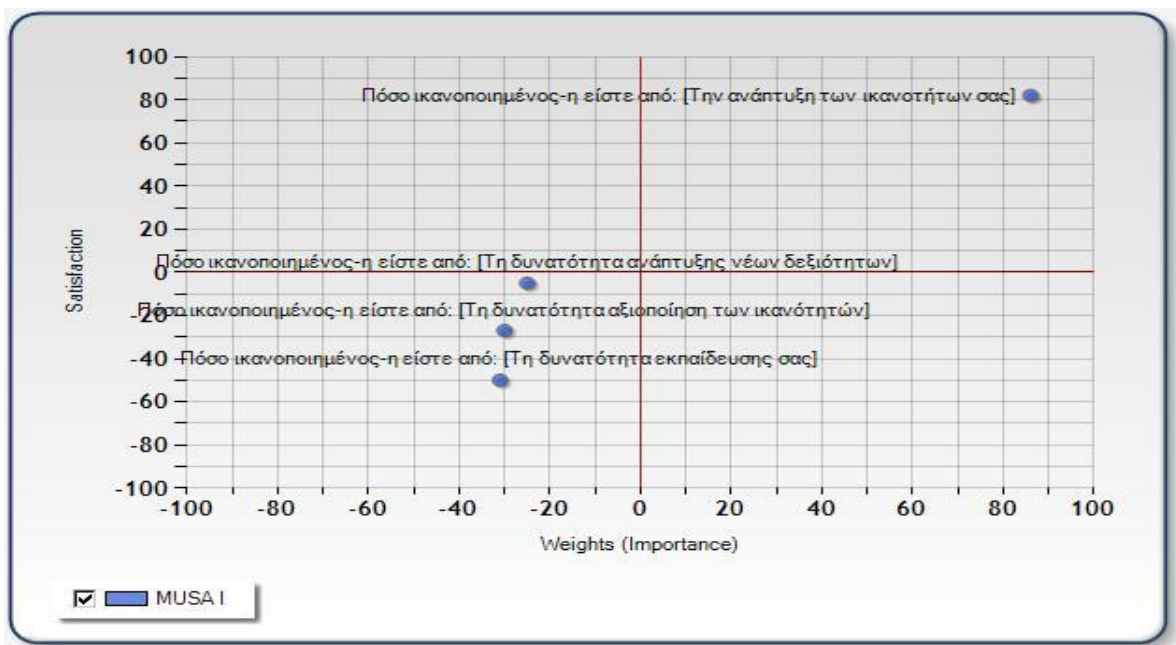
Διάγραμμα 37: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση

Το ποσοστό βαρύτητας σε αυτό το υποκριτήριο αγγίζει το 64,49% ενώ πολύ χαμηλά βρίσκονται τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Οι εταιρείες φαίνεται να κινούνται πολύ καλά σε όλα τα υποκριτήρια καθώς βλέπουμε ότι για τους εργαζομένους είναι σημαντική η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και η δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και σε αυτό το υποκριτήριο είναι σημαντικό ότι είναι ικανοποιημένοι αφού το ποσοστό ικανοποίησης αγγίζει το 88,17% και 71,3% αντίστοιχα.

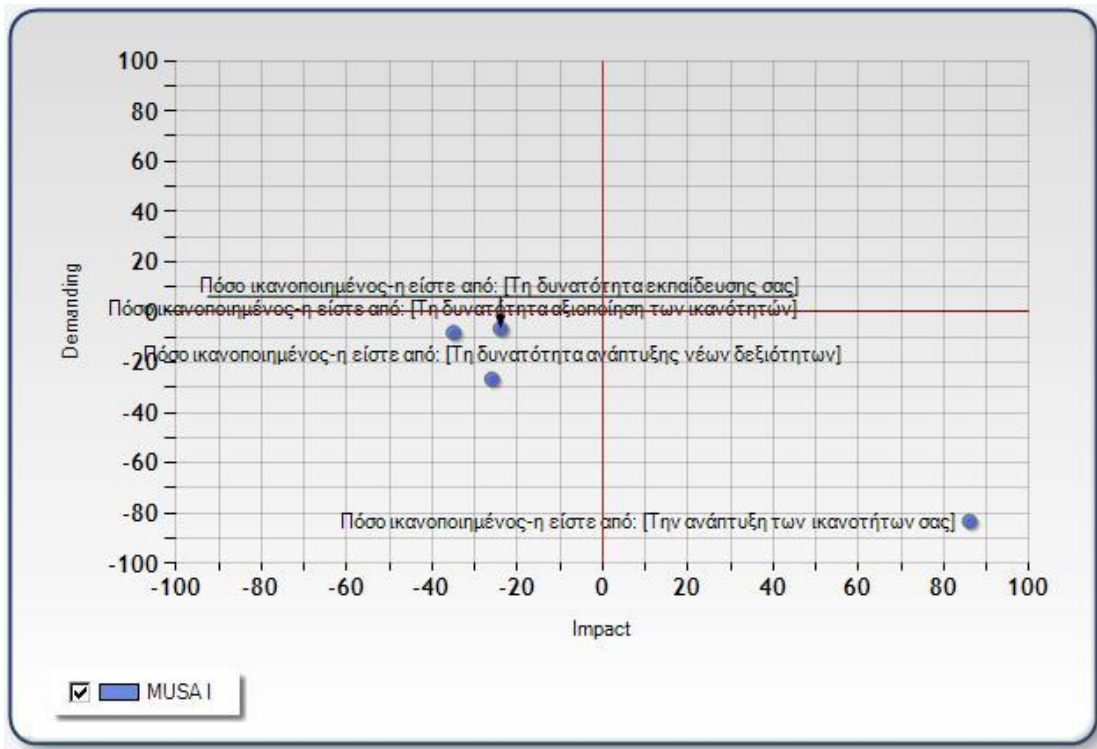


Διάγραμμα 38: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση

Ακολουθούν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης αντίστοιχα:



Διάγραμμα 39: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση



Διάγραμμα 40: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση

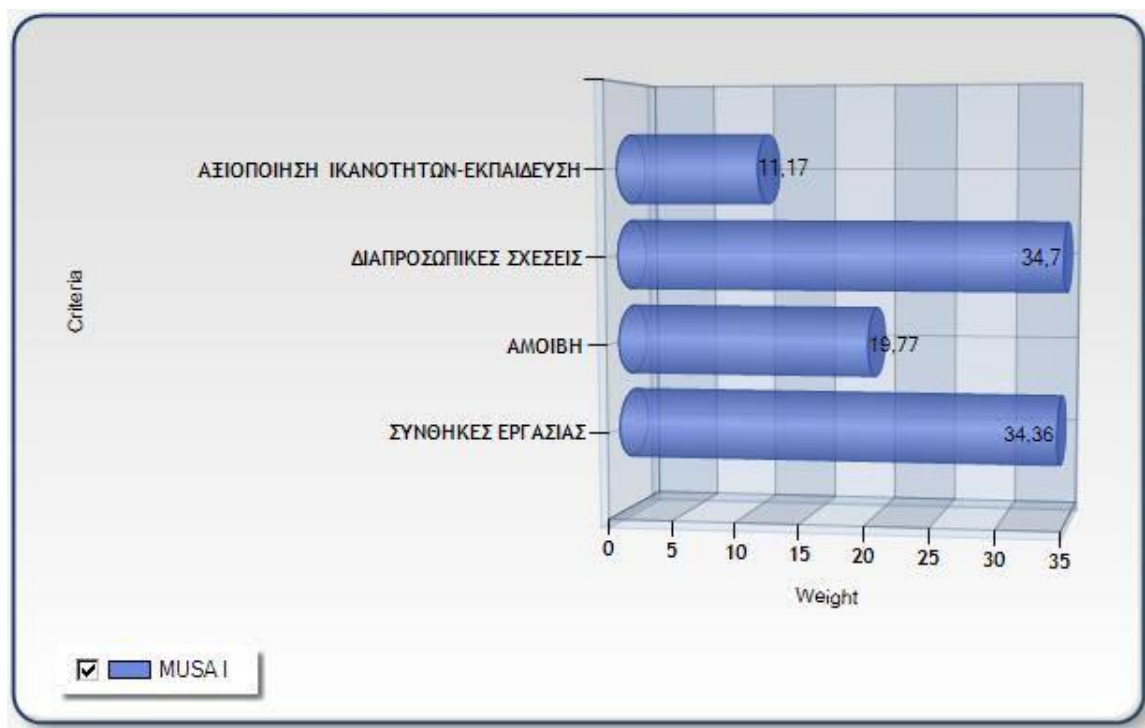


Διάγραμμα 41: Διάγραμμα συνολικής ικανοποίησης Αξιοποίησης ικανοτήτων-εκπαίδευση

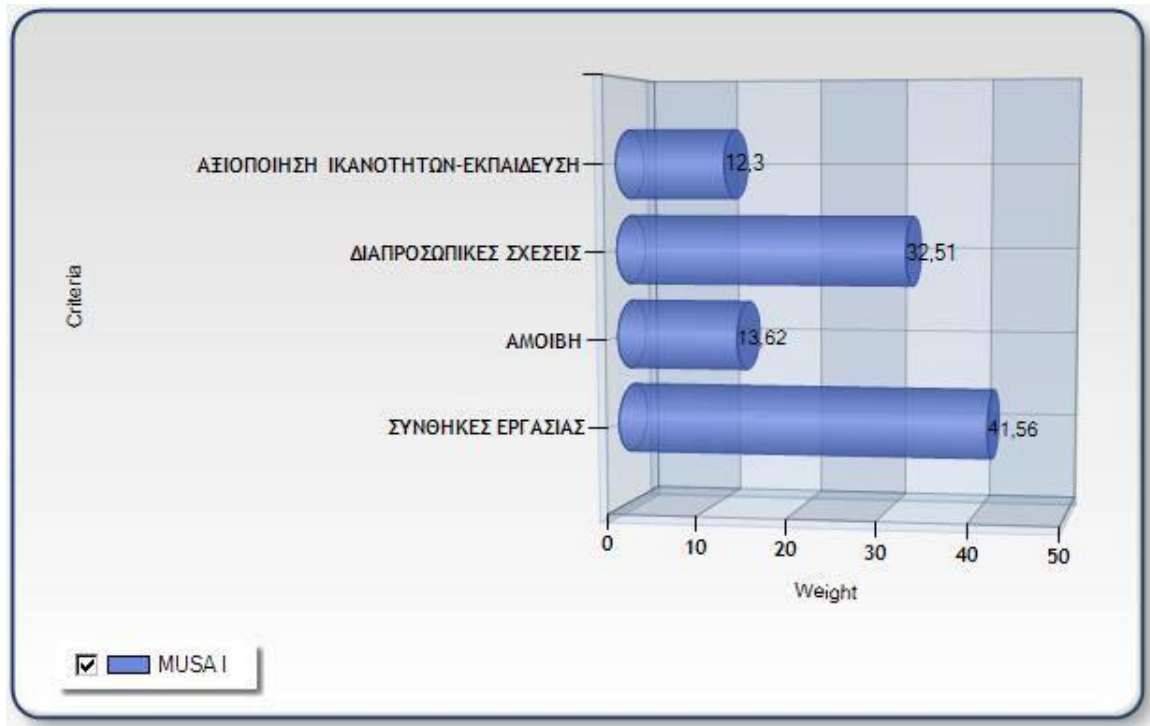
Στην αξιοποίηση ικαντήτων-εκπαίδευση παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που είναι λίγο ικανοποιημένοι και οι εργαζόμενοι που είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι έχουν ποσοστά 30,77% και 26,63% αντίστοιχα. Ακολουθούν με ποσοστό 23,67% οι πολύ ικανοποιημένοι ενώ οι δυσαρεστημένοι είναι σε μικρότερα ποσοστά.

12.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΜΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όπως παρατηρούμε και στα δύο διαγράμματα οι εργαζόμενοι των δημοσίων επιχειρήσεων δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις με ποσοστό 34,7% ενώ οι εργαζόμενοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις συνθήκες εργασίας με ποσοστό 41,56%. Ωστόσο, και στα δύο είδη επιχειρήσεων η αξιοποίηση ικανοτήτων-εκπαίδευση είναι μικρότερης σημασίας σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια.

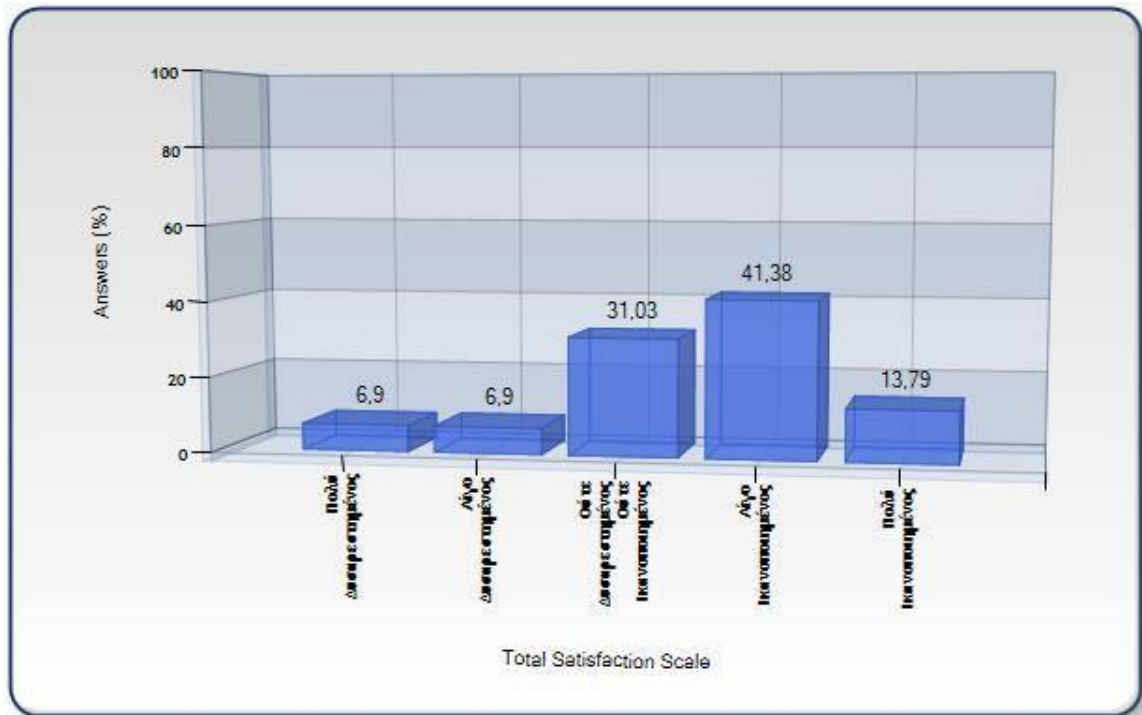


Διάγραμμα 42: Βάρη της δημόσιας επιχείρησης

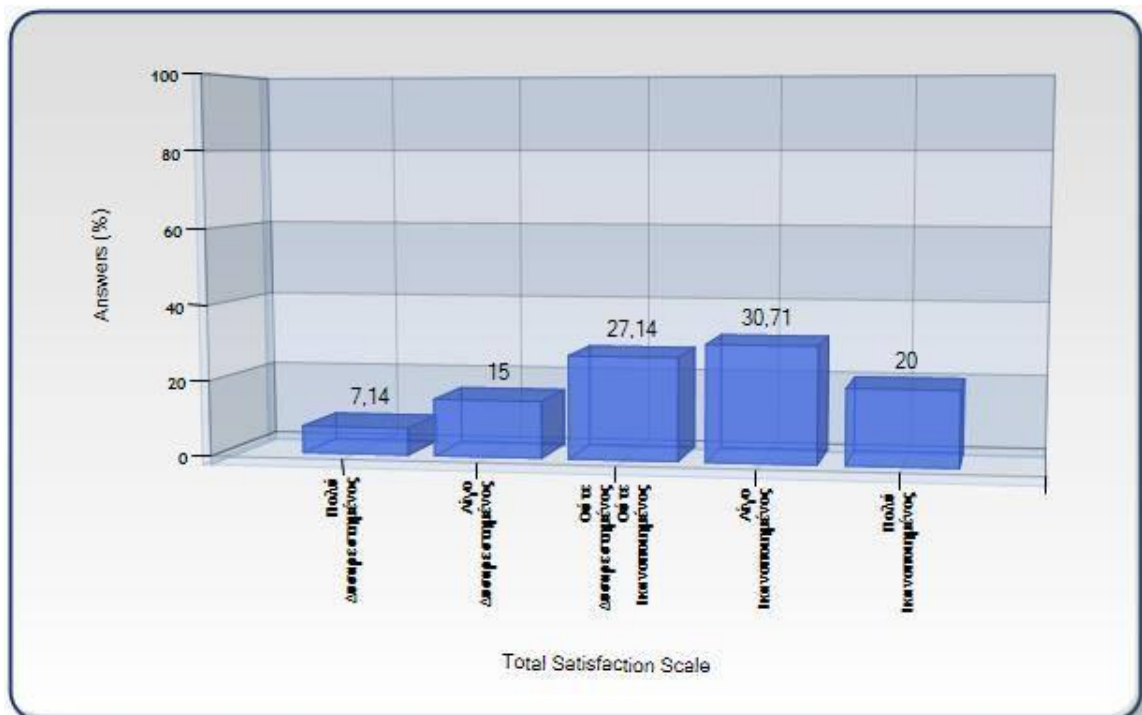


Διάγραμμα 43: Βάρη της ιδιωτικής επιχείρησης

Από τα διαγράμματα συνολικής ικανοποίησης διαπιστώνουμε ότι και στα δύο είδη επιχειρήσεων το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού είναι λίγο ικανοποιημένοι με ποσοστά 41,38% για τις δημόσιες και 30,71 για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το χαμηλότερο ποσοστό είναι πολλοί δυσαρεστημένοι.



Διάγραμμα 44: Συνολική ικανοποίηση Δημόσιας επιχείρησης



Διάγραμμα 45: Συνολική ικανοποίηση Ιδιωτικής επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

13.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβαλίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), Management Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός
- Δήμου Ν., (1999), Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις Ελλην
- Ζαβλανός Μύρων Μ., (2002), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις κριτική, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. Κ., (2002) Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιωτική έκδοση 6
- Κανελλόπουλος, Ξυροτύρη, Κουφίδου(1985),Θέματα Διοίκηση Προσωπικού εκδόσεις Ευρώτυπ Α.Ε.
- Κουτρούκης, Θ., (2011)," *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις*" ,Αθήνα
- Λαδόπουλος Ι., (1995), Θέματα Διοίκηση Προσωπικού εκδόσεις Σμπίλιας
- Λαλούμης, Δ., & Ρούπας, Β., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Μαρκοβιτς Γιάννης, (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού , Παρακίνηση- εξουσία, Εκδόσεις: Univercity studio press
- Μουζά –Λαζαρίδη Άννα – Μαρία Μουζά –Λαζαρίδη,(2006), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
- Ντάνος Αναστάσιος, Ειρήνη Σαμαντά, (2015), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων , Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Ξένος Δ., (2003), Σ υστήματα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, Αθήνα: Παπαζήση

- Ευροτύρη Κουφίδου Σ., (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβαλλον, εκδόσεις Ανικούλα
- Ευροτύρη Κουφίδου Σ., (1997) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Ευροτηρη-Κουφιδου, (2010), Διοικηση Ανθρωπινων Πορων, Εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πατρινός Δημήτριος Θ., Αναστάσιος Αναστασίου, (2005), Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση
- Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ. (1998), Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα.
- Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Rosili
- Φαναριώτης,(1997), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks

13.2 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong Michael , Helen Murlis, **Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**, , Hay Group
- Beardwell Prof Ian, Len Holden,(1997), *Stock Image Human Resource Management: A Contemporary Perspective*
- Bohlander George W., Scott Snell,(2004), *Managing human resources*,
- Brewster C. (1994), **“European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?”** in P. Kirkbride (ed.), *“Human Resource Management in Europe”*, Routledge, London.
- Randall S. Schuler, Vandra L. Huber, 1993, *Personnel and Human Resource Management*

- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1987-1989) ,Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive
- Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, (2006), Human Resource Management International Perspectives, South-Western
- Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, (2000), Human Resources: a Partnership Perspective, , South-Western
- Sloan D. B.,(2000), Identifying and Developing High Potential Talent: A Succession Management Methodology
- Werther William B., (1996), Human Resources and Personnel Management

13.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

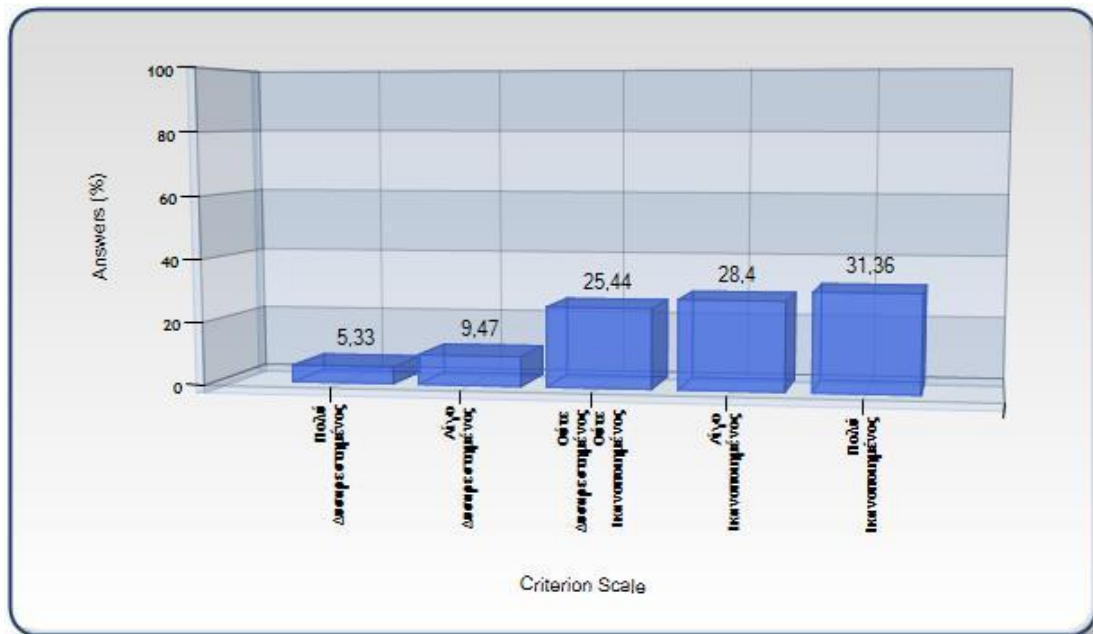
- <http://www.adecco.gr/el-gr/Default.aspx>
- <http://www.ceridian.com/index.html>
- <http://dialogoi.enet.gr>
- <http://www.arisnotis.gr>
- <http://www.sigmalive.com>
- <http://www.expertsacademy.gr>
- <https://scholar.google.gr/?hl=el>
- <http://thetrainingthinking.com>

13.4 ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

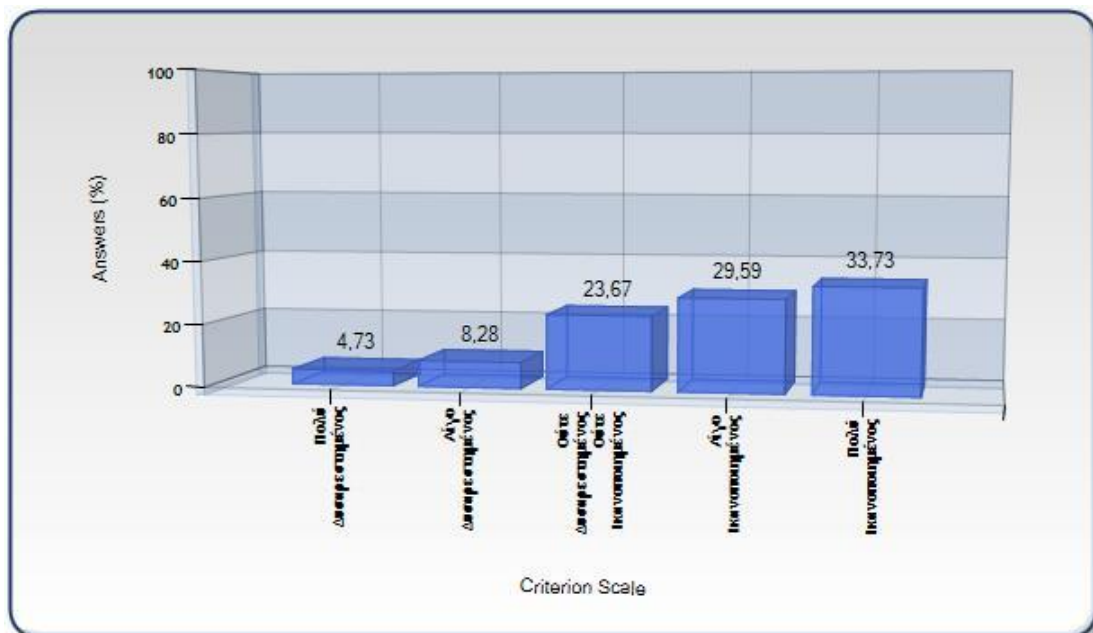
- Βεντούρη Αγγελική Γ., (2005), Πτυχιακή Εργασία: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο
- Γεωργίου Ευανθία, (2003-2004), Πτυχιακή Εργασία: Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου της πληροφορίας κατά την οικονομική ύφεση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας

- Καραγεώργου Ναυσικά, (2008), Πτυχιακή Εργασία: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων στο Δημόσιο Τομέα, Πανεπιστήμιο Πατρών-Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Μπόσια Σοφία, (2005), Πτυχιακή Εργασία: Ο ρόλος των Ψυχομετρικών Τεστ και της Συνέντευξης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης
- Παναγιωτίδου Αποστολίνα, (2012), Πτυχιακή Εργασία: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Σύγχρονων Επιχειρήσεων-Οργανισμών, Τ.Ε.Ι Σερρών – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Παπαδά Μαρία Χ., (2010), Πτυχιακή Εργασία: Επιλογή και προσέλκιση νεοεισερχόμενων στελεχών: έρευνα γνώμης μεταπτυχιακών φοιτητων στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Πειραιά- Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Στυλιανός Νίκος, (2011), Πτυχιακή Εργασία: Εκπαίδευση προσωπικού: Κόστος ή επένδυση, Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Ψαράς Ιωάννης, (2005), Πτυχιακή εργασία: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο, Ε.Μ.Π

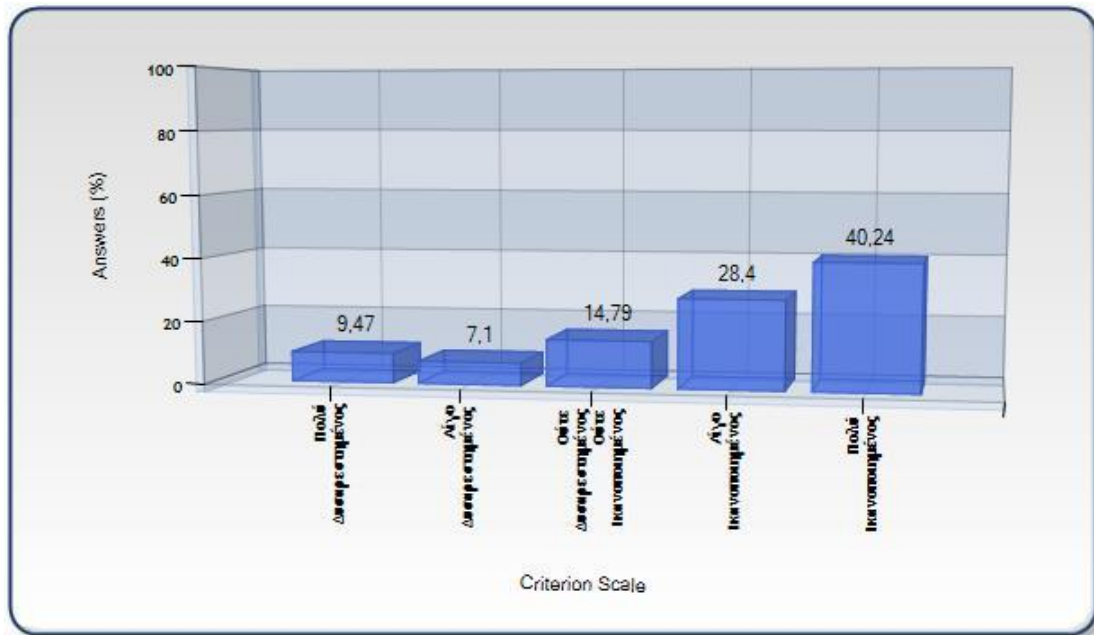
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



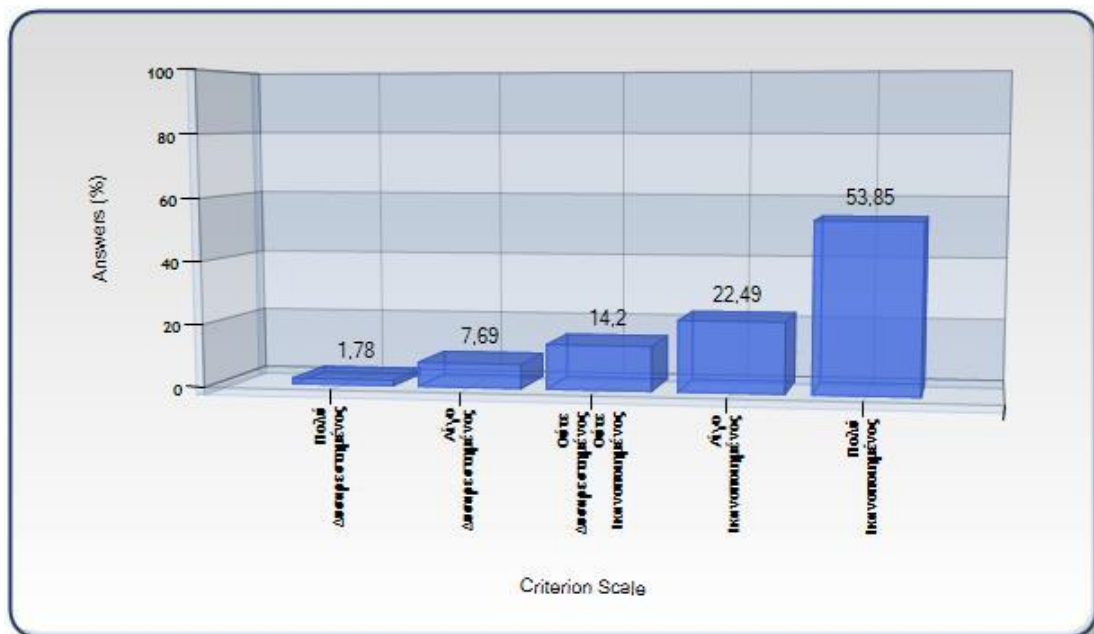
Διάγραμμα 46: Ικανοποίηση από τον όγκο εργασίας



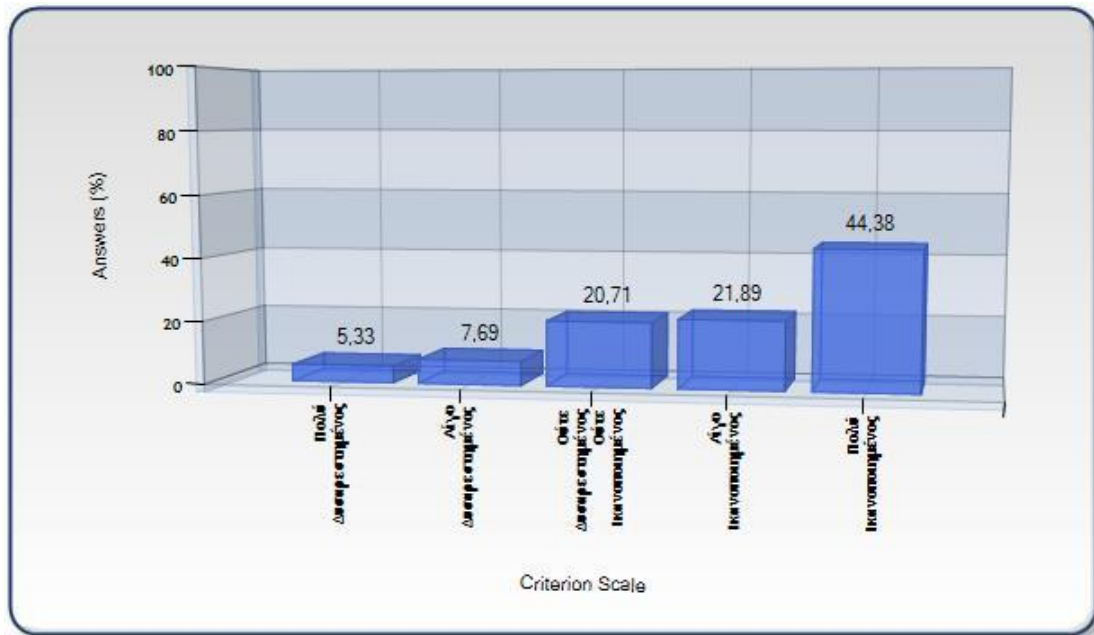
Διάγραμμα 47: Ικανοποίηση από τη ποικιλία εργασιών



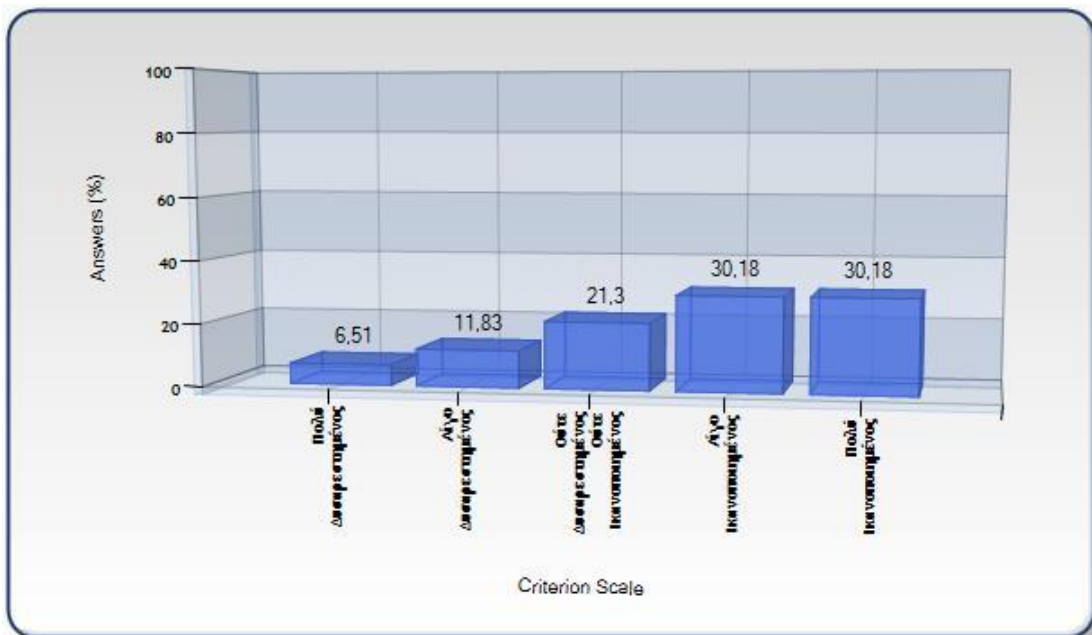
Διάγραμμα 48: Ικανοποίηση από την ευελιξία ωραρίου



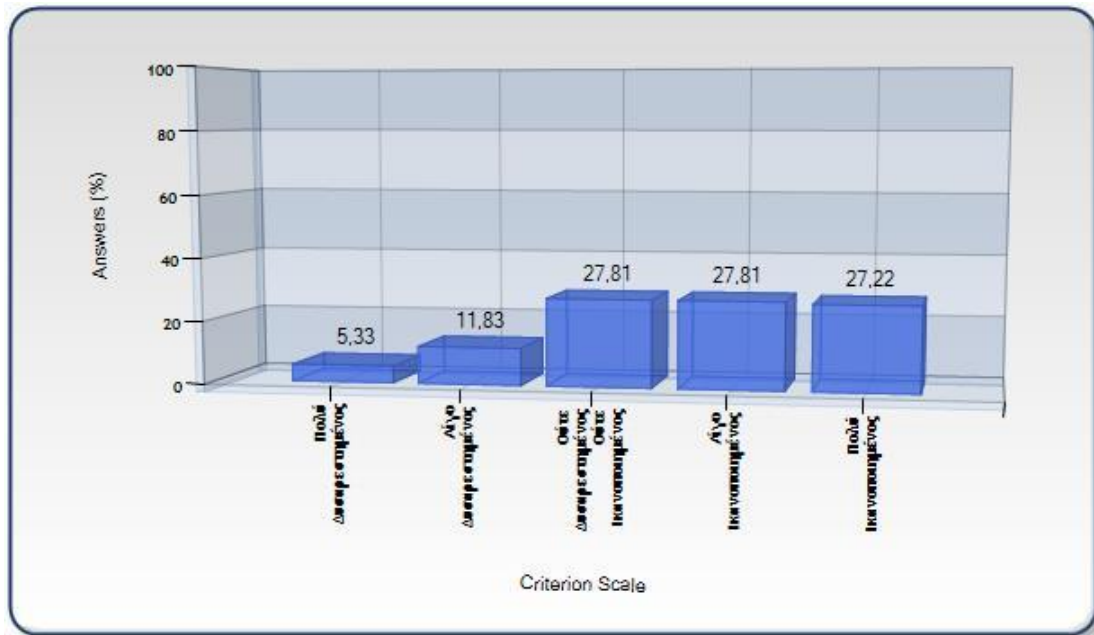
Διάγραμμα 49: Ικανοποίηση από τη τοποθεσία



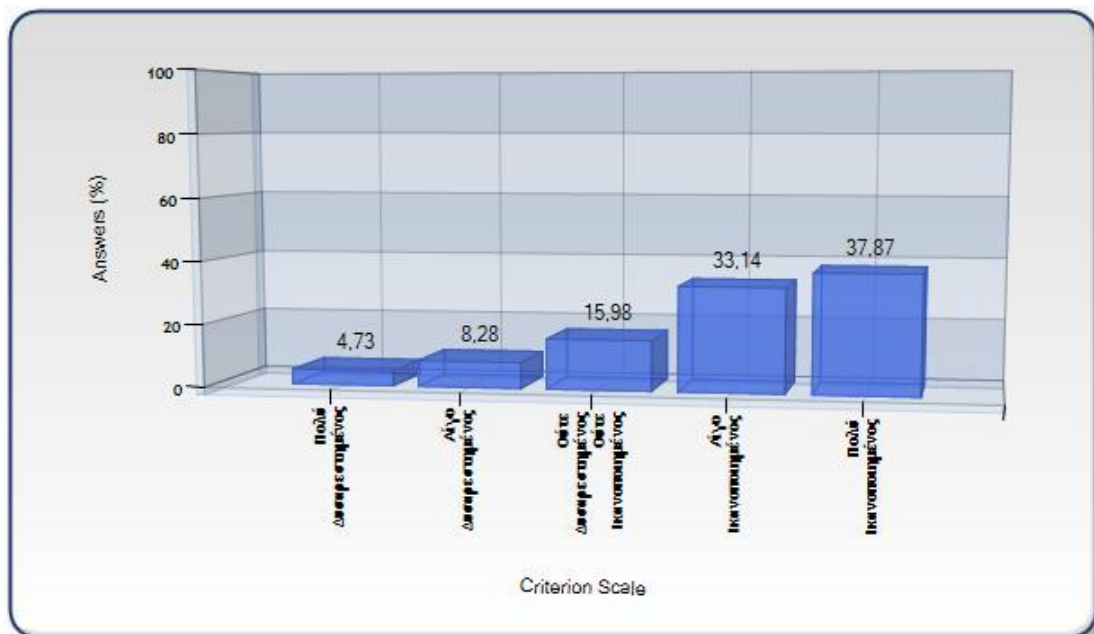
Διάγραμμα 50: Ικανοποίηση από τις άδειες/ρεπό



Διάγραμμα 51: Ικανοποίηση από την οργάνωση εργασίας

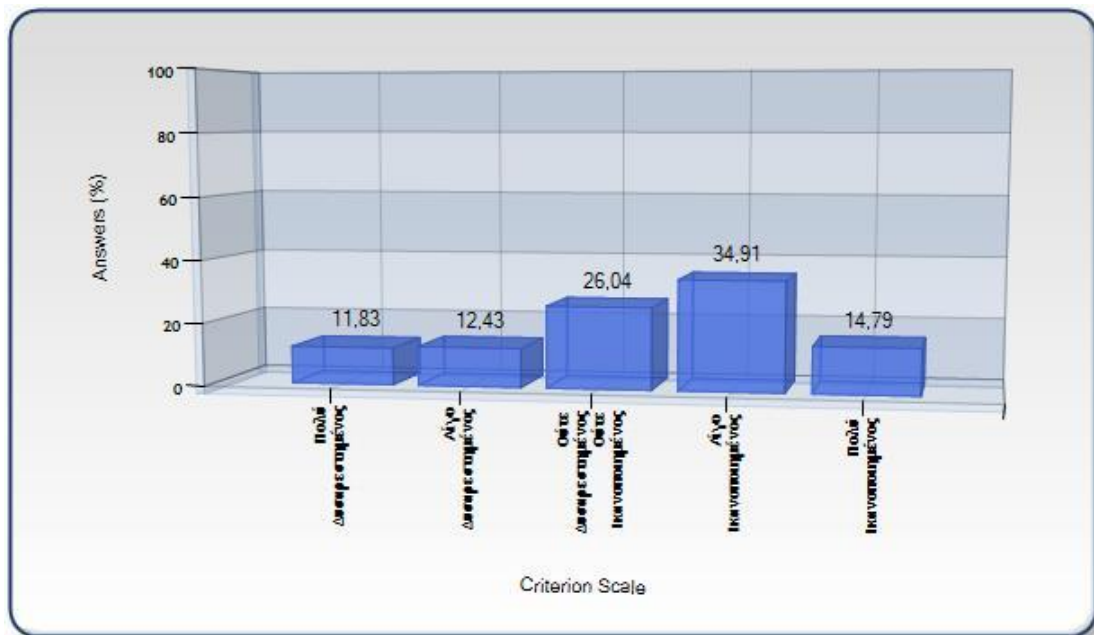


Διάγραμμα 52: Ικανοποίηση από την επάρκεια στελέχωσης του τμήματος

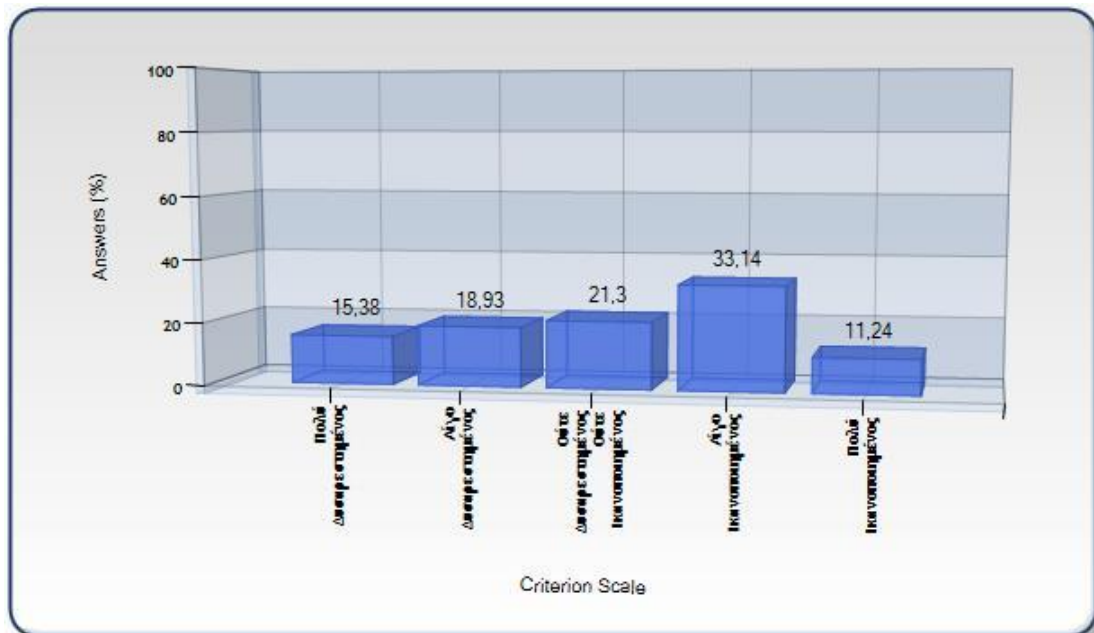


Διάγραμμα 53: Ικανοποίηση από τη σαφήνεια των καθηκόντων σας

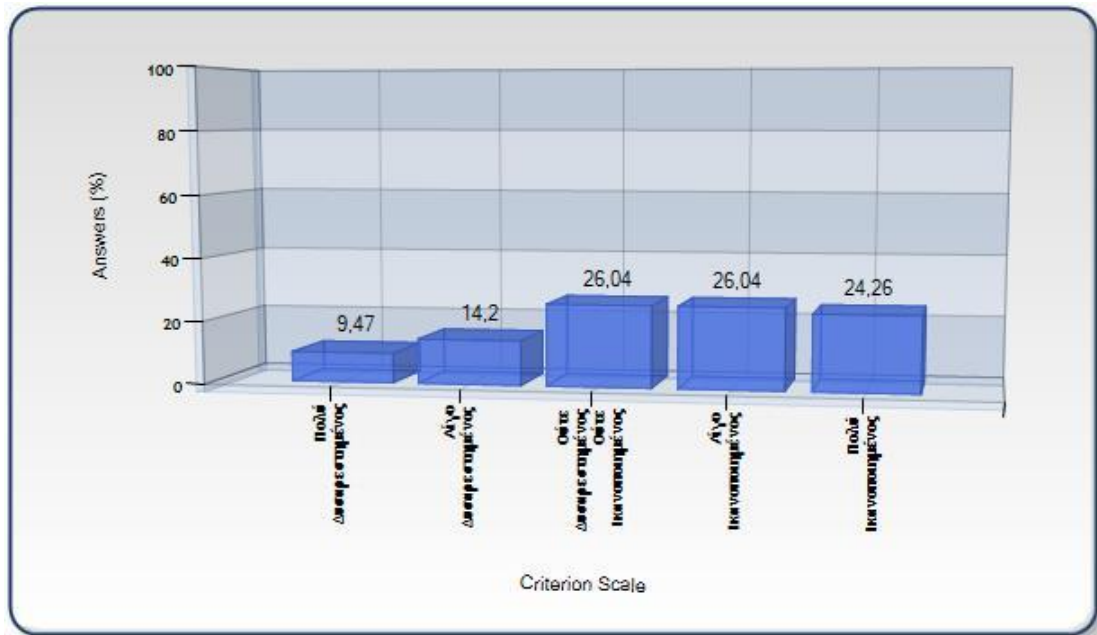
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 2: ΑΜΟΙΒΗ



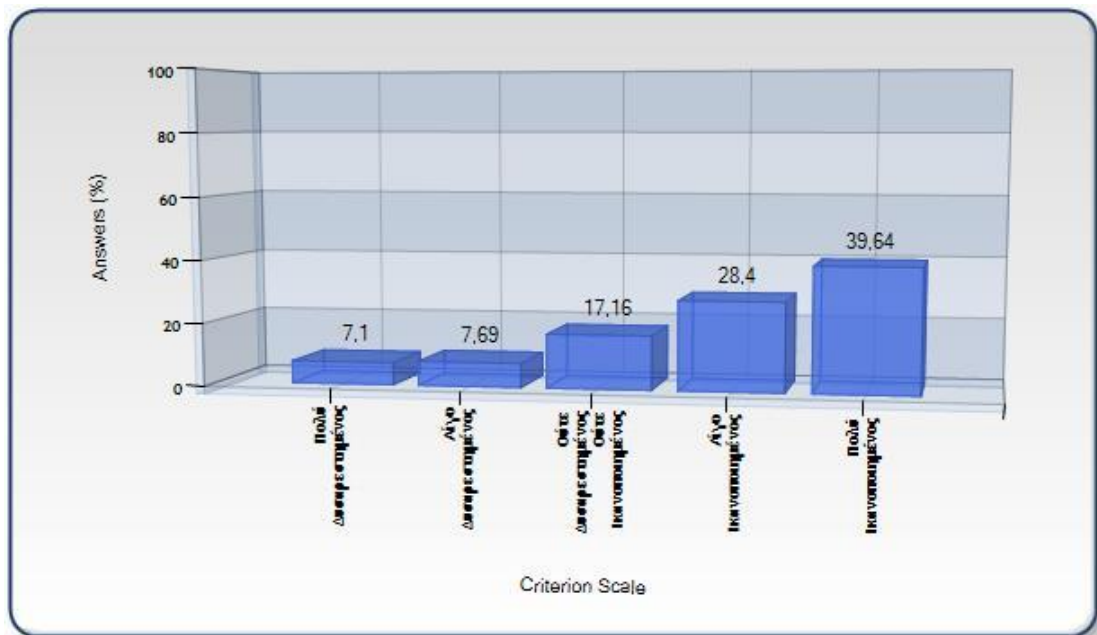
Διάγραμμα 54: Ικανοποίηση από την αμοιβή σας



Διάγραμμα 55: Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια

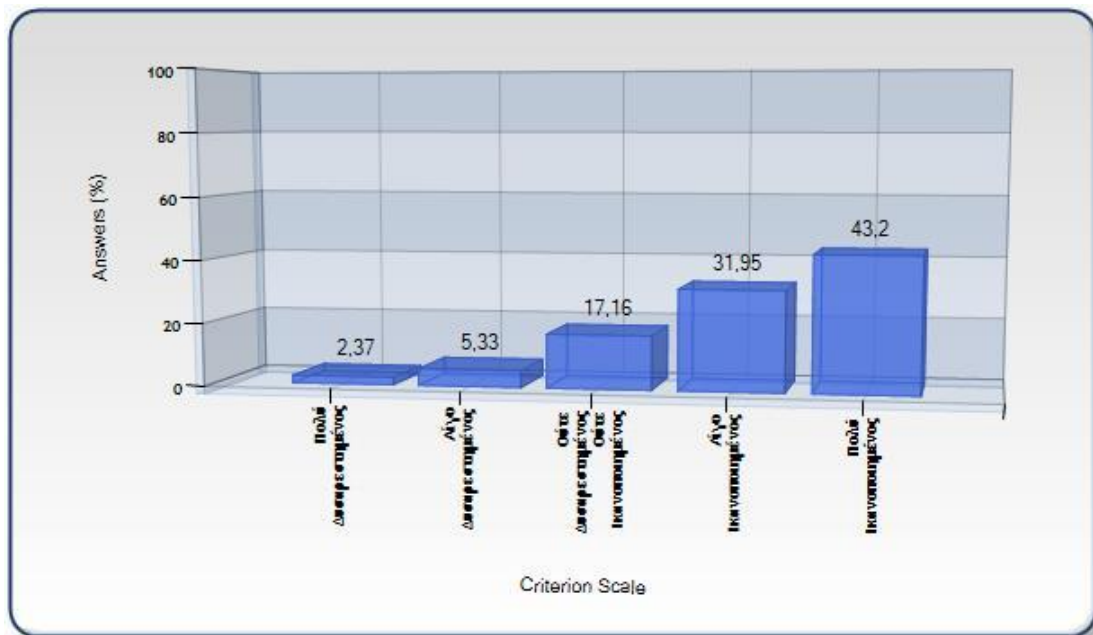


Διάγραμμα 56: Ικανοποίηση από τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση

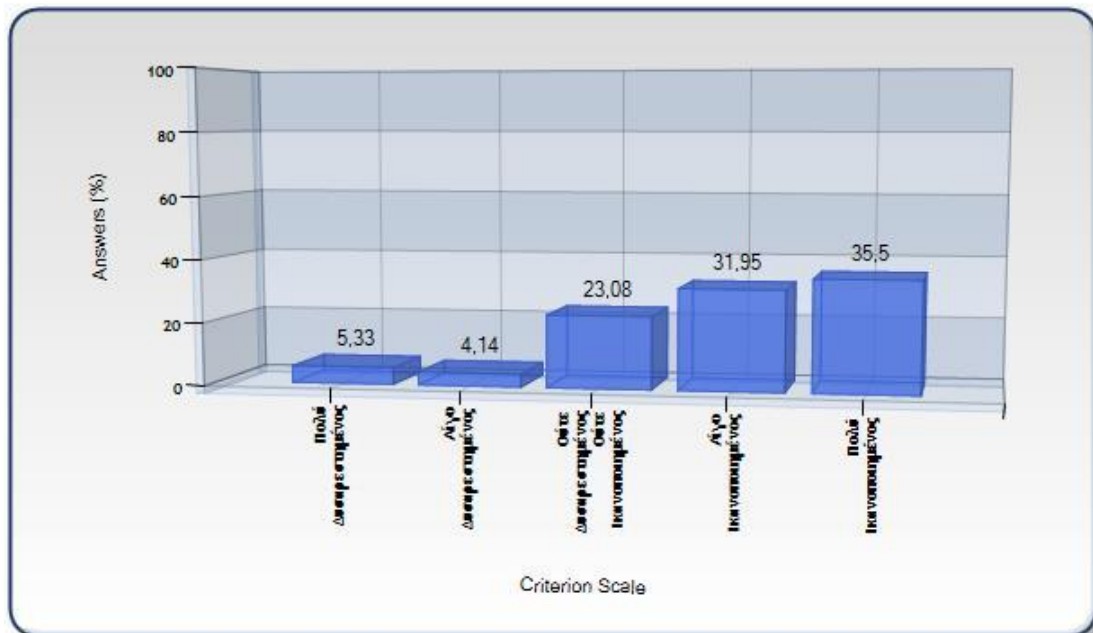


Διάγραμμα 57: Ικανοποίηση από την ασφάλεια εργασίας

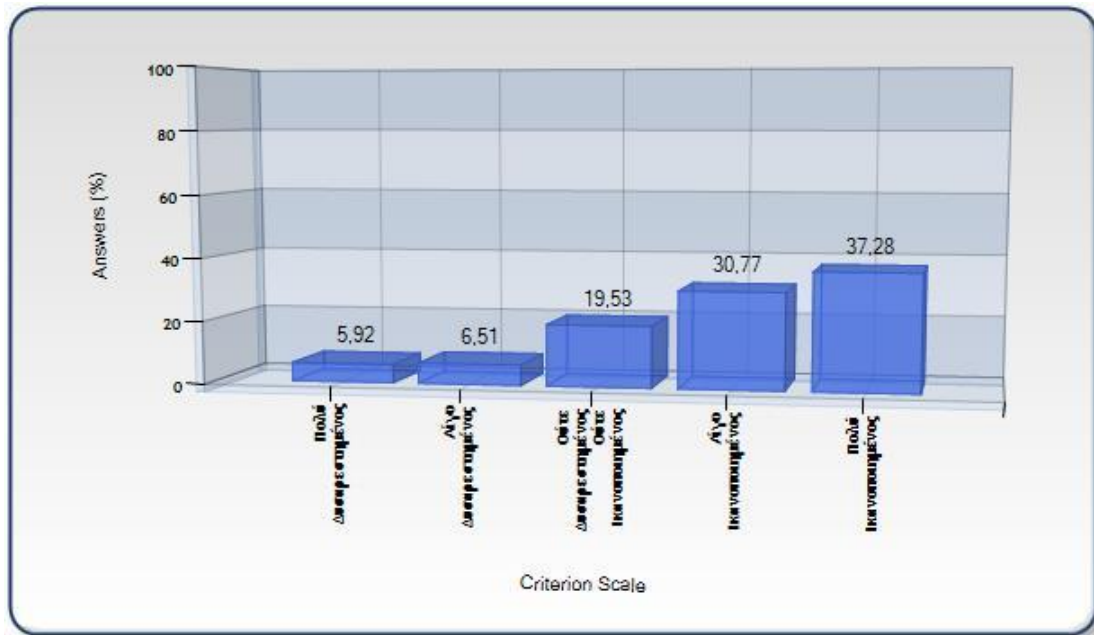
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 3: ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



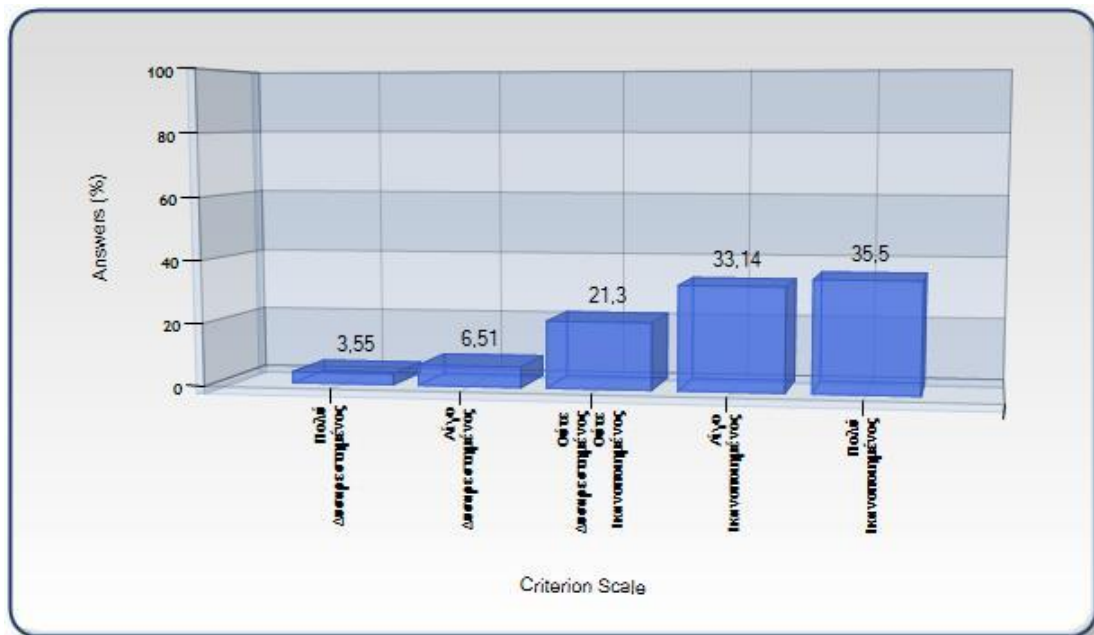
Διάγραμμα 58: Ικανοποίηση από τις συναδελφικές σχέσεις



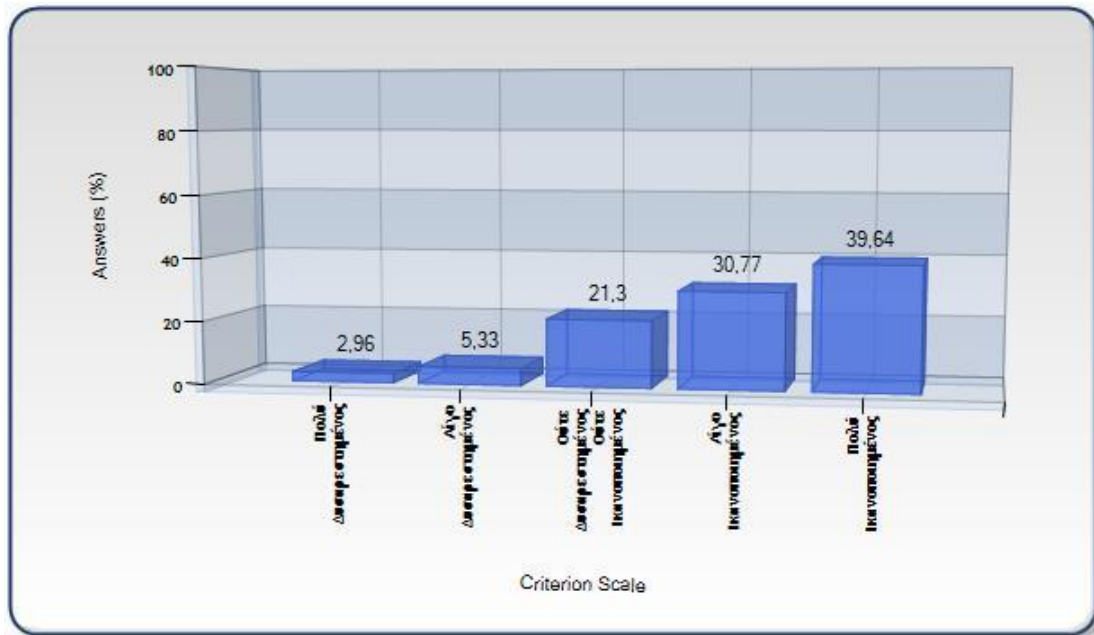
Διάγραμμα 59: Ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη ως προς τους συναδέλφους



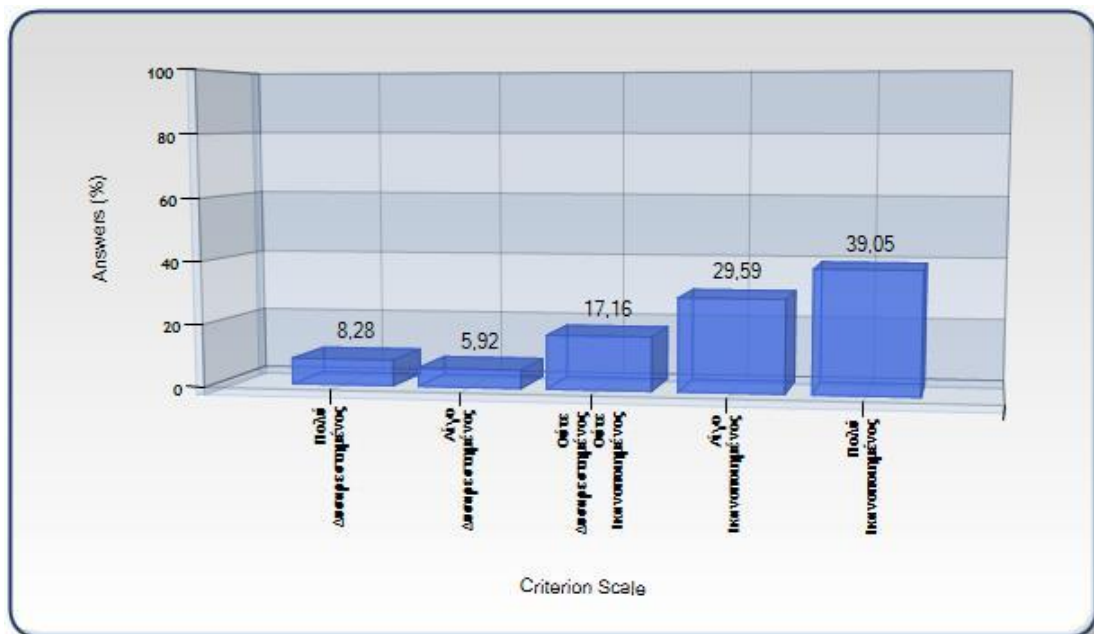
Διάγραμμα 60: Ικανοποίηση από τη συναδελφική υποστήριξη



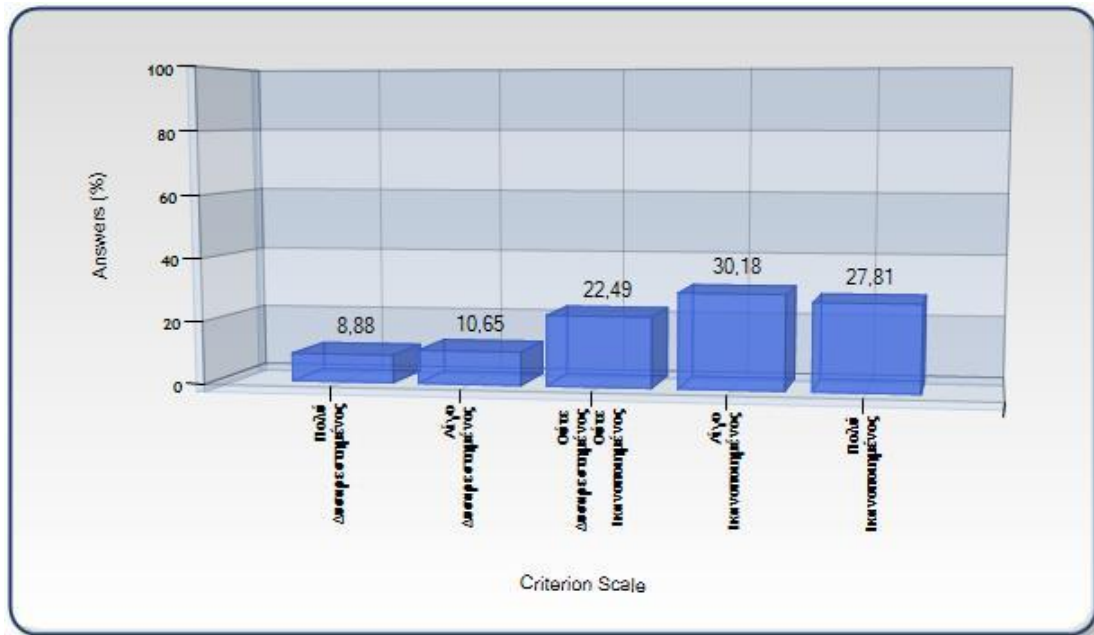
Διάγραμμα 61: Ικανοποίηση από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα



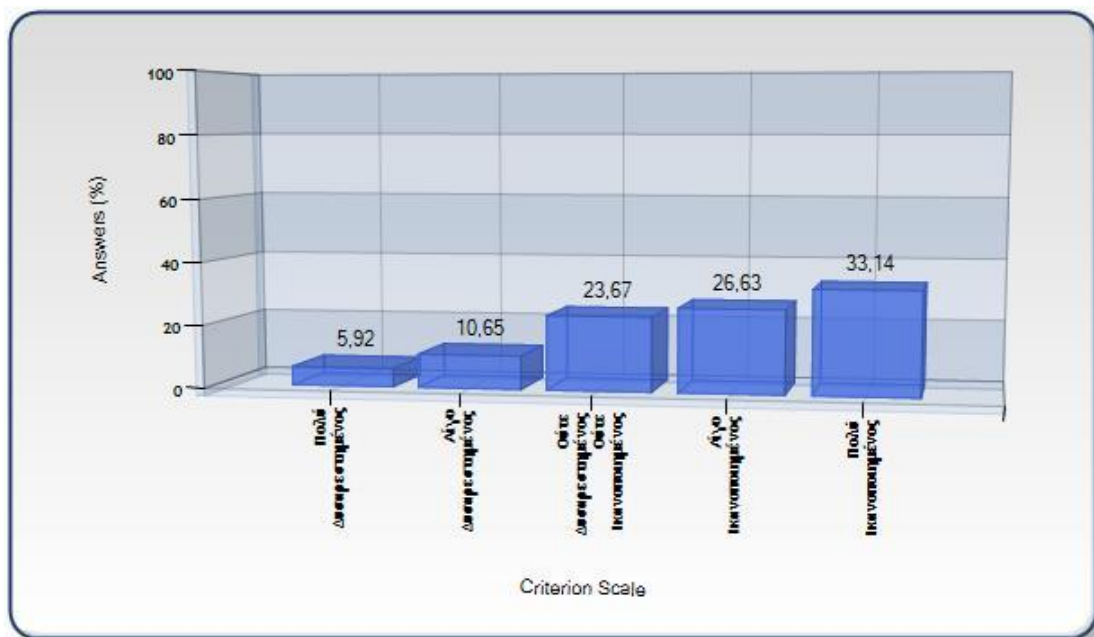
Διάγραμμα 62: Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους



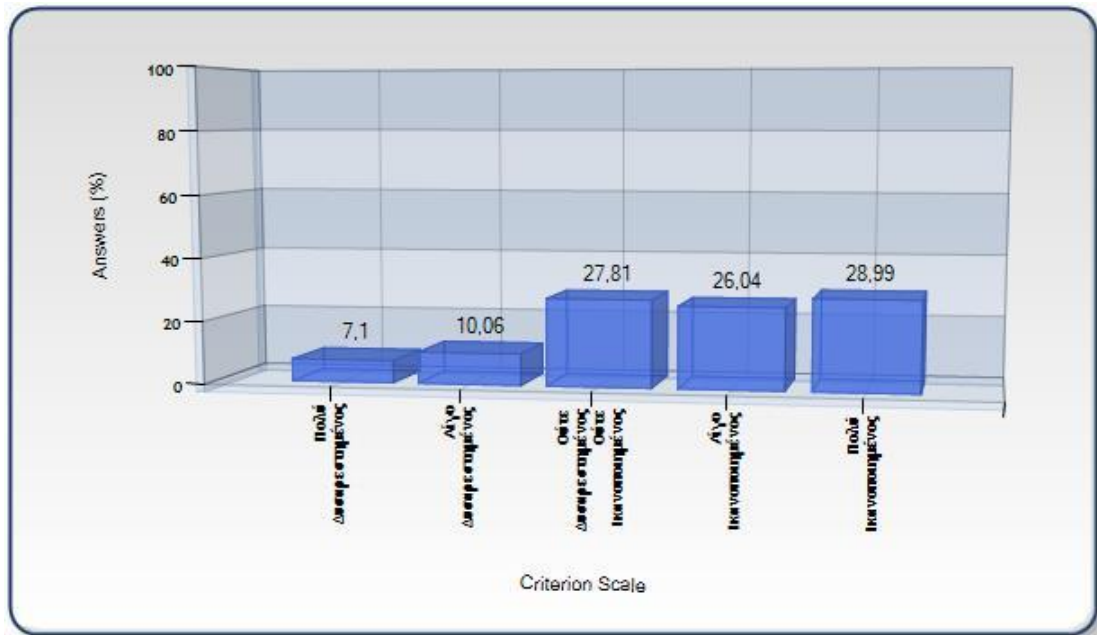
Διάγραμμα 63: Ικανοποίηση από το σεβασμό του προϊστάμενου



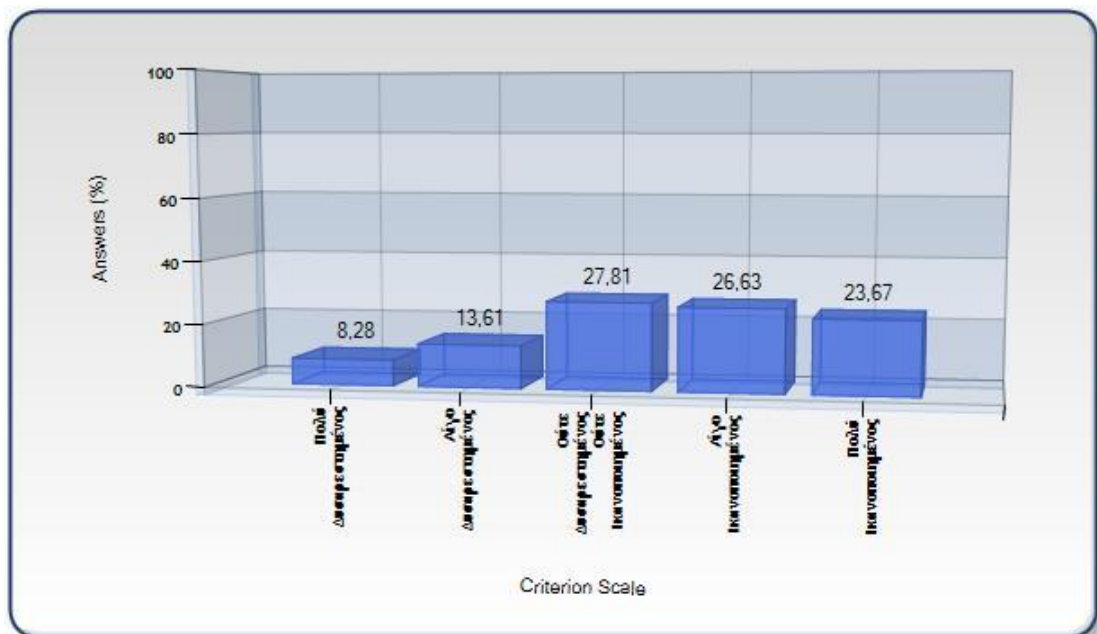
Διάγραμμα 64: Ικανοποίηση από τον τρόπο που διοικεί ο προϊστάμενος



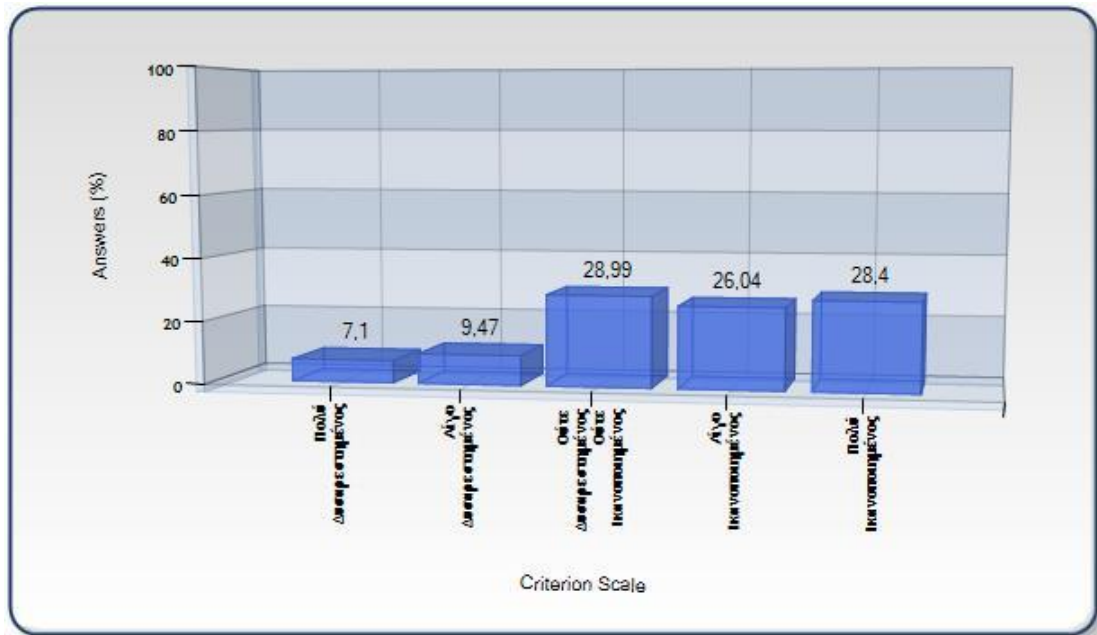
Διάγραμμα 65: Ικανοποίηση από τη σχέση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενό



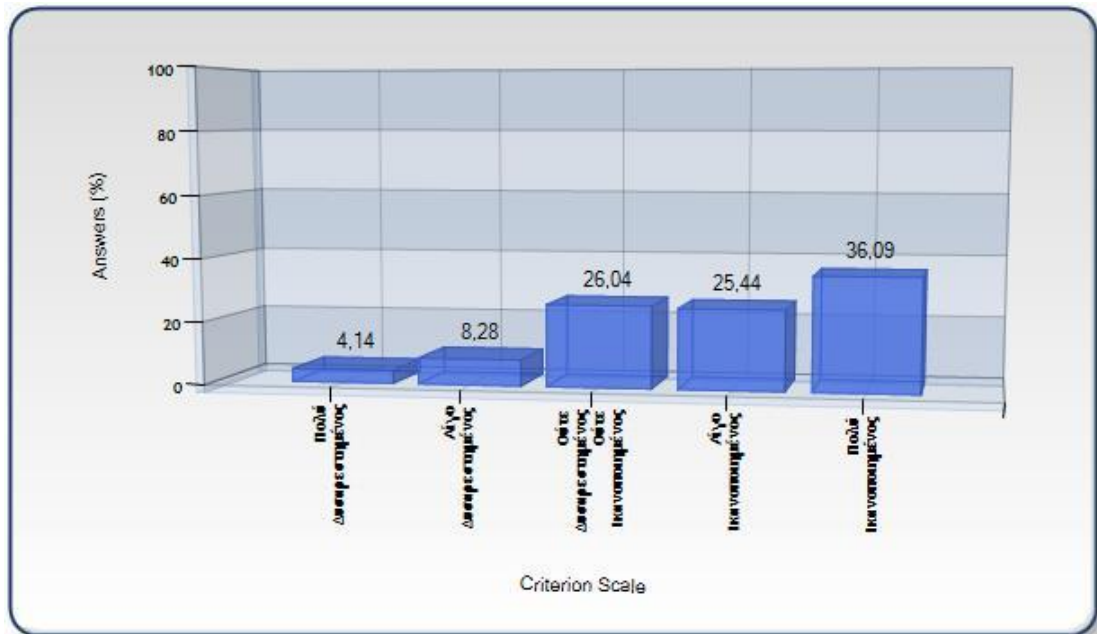
Διάγραμμα 66: Ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που σας δείχνει η διοίκησης



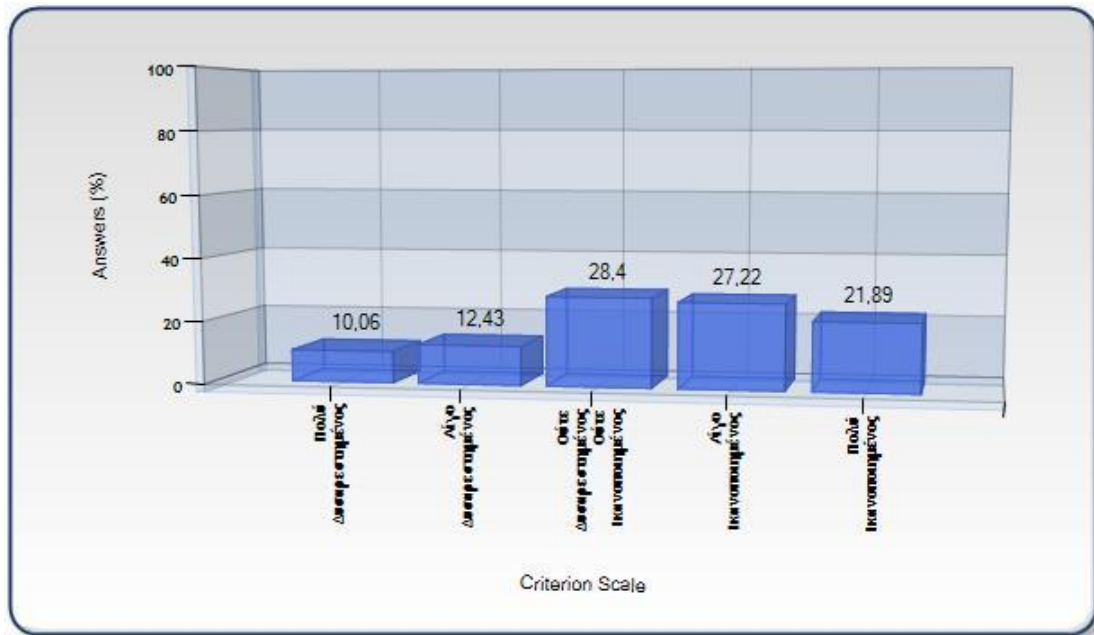
Διάγραμμα 67: Ικανοποίηση από την ενθάρρυνση των εργαζομένων από τη διοίκηση



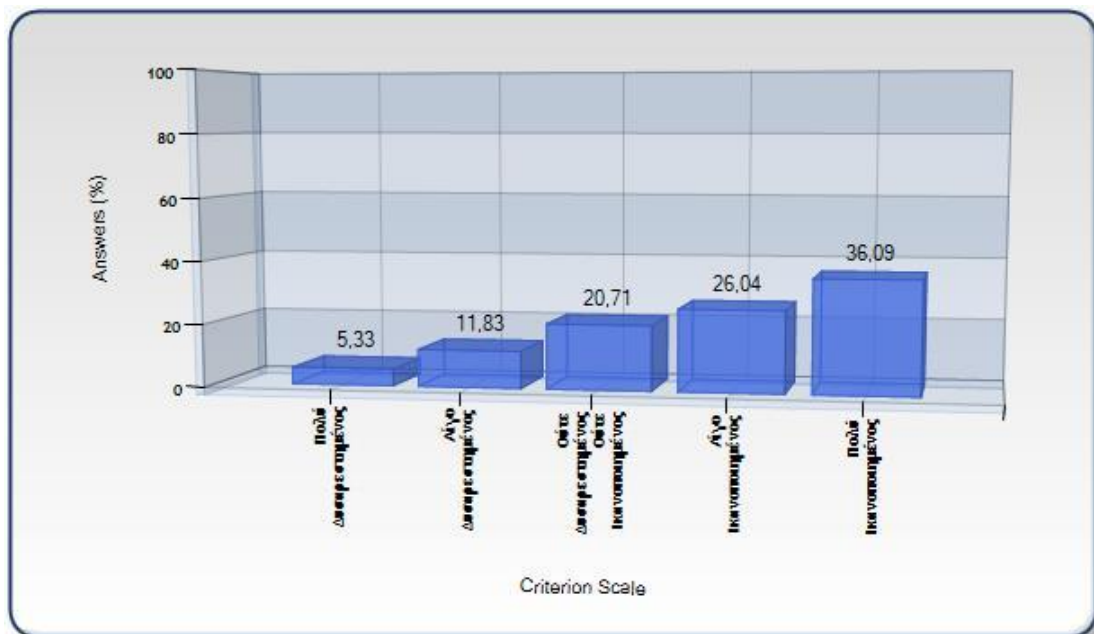
Διάγραμμα 68: Ικανοποίηση από τη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση



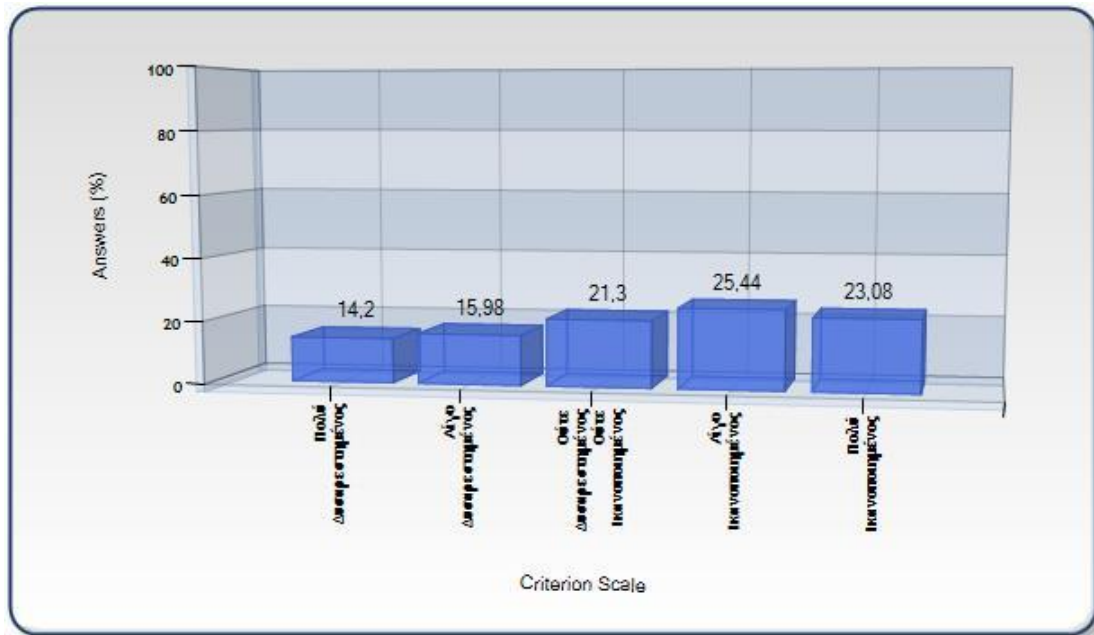
Διάγραμμα 69: Ικανοποίηση από τη χρησιμοποίηση δικών σας μεθόδων



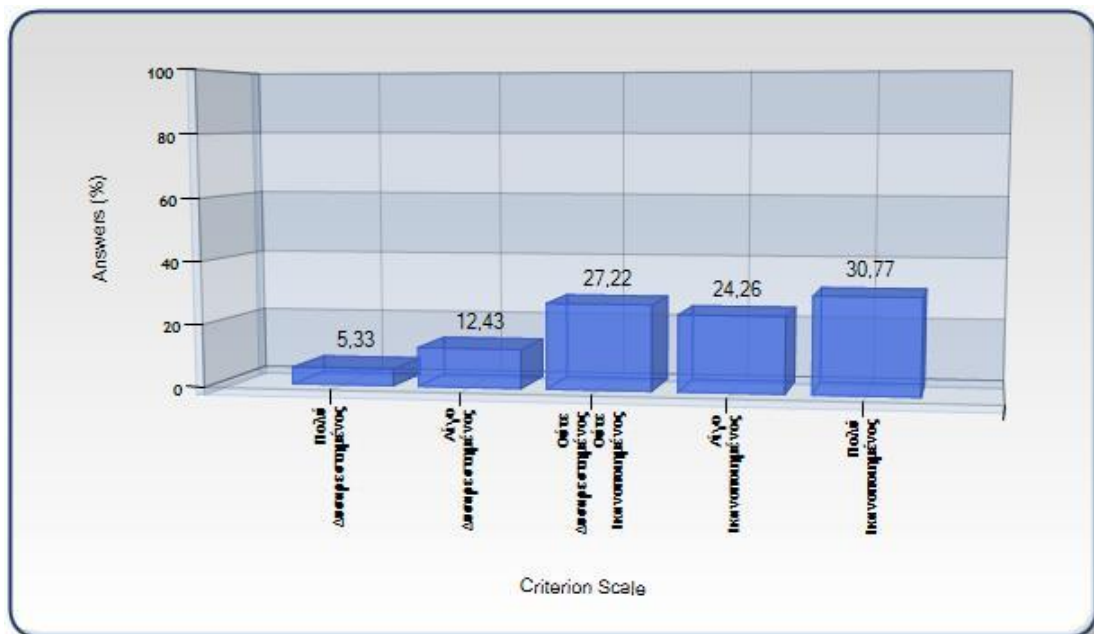
Διάγραμμα 70: Ικανοποίηση από την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης



Διάγραμμα 71: Ικανοποίηση από την ελευθερία κρίσης

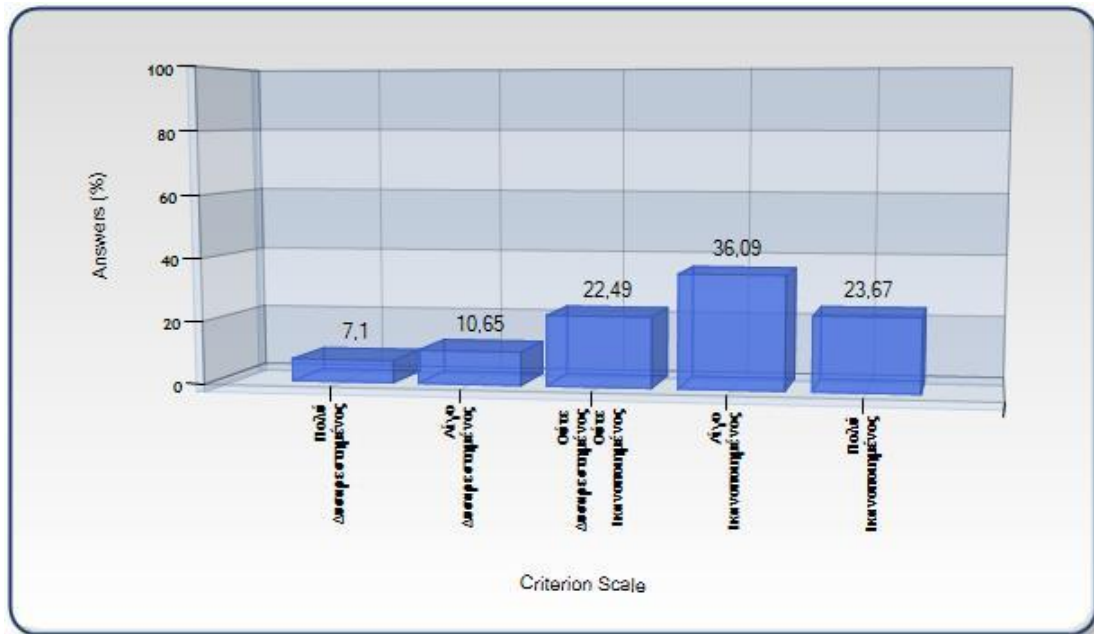


Διάγραμμα 72: Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής

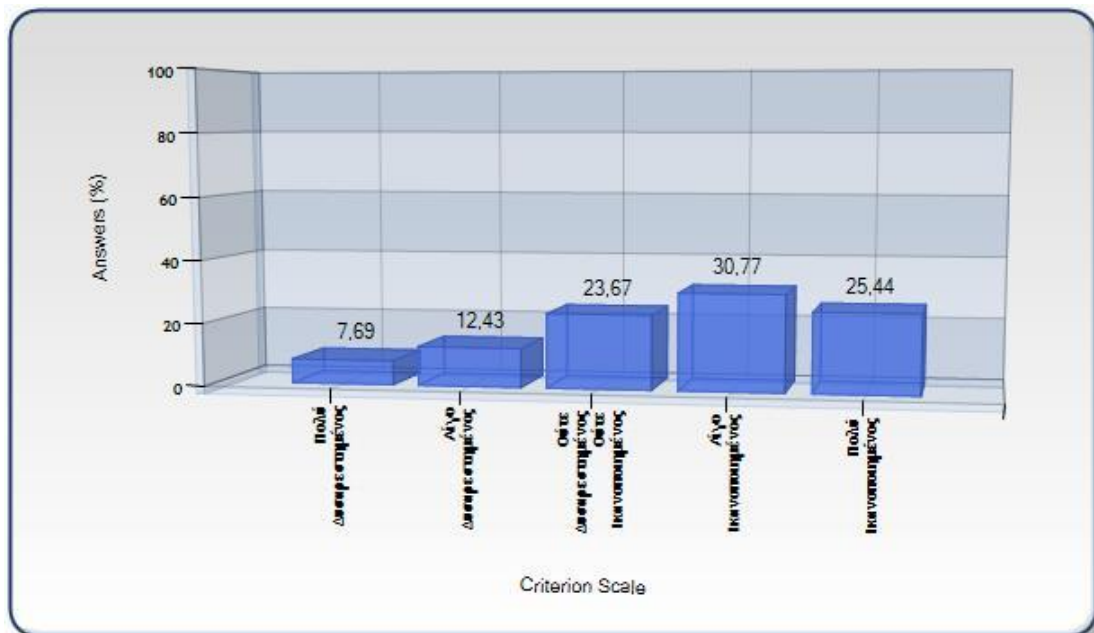


Διάγραμμα 73: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

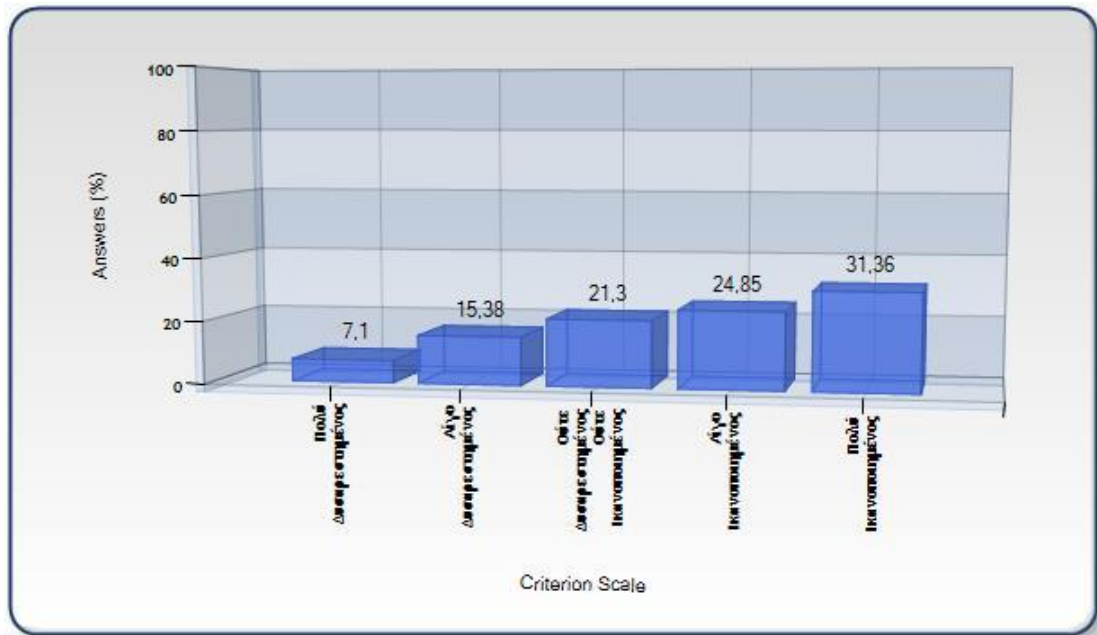
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 4: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



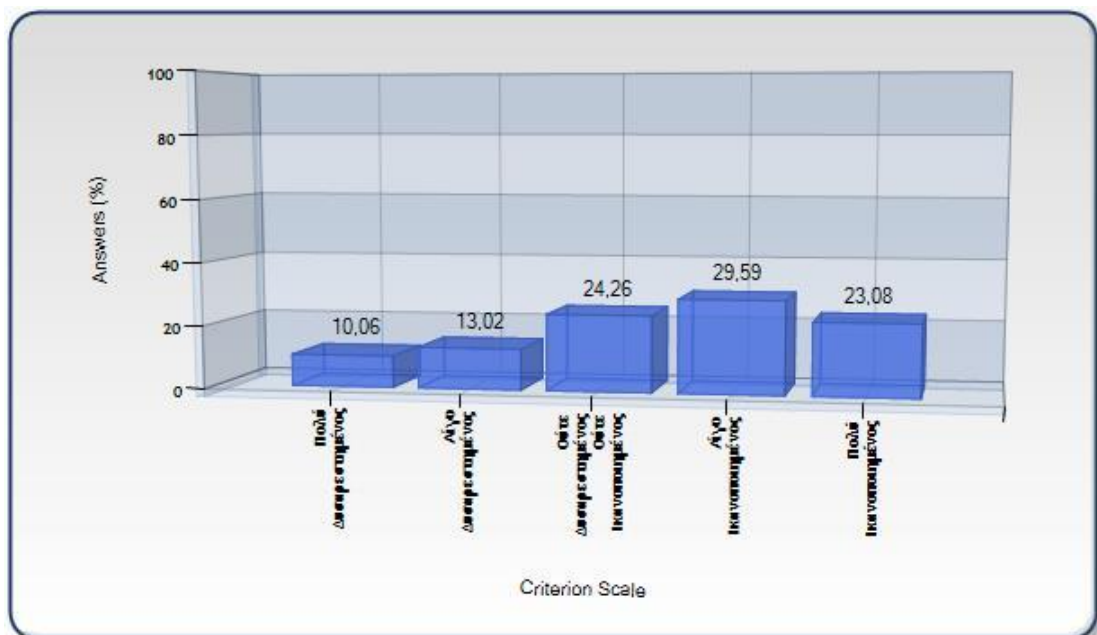
Διάγραμμα 74: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα αξιοποίηση των ικανοτήτων



Διάγραμμα 75: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων



Διάγραμμα 76: Ικανοποίηση από την ανάπτυξη των ικανοτήτων σας



Διάγραμμα 77: Ικανοποίηση από τη δυνατότητα εκπαίδευσης σας

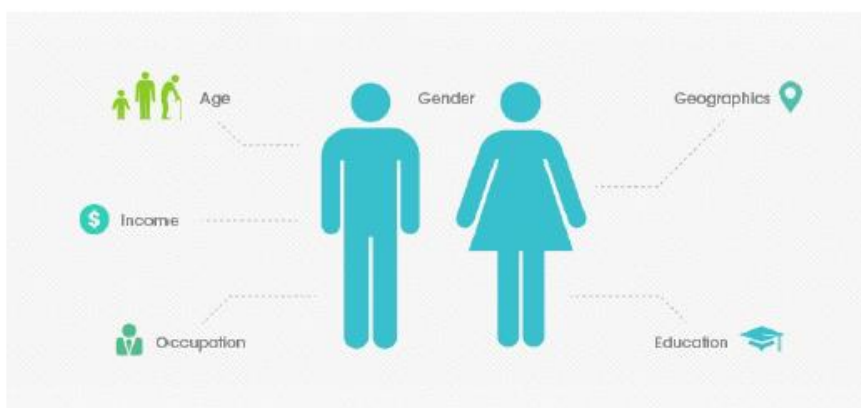
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 5: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ

Το παρόν ερωτηματολόγιο σκοπό έχει την έρευνα του επιπέδου ικανοποίησης της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον εργασίας τους. Τα στοιχεία είναι ανώνυμα και θα εξυπηρετήσουν στατιστικούς σκοπούς.

* Απαιτείται

1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-25
 26-35
 35-50
 50 και άνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άγαμος-η
 Έγγαμος-η
 Έγγαμος-η με παιδιά
 Διαζευμένος-η, χήρος-α

4. Εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. Μηνιαίο Μικτό Εισόδημα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Εώς 1000
- 1001-2000
- 2001-3000
- 3001-4000
- Πάνω από 4000

6. Θέση Εργασίας *

7. Έτη Προϋπηρεσίας Στην Παρούσα Επιχείρηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- Πάνω από 40

8. Έτη Συνολικής Προϋπηρεσίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- Πάνω από 40

9. Είδος Επιχείρησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ιδιωτική επιχείρηση
- Δημόσια επιχείρηση

10. Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Επιχείρησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Εθνική επιχείρηση
- Πολυεθνική επιχείρηση

11. Μέγεθος Της Επιχείρησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-10
- 11-50
- 51-250
- Πάνω από 250

2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ ικανοποιημένος/η	Λίγο ικανοποιημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η	Λίγο δυσανεστημένος/η	Πολύ δυσανεστημένος/η
Τον όγκο εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη ποικιλία εργασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ευελιξία ωραρίου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη τοποθεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις άδειες/ρεπό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την οργάνωση εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την επάρκεια στελέχωσης του τμήματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη σαφήνεια των καθηκόντων σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ΑΜΟΙΒΗ



13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ ικανοποιημένος/η	Λίγο ικανοποιημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η	Λίγο δυσανεστημένος/η	Πολύ δυσανεστημένος/η
Την αμοιβή σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ασφάλεια εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ ικανοποιημένος/η	Λίγο ικανοποιημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η	Λίγο δυσανεστημένος/η	Πολύ δυσανεστημένος/η
Τις συναδελφικές σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την εμπιστοσύνη ως προς τους συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη συναδελφική υποστήριξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το σεβασμό του προϊστάμενου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το τρόπο που διοικεί ο προϊστάμενος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη σχέση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ενδιαφέρον που σας δείχνει η διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ενθάρρυνση των εργαζομένων από τη διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την επιχείρηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη χρησιμοποίηση δικών σας μεθόδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ελευθερία κρίσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



15. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Λίγο Ικανοποιημένος/η	Ούτε Ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η	Λίγο Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος/η
Τη δυνατότητα αξιοποίηση των ικανοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ανάπτυξη των ικανοτήτων σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τη δυνατότητα εκπαίδευσής σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ



16. Τελικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την παρούσα εργασία σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολύ ικανοποιημένος-η
- Λίγο ικανοποιημένος-η
- Ούτε δυσαρεστημένος-η ούτε ικανοποιημένος-η
- Λίγο δυσαρεστημένος-η
- Πολυ δυσαρεστημένος-η

17. E-mail:
