

**Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις .

Φοιτήτρια : Καράτζη Αγάπη
Επιβλέπουσα : Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο 2012

Πρόλογος

Στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία και έρευνα προσφέρθηκε η ευκαιρία να εξετάσουμε διεξοδικά την παρουσία στην αγορά της εταιρείας παραγωγής και εμπορίας διαφόρων προϊόντων όπως μέλι, παστέλι και ξηρούς καρπούς, **Candia Nuts AE**. Καθώς και πως μπορεί αυτή μέσω του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, να προσελκύει , να επιλεγεί ,να εκπαιδεύει και να αξιολογεί σωστά το προσωπικό που απασχολεί με απώτερο σκοπό την άριστη παροχή υπηρεσιών στην ανταγωνιστική αγορά και στην οποία λειτουργεί.

Φυσικά για να μπορέσουν να επιτύχουν αυτό τον σκοπό, βασίζονται σε απόψεις και αρχές του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο προωθεί συγκεκριμένες προτάσεις σχετικά με την Διοίκηση των εργαζομένων αλλά και τις μεθόδους τις οποίες χρησιμοποιεί η εταιρεία **Candia Nuts AE**. με σκοπό την όσο τον δυνατόν καλύτερη δραστηριοποίηση και παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών στην Ελληνική καθώς και Παγκόσμια Αγορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	1
Ευχαριστιες.....	4
Περίληψη	5
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η έννοια & ο τρόπος εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις	8
1.1 Έννοια & Περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	8
1.2 Ποια τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται σε μια επιχείρηση από την λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ	9
1.3 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	10
1.4 Τάσεις και αλλαγές στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	11
Κεφάλαιο 2 ^ο : Ανάλυση Θέσεων Εργασίας	17
2.1 Έννοια και Περιεχόμενο Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας	17
2.2 Στόχοι και Διαδικασία Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας	17
2.3 Επιλογή Μεθόδου Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας.....	18
2.3.1 Συνέντευξη.....	19
2.3.2 Ερωτηματολόγιο	20
2.3.3 Παρατήρηση	21
2.3.4 Αυτό-περιγραφή	22
2.3.5 Ημερολόγια-Αναφορες	22
2.4 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	23
2.4.1 Στόχοι της Περιγραφής Θέσεων Εργασίας	24
2.4.2 Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας	25
Κεφάλαιο 3 ^ο Προσέλκυση Προσωπικού.....	26
3.1 Έννοια και Διαδικασία Προσέλκυσης Προσωπικού	26
3.2 Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού	26
3.2.1 Εσωτερική Προσέλκυση Προσωπικού	26
3.2.2 Εξωτερικοί Προσέλκυση Προσωπικού	27
3.3 Πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού	29
Κεφάλαιο 4 ^ο Επιλογή Προσωπικού	30
4.1 Εισαγωγικά-Ορισμός Επιλογής	30
4.2 Σκοπός και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής	30

4.3 Κριτήρια Επιλογής	31
4.4 Διαδικασία Επιλογής	32
Κεφάλαιο 5 ^ο Εκπαίδευση Προσωπικού.....	37
5.1 Έννοια και Περιεχόμενο Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	37
5.2 Στόχοι Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	37
5.3 Οφέλη Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	38
5.4 Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού & Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	39
5.5 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης Προσωπικού	42
Κεφάλαιο 6 ^ο Αξιολόγηση Προσωπικού στις Επιχειρήσεις.....	44
6.1 Έννοια και Περιεχόμενο Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	44
6.2 Σκοπός Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	45
6.3 Σχεδιασμός Διαδικασίας Αξιολόγησης	45
6.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης	46
6.5 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης.....	50
6.6 Προβλήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	50
Κεφάλαιο 7 ^ο Συστήματα Αμοιβών.....	51
7.1 Γενικά περί Συστημάτων Αμοιβών.....	52
7.2 Είδη Συστημάτων Αμοιβών.....	52
Κεφάλαιο 8 ^ο Εσωτερική Επικοινωνία.....	54
8.1 Έννοια Εσωτερικής Επικοινωνίας	54
8.2 Στόχοι Εσωτερικής Επικοινωνίας	54
8.3 Κανάλια Εσωτερικής Επικοινωνίας.....	55
Κεφάλαιο 9 ^ο Πρακτικό Μέρος Εργασίας-Λειτουργία Τμήματος της ΔΑΠ της Candia Nuts A.E.	56
9.1 Ιστορικό της Λειτουργίας της Επιχείρησης	56
9.2 Λειτουργία Βασικών Τμημάτων της Επιχείρησης	57
9.3 Ερωτήσεις Συνέντευξης	60
Κεφάλαιο 10 ^ο Συμπεράσματα Έρευνας	66
Επίλογος	70
Βιβλιογραφία.....	71
Παράρτημα.....	72

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους υπαλλήλους της εταιρεία **Candia Nuts ΑΕ.** για τις σημαντικές πληροφορίες που μου παρέθεσαν σχετικά με την λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης .

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα κα. Παπαστεφανάκη Σοφία για τη διάθεση της να με βοηθήσει και να λύσει όλες μου τις απορίες οποιαδήποτε στιγμή το χρειαζόμουν .

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, για την ηθική συμπαράσταση και όχι μόνο που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας αλλά και καθ'ολη την διάρκεια των σπουδών μου .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζούμε σε μια εποχή όπου το εμπόριο των ταχικίνητων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις, έχει διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το άμεσο παρελθόν.

Τα στελέχη αλλά και οι υπάλληλοι αυτών των επιχειρήσεων βρίσκονται σε μια διαρκή πίεση με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν προς τους καταναλωτές αλλά και τα κέρδη και τα μερίδια της αγοράς. Οι επιχειρήσεις αλλά και οι οργανισμοί έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους σήμερα πιο πολύ από ποτέ στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων .

Έχει γίνει πλέον κατανοητό από τις επιχειρήσεις ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το πιο πολυτιμότερο κεφαλαίο μιας επιχείρησης . Στην εποχή που ζούμε όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει και να πετύχει .

Έτσι λοιπόν, μέσω των διαφόρων εργασιακών κανόνων οι οποίοι μπορεί να έχουν θεσπιστεί από το αντίστοιχο τμήμα διοίκησης προσωπικού και πρέπει να ακολουθούνται από τους υπαλλήλους της εταιρείας, εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα εργασίας το οποίο προάγει την εργασιακή αξιοπρέπεια και συγχρόνως θα βοηθά τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται πλήρως στην άριστη κατασκευή και προώθηση αγαθών και υπηρεσιών στην ανταγωνιστική αγορά.

SUMMARY

In our days the trade of fast moving consumer goods and services provided by companies, has been quite differentiated compared to the nearest past. The executives and employees of these companies are under constant pressure to increase not only the sales of goods and services provided to the consumers but also the profits and market shares. Both businesses and organizations have focused their attention now more than ever on Human Resource Management. It has eventually become understood by them that Human Resource is the most valuable asset of an enterprise. Nowadays when competition among businesses and organizations is very high, the human factor is the one that helps the company stand out and succeed. Therefore, through the various working rules that may have been established by the relevant personnel management department and should be followed by the employees of the company, a working plan is applied which promotes their working dignity and at the same time helps them to efficiently cope with excellent construction and promotion of goods and services to the competitive market.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται εκτενή αναφορά στο θέμα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις .

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζετε η έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και η σημασία της , καθώς και ο τρόπος που αυτή εφαρμόζεται μέσω των λειτουργιών της . Αναλύονται λεπτομερώς οι στόχοι του Τμήματος της ΔΑΠ αλλά και οι βασικές λειτουργίες οι οποίες πραγματοποιεί .

Στην συνέχεια ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας , όπου παρουσιάζετε ένα ερωτηματολόγιο σχετικό με τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο τέθηκε σε στέλεχος της επιχείρησης Candia Nuts ΑΕ , οι απαντήσεις οι οποίες έδωσε καθώς και τα συμπεράσματα τα οποία πηγάζουν από την συνέντευξη.

Τέλος παρουσιάζονται αναλυτικά η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε , οι παραπομπές που έγιναν και οι απομαγνητοφώνηση της προαναφερθείσας συνέντευξης .

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στις μέρες μας το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης . Έχει γίνει πλέον αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται εξολοκλήρου σχεδόν στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει να ξεχωρίσει. Σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό της δυναμικό θα πρέπει να κατανοεί /πλήρως την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να παράγουν ένα προηγμένο τεχνολογικά προϊόν και με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον απαιτητικούς πελάτες και καταναλωτές. Οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας επίσης, θα πρέπει να κατανοούν πλήρως ότι η ύπαρξη του τμήματος διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργεί, είναι απολύτως αναγκαίο με απώτερο σκοπό την αμεσότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς (2003))

Έτσι λοιπόν, μέσω των διαφόρων εργασιακών κανόνων οι οποίοι μπορεί να έχουν θεσπιστεί από το αντίστοιχο τμήμα διοίκησης προσωπικού και πρέπει να ακολουθούνται από τους υπαλλήλους της εταιρείας, εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα εργασίας το οποίο προάγει την εργασιακή αξιοπρέπεια και συγχρόνως θα βοηθά τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται πλήρως στην άριστη κατασκευή και προώθηση αγαθών και υπηρεσιών στην ανταγωνιστική αγορά (Χυτήρης , (2001)

Ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ως εξής :

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην 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 » (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς , 2003 :19)

1.2 Ποια τα Πλεονεκτήματα που Προσφέρονται σε μια Επιχείρηση από την Λειτουργία του Τμήματος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να παρουσιάζετε και να ερμηνεύετε με διάφορους τρόπους όμως τα πλεονέκτημα που προσφέρει στις επιχειρήσεις είναι κοινά και αναφέρονται από πολλούς συγγραφείς . Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΔΑΠ είναι τα παρακάτω:

- Η ενθάρρυνση της Προ-δραστηκής συμπεριφοράς · όπου προ-δραστηκή συμπεριφορά είναι το να μπορεί κάποιος να κοιτάει στο μέλλον και να αξιολογεί το πώς θα χρησιμοποιήσει σωστά τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει ώστε να πετύχει τους στόχους του. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τη προ-δραστηκή συμπεριφορά έναντι της αντί-δραστηκής συμπεριφοράς , η οποία σε αντίθεση με την προ-δραστηκή δημιουργείτε η αντίδραση αφού παρουσιαστούν τα όποια προβλήματα , γεγονός που οδηγεί πολλές φορές στο να χάσουν το προσανατολισμό τους οι επιχειρήσεις σε σχέση με τους στόχους τους.
- Η ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης · το οποίο σημαίνει ότι μέσω της ΔΑΠ ενισχύετε το κριτικό πνεύμα και αναγκάζονται έτσι τα διοικητικά στελέχη να προσαρμόζονται στο περιβάλλον και να αξιολογούν με ορθότερο τρόπο. Αντί να κινδυνεύουν να παρασυρθούν από την πείρα τους και με το κίνδυνο ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να αλλάξουν οι συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση, να υπάρξει δυσκολία να προσαρμόσουν αυτά που ήδη ξέρουν με τις παρούσες συνθήκες.
- Η δημιουργία οράματος , όπου μέσω της ΔΑΠ αναγκάζονται τα στελέχη της διοίκησης να ορίσουν ποια είναι η μελλοντική κατάσταση που οραματίζονται για την επιχείρηση αλλά και να συνειδητοποιήσουν ποια είναι η παρούσα κατάσταση που επικρατεί , ούτως ώστε ο εντοπισμός αυτού του χάσματος να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.
- Τέλος η συμμετοχή στελεχών γραμμής για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η ΔΑΠ . Με την συμμετοχή αυτή η ίδια η ΔΑΠ αποκτά μεγαλύτερη αξία . (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

1.3 Οι Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι βασικότερες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι παρακάτω:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι μια διαδικασία της ΔΑΠ όπου προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης μελλοντικά σε ανθρώπινο δυναμικό .Με τη διαδικασία αυτή η ΔΑΠ εξασφαλίζει κατάλληλο προσωπικό στη κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης .Προγραμματισμός –αξιολόγηση μπορεί να γίνει στο υπάρχον προσωπικό αλλά και για το προσωπικό που θα χρειαστεί στο μέλλον η επιχείρηση.

2. Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Στη διαδικασία αυτή αναλύονται συστηματικά οι θέσεις εργασίας για τα διάφορα τμήματα. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή της θέσης , το καθηκοντολόγιο , οι απαιτήσεις της θέσης, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής .

3. Προσέλκυση Προσωπικού

Είναι η διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλων υποψηφίων για κάθε κενή θέση της επιχείρησης ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος για την κάλυψη αυτής .

4. Επιλογή Προσωπικού

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καλείται να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την κάλυψη της θέσης.

5. Εκπαίδευση Προσωπικού

Το στάδιο αυτό αφορά και το νέο προσωπικό που μόλις έχει επιλέξει η επιχείρηση για την κάλυψη μιας νέας θέσης και πρέπει να εκπαιδευτεί για τη εκπλήρωση των απαιτήσεων της θέσης του , αλλά και το υπάρχον προσωπικό ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή του για νέες ανάγκες που έχουν υπάρξει και έχει κληθεί να τις καλύψει .

6. Αξιολόγηση Προσωπικού

Η διαδικασία αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί.

7. Συστήματα Αμοιβών

Το σύστημα αμοιβών δεν αφορά μόνο την μισθοδοσία των εργαζομένων αλλά και ότι άλλο επακολουθεί ως ανταμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας του, είτε αυτό θα μπορούσε να είναι bonus , είτε προαγωγή είτε κάτι άλλο .

8. Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις ως λειτουργία της ΔΑΠ αφορούν το κομμάτι της δίκαιης μεταχείρισης προς το προσωπικό και τη σχέση που έχει αναπτύξει η διοίκηση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για την σωστή επίλυση των οποίων προβλημάτων εργασιακή φύσης .

9. Επικοινωνία

Εδώ αναφερόμαστε στη εσωτερική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης που στόχο έχει την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους . Στόχος της η σωστή ενημέρωση και των δυο πλευρών , η ανάπτυξη κοινών αντιλήψεων – κουλτούρας κτλ

1.4 Τάσεις και Αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στις μέρες μας ολοένα και συνεχώς, οι εργασιακές σχέσεις αλλά και οι θέσεις εργασίας αλλάζουν. Οι επαγγελματίες χειρονακτικών επαγγελμάτων δεν αυξάνονται αλλά και οι εργασίες που χρειάζονται κάποιες συγκεκριμένες γνώσεις, μειώνονται αντίστοιχα. Ο σοβαρότερος λόγος, είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας που οδήγησε σε μεγάλες αλλαγές στην δομή των επιχειρήσεων αλλά και στην λειτουργία τους.

Ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων έχει την δυνατότητα να εργασθεί σε μια επιχείρηση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της πληροφορίας (τηλεργασία) . Η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και η

ομαδική εργασία αποτελούν κάποια ευέλικτα συστήματα εργασίας. Σκοπός τους είναι η μείωση κόστους εργασία ή και η «ποσότητα» εργασίας όταν αυτή κρίνεται απαραίτητη.

Επιπλέον, οι προκλήσεις για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ποικίλες. Πολλές επίσης και οι μεταβολές που συμβαίνουν λόγω της οικονομίας, των νέων οργανωτικών δομών και του διεθνή ανταγωνισμού. Η άποψη πως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει σημαντικά στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό στοιχείο. Εν συνεχεία, αναφέρονται κάποιες σημαντικές προκλήσεις που έχουν άμεση σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και με το εσωτερικό αυτής, ως εξής: (Χυτήρης , (2001)

Περιβαλλοντικές προκλήσεις

Είναι οι προκλήσεις οι οποίες προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις. Το εσωτερικό του οργανισμού δεν έχει σχέση με αυτές. Είναι δύσκολο να ελεγχθούν από την διοίκηση αλλά επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργία της επιχείρησης. Είναι λοιπόν απαραίτητο τα επιχειρησιακά στελέχη συνεχώς να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για οποιεσδήποτε ευκαιρίες αλλά και απειλές που μπορούν να εντοπιστούν αντίστοιχα. Σημαντικό τους στοιχείο πρέπει να είναι η ευελιξία αντίδρασης σε οποιαδήποτε απειλή .

Επιχειρησιακές προκλήσεις

Οι επιχειρησιακές προκλήσεις σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση. Είναι πολύ πιο εύκολο για τα στελέχη να εξετάσουν και να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις από τις αντίστοιχες περιβαλλοντικές. Οι επιχειρησιακές προκλήσεις είναι πολύ πιο εύκολο να αντιμετωπισθούν πριν εξελιχθούν σε πραγματικά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επενδύουν μεγάλα ποσά σε ανθρώπινους πόρους., κατά πόσο όμως κάθε επιχείρηση χειρίζεται σωστά τους ανθρώπινους πόρους, είναι κάτι που αποτελεί ένα ανταγωνιστικό στοιχείο. Οι παράγοντες στους οποίους η κάθε επιχείρηση πρέπει να δώσει έμφαση προκειμένου να σταθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή., .Μπουραντάς (2003))

- *Έλεγχος κόστους.* Η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη ταμειακών ροών είναι πολύ σημαντικό και ανταγωνιστικό στοιχείο σε μια επιχείρηση. Οι ανθρώπινοι πόροι και η σωστή επιλογή τους παίζουν μεγάλη σημασία όταν δεν χρειάζονται συχνή αλλαγή.
- *Βελτίωση ποιότητας.* Οι πρακτικές ολικής ποιότητας εφαρμόζονται από κάποιες επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο αναφέρεται σε πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε ολόκληρη την επιχείρηση και σαν στόχο έχουν την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- *Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων.* Αναφέρεται στην εκμετάλλευση κάποιων ικανοτήτων, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Εταιρικές αναδιοργανώσεις.* Οι διάφορες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι φαινόμενα των τελευταίων δυο δεκαετιών. Μειωμένος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που αποτελούν ένα κλάδο. Από την άλλη οι αναδιοργανώσεις επιβάλλονται συνεχώς σε επιχειρήσεις λόγω του ανταγωνισμού. Κάποιες φορές μειώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα, κάποιες άλλες δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες. Οι συγκεκριμένες αναδιοργανώσεις είναι πολύ σημαντικές και δεν αφήνουν άλλα περιθώρια τρόπου δράσης στις επιχειρήσεις. Επηρεάζουν και τους εργαζομένους οι οποίοι συχνά αναρωτιούνται ποιος θα είναι ο νέος τους ρόλος στις νέες επιχειρήσεις. Θα έρθουν αντιμέτωποι με :

- ❖ Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων
- ❖ Αλλαγές στην εργασία, νέα καθήκοντα και ρόλοι
- ❖ Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή
- ❖ Αλλαγές σε ανταμοιβές και αποδοχές
- ❖ Αλλαγές σε καριέρα
- ❖ Αλλαγές σε οργανωτική δομή και status
- ❖ Αλλαγές προσωπικού, νέοι συνάδελφοι
- ❖ Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα αλλά και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Αποκέντρωση

Αυτό που συνήθως συμβαίνει στις παραδοσιακές επιχειρήσεις είναι ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και όχι από τα κατώτερα στρώματα που τις εφαρμόζουν. Τα επίπεδα ιεραρχίας που παρατηρούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι πολλά και οι υπάλληλοι με την πάροδο του χρόνου εξελίσσονται και ανεβαίνουν ιεραρχικά. Η οργάνωση αυτού του είδους είναι και δαπανηρή αλλά και παρωχημένη καθώς και καθόλου ευέλικτη. Το σύστημα αυτό της οργάνωσης έχει αποκατασταθεί από ένα άλλο αποκεντρωτικό όπου σύμφωνα με το οποίο και οι εργαζόμενο από τα κατώτερα στρώματα συμβάλλουν στην λήψη αποφάσεων.

Μείωση προσωπικού

Το φαινόμενο της μείωσης προσωπικού στις μέρες μας γίνεται ολοένα και πιο σύνθητες. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές αλλά και για να μπορέσουν να είναι ευέλικτες, προχωρούν σε απολύσεις. Παράλληλα όμως είναι αναγκασμένες να έρθουν αντιμέτωπες με όλα τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτές τις απολύσεις.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Σε αυτό το σημείο και το οποίο αναφέρεται στο τομέα της επιχειρησιακής κουλτούρας, διεξάγεται μια αναφορά σε έναν αριθμό πεποιθήσεων, οι οποίες βρίσκονται ανάμεσα σε εργαζόμενους και επιχείρηση. Αναλυτικότερα σε μια επιχειρησιακή κουλτούρα, εντοπίζονται τα ακόλουθα στοιχεία: (Χυτήρης (2001),

Καθορισμός συμπεριφοράς στην περίπτωση που οι υπάλληλοι επικοινωνούν.

- Οι ηθικές αξίες που υπάρχουν στις ανθρώπινες ομάδες
- Οι βασικές αξίες για την επιχείρηση όπως το χαμηλό κόστος και η χαμηλή ποιότητα
- Η φιλοσοφία της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους αλλά και τους πελάτες

- Οι κανόνες της διαδικασίας σύμφωνα με την οποία οι νέοι υπάλληλοι γίνονται αποδεκτοί στην επιχείρηση
- Το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης

Προσέλκυση Ανθρώπινων Πόρων

Μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η τοποθέτηση ατόμων στις ανάλογες θέσεις εργασίας, δηλαδή άνθρωποι με ικανότητες και προσόντα στις σωστές θέσεις. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους είτε για να αντικαταστήσουν κάποιους παλιούς είτε γιατί απέλυσαν κάποιους άλλους.

Υποκίνηση στο Εργασιακό Περιβάλλον

Ο κάθε εργαζόμενος φαίνεται να βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος από τις συνεχείς εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον. Οι υπάλληλοι και οι εργάτες μιας επιχείρησης είναι ο βασικός μοχλός για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Το εργασιακό προσωπικό αποτελεί το σπουδαιότερο κεφάλαιο. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να του δοθεί μια μεγαλύτερη έμφαση και σημασία. Η ικανοποίησή του και η ανάπτυξή του είναι καθήκον της κάθε εταιρείας, όταν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι, τότε θα έχουν και ένα παραπάνω κίνητρο για να εργαστούν. Σύμφωνα με τον Λαγούμη, η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν, υποδηλώνει και τον όρο της υποκίνησης. Τα σωστά κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν ανάλογα την απόδοση των εργαζομένων. (Χυτήρης, (2001)

Τέλος, πολλοί θεωρητικοί έχουν ασχοληθεί με τα εργασιακά κίνητρα και έχουν αναπτύξει σχετικές θεωρίες. Δεν είναι όμως σίγουρο αν κάποια από αυτές έχει γίνει αποδεκτή και δεν έχει προσδιορισθεί τι πραγματικά είναι αυτό που κάνει τους εργαζόμενους αποδοτικούς στην εργασία τους. Το μόνο σίγουρο είναι οι σωστές παρακινήσεις αποδίδουν στους εργαζόμενους. Οι κατηγορίες στις οποίες ανήκουν οι θεωρίες παρακίνησης είναι δυο. Στις θεωρίες *Περιεχομένου*, οι οποίες βασίζονται σε κοινωνιολογικές διαστάσεις και στόχος τους είναι να ερευνήσουν τον εργαζόμενο και

το περιβάλλον του. Και στις θεωρίες *Διαδικασιών* οι οποίες βασίζονται στην ψυχολογία και θεωρούν την παρακίνηση σαν μια διαδικασία.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έννοια και Περιεχόμενο Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας από την οποία προκύπτουν πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων εργασίας αλλά και για τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

- *«Με τον όρο **Ανάλυση Θέσεων Εργασίας** εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης ,των απαιτήσεων των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και του συνόλου των προσόντων ,των γνώσεων ,των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή αποτελεί κατά βάση μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών .» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)*

Η ανάλυση της εργασίας είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναλύονται συστηματικά οι θέσεις εργασίας για τα διάφορα τμήματα . Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει πληροφορίες με κάθε λεπτομέρεια για τις απαιτήσεις των εργασιών και να διασφαλίσει ότι οι ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι είναι αντίστοιχες με αυτές της εργασίας

2.2 Στόχοι και Διαδικασία Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Οι στόχοι οι οποίοι καλείτε η ανάλυση θέσεων εργασίας να εξυπηρετήσει είναι ο προγραμματισμός, η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή αλλά και η τοποθέτηση του προσωπικού.

Η Ανάλυση της θέσης περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- A)** Προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης
- B)** Επιλογή της μεθόδου ανάλυσης

Γ) Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για την εργασία

Δ) Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης

2.3 Επιλογή Μεθόδου Ανάλυσης θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι μια πολύ χρήσιμη λειτουργία της ΔΑΠ και δεν μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός , επιλογή, εκπαίδευση ,αξιολόγηση του προσωπικού αν δεν έχει γίνει πρώτα λεπτομερής και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας .

Από τη στιγμή λοιπόν που έχει προσδιοριστεί ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η ανάλυση, στη συνέχεια προσδιορίζετε και ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση αυτή.

Για τη διαδικασία αυτή χρειάζεται να συγκεντρωθούν κάποιες πληροφορίες ώστε να γίνει με σωστό τρόπο η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης. Οι πληροφορίες αυτές έχουν σχέση με το είδος των δραστηριοτήτων που θα ασκεί ο κάτοχος της θέσης, με το ποιος θα είναι ο τρόπος και ποτέ θα ασκεί τη δραστηριότητα αυτή. Με τις κοινωνικές και τις φυσικές συνθήκες της εργασίας. Με τις γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο άνθρωπος που θα έχει τη θέση όπως και με το ποια χαρακτηριστικά θα είναι αυτά που θα πρέπει να έχει η προσωπικότητα του και τα οποία θα είναι αναγκαία για να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα. Ακόμα θα χρειαστούν πληροφορίες για το είδος του εξοπλισμού που απαιτεί να χειριστεί οποίος έχει τη θέση αυτή, πράγμα εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα που αναφέραμε παραπάνω, διότι το να μπορεί να χειρίζεται κάποιος τον απαιτούμενο εξοπλισμό είναι κομμάτι του να πετύχει τον στόχο του και σε κάποιες περιπτώσεις μοναδικός τρόπος για να ολοκληρωθεί η εργασία.

Οι πληροφορίες τώρα που θα χρειαστούν και αφορούν τη θέση εργασίας μπορούμε να τις συλλέξουμε από τις εξής πηγές: από έγγραφα της επιχείρησης, όπως κανονισμούς λειτουργίας, έντυπα που δίνουν πληροφορίες την συγκεκριμένη θέση κ.α. Από κάποια παλαιότερη ανάλυση της θέσης αυτής, (αν βέβαια έχει γίνει στο παρελθόν), από εργαζόμενους στην θέση αυτή και οι οποίοι μπορούν να δώσουν λεπτομέρειες για τη δουλειά τους, από στελέχη της επιχείρησης που θα δώσουν θεμελιώδης πληροφορίες σε σχέση με την θέση αυτή. Ακόμα και από ειδικούς που είναι έξω από την επιχείρηση και είναι σε θέση να βοηθήσουν με τις γνώσεις τους .

Αφού έχει γίνει συλλογή των πληροφοριών από διάφορες πηγές, αποφασίζουμε ποιες από αυτές είναι χρήσιμες και μπορούν να βοηθήσουν στο να γίνει επιλογή ποια η ποιες μεθόδους ανάλυσης θα χρησιμοποιηθούν για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα που χρειάζονται.

Στην επιλογή της μεθόδου είναι απαραίτητο εκτός από τις πηγές που υπάρχουν να υπολογιστεί και πόσος χρόνος χρειάζεται και με ποσό λεπτομέρεια πρέπει να είναι τα στοιχεία για να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης τα δεδομένα που είναι απαραίτητα πρέπει να είναι ποσοτικά, δηλαδή να εκφράζονται με αριθμητικές τιμές, ή να είναι ποιοτικά, δηλαδή να είναι οι περιγραφές των δραστηριοτήτων και των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες είναι απόλυτα χρήσιμες για την επιλογή της σωστής μεθόδου ανάλυσης

Οι Μέθοδοι Ανάλυσης που χρησιμοποιούμε για να συλλέξουμε πληροφορίες είναι οι παρακάτω:

- 1) Συνέντευξη
- 2) Ερωτηματολόγιο
- 3) Κατάλογοι σημείων και κλίμακες
- 4) Παρατήρηση
- 5) Αυτό-περιγραφή
- 6) Ημερολόγια και Αναφορές

2.3.1 Συνέντευξη

Η Συνέντευξη αποτελεί την βασική μέθοδο ανάλυσης και θεωρείται και πιο διαδεδομένη από όλες τις μεθόδους, ώστε να προσδιοριστούν τα καθήκοντα μιας εργασίας. Σαν διαδικασία απαιτεί χρόνο από τον αναλυτή και αρκετές ικανότητες, όμως δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να κάνει λεπτομερή αναφορά σε δραστηριότητες που τον αφορούν. Όπως κάθε τεχνική έτσι και η συνέντευξη έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Πλεονέκτημα της είναι ότι επιτρέπει σε αυτόν που ερωτάται να αναφέρει δραστηριότητες και συμπεριφορές που ίσως να μην

ερχόταν με κάποιο άλλο τρόπο στην επιφάνεια, όπως και ότι παρέχει μεγάλο αριθμό πληροφοριών, προσφέρει μεγάλη ευελιξία και είναι εύκολο να οργανωθεί σαν διαδικασία. (Παπαλεξανδρή– Μπουραντάς ,2003) .

Ενώ μειονέκτημα των συνεντεύξεων είναι ότι μπορεί να διαστρεβλωθούν ο πληροφορίες από τον ερευνητή, όπως και ότι μπορεί να είναι αρκετά χρονοβόρα η διαδικασία σε κάποιες περιπτώσεις. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004)

Η συνέντευξη έχει τρία στάδια μέχρι να ολοκληρωθεί : -το πρώτο στάδιο είναι το πόσο εύκολα αλλά και πως καταφέρνεις να πείσεις κάποιον να σου μιλήσει, - το δεύτερο στάδιο είναι όταν βρεθείς μαζί του να καταφέρεις να πάρεις το καλύτερο υλικό, και – το τρίτο στάδιο που είναι και πολύ βασικό είναι η επεξεργασία της συνέντευξης, διότι όταν έχεις ένα υλικό από μια συνέντευξη είναι βασικό το πώς θα το χειριστείς ώστε να έχεις τον στόχο τον οποίο από πριν έχεις αποφασίσει να έχει η συνέντευξη. Ο ερευνητής στην μέθοδο της συνέντευξης θα πρέπει να έχει οργανώσει σωστά τις ερωτήσεις που πρόκειται να κάνει, συντάσσοντας από πριν ένα κατάλογο ερωτήσεων, ώστε με αυτό το τρόπο να παρέχει βοήθεια στον ερωτώμενο, να βάλει σε μια σειρά τις σκέψεις του, αλλά και αυξήσει την αποδοτικότητα της μεθόδου αυτής.. Ακόμα πρέπει να έχει φροντίσει οι ερωτήσεις του να καλύπτουν αναλυτικά όλο το φάσμα των πληροφοριών που επιθυμεί. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει να υπάρχει κλίμα ευχάριστο αλλά πάνω από όλα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ ερωτωμένου και ερευνητή, ώστε ο ερωτώμενος να μιλήσει με ειλικρίνεια. Καλό θα ήταν και πάντα εάν συμφωνεί και ο ερωτώμενος, η συνέντευξη να μαγνητοφωνείται ,κι έτσι ο ερευνητής να μπορεί να ανατρέξει ξανά στη συνέντευξη και να διευκρινίσει ότι χρειάζεται.

2.3.2 Ερωτηματολόγιο

Το Ερωτηματολόγιο είναι μια άλλη μέθοδος ανάλυσης που αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών. Μέσο αυτού μπορούμε να εκφράσουμε τα όποια ερωτήματα έχουμε σε εργαζόμενους ή σε όποιον μας ενδιαφέρει και να του ζητήσουμε να μας το συμπληρώσει. Στην περίπτωση που επιλεγεί το ερωτηματολόγιο ως μέθοδο ανάλυσης είναι πολύ σημαντικό να δούμε ποια θα είναι η δομή του ερωτηματολογίου και ποιες ερωτήσεις θα περιέχει. Πιθανή δομή που μπορεί να έχει ένα ερωτηματολόγιο είναι να

είναι ανοικτό και να ζητά απλή περιγραφή από τον ερωτώμενο για κάτι που έχει ερωτηθεί (π.χ τα καθήκοντα του), ή να έχει τη μορφή καταλόγου, ο οποίος περιέχει ερωτήσεις και ο ερωτώμενος απαντά με συγκεκριμένες απαντήσεις. Το πλεονέκτημα της μεθόδου του ερωτηματολογίου είναι ότι, όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός θέσεων που πρέπει να αναλυθούν τότε απαιτείτε λιγότερος χρόνος για τον αναλυτή σε σχέση με τη μέθοδο της συνέντευξης. Μειονέκτημα του είναι ότι η συμπλήρωση του απαιτεί πολύ χρόνο, ότι δεν είναι σε θέση το ερωτηματολόγιο να μας παρέχει σε βάθος την πληροφόρηση που χρειαζόμαστε. Ακόμα πολύ σημαντικό μειονέκτημα του σε σχέση και με τον ερωτώμενο είναι ότι κάποιοι ερωτώμενοι φέρουν δυσκολία στην γραπτή έκφραση τους και αυτό δημιουργεί δυσκολία στον ερευνητή ,που έτσι κι αλλιώς δεν έχει τη δυνατότητα με τη μέθοδο αυτή να διευκρινίσει σημεία τα οποία δεν καταλαβαίνει πλήρως και να πάρει τις πληροφορίες τις οποίες τον ενδιαφέρουν. Το κατά πόσο ακριβής μπορεί να είναι τα αποτελέσματα που μας δίνει ένα ερωτηματολόγιο έχει να κάνει από το ποσό πρόθυμοι και ικανοί είναι αυτοί που καλούνται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

(Παπαστεφανάκη, 2006)

2.3.3 Παρατήρηση

Η παρατήρηση είναι μια μέθοδος ανάλυσης η οποία χρησιμεύει όταν η θέση εργασίας αφορά κάποια παρατηρήσιμη σωματική δραστηριότητα. Δηλαδή έχει να κάνει με την παρατήρηση κάποιων εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, και παράλληλα η καταγραφή του τι ακριβώς κάνουν, αν ο τρόπος που το κάνουν είναι ο σωστός και αν είναι μέσα στο χρόνο που προβλέπετε να γίνετε η εργασία που πράττουν. Η μέθοδος αυτή θεωρείται η πιο αποτελεσματική σε σχέση με την ανάλυση του περιεχομένου της εργασίας , δηλαδή τι ακριβώς κάνει ο εργαζόμενος. Τέλος η παρατήρηση είναι πολύ χρονοβόρα σαν μέθοδος.

2.3.4 Αυτό-περιγραφή

Η μέθοδος της αυτό-περιγραφής περιλαμβάνει την εξής διαδικασία: καλούνται οι κάτοχοι μιας θέσης μόνοι τους να αναλύσουν τις ευθύνες που έχει η θέση τους, τα καθημερινά τους καθήκοντα, και να ετοιμάσουν μια περιγραφή του αντικειμένου τους στο πλαίσιο που τους έχει ζητηθεί. Σαν μέθοδος απαιτεί πολύ λιγότερο χρόνο από μια συνέντευξη η από το να γίνει παρατήρηση μιας αντίστοιχης θέσης από τον αναλυτή

2.3.5 Ημερολόγια και Αναφορές

Μια άλλη μέθοδος ανάλυσης μιας θέσης εργασίας είναι η μέθοδος του ημερολογίου, η οποία λειτουργεί ως εξής : οι εργαζόμενοι καλούνται να τηρήσουν για ένα διάστημα ημερολόγιο και αναφορές για όλες τις ασχολίες τους λεπτομερώς . Τα στοιχεία αυτά που δίνει το ημερολόγιο του εργαζομένου και οι αναφορές του θα τα χρησιμοποιήσει ο αναλυτής ως υλικό προκειμένου να περιγράψει μια θέση εργασίας. Οι τρόποι που μπορεί ο αναλυτής να ζητήσει να τηρηθούν αυτά τα ημερολόγια από τους εργαζομένους ποικίλει. Για παράδειγμα θα μπορούσε να τους ζητήσει η καταγραφή να γίνεται σε ωριαία βάση μέσα στην ημέρα, ή να γίνει σε αφηγηματική μορφή στο τέλος κάθε ημέρας για δέκα συνεχόμενες ημέρες για παράδειγμα. Με τη μέθοδο αυτή υπάρχει μια πλήρη εικόνα της εργασίας και ο αναλυτής μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που παίρνει από τη μέθοδο αυτή σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους για την ανάλυση μίας θέσης εργασίας . (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003)

Οποία μέθοδος και να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών καλό θα ήταν οι πληροφορίες αυτές να διασταυρωθούν και από κάποια άλλη πηγή κι αυτό για να υπάρξει καλύτερο και πιο σίγουρο αποτέλεσμα. Διότι στις πιο πολλές περιπτώσεις οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που περιγράφουν την θέση εργασίας τους, ιδιαίτερα χρήσιμο θα ήταν λοιπόν να επιβεβαιώνονται οι πληροφορίες από τους επόπτες τους η από κάποιους προϊσταμένους τους .

Ανάμεσα στις μεθόδους ανάλυσης θέσεων που είδαμε παραπάνω καμία από αυτές δεν είναι καλύτερη και αποδοτικότερη σε σχέση με τις άλλες. Κι αυτό γιατί η κάθε μια υπερέχει σε κάποιους τομείς που οι άλλες ίσως υστερούν, καμία μέθοδος δεν υπερέχει σε όλα. Γι'αυτό λοιπόν επιλέγουμε εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας που θέλουμε να αναλύσουμε. Η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης θέσεως θα πρέπει πάντα να προστίθεται στην αξία της επιχείρησης για να μπορεί να θεωρείτε σωστή η επιλογή της , πράγμα που σημαίνει ότι τα οφέλη της μεθόδου θα πρέπει πάντα να είναι μεγαλύτερα από το κόστος που έχουμε για την εφαρμογή της . Μπορεί η εφαρμογή μιας μεθόδου ανάλυσης να έχει μικρό κόστος, κι αυτό συμβαίνει όταν : (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς, 2003).

- ❖ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος και για άλλους σκοπούς .
- ❖ Όταν τα στοιχεία που μας δίνει είναι γενικά συγκρίσιμα με αναλύσεις που έχουν γίνει για άλλες θέσεις .
- ❖ Όταν για να εφαρμοστεί η μέθοδος χρειάζεται λίγη εκπαίδευση .
- ❖ Όταν η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για ανάλυση άλλων θέσεων , εκτός αυτής που αναλύσαμε.
- ❖ Χρειάζεται λίγος χρόνος για να ολοκληρωθεί η μέθοδος ανάλυσης.
- ❖ Όταν τα στοιχεία που μας δίνει είναι αξιόπιστα .
- ❖ Όταν οι αναλυτές αλλά και οι ερωτώμενοι θεωρούν αποτελεσματική και εύχρηστη τη μέθοδο .
- ❖ Το κόστος για να εφαρμοστεί η μέθοδος είναι μικρό

2.4 Περιγραφή θέσεων Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσεων εργασίας και δίνει σημαντικές πληροφορίες για τη θέση, όπως ο τίτλος της θέσης, ο σκοπός της ύπαρξης της ,αλλά και τα βασικά καθήκοντα του κατόχου της. Ουσιαστικά είναι ένας κατάλογος με τα καθήκοντα ,τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που έχει η κάθε θέση εργασίας με στόχο να γίνει πιο εύκολη η προσέλευση ,η εκπαίδευση ,αλλά και η αξιολόγηση του ανθρώπου που έχει τη θέση. Ακόμα η περιγραφή της θέσης

καθορίζει και την ένταξη της θέσης στο οργανόγραμμα, το τρόπο που θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο κάτοχος της, και το ποια θα είναι τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτύχει.

Πληροφορίες που μπορεί να μας δώσει η περιγραφή μιας θέσης εργασίας είναι :

- 1) Ο σκοπός που υπάρχει η θέση αυτή
- 2) Ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, δηλαδή το καθήκοντολόγιο της.
- 3) Οι ευθύνες που έχει η θέση εργασίας.
- 4) Τα κριτήρια απόδοσης, τα οποία μας δίνουν αν πραγματοποιείτε σε ικανοποιητικό βαθμό η εργασία.
- 5) Οι οργανωσιακοί παράγοντες , οι οποίοι μας περιγράφουν ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από τον κάτοχο της θέσης εργασίας αυτής και ποιοι και πόσοι βρίσκονται ιεραρχικά πάνω από τον κάτοχο της θέσης αυτής .
- 6) Οι παράγοντες ανάπτυξης, το κατά πόσο μπορεί η θέση αυτή να έχει κάποια εξέλιξη στο μέλλον.
- 7) Παράγοντες υποκίνησης , τα οποία είναι κάποια χαρακτηριστικά που έχει η θέση τα όποια μπορεί να δίνουν το έναυσμα υποκίνησης στον εργαζόμενο.
- 8) Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες , όπου δίνουν πληροφορίες σχετικά με το χώρο εργασίας και με το ποιες πρέπει να είναι οι συνθήκες για τους εργαζόμενους - από την άποψη της υγιεινής και της ασφάλειας αλλά και της χρήσης του εξοπλισμού της θέσης αυτής.

2.4.1 Στόχοι της Περιγραφής Θέσης Εργασίας

Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τους στόχους που η ίδια η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να καλύψει. Για σκοπούς **προσέλκυσης και επιλογής** ,η περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο που κατέχει η θέση, ένα ορισμό για το σύνολο των αρμοδιοτήτων της εργασία αλλά και τους σκοπούς τους. Επίσης αναλυτικά σε λίστα τις επιμέρους δραστηριότητες που έχει η θέση, τις ευθύνες που προκύπτουν αλλά και το ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα που ο κάτοχος της θέσης θα πρέπει να δείξει μέσα από τη δουλειά του. Για ακόπους **εκπαίδευσης** η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να περιέχει αναλυτικά το ποιες θα πρέπει να είναι οι γνώσεις του κατόχου της θέσης αλλά και οι

ικανότητες του, όπως και οι ιδιότητες που η ίδια η εργασία μπορεί να απαιτεί. Τέλος για σκοπούς *αξιολόγησης* η περιγραφή της θέσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει αναλυτικά ποιοι θα είναι οι παράγοντες που θα βοηθήσουν για την αξιολόγηση του εργαζόμενου που έχει τη θέση αυτή.

2.4.2 Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας είναι μια λίστα η οποία περιέχει όλα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το άτομο το οποίο θα εκτελέσει την εργασία αυτή . Οι προδιαγραφές είναι αυτές που ορίζουν ποια θα πρέπει να είναι η εκπαίδευση που θα πρέπει να έχει κάποιος υποψήφιος για τη θέση, τι εμπειρία θα πρέπει να διαθέτει, ποια θα είναι η μόρφωση του, και ποια τα υπόλοιπα προσόντα του, όπως και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Αυτές οι προδιαγραφές αποτελούν την αρχή ώστε να συνταχθεί σωστά μια αγγελία για μια θέση εργασίας και να προσέλκυση τα κατάλληλα άτομα.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Έννοια και Διαδικασία προσέλκυσης Προσωπικού

Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψηφίους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας . Είναι μια συνθέτη διαδικασία κι αυτό διότι για την επιλογή του καταλλήλου ατόμου για την θέση εργασίας απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να παρθεί απόφαση από τη διοίκηση.

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999)

Στόχος της προσέλκυσης προσωπικού είναι να εκδηλωθεί ενδιαφέρον από υποψηφίους με τα κατάλληλα προσόντα για να εργαστούν στην επιχείρηση.

Κύρια προϋπόθεση για να είναι επιτυχής η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι να διευκρινίζονται με σαφήνεια το προφίλ, οι ικανότητες , τα προσόντα και όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστήκα που θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την θέση εργασίας. Επίσης να έχει επιλέξει η επιχείρηση μέσω ποιων πηγών θα αναζητήσει υποψηφίους , να είναι συγκεκριμένος αριθμός αυτών, και να έχει προσδιοριστεί με ποιο τρόπο θα επικοινωνήσουν οι ενδιαφερόμενοι για τη θέση με την επιχείρηση. Σημαντική εξίσου για το σχεδιασμό προσέλκυσης προσωπικού είναι και η απόφαση που πρέπει να πάρει η επιχείρηση για το αν θα καλυφθεί η θέση από εσωτερικές ή από εξωτερικές πηγές ή αν θα υπάρχει συνδυασμός και των δυο. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004)

3.2 Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού

3.2.1 Εσωτερική Προσέλκυση Προσωπικού

Λέγοντας εσωτερική προσέλκυση προσωπικού εννοούμε τη κάλυψη θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό ή ακόμα και από συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση εμπιστεύεται τους εργαζόμενους

της στο να προτείνουν κάποιον γνωστό τους που ίσως μπορεί να καλύψει την κενή θέση.

Τα πλεονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Είναι γνωστές στην επιχείρηση οι ικανότητες κάποιου εργαζομένου και εκτιμάτε από τη διοίκηση ότι θα μπορούσε να καλύψει τη θέση.
- Είναι σαν διαδικασία η εσωτερική προσέλκυση προσωπικού μέσω υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να είναι πιο αποδοτικοί , αφού πιστεύοντας οι εργαζόμενοι ότι μπορεί να καλύψουν κάποια άλλη θέση στην επιχείρηση κάποια στιγμή μελλοντικά αυτό συνεπάγεται και την αύξηση της απόδοσης τους.
- Μείωση του χρόνου εκπαίδευσης αν καλύπτονται οι θέσεις εσωτερικά.
- Μικρότερο το κόστος προσέλκυσης αν βρεθεί εσωτερικά υποψήφιος
- Γρηγορότερος χρόνος κάλυψης της θέσης εσωτερικά.
- Η κάλυψη θέσεων εσωτερικά δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζομένους και τους παρέχει ικανοποίηση για την εργασία τους –σαν ανταμοιβή.

Τα μειονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Έλλειψη ευελιξίας , λόγω συνεχούς κάλυψης θέσεων εσωτερικά άρα έλλειψη νέων ιδεών και πάγιος τρόπος σκέψης.
- Υπάρχει πιθανότητα να είναι χρονοβόρα η διαδικασία εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού σε κάποιους οργανισμούς λόγω γραφειοκρατίας.
- Ακόμα και σε περίπτωση κάλυψη θέσης εσωτερικά το άτομο που αναλαμβάνει τη νέα θέση , αφήνει την θέση του άδεια άρα για την επιχείρηση πάλι υπάρχει κενή θέση εργασίας την οποία καλείτε είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά να την καλύψει..

(Παπαστεφανάκη ,2006)

3.2.2 Εξωτερική Προσέλκυση Προσωπικού

Η Εξωτερική Προσέλκυση Προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά άτομα για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας τα οποία

καμιά σχέση δεν έχουν με την επιχείρηση. Για την εξωτερική προσέλκυση απαιτητέ προσεκτικός σχεδιασμός από τα στελέχη διοίκησης και είναι απαραίτητη η διαδικασία στη περίπτωση που πρέπει να πληρωθούν θέσεις εργασίας εισαγωγικού επιπέδου , όταν η θέση απαιτεί γνώσεις και ικανότητες που δεν τις πλήρη το υπάρχον προσωπικό και όταν η επιχείρηση χρειάζεται προσωπικό το οποίο να διαθέτει νέες ιδέες και διαφορετικό υπόβαθρο .

Τα πλεονεκτήματα τη Εξωτερικής Προσέκλυσης Προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Το νέο άτομο που προσελκύσει η επιχείρηση εξωτερικά θα είναι περισσότερο αντικειμενικό και αυστηρό και θα μπορεί ίσως να δώσει αλλαγές στην επιχείρηση.
- Εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης , λόγω εμπειρίας του υποψηφίου από τις προηγούμενες εργασίες του.
- Η εξωτερική προσέλκυση ακόμα μπορεί να επιφέρει νέες ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση.

Τα μειονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέκλυσης Προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Δημιουργεί μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρηση η εξωτερική προσέλκυση προσωπικού
- Κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού το οποίο δεν θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης
- Περισσότερο χρόνο σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση.
- Έλλειψη ικανοποίησης από τους ήδη εργαζομένους , διότι με την εξωτερική προσέλκυση χάνονται για αυτούς οι πιθανότητες προαγωγής μέσα στην επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

3.3 Πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης

- Προκηρύξεις θέσεων , μέθοδος που χρησιμοποιείτε κυρίως από το δημόσιο, από τους δημοσίους οργανισμούς και από τράπεζες .
- Αγγελίες στον τύπο , η πιο συνηθισμένη μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού . Πρέπει να αναφέρονται στις αγγελίες κάποια συγκεκριμένα στοιχεία όπως η περιγραφή της θέσης εργασίας, τα προσόντα ,ίσως η αμοιβή και οπωσδήποτε στοιχεία επικοινωνίας με την επιχείρηση.
- Μέσω ΟΑΕΔ και Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας τα οποία είναι πηγές ειδικευμένου προσωπικού.
- Γραφεία Αποκατάστασης Πτυχιούχων ΑΕΙ, ΤΕΙ κ.α τα οποία φέρνουν σε επαφή σπουδαστές με τις επιχειρήσεις.
- Μέσω INTERNET , δηλαδή αγγελίες καταχωρημένες σε δικτυακούς χώρους , μέσω αυτής της μεθόδου μπορεί η επιχείρηση να λάβει άμεσα βιογραφικά μέσω email ή και on-line φορμών.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Εισαγωγικά – Ορισμός Επιλογής

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΠ και ακολουθεί τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Θεωρείτε πολύ σημαντική διαδικασία εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λάθος αποφάσεις σε επίπεδο προσλήψεων. Η πιθανή πρόσληψη ακατάλληλου ατόμου μπορεί να προκαλέσει τριβές και προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό.

Ένας ορισμός για την Επιλογή Προσωπικού είναι ο εξής :

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκριθήκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος ,2009)

4.2 Σκοπός και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Αφού έχει γίνει η προσέλκυση υποψηφίων η επιχείρηση καλείτε να επιλέξει τους κατάλληλους για τις κενές θέσεις , οι οποίοι θα είναι οι πιο ικανοί από θέμα γνώσεων και θα έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ώστε να αποδώσουν στη θέση αυτή.

Σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του πιο κατάλληλου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση και για την επιχείρηση γενικότερα .Επίσης η παραμονή του σε αυτή, η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο και την επιχείρηση.

Προϋποθέσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για να είναι επιτυχημένη η επιλογή προσωπικού είναι οι εξής:

- Να είναι σωστά προετοιμασμένοι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων
- Να είναι οι ίδιοι γνώστες της φύσης της κενής θέσης εργασίας και να γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η θέση αυτή.
- Να υπάρχει μια ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας
- Να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια για τη σωστή απόδοση σε κάθε θέση

- Να υπάρχει γνώση των διαφορών μεθόδων επιλογής και πως χρησιμοποιείτε η κάθε μέθοδος.
- Κατανόηση των μεθόδων αξιοπιστίας των μεθόδων επιλογής
- Να υπάρχει σύστημα ανατροφοδότησης για να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα στην επιλογή του προσωπικού

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

Η διαδικασία λοιπόν αυτή της επιλογής προσωπικού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα μέσα από την επιχείρηση και ιδιαίτερη προσοχή λόγω του μεγάλου οικονομικού κόστους που θα έχει η επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχημένης πρόσληψης αλλά και το ψυχολογικό κόστος που επιφέρει μια αποτυχία.

4.3 Κριτήρια Επιλογής

Τα κριτήρια επιλογής για να είναι αποτελεσματική η επιλογή προσωπικού είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας και αυτό διότι όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία είχε αναγνωρίσει η διαδικασία ανάλυσης θέσης τώρα θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι να καθορίσει ποιοι υποψήφιοι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτεί η θέση.

Τα κυρία κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πάρουν σωστές αποφάσεις για την επιλογή προσωπικού είναι :

- Η εκπαίδευση , αφού η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων είναι η ένδειξη για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που διαθέτει.
- Η εμπειρία που έχει και οι προηγούμενες αποδόσεις σε κάποια ανάλογη θέση εργασίας .
- Φυσικά χαρακτηριστικά , τα οποία θα μπορούσαν να είναι η εξωτερική εμφάνιση , η εθνικότητα κ.α και τα οποία στις μέρες μας δεν χρησιμοποιούνται σχεδόν καθόλου διότι εκτός του ότι θεωρείτε παράνομο, δεν είναι και πολύ αξιόπιστο κριτήριο.
- Ο τύπος προσωπικότητας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά , δηλαδή το φύλο η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, . Ο τύπος της προσωπικότητας

αφορά στοιχεία του χαρακτήρα όπως κοινωνικότητα , συνεργατικότητα , εξωστρέφεια , ωριμότητα κτλ.

4.4 Διαδικασία Επιλογής

Τα βήματα τα οποία ακολουθεί το τμήμα της ΔΑΠ για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού συνήθως διαφοροποιούνται από οργανισμό σε οργανισμό. Η πιο συνήθης τεχνική που χρησιμοποιείτε είναι αυτή του Σταδιακού Αποκλεισμού, στην οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά δοκιμασιών ,μόλις δεν παρουσιάσει ικανοποιητική απόδοση σε κάποια από τις δοκιμασίες απορρίπτετε κατευθείαν από τη διαδικασία επιλογής. Μια άλλη τεχνική είναι αυτή της Πολλαπλής Συσχέτισης κατά τη οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά δοκιμασιών και φαίνεται η απόδοση του σε όλες τις διαδικασίες που του επιβάλλουν χωριστά. Στο τέλος κρίνεται η τελική απόφαση για την επιλογή του ή όχι.

Τα συνήθη στάδια επιλογής προσωπικού μέσα από τα οποία περνάει ο υποψήφιος και κρίνεται για τη θέση είναι τα εξής:

1^ο Στάδιο : Αίτηση και Βιογραφικό

Την αίτηση τη συμπληρώνει ο ίδιος ο υποψήφιος με σκοπό να παρέχει βασικές πληροφορίες για τον εαυτό του. Σκοπός της αίτησης είναι η παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους ώστε να επιλεγεί πιο εύκολα μέρος από αυτούς οι οποίοι θα είναι αυτοί που θα περάσουν και από συνέντευξη. Επίσης τα στοιχεία που παρέχει το έντυπο αίτησης η επιχείρηση μπορεί να τα χρησιμοποιήσει και μετά τη επιλογή του υποψηφίου.

2^ο Στάδιο : Προκαταρτική Συνέντευξη

Σκοπός της προκαταρτικής συνέντευξης είναι να κρίνει ο υπεύθυνος ποιος από τους υποψηφίους είναι εμφανώς κατάλληλος για την θέση εργασίας , αν δηλαδή το προφίλ του ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού εργαζομένου για τη θέση αυτή αλλά και να πάρει διευκρινήσεις για τα στοιχεία τα οποία αναγράφονται στην αίτηση ή το βιογραφικό του. Μέσω της προκαταρτικής συνέντευξης ο υπεύθυνος είναι σε θέση να κρίνει αν ήταν επιτυχής ή όχι αυτή η συνάντηση , ούτως ώστε να περάσει στο

επόμενο στάδιο ο υποψήφιος , γεγονός που σημαίνει χάσιμο χρόνου για την επιχείρηση.

3^ο Στάδιο : Τεστ Επιλογής Προσωπικού

Η χρήση αυτή των τεστ κρίνεται στις μέρες μας όλο και περισσότερο αναγκαία κι αυτό διότι όλες οι άλλες διαδικασίες για την επιλογή υποψηφίων τα κριτήρια τους είναι κυρίως υποκειμενικά σε αντίθεση με τεστ επιλογής τα οποία μας παρέχουν μια πιο αντικειμενική εικόνα για την επιλογή. Κάποια από τα σημαντικότερα είδη τεστ είναι τα παρακάτω :

- Τεστ Ευφυΐας (γνωστά και ως IQ τεστ) , είναι σχεδιασμένα για να δώσουν μια εικόνα για την διανοητική ικανότητα του υποψηφίου και περιλαμβάνουν ποικίλων θεμάτων ερωτήσεις.
- Τεστ Γνώσεων , τα οποία αυτά τεστ μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου σε συγκεκριμένους τομείς. (π.χ χειρισμό μηχανημάτων)
- Τεστ Ικανοτήτων , τα οποία μετρούν κάποια συγκεκριμένη ικανότητα του υποψηφίου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (πχ την παρατηρητικότητα του) . Το τεστ αυτό επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει και συγκρίσεις ανάμεσα σε υποψηφίους.
- Τεστ Προσωπικότητας , είναι αυτά τα οποία δίνουν πληροφορίες για την διάθεση του υποψηφίου, την ωριμότητα, τις συναισθηματικές διακυμάνσεις αλλά και πληροφορίες για το σύστημα αξιών του υποψηφίου . (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς , 2003) .

4^ο Στάδιο : Συστάσεις

Συστάσεις είναι η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής επικοινωνίας με τον υπεύθυνο επιλογής. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, (2003) .

Είναι σημαντικό κάποιος υποψήφιος να αναφέρει στο βιογραφικό του τη δυνατότητα να μιλήσουν κάποιοι άλλοι άνθρωποι για τη δουλειά του και τον τρόπο που χειρίζεται και αντιδρά στις διαφορές καταστάσεις. Με το τρόπο αυτό ο κάθε επόμενος εργοδότης μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για τον υποψήφιο που θα του φανούν πολύτιμες , κι αυτό διότι ο ίδιος δεν έχει τη πολυτέλεια του χρόνου για να αποκτήσει τέτοιου είδους πληροφορίες από μόνος του πριν από τη στιγμή της πρόσληψης του υποψηφίου. Αλλά και για να διασταυρώσει την προϋπηρεσία και τα προσόντα που

αναφέρει ο υποψήφιος .Είναι σίγουρο όμως ότι εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια και πληρότητα μπορούν να βοηθήσουν στην σωστή απόφαση.

Την βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές υπάρχει πιθανότητα να την επηρεάσουν οι εξής επιλογές :

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής που θα ζητηθούν οι συστατικές επιστολές (αν είναι πριν η μετά την συνέντευξη)
- Το βάρος που θα δοθεί στις πληροφορίες που θα ληφθούν από τις συστατικές επιστολές σε σχέση με την απόφαση επιλογής.
- Το περιεχόμενο των συστάσεων ,τι ακριβώς περιλαμβάνει σε σχέση με τον υποψήφιο (το λόγω αποχώρησης του από την προηγούμενη εργασία, τα προσόντα του, τη διάρκεια εργασίας, αν θα τον επαναπροσλάμβαναν κάποια άλλη στιγμή κτλ)

5^ο Στάδιο : Συνέντευξη Εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί το πιο βασικό στάδιο στην επιλογή υποψηφίων για μια θέση εργασίας. Είναι ο καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Υπάρχουν επιχειρήσεις που η συνέντευξη είναι η μοναδική μέθοδος επιλογής προσωπικού. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διευκρινίσει αν ο υποψήφιος είναι το άτομο που η επιχείρηση θεωρεί ως ιδανικό για τη θέση αυτή , αλλά και να ενημερώσει ο υπεύθυνος της συνέντευξης του υποψηφίου για τις λεπτομέρειες της θέση εργασίας. Η συνέντευξη είναι από τους πιο διαδεδομένους τρόπους επιλογής υποψηφίων ,κι αυτό διότι εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εκπρόσωπο της επιχείρησης και τον υποψήφιο κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό. Θα πρέπει βεβαία ο υπεύθυνος της συνέντευξης να έχει ο ίδιος εκπαιδευτεί πάνω σε αυτό τον τομέα και να έχει εμπειρία ώστε να είναι επιτυχής η διαδικασία της συνέντευξης . Η συνέντευξη θα πρέπει να είναι δομημένη σωστά από τον υπεύθυνο της επιχείρησης έκ'των προτέρων και να παρέχει ερωτήσεις οι οποίες θα αφορούν και το παρελθόν και το μέλλον του υποψηφίου. Να μπορεί να αναδείξει σημεία και χαρακτηριστικά του υποψηφίου τα οποία δεν μπορούν με κάποια άλλη τεχνική να αξιολογηθούν καλύτερα.

Τα διαφορά είδη με τα οποία μπορεί να προσεγγίσει ο υπεύθυνος της επιχείρησης την συνέντευξη είναι :

- Δομημένη Συνέντευξη : η δομημένη συνέντευξη είναι περισσότερο τυποποιημένη και στοχεύει στην συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών, τις οποίες ο εξεταστής γνωρίζει εκ των προτέρων. Δίνει τη δυνατότητα στον εξεταστή να συγκρίνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων των υποψηφίων αφού θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους.
- Ελεύθερη Συνέντευξη : στην ελεύθερη συνέντευξη σκοπός του εξεταστή είναι δημιουργηθεί ένα κλίμα καλό, το οποίο θα κάνει τον υποψήφιο να νιώσει άνετα και να εκφραστεί πιο ελεύθερα . Μια τέτοιου είδους συνέντευξη αφήνει καλή εικόνα στον υποψήφιο για την επιχείρηση αλλά και τον κάνει να αναδείξει πτυχές του χαρακτήρα του οι οποίες σε μια δομημένη συνέντευξη δεν θα φαινόταν.
- Ατομική Συνέντευξη :η συνέντευξη αυτή είναι μεγάλο πλεονέκτημα για τον υποψήφιο το να εξετάζετε από ένα άτομο της επιχείρησης
- Ομαδική Συνέντευξη : σε αυτήν τη περίπτωση ένα στέλεχος από την επιχείρηση συναντά και εξετάζει πολλούς υποψηφίους μαζί. Σαν διαδικασία εξοικονομεί χρόνο στην επιχείρηση αφού υπάρχουν πληροφορίες τις οποίες ο υπεύθυνος θα έλεγε σε όλους τους υποψηφίους, άρα στην περίπτωση της ομαδικής συνέντευξης τις αναφέρει μονό μια φορά. Σαν διαδικασία προσφέρετε περισσότερο για προκαταρκτική συνέντευξη που η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τους υποψήφιους.
- Συνέντευξη από Επιτροπή : σε μια τέτοια συνέντευξη ο υποψήφιος κρίνεται από επιτροπή της επιχείρησης πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να του δημιουργηθεί άγχος και αμηχανία και να μην αποδώσει στην συνέντευξη όσο θα μπορούσε , παρόλα αυτά σαν διαδικασία θεωρείτε πιο αντικειμενική σε σχέση με την αξιολόγηση του υποψηφίου.
- Συμπεριφορική Συνέντευξη : στη συμπεριφορική συνέντευξη σκοπός του εξεταστή είναι να δει αν διαθέτει ο υποψήφιος χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του και ικανότητες που να ταιριάζουν στο προφίλ του ατόμου που θεωρείτε ιδανικό για τη θέση. Οι ερωτήσεις αφορούν συνήθως

πραγματικά περιστατικά τα οποίοι καλείτε να αναπτύξει . Συνήθως διεξαγωγή τέτοιων συνεντεύξεων κάνουν ειδικά εκπαιδευόμενοι ψυχολόγοι. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

6^ο Στάδιο : Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

Ένα βήμα πριν το στάδιο της επιλογής η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν κάποιο ιατρικό έντυπο στο οποίο να αναφέρουν το ιστορικό της υγείας τους ή ακόμα και να κάνουν κάποιες εξετάσεις. Σαν στόχο έχει η διαδικασία να ενημερωθεί η επιχείρηση για τυχόν ανεπαρκή σωματικά προσόντα αλλά και σαν ιστορικό αρχείο υγείας του υποψηφίου σε περίπτωση ατυχήματος .

7ο Στάδιο : Απόφαση Επιλογής

Αφού έχουν ολοκληρωθεί τα προηγούμενα έξι στάδια έρχεται το τελευταίο στο οποίο γίνεται και η σύγκριση των υποψηφίων που επιλεχθήκαν για να ληφθεί η τελική απόφαση. Την απόφαση αυτή την λαμβάνουν διευθυντικά στελέχη από τα τμήματα στα οποία θα εργαστούν οι υποψήφιοι. Υπάρχει πιθανότητα ο υπεύθυνος της τελικής επιλογής να ζητήσει μια ακόμη συνέντευξη με αυτά τα δυο- τρία άτομα τα οποία είναι τα επικρατέστερα. Έπειτα γίνεται η επιλογή του ατόμου που θα καλύψει τη θέση όπως προανέφερα από διευθυντικό στέλεχος του τμήματος το οποίο θα εργαστεί ο υποψήφιος, αφού αυτός θα είναι και ο υπεύθυνος πλέον για τον νέο υπάλληλο , για την εκπαίδευση του και για την εργασία του στην νέα θέση. Τέλος οφείλουν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να ενημερώσουν τους όλους υπολοίπους υποψηφίους ότι κριθήκαν ακατάλληλοι για τη θέση.

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Έννοια και Περιεχόμενο Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση παίζει σήμερα ολοένα και πιο σημαντικό ρολό στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων . Το πεδίο της εκπαίδευσης των εργαζομένων τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί και αφορά ακόμα και τα ανώτατα στελέχη . Με αυτό η επιχείρηση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης . Στην εποχή που διανύουμε τα πάντα γύρο μας αλλάζουν με ταχυστάτους ρυθμούς η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία , οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων είτε αυτές είναι μεγάλες είτε είναι μικρές πρέπει να μπορούν γρήγορα να προσαρμοστούν στην καινοτομία αλλά και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας. Αν δεν διαθέτουν γνώσεις δεν μπορούν να το πετύχουν αυτό όσο και αν έχουν την διάθεση . Είναι λοιπόν συμφέρον της επιχείρησης η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων Πάνω στις ανάγκες της.

«Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων , στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003.)

5.2 Στόχοι Εκπαίδευσης Προσωπικού

Κύριος στόχος της εκπαίδευσης προσωπικού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Ακόμα στοχεύει στο να αναπτύξει τις δεξιότητες των εργαζομένων ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους. Να μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται για την εκμάθηση ή και τη προσαρμογή σε μια νέα θέση, αλλά και να αναπτύξει νέες δεξιότητες στους εργαζομένους ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα για να καλυφθούν νέες ανάγκες της επιχείρησης από το υπάρχον προσωπικό .

5.3 Οφέλη Εκπαίδευσης Προσωπικού

Τα οφέλη για μια επιχείρηση από την εκπαίδευση του προσωπικού της είναι τα παρακάτω :

- Αύξηση Παραγωγικότητας : η εκπαίδευση του προσωπικού βελτιώνει την απόδοση της ταχύτητας, της ποσότητας, της ποιότητας. Ακόμα βοηθάει στη μείωση των λαθών και των παρεξηγήσεων.
- Μείωση της Επίβλεψης : αυτό συμβαίνει διότι ο εκπαιδευόμενος υπάλληλος εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του και δεν χρειάζεται συνεχή επίβλεψη . Είναι σε θέση να αναλάβει πρωτοβουλίες γεγονός που σημαίνει μείωση κόστους λόγω λιγότερης επίβλεψης.
- Ανύψωση του Ηθικού : κι αυτό διότι λόγω της επαγγελματικής ανάπτυξης ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού .
- Μείωση Ατυχημάτων : διότι η σωστή εκπαίδευση και η γνώση των μέτρων ασφαλείας αποτρέπει τα ατυχήματα που προκαλούνται λόγω έλλειψης γνώσεων που έχει το προσωπικό.
- Αύξηση Οργανωσιακής Σταθερότητας και ευελιξίας : γεγονός που σημαίνει ότι παρά την απώλεια προσωπικού η επιχείρηση διατηρεί την αποτελεσματικότητά της και αυτό λόγω αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων οι οποίοι μπορούν να αναπληρώσουν άμεσα τις απώλειες προσωπικού. Υπάρχει ευελιξία στις αλλαγές που μπορεί να έρθουν, και οι υπάλληλοι εύκολα μετακινούνται σε άλλα πόστα τα οποία έχουν άλλες απαιτήσεις .
- Μεγάλη αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση.
- Ανάπτυξη Κουλτούρας : σε σχέση με την βελτίωση της απόδοσης κι αυτό διότι λόγω της εκπαίδευσης που παρέχετε στους εργαζομένους αναπτύσσετε θετική κουλτούρα μέσα στην οργάνωση η οποία είναι προσανατολισμένη προς την συνεχή αύξηση της απόδοσης.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

5.4 Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού και Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Όπως έχει προαναφερθεί η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια σημαντική λειτουργία έτσι και η οργάνωση της εκπαίδευσης είναι εξίσου σημαντική και πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της διοίκησης. Η διαδικασία της οργάνωσης της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα παρακάτω 4 στάδια :

1ο Στάδιο :Διευκρίνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Είναι το πρώτο στάδιο και πολύ σημαντικό και σκοπό έχει να εντοπίσει ποιες ακριβώς είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες αυτές, ότι είναι όντως υπαρκτές και όχι αόριστες. Οπότε η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι προϋπόθεση για να μπορέσουν να εφαρμοστούν τα αναγκαία μέτρα για να έχει αποτέλεσμα η εκπαιδευτική διαδικασία.

2ο Στάδιο : Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Αυτό το στάδιο ακολουθεί τη διαδικασία εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Σκοπό έχει το στάδιο αυτό να γίνει σχεδιασμός και να επιλεγούν και να καθοριστούν το περιεχόμενο και οι στόχοι της εκπαίδευσης , των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν , το που θα γίνει η εκπαιδευτική διαδικασία, ποτέ και ποσό διάστημα θα διαρκέσει, ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές και ποιοι οι στόχοι τους .

3ο Στάδιο : Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Στο στάδιο αυτό λόγω του ότι υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι για την οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να διευκρινιστεί στο πως θα γίνει η εκπαίδευση . Αν θα είναι Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας ή αν θα είναι Εκπαίδευση Εκτός Θέσης Εργασίας .

Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας : Αν επιλεγεί η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μαθαίνει κάνοντας εξάσκηση πάνω στο αντικείμενο του, στο πραγματικό χώρο εργασίας και χρησιμοποιώντας τα αληθινά μέσα εργασίας. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη περίπτωση εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης : πράγμα που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται την ώρα της εργασίας από κάποιον παλαιότερο εργαζόμενο . Έτσι με την καθοδήγηση του παλαιότερου υπαλλήλου και τις συμβουλές που θα του δώσει είναι σε θέση να αντιληφθεί καλύτερα τον τρόπο που πρέπει να χειρίζεται τις οποίες καταστάσεις μπορεί να προκύψουν.
- Επίδειξη : η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε δραστηριότητες οι οποίες γίνονται με μια συγκεκριμένη σειρά , δηλαδή βήμα προς βήμα. Ο πιο παλιός εργαζόμενος εκπαιδεύει τον νέο και του δείχνει ποτέ πρέπει να γίνετε τι, σε ποια χρονική στιγμή και γιατί γίνετε η κάθε δραστηριότητα.
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα : η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται μονό από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα τα οποία είναι εκεί για να δίνουν συμβουλές και βοήθεια στους νέους υπαλλήλους που τους φέρονται σαν προστατευόμενους τους . Τα άτομα αυτά καθοδηγούνται για θέματα ικανοτήτων, συμβουλευονται τον Μέντορα για θέματα διοικητικά, διαπροσωπικά τα οποία μπορεί να προκύψουν στην αρχή τουλάχιστον, επίσης παροχή συμβουλών για αυτό-ανάπτυξη και ενημέρωση για την επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση του εργαζόμενου.
- Πρακτική Άσκηση : η μέθοδος αυτή παρέχετε κύριος σε σπουδαστές και τους δίνει την ευκαιρία να δουν στην πράξη πως λειτουργούν οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις και να αποκτήσουν εμπειρία στο αντικείμενο που σπούδασαν .
- Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας : εδώ οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε μια σειρά θέσεων οι οποίες έχουν διαφορετικό αντικείμενο , ούτως ώστε να γίνει γνωστής ενός ευρέος φάσματος εργασιών. Αυτή η μέθοδος είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης των στελεχών για προαγωγή.
- Εμπλουτισμός Θέσεων Εργασίας : στην περίπτωση αυτή αυξάνονται σταδιακά οι αρμοδιότητες των εργαζομένων κατόπιν πάντα σχεδιασμού αυτή η διαδικασία. Έτσι λοιπόν η θέση γίνεται περισσότερο ενδιαφέρουσα για το κάτοχο της , ακόμα πραγματοποιείται με αυτή τη μέθοδο προετοιμασία στελεχών για ανάληψη υψηλών θέσεων εργασίας.

Εκπαίδευση Εκτός Θέσης Εργασίας : αν επιλεγεί να γίνει η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας τότε οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι παρακάτω :

- Διαλέξεις η Σεμινάρια : σαν μέθοδοι έχουν συμμετοχικό χαρακτήρα , αν και τα σεμινάρια ίσως έχουν λίγο μεγαλύτερο .Στόχο έχουν τη μετάδοση γνώσεων και διαμόρφωση αντιλήψεων . Παρουσιάζετε το εκάστοτε θέμα και ο εκπαιδευτής το εξηγεί αναλύοντας όλες τις πτυχές του. Στις διαλέξεις το κοινό είναι μόνο ακροατές ενώ στα σεμινάρια συμμετέχει το κοινό με ερωτήσεις αλλά και με απόψεις , κι έτσι είναι καλύτερη η κατανόηση του θέματος με τη συμμετοχή.
- Μελέτη Περιπτώσεων : στη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι αναλύουν τις συνθήκες μιας περίπτωση σ ή ενός γεγονότος και καλούνται να βρουν λύσεις η βελτιώσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η συζήτηση κατευθύνετε σωστά από κάποιον έμπειρο εκπαιδευτή και η όλη διαδικασία βοηθάει στη κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που είναι πολύ σημαντικό και στην ανταλλαγή ιδεών και προσωπικών εμπειριών .
- Επιχειρηματικά παιχνίδια : τα οποία παίζονται ως εξής, χωρίζονται οι εκπαιδευόμενοι σε ομάδες όπου κάθε ομάδα αναλαμβάνει ένα στόχο και γνωρίζοντας από την αρχή τους περιορισμούς που έχουν σε σχέση με τις αποφάσεις που θα πάρουν. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια μπορεί να φέρουν θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο ομαδικότητας , συνεργατικότητας , και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε κάποιους εργαζόμενους .
- Ανάληψη ρολών : στη περίπτωση αυτής της μεθόδου οι εργαζόμενοι υποδύονται ένα ρόλο (διευθυντή, προϊστάμενου, πελάτη, υπαλλήλου) ο οποίος εμπλέκετε σε ένα υποτιθέμενο περιστατικό. Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείτε για να δώσει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αποκτήσει κάποια εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν ταυτόχρονη δράση από δυο και πάνω ατόμων.
- Προσομοίωση : εδώ ο εκπαιδευόμενος υποβάλλετε σε συνθήκες που θα ήταν ίδιες με τις πραγματικές εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Με τη μέθοδο αυτή εξοικειώνετε ο εργαζόμενος καλύτερα με το περιβάλλον εργασίας και έτσι μειώνει τον κίνδυνο λάθος χειρισμού.

- Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις : σκοπός της μεθόδου να μάθουν οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν καταστάσεις και να λύνουν προβλήματα ομαδικά και συλλογικά .
- Εκπαίδευση Υπαίθρου : η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους και σκοπός είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων και των δεσμών της εργασιακής ομάδας και εξάσκηση των εργαζομένων να λειτουργούν με πιο αποδοτικό τρόπο κάτω από συνθήκες άγχους .

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

5.5 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, κι αυτό διότι ουσιαστικά είναι η απόφαση για το αν η εκπαίδευση που έγινε στο προσωπικό άξιζε την προσπάθεια . Αν τα χρήματα τα οποία δαπανηθήκαν έπιασαν τόπο, αν το εκπαιδευόμενο προσωπικό επωφελήθηκε από τη διαδικασία εκπαίδευσης , αν επιτευχθήκαν οι στόχοι που είχε η επιχείρηση ορίσει, και αν είναι σκόπιμο να συνεχίσει η επιχείρηση να επενδύει στην εκπαίδευση. Κατά την διαδικασία διευκρίνησης αναγκών, σχεδιασμού εκπαίδευσης αλλά και υλοποίησης του προγράμματος πολύ πιθανόν να προκύψουν προβλήματα ,τα προβλήματα αυτά καλείτε η Αξιολόγηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων μα τα εντοπίσει με στόχο την βελτίωση της εκπαίδευσης.

Σε σχέση με τα μοντέλα αξιολόγησης προσωπικού αυτό το οποίο έχει επηρεάσει περισσότερο τη διαδικασία αυτή είναι αυτό του Kirkpatrick το οποίο λέει ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι καλύτερο να κρίνονται τέσσερα κριτήρια :

- 1) Τις Αντιδράσεις :στο επίπεδο αυτό εξετάζονται οι αντιδράσεις και οι εντυπώσεις των εκπαιδευομένων , κατά ποσό δηλαδή θεωρούν ότι ήταν χρήσιμη η διαδικασία της εκπαίδευσης.
- 2) Μάθηση :εδώ αξιολογείτε αν πράγματι οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν γνώσεις και δεξιότητες που αυτός ήταν και ο στόχος της εκπαίδευσης.
- 3) Εργασιακή Συμπεριφορά : στο σημείο αυτό διερευνάτε αν αυτά τα οποία έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι τα κάνουν πράξη στο χώρο εργασίας τους.

- 4) Συνολικά Αποτελέσματα : εδώ εκτιμάτε ποια ήταν η συνολική επίδραση της εκπαίδευσης στην επιχείρηση. Αν υπήρχε βελτίωση και που, σε πιο τομές και ποσό συντέλεσε η εκπαίδευση στην αλλαγή αυτή .

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΚΤΟ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 Έννοια και Περιεχόμενο Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Βασικό στοιχείο εκτός από αυτό της υποκίνησης και το οποίο εμπίπτει στο τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η ικανότητα ενός οργανισμού να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι του και μετά όλες τις πληροφορίες που έχει συλλέξει να τις χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει ότι τρόπος ο οποίος εκτελούνται οι εργασίες συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα, θεωρείτε ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος σχετίζεται με την επιτυχία της επιχείρησης. Δημιουργός αυτών των συστημάτων είναι ο αμερικάνικος στρατός κατά την διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου. Η αξιολόγηση εκείνη την εποχή, αφορούσε τους αξιωματικούς και αργότερα υιοθετήθηκε σε βιομηχανίες περί το 1922 έως το 1930. Μετά από το διάστημα αυτό, η αξιολόγηση εφαρμόστηκε σε πιο «βαριές» βιομηχανίες αλλά και σε υπηρεσίες αντίστοιχα. Συστηματική εκτίμηση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στις μέρες μας, αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων και η οποία προέρχεται από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος προς τον εργαζόμενο του. Αφορά τις δυνατότητες και την εξέλιξή του, όπου καταγράφονται οι αποδόσεις του για το παρόν και το μέλλον (Παπαδάκης, 2002)

Η αξιολόγηση θεωρείται αντίστοιχα πολύ χρήσιμη προκειμένου η κάθε εταιρεία να μπορεί να προβεί σε απολύσεις, προσλήψεις ή και προαγωγές εργαζομένων. Φυσικά αποτελεί και ένα χρήσιμο οδηγό για μια αναπληροφόρηση του εργασιακού περιβάλλον. Σύμφωνα τον Μάντζαρη, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη υπόθεση αφού περιέχει παράγοντες που δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν αντικειμενικά και απόλυτα. Για την αξιολόγηση του προσωπικού χρησιμοποιούνται στοιχεία όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη και το ύψος παραγωγής. Φυσικά η ικανότητα των εργαζομένων, η αφοσίωση, η πίστη και η γενική τους στάση απέναντι στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή., Μπουραντάς (2003).

Αξιολόγηση Απόδοσης των εργαζομένων θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου , με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς ,2003) .

6.2 Σκοπός Αξιολόγησης Εργαζομένων

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων . Σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι μέσω του ελέγχου να βοηθήσει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Βασικές χρήσεις της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και η ανάπτυξη των εργαζομένων
- ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- η ανατροφοδότηση και επαναπληροφόρηση του εργαζομένου
- η σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης υποψηφίων αλλά και επιλογής

6.3 Σχεδιασμός Διαδικασίας Αξιολόγησης

Ο τρόπος με το οποίο κάθε επιχείρηση σχεδιάζει το πώς θα αξιολογήσει την απόδοση του προσωπικού είναι διαφορετικός. Η ανάπτυξη όμως ενός συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης κρίνεται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση, μέσω του οποίου :

α) θα γίνετε πιο συγκεκριμένη η φιλοσοφία της αξιολόγησης (γιατί δηλαδή αξιολογεί η επιχείρηση) , πάνω σε ποιες αρχές θα στηριχθεί η αξιολόγηση και ποιοι θα είναι οι ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης , τις στρατηγικές της αλλά και το περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης.

β) προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίησης των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται (τι ακριβώς δηλαδή θα

αξιολογείτε). Εδώ λοιπόν αφού γνωρίζει η επιχείρηση ποια είναι ακριβώς τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου, άρα αυτό που έχει να κάνει ακόμα είναι προσδιορίσει τι ακριβώς ποιες είναι αυτές οι ικανότητες του που κρίνονται αναγκαίες και πόσο καλά πρέπει να αποδώσει εκεί ο εργαζόμενος

γ) θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης

δ) σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης , οποίος σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τις διαδοχικές ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση . Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει ένα εγχειρίδιο στο οποίο θα περιγράφετε με σαφήνεια και με λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης αλλά και το έντυπο στο οποίο θα αναφέρουν οι αξιολογητές τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Ακόμα το ποιος ακριβώς θα κάνει τι ακριβώς, να προσδιορίζετε το ποιος έχει τις ευθύνες για κάθε ενεργεία που πρέπει να γίνει. Συνήθως ο αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου και είναι αυτός που λαμβάνει υπόψη του τα αποτελέσματα της απόδοσης και τα συζητά με τον εργαζόμενο. Και τέλος ποιος είναι ο χρονικός προσδιορισμός κάθε ενεργείας.

6.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης , σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να επιλέξει τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές του προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιήσουν ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα . Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε δυο κατηγορίες , σε αυτές που βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα, δηλαδή τις αντικειμενικές μεθόδους και σε αυτές που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα, δηλαδή τις αντικειμενικές μεθόδους .

Αντικειμενικές Μέθοδοι

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς , δηλαδή τι όγκο παραγωγής έβγαλε ο εργαζόμενος σε πόσο χρόνο απέδωσε, πόσα ελλοματικά μπορεί να παρείχθεισαν , κ.α .Στην κατηγορία των αντικειμενικών μεθόδων εντάσσονται οι εξής μέθοδοι :

- Μέθοδος Μέτρησης Παραγωγής : αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείτε πιο συχνά στην βιομηχανία και έχει να κάνει μόνο στις περιπτώσεις που αφορούν μέτρηση ετοιμών προϊόντων που έχει παράγει ο εργαζόμενος .Δηλαδή πόσα έτοιμα προϊόντα έχει παράγει η πόσα ελλατοματικά για παράδειγμα , αλλά πάντα το προϊόν πρέπει να είναι μετρήσιμο
- Μέθοδος Πωλήσεων σε Χρηματικές Μονάδες : στη περίπτωση αυτή χρησιμοποιείτε ο όγκος των πωλήσεων που παρήγαγε ένας εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα . Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των πωλήσεων , έτσι ορίζετε ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και ότι οι πωλήσεις υπάρξουν που υπερβαίνουν αυτό το επίπεδο ανταμοιβοντε extra.
- Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένου : στη μέθοδο αυτή τα όποια στοιχεία χρησιμοποιούνται αξιολογούνται πάντα σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Στα προσωπικά στοιχεία περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως ο αριθμός απουσιών του εργαζομένου, ο αριθμός επιπλήξεων ή και οι ποινές που ίσως έχει δεχτεί κ.α . Λόγω του ότι τα προσωπικά αυτά στοιχεία δεν είναι αντιπροσωπευτικά της απόδοσης του εργαζομένου θα πρέπει η μέθοδος να χρησιμοποιείτε μόνο σε συνδυασμό με τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του .
- Μέθοδος Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας : η μέθοδος αυτή μετρά πόσο αποτελεσματικός είναι ο εργαζόμενος κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα . Η μέθοδος μετράει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του εργαζομένου και όχι την πραγματική του απόδοση .
- Μέθοδος Απόδοσης Στελεχών : εδώ οι μετρήσεις περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη τη μείωση των ελαττωματικών κ.α Οι προηγούμενες μέθοδοι δεν είναι σχεδόν καθόλου χρήσιμες για την αξιολόγηση στελεχών .

Υποκειμενικές Μέθοδοι

Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται κύριος στην ανθρώπινη κρίση και τα αποτελέσματα τους είναι περισσότερο ποιοτικά. Είναι κατάλληλη μέθοδος τόσο για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο και για τα αποτελέσματα της εργασίας . Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες , στις συγκρίσιμες μεθόδους και στις εκτιμήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης .

Συγκριτικές Μέθοδοι

Στην περίπτωση των συγκριτικών μεθόδων κατατάσσονται οι εργαζόμενοι από τον καλύτερο στον χειρότερο. Τα είδη αξιολόγησης των εργαζομένων είναι τα εξής :

- Κατάταξη : σε αυτή γίνεται απευθείας σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους και κατατάσσονται από τον πιο καλό στον χειρότερο . Σαν διαδικασία είναι πολύ εύκολη, δεν απαιτεί κόστος και δεν χρειάζεται πολύ χρόνο για την ολοκλήρωση της .
- Κατάταξη σε ζευγάρια : στην μέθοδο αυτή δημιουργούνται διάφοροι συνδυασμοί ζευγαριών και αξιολογούνται από τον προϊστάμενο ποιος είναι ο καλύτερος κάθε φορά ανάμεσα στο ζευγάρι. Ο εργαζόμενος που επιλέγετε ως ο πιο καλός περισσότερες φορές κατατάσσετε και πρώτος και ου το κάθε εξής για τη σειρά που θα πάρουν ο επόμενοι . Σαν διαδικασία απαιτεί χρόνο και είναι πολύπλοκη παρόλο που σαν κατάταξη θεωρείτε πιο αξιόπιστη .
- Μέθοδος Επιβεβλημένης Επιλογής : με βάση αυτή τη μέθοδο ο αξιολόγησης κατατάσσει τους εργαζομένους σε κατηγορίες που έχουν δημιουργηθεί σε σχέση με την απόδοση .Δηλαδή μπορεί τα επίπεδα κατάταξης να είναι για παράδειγμα α) μη αποδοτικοί , β) ικανοποιητικοί , γ) καλοί , δ) πολύ καλοί , κτλ και ανάλογα με την ολική απόδοση του εργαζομένου τον κατατάσσει ο αξιολογητής σε μια από τις κατηγορίες .

Μέθοδος με βάση τα Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης

Στη μέθοδο αυτή αντί να συγκρίνει ο αξιολογητής τον εργαζόμενο με τους συναδέλφους του να τον συγκρίνει με το απόλυτο πρότυπο απόδοσης . Η μέθοδος αυτή διευκολύνει συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα . Τέτοιες μέθοδοι είναι :

- Γραφική Κλίμακα Κατάταξης : με αυτή τη μέθοδο γίνεται προσδιορισμός στους τομείς που θα αξιολογηθούν έπειτα γίνεται διαβάθμιση της κλίμακας και ο αξιολογητής κατατάσσει τον εργαζόμενο με βάση την απόδοση του σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που τον αξιολογεί. Είναι πολύ γνωστή μέθοδος και χρησιμοποιείται πολύ συχνά από τις επιχειρήσεις.
- Σταθμισμένος Κατάλογος : η μέθοδος αυτή δίνει στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργαζομένου και τα οποία έχουν σχέση με την εργασία του και πρέπει αυτός να με ένα "ναι" ή ένα "όχι" να σημειώσει αυτά που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο .
- Κλίμακα Αξιολόγησης της Συμπεριφοράς στην Εργασία : σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιούνται παραδείγματα συμπεριφοράς τα οποία αντιπροσωπεύουν διαφορά επίπεδα απόδοσης και έτσι ο αξιολογητής επιλέγει σε πιο επίπεδο αντιστοιχεί ο εργαζόμενος. Σαν διαδικασία είναι πολύ χρονοβόρα και έχει μεγάλο κόστος .
- Κέντρα Αξιολόγησης : αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται σε ανώτατα στελέχη κυρίως, τα οποία τα αξιολογούν πάνω από ένας ειδικοί .Γίνεται συγκέντρωση των ατόμων σε κάποιο χώρο, περνάνε από προσωπικές συνεντεύξεις , tests ψυχομετρικά , περνούν μέρος σε επιχειρηματικά παιχνίδια και σε διαφορές ασκήσεις αποφάσεων και μελετών, και αξιολογούνται από τους αξιολογητές τους .Τα αποτελέσματα που προκύπτουν δίνουν την εικόνα της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη των στελεχών της . Σαν μέθοδος είναι πολύ χρονοβόρα , έχει αρκετά μεγάλο κόστος και απαιτεί πολλούς ανθρώπινους πόρους για την ολοκλήρωση της .

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

6.5 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τη σωστή μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι :

- η εγκυρότητα : να είναι δηλαδή έγκυρο το σύστημα αξιολόγησης ως προς τη δομή και το περιεχόμενο του .
- η αξιοπιστία :η οποία διακρίνεται σε εσωτερική αξιοπιστία , σε διαχρονική αξιοπιστία και σε ενδοβαθμολογική αξιοπιστία. Οι δυο πρώτες η εσωτερική και διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι πολύ σημαντικές μέθοδοι σε σχέση με την απόδοση ,λόγω του ότι η ίδια η απόδοση μπορεί ανά διαστήματα να μην είναι η ίδια, Κάποιος εργαζόμενος μπορεί να είναι κάπου πολύ καλός αλλά αδύναμος σε κάτι άλλο. Η ενδοβαθμολογική αξιοπιστία τώρα, κρίνεται υψηλή όταν δυο αξιολογητές κρίνουν το ίδιο σαν απόδοση ενός εργαζομένου και χαμηλή όταν δεν έχουν την ίδια άποψη.
- η αντικειμενικότητα : το κριτήριο αυτό έχει να κάνει με το ποσό είναι αντικειμενικό το άτομο που κρίνει την απόδοση των άλλων.
- η συγκρισιμότητα : είναι σημαντικό ένα σύστημα αξιολόγησης να διευκολύνει την εφαρμογή συγκρίσεων μεταξύ υπαλλήλων.
- η συνάφεια με τη θέση : γεγονός που σημαίνει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζετε κατάλληλα για τα χαρακτηριστικά της θέσης του εργαζομένου που αξιολογείτε .

6.6 Προβλήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων

Τα προβλήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορεί είναι τα εξής: - Δυσκολίες στην Αξιολόγηση, λόγω λαθών στη σχεδίαση του συστήματος, άρα να προκύπτουν λειτουργικά προβλήματα. Να μην έχει γίνει ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση να υπάρχουν αντιδράσεις από τους εργαζομένους για το σύστημα αξιολόγησης , να γίνει πολλαπλή χρήσης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης κι έτσι να κάνει τους εργαζομένους πιο επιφυλακτικούς

και να τους μπερδέψει σε σχέση με τη διαδικασία. –Μπορεί ακόμα να υπάρξουν Λάθη Αξιολόγησης τα οποία μπορεί να είναι είτε λάθη επιείκειας , είτε λάθη αυστηρότητας, λάθη στον ορισμό των standards , προσωπικές προκαταλήψεις , λάθη λόγω τάσης του προϊστάμενου να αποφεύγει να χρησιμοποιεί πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες και να έχει τάση προς το κέντρο . – Προβλήματα στις προϋποθέσεις Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης της απόδοσης , για να μην υπάρχουν αυτά τα προβλήματα θα πρέπει η απόδοση να βασίζεται πάντα σε προκαθορισμένους σκοπούς κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου να γίνετε ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση. Να είναι αντικειμενικά τα στοιχεία της επίδοσης που συλλέγοντες από τον προϊστάμενο και τέλος να υπάρχουν ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης τα οποία θα εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζομένους.

(Τερζίδης &Τζωρτζάκης , 2004)

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΒΛΟΜΟ : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

7.1 Γενικά περί Συστημάτων Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων θα είναι πάντα ένα πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρηση . Στόχος των συστημάτων αμοιβής είναι να προσελκύσει τους υποψήφιους εργαζόμενους , να τους διατηρεί σε αυτή τη θέση και να τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να γίνονται πιο παραγωγικοί. Η αμοιβή θεωρείτε ένα από τα κύρια και πιο αποτελεσματικά μέσα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και σημαντικός παράγοντας που βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης . Η αμοιβή των εργαζομένων θα πρέπει να είναι δίκαιη, να μπορεί να εξασφαλίζει την κάλυψη των βιοτικών αναγκών του εργαζόμενου και της οικογένειας του και ο τρόπος υπολογισμού να γίνεται με πολύ προσοχή.

Οι βασικές κατηγορίες που χωρίζονται οι αμοιβές είναι οι άμεσες ή σταθερές, οι έμμεσες ή μεταβλητές και οι άλλες οικονομικές παροχές .

Στις άμεσες η σταθερές οικονομικές παροχές περιλαμβάνονται οι μισθοί , τα ημερομίσθια, οι ανταμοιβές , τα κίνητρα που δίνουν στους εργαζομένους για την εργασία τους .

Στις έμμεσες ή μεταβλητές παροχές περιλαμβάνονται οι αμοιβές που έχουν άμεση σχέση με τις επιδόσεις του εργαζόμενου .

Οι άλλες οικονομικές παροχές που αναφέρθηκαν σχετίζονται είτε με την νομοθεσία και να είναι για παράδειγμα η ασφάλιση , επιδόματα γάμου ή παιδίων, είτε με κάποια προσφορά της επιχείρησης όπως η σίτιση των εργαζομένων ή η μεταφορά τους κτλ.

7.2 Είδη Συστημάτων Αμοιβών

Τα βασικά είδη συστημάτων αμοιβών είναι τρία και είναι τα παρακάτω:

1. **Το σύστημα που στηρίζετε στα τυπικά προσόντα / χαρακτηριστικά του εργαζόμενου .** Σαν σύστημα είναι πολύ συχνό και εφαρμόζετε από παλιά και ο εργαζόμενος πληρώνετε με γνώμονα το επίπεδο της εκπαίδευσης του (Λύκειο, ΤΕΙ, ΑΕΙ κτλ) , αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας του. Θεωρείτε σαν σύστημα αντικειμενικό σε σχέση με την εξέλιξη της αμοιβής των εργαζομένων , όμως έχει δυο μειονεκτήματα , το πρώτο είναι ότι δεν είναι σε

θέση να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων με τη δυσκολία και τη σπουδαιότητα της θέσης εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι εργαζόμενοι με την ίδια μόρφωση και ίδια προϋπηρεσία θα παίρνουν τον ίδιο μισθό άσχετα αν η εργασία που κάνουν δεν είναι ίδια και ο ένας εργαζόμενος εργάζεται πιο σκληρά από τον άλλον . Το άλλο μειονέκτημα του συστήματος είναι ότι δεν είναι σε θέση ούτε την εξέλιξη των αμοιβών να τη συνδέσει με την απόδοση των εργαζομένων.

- 2. Το σύστημα που στηρίζετε στην αξία της θέσης εργασίας που έχει ο εργαζόμενος .** Η αμοιβή του εργαζόμενου με βάση αυτό το σύστημα προσδιορίζετε από την σπουδαιότητα και την αξία που κατέχει η θέση εργασίας για την επιχείρηση .Η θέση που θεωρείτε πιο σημαντική για την επιχείρηση αυτή αμείβετε καλύτερα . Επίσης το σύστημα αυτό συνδέει την μισθολογική εξέλιξη του εργαζομένου με τις επιδόσεις του.
- 3. Το σύστημα που στηρίζετε στις ικανότητες των εργαζομένων .** Η αμοιβή των εργαζομένων στο σύστημα αυτό προσδιορίζετε από τις ικανότητες , τις γνώσεις , τα προσόντα που έχει και μπορεί να εφαρμόσει στην εργασία ο κάθε εργαζόμενος. Βρίσκει περισσότερη εφαρμογή το σύστημα αυτό σε επιχειρήσεις που η συνεχή ανάπτυξη και οι γνώσεις αποτελούν κύριο παράγοντα ανταγωνισμού.

(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΎΓΔΟΟ : ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

8.1 Έννοια Εσωτερικής Επικοινωνίας

Η εσωτερική επικοινωνία είναι από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ και αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις , την κουλτούρα της εταιρίας το οργανωσιακό κλίμα , τη συμπεριφορά των εργαζομένων , την επικοινωνία που έχουν με τη διοίκηση κ.α

Είναι μια λειτουργία η οποία περιλαμβάνει την απόδοση της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

Οι καλές εργασιακές σχέσεις απαιτούν να υπάρχει συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους , κι αυτό μπορεί να γίνει μέσω των εκπροσώπων τους. Με την συνεργασία αυτή παρέχετε διάυλος επίλυσης των όποιων προβλημάτων μπορεί να προκύψουν . (Τερζίδης & Τζωρτζάκης , 2004)

Μέσω αυτής της επικοινωνίας οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση αφού τους δίνετε η δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους. Σαν αποτέλεσμα είναι θετικό και για την διοίκηση διότι εξισορροπούνται τα συμφέροντα της διοίκησης με τα συμφέροντα των εργαζομένων , κι έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας τα δικαιώματα τους μειώνονται οι παρεξηγήσεις και αυξάνετε η παραγωγικότητα .

8.2 Στόχοι Εσωτερικής Επικοινωνίας

Για να πετύχει τους σκοπούς της μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει εκτός των άλλων και σωστό σύστημα επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία ,μέσω ενός καταλλήλου οργανωσιακού κλίματος και το οποίο στοχεύει να πετύχει ένα συγκεκριμένο μοτίβο συμπεριφοράς των εργαζομένων, θέλει να υλοποιήσει τους στόχους της

Κάποιοι από τους στόχους της εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι παρακάτω :

- Η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων
- Η βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων και η ικανοποίηση των εργασιακών στάσεων όπως είναι η υπευθυνότητα και η δέσμευση των εργαζομένων .
- Η κατανόηση των εργαζομένων προς της επιχείρηση , πράγμα το οποίο προϋποθέτει την ενημέρωση τους για τις εξελίξεις στην επιχείρηση .
- Την ενίσχυση της κουλτούρας της επιχείρησης

- Η αξιοποίηση των γνώσεων και των ιδεών των εργαζομένων
- Η ελευθερία στην έκφραση των ανησυχιών, των προβλημάτων ,των λύσεων κτλ.

8.3 Κανάλια Εσωτερικής Επικοινωνίας

Είναι πολύ σημαντικό στις σημερινές επιχειρήσεις να υπάρχει σωστή επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους .Η μεταφορά των πληροφοριών και προς τις δύο πλευρές πρέπει να γίνεται με ταχύτητα διότι τα δεδομένα αλλάζουν με πολύ ταχύς ρυθμούς και η εσωτερική επικοινωνία για να είναι επιτυχημένη πρέπει να γίνεται με τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας . Οι πιο συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι οι εξής:

A) Από πάνω προς τα κάτω.

Δηλαδή ξεκινάει από τα ανώτερα στελέχη και καταλήγει στα κατώτερα. Τα μηνύματα που μεταδίδονται έχουν μορφή ανακοίνωσης ή οδηγίας και συχνά διαστρευλόνοντε τα μηνύματα ή ακόμα και χάνονται μέχρι να φτάσουν και στο τελευταίο επίπεδο ιεραρχίας.

B) Από κάτω προς τα πάνω.

Εδώ τα μηνύματα ξεκινάνε από τα κατώτερα και πάνε στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας .Το μείον σε αυτή τη ροή πληροφοριών είναι ότι κάποιες φορές εμποδίζονται οι πληροφορίες στο να φτάσουν εκεί που πρέπει από τα ενδιάμεσα στελέχη , κι αυτό βεβαία συμβαίνει επειδή οι πληροφορίες είναι αρνητικές για αυτούς, Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν όλα τα πιθανά παραπονά και απόψεις που ίσως να έχουν να εκφράσουν οι εργαζόμενοι .

Γ) Η οριζόντια επικοινωνία.

Η επικοινωνία εδώ περιλαμβάνει μεταφορά πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων μόνο, οι οποίοι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση ή και σε διαφορετικά τμήματα .

(Τερζίδης & Τζωρτζάκης , 2004)

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΝΑΤΟ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ ΤΗΣ CANDIA NUTS S.A

Για την ανάγκη καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία ερευνητικού μέρους στην παρούσα εργασία . Πεδίο ερευνάς της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί η επιχείρηση Candia Nuts A.E . Στα προηγούμενα κεφαλαία με βάση τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αντλώντας στοιχεία από την ελληνική βιβλιογραφία και από το διαδίκτυο προσεγγίσαμε την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων .

Για να δημιουργηθεί όμως μια ολοκληρωμένη εικόνα σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της Candia Nuts A.E , έγινε επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της εταιρίας . Στόχος αυτής της επίσκεψης ήταν μέσω της μεθόδου της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε να γίνει καταγραφή της λειτουργίας του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

9.1 Ιστορικό και Λειτουργία της Επιχείρησης Candia Nuts S.A.

Η επιχείρηση η οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία είναι η CANDIA NUTS S.A. Η συγκεκριμένη επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία και τυποποίηση ξηρών καρπών και άλλων συναφών ειδών. Δηλαδή τυποποίηση μελιού, επεξεργασία ξηρών καρπών και παραγωγή παστελιών μαντολάτων και άλλων ζαχαρώδη. Η επιχείρηση έχει έδρα στο Ηράκλειο Κρήτης και ιδρύθηκε το 1992 με την μορφή ατομικής εταιρείας και το 2007 έγινε η μετατροπή της σε ανώνυμη βιομηχανική εταιρεία. Στην μετοχική της σύνθεση ο Μιχάλης Μαραγκάκης και η Γιάννα Χαρωνίτη στους οποίους ανήκει το 100% της εταιρείας είναι τα κεντρικά πρόσωπα της εταιρείας. Ο Μ. Μαραγκάκης είναι και ο πρόεδρος της εταιρείας και αυτός που ασκεί διοίκηση σε ένα ευρύτατο πλαίσιο σε όλα τα τμήματα της εταιρείας.

Η δυναμική της εταιρείας στηρίζεται στην άριστη γνώση της αγοράς, στη αποτελεσματική διαχείριση του δικτύου σημείων πώλησης και στην επιλογή νέων καναλιών διανομής καθώς και στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Η επιχείρηση έχει εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα καθώς και σε

κάποιες χώρες του εξωτερικού. Στην παρούσα φάση βρίσκεται σε ένα μεσαίο στάδιο εξέλιξης όπου τα τελευταία χρόνια και παρά την οικονομική κρίση που περνά η χώρα μας τα 2 τελευταία χρόνια έχει ραγδαία ανάπτυξη. Εξάγει προϊόντα στο εξωτερικό και κυρίως στην Ευρώπη και δείχνει πως τα έχει καταφέρει και προσαρμόζεται στις ανάγκες της εποχής καθώς εκσυγχρονίζεται και κάνει διαρκώς επενδύσεις.

Σαν οργανωτική δομή της επιχείρησης θα μπορούσε να δοθεί η εξής :

Πρόεδρος και γενικός διευθυντής

Μιχάλης Μαραγκάκης

Μέλη διοικητικού συμβουλίου

Δράκος Μαραγκάκης, Γιώργος Μαραγκάκης και Γιάννα Χαρωνίτη.

Διευθυντής πωλήσεων

Δράκος Μαραγκάκης

Υπεύθυνος Προσωπικού και Logistics

Γιώργος Μαραγκάκης

Υπεύθυνη Λογιστηρίου

Γιάννα Χαρωνίτη

9.2 *Λειτουργία των Βασικών Τμημάτων της Επιχείρησης Candia Nuts AE*

Το Τμήμα των πωλήσεων της εταιρία Candia Nuts απασχολεί τρία (3) άτομα εκ των οποίων δύο (2) από αυτά περνούν το περισσότερο χρόνο τους στην αγορά, αφού έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και παίρνουν παραγγελίες. Τα δυο αυτά άτομα έχουν χωρίσει κάπως τις αρμοδιότητες τους. Ο ένας εκ των δυο πωλητών πραγματοποιεί καθημερινά δρομολόγια σε συγκεκριμένες περιοχές της Κρήτης και

παίρνει παραγγελίες από τους υπάρχοντες πελάτες, κάνει αναζήτηση νέων πελατών ενώ παράλληλα πραγματοποιεί έλεγχο τιμών που πωλούνται τα προϊόντα της επιχείρησης.

Ο άλλος πωλητής της επιχείρησης πραγματοποιεί καθημερινά διαφορετικά γεωγραφικά δρομολόγια και έχει κάποιες παραπάνω αρμοδιότητες εκτός από το να λαμβάνει παραγγελίες, να αναζητά και να διαπραγματεύεται με νέους πελάτες. Η διάφορα που υπάρχει στις αρμοδιότητες του σε σχέση με τον άλλο πωλητή της επιχείρησης είναι οι έξι: διαπραγματεύεται με τους πελάτες τη θέση των προϊόντων στα ράφια, ελέγχει τα σημεία προβολής των stands με τα προϊόντα που ανά περιόδους μπαίνουν σε μαγαζιά κάποιον πελατών, αυτά όλα τα πραγματοποιεί για όλους τους πελάτες της επιχείρησης είτε ανήκουν στο δικό του πελατολόγιο είτε στον συναδέλφου του. Είναι ο υπεύθυνος για αυτές τις αρμοδιότητες στα πλαίσια της πώλησης. Επίσης αντιπροσωπεύει την επιχείρηση σε εκθέσεις που πραγματοποιούνται εντός και εκτός Ελλάδας και στις οποίες παίρνει μέρος η Candia Nuts ως εκθέτης.

Το τρίτο άτομο που βρίσκετε στο τμήμα των πωλήσεων είναι ο υπεύθυνος για τις προμήθειες της επιχείρησης, πραγματοποιεί παραγγελίες και διαπραγματεύεται με του προμηθευτές τις τιμές που θα αγοράσει η επιχείρηση. Το τμήμα πωλήσεων έχει σαν στόχο του να υπάρχουν καλές σχέσεις με τους πελάτες, να λαμβάνονται γρήγορα οι παραγγελίες και να τακτοποιούνται στην ώρα τους τα όποια υπόλοιπα υπάρχουν από τους πελάτες.

Στο Τμήμα Προσωπικού & Logistics της επιχείρησης περιλαμβάνεται η αποθήκευση και η διανομή και απασχολεί δέκα (10) άτομα. Η επιχείρηση διαθέτει ένα (1) προϊστάμενο προσωπικού και logistics, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της καθημερινής ροή των τμημάτων, για τις βάρδιες των υπαλλήλων, για το αν χρειάζεται η επιχείρηση extra προσωπικό, τι πρέπει να γίνει κάθε μέρα σε κάθε τμήμα, αλλά και να μεταφέρει στη διοίκηση οτιδήποτε θέμα υπάρχει με τη παράγωγη και τα τμήματα. Υφιστάμενοι του είναι ο Υπεύθυνος στο Τμήμα του Ξηρού Καρπού, ο Υπεύθυνος στο Τμήμα του Παστελιού, ο Υπεύθυνος στο Τμήμα του Μελιού, ο Υπεύθυνος Αποθήκης και οι δύο (2) οδηγοί της Διανομής. Το τμήμα προσωπικού και

logistics έχει ως στόχο να υπάρχει σωστή συνεννόηση μεταξύ τμημάτων και διοίκησης, να υπάρχει σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, έγκαιρη διανομή προϊόντων και σωστή αποθήκευση.

Το Τμήμα του Λογιστηρίου της Candia Nuts έχει ως στόχο να γίνεται σωστή τιμολόγηση, να καταχωρούνται έγκαιρα τα τιμολόγια και να ελέγχει τα πιστωτικά υπόλοιπα των πελατών.

9.3 Αποτελέσματα Συνέντευξης

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις της συνέντευξης οι οποίες απαντήθηκαν από τον Διευθυντή Πωλήσεων της επιχείρησης .

Ξεκινώντας η συνέντευξη θέλουμε να εξετάσουμε αν πραγματοποιεί η επιχείρηση ανάλυση θέσεων εργασίας και αν ναι ,με ποιες μεθόδους το επιτυγχάνει , πρόεκυψε λοιπόν ότι :

Η επιχείρηση Candia Nuts πραγματοποιεί ανάλυση θέσεων εργασίας , όχι όμως για όλες τις θέσεις εργασίας . Θεωρεί σημαντική αυτή τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων διότι μέσω αυτού προκύπτουν σημαντικές πληροφορίες για τη θέση και έτσι μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική η επιλογή του ατόμου που θα επιλεγεί για τη θέση .

Η μέθοδος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την Ανάλυση Θέσεων Εργασίας είναι συνήθως η συνέντευξη, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις και η παρατήρηση. Μέσω της συνέντευξης η επιχείρηση θεωρεί ότι είναι πιο εύκολο ο εργαζόμενος να πει πράγματα για τη θέση εργασίας του, κι αυτό διότι ακόμα και αν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν είχε σκεφτεί να αναφέρει πράγματα, μέσω της συζήτησης μπορεί να έρθουν στην επιφάνεια. Εξίσου όμως σημαντική θεωρεί και τη μέθοδο της παρατήρησης κι αυτό γιατί μπορεί να διαπιστωθούν σε κάποιες περιπτώσεις λεπτομέρειες οι οποίες δεν ειπώθηκαν στην συνέντευξη από τον εργαζόμενο είτε γιατί του διέφυγε είτε σκόπιμα .

Συνεχίζοντας με της λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και το κομμάτι της προσέλκυσης του προσωπικού παρατηρούμε ότι :

Η επιχείρηση επί πλείστον χρησιμοποιεί εσωτερικές πηγές προσέλκυσης .Μέσω των εργαζομένων του τμήματος που υπάρχει η κενή θέση εργασίας αναζητεί άτομα τα οποία θα μπορούσαν να καλύψουν την θέση αυτή . Αυτό το κάνει διότι θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό είναι σε θέση γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και της επιχείρησης να προτείνουν ένα άτομο ικανό για την κάλυψη της θέσης αυτής .Εάν δεν καταφέρει μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης να καλύψει τη κενή θέση εργασίας, καταφεύγει στη μέθοδο της εξωτερικής προσέλκυσης μέσω των αγγελιών στις εφημερίδες .

Εν συνεχεία θέλοντας να μάθουμε ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για την επιλογή του προσωπικού , πρόέκυψε ότι :

Η επιχείρηση Candia Nuts δεν ακολουθεί όλες τις διαδικασίες που είδαμε στο θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας. Οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθεί είναι οι παρακάτω. Αρχικά ζητούν από τον υποψήφιο να πάει από τον χώρο της επιχείρησης και να συμπληρώσει μια αίτηση εργασίας με τα στοιχεία τα οποία του ζητούνται . Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστούν οι αιτήσεις αυτές και να γίνει έλεγχος των συστάσεων για οποιούς από τους υποψηφίους ενδιαφέρετε η επιχείρηση . Τις περισσότερες φορές επικοινωνούν και με τους δυο προηγούμενους εργοδότες όχι μόνο με τον τελευταίο εργοδότη που είχε ο υποψήφιος .Με τη διαδικασία του ελέγχου των συστάσεων θεωρεί η επιχείρηση ότι μπορεί να μάθει πληροφορίες που την ενδιαφέρουν για τον υποψήφιο, όπως στοιχεία της συμπεριφοράς του , το λόγω απόλυσης του και λεπτομέρειες που ένας εργοδότης θα μπορούσε να δώσει και που ίσως ο ίδιος ο υποψήφιος να μην τις αναφέρει ποτέ. Έπειτα το τελευταίο στάδιο πριν την επιλογή για την επιχείρηση Candia Nuts ΑΕ είναι η διαδικασία της συνέντευξης. Αφού οι συστάσεις των υποψηφίων είναι καλές και καλύπτουν την επιχείρηση , τους καλεί για συνέντευξη . Η επιχείρηση κρίνει πως ότι μέσω της συνέντευξης, ο υποψήφιος μπορεί ελεύθερα να διατυπώσει την γνώμη του και να διεξαχθεί ίσως ένας πιο εποικοδομητικός διάλογος. Στην συνέντευξη αυτή γίνονται κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις προς τον υποψήφιο στην αρχή όπως : ποια ήταν η προηγούμενη εργασία του και για πιο λόγο έφυγε από εκεί ,ποια είναι η οικογενειακή του κατάσταση , η μόρφωση του, αν ήταν ευχαριστημένος από την προηγούμενη εργασία του. Ποιος είναι ο τόπος διαμονής του αλλά και ποιος είναι ο τόπος καταγωγής του , κι αυτό απασχολεί την επιχείρηση διότι αν ο υποψήφιος κατάγεται από κάποιο άλλο μέρος της Ελλάδας εκτός Κρήτης και έχει έρθει για να δουλέψει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και μετά έχει σκοπό να επιστρέψει πίσω , αυτό αμέσως δημιουργεί πρόβλημα στην επιχείρηση για την επιλογή του. Επιδιώκει η επιχείρηση να καλύπτει τις θέσεις εργασίας της με άτομα τα οποία ενδιαφέρονται για μόνιμη εργασία ούτως ώστε να μπορεί να βασιστεί πάνω τους για την εξέλιξη της . Αφού γίνουν όλες αυτές οι ερωτήσεις οι οποίες είναι συγκεκριμένες για όλους τους υποψηφίους τότε περνάει η συνέντευξη σε ένα πιο χαλαρό κλίμα οπου δίνετε στον εργαζόμενο η δυνατότητα να δείξει στοιχεία της προσωπικότητας του και στην επιχείρηση να εκμαιεύσει παραπάνω πληροφορίες για τον υποψήφιο .

Όσον αφορά το ποιες είναι οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προς τους εργαζομένους της είδαμε ότι :

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση Candia Nuts είναι κατά κύριο λόγο μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας .Οι νέοι εργαζόμενοι με την μέθοδο Εκπαίδευσης μέσω Καθοδήγησης , μαθαίνουν από κάποιο πιο παλιό και έμπειρο εργαζόμενο στη θέση αυτή , σταδιακά όλες τις πληροφορίες για την δουλειά και τον τρόπο που πρέπει να γίνετε και έτσι όταν είναι έτοιμοι αναλαμβάνουν μονοί τους . Όπως αναφέρθηκε στην συνέντευξη σε σχέση με τις μεθόδους εκπαίδευσης κάποιες φορές χρησιμοποιούν και τη μέθοδο Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας. Χρησιμοποιούν και αυτή τη Μεθόδιο διότι ενδιαφέρει την επιχείρηση να δει τις δυνατότητες των υπαλλήλων σε άλλες θέσεις , αλλά και για να μπορούν σε κάποιες περιόδους οπου η επιχείρηση έχει παραπάνω παραγωγή σε κάποια τμήματα να αλλάζουν προσωρινά τμήμα οι υπάλληλοι με σκοπό να καλύβοντε οι ανάγκες της επιχείρησης . Επίσης σε περιόδους αδειών να μην υπάρχουν μεγάλα κενά στα τμήματα και να μπορούν οι εργασίες των υπαλλήλων που είναι σε άδεια να γίνονται από κάποιους άλλους εργαζομένους. Εκπαίδευση τώρα σε σχέση με νέα μηχανήματα τα οποία αποκτά η επιχείρηση γίνετε στο αρμόδιο προσωπικό και μόνο από τους τεχνικούς που εγκαθιστούν μηχανήμα και από τους προϊσταμένους του τμήματος παραγωγής. Κλείνοντας το κομμάτι Εκπαίδευση στην Θέση Εργασίας οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εκπαιδεύονται και από τις εταιρίες Διασφάλισης Ποιότητας Τροφίμων, οι οποίες εκπαιδεύουν το προσωπικό στο χώρο της επιχείρησης σε τομείς υγιεινής και ασφαλείας . Εκτός Θέσης Εργασίας η εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση στους εργαζομένους της είναι η συμμετοχή τους σε σεμινάρια τροφίμων και υγιεινής του ΕΦΕΤ και τα οποία παρακολουθούν οι εργαζόμενοι των τμημάτων παραγωγής και μόνο .

Συνεχίζοντας τη συνέντευξη με το κομμάτι που αφορά τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η επιχείρηση θεωρεί ότι ωφελείτε από την εκπαίδευση των εργαζομένων της σε μεγάλο και σημαντικό βαθμό. Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων η οποία ισοδυναμεί με κέρδος για την επιχείρηση ,είναι το κυριότερο και πιο σημαντικό για αυτήν. Ακόμα το γεγονός ότι ελαχιστοποιούνται τα λάθη και τα ατυχήματα μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων αυτό το θεωρεί όφελος η επιχείρηση , διότι και στις δυο περιπτώσεις είναι ζημιά για την επιχείρηση. Η μείωση του ελέγχου

επίβλεψης από τον προϊστάμενο προς τους εργαζομένους ,είναι κάτι πολύ ωφέλιμο για την επιχείρηση διότι όπως μας εξήγησε ο Διευθυντής δεν “ξοδεύει” το περισσότερο χρόνο του ο προϊστάμενος στην επίβλεψη του προσωπικού αλλά ασχολείται με αλλά πιο σημαντικά θέματα τα οποία πρέπει να κάνει. Θεωρεί βεβαία εξίσου σημαντικό η επιχείρηση το ότι με το να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται και επαγγελματικά αλλά και σαν άνθρωποι ότι τους δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση, με το σκεπτικό ότι εκπαιδεύει εργαζομένους τους οποίους ενδιαφέρετε είτε να εξελίξει στο μέλλον είτε να τους κάνει καλύτερους και να συνεχίσει να τους έχει κοντά της.

Αναλύοντας την σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων και ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να την πραγματοποιήσει ,είδαμε πως :

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι για την επιχείρηση οπου εξετάζουμε μια πολύ σημαντική διαδικασία , διότι της δίνει την δυνατότητα να έχει μια εικόνα για τα τμήματα και τους εργαζομένους της. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης μπορεί να κάνει τις οποίες διορθώσεις χρειάζονται και να επιβραβεύσει , να διορθώσει ή ακόμα και να απολύσει όσους εργαζόμενους αυτή θεωρεί ότι χρειάζεται .Η επιχείρηση πιστεύει ότι αυτή η διαδικασία την βοηθεί να πάει μπροστά και να εξελιχθεί . Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν στην επιχείρηση για την διαδικασία της αξιολόγησης είναι κατά κύριο λόγο η μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγής καθώς και τα Προσωπικά Στοιχεία του Εργαζομένου. Η αξιολόγηση με βάση τη Μέτρηση της Παραγωγής γίνεται μέσω του ελέγχου στα δελτία παραγωγής τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε όλα της τα τμήματα . Από τα δελτία παραγωγής διακρίνετε ποσό αποδοτικός είναι κάθε εργαζόμενος στην εργασία του μετρώντας η επιχείρηση τις μονάδες που έχει παράγει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα . Αξιολογώντας αυτά τα Κρητικά αξιολογεί παράλληλα και τα Προσωπικά Στοιχεία του εργαζομένου ,όπως τη συμπεριφορά του προς τους συναδέλφους του, την συνεπεία του, την οργανωτικότητα του κ.α , τα οποία σε συνδυασμό με την προηγούμενη μέθοδο μπορούν να δώσουν ένα σημαντικό αποτέλεσμα στην διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού που κάνει η επιχείρηση. Τέλος στην περίπτωση των εξωτερικών πολιτών της επιχείρησης η αξιολόγηση τους γίνεται με βάση την μέθοδο Πωλήσεων σε Χρηματικές Μονάδες . Αξιολογείτε ο πώλησης με βάση της πωλήσεις του σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και τις πιθανές ζημιές που μπορεί να έχει επιφέρει

αυτός στην επιχείρηση . Ακόμα άλλος τρόπος αξιολόγησης του είναι μέσω κάποιων ερωτηματολογίων τα οποία αποστέλλει η επιχείρηση στους πελάτες της και οι οποίοι αξιολογούν την εικόνα της επιχείρησης και έμμεσα τον πώληση αυτής . Λαμβάνει εικόνα η επιχείρηση μέσω αυτών των ερωτηματολογίων ποια είναι η συμπεριφορά του πώληση , αν είναι εγγενής , συνεπής με τους πελάτες , αν υπάρχουν παράπονα για την συνεργασία κ.α και αυτή είναι μια εικόνα την οποία μπορούν να τη δώσουν μόνο οι πελάτες και να βοηθήσουν την επιχείρηση στη διαδικασία της αξιολόγησης .

Προχωρώντας την συνέντευξη ο εκπρόσωπος της επιχείρησης μας εξηγεί τον τρόπο που αμείβετε η κάθε θέση εργασίας ,καθώς και αν κατηγοριοποιεί τις θέσεις εργασίας με βάση κάποιο σύστημα . Βλέπουμε λοιπόν ότι :

Η κάθε θέση εργασίας αμείβετε συμφωνά με αυτά που ορίζει ο νομός . Οι μισθοί σχεδόν όλων των εργαζομένων της επιχείρησης είναι μισθοί πλήρους απασχόλησης . Όλοι οι εργαζόμενοι πληρώνονται μέσω τραπεζής μια φορά το μήνα , πλην λίγων εξαιρέσεων οι οποίοι έχουν επιλέξει να πληρώνονται κάθε δεκαπέντε ημέρες για προσωπικούς λόγους . Τέλος οι αμοιβές των πωλητών είναι μια άλλη ξεχωριστή διαδικασία για την επιχείρηση οι οποίοι εκτός το βασικό μισθό τους τον οποίο λαμβάνουν κάθε μήνα , λαμβάνουν και κάποια επιπλέον bonus τα οποία έχουν να κάνουν με τους στόχους τους οποίους τους έχει θέσει η επιχείρηση στα πλαίσια των πωλήσεων .

Οι θέσεις εργασίας στην επιχείρηση σαφώς και κατηγοριοποιούνται με κάποιο σύστημα. Για την ακρίβεια όμως υφίσταται ένας συνδυασμός του συστήματος που στηρίζετε στα Τυπικά Προσόντα του Εργαζομένου και του συστήματος που στηρίζετε στην Αξία της Θέσης Εργασίας που έχει ο εργαζόμενος . Με βάση το σύστημα που στηρίζετε στα Τυπικά Προσόντα του Εργαζομένου αυτό το κριτήριο το οποίο παίζει ρόλο στο σύστημα αμοιβών είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι εργαζόμενοι , δηλαδή προσαρμογή του μισθού του εργαζομένου με βάση τα χρονιά προϋπηρεσίας του στην επιχείρηση . Με βάση το σύστημα που στηρίζετε στην Αξία της Θέσης Εργασίας οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν μια κυρία θέση μέσα σε κάθε τμήμα όπως για παράδειγμα είναι "ο μάστορας " σε ένα από τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση (ο μάστορας στη παραγωγή του παστελιού, ο μάστορας στην παραγωγή καραμελωμένων ξηρών καρπών κτλ) και είναι το κεντρικό πρόσωπο μέσα στο κάθε τμήμα παραγωγής , αυτός ο εργαζόμενος αμείβετε διαφορετικά από τους

άλλους εργαζομένους, διότι η δική του δουλειά θεωρείτε για την επιχείρηση πιο σημαντικής σημασίας.

Τελειώνοντας την συνέντευξη βλέπουμε πόσο σημαντική θεωρεί η επιχείρηση την εσωτερική επικοινωνία και ποια κανάλια χρησιμοποιούνται για την μεταφορά των πληροφοριών .

Η επιχείρηση πιστεύει ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , διότι βοηθάει να λυθούν άμεσα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν .Προσπαθούν με οποίο τρόπο μπορούν να υπάρξει καλή εσωτερική επικοινωνία κι αυτό γιατί θεωρεί η επιχείρηση ότι έτσι δημιουργούνται θεσμοί εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων .Μέσω της καλής εσωτερικής επικοινωνίας έρχονται πιο κοντά και δίνετε στήριξη πιο εύκολα σε μια δύσκολη στιγμή που μπορεί να έχει είτε η μια είτε η άλλη πλευρά . Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί ακόμα να λειτουργήσει ως πρόληψη σε προβλήματα που μπορούν να προκύψουν όταν δεν υπάρχει καθόλου ή όταν υπάρχει κακή εσωτερική επικοινωνία . Τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι ένας συνδυασμός ανάμεσα στο κανάλι Από Πάνω προς τα Κάτω και στο κανάλι Από Κάτω προς τα Πάνω και έτσι έχουν καταφέρει να επικοινωνούν και να αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα στα πλαίσια της επικοινωνίας αυτός ο συνδυασμός.

10 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Βάσει της έρευνας που διεξήχθη στη συγκεκριμένη επιχείρηση, φαίνεται ότι η εταιρεία της Candia Nuts εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο είναι πλήρως εναρμονισμένο με τον προσανατολισμό στον πελάτη, την συνεχή βελτίωση των αγαθών αλλά και την πρόληψη στην διαδικασία παραγωγής.

Οι υπεύθυνοι του τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού της εταιρείας Candia Nuts γνωρίζουν πολύ καλά πως η ποιότητα στα προϊόντα τους θα πρέπει να είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και γενικών χαρακτηριστικών ενός συγκεκριμένου αγαθού και υπηρεσίας.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων της παρούσης επιχείρησης φροντίζει να εκτελεί μια συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας παραγωγής αλλά και των ανθρωπίνων πόρων ώστε να μπορούν οι εκάστοτε Managers και υπεύθυνοι τομέων παραγωγής να εντοπίζουν τα σημεία όπου χρειάζονται βελτίωση. Για να μπορέσουν όμως και οι ίδιοι οι υπεύθυνοι να επιτύχουν με καλύτερο τρόπο την διοίκηση του προσωπικού τους, εφαρμόζουν κάποιες συγκεκριμένες αρχές βάση αυτού του μοντέλου και οι οποίες αναφέρονται ως ακολούθως

- Προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τα αγαθά που παράγουν και να ενημερώνουν σωστά τους εργαζόμενους στους διάφορους τομείς για το πως θα επιτύχουν κάτι τέτοιο.
- Έχουν καθιερώσει την πρακτική εκπαίδευση στον χώρο εργασίας
- Προσπαθούν μέσω της σωστής χρησιμοποίησης των εργαζομένων να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής και επομένως χαμηλότερο κόστος των εμπορευμάτων άρα και περισσότερο ανταγωνιστική τελική τιμή
- Παρουσία χαρισματικών ανθρώπων σε θέσεις παραγωγής και έρευνας, με απώτερο σκοπό την παρακίνηση και παραδειγματισμό και των υπολοίπων
- Όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται χωρίς φόβο μέσα στην επιχείρηση και η ανταλλαγή απόψεων εκτελείται σε συνεχή βάση
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες παραγωγής και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών, ανάλογα με το στάδιο της παραγωγής ή έρευνας των των αγαθών

Το συγκεκριμένο μοντέλο που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την Διοίκηση, επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα και την επίτευξη της καλύτερης εργασία με σκοπό την παροχή ποιότητας σε όλα τα αγαθά.. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι το σύστημα χρησιμοποιείται και προσφέρει την ευκαιρία για καλύτερες συνθήκες εντός της επιχείρησης .

Μέσα από την έρευνα που διεξήχθη, έγινε γνωστό πως ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση Candia Nuts επιλέγει τους εργαζομένους στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην μέθοδο της συνέντευξης. Οι υπεύθυνοι της εταιρείας γνωρίζουν πολύ καλά πως η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι τόσο εύκολη όσο φαίνεται, αλλά απαιτείται χρόνος και εκπαίδευση για κάποιον που εκτελεί συνεντεύξεις. Κάποιες φορές η απουσία εμπειρίας από μέρους των εργοδοτών, μπορεί να τους οδηγήσει στην παράλειψη σημαντικών πληροφοριών που θα μπορούσαν να ανακτηθούν κατά την διάρκεια αυτής. Πληροφορίες οι οποίες αφορούν την εξειδίκευση των εργαζομένων στην παρασκευή διαφόρων προϊόντων των συγκεκριμένων τροφίμων αλλά και την τεχνογνωσία και μόρφωση που μπορούν να διαθέτουν πάνω σε αυτή την τεχνολογία

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη επιχείρηση συγκαταλέγεται σε αυτές τις οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και στον τρόπο που αυτό προσλαμβάνει και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της εταιρείας. Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία για την επιχείρηση της Candia Nuts, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Μια επιπλέον λειτουργία του συγκεκριμένου τομέα είναι και η αξιολόγηση της εργασίας αυτών. Είναι γεγονός αποδεκτό πως η εξειδίκευση αλλά και η τεχνογνωσία των υπαλλήλων σε θέματα υψηλής τεχνολογίας και παρασκευής προϊόντων, μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στην ανάπτυξη και στις επιτυχημένες πωλήσεις.

Είναι επίσης αποδεκτό βέβαια στις μέρες μας , ότι οι διάφορες επιχειρήσεις θα πρέπει να μετουσιώσουν σε πράξη τις διάφορες τεχνικές αλλά και θεωρίες που

διακατέχουν και χαρακτηρίζουν την επιστήμη της Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , με σκοπό την άμεση και ικανοποιητική πορεία τους στο περιβάλλον όπου λειτουργούν.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση Candia Nuts, θα πρέπει να επιλέξει τις θεωρίες εκείνες οι οποίες μπορούν με την εφαρμογή τους να προσθέσουν θετικά στοιχεία στην λειτουργία της εταιρείας. Επιπλέον θα μπορέσουν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα που μπορούν, συμβάλλοντας έτσι στην παρασκευή προϊόντων διαφόρων τροφίμων, άριστης ποιότητας και υψηλών προδιαγραφών. Βέβαια μέσω αυτή της παραμέτρου, επιτυγχάνεται συγχρόνως η οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και η ευημερία και καταξίωση των εργαζομένων.

Επίσης η επιχείρηση Candia Nuts και το συγκεκριμένο τμήμα ΔΑΠ, θα πρέπει να έχει κατά νου ότι εκτός από την μέθοδο της συνέντευξης για την πρόσληψη των εργαζομένων, υπάρχουν επίσης οι μέθοδοι των ερωτηματολογίων αλλά και των κριτικών περιπτώσεων, οι οποίες όμως απαιτούν περισσότερο χρόνο στην δοκιμασία των υποψηφίων αλλά βοηθούν εξίσου σημαντικά στην επιλογή για την κάλυψη μιας θέσης.

Σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, θα πρέπει να αναφερθεί πως η επιχείρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι αναγκαίο να εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και σεμινάρια, τα οποία πρέπει να παρακολουθούνται από όλα εξίσου τα στελέχη αλλά και υπαλλήλους της εταιρείας. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα αλλά και σεμινάρια, θα πρέπει να έχουν ως θέμα τους την ευρύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με την τεχνολογία των αγαθών που κυκλοφορούν στην αγορά αλλά και ποιες νέες καινοτομίες θα πρέπει να εφαρμόσει στα προϊόντα της η εταιρεία για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Δηλαδή, τα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα να μην απευθύνονται μόνο σε κάποιους οι οποίοι προορίζονται για κάποια προαγωγή ή μόνο στην περίπτωση που το τμήμα τους θα πρέπει να λάβει γνώση σχετικά με ένα νέο προϊόν παρασκευής των συγκεκριμένων αγαθών ή κάποια εξειδίκευση.

Γεγονός πάντως είναι πως καμία εταιρεία στις μέρες μας δεν μπορεί να επιβιώσει εάν δεν κάνει το σωστό προγραμματισμό για το μέλλον και δεν εφαρμόσει ένα σωστό μοντέλο διοίκησης προσωπικού. Για να γίνει αυτό το γεγονός πραγματικότητα θα πρέπει κάθε εταιρεία να διαμορφώσει και να υιοθετήσει ένα μοντέλο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων , το οποίο θα βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει μια καλύτερη διοίκηση του προσωπικού της αλλά και μια καλύτερη παροχή αγαθών και υπηρεσιών. .

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό της δυναμικό θα πρέπει να κατανοεί πλήρως την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να παράγουν ένα προηγμένο τεχνολογικά προϊόν και με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον απαιτητικούς πελάτες και καταναλωτές. Οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας επίσης, θα πρέπει επίσης να κατανοούν πλήρως ότι η ύπαρξη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργεί, είναι απολύτως αναγκαίο με απώτερο σκοπό την αμεσότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ , Δ. ,και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. ,(2003) , « *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* » , Αθήνα : εκδόσεις Γ. Μπένου
2. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ , Β. , (2001) , «*Στρατηγική των επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* » , Αθήνα : εκδόσεις Ε. Μπένου
3. ΣΚΟΥΛΑΣ , Ν. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ, Κ. (1998). «*Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*» , Μαρούσι: εκδόσεις Κάπα.
- 5) ΤΕΡΖΙΔΗΣ , Κ. , και ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ . ,(2004) , « *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Διοίκηση Προσωπικού* » , Αθήνα : εκδόσεις Rosili .
- 6) ΧΥΤΗΡΗΣ , Σ.Λ. ,(2001), << *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* >>, Αθήνα : εκδόσεις Interbooks .
- 7) ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ , Σ (2006) , « *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων* » Ηράκλειο :ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ .

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

- 1) www.google.gr
- 2) www.el.wikipedia.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οι ερωτήσεις τις συνέντευξης :

- 1) Πραγματοποιεί η επιχείρησή σας ανάλυση θέσεων εργασίας και αν ναι με ποιες μεθόδους το επιτυγχάνει ;
- 2) Ποιες οι πηγές προσέλκυσης του προσωπικού για την επιχείρησή ;
- 3) Ποιες διαδικασίες ακολουθεί η επιχείρησή για την επιλογή προσωπικού ;
- 4) Ποια τα οφέλη της επιχείρησής από την εκπαίδευση προσωπικού ;
- 5) Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή ;
- 6) Ποια η σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων και ποιες μεθόδους ακολουθεί η επιχείρησή σας για να την πραγματοποιήσει ;
- 7) Με ποιο τρόπο αμείβετε η κάθε θέση εργασίας ;
- 8) Η επιχείρησή κατηγοριοποιεί τις θέσεις εργασίας με βάση κάποιο σύστημα αμοιβών ;
- 9) Πόσο σημαντική θεωρεί η επιχείρησή την εσωτερική επικοινωνία και ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιεί για την μεταφορά πληροφοριών ;

Απομαγνητοφώνηση Συνέντευξης :

- Γεια σας κύριε Μαραγκάκη .
- Γεια σας , καλώς ήρθατε .
- Σας ευχαριστώ πολύ που δεχτήκατε να γίνει αυτή η συνέντευξη .
- Να είστε καλά, χαίρομαι πολύ που είσαστε εδώ.
- Αν είστε έτοιμος μπορούμε να ξεκινήσουμε.

•Βέβαιος σας ακούω.

– Ήθελα να σας κάνω γνωστό ότι το θέμα της εργασίας είναι η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

•Ναι το θυμάμαι που μου το είχατε αναφέρει και στην τηλεφωνική επικοινωνία που είχαμε.

– Ας ξεκινήσουμε λοιπόν με την πρώτη ερώτηση , θα ήθελα να μάθω αν πραγματοποιεί η επιχείρησή σας ανάλυση θέσεων εργασίας και αν ναι, με ποιες μεθόδους το επιτυγχάνει ;

• Η επιχείρηση Candia Nuts πραγματοποιεί ανάλυση θέσεων εργασίας όμως όχι για όλες τις θέσεις. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούμε να συλλέξουμε πολλές και σημαντικές πληροφορίες για την εκάστοτε θέση που αναλύετε και οι οποίες θα φανούν πολύ χρήσιμες .Πληροφορίες όπως τις απαιτήσεις κάθε θέσης , τα καθήκοντα αλλά και τις ικανότητες του κατόχου αυτής της θέσης , καθώς και πολλά άλλα. Οι μέθοδοι τώρα που ακολουθούμε για την διαδικασία της ανάλυσης θέσεων εργασίας είναι διάφορες , αλλά πιο σύνθητες είναι η συνέντευξη. Μέσω της συνέντευξης μπορούμε να αποσπάσουμε διάφορες πληροφορίες από τον εργαζόμενο για το κομμάτι της δουλειάς του αλλά και να επεκταθούμε και σε διάφορες λεπτομέρειες που μπορεί να μας ενδιαφέρουν , πάντα για την θέση εργασίας του.

Ακόμα υπάρχουν φορές που μέσω της παρακολούθησης των εργαζομένων πραγματοποιείτε ανάλυση θέσεων εργασίας . Θεωρούμε ότι για κάποιες θέσεις εργασίας η μέθοδος της παρακολούθησης , μας δίνει πολύ χρήσιμες πληροφορίες τις οποίες μέσω της συνέντευξης μπορεί ο εργαζόμενος να μην μας τις δώσει , κι αυτό είτε γιατί το αμέλησε η και ακόμα γιατί δεν ήθελε να μας τις δώσει.

– Πολύ ωραία ! Θα ήθελα τώρα να μου πείτε ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης του προσωπικού για την επιχείρηση Candia Nuts ;

• Οι κυριότερες πηγές για να προσελκύσουμε προσωπικό είναι το ήδη υπάρχον προσωπικό ,όπως πιστεύω και για τις περισσότερες επιχειρήσεις του δικού μας κλάδου. Αρχικά απευθυνόμαστε στο προσωπικό που στελεχώνει τον τομέα που έχουμε την κενή θέση εργασίας και ρωτάμε αν έχουν κάποιον υπόψη τους για την κενή θέση εργασίας. Αυτό το κάνουμε διότι έχουμε εμπιστοσύνη στο υπάρχον προσωπικό αλλά και γιατί οι ίδιοι γνωρίζουν τον τομέα που εργάζονται και τις ικανότητες που πρέπει να έχει κάποιος για να καλύψει αυτή την θέση , έτσι λοιπόν είναι σε θέση να προτείνουν κάποιο κατάλληλο άτομο. Αν τώρα δεν υπάρξει αποτέλεσμα μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης του προσωπικού κάνουμε χρήση άλλων πηγών προσέλκυσης όπως είναι οι αγγελίες μέσω εφημερίδας.

– Κατάλαβα τι εννοείτε. Συνεχίζοντας θα ήθελα να ρωτήσω ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρησή σας για την επιλογή του προσωπικού ;

• Συνήθως η διαδικασίες που ακολουθούμε είναι οι εξής : αρχικά έρχεται ο εργαζόμενος στην εταιρία όπου συμπληρώνει μια αίτηση εργασίας . Έπειτα γίνεται έλεγχος των συστάσεων και ερχόμαστε σε επαφή με προηγούμενους εργοδότες του υποψήφιου για να πάρουμε πληροφορίες για το ίδιο το άτομο , την συμπεριφορά του τους λόγους που έφυγε αλλά και όποια άλλη πληροφορία μπορεί να μας φανεί

χρήσιμη. Εν συνεχεία έχουμε αποφασίσει πιο άτομο μας ενδιαφέρει και το καλούμε την εταιρία , με σκοπό μια περεταίρω συνέντευξη. Στην συνέντευξη αυτή παίρνουμε τις πληροφορίες που μας ενδιαφέρουν από τον ίδιο, όπως ποια είναι η οικογενειακή του κατάσταση , τι προϋπηρεσία έχει, αλλά και κάποιες άλλες στάνταρ ερωτήσεις οι οποίες γίνονται σε όλους τους υποψηφίους για εργασία την εταιρία μας. Στο τέλος ακολουθεί μια συζήτηση πιο χαλαρή σε φιλικό κλίμα ούτως ώστε να δώσουμε στον μελλοντικό εργαζόμενο την δυνατότητα να χαλαρώσει και να βγάλει μέσω της συζήτησης στοιχεία του χαρακτήρα του. Αυτές είναι οι διαδικασίες που ακολουθούμε ως επί το πλείστον , παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν κάποιες μικρές αλλαγές στη σειρά των διαδικασιών , όμως πάντα βασιζόμαστε σε αυτό το πλάνο που σας προανέφερα για την επιλογή του προσωπικού.

– Ωραία ας προχωρήσουμε τώρα στην επόμενη ερώτηση. Ποια είναι τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευση του προσωπικού σας ;

- Τα οφέλη που προσφέρει στην επιχείρηση μας η εκπαίδευση του προσωπικού είναι κυρίως η αύξηση της παραγωγικότητας , ακόμα οι εργαζόμενοι μας γίνονται πιο αποδοτικοί και εκτελούν τα καθήκοντα τους με ποιοτικότερο τρόπο , είναι πιο συνεργάσιμοι πράγμα που σημαίνει κέρδος για την εταιρία μας. Στα οφέλη θα μπορούσαμε να προσθέσουμε το γεγονός ότι υπάρχει μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων , γνωρίζουν καλά το αντικείμενο τους οπότε δεν είναι απαραίτητη η συνεχείς επίβλεψη. Και τέλος θα ήθελα να προσθέσω ότι με την δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού δημιουργείτε μια καλή σχέση ανάμεσα στην εταιρία και στον εργαζόμενο αλλά και μεταξύ των εργαζομένων , διότι στην διαδικασία εκπαίδευσης ενός νέου εργαζόμενου ο παλαιότερος και πιο έμπειρος εκπαιδεύει τον νέο και έτσι αναπτύσσετε σχέση μεταξύ των δυο αλλά και καλό κλίμα συνεργασίας. Θα σας τονίσω δεσποινίς ότι είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να υπάρχει καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων χωρίς δυσάρεστα προβλήματα.

– Πολύ καλά ως εδώ , θα ήθελα τώρα να μου πείτε ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε ;

- Εκπαιδεύουμε το προσωπικό μας εδώ στον χώρο της επιχείρησης και ο πιο συνήθης τρόπος είναι μέσω του παλαιότερου εργαζόμενου εκπαιδεύετε ο νεότερος. Με την πείρα που διαθέτει ο παλαιότερος εργαζόμενος καθοδηγεί βήμα-βήμα το νέο εργαζόμενο ώστε μετά από κάποιο διάστημα να είναι σε θέση να αναλάβει μόνος του το πόστο του .Προωθούμε όλους τους εργαζόμενους μας να περάσουν από σχεδόν όλα τα πόστα της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να είναι σε θέση να γνωρίσουν καλύτερα τη φύση της δουλειάς και να ελέγξουμε και εμείς σε πιο πόστο της παραγωγικής διαδικασίας είναι καλύτερος ο εργαζόμενος και που μπορεί να αποδώσει καλύτερα . Αυτή η διαδικασία μας δίνει ένα ακόμη πλεονέκτημα το οποίο είναι ότι σε περιπτώσεις αδειών των υπαλλήλων μας η σε περιπτώσεις ανάγκης για την επιχείρηση να μπορούν οι εργαζόμενοι χωρίς πρόβλημα να αλλάξουν τομέα εργασίας και να καλυφτούν άμεσα οι οποίες ανάγκες. Α! ξέχασα να σας αναφέρω ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που απασχολούνται στο κομμάτι αποκλειστικά της παραγωγής των προϊόντων μας έχουν όλοι παρακολουθήσει σεμινάρια υγιεινής τα οποία διοργανώνει ο ΕΦΕΤ και τα οποία ωφελούν τον εργαζόμενο αλλά και την επιχείρηση . Εδώ θα ήθελα να συμπληρώσω ότι επειδή η επιχείρηση μας τηρεί πιστοποιητικά ISO, HASP ,και κάποια πιστοποιητικά ποιότητας τροφίμων , πολλές φορές οι εταιρίες που είναι υπεύθυνες στέλνουν στην επιχείρηση έμπειρα

εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο εκπαιδεύει το προσωπικό μας σε τομείς υγιεινής, ασφάλειας και ποιότητας.

– Θα ήθελα τώρα να μου πείτε κύριε Μαραγκάκη ποια η σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων σας και ποιες οι μέθοδοι που χρησιμοποιείτε για να την πραγματοποιήσετε ;

• Θεωρούμε την σημασία της αξιολόγησης πολύ σημαντική κι αυτό γιατί μας δίνει μια εικόνα για την επιχείρηση και παράλληλα την δυνατότητα για τις όποιες διορθώσεις μπορούμε να κάνουμε. Αξιολογώντας τους εργαζόμενους έχετε την δυνατότητα να δείτε το επίπεδο τους και έτσι είσαι σε θέση να επιβραβεύσεις αυτόν που αποδίδει και είναι αποτελεσματικός στην δουλειά του αλλά και να τον ανταμείψεις , καθώς και να επιπλήττετε αυτός που δεν πληρεί τις προϋποθέσεις για την εργασία ή ακόμα και την απόλυση όσων δεν είναι επαρκείς για την θέση .

Ο τρόπος που αξιολογούμε τους εργαζόμενους μας είναι ανάλογα με τους τομείς. Στον τομέα της παραγωγής γίνεται έλεγχος στα δελτία παραγωγής καθημερινά και από εκεί μπορούμε να δούμε τις αποδόσεις του κάθε εργαζόμενου μετρώντας τις μονάδες παραγωγής του , αλλά και το χρόνο που χρειάστηκε για να το πετύχει .Για παράδειγμα πόσα ελαττωματικά προϊόντα μπορεί να παρήγαγε καθώς και άλλους πολλούς ειδικευμένους ελέγχους ανάλογα με το τμήμα της παραγωγής που αξιολογούμε .Στον τομέα των πωλήσεων η αξιολόγηση των εξωτερικών πωλητών της επιχείρησης γίνεται με βάση τις πωλήσεις που έχει κάνει ο κάθε πωλητής , τις εισπράξεις που φέρνει στην επιχείρηση καθημερινός αλλά και τις ζημίες που μπορεί να έχει επιφέρει στην εταιρία μας μέσα από την δουλειά του . Η επιχείρηση μας χρησιμοποιεί ακόμα για την αξιολόγηση των πωλητών έντυπα – ερωτηματολόγια , τα οποία μοιράζονται στους πελάτες της επιχείρησης 2 φορές το χρόνο , τα οποία τα συμπληρώνουν οι πελάτες τα υπογράφουν και επιστρέφουν πίσω στην επιχείρηση. Μέσω αυτών των εντύπων μπορούμε να ελέγξουμε την συμπεριφορά του πωλητή μας , αν είναι ευγενικός και αν κάνει σωστά την δουλειά του , αν είναι τυπικός και αν οι σχέσεις του με τους πελάτες είναι καλές . Εξαιτίας του ότι ο πωλητής είναι πάντα εκτός της επιχείρησης και συναναστρέφεται κατά κύριο λόγο με τους πελάτες ,είναι ο μόνος τρόπος να ελέγξουμε την συμπεριφορά του και κατ επέκταση την εικόνα που δίνει για την επιχείρηση προς τρίτους .

Δεσποινίς ελπίζω να είναι κατανοητά αυτά που σας λέω, αν θέλετε κάτι μπορείτε να ρωτήσετε.

– Καταλαβαίνω απόλυτα τα όσα μου λέτε κ. Μαραγκάκη και σας ευχαριστώ πολύ . Θα ήθελα λοιπόν τώρα να μου πείτε με ποιο τρόπο αμείβετε η κάθε θέση εργασίας και αν η επιχείρηση σας κατηγοριοποιεί τις θέσεις εργασίας σύμφωνα με κάποιο σύστημα ;

• Ο τρόπος αμοιβής όλων των εργαζομένων μας εκτός των πωλητών είναι ο ίδιος . Όλοι οι εργαζόμενοι αμείβονται μέσω τραπέζης, μια φορά το μήνα , πλην κάποιων εξαιρέσεων που για κάποιους λόγους έχουν επιλέξει να πληρώνονται κάθε δεκαπενθήμερο .Οι νέοι αλλά και οι παλιοί εργαζόμενοι μας αμείβονται με αυτά που προβλέπει ο νόμος , καθώς επίσης και με βάση την προϋπηρεσία τους αν είναι ανειδίκευτοι εργάτες, για παράδειγμα οι οδηγοί της επιχείρησης αμείβονται με περισσότερα χρήματα έναντι άλλων υπαλλήλων που είναι στην παραγωγή . Πέραν αυτών οι εργαζόμενοι που κάνουν υπερωρίες τις αμείβονται επιπλέον στον μισθό τους πάλι βάση νόμου περί υπερωριών .Επίσης θα ήθελα να σας αναφέρω ότι τα

τελευταία χρόνια συνηθίζουμε να ανταμείβουμε τους καλούς εργαζόμενους με κάποια bonus ανά τακτά χρονικά διαστήματα , καθώς επίσης και κάποιους εργαζόμενους τους οποίους έχουμε στην επιχείρησή μας πολλά χρόνια και είναι καλοί στην δουλειά τους , είναι πιστοί στην εταιρία και την έχουν στηρίξει σε καλές και δύσκολες στιγμές δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό , τους αμείβουμε με παραπάνω μισθό από τον προβλεπόμενο για τους λόγους που σας προανέφερα .

Όσον αφορά τώρα το κομμάτι της κατηγοριοποίησης στην επιχείρησή μας κατηγοριοποιούμε κάποιες θέσεις εργασίας και τις εντάσσουμε σε άλλο σύστημα αμοιβών, κι αυτό γιατί δεν απαιτούν όλες οι θέσεις την ίδια προσπάθεια και τις ίδιες ικανότητες. Θα σας αναφέρω ότι στην εταιρία μας έχουμε εργαζόμενους οι οποίοι είναι "μάστορες" στο αντικείμενο τους , είναι χρόνια σε αυτή την δουλειά έχουν προσφέρει και έχουν δώσει στην επιχείρησή μας πολλά με τις γνώσεις που διαθέτουν και έτσι επειδή είναι πολύ σημαντικοί εργαζόμενοι για εμάς αμείβονται περισσότερο από αυτό που προβλέπει ο νόμος. Μια διαφορετική κατηγορία αμειβόμενων για την επιχείρησή μας είναι οι πωλητές οι οποίοι πέρα του βασικού μηνιαίου μισθού τους αμείβονται και με ποσοστά επί των νέων πελατών που βρίσκουν για την επιχείρησή μας.

– Ωραία τελειώνοντας τώρα με αυτήν την ερώτηση , θα ήθελα να μου πείτε πόσο σημαντική θεωρεί η επιχείρησή σας την εσωτερική επικοινωνία και ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιεί για την μεταφορά των πληροφοριών ;

- Θεωρούμε την εσωτερική επικοινωνία πολύ σημαντική για μια επιχείρηση. Όταν η επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση είναι καλή μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει .Τα οποία προβλήματα μπορεί να προκύψουν μπορούν να λυθούν άμεσα και πιο εύκολα όταν υπάρχει καλή εσωτερική επικοινωνία. Λειτουργούν θεσμοί εμπιστοσύνης και αλληλοβοηθείας και από τις δυο πλευρές και έρχονται πιο κοντά και το προσωπικό μεταξύ τους και η διοίκηση με το προσωπικό. Αυτό είναι πολύ καλό για την επιχείρηση διότι σε μια δύσκολη στιγμή μπορεί να στηρίξει ο ένας τον άλλο ή να βρεθεί μια μέση λύση γρηγορότερα . Τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούμε είναι από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω αναλόγως την περίπτωση . Υπάρχουν φορές που το πρόβλημα μεταφέρετε προς τα πάνω και θα λυθεί από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησής μας , αλλά και περιπτώσεις που μεταφέρετε από πάνω προς τα κάτω το ότι είναι αυτό που έχει προκύψει και πρέπει τότε λοιπόν το προσωπικό είτε να το διορθώσει το πρόβλημα αν υπάρχει ή να συμμορφωθεί με κάποιο κανόνα ή ακόμα και για να ενημερωθεί απλά για κάποια ανακοίνωση .

– Ωραία κατάλαβα, κύριε Μαραγκάκη αυτές ήταν οι ερωτήσεις που είχα να σας κάνω.

- Αν υπάρχει κάτι που θα ήθελες ακόμα να με ρωτήσεις πολύ ευχαρίστως .

– Όχι σας ευχαριστώ πάρα πολύ , με έχετε καλύψει με τις απαντήσεις σας . Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για το χρόνο που διαθέσατε για εμένα , να ξέρεται ότι η βοήθειά σας ήταν πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας μου .

- Κι εγώ σας ευχαριστώ , να είστε καλά δεσποινίς μου και είμαι στη διάθεσή σας αν χρειαστείτε οτιδήποτε .

– Γεια σας κύριε Μαραγκάκη

- Στο καλό να πάτε δεσποινίς