

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑ : ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ
Α.Μ. : 46
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΡΔΑΣΗΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
-----------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγικό σημείωμα	8
1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT)	
1.1 Ορισμοί.....	8
1.2 Η εφαρμογή της διοίκησης.....	9
1.3 Οι συντελεστές της διοίκησης	10
2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT)	
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Κλασσικοί της διοικητικής σκέψης	11
2.3 Αρχές λειτουργίας της διοίκησης	12
2.4 Βάση διοίκησης	13
2.5 Εφαρμογή διοίκησης	13
3 ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
3.1 Εισαγωγή	14
3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ).....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγικό σημείωμα	17
1. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
1.1 Έννοια της ποιότητας	17
1.2 Βασικές διαστάσεις της ποιότητας	18
1.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας	21
1.4 Πλεονεκτήματα ποιότητας	22
1.5 Το σπίτι της ποιότητας	23
1.6 Κόστος ποιότητας και οφέλη μείωσης κόστους ποιότητας	24

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

1.7	Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών.....	26
2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
2.1	Ευρύτερη έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας	26
2.2	Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας	27
2.3	Αντικειμενική σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας	29
2.4	Υιοθέτηση διοίκησης ολικής ποιότητας – Συμπεράσματα	30
2.5	Λόγοι υιοθέτησης διοίκησης ολικής ποιότητας	30
2.6	Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και μοντέλα ποιότητας	31
3	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	
3.1	Ορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών	32
3.2	Ολική εξυπηρέτηση του πελάτη . Σχέση με την ποιότητα	33
3.3	Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας	34
3.3.1	Συστηματική προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	35
3.3.2	Συστήματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών του προσωπικού.....	36
3.3.3	Το προσωπικό ως εσωτερικός πελάτης	36
3.3.4	Μέτρηση προτεραιοτήτων του προσωπικού	37
3.4	Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η ποιότητα των υπηρεσιών	38
3.4.1	Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας	38
3.4.2	Διαδικασία αυτοαξιολόγησης.....	39
3.4.3	Εκπαίδευση προσωπικού κατά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

	Εισαγωγικό σημείωμα	42
1.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
1.1	Προγραμματισμός	43
1.2	Οργάνωση και στελέχωση	43
1.3	Διεύθυνση και Έλεγχος	45
2.	Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	46
3.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	49
3.1	Η σύνθεση της ηγετικής προσωπικότητας	51
3.2	Άνθρωπος και παραγωγικότητα (managerial grid)	52

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

3.3	Ηγετικά Πρότυπα	54
3.4	Ατομικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού στελέχους	55
3.5	Manager και ηγέτης	56
4.	ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
4.1	Ευκαιρίες αναγνώρισης	57
4.2	Άσκηση ελαστικής ηγεσίας	57
4.3	Ανθρώπινο Δυναμικό και Τεχνολογία.....	58
4.4	Ηγεσία κοντά στους εργαζομένους	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εισαγωγικό σημείωμα.....	61
1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	61
2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
2.1 Πηγές και τρόποι άντλησης κατάλληλου προσωπικού	65
2.2 Συνεντεύξεις με τους υποψήφιους/ λήψη αποφάσεων	67
2.3 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού των νέων εργαζομένων	72
2.4 Αξιολόγηση θέσης – Καθορισμός δίκαιης αμοιβής	73
2.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη	78
2.6 Μέτρα απόδοσης	83
2.7 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων (αυξήσεις αμοιβών- προαγωγές)	86

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	92
---------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94
---------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96
------------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έχουν μπει δυναμικά στο επίκεντρο της προσοχής μας τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών εξελίξεων και των οικονομικών συνθηκών. Οι περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν κάποιες αρχές ή πρότυπα βάση των οποίων ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες τους, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχουν θέσει και επιθυμούν να επιτύχουν. Αυτό ουσιαστικά το θέμα διαπραγματεύεται η παρούσα πτυχιακή εργασία. Το θέμα της εργασίας είναι: Διοίκηση Ποιότητας Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η πολυπλοκότητα του θέματος έγκειται στο γεγονός ότι συνδυάζει ταυτόχρονα πολλά πεδία της επιστήμης. Για την καλύτερη και αποδοτικότερη κατανόηση του θέματος αυτού πρέπει να γίνουν αναφορές για την επιστήμη της Διοίκησης, την διοίκηση ολικής ποιότητας και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Είναι όμως δυστυχώς, κοινό μυστικό, ότι η Ελληνική βιβλιογραφία που αφορά αυτό το θέμα όπως παρουσιάζεται εδώ είναι σπάνια. Αντίθετα για κάθε μέρος που απαρτίζει την εργασία υπάρχουν πολλές μελέτες και αναλύσεις.

Ουσιαστικά, το θέμα της εργασίας αφορά ένα νέο τρόπο διοίκησης που βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι ένα θέμα άμεσα συνδεδεμένο με την τρέχουσα εποχή που διανύουμε και για αυτό το λόγο πραγματοποιείται στροφή στη μελέτη αυτού του θέματος από πολλούς συγγραφείς και επιστήμονες. Επίσης είναι ένας τρόπος διοίκησης ο οποίος αν εφαρμοσθεί από επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει στόχο να επιφέρει την ικανοποίηση των πελατών τους, την αύξηση των κερδών τους και την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις είναι μια εφαρμόσιμη πρακτική διοίκησης και ποιότητας η οποία αφορά όλες τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό από τα χαμηλότερα επίπεδα ιεράρχησης μέχρι και τα υψηλότερα.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, στους τρόπους σωστής διοίκησης του και στους τρόπους πραγμάτωσής τους με τη βοήθεια της διοίκησης ολικής ποιότητας, ως ένα σύγχρονο μέσο διοίκησης. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον εννοιολογικό προσδιορισμό του μάνατζμεντ και την σχέση που έχει με αυτό η διοίκηση ολικής ποιότητας. Το δεύτερο κεφάλαιο, χωρίζεται σε τρία

υποκεφάλαια τα οποία πραγματεύονται την έννοια της ποιότητας, της διοίκησης ολικής ποιότητας και την σχέση που έχει η ποιότητα με το ανθρώπινο δυναμικό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη η οποία ικανοποίηση σχετίζεται με την ποιότητα, την τιμή του προϊόντος και την εξυπηρέτηση που λαμβάνει. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με την σειρά τους θα αντιμετωπίζουν αναλόγως και τους εργαζόμενους με τους οποίους θα έρχονται σε επαφή. Ωστόσο η κινητήριος δύναμη πίσω από την ικανοποίηση των πελατών είναι η πίστη στις αρχές της ΔΟΠ. Η νέα φιλοσοφία της διοίκησης επιτρέπει την διαχείριση της ποιότητας «ολικά» (συνολικά), ώστε οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι όλες οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζει ένας οργανισμός προκειμένου να προσελκύσει, να επιλέξει και να διαχειριστεί τους εργαζομένους του. Μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις στοχεύουν επίσης και στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το αντικείμενο του τρίτου και τέταρτου κεφαλαίου. Πραγματεύεται τον ρόλο των ανθρώπινων πόρων στις λειτουργίες της επιχείρησης και τους τρόπους με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υπάρχει ποιότητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ουσιαστικά παρουσιάζεται ένα μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τη βοήθεια του οποίου θα δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον σε μια επιχείρηση, το οποίο θα ικανοποιεί τους εργαζομένους του. Αποτέλεσμα αυτού του ευχάριστου και υγιεινού κλίματος θα είναι η καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς και η στροφή των ενδιαφερόντων τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών ποιότητας .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγικό σημείωμα

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT)

- 1.1 Ορισμοί
- 1.2 Η εφαρμογή της διοίκησης
- 1.3 Οι συντελεστές της διοίκησης

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT)

- 3.3 Εισαγωγή
- 3.4 Κλασσικοί της διοικητικής σκέψης
- 3.5 Αρχές λειτουργίας της διοίκησης
- 3.6 Βάση διοίκησης
- 3.7 Εφαρμογή διοίκησης

4. ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 4.1 Εισαγωγή
- 4.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Εισαγωγικό σημείωμα

Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται κυρίως με το τι είναι η διοίκηση, ποια η ιστορική εξέλιξη και πρακτική της διοίκησης ως επιστήμη, και ποια τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης επιχειρήσεων. Στόχος λοιπόν του κεφαλαίου αυτού είναι η κατανόηση του όρου διοίκησης και η σχέση της διοίκησης με την διοίκηση ολικής ποιότητας.

Ο R.Griffin, όρισε την έννοια της διοίκησης ως μία διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε φορά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Η επιστήμη του management (διοίκησης) αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην ΗΠΑ και στην Αγγλία και αργότερα κατέλαβε θέση και στις υπόλοιπες χώρες. Οι σπουδαιότεροι θεμελιωτές της διοίκησης είναι ο Frederick Taylor (1856-1915) και ο Henri Fayol (1841-1925). Κάθε ένας από αυτούς διατύπωσε τις δικές του αρχές για την διοίκηση, οι οποίες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και πρακτική εφαρμογή της.

Ωστόσο πρέπει να αναφερθεί ότι το management αρχικά στηριζόταν στις δομές, τα συστήματα και την τεχνολογία, ενώ στα τέλη του εικοστού αιώνα αλλάζει φιλοσοφία και στρέφεται προς το ανθρώπινο δυναμικό διότι θεωρεί ότι οι τεχνικές και τα συστήματα χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν. Παρατηρείται λοιπόν ότι management και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού γίνονται αλληλένδετα. Ωστόσο, η διοίκηση συνδέεται και με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφού το τμήμα της ΔΟΠ συμπληρώνει τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης. Η ΔΟΠ θεωρεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης της ποιότητας είναι ο χειρισμός των εργαζομένων, δηλαδή η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως τόσο η επιστήμη του management όσο και η επιστήμη της ΔΟΠ, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι, είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα αρκεί όμως να γίνει με την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

1.1 Ορισμοί

Στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών που επεξηγούν την έννοια του όρου διοίκησης . Οι κυρίαρχοι είναι:

- **Πρώτο**, το μανάτζμεντ θα μπορούσε να ορισθεί ως ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- **Δεύτερο**, ως μανάτζμεντ ορίζεται η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι ενός οργανισμού ή επιχείρησης μέσω άλλων ανθρώπων.
(*Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

Όμως, επειδή αυτοί οι ορισμοί είναι αρκετά γενικοί ο R.GRIFFIN όρισε την έννοια του μανάτζμεντ ως “τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο” . (βλ. παράρτημα, σχήμα 1)

1.2 Η εφαρμογή του μανάτζμεντ

Είναι γνωστό ότι το μανάτζμεντ ως επιστήμη έχει αναπτυχθεί και έχει εφαρμοσθεί σε χώρες όπως η Η.Π.Α, η Αγγλία, οι οποίες φημίζονται για το υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και το διαφορετικό κοινωνικό –πολιτιστικό περιβάλλον που επικρατεί σε αυτές σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα (*Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*). Επομένως ένα εύλογο ερώτημα είναι το κατά πόσο το μανάτζμεντ έχει γενική εφαρμογή (δηλαδή είναι απαραίτητο σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις), και εν τέλει αν αυτό μπορεί να εφαρμοσθεί και να αναπτυχθεί σε μια χώρα όπως η Ελλάδα.

Όλες οι κοινωνικές οργανώσεις ανεξαρτήτου προορισμού και αποστολής έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό, την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας μέσω της επίτευξης των στόχων με τις λιγότερες δυνατές θυσίες ή κόστη. Έτσι λοιπόν κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκοντας στην αποτελεσματικότητά της, είναι αναγκαία η εφαρμογή και η ύπαρξη του μανάτζμεντ αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι πόροι (χρόνος, υλικοί, άυλοι). Βέβαια πρέπει να επισημανθεί ότι είναι αδύνατη η οργάνωση χωρίς τη συνύπαρξη των λειτουργιών του μανάτζμεντ που είναι ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος, η καθοδήγηση (GRIFFIN). Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι λειτουργίες αυτές διαφέρουν στην μορφή που παίρνουν και στον τρόπο που εφαρμόζονται, ανάλογα με το πεδίο στο οποίο αναφέρονται, όπως για παράδειγμα υπάρχει διαφορετική εφαρμογή του μανάτζμεντ σε μια

μικρή οικογενειακή επιχείρηση απ'ότι σε μια πολυεθνική. Το ίδιο ισχύει ανάμεσα σε ένα δημόσιο και σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Όσον αφορά τώρα την χώρα μας, οι πολιτιστικές, κοινωνικές ,οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες της , καθώς και το μικρό μέγεθος και η οικογενειακή μορφή των επιχειρήσεων της απαιτούν ένα ελληνικό μάνατζμεντ, το οποίο όμως πρέπει να προσαρμοσθεί στα ελληνικά δεδομένα σύμφωνα πάντα όμως με τις θεμελιώδεις αρχές του μάνατζμεντ . (*άποψη Δημήτριου Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

Συνοψίζοντας, το μάνατζμεντ αποτελεί απαραίτητη λειτουργία για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις, οικονομικές και μη οικονομικές, ιδιωτικές και δημόσιες, μικρές και μεγάλες. Οι θεμελιώδεις αρχές της διοίκησης έχουν καθολική ισχύ, ανεξάρτητα από τον τύπο της κοινωνικής οργάνωσης και του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτές υπάρχουν και λειτουργούν. Τελευταίο και πιο σημαντικό, οι μορφές, οι τρόποι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών της διοίκησης στην πράξη χρειάζονται να εφαρμόζονται ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση .

1.3 Οι συντελεστές της διοίκησης

Οι λειτουργίες της διοίκησης είναι αποτέλεσμα συνύπαρξης τεσσάρων βασικών αρχών: **α)** γνώσεις,

β) ικανότητες,

γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα,

δ) συστήματα. (*Γ Βογιάτης, Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Γ*)

Η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης απαιτεί την σωστή και καλή γνώση των λειτουργιών της. Χωρίς αυτήν η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, η διοίκηση απαιτεί διάφορες ικανότητες που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες της διοίκησης στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Βέβαια η διοίκηση αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης στην οποία ασκείται. Τέλος η άσκηση της λειτουργίας της διοίκησης απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ (εργαλείων) όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών,

προγραμματισμού, αμοιβών, επικοινωνίας ελέγχου κλπ. Οι παραπάνω συντελεστές είναι εξίσου σημαντικοί και αλληλένδετοι.

2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 Εισαγωγή

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα. Η συστηματική όμως, οργάνωση της γνώσης του μάνατζμεντ ξεκίνησε από της αρχές του 1900. Από τότε μέχρι σήμερα διαμορφώθηκε ένα σημαντικό γνωστικό πεδίο το οποίο προσδιορίστηκε κυρίως από τις ανάγκες της αποτελεσματικότητας και το κοινωνικό, τεχνολογικό, και οικονομικό περιβάλλον της κάθε περιόδου. (Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

2.2 Κλασσικοί της διοικητικής σκέψης

Ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και διοίκησης είναι ο [Frederick Taylor](#) (1856-1915) (κίνημα επιστημονικού μάνατζμεντ), που θεωρήθηκε πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης. Από προσωπική του εμπειρία, του δόθηκε η ευκαιρία να μάθει τα προβλήματα και την στάση των εργατών, και να δει τις δυνατότητες που υπάρχουν για την βελτίωση της ποιότητας της οργάνωσης και διοίκησης, όπου και ασχολήθηκε από το 1883. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς όμως να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία, ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών και μεγαλύτερων κερδών. Θεωρούσε όμως ότι απαραίτητη προϋπόθεση για το στόχο αυτό ήταν η συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Παρατηρώντας λοιπόν την σπατάλη των πόρων και την έλλειψη προγραμματισμού, πρότεινε να διορθωθούν όλα αυτά:

- 1) με την ανάπτυξη επιστημονικής μελέτης της εργασίας (μετρήσεις, πειραματισμοί κλπ),
- 2) με την ομαδική δράση και συνεργασία χωρίς ατομικισμούς και αντιπαραθέσεις,
- 3) με μεγαλύτερη αμοιβή σε εκείνους που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση (νόρμα),
- 4) με την ύπαρξη δυνατότητας εκπαίδευσης των εργαζομένων (το σωστό άτομο στην σωστή θέση),
- 5) με το διαχωρισμό της εργασίας σε προπαρασκευαστικό στάδιο (ευθύνη του μάνατζμεντ για σχεδιασμό και προγραμματισμό) και σε εκτελεστικό στάδιο (ευθύνη των εργατών) .

Πολλοί όμως, εναντιώθηκαν στην θεωρία του Taylor, διότι οι επιστήμονες και οι ερευνητές εκείνης της εποχής, θεωρούσαν ότι ο Taylor ερχόταν σε αντιπαράθεση με την ανθρώπινη ψυχολογία και ότι ήθελε να κάνει τους εργαζομένους “μηχανές” .

2.3 Αρχές λειτουργίας της διοίκησης

Μετά τον Taylor, ο Henri Fayol (1841-1925) αναγνωρίστηκε ως ο πατέρας της ‘θεωρίας της διοίκησης’. Σύμφωνα με την άποψη του, η θεωρία της διοίκησης είναι σύνολο αρχών, ικανοτήτων και μεθόδων, που έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση στη διοίκηση των κάθε μορφής και κάθε είδους επιχειρήσεων. Ο Fayol διατύπωσε τις δικές του αρχές για το μάνατζμεντ, δίνοντας μεγάλη έμφαση στα ψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Έτσι, στην προσπάθειά του να δημιουργήσει και να επικρατήσει η επιστήμη της διοίκησης, καθόρισε τις παρακάτω γενικές αρχές διοίκησης :

- 1) καταμερισμός της εργασίας (εξειδίκευση εργατή για μεγαλύτερη επιδεξιότητα στην θέση του),
- 2) εξουσία και ευθύνη (το δικαίωμα του να δίνει κάποιος εντολές, πρέπει να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει),
- 3) πειθαρχία (απαραίτητη για την καλή λειτουργία κάθε συνόλου),
- 4) ενότητα εντολών (ο καθορισμός ορίων εξουσίας και η λήψη εντολών από ένα προϊστάμενο έτσι ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση),
- 5) ενότητα κατεύθυνσης (ύπαρξη ειδικών προγραμμάτων που να εντάσσονται στο γενικό πρόγραμμα για εξασφάλιση ενότητας και κατευθυντήριας γραμμής.),
- 6) υποταγή του ατομικού συμφέροντος (επίλυση των διαφορών με το καλό παράδειγμα των ηγετών, τις δίκαιες συμφωνίες και την καλή επίβλεψη),
- 7) δίκαιη αμοιβή του προσωπικού (οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται ανάλογα με τις ικανότητες τους),
- 8) ιεραρχική κλίμακα (διάταξη από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο, έτσι ώστε να φαίνεται η πορεία των εντολών και των αναφορών.),
- 9) τάξη (χωρίζεται σε υλική και κοινωνική και υπάρχει η κατάλληλη θέση για τον καθένα και το κάθε τι μέσα στην οργάνωση),
- 10) δικαιοσύνη (η αξία της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και η δημιουργία κλίματος αφοσίωσης και προσήλωσης προς την επιχείρηση),

11) μονιμότητα προσωπικού (για λόγους ψυχολογικής ηρεμίας, για εκμάθηση της εργασίας, καθώς και για την καλύτερη απόδοση εργαζομένων.),

12) πρωτοβουλία (πρέπει να επιβραβεύεται να ενθαρρύνεται και να καλλιεργείται στο προσωπικό) και

13) ομαδικό πνεύμα (ενότητα προσωπικού με στόχο την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης). (Δημήτριος Κ. Μπουράντα, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

2.4 Βάση διοίκησης

Η διοίκηση ως επιστήμη είναι πρόσφατη (στην Ελλάδα βρίσκεται σε νηπιακή ηλικία) αφού δεν έχουν ολοκληρωθεί οι μελέτες/έρευνες της επιστήμης αυτής. Μέχρι τώρα έχει θεωρηθεί ότι συνιστά ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαίρεσεις ή προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις της διοίκησης (οικονομική, επιχειρηματική, κοινωνική, πολιτική, ψυχολογική κλπ) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η ψυχολογία κ.λ.π. και οριοθετούν επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης της διοίκησης όπως:

- 1) η προσέγγιση της οργανωτικής θεωρίας,
- 2) η μαθηματική ή προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης
- 3) η λειτουργική προσέγγιση.

2.5 Εφαρμογή διοίκησης

Σε ότι αφορά τη διοικητική πρακτική στις επιχειρήσεις και οργανισμούς μέχρι το 1970, δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη αποτελεσματικών οργανωτικών δομών (οργανογράμματα, περιγραφή θέσεων), στην ανάπτυξη και τυποποίηση των διαδικασιών, τεχνικών και συστημάτων(στρατηγικός προγραμματισμός, συστήματα αξιολόγησης, προσλήψεων, τεχνικές ελέγχου), για την επίτευξη οικονομικών επιδόσεων. Παράλληλα η τεχνολογία, το κεφάλαιο, η ενέργεια και οι πρώτες ύλες θεωρήθηκαν βασικοί συντελεστές αποτελεσματικότητας και επιτυχίας. Η μακρόχρονη κρίση που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970 και αφορούσε την διοικητική πρακτική των επιχειρήσεων, είχε ως αποτέλεσμα την αναζήτηση νέων προσανατολισμών στις επιχειρήσεις και ασφαλώς στο μάνατζμεντ. Έτσι σήμερα παρατηρούνται τάσεις μετακίνησης του κέντρου βάρους από τις τεχνικές και τα συστήματα προς το ανθρώπινο παράγοντα. Πλέον σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας

και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η ενεργοποίηση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι δομές, τα συστήματα, η τεχνολογία κ.λ.π. έχουν αποτέλεσμα, μόνο αν αξιοποιηθούν σωστά από τον άνθρωπο. Τα τελευταία χρόνια το μάνατζμεντ αρχίζει να παίρνει άλλη μορφή. Υπάρχει έντονη τάση για διαμόρφωση ενός νέου τύπου διοίκησης που στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εξισορρόπηση της οικονομικής και κοινωνικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (ουσιαστικά μιλάμε για διοίκηση ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού). Παρατηρούμε λοιπόν ότι στα τέλη του εικοστού αιώνα η φιλοσοφία του μάνατζμεντ επαναπροσδιορίζεται περνώντας μια περίοδο μετάβασης από το τεχνοκεντρικό μάνατζμεντ στο ανθρωποκεντρικό μάνατζμεντ.

3 ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελείται από διάφορα τμήματα μέσα στα οποία εκτελούνται και ολοκληρώνονται οι διάφορες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της. Τα τμήματα οικονομικών υπηρεσιών, μάρκετινγκ, προσωπικού και παραγωγής περιλαμβάνουν ένα φάσμα δραστηριοτήτων οι οποίες γίνονται όλο και πιο σύνθετες και πολύπλοκες όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης. Το έργο των τμημάτων αυτών έρχεται να συντονίσει η γενική διεύθυνση. Τα τμήματα αυτά που αποτελούν και τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης επιχειρήσεων, συμπληρώνονται ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης από άλλα τμήματα όπως Έρευνας και Ανάπτυξης, Διοικητικών πληροφοριακών Συστημάτων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιων Σχέσεων και Επικοινωνίας. *(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)*

3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π. – Total Quality Management) εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις (Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής ποιότητας, interbooks). Ουσιαστικά μιλάμε για ένα σύγχρονο τρόπο μάνατζμεντ.

Με αφετηρία ορισμένες αρχές Αμερικανικών ειδικών (Juran, Deming) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία την δεκαετία του 50 για να περάσει από την δεκαετία του 1980 στη Αμερική

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

και στην Ευρώπη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για να το πετύχει αυτό στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που έχουν ως βασικά στοιχεία τη συνεχή εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αριστοποίηση διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. αποτελεί η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων με την δημιουργία είτε μικρών ομάδων, όπου εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είτε ομάδων ποιότητας σε επίπεδο ενός τμήματος είτε παρέμβασης των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής, για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων. Εκτός από την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. επιδιώκει την συμπίεση του κόστους λειτουργίας σε σχέση με το αποτέλεσμα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παίζει η εκπαίδευση που βοηθά στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της.
(*Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- *Δημητρίου Κ. Μπουράντα – Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Β έκδοση 1998, Μπένου*
- *Γ. Βογιάτης, Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, τόμος Γ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*
- *Δερβιτσιώτης Κ., Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας . interbooks*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγικό σημείωμα

1. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

- 1.1 Έννοια της ποιότητας
- 1.2 Βασικές διαστάσεις της ποιότητας
- 1.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας
- 1.4 Πλεονεκτήματα ποιότητας
- 1.5 Το σπίτι της ποιότητας
- 1.6 Κόστος ποιότητας και οφέλη μείωσης κόστους ποιότητας
- 1.7 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- 2.1 Ευρύτερη έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας
- 2.2 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας
- 2.3 Αντικειμενική σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας
- 2.4 Υιοθέτηση διοίκησης ολικής ποιότητας – Συμπεράσματα
- 2.5 Λόγοι υιοθέτησης διοίκησης ολικής ποιότητας
- 2.6 Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και μοντέλα ποιότητας

3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- 3.1 Ορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- 3.2 Ολική εξυπηρέτηση του πελάτη . Σχέση με την ποιότητα
- 3.3 Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
 - 3.3.1 Συστηματική προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
 - 3.3.2 Συστήματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών του προσωπικού
 - 3.3.3 Το προσωπικό ως εσωτερικός πελάτης
 - 3.3.4 Μέτρηση προτεραιοτήτων του προσωπικού
- 3.4 Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η ποιότητα των υπηρεσιών
 - 3.4.1 Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας
 - 3.4.2 Διαδικασία αυτοαξιολόγησης
 - 3.4.3 Εκπαίδευση προσωπικού κατά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας

Εισαγωγικό σημείωμα:

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται σε γενικές γραμμές οι όροι της ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Όσον αφορά την ποιότητα γίνονται αναφορές στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας, στα πλεονεκτήματα που προσφέρει εάν τεθεί σε εφαρμογή, τη σημασία που έχει καθώς και το κόστος που προκαλεί σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Από την άλλη, το μέρος που αφορά την ΔΟΠ πραγματεύεται τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, τους σκοπούς και τους λόγους υιοθέτησής της, καθώς και τον διαχωρισμό των προτύπων διασφάλισης ποιότητας με τα μοντέλα ποιότητας.

Σκοπός όμως αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοηθεί ο τρόπος σύνδεσης της ποιότητας με το ανθρώπινο δυναμικό. Ποιος δηλαδή είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Γίνονται λοιπόν αναφορές στους τρόπους που η ΔΟΠ χειρίζεται τους εργαζομένους της, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα, που συνεπάγεται τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό γίνονται αναφορές για το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, το οποίο είναι ένας πολύ σημαντικός οργανισμός που αξιολογεί τους οργανισμούς των Ευρωπαϊκών χωρών, εντοπίζοντας τις αδυναμίες των οργανισμών που οδηγούν στη δυσαρέσκεια των πελατών τους (εσωτερικών και εξωτερικών).

1. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Η έννοια της ποιότητας

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε και να βελτιώσουμε την ποιότητα μέσα σε μία επιχείρηση και ένα οργανισμό, απαιτείται αρχικά η αποσαφήνιση και ο προσεκτικός ορισμός της έννοιας της. Εν συνεχεία είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, που ανάλογα με την έμφαση που δίνει η διοίκηση επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο όρος **ποιότητα** προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ανάλογα από την σκοπιά που αντιμετωπίζεται, ερμηνεύεται με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο. Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της ποιότητας αποδίδονται από διακεκριμένα άτομα στο είδος τους, όπως ο Juran, ο Deming, ο Crosby και ο Garvin.

Σύμφωνα με τον **Juran**, **ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση, όπως για παράδειγμα όπου ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε

σύγκριση με μία Πόρσε σε περίπτωση που επιθυμούμε να κάνουμε σαφάρι. Σύμφωνα με τον **Deming, ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά. Σύμφωνα με τον **Crosby, ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του στις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του. Σύμφωνα με τον **Garvin ποιότητα** σημαίνει, να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις. (Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005) Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της. Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, ένα προϊόν υψηλής ποιότητας πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών του με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει. Βέβαια για να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα σε ένα προϊόν θα πρέπει το προϊόν τούτο να καλύπτει:

- τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών ,
- την ευνοϊκότερη σχέση μεταξύ της τιμής που καταβάλει ο πελάτης και της προσφερόμενης αξίας ,
- τον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται,
- τον κύκλο ζωής (δηλαδή την βιωσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας) στην διάρκεια της χρήσης του.

1.2 Βασικές διαστάσεις της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται αυτοδύναμες και ανεξάρτητες (**David Garvin**). Είναι γνωστό ότι στην φάση σχεδίασης του προϊόντος, προσδιορίζεται το κόστος παραγωγής του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται απαραίτητο από την διοίκηση να ερευνά σε τακτά χρονικά διαστήματα σε πιο τμήμα αγοράς απευθύνεται το προϊόν αλλά και να προσδιορίζει τις ανάγκες αυτών που το αγοράζουν. Με βάση αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίσουν την βαρύτητα που θα έχουν οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας ξεχωριστά. Οι 8 διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας είναι οι εξής (Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος : Καθοριστικό ρόλο στην σχεδίαση και παραγωγή ενός προϊόντος κατέχει η προσεκτική ανάλυση των αναγκών των πελατών.

Βέβαια είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι αναφερόμαστε τόσο στους *εξωτερικούς πελάτες (αγοραστές προϊόντων)* όσο και στους *εσωτερικούς πελάτες (ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης)*. Τα βασικά λοιπόν χαρακτηριστικά απόδοσης, είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ή λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα, όπως για παράδειγμα, σε μια τηλεόραση τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι η ευκρίνεια της εικόνας, η καθαρότητα του ήχου, η ποιότητα των χρωμάτων, η ικανότητα λήψης πολλών και μακρινών σταθμών.

2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Όσον αφορά τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες που συμπληρώνουν ή υποβοηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντων. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι και αυτά αντικειμενικά και μετρήσιμα. Πρέπει βέβαια να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, διευκολύνουν όμως την χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν στην διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης από τον πελάτη για την εικόνα του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα καλά γεύματα στις πτήσεις, μια ωραία συσκευασία είναι χαρακτηριστικά τα οποία δεν αλλάζουν την ποιότητα του προϊόντος διαμορφώνουν όμως τόσο την εικόνα (image) του προϊόντος όσο και την προβολή της επιχείρησης που το παράγει. *π.χ.* για μία τηλεόραση, δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος είναι ο αυτόματος επιλογέας καναλιών με τηλεχειριστήριο.

3. Αξιοπιστία του προϊόντος: Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αναφέρεται στην πιθανότητα βλάβης του, σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης. Αξιόπιστο λοιπόν θεωρείται ένα προϊόν το οποίο υλοποιεί όλα αυτά που υπόσχεται στους αγοραστές του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο καταναλωτής ταυτίζει την έννοια της αξιοπιστίας ενός προϊόντος με την βιωσιμότητά του επειδή η πρωταρχική σκέψη των αγοραστών είναι το τι θα κάνουν το προϊόν που θα αγοράσουν σε περίπτωση που τους χαλάσει ή πάθει κάποια βλάβη. Η αξιοπιστία έχει ιδιαίτερη σημασία για τα διαρκή και πολύπλοκα προϊόντα της αγοράς όπως για παράδειγμα τα μεταφορικά μέσα, οι ηλεκτρικές συσκευές, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λ.π. Ως δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος θεωρούνται :

α) ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη

β) ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο ή περισσότερων βλαβών.

4. Ποιότητα παραγωγής: Όταν μιλάμε για ποιότητα παραγωγής αναφερόμαστε στην έννοια της ποιότητας από την οπτική γωνία του παραγωγού. Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα χαρακτηριστικά (π.χ. διαστάσεις, βάρος, αντοχή, χρόνος εξυπηρέτησης). Δηλαδή αναφέρεται στο κατά πόσο έγινε σωστά η παραγωγική διαδικασία. Μέσα στο σύστημα παραγωγής, η ποιότητα παραγωγής μετριέται από δείκτες όπως:

α) το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής,

β) τον αριθμό ελαττωματικών ανά 100 μονάδες προϊόντος.

Μετά την πώληση του προϊόντος στον αγοραστή, η ποιότητα μετριέται από δείκτες όπως:

α) ο αριθμός των κλήσεων για την επισκευή βλαβών,

β) ο αριθμός επισκευών στο χρόνο που ένα προϊόν καλύπτεται από την παρεχόμενη εγγύηση.

5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής: Για διαρκή αγαθά (π.χ. οικιακές συσκευές, ρούχα, pc), η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος εξαρτάται από τον χρόνο και την ένταση χρήσης του. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος. Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής για ένα προϊόν μετριέται από τον χρόνο χρήσης μέχρι να χρειασθεί αντικατάσταση (π.χ. λάμπες, εργαλεία, ξυραφάκια ξυρίσματος). Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αντιστοιχεί μέχρι το σημείο που θα είναι προτιμότερο να αντικαταστεί από το να επισκευαστεί (π.χ. αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, οικιακές συσκευές). Συνοψίζοντας τα παραπάνω, απορρέει το συμπέρασμα ότι τα προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να αντικατασταθούν έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής σε σχέση με αυτά που μπορούν.

6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση: Η ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (μετά την πώληση), προσδιορίζεται από τα ακόλουθα σημεία:

1) Τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού,

2) Την επάρκεια ανταλλακτικών για την συντήρηση και τις επισκευές,

3) Την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών,

4) Την συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές.

Πρέπει να τονίσουμε ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης δεν σταματά με την αγορά ενός προϊόντος αλλά συνεχίζεται και μετά την αγορά του προϊόντος, παρέχοντας στους αγοραστές εξυπηρέτηση οποιαδήποτε στιγμή αυτοί την χρειαστούν. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν να θεωρούν ότι η εξυπηρέτηση των πελατών τους σταματάει με την πώληση του προϊόντος και να προσπαθήσουν να παρακολουθούν την ποιότητα εξυπηρέτησης μέσω κάποιων δεικτών όπως π.χ. τους δείκτες παραπόνων πελατών.

7. Αισθητικά χαρακτηριστικά: Μελέτες έχουν δείξει ότι ο πελάτης αντιδρά έντονα σε ερεθίσματα που δέχεται από αισθητικής πλευράς. Πως όμως ένα προϊόν ή υπηρεσία επηρεάζει τις αισθήσεις ενός αγοραστή; Τις επηρεάζει από το πώς δείχνει, το πως ακούγεται, το τι γεύση έχει, σε τι συσκευασία βρίσκεται, τα χρώματα που έχει κλπ. Όλα αυτά όμως συμβάλλουν σημαντικά στον τρόπο αντίληψης ποιότητας που σχηματίζει ο αγοραστής για ένα προϊόν/υπηρεσία. Αποτέλεσμα όλων αυτών των αισθητικών ερεθισμάτων είναι να προκληθεί η θετική ή η αρνητική στάση του πελάτη απέναντι στο προϊόν ή και την υπηρεσία. Επομένως, ένα αισθητικά σωστό και καλά σχεδιασμένο προϊόν κερδίζει πάντα την εκτίμηση του πελάτη διαμορφώνοντας την εικόνα που έχει το προϊόντος της επιχείρησης.

8. Υποκειμενική αντίληψη προσφερόμενης αξίας: Στις μέρες μας, οι καταναλωτές βρίσκονται σε σύγχυση για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα επιλέξουν διότι δεν είναι καλά πληροφορημένοι για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τους ενδιαφέρουν. Έτσι οδηγούνται πολλές φορές σε λάθος επιλογές επηρεασμένοι από την χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας του προϊόντος αλλά και του κατασκευαστή. Επομένως είναι σημαντικό οι καταναλωτές να έχουν γνώση της αντικειμενικής αξίας ενός προϊόντος. Γνωρίζοντας λοιπόν τι συνιστά την ποιότητα σε ένα προϊόν ή και σε μια υπηρεσία δύσκολα πέφτουν στην παγίδα να επιλέξουν ένα προϊόν το οποίο δεν θα τους επιφέρει την ποιότητα που επιθυμούν.

1.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας προκαλεί επιπτώσεις τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (αγορά) όσο και μέσα στην επιχείρηση (παραγωγή). Οι επιπτώσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετίζονται με την μείωση του κόστους, την δημιουργία κλίματος που να ευνοεί την καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των

εργαζομένων αλλά και στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να ικανοποιεί τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων (Α. Σπανός, *Ολική Ποιότητα*, Αθήνα 1993). Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι όλα αυτά συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης αλλά και στην ικανότητα επιβίωσης και επιτυχίας της σε περιόδους υψηλής ανταγωνιστικότητας.

Επιπτώσεις στην αγορά : Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη ενισχύει σημαντικά την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτό η διοίκηση αργότερα μπορεί να το εκμεταλλευτεί και να προσφέρει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή, έχοντας την σιγουριά ότι η ποιοτική τους υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων τους και εν συνεχεία την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης. Ωστόσο, από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές υπάρχει θετική συσχέτιση ποιότητας και μεριδίου αγοράς. Έχουμε συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις είτε από συνδυασμό και των δύο.

Επιπτώσεις στην παραγωγή : Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτόματα σε μείωση του ποσοστού ελαττωματικών, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.λ.π. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Βέβαια, κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους (*Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*). Σε αυτή την μείωση μπορούμε να προσθέσουμε και την μείωση του κόστους για την αξιολόγηση της ποιότητας, και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα και έξω από την επιχείρηση. Τέλος, η μείωση του κόστους από την βελτίωση της ποιότητας συνδέεται με την αυξημένη ζήτηση λόγω της αναγνωσιμότητας και προβολής των προϊόντων της επιχείρησης. Έτσι αυξάνεται η παραγωγή από μεγαλύτερες και συχνότερες παραγγελίες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας (καλύτερη αξιοποίηση της διαθέσιμης παραγωγής, μεγαλύτερες εγκαταστάσεις). (βλ. παράρτημα, σχήμα 3)

1.4 Πλεονεκτήματα ποιότητας

Είναι πλέον γνωστό ότι η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελούν αναγκαιότητα σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτό συμβαίνει διότι:

- ◆ Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης, μειώνει το κόστος και εξασφαλίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- ◆ Ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει.
- ◆ Εξασφαλίζει την πελατοκεντρική στρατηγική και τη συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων.
- ◆ Αποτελεί μαζί με την καινοτομικότητα ένα τρόπο διαρκούς επίτευξης της σχέσης της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών με το κόστος που οι πελάτες δαπανούν για αυτά (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

1.5 Το σπίτι της ποιότητας

Η Ανάπτυξη της διαδικασίας της ποιότητας θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της ποιότητας, πατέρας της οποίας είναι ο Ιάπωνας καθηγητής Ακάο. Το σπίτι της ποιότητας είναι μία γραφική μέθοδος (τεχνική) της *Ανάπτυξης της διαδικασίας της ποιότητας (Α.Δ.Π.)* η οποία καταγράφει σχηματικά τις προδιαγραφές των πελατών και μεταφράζει τα «τι» που χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία σε «πως» ή «πόσο πολύ». Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία οι περιγραφές μεταφράζονται σε μετρήσιμα ποσά, δείκτες, και μετρήσιμους στόχους. Όταν δεν μπορούμε να μεταφράσουμε τις ερωτήσεις «τι» των απαντήσεων «πως» καλύτερα να μην τις συμπληρώσουμε για να αποφευχθούν τυχόν ανακρίβειες. Η μέτρηση της περιγραφικής διαδικασίας των «τι» «πως» «πόσο» στηρίζεται σε τρεις παράγοντες

A) Τον πίνακα συσχετισμού «πως»: ο οποίος προσδιορίζει την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των μετρούμενων χαρακτηριστικών (εάν το ένα ενισχύει το άλλο ή όχι). Ο πίνακας συσχετισμού είναι η στέγη του σπιτιού της ποιότητας.

B) Η αξιολόγηση ανταγωνισμού: Η διαδικασία αυτή αποτελείται από την αξιολόγηση των ερωτημάτων «τι» που ονομάζεται ανταγωνιστική αξιολόγηση ως προς τον πελάτη, και την αξιολόγηση των «πως» που ονομάζεται τεχνική ανταγωνιστική αξιολόγηση. Οι δυο αυτές κατηγορίες προσδιορίζουν το άνοιγμα (το πόσο) μετρώντας την απόδοση ή τις αστοχίες/ λάθη των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Γ) Αξιολόγηση βαρύτητας απαιτήσεων των πελατών: βαθμολογούνται τα χαρακτηριστικά «τι» σε κλίμακα σημαντικότητας από 1-5. Μετά προσδιορίζεται η σχέση των «τι» και «πως

» σε κλίμακα βαρύτητας 1-9. Έπειτα πολλαπλασιάζοντας το βαθμό σημαντικότητας με το βαθμό βαρύτητας προκύπτουν τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Η βαθμολογία που προκύπτει καταγράφεται στο χώρο «πόσο». Έτσι με αυτές τις τιμές βγαίνουν τα συμπεράσματα για το τι επιθυμούν οι πελάτες και τι όχι, ποια χαρακτηριστικά θα ήθελαν να έχει μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Γνωρίζοντας λοιπόν όλα αυτά η ποιότητα βελτιώνεται συνεχώς και συνάμα ανοίγονται νέοι ορίζοντες καινοτομικών στοιχείων.

Αυτή λοιπόν η τεχνική είναι χρήσιμη στο να αναδειχθούν και να προσδιορισθούν τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και να γνωστοποιηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που οι πελάτες θα ήθελαν να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Γνωρίζοντας λοιπόν οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες, αυτά που θέλουν και αυτά που δεν θέλουν οι πελάτες τους, είναι περισσότερο προετοιμασμένοι στο να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα περισσότερο επιθυμητά και ποιοτικά για αυτούς. (Α. Σπανός, Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες, πάτρα2003) (βλ. Παράρτημα, σχήμα 4)

1.6 Κόστος ποιότητας και οφέλη μείωσης κόστους ποιότητας

Βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών της, με το να παρέχονται ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το ισοζύγιο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι πάντα θετικό. Αρχικά υπάρχει κάποιο κόστος όμως στην συνέχεια ισοσκελίζεται από επιπρόσθετα οφέλη που προκύπτουν (μείωση ελαττωματικών). Η διοίκηση λοιπόν θα πρέπει να δημιουργεί ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες στα οποία θα υπάρχει ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων της ποιότητας και του αντίστοιχου κόστους της. Επειδή όμως υπάρχει ο κίνδυνος ένα προϊόν ή υπηρεσία να θεωρηθεί περισσότερο ποιοτικό σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών (έτσι ώστε να μην θεωρούν ότι είναι αναγκαία για αυτούς), θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση των οικονομικών της ποιότητας. Με αυτή την ανάλυση θα εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα στην διοίκηση ποιότητας, θα εντοπισθούν οι προβληματικές περιοχές και θα γίνουν αντιληπτές οι ευκαιρίες εξοικονόμησης των πόρων και της ιεράρχησης των ενεργειών βελτίωσης. (<http://www.logistics.tuc.gr> – Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

Το ετήσιο συνολικό μέγεθος των οικονομικών της ποιότητας υπολογίζεται ότι αντιστοιχεί σε ποσοστό 19-40% του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών. Σε αυτό το ποσό

χρημάτων το οποίο δεν είναι ίδιο σε όλες τις επιχειρήσεις, είναι το συνολικό κόστος του να μην γίνεται σωστά η εργασία την πρώτη φορά. Εάν βέβαια αυτό το κόστος ποιότητας ήταν το μισό, τότε τα κέρδη της επιχείρησης θα διπλασιαζόντουσαν, διότι τα υπόλοιπα χρήματα που ήταν να δώσουν και δεν τα έδωσαν θα παρέμεναν στο ενεργητικό της επιχείρησης. Ωστόσο, το κόστος ποιότητας μπορεί να υπολογισθεί και να αποτελέσει αντικείμενο μετρήσεων και ανάλυσης. Γι' αυτό το λόγο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες κόστους (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003):

- 1) το κόστος συμμόρφωσης,
- 2) το κόστος μη συμμόρφωσης,
- 3) το κόστος διαφυγόντος κέρδους.

Επιγραμματικά, στο κόστος συμμόρφωσης εμπεριέχεται :

- a) το κόστος πρόληψης (αποφυγή/μείωση ελατωματικών) το οποίο περιλαμβάνει το κόστος σχεδιασμού ποιότητας (ανασκόπηση νέων προϊόντων), το κόστος ελέγχου διαδικασιών (καταλληλότητα χρήσης) και το κόστος ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση/ομάδες βελτίωσης)
- b) Το κόστος αξιολόγησης (αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας που έχει επιτευχθεί) το οποίο περιλαμβάνει το κόστος αξιολόγησης προμηθειών, το κόστος ελέγχου και δοκιμών κατά την διάρκεια της διαδικασίας, το κόστος ρύθμισης (βαθμονόμηση των εργαλείων μέτρησης και των άλλων μηχανημάτων ελέγχου) και το κόστος επιθεώρησης της ποιότητας.

Στο κόστος μη συμμόρφωσης εμπεριέχονται :

- a) Το εσωτερικό κόστος μη συμμόρφωσης (δηλαδή το κόστος που προκύπτει πριν την αποστολή στον πελάτη λόγω της αποτυχίας επίτευξης του καθορισμένου επιπέδου ποιότητας),
- b) Το κόστος αντικατάστασης (αποθήκευση, διατήρηση αποθεμάτων, προϊόντα δεύτερης διαλογής, κόστη χρήσης πόρων)
- c) Εξωτερικό κόστος μη συμμόρφωσης (αποτυχία επίτευξης επιπέδου ποιότητας, επισκευές, επιδιορθώσεις, παράπονα, επιστροφές, εγγυήσεις, αστική ευθύνη).

Στο κόστος διαφυγόντος κέρδους εμπεριέχονται οι ακυρώσεις παραγγελιών, η απώλεια πωλήσεων-μελλοντικών παραγγελιών και η απώλεια φήμης.

Τα οφέλη από την γνώση των οικονομικών της ποιότητας μπορεί να είναι : η βελτίωση της εκπαίδευσης, η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών, η καθορισμένη στρατηγική και οι στόχοι για τη μείωση του κόστους ποιότητας και τέλος η δημιουργία ομάδων βελτίωσης με σκοπό την εξουδετέρωση τυχόν προβλημάτων καθώς και την βελτίωση της ποιότητας.

1.7 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

Για μια επιχείρηση, και ειδικά εάν είναι πολύ μεγάλη, είναι πολύ σημαντικό το κόστος μη ικανοποίησης των εσωτερικών της πελατών (προσωπικού), διότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το λειτουργικό κόστος της. Το προσωπικό είναι αυτό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, συνάπτει διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους και ουσιαστικά τους κρατάει ή τους απωθεί από την επιχείρηση. Εάν λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ικανοποιημένο λόγω της εκπαίδευσης που είχαν, των χαμηλών μισθών, του φόρτου εργασίας, των κακών συνθηκών κ.λπ. συνήθως φεύγουν από την επιχείρηση ή δεν κάνουν σωστά την δουλειά τους. Αποτέλεσμα είναι η απώλεια των πελατών με συνέπεια την αύξηση του κόστους λειτουργίας και την μείωση των κερδών της επιχείρησης ή του οργανισμού. (*Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*)

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ευρύτερη έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, ΔΟΠ (Total Quality Management) μπορεί να οριστεί ως «η στρατηγική βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της συνολικής δέσμευσης όλων των εργαζομένων ως προς την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και του προσωπικού» (*Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003*). Η ΔΟΠ είναι ουσιαστικά ένας νέος τρόπος διοίκησης που επιφέρει αποτελεσματική ανάπτυξη στην επιχείρηση αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν τόσο οι εσωτερικοί (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και οι εξωτερικοί πελάτες. Έχει παρατηρηθεί ότι για να γίνει σωστά η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται να αφομοιωθεί η έννοια της ποιότητας από όλους τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση, διαφορετικά δεν

μπορούν να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Όσον αφορά τώρα την προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρείται ότι στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με την βοήθεια συγκεκριμένης τεχνολογίας. (Paul J. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, κλειδάριθμος 1998 - Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

2.2 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά την διοίκηση ολικής ποιότητας σε διάφορες λειτουργίες της θα πρέπει να αποδεχτεί και να τηρήσει κάποιες αρχές που έχει η Δ.Ο.Π. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής :

1) Υποστήριξη και ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της : η διοίκηση, εξαιτίας της ανάγκης που υπάρχει για δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών, δίνει πρώτα προτεραιότητα στο κόστος, μετά στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τέλος στην ποιότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών σε βάρος της ποιότητας επιτρέποντας ένα μεγάλο ποσοστό σκάρτων προϊόντων (δηλαδή ελαττωματικών). Θέτοντας λοιπόν η διοίκηση με αυτήν την ιεράρχηση τις προτεραιότητες της, μακροχρόνια το μόνο που καταφέρνει είναι η χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η μη ικανοποίηση του πελάτη και η συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Αντίθετα με την υιοθέτηση του νέου τρόπου διοίκησης η ποιότητα θα πρέπει να κατέχει την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος και τα προβλήματα που μας επιτρέπουν την συμπίεση του χρόνου πραγματοποίησης των παραγγελιών. Στο παράρτημα, σχήμα 2, παρουσιάζεται ο σωστός τρόπος αποτελεσματικής ιεράρχησης που πρέπει να υιοθετήσει η διοίκηση ώστε να εξουδετερώσει τα προβλήματα που περιορίζουν την βελτίωση της ποιότητας.

2) Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων: Στις μέρες μας, κύριο μέλημα της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Πολλές φορές όμως η άγνοια για αυτές τις απαιτήσεις έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κακής ποιότητας. Για να αποφύγει λοιπόν μια επιχείρηση να φτάσει σε αυτό το σημείο θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί κάθε φορά τις ανάγκες του πελάτη

γνωρίζοντας πρώτα από όλα όμως, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες οι ανάγκες τους, ποιες οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος-υπηρεσίας. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες μπορούν να γίνουν γνωστές σε μία επιχείρηση από έρευνες που μπορεί να κάνει. Όταν λοιπόν γίνει κατανοητή η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αλλά και όταν κάθε εργαζόμενος που κατέχει οποιαδήποτε θέση μέσα στην επιχείρηση βλέπει τον εργαζόμενο στη θέση του ‘‘πελάτη’’ του οποίου τις ανάγκες πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών αλλά και όλων των διαδικασιών παραγωγής.

3) Έμφαση σε συνεχές βελτιώσεις: Οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας, η ταχύτατη εξέλιξη της κοινωνίας, η δημιουργία ολοένα και περισσότερων αναγκών είναι ορισμένοι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Δίνετε λοιπόν ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη η οποία αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για την καλή σχεδίαση του προϊόντος (καινοτομία), έτσι ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος να καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη. Σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας για τη αποφυγή εμφάνισης ελλωμάτων.

4) Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων (συμμετοχή όλων σε ομάδες) : Στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ο έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας δεν πραγματοποιείται με την συμμετοχή των εργαζομένων αλλά από ένα τμήμα ελέγχου ποιότητας που πραγματοποιείται μετά την παραγωγή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εφησυχάζονται για τυχόν προβλήματα της ποιότητας αφού θεωρούν ότι αυτά θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Ωστόσο επειδή ο έλεγχος πραγματοποιείται καθυστερημένα είναι πολύ δύσκολος ο εντοπισμός των αιτιών που προκάλεσαν την δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων. Επομένως είναι σημαντική η ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους διότι θα μπορούν να προλάβουν την μη παραγωγή ελαττωματικών βοηθώντας έτσι και τους αρμόδιους να βελτιώνουν όλο και περισσότερο την ποιότητα. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρξει άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

5) Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία (πραγματικά δεδομένα): Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων πραγματοποιείται για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τα αίτια που το προκαλούν αλλά και για τους τρόπους επίλυσης του όταν και όπου χρειάζεται. Η άσκηση του μάνατζμεντ στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης,
- να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις και τέλος,
- να θεωρεί τα αρνητικά ευρήματα ως ευκαιρίες ανάλυσης και εξουδετέρωσης προβλημάτων. (*Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*)

2.3 Αντικειμενικοί σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας

Οι αντικειμενικοί σκοποί που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι οι παρακάτω:

- ✚ Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- ✚ Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της
- ✚ Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες (που θα δίνουν προβάδισμα στην επιχείρηση) και ευελιξία σε αναγκαίες προσαρμογές
- ✚ Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης / πραγματοποίησης παραγγελιών
- ✚ Η αποτελεσματικότερη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- ✚ Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας (εξοπλισμός , λογισμικό) σε περίπτωση ενίσχυσης των στρατηγικών στόχων (*Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*)

Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη : Το σημαντικότερο κομμάτι μίας επιχείρησης είναι οι πελάτες της. Είναι λοιπόν φανερό ότι σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό που ζούμε, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να διατηρήσει και να αναπτύξει τους πελάτες της. Η ικανότητα προσέλκυσης αλλά και διατήρησης των πελατών εξαρτάται από την ποιότητα του πακέτου ‘ ‘ προϊόν –εξυπηρέτηση ’ ’. Η δυνατότητα που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί στις επιχειρήσεις έντονο κλίμα αδιάκοπων βελτιώσεων των

προϊόντων τους, με σκοπό να ικανοποιούν ανά πάσα στιγμή τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2.4 Υιοθέτηση διοίκησης ολικής ποιότητας – Συμπεράσματα

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό διότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο πρακτικών που δημιουργούν τη βάση της κατάλληλης στρατηγικής ώστε οι οργανισμοί-επιχειρήσεις να βελτιώνουν την οικονομική τους απόδοση, το μερίδιο αγοράς, να διατηρήσουν πιστούς τους πελάτες τους και να αυξήσουν την συμβολή των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα από αυτή τη στρατηγική εφαρμογή θα γίνουν αντιληπτά στην συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης-οργανισμού, στην ικανοποίηση πελατών, στην ικανοποίηση εργαζομένων, στην αύξηση μεριδίου αγοράς, στο κύκλο εργασιών και τέλος στο εσωτερικό-εξωτερικό, άμεσο-έμμεσο κόστος ποιότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, τις διαδικασίες για την επίτευξη των προσδοκιών, την εκπαίδευση του προσωπικού, την οργάνωση για την υποστήριξη της διαδικασίας ολικής ποιότητας και την υποκίνηση των εργαζομένων για την εφαρμογή των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων. Βέβαια καθοριστικό ρόλο για την υιοθέτηση της ΔΟΠ έχει η αφομοίωση της κουλτούρας της ολικής ποιότητας από όλους τους εργαζομένους. Η αφομοίωση (υποκίνηση) των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας της εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης, της παραδειγματικής συμπεριφοράς της ηγεσίας και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων. (Γ, Μπόχωρης, Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

2.5 Λόγοι υιοθέτησης της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Οι πιο συχνοί λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ(διοίκησης ολικής ποιότητας) εκ μέρους της διοίκησης μίας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Η αδυναμία άλλων συμβατικών προσεγγίσεων για την διασφάλιση της ποιότητας.

3. Η αναποτελεσματικότητα “μηχανιστικών διαδικασιών” χωρίς την απαραίτητα διοικητική υποδομή βελτίωσής της π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας .

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου διοίκησης όπως η ΔΟΠ είναι αναγκαία, εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί μακροχρόνιες βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση είναι η σωστή εστίαση στην συνολική προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης. Όταν το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά οφέλη, με αποτέλεσμα όλη αυτή η προσπάθεια βελτιώσεων μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας να είναι μάταιη.

2.6 Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και μοντέλα ποιότητας

Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών, μέσων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Ουσιαστικά τα πρότυπα αυτά διασφαλίζουν μια γενικής αποδοχής/μέσου όρου ποιότητας και όχι ποιότητα παγκόσμιου προτύπου. Τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ευρέως, είναι :*A)ISO 9001*: Διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό-ανάπτυξη παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη. Περιλαμβάνει 20 απαιτήσεις (περιοχές ελέγχου). *B)ISO 9002*: Παραγωγή, εγκατάσταση και διοίκηση προϊόντων και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει 17 απαιτήσεις. Εφαρμόζεται σε οργανισμούς που παράγουν και διακινούν ένα συγκεκριμένο προϊόν π.χ. ξενοδοχειακές υπηρεσίες (προμήθειες, επισιτιστικό τμήμα, σιορ, κρατήσεις δωματίων, συμβάσεις), ασφαλιστικές εταιρείες (στον τομέα παραγωγής/υπηρεσιών/εξυπηρέτηση πελατών/ αποζημιώσεων κλπ).

Γ)ISO 9003: Τελικός έλεγχος και Δοκιμή Προϊόντος (12 απαιτήσεις),*Δ)ISO 9004*: Γενικές Οδηγίες για Διαχείριση Συστήματος Διοίκησης ποιότητας. *Ε)ISO 9004-1*: Γενικές οδηγίες και *ΣΤ)ISO 9004-2*: Οδηγίες για τις υπηρεσίες. Η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι διεθνώς η πιο γνωστή και αποδεκτή σειρά και ήδη στην Ελλάδα από το 1995 επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, ασφαλιστικές εταιρείες, σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί . Δυναμικά όμως κάνει την εμφάνιση του το ISO 14000 που είναι για την διαχείριση του περιβάλλοντος . (Α. Σπανός , Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας)

Σύμφωνα με τον επίσημο κρατικό φορέα πιστοποίησης στην Ελλάδα που είναι ο ΕΛΟΤ(Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης είναι:

- 1) αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών,
- 2) ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη ,
- 3) απονομή σχετικών σημάτων και πιστοποιητικών στον πιστοποιούμενο οργανισμό,
- 4) ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη,
- 5) ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού,
- 6) βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης και του συστήματος ποιότητας,
- 7) διαβατήριο για προϊόντα/υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην περίπτωση τώρα που ένας οργανισμός υιοθετήσει ένα Μοντέλο ή Πρότυπο ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του, με ρυθμό ταχύτερο από εκείνο του ανταγωνισμού, και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο οργανισμός αυτός δεν ενδιαφέρεται απλώς για τη διασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών αλλά στην εξέλιξη του ως πρότυπο υπηρεσιών παγκόσμιου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο οργανισμό το μέτρο σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) είναι οι επιδόσεις του καλύτερου αντίστοιχα σε κάθε κατηγορία ανταγωνιστή. Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι τα : 1) Ιαπωνικό μοντέλο Deming 2) Αμερικανικό μοντέλο Balbridge 3) Ευρωπαϊκό Μοντέλο EQA (European Quality Award). Επομένως καταλαβαίνουμε ότι τα πρότυπα διασφάλισης με τα μοντέλα ποιότητας προσεγγίζουν συμπληρωματικά την έννοια της ποιότητας με τη μόνη διαφορά ότι στα πρότυπα διασφάλισης έχουμε απλή συμμόρφωση με δεδομένες προδιαγραφές, ενώ στα μοντέλα ποιότητας έχουμε πρότυπα συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών ποιότητας. (βλ. παράρτημα διαφορές EQA/ ISO 9000)

3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

3.1 Ορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται και είναι προσανατολισμένοι στους πελάτες τους. Έκδηλο είναι το ενδιαφέρον τους τόσο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους όσο και για την κάλυψη των

προσδοκιών τους. Η εστίαση στους πελάτες και η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελούν κατευθυντήριες δυνάμεις και υποδεικνύουν την βελτίωση του τρόπου παροχής υπηρεσιών.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών, οι εξωτερικοί πελάτες και οι εσωτερικοί πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες χωρίζονται σε δύο είδη πελατών, τους τελικούς πελάτες (χρήστες προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός), και στους ενδιάμεσους πελάτες. Τελικοί πελάτες θεωρούνται τα πρόσωπα ή οι επιχειρήσεις που θα αγοράσουν το προϊόν ή θα χρησιμοποιήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτού του είδους οι πελάτες αποτελούν τον τελικό στόχο της επιχείρησης που ενδιαφέρεται να παρέχει σε αυτόν την μεγαλύτερη ικανοποίηση με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους. Από την άλλη, οι ενδιάμεσοι πελάτες είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και διανομή του προϊόντος, όπως για παράδειγμα οι γενικοί αντιπρόσωποι, οι εισαγωγείς και τα καταστήματα λιανικής πώλησης.

Ως εσωτερικοί πελάτες θεωρούνται όλοι αυτοί που εργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό. Οι πελάτες αυτοί, δηλαδή οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη. Στην συγκεκριμένη εργασία οι αναφορές που γίνονται για τους πελάτες αφορούν τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή αφορούν τους εσωτερικούς πελάτες, και τον τρόπο μεταχείρισής τους για τη διασφάλιση ποιότητας

« Οι πελάτες δεν είναι απλοί καταναλωτές προϊόντων αλλά ενεργό μέρος του συνόλου της διαδικασίας της παραγωγής. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πρωτοπορία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων » (McGowan, Durkin, Allen, Dougan & Nixon 2001)

3.2 Ολική εξυπηρέτηση του πελάτη . Σχέση με την ποιότητα

Η ολική εξυπηρέτηση των πελατών παρέχεται όταν οι μηχανισμοί και το προσωπικό ενός οργανισμού λειτουργούν έτσι ώστε να διασφαλίζουν ταχύτητα, ποιότητα και υψηλή προστιθέμενη αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ολική εξυπηρέτηση είναι ένα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος ολικής ποιότητας. Πολλές από τις αρχές ολικής εξυπηρέτησης του πελάτη μοιάζουν με τις αρχές ολικής ποιότητας. Σε ένα περιβάλλον ολικής εξυπηρέτησης πελατών ο οργανισμός

- Παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση και αξιοπιστία των υπηρεσιών του,
- συγκρίνει τις επιδόσεις του με τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού,
- προχωρεί στις απαραίτητες αλλαγές-βελτιώσεις των διαδικασιών λειτουργίας και
- το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αξιοποιεί τις δυνατότητες που του δίνει η εσωτερική οργάνωση για τη διευκόλυνση των πελατών. (Γ. Μπόχωρης, *Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος*, Πάτρα 2003)

Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να καταφέρουν να εμπνεύσουν το προσωπικό τους, διαφορετικά θα απέχουν πολύ από το όρο της ολικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Βέβαια θα πρέπει να αντιμετωπίσουν και το πρόβλημα του μη σταθερού (εποχιακού) και ανεκπαίδευτου προσωπικού το οποίο συχνά είναι πηγή μείωσης της ποιότητας. Επομένως η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, η καινοτομία, η δημιουργική σκέψη, η κουλτούρα των επιχειρηματιών της διοίκησης και του προσωπικού ενός οργανισμού διαμορφώνουν μια μόνιμη/σταθερή πελατειακή σχέση ή και αποθάρρυνση/ απομάκρυνση των πελατών. Για παράδειγμα, μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αναφέρουν ότι αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην εξυπηρέτηση των πελατών τους κατά την διάρκεια των μεταφορών τους ή αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του overbooking. Με ποιο τρόπο θα εφαρμοσθεί η ολική εξυπηρέτηση πελατών; Στην πρώτη περίπτωση η ξενοδοχειακή μονάδα χρησιμοποιεί συγκεκριμένους οδηγούς ταξί για την μεταφορά των πελατών στο αεροδρόμιο ή στο λιμάνι. Στους οδηγούς παρέχεται ενημέρωση για τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, την εμφάνιση του οχήματος, την τήρηση κανόνων μη καπνίσματος, χαμηλή μουσική κ.λ.π. Τέλος, το ξενοδοχείο ενημερώνει τους πελάτες εκ των προτέρων για το κόστος μεταφοράς. Στην δεύτερη περίπτωση θα μπορούσε το ξενοδοχείο να προσφέρει στους πελάτες της λίγες μέρες διακοπών με πολυτελές σκάφος. Έτσι εξοικονομούνται δωμάτια και δεν δημιουργούνται δυσαρέσκειες στους πελάτες.

3.3 Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

Σε κάποιες επιχειρήσεις-οργανισμούς παρατηρείται είτε η θετική ή αρνητική συνεισφορά του προσωπικού στην παραγωγή και παράδοση υπηρεσιών ποιότητας, είτε η δυνατότητα του να διορθώνει τα λάθη ή την ανεπάρκεια των υπόλοιπων υπηρεσιών ποιότητας. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι ότι τα προγράμματα ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών μετά το πέρασμα ενός, δύο ή τριών ετών

αποδυναμώνονται διότι σταματάει η προσπάθεια διοίκησης του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει διότι :

1) η ηγεσία δεν μπορεί να εκφράσει αριθμητικά τα αποτελέσματα της προσπάθειας ώστε να την συνεχίσει, να την βελτιώσει ή και να την αλλάξει.

2) το προσωπικό της πρώτης γραμμής που ασχολείται με την εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αισθάνεται ενδιαφέρον και δέσμευση, θεωρώντας την εξυπηρέτηση πελατών ως μία ρουτίνα ή ένα πρόβλημα.

Ωστόσο, πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ένα δυσαρεστημένο προσωπικό να ξεσπάει την δυσαρέσκεια του στους πελάτες ή ακόμα να μην αισθάνεται ότι έχει αναπτύξει σχέση συνεταιρισμού με τον οργανισμό. Δυστυχώς το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού θεωρεί ότι τα προβλήματα που διαδραματίζονται γύρω του δεν το αφορούν. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται συστηματική προσπάθεια για ανάπτυξη νοοτροπίας που θα οδηγήσει στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Επομένως η διοίκηση ενός οργανισμού θα ήταν καλό να υιοθετήσει ένα σύστημα διοίκησης το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στην κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού και το οποίο να μπορεί να επιλέγεται, να τηρείται και να βελτιώνεται. Τέλος, το σύστημα Διοίκησης προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις διάφορες ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του προσωπικού π.χ. σε προσωπικό όπου υπάρχουν γυναίκες πρέπει να τίθεται το ερώτημα «δέχεστε σεξουαλική παρενόχληση από τους συναδέλφους σας ; »

3.3.1 Συστηματική προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στρέφονται στην σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους διότι με αυτό τον τρόπο θα επιτύχουν την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους. Η συστηματική όμως προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει:

- 1) την ορατή και προσιτή ηγεσία,
- 2) την ενημέρωση του προσωπικού για τις πεποιθήσεις των πελατών και τις προτιμήσεις που έχουν για τα προϊόντα/υπηρεσίες,
- 3) την εκπαίδευση του προσωπικού των προμηθευτών αλλά και των πελατών,
- 4) τη συστηματική επικοινωνία του προσωπικού με τη διοίκηση για το σχολιασμό των εργασιακών προβλημάτων αλλά και την τακτική επαφή των πελατών με τον οργανισμό (συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο) .

5) την αναγνώριση των προσπαθειών που έχουν κάνει οι εργαζόμενοι (π.χ. να τους δίνεται η ευκαιρία να παρουσιάζουν στους συναδέλφους τους τις επιτυχίες τους σε θέματα βελτίωσης εξυπηρέτησης πελατών)

6) την παροχή κατάλληλων μέσων και πόρων για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών (πρέπει να παρέχεται επαγγελματική εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας του προσωπικού, να πραγματοποιούνται συγκεντρώσεις για θέματα πολιτικής, στόχων ποιότητας, προβλημάτων ποιότητας ή ελέγχου του κόστους.) (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

3.3.2 Συστήματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών του προσωπικού

Τα συστήματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών είναι ουσιαστικά η ικανότητα του προσωπικού να είναι σε θέση, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και την άμεση επαφή με τους πελάτες και τα προβλήματα του οργανισμού να παράγει δημιουργικές ιδέες. Οι ιδέες αυτές βοηθούν στην παραγωγή καινοτομικών υπηρεσιών, στην μείωση του λειτουργικού κόστους και τέλος στην βελτίωση/ταχύτητα της εξυπηρέτησης. Οι ιδέες του προσωπικού θα πρέπει να παρακολουθούνται και να κατηγοριοποιούνται σε *α)* εφαρμόσιμες *β)*εφαρμόσιμες σε επόμενο στάδιο *γ)*μη εφαρμόσιμες *δ)*υπό υλοποίηση. Με αυτό το διαχωρισμό το προσωπικό και η ηγεσία παρακολουθούν το βαθμό υλοποίησης των δημιουργικών ιδεών. Ένα σύστημα συλλογής ιδεών βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- 1) απαντήσεις δίνονται σε όλους όσοι υποβάλλουν ιδέες ,
- 2) αναγνώριση παρέχεται σε όλους όσους εφαρμόστηκαν οι ιδέες τους,
- 3) παρέχονται κίνητρα για τις δημιουργικές ιδέες ,
- 4) τα αποτελέσματα των διαγωνισμών γίνονται γνωστά περίπου σε 15-30 ημέρες από την προκήρυξη και
- 5) Οι ιδέες που ψηφίζονται εφαρμόζονται και δεν αρχειοθετούνται.

(Λαδόπουλος Σ, Θέματα διοίκησης προσωπικού, Αθήνα 1982 - Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

3.3.3 Το προσωπικό ως εσωτερικός πελάτης

Είναι λάθος ένας οργανισμός να βλέπει τους εργαζόμενους του μόνο ως προσωπικό και όχι ως πελάτες. Ένα προσωπικό για να συμπεριφερθεί επαγγελματικά στους εξωτερικούς πελάτες θα πρέπει πρώτα το ίδιο το πρόσωπο να αντιμετωπισθεί

επαγγελματικά από τον ίδιο τον οργανισμό. Πλέον οι οργανισμοί αναγνωρίζουν το προσωπικό ως εσωτερικό πελάτη αν και μερικές φορές η αντίληψη αυτή αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα. Ωστόσο μέλημα κάθε οργανισμού είναι η απαλλαγή του προσωπικού από εργασιακές τριβές/προβλήματα και πιέσεις που θα μπορούσαν να τους απασχολούν από την εργασία τους. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας υποδεικνύει ότι η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού βασίζεται στην αξιοποίηση του προσωπικού, τη συνεχή ανάπτυξή του και τη συστηματική βελτίωση και θετική αντιμετώπιση όσο το δυνατό περισσότερων παραγόντων ικανοποίησης του προσωπικού. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να μετρούνται κάθε τριετία και να παρουσιάζουν σταθερές τάσεις βελτίωσης. Ωστόσο υπάρχουν κάποιοι δείκτες που δείχνουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι δείκτες αυτοί είναι :

- 1) εργατική ασφάλεια,
- 2) υπερηφάνεια για την εταιρεία που εργάζονται,
- 3) εξέλιξη καριέρας και γνώσεων,
- 4) καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους,
- 5) δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης,
- 6) συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρεία και
- 7) δυνατότητα έκφρασης αντίθετων απόψεων.

Είναι φανερό λοιπόν ότι κάθε οργανισμός πρέπει να αξιοποιήσει το μεγαλύτερό του «όπλο» δηλαδή το προσωπικό του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιλέγει προτεραιότητες και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Διαφορετικά θα καταλήξει να έχει ένα αποστασιοποιημένο προσωπικό από τα συμφέροντα του οργανισμού χρησιμοποιώντας δικαιολογίες του τύπου “δεν είναι δική μου δουλειά” .

3.3.4 Μέτρηση προτεραιοτήτων του προσωπικού

Η μέτρηση προτεραιοτήτων του προσωπικού υλοποιείται με τα ερωτηματολόγια επισκόπησης γνώμης προσωπικού στα οποία γίνεται αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο είναι έτοιμο το προσωπικό να δεχτεί και να στηρίξει ένα πρόγραμμα ολικής εξυπηρέτησης. Στο πρώτο έντυπο πραγματοποιείται η αξιολόγηση του προσωπικού όσον αφορά τις σχέσεις που έχει με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Αντίθετα στο δεύτερο έντυπο εξετάζεται η προσωπική απόδοση και πρόοδος του εργαζομένου στο να εξυπηρετεί ένα πελάτη. Στο παράρτημα υπάρχουν δύο έντυπα αυτοαξιολόγησης της ετοιμότητας του προσωπικού τα οποία βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου μέτρησης μέσω των ερωτηματολογίων επισκόπησης.

3.4 Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η ποιότητα των υπηρεσιών

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Ίδρυσε στις 15 Σεπτεμβρίου του 1988 τον Ε.Φ.Ο.Μ (European Foundation For Quality Management) (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Ο Ε.Φ.Ο.Μ στοχεύει μέσω της επίτευξης ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών να διασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες της Ευρώπης. Έχει σαν βασικό στόχο λοιπόν να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τις χώρες της Ευρώπης . (<http://www.elot.gr>) Όσον αφορά την Ελλάδα, στα πλαίσια της κοινοτικής πρωτοβουλίας αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας σε μικρομεσαίες και στρατηγικές επιχειρήσεις (1997-1999), με στόχο την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την κατάρτιση των στελεχών που εφάρμοσαν το μοντέλο ποιότητας κ.α.

3.4.1 Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας

Ο Ε.Φ.Ο.Μ δημιούργησε το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA) το οποίο είναι πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών οργανισμών. Τα 9 κριτήρια του EQA είναι :

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ : κριτήρια 1-5

1) ηγεσία : Η συμπεριφορά των προϊσταμένων στο να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την ολική ποιότητα, και οι τρόποι καθοδήγησης της ολικής ποιότητας ως βασική διαδικασία της εταιρείας για συνεχή βελτίωση.

2) πολιτική και στρατηγική: είναι ουσιαστικά οι αξίες το όραμα και η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού καθώς και ο τρόπος που τα κάνει πραγματικότητα.

3) Η διοίκηση των ανθρώπων του οργανισμού : Πως ο οργανισμός απελευθερώνει το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων του, για να βελτιώνει συνεχώς τις εργασίες του.

4) πόροι : είναι η διοίκηση, η αξιοπιστία και η διατήρηση των πόρων. Πως ο οργανισμός βελτιώνει τις εργασίες του συνεχώς, με βελτιστοποίηση των α) οικονομικών πόρων β) υλικών πόρων γ) εφαρμογή της τεχνολογίας και δ) πληροφόρηση.

5) διαδικασίες : Η διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων μέσα στον οργανισμό. Πως οι βασικές και υποστηρικτικές διαδικασίες ορίζονται, αξιολογούνται και μπορούν να εγγυηθούν συνεχή βελτίωση των εργασιών. Πως ο οργανισμός προσδιορίζει, διαχειρίζεται, αξιολογεί, βελτιώνει τις κρίσιμες διαδικασίες. Πως ο οργανισμός ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα για βελτίωση των διαδικασιών .

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: κριτήρια 6-9 : Τα κριτήρια αυτά εξετάζουν τι έχει επιτύχει ο οργανισμός με τη συστηματική εφαρμογή των πέντε κριτηρίων.

6) ικανοποίηση των πελατών: Ποια είναι η εντύπωση των εξωτερικών πελατών για τον οργανισμό τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Απαιτείται απόδειξη του οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

7) ικανοποίηση ανθρώπων: ποια είναι τα αισθήματα του προσωπικού απέναντι στον οργανισμό και πως αυτά μπορούν να αποδειχθούν.

8) επίδραση στην κοινωνία: Η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου για τον οργανισμό, όσον αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζει ο οργανισμός την ποιότητα ζωής, το περιβάλλον και τη διαφύλαξη των φυσικών πόρων.

9) επιχειρηματικό αποτέλεσμα: Η επιτυχία του οργανισμού στους οικονομικούς ή επιχειρηματικούς της στόχους και η ένδειξη αυτής της συνεχούς επιτυχίας με τη χρήση του business plan. (Γ. Μπόχωρης, *Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος, Πάτρα 2003- <http://www.elot.gr/adapt/page 3.htm>*) (βλ. παράρτημα σχήμα 5)

3.4.2 Διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο αυτοαξιολόγησης εντοπίζει και προσδιορίζει με μετρήσιμο τρόπο τις αδυναμίες λειτουργίας του οργανισμού που οδηγούν στην δυσαρέσκεια των πελατών και στην απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι μια επίπονη και μακροχρόνια διαδικασία (6 μήνες) η οποία πραγματοποιείται από 5-6 στελέχη. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι η εξής:

- 1) Δημιουργείται μια εκπαιδευμένη ομάδα αξιολόγησης,*
- 2) Η ομάδα αυτή συγκρίνει την νοοτροπία και τις διαδικασίες του οργανισμού με τα πρότυπα του μοντέλου,*
- 3) Οι αξιολογητές εντοπίζουν τα σημεία που πλεονεκτεί ο οργανισμός ή τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και τα παραδίδουν σε αναφορά (assessment report) στον επικεφαλής αξιολόγησης (senior assessor),*
- 4) Ο επικεφαλής αξιολογητής δημιουργεί μια συγκεντρωτική αναφορά,*
- 5) Σε περίπτωση διαφορετικών αντιλήψεων και βαθμολόγησης μεταξύ αξιολογητών, ο επικεφαλής αξιολογητής συγκαλεί σε σύσκεψη αξιολογητών για αναβαθμολόγηση,*
- 6) Παραδίδεται στη διοίκηση η ειδική αναφορά όπου εντοπίζονται τα ισχυρά και τα επιδεχόμενα βελτίωσης σημεία του οργανισμού,*

7) Αν ο βαθμός αξιολόγησης φέρνει τον οργανισμό σε πολύ υψηλό επίπεδο βαθμολόγησης πραγματοποιείται επιτόπια επίσκεψη (site visit) από ομάδα αξιολογητών.

3.4.3 Εκπαίδευση προσωπικού κατά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας

Σύμφωνα με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, οι αξιολογητές λαμβάνουν υπόψη τη σωστή επιλογή προγράμματος εκπαίδευσης, την επιλογή κατάλληλων εκπαιδευμένων, τη συνέπεια εφαρμογής του προγράμματος για μια τουλάχιστον τριετία και τη μέτρηση δεικτών προόδου και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της μέτρησης αυτής. Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, απαιτεί:

- την ύπαρξη ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόζεται με συνέπεια για τα τρία τουλάχιστον χρόνια,
- προστασία των κρίσιμων ειδικοτήτων του οργανισμού μέσω της εκπαίδευσης,
- Σύνδεση του εκπαιδευτικού προγράμματος με τους στόχους ποιότητας του οργανισμού,
- παροχή επαρκών πόρων για την εκπαίδευση.

Η μεγαλύτερη ακρίβεια και η αξιοπιστία της βαθμολόγησης των αξιολογητών του EFQM είναι αποτέλεσμα μακρόχρονης και επίμονης συνεργασίας μεταξύ τους σε μελέτες περιπτώσεων και πραγματικές αξιολογήσεις. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας των ομάδων αυτών θα πρέπει να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, που θα πρέπει να διδαχθούν ότι η μακροχρόνια συνεργασία και ο αλληλοσεβασμός βελτιώνουν εντυπωσιακά την απόδοση των ανθρώπων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β έκδοση, 2005
- Α. Σπανός, Ολική Ποιότητα, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1993
- Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, τόμος Α, Πάτρα 2003
- Σπανός, Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, εκδόσεις Γαλαίος
- Paul J., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Κλειδάριθμος 1998
- Λαδόπουλος, Θέματα διοίκησης Προσωπικού, Αθήνα 1982
- <http://www.elot.gr>
- <http://www.logistics.tuc.gr>
- <http://www.Google.gr> διοίκηση ολικής ποιότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εισαγωγικό σημείωμα

1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- 1.1 Προγραμματισμός
- 1.2 Οργάνωση και στελέχωση
- 1.3 Διεύθυνση και Έλεγχος

2. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

- 3.1 Η σύνθεση της ηγετικής προσωπικότητας
- 3.2 Άνθρωπος και παραγωγικότητα (managerial grid)
- 3.3 Ηγετικά Πρότυπα
- 3.4 Ατομικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού στελέχους
- 3.5 Manager και ηγέτης

4. ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 4.1 Ευκαιρίες αναγνώρισης
- 4.2 Άσκηση ελαστικής ηγεσίας
- 4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και τεχνολογία
- 4.4 Ηγεσία κοντά στους εργαζομένους

Εισαγωγικό σημείωμα

Βασικός στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί μέσω της ποιότητας να διοικήσει σωστά και αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του. Παρουσιάζεται λοιπόν ένα είδος μοντέλου διοίκησης ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, διευθύνει και ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ακόμα αναφέρονται οι λόγοι που μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ώστε να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.

Βέβαια καθοριστικό ρόλο στην πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης έχουν τα άτομα της ηγεσίας μέσω του τρόπου που διοικούν και προσανατολίζουν το ανθρώπινο Δυναμικό. Άλλωστε ο ηγέτης με την βοήθεια των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του μέσω της διοίκησης και των διαδικασιών ποιότητας. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, πραγματεύονται οι τρόποι με τους οποίους αξιοποιείται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται διαρκώς.

1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ηγετική λειτουργία έχει ως επίκεντρο της, τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένας οργανισμός-επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τους στόχους του χρειάζονται άνθρωποι, ιδέες και υλικά μέσα, τα οποία για να αξιολογηθούν κατάλληλα χρειάζονται την ηγετική λειτουργία. Γι'αυτό λοιπόν η ηγεσία δημιουργεί προγράμματα, αξιοποιεί τα υλικά μέσα, συντονίζει τις ενέργειες των ανθρώπων, αναπτύσσει συστήματα αποδοτικότητας και ελέγχου ώστε να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η ηγεσία των επιχειρήσεων πραγματοποιεί αδιάκοπα κάποιες συνεχείς δραστηριότητες όπως η επικοινωνία, η ανάλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων και η αξιοποίηση του χρόνου. Υπάρχουν όμως και δραστηριότητες τις οποίες πραγματοποιεί με διαδοχική αλληλουχία όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. (βλ. παράρτημα σχήμα 6)

1.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προσδιορίζει το σημείο στο οποίο βρίσκονται οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί, το σημείο στο οποίο θέλουν να φτάσουν, τον τρόπο με τον οποίο θα διανύσουν την απόσταση και το πότε θα φθάσουν εκεί. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέψουν την μελλοντική τους πορεία αφού παίρνουν αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον. Η ανάγκη για προγραμματισμό είναι αναπόφευκτη ιδιαίτερα στο ρυθμό αλλαγής του κοινωνικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Το ηγετικό στέλεχος έχει τρεις επιλογές : να αρνηθεί την αλλαγή, να αντιδράσει στην αλλαγή και το πιο ουσιώδες, να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Ο προγραμματισμός λοιπόν είναι μια δραστηριότητα η οποία περνά από κάποιες διαδικασίες. Αρχικά πραγματοποιείται ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης όσον αφορά την αποστολή και τα μέσα που διαθέτει. Έπειτα προχωρεί στην εκτίμηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των οικονομικών, κοινωνικών, δημοσιονομικών κ.α. παραγόντων, καταλήγοντας στην οριστικοποίηση των στόχων της . Για να φθάσει στους επιθυμητούς στόχους ξεκινάει από τη βασική γραμμή στο λεγόμενο άνοιγμα το οποίο πρέπει να καλυφθεί με νέα προγράμματα τα οποία θα επιφέρουν και την αξιοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να μην είναι υπερβολικά εύκολοι, να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά και να μπορούν να αξιολογηθούν με αντικειμενικά κριτήρια. *(Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5 Έκδοση)*

Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης βασίζεται στην πλήρη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην συμμετοχή του στη διαδικασία προγραμματισμού. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο προγραμματισμός αρχίζει και τελειώνει με τον ανθρώπινο παράγοντα.

1.2 Οργάνωση και στελέγωση

Η οργάνωση ως διοικητική δραστηριότητα αναφέρεται πρώτον, στην διαδικασία συνδυασμού αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων της επιχείρησης και δεύτερον στην δόμηση της εξουσίας και την ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας, λογοδοσίας και ευθύνης. Μοναδικός σκοπός της οργάνωσης είναι η επίτευξη των

στόχων της επιχείρησης βάση του προγραμματισμού που είχε κάνει. Το πρώτο βήμα στη μεθοδολογία της οργάνωσης είναι ο εντοπισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών και καθηκόντων της επιχείρησης, από τα οποία προκύπτουν οι αρμοδιότητες των τμημάτων και οι μονάδες εργασίας που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία της διοικητικής ιεραρχίας ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν. Έτσι παίρνουν μορφή ή δομή εξουσίας οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων και οι διοικητικές θέσεις (γραμμής, επιτελικές, λειτουργικές). Η οργανωτική δομή αντανακλά τις σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας αλλά και τον έλεγχο που μπορεί να ασκεί ένας προϊστάμενος στους υφισταμένους του.

Παρακάτω ακολουθούν κάποιες παρατηρήσεις βασισμένες στην πρακτική πείρα από τη διοικητική λειτουργία.:

- ➡ Για να δουλέψει αποτελεσματικά και για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα ήταν καλό τα στελέχη της να παίρνουν εντολές από μια πηγή στην οποία και θα λογοδοτούν, διαφορετικά σε περίπτωση που θα δίνονται εντολές από διάφορα αφεντικά ο υφιστάμενος θα βρίσκεται σε κατάσταση σύγχυσης και αποθάρρυνσης.
- ➡ Όσον αφορά τον αριθμό υφισταμένων που μπορεί να ελέγχει και να κατευθύνει ο προϊστάμενος αποτελεσματικά, σύμφωνα με έμπειρους συγγραφείς σε θέματα διοίκησης συμφωνούν στον αριθμό 6 με 7. Το καλύτερο βέβαια είναι η κάθε επιχείρηση να βρει τη δική της δομή βάσει των δικών της αναγκών.
- ➡ Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αναθέτονται σε υφιστάμενα στελέχη ευθύνες που δεν συνοδεύονται με την απαραίτητη τυπική εξουσία για να τις διεκπεραιώσουν.
- ➡ Η *υψηλή-συγκεντρωτική οργανωτική δομή* (περισσότερα επίπεδα ιεράρχησης με πολύ μικρό αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο) έχει ως βασικό πλεονέκτημα ότι γίνεται εύκολα ο έλεγχος των υφισταμένων. Αρνητικό όμως παράγοντα καθιστούν τα πολλά επίπεδα ιεράρχησης τα οποία δυσχεραίνουν την προς τα πάνω και κάτω πληροφόρηση, αλλά και τη διατήρηση της εξουσίας στα ψηλά επίπεδα που δεν δίνει την ευκαιρία στα κατώτερα επίπεδα να προβληματιστούν και να αναπτυχθούν. Αντίθετα, η *επίπεδη/αποκεντρωτική οργανωτική δομή* (λιγότερα επίπεδα ιεράρχησης με μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο) χαρακτηρίζεται από καλύτερη κάθετη επικοινωνία, γρήγορη λήψη αποφάσεων, ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και ατμόσφαιρα θετικών ανθρώπινων σχέσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι βέβαια η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.

➡ Η στελέχωση της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στην επιλογή ατόμων με προσόντα που απαιτεί το οργανόγραμμα και ατόμων με δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη. Για να είναι λοιπόν αποδοτικά τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λειτουργούν βάση γραπτών καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών και εν συνεχεία να γίνεται η αξιολόγησή τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5 Έκδοση)

1.3 Διεύθυνση και Έλεγχος

Η Διεύθυνση ως διοικητική δραστηριότητα είναι κατεξοχήν συντονιστική. Έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλείας, μεθόδους, διαδικασίες, συστήματα και εσωτερικούς κανονισμούς. Η διαδικασία της διεύθυνσης κάνει χρήση των αρχών της ψυχολογίας σε τομείς που αφορούν την υποκίνηση, την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη δυναμική της ομάδας και τη δυναμική της ηγετικής λειτουργίας.

Από την άλλη, ο έλεγχος με την θετική του μορφή είναι μια αναγκαία διοικητική δραστηριότητα. Ο προληπτικός έλεγχος αποβλέπει στην ολοκληρωτική πρόληψη δηλαδή στην ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής από την στοχεύουσα απόδοση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει ως σκοπό να εντοπίσει την απόκλιση και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη διόρθωσή τους. Βέβαια στην περίπτωση του ανθρώπινου δυναμικού αποκλείεται η βεβαιότητα της τέλει πρόληψης των αποκλίσεων διότι είναι αδύνατο η διοίκηση να προβλέψει ένα τέτοιου είδους αστάθμητο παράγοντα. Ο μεγάλος κίνδυνος του ελέγχου είναι ότι λόγω της ανασφάλειας που νιώθουν οι διοικήσεις τον καθιστούν ως αυτοσκοπό και όχι ως μέσο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει 4 βασικά βήματα:

- (1) τον καθορισμό των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης,
- (2) την διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης,
- (3) την αξιολόγηση και σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση,
- (4) τη λήψη διορθωτικών μέτρων αν χρειασθεί.

Η διαδικασία αυτή σε μεγάλο βαθμό περιέχει το στοιχείο της ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Από την ανάλυση των στοιχείων η διοίκηση προχωρεί στην αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (π.χ. συνέχιση της τρέχουσας πορείας χωρίς διακοπή,

την τροποποίηση της πορείας ή των προτύπων απόδοσης βάσει νέων πληροφοριών που δεν υπήρχαν πριν). Για να είναι όμως αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου, πρέπει να υπάρχουν προβλέψεις για το μέλλον της επιχείρησης και να διατυπώνονται τα πρότυπα απόδοσης σε απλή και κατανοητή γλώσσα. Πάνω από όλα, οι διοικήσεις πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη της ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου με τη συμμετοχή των στελεχών-μελών τους στη διαμόρφωση και στη λειτουργία του, ενημερώνοντας τους συνεχώς για την εφαρμογή των νέων μέτρων αποφεύγοντας έτσι την οποιαδήποτε αρνητική στάση των εργαζομένων.

2. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Όσον αφορά την υποκίνηση των εργαζομένων αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες η πιο όμως αποδεκτή θεωρία είναι του Αβραάμ Μάσλοου (καθηγητή Πανεπιστημίου Μπραντάις, Μασαχουσέτη, Η.Π.Α). Ο Μάσλοου βλέπει την υποκίνηση από την σκοπιά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Ορισμένες δηλαδή από τις ανάγκες μας λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες μονάχα όταν ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες κατά το μεγαλύτερο μέρος τους. Αυτή η ιεράρχηση απεικονίζεται ως πυραμίδα όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5 Έκδοση*). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η τάση της βελτίωσης της ζωής είναι στην φύση του ανθρώπου. Μόλις ικανοποιηθεί μια από αυτές τις ανάγκες

του, εμφανίζεται άλλη στην θέση της. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς .

ΦΥΣΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ : Οι φυσικές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο αλλά η ικανοποίησή τους αποτελεί κρίσιμη σημασία. Πρωταρχική μας μέριμνα είναι το φάσμα της πείνας και η ανάγκη ικανοποίησής της, διαφορετικά



δεν θα λειτουργούν άλλες ανάγκες μας όπως τα αίσθημα ασφάλειας, η κοινωνική ζωή, η

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

διατήρηση προσωπικής ταυτότητας και η αυτοολοκλήρωση Βέβαια όταν τρώμε αρκετά και τακτικά, η πείνα παύει να αποτελεί επιτακτική ανάγκη, επομένως παύει και να μας υποκινεί. Σε περίπτωση όμως που στερηθούμε το οξυγόνο ή το νερό στη Σαχάρα τότε πρέπει να αναλογισθούμε τι είμαστε ικανοί να κάνουμε για να τα αποκτήσουμε.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ: Όταν ικανοποιηθούν οι φυσικές ανάγκες, οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επιπέδου αρχίζουν να κυριαρχούν στη συμπεριφορά μας. Αυτές είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, για προστασία από το κίνδυνο, το φόβο, τη στέρηση. Στον εργασιακό χώρο, οι ανάγκες αυτές εκδηλώνονται θετικά όταν υπάρχει σιγουριά για τη θέση μας ή αρνητικά όταν υπάρχουν ανησυχίες μήπως χάσουμε τη δουλειά μας. Η ανάγκη ασφάλειας ενεργοποιείται όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό συνθήκες εξάρτησης από άτομα ή επιχειρήσεις και κατέχονται από το φόβο τυχόν αυθαίρετης απόλυσης .

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ: Με το που ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες αποκτούν μεγάλη σημασία και αποτελούν κίνητρα της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι ανάγκες αυτές εστιάζονται στην επιθυμία δημιουργίας παρέας και φίλων, στη διεύρυνση του κύκλου των κοινωνικών γνωριμιών, στην επιθυμία των ανθρώπων να είναι μέλη σε συλλόγους και σε κοινωνικές ομάδες. Επιστημονικές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως ομάδες δουλειάς που έχουν αναπτύξει το αίσθημα της συναδελφικότητας και της συνοχής, είναι πολύ παραγωγικότερες. Η διοίκηση όμως των επιχειρήσεων επειδή θεωρεί ότι όσο συζητούν οι εργατές και οι υπάλληλοι δεν δουλεύουν, προσπαθεί να παρεμποδίσει τις κοινωνικές επαφές του προσωπικού και τη φυσική τάση των ανθρώπων για ομαδικότητα και αλληλεξάρτηση. Αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς είναι το προσωπικό να αντιδρά αντίθετα με τους στόχους της επιχείρησης.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ « ΕΓΩ » : Πάνω από τις κοινωνικές ανάγκες είναι τοποθετημένες οι ανάγκες του εγώ οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για τους εργαζομένους και εργοδότες. Οι ανάγκες αυτές παίρνουν δύο βασικές μορφές:

- 1) ανάγκες που αφορούν το αίσθημα αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης ελευθερίας, προσωπικής επιτυχίας, ικανότητας γνώσεων κ.α.
- 2) ανάγκες που αφορούν το καλό μας όνομα, τη φήμη μας, την κοινωνική μας θέση, το σεβασμό από τους ανθρώπους και τους συνεργάτες μας .

Η διοίκηση συχνά πιστεύει ότι με την παροχή αυξήσεων ικανοποιεί τις ανάγκες του «εγώ» του προσωπικού. Το κλειδί όμως της ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι η

επανεξέταση του περιεχομένου της ίδιας της δουλειάς, π.χ. χειρωνακτικές δουλειές δεν παρέχουν εύκολα την δυνατότητα ικανοποίησης της ανάγκης για αναγνώριση, σεβασμό και αίσθημα επιτυχίας.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΥΤΟΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ - ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗΣ : Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση ή αλλιώς ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και είναι οι ανάγκες που έχει καθένας στο να εκπληρώσει τα προσωπικά του όνειρα, τους πόθους του, τις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του για αυτοανάπτυξη και δημιουργικότητα. Στη χώρα μας οι περισσότερες διοικήσεις διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στην ικανοποίηση των αναγκών των χαμηλότερων επιπέδων στα οποία και αντιμετωπίζονται στερήσεις.

Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Μάσλοου είναι ένα μέσο συστηματικής εξέτασης του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται κάθε εργαζόμενος με βασικό στόχο η διοίκηση να ικανοποιήσει τις επείγουσες ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και έπειτα να τους οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών από τα ανώτερα επίπεδα. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών αυτόματα σημαίνει ότι ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση σέβεται την προσωπικότητα των εργαζομένων τους, τους δίνει την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τα διάφορα ταλέντα τους (ικανότητες), να μορφωθούν περισσότερο και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. (βλ. παράρτημα, σχήμα 8 « υποκινητικοί παράγοντες-ικανοποίηση αναγκών »)

ΠΛΑΤΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τόσο η ιεράρχηση των αναγκών βάση το Μοντέλο του Μάσλοου όσο και η θεωρία Υ του Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ υποστηρίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοικητική λειτουργία. Πολλές φορές όμως υπάρχει χάσμα ανάμεσα σε θεωρία και πράξη. Το χάσμα αυτό καλύπτεται από την θεωρία «Υγιεινή της Υποκίνησης» του Φρ. Χέρτζμπεργκ, η οποία επικεντρώνεται στην ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών με βάση την επίδραση που έχουν στην ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια των ανθρώπων στο πλαίσιο της δουλειάς τους. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι μισθοί, τα ημερομίσθια, οι συνθήκες εργασίας, η επίβλεψη των εργαζομένων, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι κανονισμοί θεωρούνται ως “παράγοντες υγιεινής εργασίας” (βιβλίο του Φρ. Χέρτζμπεργκ, *Εργασία και η Φύση του Ανθρώπου*). Από την άλλη μεριά η ευκαιρία για άνοδο, η αναγνώριση της απόδοσης, τα

επιτεύγματα στην δουλειά, η ανάθεση ευθύνης, το περιεχόμενο και η φύση της δουλειάς είναι οι λεγόμενοι «παράγοντες υποκίνησης ή ικανοποίησης» οι οποίοι έχουν θετικότερη και μακροχρόνια επίδραση σε σχέση με τους παράγοντες υγιεινής εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Γκρέγκορ γίνεται πλήρης επανεξέταση του περιεχομένου της δουλειάς και όπου το επιτρέπουν οι συνθήκες γίνεται *πλάτυνση* για να δοθεί περισσότερη ποικιλία είτε *εμπλουτισμός* ώστε να ανατεθεί περισσότερη υπευθυνότητα, είτε και τα δύο μαζί. Σε ορισμένες περιπτώσεις δόθηκε στους εργαζομένους το δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά τους είτε εξουσιοδοτήθηκαν εντελώς να παίρνουν μόνοι τους τις αποφάσεις αυτές αυτοδύναμα, μέσα βέβαια σε δεδομένα πλαίσια. Η πλάτυνση της δουλειάς αντιπροσωπεύει μια τάση εντελώς αντίθετη από την έως τώρα τάση της εξειδίκευσης η οποία προκαλεί το στένεμα του ορίζοντα του εργαζομένου που τον αλλοτριώνει και τον εξουθενώνει ψυχικά και πνευματικά. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της δουλειάς είναι η αντανάκλαση του αιτήματος των εργαζομένων να συμμετέχουν στις διαδικασίες της διοίκησης και στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά τους.

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η ανάπτυξη, η επιβίωση, η επιτυχία και η πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας της. Η ηγετική ικανότητα είναι η ικανότητα που έχει κάποιο άτομο (και η οποία είναι επίκτητη) να επιδρά, να κατευθύνει και να καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία των εργαζομένων στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Βέβαια βασικός παράγοντας για την πραγματοποίηση αυτού του τρόπου ηγεσίας είναι η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αποτελεί την ειδοποιώ διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό.

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας (X ή Y?) - Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ

Βασική θεώρηση της ηγετικής λειτουργίας είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει ο ηγέτης. Ένας επιτυχημένος ηγέτης γνωρίζει τις ευθύνες που έχει η εξουσία του. Το θέμα είναι με ποιους τρόπους θα χρησιμοποιήσει αυτή την εξουσία. Για να κατανοήσουμε ένα σωστό τρόπο άσκησης της ηγετικής εξουσίας θα αναφερθούμε σε δύο θεωρίες, την **X** και **Y**, που μετέπειτα έγιναν γνωστές ως **θεωρία X** που υποστήριζε ο καθηγητής Ντάγκλας

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

ΜακΓκρέγκορ, του Τεχνολογικού Ινστιτούτου Μασαχουσέτης. Στη θεωρία X η ηγεσία εφάρμοξε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα στη μεταχείριση του προσωπικού της. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία :

a) Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής που είναι οι άνθρωποι, το χρήμα, οι μηχανές, οι μέθοδοι, οι αγορές και τα εφόδια

b) Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί, να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες της επιχείρησης

c) Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις οι άνθρωποι θα ήταν τεμπέληδες και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Ευθύνη λοιπόν του ηγέτη είναι να πείθει , να τιμωρεί , να ελέγχει και να ανταμείβει τους υφισταμένους. Η θεωρία X χτίστηκε πάνω σε εσφαλμένες αντιλήψεις του τι είναι ο άνθρωπος αφού σύμφωνα με αυτήν :

1) Ο μέσος άνθρωπος όποτε μπορεί απεχθάνεται και αποφεύγει την εργασία

2) έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον καθοδηγούν.

3) δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης

*4)*εναντιώνεται σε αλλαγές που αφορούν αυτόν ή την επιχείρηση. Επομένως η θεωρία X στηρίζει την ηγεσία της σε αυταρχικές μεθόδους με βάση τον έλεγχο συμπεριφοράς πράγμα το οποίο δεν έχει εφαρμόσιμα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό. Αντίθετα, η θεωρία Y στηρίζεται σε διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις για την ουσία της ανθρώπινης φύσης, και έχει ως βάση της τους στόχους της επιχείρησης Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία :

a) Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής που είναι οι άνθρωποι, το χρήμα, οι μηχανές, οι μέθοδοι, οι αγορές και τα εφόδια

b) Οι άνθρωποι εκ φύσεως δεν είναι τεμπέληδες και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης.

c) Η υποκίνηση, η δυνατότητα ανάπτυξης, η ανάληψη ευθυνών, η ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού δημιουργούνται από τους ανθρώπους και όχι από την ηγεσία. Η ηγεσία απλά αναγνωρίζει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και συμβάλλει στην ανάπτυξή τους.

d) Η ηγεσία είναι υπεύθυνη στο να δημιουργεί συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους ενώ παράλληλα να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Είναι φανερό λοιπόν ότι η θεωρία Υ είναι μια δυναμική αυτοενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο. Τους δίνει ελευθερία κινήσεων, τους αναθέτει ουσιαστικότερες ευθύνες, ενισχύει την πίστη και την εμπιστοσύνη τους με αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι και περισσότερο παραγωγικοί. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Ε Έκδοση)

3.1 Η σύνθεση της ηγετικής προσωπικότητας

Σύμφωνα με τον Ντίκ Γουάλεν, καθηγητή της εφαρμοσμένης Ψυχολογίας, η προσωπικότητα του ηγέτη αποτελείται από τρεις τύπους:

(1) το δυναμικό

(2) το συναισθηματικό

(3) το λογικό : υποστηρίζοντας ότι ο βαθμός στον οποίο κάθε άνθρωπος έχει ανεπτυγμένες αυτές τις τρεις ιδιότητες , προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του.

Ο **δυναμικός** τύπος είναι ενεργητικός, δραστήριος, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, του αρέσει να δίνει εντολές και να επιβάλλεται στους άλλους. Θαυμάζει όσους διαθέτουν δυναμισμό και επιβλητικότητα και προσπαθεί να αποφεύγει τους συναισθηματισμούς. Είναι λοιπόν ένας άνθρωπος που καταλαμβάνει τα μεγάλα πόστα, είναι περιζήτητος στις επιχειρήσεις γιατί έχει την ικανότητα να υποκινεί τους άλλους για δουλειά, να επιβάλλει την τάξη και την πειθαρχία και να παίρνει την διοίκηση στα χέρια του. Η αρνητική πλευρά αυτού του ηγετικού τύπου είναι ότι δεν έχει κατανόηση, αντικειμενικότητα, ταπεινοφροσύνη και εγκαρδιότητα. Είναι επίσης εριστικός και ανταγωνιστικός.

Ο **συναισθηματικός** τύπος χαρακτηρίζεται από κατανόηση, στοργή, συμπόνια, επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες καθώς επίσης θέλει να νιώθει ότι τον αγαπούν και επιζητούν την παρέα του. Αυτός ο τύπος ανθρώπου έχει την ικανότητα να συμφιλιώνει, να εναρμονίζει, να ενθαρρύνει και να συμπαραστέκεται στους άλλους. Από αρνητικής όμως πλευρά, είναι υπερβολικά διαλλακτικός, καλόβολος, αναποφάσιτος, δεν μπορεί να υποστηρίξει τις απόψεις του και δεν έχει αντοχές υπό πίεση.

Ο *λογικός* τύπος δεν είναι καθόλου συναισθηματικός, δεν του αρέσει να εξουσιάζει ή να συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων. Τον ενδιαφέρει η συμπεριφορά του να βασίζεται στην ψυχρή λογική, έχοντας ως επιδίωξη του την ορθότητα, τα πνευματικά επιτεύγματα και τη τεκμηριωμένη κρίση. Εντυπωσιάζεται από άτομα που συνοδεύουν τα επιχειρήματά τους με στατιστικά στοιχεία. Είναι λοιπόν ένας τύπος ανθρώπου που έχει την ικανότητα να συλλέγει-αξιολογεί πληροφοριακά στοιχεία, να διευκρινίζει-αναλύει αριθμούς, να κάνει κριτική και να προλαβαίνει υπερβολές. Από την άλλη όμως έχει το μειονέκτημα να απομονώνει οποιοδήποτε συναίσθημα του και να υπερηφανεύεται για τις γνώσεις του. Είναι κατανοητό ότι είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν πρότυπα συμπεριφοράς που να ταιριάζουν επακριβώς με τους παραπάνω τύπους ηγετών. Το μόνο σίγουρο είναι ότι έχουν αναπτύξει ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα δύο. Το χαρακτηριστικό που υπερισχύει σε κάθε άτομο προδιαγράφει την καταλληλότητά του για ορισμένα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, ο κατεξοχήν λογικός τύπος έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να σταδιοδρομήσει ως στατιστικός, χρηματιστής, αναλυτής, προγραμματιστής, επιστημονικός ερευνητής κ.α. . Ο δυναμικός τύπος θα ήταν καλύτερος ως πωλητής, διευθυντής πωλήσεων και πολιτικός ηγέτης, ενώ ο συναισθηματικός τύπος θα απέδιδε καλύτερα ως οικογενειακός σύμβουλος, κληρικός, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων και ως κοινωνικός λειτουργός (*Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση*) .

3.2 Άνθρωπος και παραγωγικότητα (managerial grid)

Οι Ρόμπερτ Μπλέικ και Τζέιν Μουτόν ανέλυσαν διάφορους συνδυασμούς συσχέτισης του ενδιαφέροντος των ηγετικών στελεχών για τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και για την παραγωγικότητα, στο βιβλίο τους «Διευθυντική Σχάρα» managerial grid. Η διευθυντική σχάρα, πήρε το όνομά της από τη διαγραμματική εμφάνιση που έχει (τετράγωνα σαν σταυρόλεξο με εννέα κάθετα και εννέα οριζόντια τετράγωνα). Οι κάθετες προεκτάσεις των τετραγώνων αντανακλούν στο ενδιαφέρον του ηγέτη για τον άνθρωπο, ενώ οι οριζόντιες προεκτάσεις των τετραγώνων αντανακλούν στο ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή. Κάθε διευθυντικό στυλ αντιπροσωπεύεται από τις δύο αυτές προεκτάσεις των τετραγώνων, οι οποίες συμβολίζονται με τη χρήση δύο αριθμών. Παρακάτω αποδίδονται πέντε από τους ογδόντα πιθανούς τύπους της διευθυντικής σχάρας οι οποίοι είναι και οι πιο συνηθέστεροι:

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

Ο πρώτος αριθμός συμβολίζει τη θέση που κατέχει στην οριζόντια γραμμή ενώ ο δεύτερος την κάθετη .

Διεύθυνση 9-1 : αυτό το διευθυντικό στυλ συνδυάζει μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο διευθυντής που υιοθετεί αυτό το στυλ θεωρεί τους ανθρώπους ως μέσα παραγωγής και αποδίδει μεγάλη έμφαση στην αυστηρή άσκηση της διοικητικής λειτουργίας. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να μην προωθείται η ανάπτυξη των εργαζομένων με το ηθικό τους είναι κατά κανόνα χαμηλό.

Διεύθυνση 1-9 : η διευθυντική συμπεριφορά βασίζεται στην υπόθεση ότι οι απαιτήσεις της παραγωγής έρχονται σε αντίθεση με τις ανάγκες των ανθρώπων. Γι'αυτό υπάρχει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή ενώ μέγιστο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι οι συνθήκες εργασίας αποβλέπουν στην παροχή άνεσης και ασφάλειας στους εργαζομένους. Οι στόχοι της επιχείρησης τείνουν να επιλέγονται και να προσδιορίζονται από τους υφισταμένους. Η αλληλεγγύη προς τον εργαζόμενο και η συναδελφικότητα, είναι η κύρια συμπεριφορά του διευθυντικού στελέχους.

Διεύθυνση 1-1 : όποιος υιοθετήσει αυτό το στυλ δεν ενδιαφέρεται να κερδίσει το σεβασμό και την αφοσίωση των εργαζομένων του, ούτε και να προωθήσει τους στόχους της επιχείρησης. Εκτελεί όμως τις εντολές που του δίνονται με ακρίβεια και μέσα στα προκαθορισμένα όρια. Επιδιώκει την ουδετερότητα για να αποφεύγει τις αντιθέσεις. Γενικά, στοχεύει την ικανοποίηση των προσωπικών του και μόνον στόχων, αγνοώντας τους στόχους της επιχείρησης του προσωπικού του.

Διεύθυνση 5-5 : σε αυτό το διευθυντικό στυλ υπάρχει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την παραγωγή. Ο προϊστάμενος που υιοθετεί αυτό το στυλ πιστεύει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων και οι απαιτήσεις της παραγωγής επειδή είναι αντιφατικές δεν μπορούν να υπηρετηθούν ταυτόχρονα.

Διεύθυνση 9-9 : το στυλ αυτό χαρακτηρίζει τον ηγέτη που κατέχεται από τη πεποίθηση πως δεν υπάρχει αντίθεση ανάμεσα στις ανάγκες της παραγωγής και τις ανθρώπινες ανάγκες. Επιδεικνύει μέγιστο ενδιαφέρον και για τα δυο. Αποτελεί μια πολύπλευρη ηγετική φυσιογνωμία, με την ικανότητα να αναλύει καταστάσεις και να επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο παραγωγής, σε συνδυασμό με υψηλό φρόνημα ανάμεσα στους υφισταμένους του. Ο ηγέτης του στυλ αυτού προωθεί την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

και στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του εργαζομένου στην επιδίωξη κοινών στόχων, στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Το ηγετικό αυτό στυλ έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους και έχει τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

3.3 Ηγετικά Πρότυπα

Όσον αφορά τα ηγετικά πρότυπα, μπορούμε να διακρίνουμε και να εξετάσουμε τέσσερις ηγετικούς τύπους που υπάρχουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που έχουν αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό.

Ο γραφειοκράτης : όλες οι επιχειρήσεις απαιτούν την τήρηση ορισμένων κανονισμών, διαδικασιών και συστημάτων ως μέσων συντονισμού και ελέγχου των λειτουργιών τους. Χωρίς την ύπαρξη ενός στοιχειώδους έστω συστήματος κανονισμών και διαδικασιών, διευκολύνεται η σύγχυση και η αταξία, που συχνά καταλήγουν σε οργανωτικό χάος. Πολλά διοικητικά στελέχη, είτε από αβειαιότητα για την ικανότητά τους να πάρουν σωστές αποφάσεις, είτε από απειρία, είτε από προσήλωση στη συνήθεια και στην παράδοση, συμπεριφέρονται σαν να είναι αυτοσκοπός οι κανονισμοί και οι τυπικές διαδικασίες. Το πρόβλημα της γραφειοκρατικής διαδικασίας είναι πως συχνά τείνει να θυσιάζει την ουσία στον τύπο και η μεγάλη αδυναμία του γραφειοκράτη είναι η δυσκολία του να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις και νέα προβλήματα που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό ή δεν υπάρχει προηγούμενη πείρα στην οποία μπορεί να αναφερθεί.

Ο αυταρχικός : ο αυταρχικός ηγέτης διοικεί με επίκεντρο τον εαυτό του και νιώθει ασφάλεια μέσω της εξουσίας που ασκεί και την οποία χρησιμοποιεί στο έπακρο. Συνήθως, ξέρει καλά την δουλειά του, εκτελεί τις αποστολές του εμπρόθεσμα και με ακρίβεια και κρατά τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Αυτού του τύπου ηγέτης είναι χρήσιμος αλλά ορισμένες φορές προκαλεί αντιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του οι οποίοι φτάνουν στο σημείο να παραιτηθούν, δεν αφήνει το προσωπικό να πει τη γνώμη του πάνω στα θέματα της εργασίας του, δεν τους μεταχειρίζεται με σεβασμό με αποτέλεσμα να μην προωθούν τους στόχους της επιχείρησης.

Ο ιδιοκράτης : Ο ιδιοκράτης θεωρεί ότι για να πετύχει την αποστολή του, πρέπει να κερδίσει την αγάπη, το σεβασμό και την υποστήριξη των υφισταμένων του. Έτσι προσπαθεί να δημιουργήσει, στενές, εγκάρδιες σχέσεις, επικοινωνώντας με τους

εργαζομένους έναν προς έναν. Είναι γενναιόδωρος στους επαίνους του και αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του. Γενικά βλέπει τους υφισταμένους του ως μέσα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τους χρησιμοποιεί αναλόγως.

Ο δημοκράτης : απευθύνεται στους υφισταμένους του ως ομάδα και καταβάλλει προσπάθειες να υποβοηθήσει την ανάπτυξή τους, στο πλαίσιο της συλλογικότητας και της συνεργασίας ανάμεσά τους. Δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να προβληματιστούν συλλογικά και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που δείχνει στους υφισταμένους του συμβάλει στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους και της συνειδητής συμμετοχής τους στην υλοποίηση αποφάσεων που τους εκφράζουν. Ο δημοκράτης ηγέτης κουράζεται πολύ λιγότερο από τους άλλους τρεις τύπους και επιπλέον είναι πολύ αποτελεσματικότερος, αξιοποιώντας το δημιουργικό ταλέντο και ζήλο των υφισταμένων του για δουλειά (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Έκδοση).

3.4 Ατομικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού στελέχους

Ένα άτομο το οποίο θέλει να αναλάβει την ηγετική ευθύνη πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά αποτελέσματα στελέχους :

- **Γενική νοημοσύνη**: δηλαδή να σκέπτεται λογικά, να είναι προσηλωμένος στους στόχους του, να έχει διορατικότητα και να μπορεί να εναρμονίζεται και να επιδρά θετικά στο περιβάλλον
- **Ηγετική συμπεριφορά**: που διαπνέεται από βαθιά συναισθήματα για τους άλλους ανθρώπους (υπομονή και κατανόηση) πάνω στα οποία όμως μπορεί να ασκεί έλεγχο.
- **Ικανότητα να παίρνει αποφάσεις**: μόνος όταν χρειάζεται, αλλά και σε συλλογικό πλαίσιο.
- **Θάρρος** : δυνατή θέληση και εμμονή για να ανταπεξέρχεται σε αντιξοότητες
- **Ευκαμψία** : για να μπορεί να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του αυξανόμενου ρυθμού αλλαγής στο περιβάλλον.
- **Αυτοσεβασμό** : και αυτοπεποίθηση, σε συνδυασμό με ένα υγιές σύστημα αξιών.
- **Δημιουργικότητα** : και ικανότητα για καινοτομία, καθώς και την ικανότητα να εμπνέει τους άλλους .
- να παραμένει **σεμνός και ταπεινός**
- **καινοτομικός**: να σκέφτεται διαφορετικά και όχι κοινότυπα

(παρουσίαση Νίκου Β. Βιταντζάκη, Ποιότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινο Δυναμικό Ποιότητας; Ηράκλειο Κρήτης 20 Νοεμβρίου 2006 // Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5 Έκδοση)

3.5 Manager και ηγέτης

Οι όροι μάνατζερ και ηγέτης είναι δύο τελείως διαφορετικές έννοιες που κατά το πλείστον ταυτίζονται. Γι'αυτό, λοιπόν πρέπει να κατανοήσουμε τη διαφορετικότητά τους. Ο **μάνατζερ** (στα ελληνικά: διευθυντής, διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος δεν αποδίδουν με ακρίβεια το νόημα που απέκτησε από τη χρήση του) διορίζεται από κάποια ανώτερη αρχή με την αποστολή να διαχειριστεί διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες . π.χ. το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης (ανώτερη αρχή) διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή (μάνατζερ) ο οποίος με τη σειρά του διορίζει και ελέγχει τους διευθυντές των διάφορων τομέων (αποστολή). Η εξουσία του είναι τυπική και οι συνεργάτες του είναι υποχρεωμένοι να τον υπακούουν σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση. Ο **ηγέτης (leader)** ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία, αντλεί την εξουσία του από τους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του, οι οποίοι τον αποδέχονται και τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι γιατί υποχρεούνται. Η εξουσία του λοιπόν είναι άτυπη και έχει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει υφισταμένους και συναδέλφους ώστε να συνεργαστούν για κοινούς στόχους. Το ζητούμενο λοιπόν είναι ο μάνατζερ να μπορεί να είναι και ηγέτης. Να μπορέσει δηλαδή να κάνει τα άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος να πιστέψουν σε αυτόν και να μην χάσουν την εμπιστοσύνη τους απέναντί του. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να καταλάβει ένας μάνατζερ ότι είναι και ηγέτης, είναι να δώσει την ευκαιρία στους συνεργάτες του (συμπληρώνοντας μια καρτέλα αξιολόγησης) να τον χαρακτηρίσουν βάση τα στοιχεία της προσωπικότητάς του ως ηγέτη, βάση τα στοιχεία του χαρακτήρα του σε σχέση με την συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας και τέλος, βάση τα στοιχεία του χαρακτήρα του και της συμπεριφοράς του απέναντι στους συνεργάτες και υπαλλήλους του. Στην περίπτωση που υπάρξουν αρνητικοί χαρακτηρισμοί όπως για παράδειγμα: αλαζονεία, δολοπλοκία, υπεροψία, αυθαιρεσία κ.τ.λ. καλό θα ήταν ο μάνατζερ να τα λάβει υπόψιν του και να αυτοβελτιωθεί. (παρουσίαση Νίκου Β. Βιταντζάκη, Ποιότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινο Δυναμικό Ποιότητας; Ηράκλειο Κρήτης 20 Νοεμβρίου

2006 // Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)

4. ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Ευκαιρίες αναγνώρισης

Οι άνθρωποι νιώθουν την έντονη ανάγκη να γίνονται αποδεκτοί και να τους δίνεται αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους, τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους προϊσταμένους τους. Μερικοί από τους υποκινητικούς παράγοντες στη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Αβραάμ Μάσλοου είναι παράγοντες υγιεινής της εργασίας κατά τον Φρέντερικ Χέρτσμπεργκ (συγγραφέας του βιβλίου «Εργασία και η φύση του Ανθρώπου»). Και οι δύο συμφωνούν πως ο αυτοσεβασμός, η αυτοπεποίθηση, τα επιτεύγματα, η καλή φήμη, το κύρος και η απόδοση της οφειλόμενης αναγνώρισης από τους άλλους, είναι ισχυροί παράγοντες υποκίνησης. Πραγματικά, ο έπαινος κάνει θαύματα. Γι' αυτό, ως κάνει κάθε εργοδότης ένα περίπατο στο κατάστημα, στο εργοστάσιο ή στα γραφεία, και αν «συλλάβει» κάποιον να κάνει κάτι καλό, ως του το αναγνωρίζει εκεί και τότε. Εάν πάλι κάποιος εργοδότης δεν μπορεί να βρει τίποτα για να επαινέσει κάποιον από τους υπαλλήλους του, τότε πρέπει να απαλλαγεί από αυτόν και να επανεξετάσει τις διαδικασίες πρόσληψης καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να κατέχει για αυτή τη θέση. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)

4.2 Άσκηση ελαστικής ηγεσίας

Οι μάνατζερ συνήθως υιοθετούν τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας (το αυταρχικό και το εξουσιοδοτικό). Με την ίδια λογική, ο κάθε υπάλληλος έχει διαφορετικές ανάγκες για διοικητική ή υποστηρικτική συμπεριφορά εκ μέρους των προϊσταμένων του. Κάθε εργαζόμενος λοιπόν βρίσκεται σε διαφορετικό επίπεδο εξάρτησης. Το επίπεδο εξάρτησης ορίζεται ως, η γνώση της δουλειάς εκ μέρους του υφισταμένου και ο βαθμός θέλησης ή αυτοπεποίθησης του υφισταμένου να κάνει τη δουλειά του χωρίς τη συνεχή επίβλεψη ή έλεγχο του προϊσταμένου. Είναι λοιπόν απαραίτητο όλοι οι μάνατζερ να εξακριβώσουν το συγκεκριμένο επίπεδο του κάθε υφισταμένου τους, τις συγκεκριμένες ανάγκες που τον υποκινούν και να τηρήσουν ελαστική στάση, επιλέγοντας το κατάλληλο ηγετικό πρότυπο που ταιριάζει στο κάθε υφιστάμενο.

4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό και Τεχνολογία

Όπως γνωρίζουμε όλοι και το βιώνουμε στην καθημερινότητά μας η τεχνολογία έχει εισβάλει στη ζωή μας και αναπτύσσεται με απίστευτους ρυθμούς. Οι νέοι άνθρωποι που έχουν ένα προσωπικό υπολογιστή ή έχουν έρθει σε άμεση επαφή με αυτόν δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα γιατί τον έχουν μετατρέψει σε αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους. Έχει όμως παρατηρηθεί ότι υπάρχουν αρκετά αξιόλογα στελέχη που χάνουν συνεχώς έδαφος, γιατί δεν μπορούν να παρακολουθήσουν αυτές τις τεχνολογίες και οι περισσότεροι από αυτούς αρνούνται να τις αποδεχτούν με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να περιθωριοποιηθούν. Είναι λοιπόν σημαντικό ο κάθε εργοδότης μέσω της διοίκησης να βοηθήσει αυτά τα σημαντικά άτομα για την επιχείρησή του, προσφέροντας τους προσωπικούς υπολογιστές για τα γραφεία τους και πολύ υπομονή και κατανόηση, μέχρι να εξοικειωθούν με αυτούς και να τους κάνουν απαραίτητο εργαλείο στην επαγγελματική αλλά και προσωπική ζωή τους.

4.4 Ηγεσία κοντά στους εργαζομένους

Ένα από τα προβλήματα των επιχειρήσεων είναι η απροθυμία που δείχνουν τα στελέχη της διοίκησης στο να ακούνε και να μιλάνε με τους εργαζομένους. Ο εργοδότης ο οποίος βρίσκεται την περισσότερη ώρα κοντά στους ανθρώπους του, στην πρώτη γραμμή, είναι καλύτερα πληροφορημένος και έχει τη δυνατότητα να εμπνεύσει και να υποκινήσει το προσωπικό του. Έτσι εκτός του ότι δείχνει το ενδιαφέρον του και την αφοσίωση του στα στελέχη και τους υπαλλήλους του εκεί που δουλεύουν και παράγουν, του δίνεται και η ευκαιρία να ασκήσει τον ηγετικό του ρόλο με το παράδειγμά του, ακούγοντας και κηρύσσοντας. Αυτού του είδους ο εργοδότης καταφέρνει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για επιβίωση, πρόοδο και μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης-οργανισμού του.

Είναι πλέον αναμφισβήτητο, ότι έφθασε η εποχή που το σημαντικότερο στοιχείο στην παραγωγική διαδικασία είναι η στροφή προς το ανθρώπινο δυναμικό. (<http://www.enthesis.gr>, άρθρο : *Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον* // Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Έκδοση
- Κανελλόπουλος Χ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα 1992
- Φρέντερικ Χέρτζμπεργκ, Εργασία και η φύση του Ανθρώπου
- Νίκος Β. Βιταντζάκης, παρουσίαση με θέμα: Ποιότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινο Δυναμικό Ποιότητας ; Ηράκλειο Κρήτης , 20 Νοεμβρίου 2006
- <http://www.remaco.gr>
- <Http://www.enthesis.gr> άρθρα: Οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, Ανθρώπινο δυναμικό και οικονομική ανάπτυξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εισαγωγικό σημείωμα

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 2.1 Πηγές και τρόποι άντλησης κατάλληλου προσωπικού
- 2.2 Συνεντεύξεις με τους υποψήφιους/ λήψη αποφάσεων
- 2.3 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού των νέων εργαζομένων
- 2.4 Αξιολόγηση θέσης – Καθορισμός δίκαιης αμοιβής
- 2.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- 2.6 Μέτρα απόδοσης
- 2.7 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων (αυξήσεις αμοιβών- προαγωγές)

Εισαγωγικό σημείωμα

Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται με την περιγραφή των θέσεων εργασίας καθώς και τον τρόπο που εντοπίζονται, προσελκύονται και επιλέγονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στην περιγραφή εργασίας αναφέρονται τα καθήκοντα, οι απαιτήσεις, οι αρμοδιότητες, οι στόχοι και οι λόγοι ύπαρξης μιας θέσεως εργασίας σε ένα οργανισμό. Ακόμα σε αυτό το κεφάλαιο σκιαγραφείτε ολόκληρη η διαδικασία εντοπισμού, προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού. Γίνονται λοιπόν αναφορές στους τρόπους και τις πηγές εύρεσης του προσωπικού, στην επιλογή των υποψηφίων μετά την συνέντευξη, στους τρόπους ομαλής ένταξης κάποιου νέου υποψηφίου σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό, στον καθορισμό δίκαιης αμοιβής ανάλογα με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι για την αποφυγή των παρεξηγήσεων και των αρνητικών συναισθημάτων, στην βελτίωση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης μέσω της εκπαίδευσης παλιών και νέων εργαζομένων, στη μέτρηση των επιτευγμάτων των εργαζομένων με την μέθοδο των μέτρων απόδοσης, και τέλος στην αξιολόγηση της πορείας των εργαζομένων.

Στόχος λοιπόν αυτού του κεφαλαίου είναι να προσδιορισθούν τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζονται οι υποψήφιοι, ώστε να επιλεγούν για μια θέση εργασίας. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιθυμούν την ύπαρξη των σωστών ατόμων στη σωστή θέση εργασίας.

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο όρος περιγραφή εργασίας αναφέρεται σε μια συνοπτική αλλά και περιεκτική ταυτόχρονα αναφορά των καθηκόντων, των ευθυνοτήτων, των αρμοδιοτήτων καθώς και των στόχων αλλά και του λόγου ύπαρξης των θέσεων εργασίας. Μόνο με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να συνταιριαχθούν οι απαιτήσεις της θέσης με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσόντα του υποψηφίου για πρόσληψη, εστιάζοντας έτσι στη φύση και τις ανάγκες της ίδιας της εργασίας. Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση για πρόσληψη υπαλλήλου ή στελέχους μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχει προηγηθεί η περιγραφή της θέσης εργασίας. Είναι προφανής η αναγκαιότητα της περιγραφής εργασίας στον τομέα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μιας σύγχρονης επιχείρησης. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν επακριβώς το εύρος και το περιεχόμενο μιας εργασίας, αποδίδοντας με συγκεκριμένες ευθυνότητες τους σημαντικούς στόχους της. Στη συνέχεια οι μάνατζερ

αναθέτουν τα καθήκοντα αυτά στους υφισταμένους τους, ώστε να τεθούν σε εφαρμογή οι υπευθυνότητες και οι στόχοι που προσδιορίζουν την κάθε θέση εργασίας σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό. Το μέγιστο όριο της περιγραφής της εργασίας δεν μπορεί να ξεπερνά τις δύο με τέσσερις σελίδες ενώ το περιεχόμενό της αφορά τα καθήκοντα που συντελούν στην υλοποίηση των στόχων της συγκεκριμένης θέσης. Επομένως, η περιγραφή εργασίας θα πρέπει να είναι συνοπτική.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας βοηθά να προσδιορισθούν και στο παρόν και στο μέλλον με αντικειμενικό τρόπο, τα επιθυμητά επίπεδα εκτέλεσης μιας εργασίας. Στην πράξη μια σωστά συζητημένη και υπογεγραμμένη περιγραφή θέσης εργασίας αποτελεί συμφωνία που δεσμεύει και τις δύο πλευρές (εργοδότη-εργαζομένου). Τα στοιχεία που αποτελούν την περιγραφή της εργασίας είναι, η θέση, ο σκοπός, τα στατιστικά στοιχεία, η δομή/ιεράρχηση, το περιεχόμενο και το εύρος της εργασίας και οι συγκεκριμένες υπευθυνότητες . (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)

1. Θέση: Τα πρώτα στοιχεία που καταγράφονται σε μία θέση έχουν να κάνουν με τις απαραίτητες συστάσεις, μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας που είναι ο τίτλος, ο κάτοχος θέσης, η εταιρεία, το τμήμα, η τοποθεσία και η ημερομηνία συμπλήρωσης. Θα ήταν καλό να διευκρινιστεί ότι η αξιολόγηση είναι εξέταση της θέσης και όχι της απόδοσης του εργαζομένου.

2. σκοπός: Η πρώτη παράγραφος θα πρέπει να θέτει με σαφήνεια τους κύριους σκοπούς που θα επιδιώξει να επιτύχει ο κάτοχος της θέσης. Γίνεται λοιπόν αναφορά στο λόγο για τον οποίο υφίσταται η θέση αυτή καθώς και τους κύριους στόχους και απαιτήσεις που πρέπει να εφαρμόζει ο κάτοχος τη θέσης.

3. Στατιστικά στοιχεία: Το θέμα αυτό της περιγραφής θα πρέπει να αναφέρεται στα πιο σημαντικά ετήσια μεγέθη που αφορούν τις νομισματικές μονάδες, το προσωπικό στο οποίο ασκεί επίδραση η θέση, καθώς και άλλες σχετικές, ποσοτικά εκφρασμένες αξίες. Τα στατιστικά στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα όπως πωλήσεις, μεικτό κέρδος, προϋπολογισμό δαπανών προσωπικού ή προϋπολογισμό δαπανών του συγκεκριμένου τομέα .

4. Δομή / Ιεράρχηση: Εδώ θα πρέπει να υποδεικνύεται ο άμεσος προϊστάμενος του κατόχου της θέσης και όλες οι υπόλοιπες θέσεις που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο.

Παρουσιάζεται δηλαδή ο προϊστάμενος και όλοι οι υφιστάμενοι του. Υποδεικνύονται λοιπόν όλες οι θέσεις που αναφέρονται άμεσα στον κάτοχο (αν υφίσταται) και τον κύριο σκοπό της κάθε μιας θέσης. Αυτό ορίζει και τη θέση στο οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα εξυπηρετεί την απόδοση σαφούς εικόνας για τη δόμηση της εξουσίας και της λογοδοσίας, καθώς και για τη ρύθμιση των σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Εκεί καταγράφεται το επίπεδο ευθύνης και το περιεχόμενο της κάθε θέσης στο σύνολο της οργανωτικής δομής, επιτρέποντας στον εργαζόμενο να γνωρίζει πως εντάσσεται μέσα σε αυτήν. Χωρίς την κατανόηση της θέσης και της ευθύνης που έχει κάθε εργαζόμενος, θα επικρατούσε χάος και η παραγωγικότητα, θα υπονομευόταν από αλληλοσυγκρουόμενες προτεραιότητες. Άλλωστε η επιτυχία ή αποτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού επηρεάζεται αποφασιστικά από την ικανότητα των ατόμων, που αποτελούν τις ομάδες που συνεργάζονται στενά και αρμονικά.

5. Περιεχόμενο και εύρος εργασίας: Μόλις γίνει ξεκάθαρος ο λόγος ύπαρξης μιας θέσεως εργασίας, το εμέσως επόμενο θέμα προς αναζήτηση, είναι αν υπάρχουν τυχόν ιδιαιτερότητες ή και ενέργειες του κατόχου που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων των θέσεων εργασίας. Το θέμα αυτό θα πρέπει να έχει περιγραφική δομή, με μια γενική εισαγωγική παράγραφο η οποία θα παρουσιάζει τα διάφορα τμήματα που επηρεάζονται από τον κάτοχο της θέσης, τον αριθμό των περιοχών, τη γεωγραφική ανομοιότητα κ.λ.π. Το τμήμα «περιεχόμενο και εύρος εργασίας» θα πρέπει να παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, συμπεριλαμβανομένων και των ευκαιριών που προκύπτουν από την εργασία, χωρίς όμως να εξωτερικεύονται προσωπικές απόψεις. Επίσης αναφέρονται οι διάφορες διοικητικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τον κάτοχο, και οι περιορισμοί που επιβάλλονται στη θέση από τον προϊστάμενο, την πολιτική της εταιρείας ή και από την ίδια την εργασία με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων.

Μετά την ολοκλήρωση όλων των διαδικασιών του τμήματος «περιεχόμενο και εύρος εργασίας» πρέπει να γίνεται ο λεγόμενος επανέλεγχος κύριων σημείων για να δούμε αν όντως η περιγραφή είναι ολοκληρωμένη. Τα κύρια σημεία στα οποία πρέπει να έχουμε γνώσεις για αυτά (know how) είναι τα εξής:

- Περιγραφή υπηρεσιών που παρέχονται από τη θέση,
- Συγκεκριμένες υπευθυνότητες της θέσης,
- Δεξιότητες, γνώσεις και γενικές ικανότητες που απαιτεί η κατοχή της θέσης,

- Απαιτήσεις της θέσης για σχεδιασμό,
- Προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού,
- Εύρος σημαντικότητας, εσωτερικές και εξωτερικές επαφές για λογαριασμό της εταιρείας,
- Εύρος της επιτήρησης, καθοδήγησης και παροχής κινήτρων στους υφισταμένους.

6. Συγκεκριμένες Υπευθυνότητες: οι συγκεκριμένες υπευθυνότητες είναι το σημαντικότερο τμήμα της περιγραφής εργασίας διότι περιλαμβάνει τα τελικά αποτελέσματα της θέσης, δηλαδή το τι επιδιώκει ο κάτοχος της θέσης. Κάθε υπευθυνότητα ως δράση, εμπεριέχει τον κύριο στόχο που θέλουμε να επιτευχθεί και τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

A) Για κάθε υπευθυνότητα θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ή και περισσότερα μέτρα απόδοσης εκφραζόμενα σε κατάλληλα μεγέθη, ποσοτικά ή και ποιοτικά.

B) Τα μέτρα απόδοσης είναι προσυμφωνημένα και αντικειμενικά κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση στελεχών και υπαλλήλων

Γ) Σε κάθε λίστα συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων είναι καλό να περιλαμβάνονται προτάσεις που αφορούν στην υποχρέωση του κατόχου της θέσης να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του, να φροντίζει για τη δική του επιμόρφωση και να εισάγει καινοτόμες δράσεις στην επιχείρηση που αποβλέπουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Τέλος σε κάθε καταγραφή συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων θα πρέπει να υπάρχουν τα εξής στοιχεία :

1. κάθε παράγραφος ξεκινά με Ενεργητικό ρήμα
2. κάθε παράγραφος καθορίζει το «τι » που περιγράφει και το τελικό αποτέλεσμα
3. κάθε παράγραφος καθορίζει το «πως» θα επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα

Παρακάτω γίνεται αναφορά σε πιθανούς παράγοντες που προκαλούν δυσλειτουργία στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και οι οποίοι πολλές φορές μπορούν να προληφθούν από την περιγραφή εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Ανεπαρκές, άδικο και ασυνεπές ή αντιφατικό σύστημα αμοιβών,
- Παράπονα από τους εργαζομένους, ότι δεν γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντα τους και τι απαιτείται από αυτούς,
- Συχνές διαμάχες και παρεξηγήσεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος και για πιο πράγμα,

- ◆ Σύγχυση και επικάλυψη αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, με αποτέλεσμα δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι να ασχολούνται, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητο, με το ίδιο θέμα,
- ◆ Επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα για την απαιτούμενη θέση,
- ◆ Ανεπαρκής ή και ελλιπής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με άμεση συνέπεια τη χαμηλή παραγωγικότητα και την επίσης χαμηλή ποιότητα του αποτελέσματος,
- ◆ Καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια της παραγωγής των αγαθών ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

(βλ. παράρτημα , υπόδειγμα περιγραφής μιας θέσης εργασίας/ Σκουλάς Α., Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων , σελ. 50)

2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Πηγές και τρόποι άντλησης κατάλληλου προσωπικού

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Η πραγματική επιτυχία συνίσταται στην εξεύρεση των ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτήν που η κενή θέση απαιτεί. Ένας από τους σοβαρότερους υποκινητικούς παράγοντες για το προσωπικό μας είναι η αίσθηση και η σιγουριά που τους δίνει η γνώση πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους στην επιχείρηση. Οι πιο συνηθισμένες πηγές άντλησης και προσέλκυσης εκπαιδευμένου προσωπικού είναι:

- **Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους της επιχείρησης για πρόσωπα που γνωρίζουν και εμπιστεύονται:** η μέθοδος αυτή θεωρείται γρήγορη, εύκολη και χαμηλότερη σε κόστος από τις υπόλοιπες, ενώ το μόνο μειονέκτημα είναι πως οι εργαζόμενοι προεξετάζουν οι ίδιοι τα άτομα που προτίθενται να συστήσουν προφυλάσσοντας έτσι, τον εαυτό τους και τη φήμη τους μέσα στην εταιρεία, από έναν ακατάλληλο ή και «προβληματικό» υποψήφιο.
- **Η σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και με πανεπιστήμια:** Είναι μια πολύ καλή μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, ιδιαίτερα για μικρότερες εταιρείες. Στην πραγματικότητα είναι ο δείκτης απορρόφησης των αποφοίτων από την αγορά. Είναι

γεγονός ότι η σύνδεση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας, στη χώρα μας, βρίσκεται, ακόμη, σε νηπιακή κατάσταση. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)

- **Οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις, που θεωρούνται πλέον ο πιο διαδεδομένος και ίσως πιο αξιόπιστος τρόπος προσέλευσης ανθρώπινου δυναμικού:** για να είναι όμως αποτελεσματικός αυτός ο τρόπος προσέλευσης θα πρέπει να γίνονται ξεκάθαρα, το όνομα της εταιρείας, τα τηλέφωνα επικοινωνίας, η θέση που προσφέρεται, οι αποδοχές έτσι ώστε να αποφευχθεί η ανταπόκριση «απελπισμένων» και ακατάλληλων για τη θέση εργασίας υποψηφίων.
- **Η έρευνα στα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας:** πέραν των καταχωρήσεων σε εφημερίδες και επαγγελματικά έντυπα υπάρχουν και άλλες δυνατότητες άντλησης προσωπικού, όπως εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων, όπως για παράδειγμα ο ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού) που είναι μια σημαντική πηγή εξερεύνησης προσωπικού. Μέσω αυτού του οργανισμού απασχόλησης, κάθε επιχείρηση μπορεί να ενημερωθεί για τα εκάστοτε προγράμματα απασχόλησης, ορισμένα από τα οποία μάλιστα, επιδοτούνται από διάφορα ταμεία. Αυτά τα προγράμματα έχουν σκοπό την μείωση της ανεργίας, ιδιαίτερα των νέων και του κοινωνικού αποκλεισμού ορισμένων κατηγοριών.
- **Η συνεργασία με τα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων:** τα διάφορα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων συχνά δραστηριοποιούνται στον τομέα της εύρεσης και επιλογής προσωπικού για λογαριασμό, κυρίως, μικρών επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που αναζητούν υψηλότερου βαθμού στελέχη (executive search). Επίσης τα γραφεία αυτά αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση της πρώτης επαφής – συνέντευξης με τον υποψήφιο που πληροί τις προϋποθέσεις, καθώς και τον έλεγχο των συστάσεων και των προσόντων του, προτού τον παραπέμψουν στην ενδιαφερόμενη εταιρεία.
- **Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού:** Μία άλλη καλή πηγή άντλησης εκπαιδευμένου προσωπικού είναι κάποιες παρόμοιες επιχειρήσεις (σε σχέση με αυτήν που ψάχνει προσωπικό) που για διάφορους λόγους προβαίνουν σε μείωση του αριθμού των υπαλλήλων τους. Εδώ όμως, χρειάζεται μεγάλη προσοχή γιατί σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να πραγματοποιηθούν «επιδρομές» έναντι

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Μια τέτοια τακτική ίσως προκαλέσει τους ανταγωνιστές να αντιδράσουν ανάλογα. (<http://www.remaco.gr> - Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Έκδοση)

2.2 Συνεντεύξεις με τους υποψήφιους/ λήψη αποφάσεων

Είναι ευρέως γνωστό ότι οι συνεντεύξεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που αποκτώνται μετά την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου για την θέση εργασίας: είναι ότι ο κατάλληλος υποψήφιος είναι πάντα πιο παραγωγικός, μαθαίνει ευκολότερα και γρηγορότερα τη δουλειά, χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση και επίβλεψη, έχει περισσότερες πιθανότητες από οποιονδήποτε άλλον να παραμείνει στην δουλειά και αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του ώστε να ασχοληθεί με πιο σημαντικά θέματα διοίκησης. Μετά την προσέλευση ενός ικανοποιητικού αριθμού αιτήσεων, το αμέσως επόμενο βήμα είναι ο αποκλεισμός των υποψηφίων εκείνων που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που επιθυμούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να καλυτερέψουν, μέσω μιας προσεκτικής μελέτης του βιογραφικού σημειώματος που έχουν υποβάλει οι ενδιαφερόμενοι. Έπειτα γίνεται η μετάβαση στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις με τους υποψηφίους εκείνους που κρίνεται ότι έχουν τις δυνατότητες. Παρακάτω γίνεται αναφορά στη σημασία και χρήση του βιογραφικού σημειώματος, στην σημαντικότητα της αίτησης για πρόσληψη, στις συστατικές επιστολές, στη διεξαγωγή της συνέντευξης, στα τεστ δεξιοτήτων και ψυχομετρικά τεστ, στο τι γίνεται αμέσως μετά τη συνέντευξη και στην τελική λήψη της απόφασης.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ: Το βιογραφικό σημείωμα είναι «ο καθρέπτης του εαυτού κάθε ανθρώπου», κυρίως βέβαια του επαγγελματικού, και για αυτό η σύνταξή του δεν θα πρέπει να γίνεται απερίσκεπτα και τυχαία, αλλά σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες και οδηγίες. Μια εξονυχιστική εξέταση του βιογραφικού σημειώματος του ενδιαφερομένου μπορεί να οδηγήσει στη εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων. Ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων αλλά και ο μάνατζερ, στον οποίο ανήκει και η τελική απόφαση για την πρόσληψη του υποψηφίου, έχει πολλά να ωφεληθεί

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

από την προσεκτική ανάγνωση και ερμηνεία του βιογραφικού σημειώματος. Μερικά χρήσιμα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπ' όψιν ο διενεργών τη συνέντευξη, είναι τα εξής:

A: στην εισαγωγική επιστολή του βιογραφικού, ο υποψήφιος συνήθως εξηγεί γιατί γράφει, δηλώνει τη θέση που ζητεί και αναφέρει την πηγή πληροφόρησης, τονίζει τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει και που τον συνδέουν με τις ανάγκες και την ωφέλεια της εταιρείας, δημιουργεί ερεθίσματα, ούτως ώστε ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων ή ο μάνατζερ να θέλει να πάρει συνέντευξη από τον υποψήφιο και τέλος, δείχνει ότι ξέρει και μπορεί να παρουσιάζει και να προβάλλει αποτελεσματικά τον εαυτό του. Επομένως, τα στοιχεία του υποψηφίου πρέπει να είναι καθαρά, ισχυρά και σύντομα. Πρέπει να ξέρει να «πουλά» τον εαυτό του. Το βιογραφικό του είναι η διαφήμισή του.

Η εισαγωγική επιστολή, συνοπτικά πρέπει να έχει δύο ισχυρές μικρές ενότητες:

- Την καθαρή εικόνα του εαυτού (υποψηφίου)
- Την καθαρή εικόνα της δουλειάς που ζητεί.

B: Το βιογραφικό σημείωμα επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ελεγμένο ορθογραφικά, ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά. Πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- 1) Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου (ποτέ συντομογραφίες).
- 2) Μόρφωση: πτυχία, βραβεία ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- 3) Στοιχεία για την προϋπηρεσία του: προηγούμενες εταιρείες, εργοδότες, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων.
- 4) Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα, χόμπι : ότι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, ιδιαίτερες γνώσεις – όπως P/C, εξοπλισμό που μπορεί να χειριστεί – ενδιαφέροντα, όπως άθληση, ταξίδια, συλλογές.
- 5) Συμμετοχή στα κοινά.
- 6) Συστάσεις (εφόσον ζητηθούν από τον εργοδότη)

Η ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερων από τα στοιχεία αυτά, τα οποία μάλιστα παρουσιάζονται κατά οργανωμένο τρόπο, αποτελεί πρόκριμα για την πιθανή καταλληλότητα του υποψηφίου.

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ, ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: Ανεξάρτητα από την ύπαρξη βιογραφικού, ζητείται από κάθε υποψήφιο για πρόσληψη να συμπληρώσει ιδιοχείρως, το έντυπο «Αίτησης Πρόσληψης» της εταιρείας. Ο γραφικός χαρακτήρας, η ορθογραφία και το ευανάγνωστο ή μη των γραφομένων του είναι και αυτά χρήσιμα στοιχεία για τη συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου.

Σημαντικό είναι να συμπληρωθούν όλες οι στήλες του εντύπου αίτησης και να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα. Όλες οι πληροφορίες της αίτησης πρόσληψης είναι απαραίτητες για να ελεγχθούν με άνεση, η ακρίβεια των στοιχείων που δίνει ο κάθε υποψήφιος. Αν η αίτηση πρόσληψης δεν έχει συμπληρωθεί και υπογραφεί τότε δεν πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία της συνέντευξης.

Μελετώντας λοιπόν μια αίτηση πρόσληψης αντλούνται πληροφορίες για την εκπαίδευση ή το γενικότερο επίπεδο γνώσεων του υποψηφίου και στο κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης που προτίθενται να καλυφθούν, την εργασιακή του εμπειρία για την οποία θα πρέπει να δίνεται σαφής εικόνα (π.χ. περιγραφή προσωπικών επιτυχιών, και των βασικών του καθηκόντων και υπευθυνοτήτων), την πρόοδο που έχει κάνει ο υποψήφιος σε κάθε προηγούμενη εργασία του καθώς και τη σταθερότητα των επιλογών του υποψηφίου. Οι συχνές αλλαγές εργασίας σκιαγραφούν προσωπικότητα που δυσαρεστείται ή αγανακτεί εύκολα και αφήνουν υπόνοιες για την ύπαρξη επιθετικών χαρακτηριστικών. Βέβαια πριν βγει κάποιο λανθασμένο συμπέρασμα από την διοίκηση των επιχειρήσεων ή και οργανισμών συνίσταται να ρωτήσουν και να μάθουν από τον ίδιο τον υποψήφιο τους λόγους αποχώρησής του από όλες τις προηγούμενες θέσεις εργασίας.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ: Πολλές φορές ένα έντυπο αίτησης ή ένα βιογραφικό σημείωμα, είναι πολύ πιθανό να συνοδεύεται από κάποιες συστατικές επιστολές. Η συστατική επιστολή, σε πρώτη φάση δηλώνει το αυξημένο ενδιαφέρον του υποψηφίου να καταλάβει τη θέση εργασίας που προσφέρεται. Σε μια συστατική επιστολή θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε ορισμένα πράγματα όπως:

- 1) είναι η συστατική επιστολή που καταθέτει ο υποψήφιος πρωτότυπη ή μήπως αποτελεί απλώς αντίγραφο της;
- 2) έχει η επιστολή συνταχθεί στο πρόσφατο παρελθόν ή μήπως περιγράφει καταστάσεις στις οποίες συμμετείχε ο υποψήφιος αρκετά χρόνια πριν;
- 3) είναι φανερή η αξιοπιστία του ανθρώπου που σύνταξε την επιστολή;

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

4) έχει η επιστολή αυτή σταλεί υπ'όψιν του εργοδότη ή προς την εταιρεία του, αναφέροντας στοιχεία που αφορούν άμεσα την εργασία, ή αποτελεί ένα γενικό κείμενο το οποίο θα μπορούσε να απευθύνεται σε οποιονδήποτε;

5) είναι η επιστολή γραμμένη σε επιστολόχαρτο εταιρείας, σε προσωπικό ή σε τελείως λευκό χαρτί;

Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ: Ξεκινώντας τη συνέντευξη με ένα υποψήφιο θα ήταν φρόνιμο να αναζητηθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που, αν δεν τα διαθέτει, θα πρέπει να απορριφθεί εκ προοιμίου. Ένας καλός μάνατζερ είναι ικανός να διακρίνει τον κατάλληλο υποψήφιο και να ερμηνεύσει εύκολα τη συμπεριφορά, τις εκφράσεις του και τη γλώσσα του σώματος του. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος που αναλαμβάνει αυτό το δύσκολο εγχείρημα είναι :

- η αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών,
- τη γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών,
- Την ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενα του, από τον τρόπο που εκφράζεται , από τις χειρονομίες του, από τις εκφράσεις του προσωπικού και από τις κινήσεις του σώματός του,
- Η αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, η οποία ορίζει πως ότι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό,
- Η απλότητα και η φιλικότητα στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει ,
- Η απόλυτη γνώση των απαιτήσεων των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρείας από το νέο υπάλληλο,
- Να μην είναι προκατηλημένος με διάφορα άτομα (π.χ. λόγω εθνικότητας).

Από αυτά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν το στέλεχος που αναλαμβάνει τη συνέντευξη, θα πρέπει να αποφεύγει την παγίδα να προσλάβει κάποιον που δεν είχε τα προσόντα αλλά τον συμπάθησε από την πρώτη στιγμή όπως επίσης και το γεγονός να θεωρεί ότι κάποιος είναι καλός επειδή συμφώνησε με τη γνώμη του. Όσον αφορά τις προϋποθέσεις διεξαγωγής μιας ομαλής και εποικοδομητικής συζήτησης δύο ανθρώπων, η καλύτερη δυνατή αρχή γίνεται όταν το στέλεχος που αναλαμβάνει την συνέντευξη πηγαίνει

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

στο χώρο όπου περιμένει ο υποψήφιος, τον υποδέχεται προσωπικά, απευθύνοντας του έναν εγκάρδιο χαιρετισμό και τις απαραίτητες συστάσεις γνωριμίας. Η συνάντηση θα ήταν προτιμότερο να πραγματοποιηθεί σε ιδιαίτερο γραφείο ή σε μικρή αίθουσα συσκέψεων, χωρίς την παρεμβολή τηλεφώνων ή και άλλων αιτιών διακοπής. Μεγάλη σημασία έχει και ο καλός φωτισμός της αίθουσας, η καλαισθησία, η καθαριότητα, η τάξη και η άνεση που προσφέρει. Τέλος, το γραφείο που επιλέγεται θα πρέπει να αντιπροσωπεύει και να αντανακλά την εικόνα που θέλετε να μεταδώσετε στον υποψήφιο για την επιχείρηση, και να παρέχει το χώρο που απαιτεί, ώστε οι σημειώσεις που κρατάνε τα στελέχη να μη βρίσκονται υπό το βλέμμα του συνεντευξιζόμενου. Βασική αρχή της συνέντευξης είναι να μην κριτικάρετε και να μη διακόπτετε ποτέ και για κανένα λόγο ο συνομιλητής, διότι οι διακοπές αυτές στέλνουν αρνητικό μηνύματα στον υποψήφιο και υπονοούν πως αυτά που λέει δεν είναι και τόσο σημαντικά. Εφόσον έχει ολοκληρωθεί ο κύκλος των ερωτήσεων που αφορούσαν τον ίδιο τον υποψήφιο θα πρέπει να ξεκινήσει το σκέλος της συνέντευξης που αφορά την παροχή πληροφοριών προς τον υποψήφιο για την εταιρεία και το περιεχόμενο της εργασίας. Είναι απαραίτητο τα στελέχη που πραγματώνουν την συνέντευξη να εξηγήσουν στους υποψήφιους την αποστολή της επιχείρησης, τις αρχές της, τη φιλοσοφία της, τις λειτουργίες της και τα σχέδιά της για μελλοντική ανάπτυξη καθώς και το περιεχόμενο της εργασίας, και τις υπευθυνότητες που αυτή συνεπάγεται.

TEST ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ TEST: Πολλές επιχειρήσεις κρίνουν σκόπιμο να επιβάλλουν όλους τους υποψήφιους για πρόσληψη σε δοκιμασία γνώσεων, ικανοτήτων ή ψυχολογικών τεστ βγάζοντας συμπεράσματα για την καταλληλότητά τους στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζονται. Για παράδειγμα υπάρχουν τα τεστ μαθηματικών, τα τεστ παρατηρητικότητας, τα τεστ εξοικείωσης με κάποιο γνωστικό αντικείμενο καθώς και ψυχολογικά τεστ (όπως εντιμότητας, αντοχής στο stress ή διακρίβωσης των ενδιαφερόντων του υποψηφίου για μελλοντικά σταδιοδρομία). Τα τεστ αυτά είναι καλό όμως να αποφεύγονται να δίνονται σε προσωπικό το οποίο είναι πολλά χρόνια στην επιχείρηση γιατί θα το θεωρήσει προσβλητικό. Τα τεστ αυτά είναι προτιμότερο να δίνονται μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης.

ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: Μόλις τελειώσει η συνέντευξη, ο υποψήφιος διερωτάται εάν έχει κάποια άλλη παρατήρηση, ερώτηση ή πληροφορία που θα ήθελε να προσθέσει. Σε αυτή τη φάση δεν πραγματοποιούνται δεσμεύσεις. Εκφράζεται ο

εντυπωσιασμός για τα όποια προσόντα και πείρα φαίνεται να διαθέτει ο υποψήφιος (εάν πράγματι τα διαθέτει). Γίνεται φιλικός αποχαιρετισμός, εξηγώντας ότι θα κρατηθεί η επαφή μαζί του, ενημερώνοντας τον για τις εξελίξεις. Μόλις αποχωρήσει είναι καλό να αφιερωθούν τα ελάχιστα λεπτά που απαιτούνται για να καταγραφούν οι πρώτες εντυπώσεις των στελεχών που κάνουν την συνέντευξη, υπακούοντας στο ένστικτό τους, χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο χώρο του εντύπου της «αίτησης για πρόσληψη». Το επόμενο βήμα είναι να πραγματοποιηθεί έλεγχος και καταγραφή των απόψεων που είχαν οι παλιοί εργοδότες και συνάδελφοι του ενδιαφερόμενου ώστε να αποκαλυφθούν περισσότερες πτυχές του και να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες που τους έχουν δώσει.

Η ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ: Εάν και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συνέντευξης η τελική εικόνα που έχει σχηματιστεί για τον υποψήφιο δεν είναι απολύτως ικανοποιητική, η διοίκηση δεν προχωράει στην πρόσληψή του, αλλά συνεχίζει να αναζητεί τον ιδανικό υποψήφιο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ας αναζητηθούν νέοι άνθρωποι με λάμψη στα μάτια, με περιέργεια, ενθουσιασμό και φιλοδοξίες. Οι άνθρωποι αυτοί αποτελούν την καλύτερη πηγή δημιουργίας στελεχών με μελλοντική εξέλιξη σε υψηλές θέσεις. Όταν τελικά πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συνέντευξης καθώς και των πληροφοριών που δόθηκαν από προηγούμενους εργοδότες, έχει έρθει η στιγμή της πρόσληψης ή της απόρριψης του υποψηφίου. Στην περίπτωση αποδοχής του, ο υποψήφιος πρέπει να γνωρίζει :

- 1) την προθεσμία στην διάρκεια της οποίας πρέπει να γνωστοποιήσει στην επιχείρηση και ο ίδιος ότι αποδέχεται τη θέση,
- 2) την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υπαλλήλου με την εταιρεία,
- 3) τις ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη (π.χ. ιατρικές εξετάσεις, προσκόμιση πιστοποιητικών κλπ),
- 4) την πιθανότητα μετεγκατάστασης του εργαζομένου σε μέρος μακριά από τη μόνιμη κατοικία του και
- 5) τις απαιτήσεις της θέσης για ταξίδια και μετακινήσεις στο εξωτερικό ή το εσωτερικό της χώρας.

2.3 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού των νέων εργαζομένων

Η διαδικασία εντοπισμού, προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού δεν

ολοκληρώνεται με την πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου. Μετά την αποδοχή της προσφοράς της επιχείρησης από την πλευρά του, ακολουθεί το στάδιο της οικοδόμησης της σχέσης του εργαζόμενου με την επιχείρηση και τα άλλα άτομα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η πρακτική που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν ένα νέο υπάλληλο είναι να ορίζουν ως προκαταρκτική την περίοδο των τριών έως έξι πρώτων μηνών για την ομαλή ένταξη και προσαρμογή του νέου εργαζομένου. Επίσης η επιχείρηση δεν πρέπει να έχει την απαίτηση από έναν άνθρωπο να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του από τον πρώτο κιάλας μήνα της καινούργιας του δουλείας. Με το να μεταχειρίζεται η οποιαδήποτε επιχείρηση κατά αυτό τον τρόπο τον νέο της υπάλληλο μειώνει τον κίνδυνο της πρόωρης αποχώρησης του από αυτήν, έχοντας καταφέρει την ομαλή ένταξη του μέσα στην επιχείρηση. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ένταξης και προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτύχει τα εξής:

- ▶ τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο,
- ▶ την εξύψωση του ηθικού των νέων υπαλλήλων και την εντονότερη παρακίνησή τους,
- ▶ την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς τον καινούργιο υπάλληλο, δηλαδή την πλήρη κατανόηση από τον εργαζόμενο των κανόνων και των στρατηγικών που εφαρμόζει η εταιρεία,
- ▶ τη βελτίωση και επαύξηση της ενημέρωσης του εργαζομένου με αποτέλεσμα να μην υποπίπτει εύκολα σε λάθη,
- ▶ την αποφυγή αποχώρησης των ικανών εργαζομένων που δεν βοηθήθηκαν κατά τη διαδικασία προσαρμογής του. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Έκδοση)

2.4 Αξιολόγηση θέσης – Καθορισμός δίκαιης αμοιβής

Ο πιο σημαντικός τομέας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες, είναι οι αμοιβές. Για τους εργαζόμενους οι αμοιβή έναντι της παροχής της εργασιακή τους προσφοράς είναι κυρίαρχο και ζωτικό πρόβλημα, ενώ παράλληλα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, όσον αφορά την αυτοεκτίμηση και τα αισθήματά τους απέναντι στην επιχείρηση. Το ύψος των αποδοχών είναι επίσης για τους εργαζόμενους μια σαφής ένδειξη της αξίας τους για την επιχείρηση, γεγονός που για τον καλά αμειβόμενο εργαζόμενο σημαίνει αυξημένο αίσθημα ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης. Η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης (όπου οι αποδοχές και τα επιδόματα

φθάνουν μέχρι και το 60% των λειτουργικών δαπανών της) ,επηρεάζει τις προσλήψεις, τη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζομένους, την παραγωγικότητα και το κέρδος. Είναι στην δικαιοδοσία λοιπόν της εταιρείας το κατά πόσο θα ανταμείψει τους εργαζομένους της. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι **εσωτερικής φύσης** π.χ. αίσθημα ηθικής ικανοποίησης, ή **εξωτερικής φύσης** π.χ. διάφορα πρίμ παραγωγικότητας, επιδόματα ή δώρα (bonus), αυξήσεις, συμμετοχή εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης με ένα καθορισμένο ποσοστό κ.λ.π. Η εσωτερικής φύσης ανταμοιβές αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τους εργαζομένους όμως οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουν και να καθορίζουν τις αντικειμενικές αμοιβές (εξωτερικής φύσης). Όταν οι εργοδότες μεταχειρίζονται με σωστό τρόπο τις ανταμοιβές εξωτερικής χρήσης τις μετατρέπουν σε ισχυρά μέσα επίτευξης επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Σε περίπτωση κακοδιαχείρισης των ανταμοιβών αυτών, δημιουργούνται δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι και απειλές για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

ΔΙΚΑΙΗ ΑΜΟΙΒΗ (PAY EQUITY) – ΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ: Ένα πολύ σημαντικό θέμα για όλους τους εργαζόμενους είναι να αμείβονται δίκαια. Ο άνθρωπος προσπαθεί να είναι δίκαιος με τους συνανθρώπους του επιδιώκοντας και αυτοί να είναι δίκαιοι σε αυτόν. Η αδικία προκαλεί άσχημα συναισθήματα όπως αμηχανία, στεναχώρια, απορία και κανένας δεν θέλει σε καμία περίπτωση να τον αντιμετωπίζουν καθαυτό τον τρόπο. Για να κρίνουμε αν κάποιοι μεταχειρίζονται δίκαια ή όχι πρέπει να πραγματοποιηθεί σύγκριση ανάμεσα σε δύο εργαζομένους. Σε μία επιχείρηση η σύγκριση αυτή γίνεται με την αξιολόγηση των συνεισφορών και αποτελεσμάτων ενός εργαζομένου, σε αντιστοιχία με τις συνεισφορές και τα αποτελέσματα των άλλων. Οι συνεισφορές περιλαμβάνουν τη μόρφωση και την εμπειρία του ατόμου, την ικανότητα στην εργασία, την παραγωγικότητα, την προσπάθεια και τις απαιτήσεις της εργασίας. Το αποτέλεσμα που ενδιαφέρει τους εργαζομένους είναι η αμοιβή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται για άλλου είδους αποτελέσματα όπως το γόητρο, οι προαγωγές, ο έπαινος, η ελκυστική εργασία και οι ευχάριστοι συνεργάτες. Υπάρχουν δύο χώροι όπου μπορούν να γίνουν συγκρίσεις σχετικές με τη διαχείριση των αμοιβών εκ μέρους της επιχείρησης:

1) οι συγκρίσεις στον εξωτερικό χώρο: στο χώρο αυτό οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις αποδοχές τους με τις αμοιβές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις. Έτσι ένα άτομο που εργάζεται για αρκετό διάστημα σε μία επιχείρηση μπορεί να μάθει ότι άλλες επιχειρήσεις

δίνουν μεγαλύτερες αμοιβές από τη δική του. Το άτομο αυτό θα νιώσει ότι αδικείται και αν δεν υπάρχουν άλλοι παράγοντες όπως η τοποθεσία της εταιρείας, ο εργασιακός χώρος, τα επιδόματα μπορεί να αποχωρήσει από την εργασία του. Οι αποφάσεις σε θέματα αμοιβών που αναλαμβάνουν οι εργοδότες, σε συσχετισμό με τις αμοιβές που δίνουν άλλες εταιρείες, ονομάζονται αποφάσεις στο επίπεδο πληρωμών. Παρόλο που οι εργοδότες παίρνουν τέτοιου είδους αποφάσεις για κάθε θέση εργασίας χωριστά, έχουν την τάση να ακολουθούν μια γενική στρατηγική επιπέδου πληρωμών. Ορισμένοι εργοδότες δίνουν μεγαλύτερες αμοιβές για να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψηφίους, άλλοι δίνουν κάτω από την τιμή της αγοράς διότι δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά, και άλλοι αμείβουν τους εργαζομένους τους σύμφωνα με την αγορά εργασίας. Οποιαδήποτε στρατηγική και αν επιλεγεί, η βασική τεχνική για να εξασφαλιστεί εξωτερική δικαιοσύνη είναι ο καθορισμός των συνθηκών αγοράς. Οι συνθήκες της αγοράς καθορίζονται με έρευνα που γίνεται ανάμεσα στους εργοδότες που ανταγωνίζονται για τους ίδιους εργαζομένους.

2) οι συγκρίσεις στον εσωτερικό χώρο: Στο χώρο αυτό οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αμοιβή της εργασίας τους με την αμοιβή άλλων εργαζομένων μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Οι συγκρίσεις αυτές επικεντρώνονται στις διαφοροποιήσεις των αμοιβών και στο κατά πόσο αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι αναλογικές με τις διαφορές σε αξία και συνεισφορά της θέσης εργασίας προς την επιχείρηση. Το σύνολο των εσωτερικών αμοιβών που προκύπτει ονομάζεται διάρθρωση πληρωμών. *(Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5^η Έκδοση)*

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ: Η αξιολόγηση της θέσης έχει να κάνει με αποφάσεις σχετικές με την αξία που έχει η θέση μέσα στην επιχείρηση. Για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας εκλαμβάνονται συνήθως συντελεστές όπως οι απαιτούμενες ικανότητες, η επιμόρφωση, ο βαθμός ευθύνης, η απαιτούμενη εκπαίδευση και η λήψη αποφάσεων. Αυτοί οι συντελεστές συνθέτουν τη θέση της επιχείρησης και μέσω αυτών καθορίζεται το ποσό που είναι διατεθειμένη να πληρώσει η επιχείρηση για αυτή τη θέση εργασίας. Υπάρχουν δυο συστήματα αξιολόγησης της θέσης εργασίας, τα ποσοτικά συστήματα και τα μη ποσοτικά συστήματα. Στα ποσοτικά συστήματα έχουμε τις μεθόδους σύγκρισης συντελεστών και μονάδες συντελεστών, ενώ στα μη ποσοτικά συστήματα έχουμε την κατάταξη και τη διαβάθμιση. Αφού πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση της θέσης εργασίας και καθοριστούν οι κλίμακες αμοιβών για κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί μια άλλη διαδικασία

αξιολόγησης των ατομικών αποτελεσμάτων του κατόχου της κάθε θέσης, με βάση την οποία λαμβάνονται αποφάσεις για αύξηση αμοιβών ή προαγωγές.

A) ποσοτικά συστήματα (αφορούν την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας σύμφωνα με την αξία που έχει η εργασία στην επιχείρηση) :

1) *σύγκριση συντελεστών*: Η μέθοδος σύγκρισης συντελεστών χρησιμοποιείται για τις αρχικές συγκρίσεις θέσεων –κλειδιά και βασίζεται σε εκτιμήσεις της αξίας μιας σειράς καθορισμένων συντελεστών εργασίας όπως η ικανότητα, η πνευματική δυνατότητα, η φυσική κατάσταση, η υπευθυνότητα. Στη συνέχεια οι εκτιμητές διαβαθμίζουν κάθε μια θέση –κλειδί σε σχέση με κάθε έναν από τους συντελεστές και με βάση τις αμοιβές που ισχύουν για τις αντίστοιχες θέσεις στην εξωτερική αγορά, δίνουν νομισματικές αξίες σε κάθε συντελεστή, για κάθε θέση-κλειδί. Η αξία της εργασίας προκύπτει από το σύνολο των αξιών των συντελεστών.

2) *μονάδες συντελεστού*: Η μέθοδος αυτή καθορίζει πρότυπα και υπολογίζει το βαθμό στον οποίο μια συγκεκριμένη θέση αντιστοιχεί στο πρότυπο ενός συντελεστή. Η επιτροπή εκτίμησης θέσεων εργασίας αφού μελετήσει μια θέση τη χωρίζει σε συντελεστές και υποσυντελεστές, καθορίζοντας πόσο μέρος από κάθε συντελεστή απαιτείται για κάθε θέση και υπολογίζει ένα σύνολο μονάδων για κάθε συντελεστή. Προσθέτοντας τα σύνολα των μονάδων για τη θέση, η επιτροπή καταλήγει στη συνολική αξία κάθε θέσης.

B) μη ποσοτικά συστήματα (αφορούν την αξιολόγηση μιας θέσης σε σχέση με άλλες θέσεις μέσα στην ίδια την επιχείρηση) :

1) *κατάταξη*: εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Με το σύστημα της κατάταξης καθορίζεται το περιθώριο των αμοιβών καθώς και ένας συγκεκριμένος αριθμός επιπέδων ή βαθμών, στο πλαίσιο των οποίων πρέπει να ενταχθούν όλες οι θέσεις. Όταν ο αναλυτής κατατάσσει μια θέση, εξετάζει την περιγραφή εργασίας και επιλέγει εκείνο το επίπεδο το οποίο ανταποκρίνεται πλησιέστερα σε αυτήν.

2) *διαβάθμιση*: Η διαβάθμιση είναι η απλούστερη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας και η πιο συνηθισμένη στις μικρότερες επιχειρήσεις. Μετά την εξέταση των περιγραφών εργασίας οι θέσεις διαβαθμίζονται με βάση την αξία ή τη σημασία τους για την επιχείρηση. Η σειρά διαβάθμισης μπορεί να προκύψει και με χρήση της σύγκρισης μεταξύ θέσεων ανά ζευγάρι, δηλαδή μεταξύ όλων των πιθανών συνδυασμών των θέσεων ανά δύο (π.χ. σε μια επιχείρηση με 8 θέσεις εργασίας πρέπει να γίνουν 28 συγκρίσεις)

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ: Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας εκτίμησης, όλες οι θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση θα έχουν λάβει μια συνολική αξία μονάδων. Αυτό το μέγεθος όμως δεν λέει τίποτα από μόνο του. Η δομή των μονάδων συντελεστού είναι αυτή που θα εντοπίσει τις σχετικές συγγένειες μεταξύ των θέσεων. Αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις, όσον αφορά τις αμοιβές πρέπει να αποφασίσουν αν όλες οι θέσεις εργασίας θα ομαδοποιηθούν μαζί ή αν θα ταξινομηθούν σε οικογένειες. Εάν υπάρχει μόνο μία ομαδοποίηση, η επόμενη διαδικασία είναι εύκολη : οι θέσεις εργασίας ταξινομούνται με βάση τις αξίες που έχουν λάβει σε μονάδες. Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις επιλέγουν την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας τους σε «οικογένειες». Μια οικογένεια θέσεων, σύμφωνα με κάθε λογική ομαδοποίηση, είναι εκείνη στην οποία συμπεριλαμβάνονται εργασίες που έχουν τουλάχιστον ένα κοινό χαρακτηριστικό. Οι πιο χαρακτηριστικές ομαδοποιήσεις αναφέρονται σε διευθυντικό, διαχειριστικό, τεχνικό, επαγγελματικό, γραμματειακό, εξειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό. Ο λόγος για τη δημιουργία οικογενειών είναι για να απλουστευθεί η διαδικασία συγκρίσεων και για να μπορούν τα αποτελέσματα να γίνονται πιο εύκολα κατανοητά από τους εργαζομένους. Βασικό όμως πρόβλημα ανάμεσα στους εργαζομένους διαφορετικών οικογενειών είναι το πώς συμβαίνει παρόλο που οι θέσεις τους έχουν εκτιμηθεί με τις ίδιες μονάδες, οι αποδοχές τους να παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να χρησιμοποιήσουν τη πολιτική της δίκαιης αμοιβής.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ Ή ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΗΣ ΑΞΙΑΣ:

Το 1934 παρουσιάστηκε από τον ΟΗΕ η ειδική εφαρμογή των συστημάτων αποτίμησης θέσεων εργασίας που είναι η πολιτική της συγκρίσιμης αξίας ή της δίκαιης αμοιβής. Η πολιτική της συγκρίσιμης αξίας ή δίκαιης αμοιβής προϋποθέτει μια δομή πληρωμών, η οποία βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην εσωτερική αποτίμηση της αξίας της εργασίας. Η πολιτική αυτή υποστήριζε την θεωρία «μέσα αλλά όχι μεταξύ». Η ουσία της θεωρίας αυτής είναι ότι διαφορετικές οικογένειες θέσεων δεν συγκρίνονται η μία με την άλλη. Για παράδειγμα, η θέση ενός εξειδικευμένου που έχει λάβει 400 μονάδες σε ένα σύστημα μονάδων συντελεστού μπορεί να αμείβεται 20% περισσότερο από τη θέση μιας γραμματέως που έχει λάβει τις ίδιες μονάδες.

Οι μελέτες συγκρίσιμων αξιών γίνονται για να επισημάνουν και να εξαλείψουν προβλήματα άδικων αμοιβών. Το επίκεντρο των μελετών αυτών είναι οι διαφορές που

παρουσιάζονται στις αμοιβές μεταξύ των οικογενειών που γυναικοκρατούνται και αυτών που ανδροκρατούνται. Έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναικοκρατούμενες οικογένειες θέσεων αμείβονται πολύ λιγότερο σε σχέση με τις ανδροκρατούμενες οικογένειες θέσεων.

Συνοψίζοντας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι η προσπάθεια και η αποδοτικότητα τους δεν ανταμείβεται, σταματούν ή μειώνουν αυτές τις προσπάθειες. Επομένως οι εργοδότες πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους τη δικαιοσύνη της εξωτερικής αγοράς, την εσωτερική δικαιοσύνη ως προς τις θέσεις εργασίας (αξιολογείται η θέση σύμφωνα με την συνεισφορά της στην επιχείρηση) και την ατομική δικαιοσύνη (συνεισφορά κάθε εργαζομένου ως άτομο π.χ. πίστη στην επιχείρηση, πολλά έτη εργασίας σε αυτήν, η απόδοση, τα προσόντα). Η αποτυχία της εργοδοσίας να ανταμείψει τους εργαζομένους οδηγεί χωρίς αμφιβολία σε αίσθημα αδικίας και δυσαρέσκεια σχετικά με την αμοιβή τους. Ωστόσο πρέπει να επισημάνουμε ότι ένα σωστό εφαρμοσμένο σύστημα αμοιβών δεν εξασφαλίζει μόνο δικαιοσύνη στον εργαζόμενο, αλλά και χαμηλότερο κόστος στον εργοδότη. Η αμοιβή είναι μια σχέση ανταλλαγής, και ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών εξασφαλίζει και στις δύο πλευρές ότι η ανταλλαγή αυτή θα είναι δίκαιη.

2.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

“ Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ως ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. Η ολική ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. «Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. ”
(<http://www.pi-schools.gr>)

Μόλις επιλεγεί κάποιο άτομο για την επιχείρηση, κάποιος από τους εκπροσώπους της, τον καλωσορίζουν στην επιχείρηση, τον παρουσιάζουν στους υπόλοιπους εργαζομένους και τον ενημερώνουν για τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και τους στόχους που θέτει. Αμέσως μετά αρχίζει η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του εργαζομένου, θεωρείται ο καλύτερος τρόπος ώστε ο εργαζόμενος να νιώσει ότι όντως η επιχείρηση

νοιάζεται για το μέλλον του. Ίσως είναι να χρήσιμο να διαχωριστούν εννοιολογικά οι όροι της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την τρέχουσα δουλειά τους σήμερα αλλά και στο μέλλον. Αντίθετα, η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί για ανάληψη μελλοντικών, νέων υπευθυνοτήτων άσχετων με την παρούσα του θέση. Η διάκριση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης αφορά τον σκοπό για τον οποίο γίνεται η κάθε μια. Παρά την γενική αναγνώριση και αποδοχή της αξίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ελάχιστες είναι αυτές που ασχολούνται σοβαρά με το θέμα. Ενώ επενδύουν δισεκατομμύρια σε ακίνητα, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, γραφεία, computer hardware, παραμελούν εντελώς την επένδυση στους ανθρώπους τους, εκείνους δηλαδή που διαμορφώνουν, αξιοποιούν και δίνουν προστιθέμενη αξία στα υλικά στοιχεία της παραγωγής .

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η εκπαίδευση πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει υπ' όψιν τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες του νέου υπαλλήλου, να συμπληρώνεται με μια διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού του στη φιλοσοφία, τους στόχους, το λειτουργικό περιβάλλον και τους συναδέλφους και να σχεδιάζεται με σκοπό να συμπληρώνει το έλλειμμα που προκύπτει από την κάλυψη των αναγκών της θέσης του στην εταιρεία. Αυτό είναι το σωστό ισοζύγιο. Ωστόσο ο υπεύθυνος για την οργάνωση της εκπαίδευσης και την προετοιμασία του προγράμματος οφείλει να διαγνώσει τις τρέχουσες ανάγκες και τις μελλοντικές προκλήσεις της κάθε θέσης εργασίας, προκειμένου να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα τις αντιμετωπίσει.

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ : Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και το προφίλ των εκπαιδευομένων αλλά και στις ανάγκες των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Η ορθή εφαρμογή των αρχών της μάθησης βοηθά στην επίσπευση της διαδικασίας. Οι αρχές αυτές είναι:

✦ **Συμμετοχή:** Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν και αποστηθίζουν καλύτερα και γρηγορότερα όταν συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία. Η συμμετοχή βελτιώνει την παρακίνηση και επιστρατεύει περισσότερες αισθήσεις. Όταν κάποιος κάνει κάτι στην

πράξη το μαθαίνει κιόλας, γιατί έρχεται σε άμεση επαφή με την εργασία που κάνει και δεν μένει μόνο στην θεωρία της πράξης.

- ✘ **Επανάληψη:** Η επανάληψη βοηθά στην εμπέδωση και συγκράτηση στην μνήμη ορισμένων βασικών εννοιών. Κατά περιόδους, ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να πουν τι έχουν μάθει, ή ανακεφαλαιώνονται με την βοήθεια των εκπαιδευτών συγκεκριμένες ενότητες που έχουν επεξεργαστεί.
- ✘ **Σχετικότητα:** Η μάθηση ενισχύεται όταν οι εκπαιδευόμενοι βρίσκουν το θέμα ενδιαφέρον, γιατί πιστεύουν ότι τους αφορά και είναι σχετικό με τη δουλειά τους. Για αυτό είναι χρήσιμο να εξηγεί ο εκπαιδευτής το σκοπό που εξυπηρετεί η κάθε εκπαιδευτική ενότητα, πριν προχωρήσει στη διδασκαλία των επιμέρους σημείων.
- ✘ **Μεταφορά:** Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει πιο γρήγορα όταν το περιεχόμενο της μάθησης έχει στενή αντιστοιχία με τις απαιτήσεις της δουλειάς του και κατά συνέπεια μπορεί να μεταφερθεί εύκολα σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.
- ✘ **Ανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback):** Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να γνωρίζει την πρόοδο που έχει επιτελέσει και να κάνει σχετικές ενέργειες για να βελτιώσει τις γνώσεις του, π.χ. τα περιοδικά τεστ, προφορικά ή γραπτά, η βαθμολόγηση που ακολουθεί, η διόρθωση των απαντήσεων κλπ ενημερώνουν τον εκπαιδευόμενο ως προς τα σημεία που έχει εμπεδώσει και εκείνα στα οποία χρειάζεται να επανέλθει για να βελτιώσει τη γνώση του

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ: Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική εκπαίδευσης ή ανάπτυξης που έχει καθολική εφαρμογή σε διαφορετικές συνθήκες και να εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες. Το είδος της εκπαίδευσης προσδιορίζει τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιούνται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Στην επιλογή όμως της καλύτερης μεθόδου ή τεχνικής πρέπει να συνεκτιμώνται και κριτήρια όπως η σχέση κόστους-ωφέλειας, το επιθυμητό περιεχόμενο του προγράμματος, οι αρχές της μάθησης, η καταλληλότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, οι προτιμήσεις και η δυνατότητες του εκπαιδευόμενου σε σχέση με εκείνες του εκπαιδευτή. Κάθε διαφορετική μέθοδος που χρησιμοποιείται έχει και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η μέθοδος της διάλεξης που συνεπάγεται χαμηλό κόστος, μπορεί να είναι η πιο κατάλληλη για τη μετάδοση γνώσεων θεωρητικού επιπέδου, ενώ στην περίπτωση της πρακτικής εκπαίδευσης των πιλότων (με χρήση προσομοιωτή) το

κόστος δεν αποτελεί καν αντικείμενο προβληματισμού. Η επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους και τις εκπαιδευτικές της ανάγκες, επιλέγει το πρόγραμμα και τις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης που της ταιριάζουν.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η εκπαίδευση πάνω στην εργασία είναι η πιο απλή και η πιο βασική μορφή εκπαίδευσης. Τοποθετείται ο εργαζόμενος στο μηχάνημα, βλέπει πώς πρέπει να το χειρίζεται, ελέγχεται στην αρχή συνεχώς από εκπαιδευτές και κατόπιν ελαττώνεται σταδιακά η παρακολούθησή του. Έτσι λοιπόν, λαμβάνει άμεση εμπειρία και παράγει ενώ μαθαίνει. Αυτού του είδους όμως η εκπαίδευση κοστίζει διότι οι εκπαιδευτές πρέπει να διαθέτουν μέρος από το χρόνο τους για να τους επιβλέπουν, οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να παράγουν στον ίδιο ρυθμό με κάποιον που έχει εμπειρία και μερικές φορές προκαλούνται βλάβες στον εξοπλισμό της επιχείρησης. Από την άλλη το θετικό είναι ότι ο εργαζόμενος βιώνει τις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Ωστόσο οι εκπαιδευτές που θα αναλάβουν κάποιους νέους υπαλλήλους πρέπει και αυτοί με την σειρά τους να εκπαιδευτούν ως εκπαιδευτές (train the trainer), και να γνωρίζουν βασικές αρχές της εκπαίδευσης δεξιοτήτων όπως:

- ☛ εξήγηση του τι γίνεται, πώς και γιατί,
- ☛ επίδειξη του σωστού τρόπου εκτέλεσης της κάθε δουλειάς,
- ☛ εφαρμογή από τον εκπαιδευόμενο,
- ☛ διόρθωση λαθών και
- ☛ επανάληψη μέχρι να εμπεδώσει τη δουλειά ο εργαζόμενος .

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η πιο συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας είναι η μέθοδος της διάλεξης σε αίθουσα διδασκαλίας, με συμμετοχή ενός συγκεκριμένου αριθμού (5-30) εκπαιδευομένων. Αυτή η μέθοδος προσφέρεται μονάχα για μεταφορά θεωρητικής γνώσης προς τους εκπαιδευόμενους. Η εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται οικιοθελώς από την επιχείρηση χωρίς την απαίτηση διδασκτρων, χωρίς όμως και να αποζημιώνονται οι ώρες παρακολούθησης. Σε τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις γίνεται χρήση οπτικοαουστικών πολυμέσων (video, slides, cd rom, διαφάνειες) και άλλων εφαρμογών ψηφιακής τεχνολογίας. Ακόμα χρήσιμες τεχνικές είναι η προσομοίωση, η ενσάρκωση ρόλων, μάθηση εξ αποστάσεως, case studies και η εργαστηριακή εκπαίδευση.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ: Για κάθε καινούργιο ή και παλιό υπάλληλο πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την βελτίωση των ικανοτήτων του, το οποίο θα τον ακολουθεί καθ'όλη την καριέρα του. Το πρόγραμμα αυτό υλοποιείται από τους λειτουργικούς προϊσταμένους του υπαλλήλου, που γνωρίζουν καλά το περιεχόμενο της εργασίας του. Κάθε επιχείρηση οφείλει να διατηρεί ένα αριθμό συνεχιζόμενων και επαναλαμβανόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να υποστηρίζονται από σύγχρονο και επαρκές υλικό όπως:

- εγχειρίδια που θα αναλύουν σε λεπτομέρεια το γνωστικό περιεχόμενο κάθε εκπαιδευτικής ενότητας ,
- ασκήσεις που θα βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν κάνοντας ,
- οδηγό εκπαιδευτή για την κάθε ενότητα, προκειμένου να διευκολύνεται η ευρεία διαδρομή της γνώσης,
- βιντεοταινίες, διαφάνειες, slides, cd rom, και πολυμέσα και άλλα μέσα οπτικοακουστικής παρουσίασης,
- υποδείγματα εντύπων (χρήσιμα βοηθήματα) .

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα εντάσσονται στις εξής κατηγορίες :

- **βασική εκπαίδευση δεξιοτήτων:** όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας πρέπει να υποβάλλονται σε βασική εκπαίδευση που θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν τα οικονομικά συμφέροντα της επιχείρησης και να γνωρίζουν τα προϊόντα που πωλούν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν.
- **Εκπαίδευση για υπευθύνους και προϊσταμένους τμημάτων:** κάθε υπεύθυνος ή προϊστάμενος τμήματος πρέπει να περάσει από εντατική εκπαίδευση που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει ως επιχειρηματίας- μάνατζερ και ως εκπαιδευτής για το προσωπικό του τμήματός του.
- **Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης διευθυντών και αναπληρωτών διευθυντών:** ότι χρειάζεται να γνωρίζει ο διευθυντής για να διευθύνει πραγματικά με γνώση σαν να επρόκειτο για δική του επιχείρηση.
- **Προγράμματα αρχών και πρακτικής μάνατζμεντ για όλα τα στελέχη:** μέσα και έξω από την επιχείρηση με ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική λειτουργία, στη συνεργασία, στη λήψη αποφάσεων, στην επικοινωνία, στην παρακίνηση των εργαζομένων κ.λ.π.

- **Εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης για όλους τους εργαζόμενους:** υπολογιστές, ξένες γλώσσες, προγράμματα υγιεινής, πρόληψης ατυχημάτων, ολικής ποιότητας κλπ

Τα κεφάλαια που δαπανώνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση. Θεωρείται η καλύτερη επένδυση διότι οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση είναι αυτοί που διαμορφώνουν, αξιοποιούν και δίνουν προστιθέμενη αξία στα υλικά μέσα της παραγωγής. Το κέντρο εκπαίδευσης πρέπει να θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα μιας εταιρείας. Έχει παρατηρηθεί ότι στελέχη και υπάλληλοι στους οποίους προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι, πιο πιστοί, πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια πιο παραγωγικοί. (Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 5 Έκδοση)

2.6 Μέτρα απόδοσης

Τα μέτρα απόδοσης είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του, στην αρχή κάθε χρόνου για να συμφωνήσουν μαζί για τους στόχους που πρέπει να επιτεύξει επιτυχώς την χρονιά που έρχεται. Τα αποτελέσματα των στόχων μπορεί να αναφέρονται σε αυξήσεις πωλήσεων, σε τεμάχια ανά ώρα, σε διακίνηση κιβωτίων ανά ώρα, σε μείωση παραπόνων, σε μείωση δαπανών κλπ.

Ο **David H. Jaquith** ορίζει ως **μέτρο απόδοσης** (standard of performance) τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί όταν μια δουλειά έχει εκτελεστεί ικανοποιητικά. Οι συνθήκες αυτές εκφράζονται κατά κανόνα υπό μορφή ποσότητας, ποιότητας, χρόνου ολοκλήρωσης και κόστους.

Κατανοούμε ότι είναι μια πάρα πολύ εύκολη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη και εύκολα εφαρμόσιμη σε επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει το πρόγραμμα περιγραφής θέσεων εργασίας. Πρέπει να επισημάνουμε ότι το πρόγραμμα περιγραφής θέσεων εργασίας προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει ενώ τα μέτρα απόδοσης το κατά πόσο επιτυχώς πρέπει να γίνει.

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

Ωστόσο τα μέτρα απόδοσης υπάρχουν για όλες τις δουλειές έστω και αν αυτά δεν είναι έγγραφα διατυπωμένα και εξειδικευμένα. Κάθε διευθυντικό στέλεχος πρέπει να πάρει αποφάσεις για την καριέρα των εργαζομένων του. Αξίζει αύξηση ή προαγωγή ή μήπως πρέπει να αντικατασταθεί; Για να πάρει μια τέτοια απόφαση πρέπει να κάνει έρευνα των μέτρων απόδοσης, έτσι ώστε να δει αν οι συνθήκες που είχαν συμφωνήσει από κοινού πραγματοποιήθηκαν επιτυχώς ή όχι. Η απόφαση συνήθως είναι ανάλογη των αποτελεσμάτων.

Τα μέτρα απόδοσης καθορίζονται μεν αντικειμενικά, πρέπει όμως να διατυπώνονται αντικειμενικά και με τέτοιο τρόπο ώστε η διαπίστωση του κατά πόσο επιτεύχθηκε ένα μέτρο/ συνθήκη να βασίζεται στα ίδια κριτήρια εκ μέρους τόσο του προϊστάμενου όσο και του υφισταμένου.

Τα μέτρα απόδοσης για να είναι χρήσιμα και έγκυρα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να εντοπίζουν επιθυμητές συγκεκριμένες συνθήκες ή μετρήσιμους στόχους που αφορούν ποσότητα, ποιότητα, έγκαιρη εκτέλεση ή κόστος, εστιάζοντας την προσοχή μας σε **1)αποτελέσματα** (αν είναι εφικτή η καταγραφή και παρατήρηση τους), **2)συμπτώματα** (π.χ. απουσίες, καθυστέρηση στην προσέλευση, κινητικότητα προσωπικού, μπορούν να θεωρηθούν ενδείξεις φρονήματος του προσωπικού), **3)μεθοδολογία** που χρησιμοποιείται.
- Να χρησιμοποιούνται στην αρχή τουλάχιστον μόνο για τις μείζονες υπευθυνότητες μιας θέσης,
- Να είναι απαλλαγμένα από αφηρημένες ή διφορούμενες διατυπώσεις,
- Να καθορίζονται σε μεγέθη ποσότητας, ποιότητας, χρόνου ή κόστους, που είναι ρεαλιστικά και πραγματοποιήσιμα,
- Να έχουν τρέχοντα χαρακτηριστικά, να ανασκοπούνται τακτικά και να αναθεωρούνται, αν αυτό το κρίνει απαραίτητο. Είναι θεμιτό να καθορίζονται για μια συγκεκριμένη περίοδο χρόνου ή να παραμένουν σε ισχύ μέχρι ο προϊστάμενος ζητήσει αναθεώρηση επειδή πιθανός έχουν μεταβληθεί οι συνθήκες,
- Να καθορίζονται από κοινού, από προϊστάμενο και υφιστάμενο και να υπάρχει λεπτομερής συμφωνία για την αποδοχή τους, όπως και αμοιβαία δέσμευση σε αυτά,

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

⇒ Τέλος τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα, πραγματοποιήσιμα (ρεαλιστικά), και να έχουν δεσμευτικό χρονικό χαρακτήρα.

Συμπερασματικά, τα μέτρα απόδοσης προσφέρουν:

- (1)** κλίμα καλής επικοινωνία και κατανόησης ανάμεσα σε προϊστάμενο, υφιστάμενο και ανθρώπινο δυναμικό,
- (2)** συμβάλλουν στον εντοπισμό των τομέων (στο χώρο εργασίας) που χρειάζονται βελτίωση,
- (3)** εστιάζουν την προσοχή τους στα αποτελέσματα αντί για τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται,
- (4)** πραγματοποιείται αξιολόγηση όλων όσων έχουν γίνει και
- (5)** προσδιορίζουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια τη «βασική γραμμή» base line, πάνω στην οποία μπορούν να μετρηθούν διάφοροι βαθμοί επιτυχίας, βαθμοί αποτυχίας και το σημείο που καθορίζει την αποδεκτή απόδοση.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Ο προϊστάμενος έχει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των μέτρων απόδοσης. Χωρίς την δική του συγκατάθεση δεν μπορούν να εφαρμοσθούν τα μέτρα απόδοσης. Θεωρείται ουσιαστικά ο κινητήριο μοχλός των μέτρων απόδοσης. Η ευθύνη του προϊσταμένου λοιπόν είναι μεγάλη και για αυτό το λόγο πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στους χειρισμούς του. Παρακάτω προτείνεται η διαδικασία με την οποία ένας προϊστάμενος πρέπει να αντιμετωπίζει ένα πρόγραμμα μέτρων απόδοσης. Προτείνεται λοιπόν ο προϊστάμενος να:

- 1.** εξηγεί τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας και να δημιουργεί κατάλληλο θετικό κλίμα,
- 2.** παρουσιάζει και αναλύει τα δικά του μέτρα απόδοσης που έχουν ήδη εγκριθεί,
- 3.** επισημαίνει τις κύριες υπευθυνότητες του υφισταμένου σε συσχετισμό με την περιγραφή θέσεως εργασίας που είναι αυτονόητο ότι υπάρχει,
- 4.** συζητεί και συμφωνεί με τον υφιστάμενο για τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης πάνω στην κάθε υπευθυνότητα,
- 5.** ζητεί από τον υφιστάμενο να προτείνει τα ποσοτικά, ποιοτικά, χρονικά ή κοστολογικά μεγέθη, αν κατά τη γνώμη του αντιπροσωπεύουν αποδεκτή απόδοση για την αμέσως επόμενη περίοδο,

6. ανασκοπεί, διαπραγματεύεται, αναθεωρεί και τελικά αποδέχεται ένα συγκεκριμένο μέτρο έστω και για μία δοκιμαστική περίοδο,
7. αξιολογεί την απόδοση, συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα με το μέτρο απόδοσης στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου,
8. ζητεί από τον υφιστάμενο του να προτείνει τροποποιήσεις στο αρχικό μέτρο απόδοσης υπό το φως της εμπειρίας της δοκιμαστικής περιόδου,
9. συζητεί, αναθεωρεί και αποδέχεται νέα μέτρα απόδοσης για την προσεχή περίοδο.

Συμπερασματικά, από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι ο σκοπός της ύπαρξης των μέτρων απόδοσης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας στελεχών και κατ'επέκταση, της αποτελεσματικότητας της εταιρείας με τους εξής τρόπους:

- με τον εκ των προτέρων ακριβή προσδιορισμό της έννοιας καλή δουλειά,
- με τον έγκαιρο εντοπισμό μη ικανοποιητικής απόδοσης σε οποιοδήποτε τομέα δραστηριοτήτων,
- με τη δημιουργία κλίματος δίκαιης μεταχείρισης,
- με την ύπαρξη μεθόδων μέτρησης των επιτευγμάτων από το ίδιο το στέλεχος, παρέχοντας του έτσι την ευκαιρία για δικαίωση και υπερηφάνεια.

(βλ. παράρτημα : παράδειγμα με μέτρα απόδοσης/ Σκουλάς Α. , Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων , σελ. 135)

2.7 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων (αυξήσεις αμοιβών- προαγωγές)

Είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τους εργαζομένους του. Πραγματοποιείται λοιπόν μια συνέντευξη μεταξύ τους από την οποία συγκρίνονται τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο υπάλληλος σε σχέση με τους στόχους που είχαν προτείνει οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις προσυμφωνημένες συνθήκες των μέτρων απόδοσης και τις υπευθυνότητες της θέσης του. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του υφισταμένου, ο προϊστάμενος οφείλει να αναγνωρίσει τα επιτεύγματα του εργαζομένου αλλά και να επισημαίνει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Αφού γίνει η σύγκριση της απόδοσης του υπαλλήλου/υφισταμένου με τους προσυμφωνημένους στόχους, θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποια μορφή βαθμολόγησης, ξεκινώντας από τα γενικά χαρακτηριστικά, όπως συμπεριφορά και διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου στο χώρο εργασίας,

αξιοπιστία, δημιουργικότητα, ομαδικότητα και κλιμακώνοντας στα ειδικά, όπως γνώση της δουλειάς, οργανωτικά προσόντα, ικανότητα για εκχώρηση αρμοδιοτήτων χωρίς να χάνει τον έλεγχο, τις προθεσμίες κλπ. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας επιλέγεται το πλάνο για τη βελτίωση της απόδοσης και την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου. Πρωταρχικός στόχος της αξιολόγησης είναι η λήψη αποφάσεων για προαγωγές, αυξήσεις, μεταθέσεις και απολύσεις .(<http://www.remaco.gr> - Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Έκδοση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια τεχνική διοίκηση προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά η ανάπτυξη της, για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη, θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης, θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και έτσι, παρέχει στον εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.
- 2) Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζομένου, αναγνωρίζει την καλή απόδοση, ασκεί κριτική στην κακή απόδοση, διορθώνει τα λάθη, αντιμετωπίζει τις δυσκολίες που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία.
- 3) Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του αξιολογούμενου, τη στάση του απέναντι στην εργασία και στα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες .
- 4) Συνάντηση του προϊσταμένου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει, να συζητήσει, να συμβουλευτεί και να ακούσει τους διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
- 5) Χρησιμοποίηση της επίσημης αξιολόγησης από άλλα άτομα, που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης κλπ
- 6) Διαδικασία αναθεώρησης από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο για κάθε αποτέλεσμα αξιολόγησης που τελεί υπό αμφισβήτηση

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού:

- Εντοπίζονται τα αδύνατα και ισχυρά σημεία των εργαζομένων, επιβραβεύονται οι υπάλληλοι για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης τους δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία υστερούν,
- Ενημερώνονται και συμβουλευονται οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρεία. Αυτή η ενέργειά αποσκοπεί στην ανύψωση του ηθικού των υπαλλήλων ενός οργανισμού ή επιχείρησης, αφού όλοι εκτιμούν το προσωπικό ενδιαφέρον που τους δείχνουν,
- Αναγνωρίζονται τα άτομα που είναι έτοιμα για προαγωγή,
- Καθορίζεται το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο,
- Να γνωρίσουμε περισσότερο τους υπαλλήλους μας και να συνειδητοποιήσουμε βαθύτερα την ευθύνη μας για την ανάπτυξη τους,
- Οι οργανισμοί-επιχειρήσεις γνωρίζουν καλύτερα το προσωπικό τους ώστε να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τα προσόντα τους εφαρμόζοντας ως αρχή «το σωστό άτομο στην σωστή θέση»,
- Αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του, πριν αναγκαστούν να προβούν σε πειθαρχικές ή άλλες κυρώσεις που δεν βοηθούν ούτε την εταιρεία ούτε τον εργαζόμενο.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Παράλληλα με τους πολλούς σκοπούς που εξυπηρετεί η αξιολόγηση προσωπικού, υπάρχουν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλοι όσοι ασχολούνται με την εφαρμογή της. Το πρώτο θέμα που προκύπτει προς εξέταση είναι ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας «απόδοση εργασίας». Παρόλο που η απόδοση εργασίας των ατόμων είναι συνάρτηση των ικανοτήτων τους, της προσπάθειας που καταβάλλουν, καθώς και των ευκαιριών και των μέσων που τους παρέχονται, η εκτίμησή της αφορά το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μία δραστηριότητα που τελείται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα άλλο ουσιαστικό πρόβλημα είναι η αδυναμία ορισμένων ανθρώπων να δεχθούν οποιασδήποτε μορφής κριτική. Οι θετικές αξιολογήσεις μπορούν να συζητηθούν ευρέως,

ενώ αντίθετα τα αδύνατα σημεία στην απόδοση του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συζητηθούν με τον ίδιο, χωρίς να προκληθούν τυχόν έντονες αντιδράσεις εκ μέρους του. Σημαντικό λάθος επίσης, που μπορεί να προκύψει κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η ιδιαίτερη έμφαση που μπορεί να δοθεί στα προσωπικά χαρακτηριστικά, χωρίς όμως αυτά να αποτελούν την βάση της αξιολόγησης αντί στην αποδοτικότητα του εργαζομένου. Τέλος, θα ήταν καλό να λαμβάνονταν σοβαρά υπόψιν ότι οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά του εργαζομένου θα εμφανιστεί μόνο όταν γίνουν στους εργαζομένους κάποιες παρατηρήσεις και διορθώσεις, αμέσως μετά την αξιολόγηση. Δεν θα πρέπει όμως να μεσολαβήσει μεγάλο χρονικό διάστημα, γιατί ίσως έτσι περάσουν αρκετοί μήνες χωρίς να βελτιωθεί απολύτως τίποτα.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ: Αρκετά πριν από την συνέντευξη είναι καλό να διατεθεί ο απαραίτητος χρόνος για την συμπλήρωση αυτού του εντύπου, χρησιμοποιώντας και σημειώσεις που είχαν κρατήσει κατά τη διάρκεια του υπό κρίση έτους. Για να εξασφαλισθεί η αντικειμενικότητα της διαδικασίας, είναι απαραίτητο να καταγραφούν τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα που παρήγαγε ο αξιολογούμενος, σε σύγκριση με τα προσυμφωνημένα μέτρα απόδοσης σε μορφή πίνακα αν είναι δυνατόν. Είναι απαραίτητο να διατεθεί όλος ο απαραίτητος χρόνος για τη συλλογή και καταγραφή όλων των μετρήσιμων μεγεθών. Έπειτα ο προϊστάμενος καταγράφει τα επιτευχθέντα αποτελέσματα σε σύγκριση με τους προσυμφωνημένους προσωπικούς στόχους του αξιολογούμενου υφιστάμενου. Πραγματοποιείται έλεγχος της προόδου που σημειώθηκε σε στόχους όπως η εκπαίδευση των υφισταμένων του αξιολογούμενου, καθώς και η πρόοδος που έκανε ο ίδιος ο αξιολογούμενος στην προσωπική του ανάπτυξη.

Βέβαια η αποτελεσματικότητα που θα έχει ένα ηγετικό στέλεχος βασίζεται στα ατομικά του χαρακτηριστικά. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών μέσα στην επιχείρηση είναι πολυδιάστατος και ιδιαίτερης σημασίας.

Αναλαμβάνουν να λειτουργούν ως σύμβουλοι, αξιολογητές απόδοσης και παράγοντες αναφοράς για όλους τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Τα ηγετικά στελέχη για να είναι αποτελεσματικά στην καθοδήγηση των εργαζομένων θα πρέπει να έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως:

- Σε ποιο βαθμό είναι δραστήριοι,
- Σε ποιο βαθμό είναι αποκεντρωτικοί και όχι συγκεντρωτικοί,

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

- Σε ποιο βαθμό θέλουν να λειτουργήσουν συμβουλευτικά και δημοκρατικά,
- Σε ποιο βαθμό επιδίδονται στην πρόληψη των κρίσεων,
- Σε ποιο βαθμό επιδίδονται κατά προτεραιότητα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και όχι στην ενασχόληση με διαδικασίες και κανονισμούς.

Επομένως η συνολική αξιολόγηση της αποδοτικότητας ενός στελέχους είναι η σύνοψη δηλαδή η συνολική εκτίμηση των παραγόντων που αναφέρθηκαν σε αυτή την παράγραφο. Η βαθμολόγηση αυτή έχει καθοριστικό ρόλο για αυξήσεις ή ένταξη στον πίνακα προακτέων στελεχών. Στην περίπτωση που η βαθμολογία είναι οριακή-μη ικανοποιητική εκλαμβάνεται ως προειδοποιητικό σήμα. Ο υπάλληλος αυτός τίθεται υπό προθεσμία (60 - 90 ημερών) για να βελτιώσει την απόδοσή του. Εάν παρά τις καταβαλλόμενες προσπάθειες δεν έχει επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση, οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται είναι η απόλυση ή η μετακίνηση του σε άλλη θέση στην οποία ίσως να ταιριάζει καλύτερα στα προσόντα, τις γνώσεις και τις ικανότητες του αξιολογούμενου.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ: Για υπαλλήλους της βάσης της ιεραρχίας προτείνουμε τη χρήση ενός διαφορετικού εντύπου αξιολόγησης που ανταποκρίνεται περισσότερο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των θέσεων που αυτοί κατέχουν. Για ένα τέτοιο υπάλληλο λοιπόν (π.χ. γραμματέα, καταχωρητή στοιχείων, σερβιτόρο, υπάλληλο αποθήκης) που έχει ουσιαστικά ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ευθύνης η προσέγγιση της αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετική. Η αξιολόγηση τους επικεντρώνεται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως προσαρμοστικότητα, συνεργασία, πρωτοβουλία, ακρίβεια στην προσέλευση κ.λ.π. .

ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Πριν από τη συνέντευξη:

- ✘ Εξασφαλίστε ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές κατά τη διάρκεια της συζήτησής σας με τον αξιολογούμενο,
- ✘ Αφιερώστε αρκετό χρόνο για την αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου και φροντίστε να μην αισθανθεί ότι βιάζεστε. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι πολύ σπουδαία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη,
- ✘ Δώστε στον εργαζόμενο ένα κοινό έντυπο αξιολόγησης πριν από τη συνάντησή σας ώστε να προετοιμαστεί για τη συνέντευξη που θα καθορίσετε από κοινού.

Μετά από τη συνέντευξη:

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

- ✘ Κάντε μια ανασκόπηση στην αξιολόγηση του εργαζομένου για να διασφαλίσετε ότι όλα τα στοιχεία και τα γεγονότα είναι ακριβή και να επιβεβαιωθεί η κοινή αντίληψη για τα θέματα που συζητήθηκαν,
- ✘ Προσπαθήστε να καλύψετε τα κενά που μπορεί να δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. (βλ. παράρτημα: έκθεση αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλου, Ανοικτό Ελληνικό Πανεπιστήμιο)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Νίκος Ε. Σκουλάς – Κυριακή Π. Οικονομάκη, *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, 1^η Έκδοση*
- Νίκος Β. Βιταντζάκης, παρουσίαση με θέμα: Ποιότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινο Δυναμικό Ποιότητας ; Ηράκλειο Κρήτης , 20 Νοεμβρίου 2006
- <http://www.pi-schools.gr>
- <http://www.remaco.gr>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης, καθώς διαπιστώνεται όλο και περισσότερο το γεγονός ότι οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα, θεωρώντας την ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Από την άλλη, καθώς οι επιχειρήσεις βλέπουν αυτή την στροφή των καταναλωτών προσπαθούν να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις αυτές. Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Καθώς ο ρόλος της ποιότητας έχει καταστεί απόλυτα αναγκαίος και σαφής από τις επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μία από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Οι εργαζόμενοι γίνονται γνώστες και υποστηρικτές των οραμάτων της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα κινητοποιούνται προς την επίτευξη των στόχων της.

Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός των εργαζομένων, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα που αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον εργασίας και όχι υποταγής. Επίσης απαιτεί την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στους σκοπούς του οργανισμού καθώς και την ανάπτυξη πολιτικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρησης αποτελεσματικότητας.

Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στρέφουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο παράγοντα. Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις του μέλλοντος να είναι σε θέση, αξιοποιώντας την τεχνολογία, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς τους, προβάλλεται περισσότερο από ποτέ η ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων που εμπλέκονται στην επιχειρηματική διαδικασία. Οι εν λόγω άνθρωποι δεν είναι άλλοι πέρα από τους εργαζόμενους και τους πελάτες. Συμπερασματικά,

θα λέγαμε λοιπόν πως μια επιχείρηση, αν θέλει να είναι ανταγωνιστική, καλείται να κατέχει ολοκληρωμένες λύσεις που να στοχεύουν στη διοίκηση των πελατών της.

Όσον αφορά την Ελλάδα και άλλες χώρες (σε μικρότερο όμως βαθμό) έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις περισσότερες προσπάθειες της διοίκησης για προγράμματα που έχουν σαν στόχο τους την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Φυσικά η αντίδραση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για τη βελτίωση κάποιου δείκτη απόδοσης θα ωφελήσει κυρίως την ιδιοκτησία της επιχείρησης ή τα διοικητικά στελέχη με τα οποία και δεν ταυτίζονται. Αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να μην παίρνουν στα σοβαρά τις παραινήσεις για μεγαλύτερη συμμετοχή σε μια κοινή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Επομένως ο κυνισμός και η αδιαφορία για συμμετοχή των εργαζομένων είναι δύο πολύ σοβαροί ανασταλτικοί παράγοντες για το μάνατζμεντ ποιότητας. Για να αντιμετωπισθεί αυτό το πρόβλημα θα επικαλεστούμε την βοήθεια της διοίκησης. Είναι πλέον αποδεκτό ότι το κύριο βάρος της ευθύνης για την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων το έχει η διοίκηση, αφού από τις δικές της επιλογές και πρακτικές θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό ο τρόπος αντίδρασης των εργαζομένων. Από την άλλη, είναι φυσιολογικό οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τα προγράμματα της διοίκησης που έχουν ως στόχο την ποιότητα, διότι δεν έχουν διδαχθεί πουθενά την έννοια της ποιότητας. Η ποιότητα είναι κάτι άγνωστο για αυτούς και δεν είναι προετοιμασμένοι να την εφαρμόσουν. Συμπερασματικά, θα ήταν καλό να θεσμοθετηθούν προγράμματα σπουδών που να διαμορφώνουν χαρακτήρες, νοοτροπίες και συμπεριφορές ποιότητας. Έτσι τα άτομα θα γνωρίζουν επακριβώς το τι είναι ποιότητα, θα την επιζητούν και θα θέλουν να την εφαρμόζουν και στον επαγγελματικό τους χώρο, αφού θα είναι άλλωστε τα μελλοντικά στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που παρουσιάζεται στα πλαίσια αυτής της εργασίας, έχει ως βασικό στόχο: Ο κατάλληλος άνθρωπος να βρεθεί στη σωστή θέση, με τα κατάλληλα προσόντα, τον απαραίτητο χρόνο και με ελάχιστο κόστος. Το κλειδί της ανταγωνιστικότητας σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της νέας αγοράς, να στηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και αν ικανοποιείται από την ίδια την επιχείρηση- οργανισμό. Επομένως ο νέος τρόπος μάνατζμεντ που βασίζεται

στις αρχές της ποιότητας με το να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει και να βελτιώσει το προσωπικό του, καταφέρνει να πραγματοποιεί τους στόχους της επιχείρησης και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλωστε η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- ΒΑΚΑΛΑΣ Ι. / ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ. , *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (τόμος γ)* , Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών
- ΒΙΤΑΝΤΖΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ, Παρουσίαση με θέμα: Ποιότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινο Δυναμικό Ποιότητας ; , Ηράκλειο-Κρήτης 20 Νοεμβρίου 2006.
- ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ Ν. , *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* , Β Έκδοση , 2005
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. , *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα 1992
- ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Σ. , *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού*, Αθήνα 1982
- ΜΠΟΧΩΡΗΣ Γ. , *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος* , τόμος Α, Πάτρα 2003, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- ΣΚΟΥΛΑΣ ΝΙΚΟΣ Ε.- ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ ΚΥΡΙΑΚΗ Π. , *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Ε' Έκδοση .
- ΣΠΑΝΟΣ Α. , *Ολική Ποιότητα* , Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1993
- ΣΠΑΝΟΣ Α. , *Πως Παράγονται και Παρέχονται Αποτελεσματικά Υπηρεσίες Ποιότητας* , (Υπηρεσίες Ποιότητας) , Εκδόσεις Γαλαίος .
- PAUL J. , *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*, Κλειδάριθμος 1998

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET:

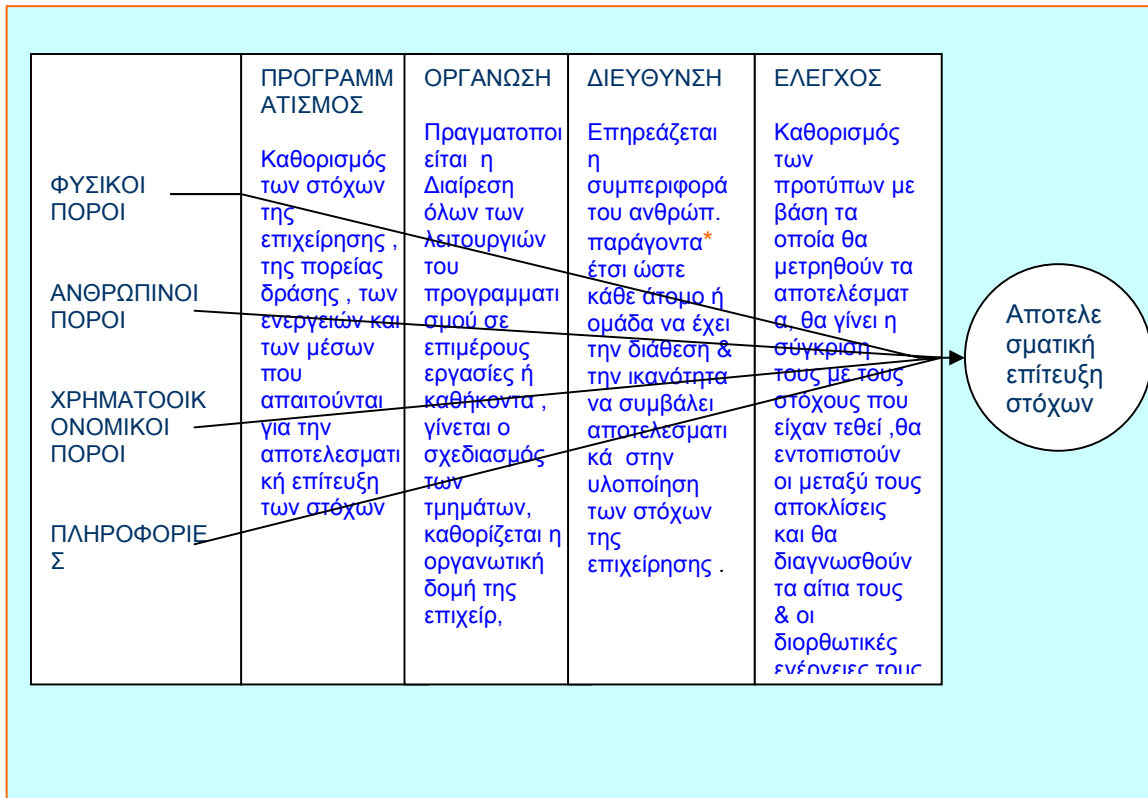
- <http://www.logistics.tuc.gr>
- <http://www.Google.gr> : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- <http://www.elot.gr>
- <http://www.remaco.gr>
- <http://www.enthesis.net> : (άρθρα) 1) Οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 2)Οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, 3)Ανθρώπινο δυναμικό και οικονομική ανάπτυξη
- <http://www.pi-schools.gr>

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- ΒΟΓΙΑΤΗΣ Γ. , *Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, τόμος Γ΄* (Οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά) , ΔΕΟ 40 Γ΄ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο .
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ Δ.Κ - ΝΑ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ , *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Β Έκδοση 1998 , Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ ΕΥΓ
- ΒΟΥΖΑΣ Φ. ,«Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας βελτίωσης ποιότητας », *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 108-109, Β ΄-Γ΄ 2002, σελ 285-30
- ΦΡΕΝΤΕΡΙΚ ΧΕΡΤΖΜΠΕΡΓΚ, *Εργασία και η φύση του ανθρώπου*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΗΜΑ 1: διαδικασία του μανάτζμεντ (Μπουράντα Δημητρίου Κ./ Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων/ σελ. 59)

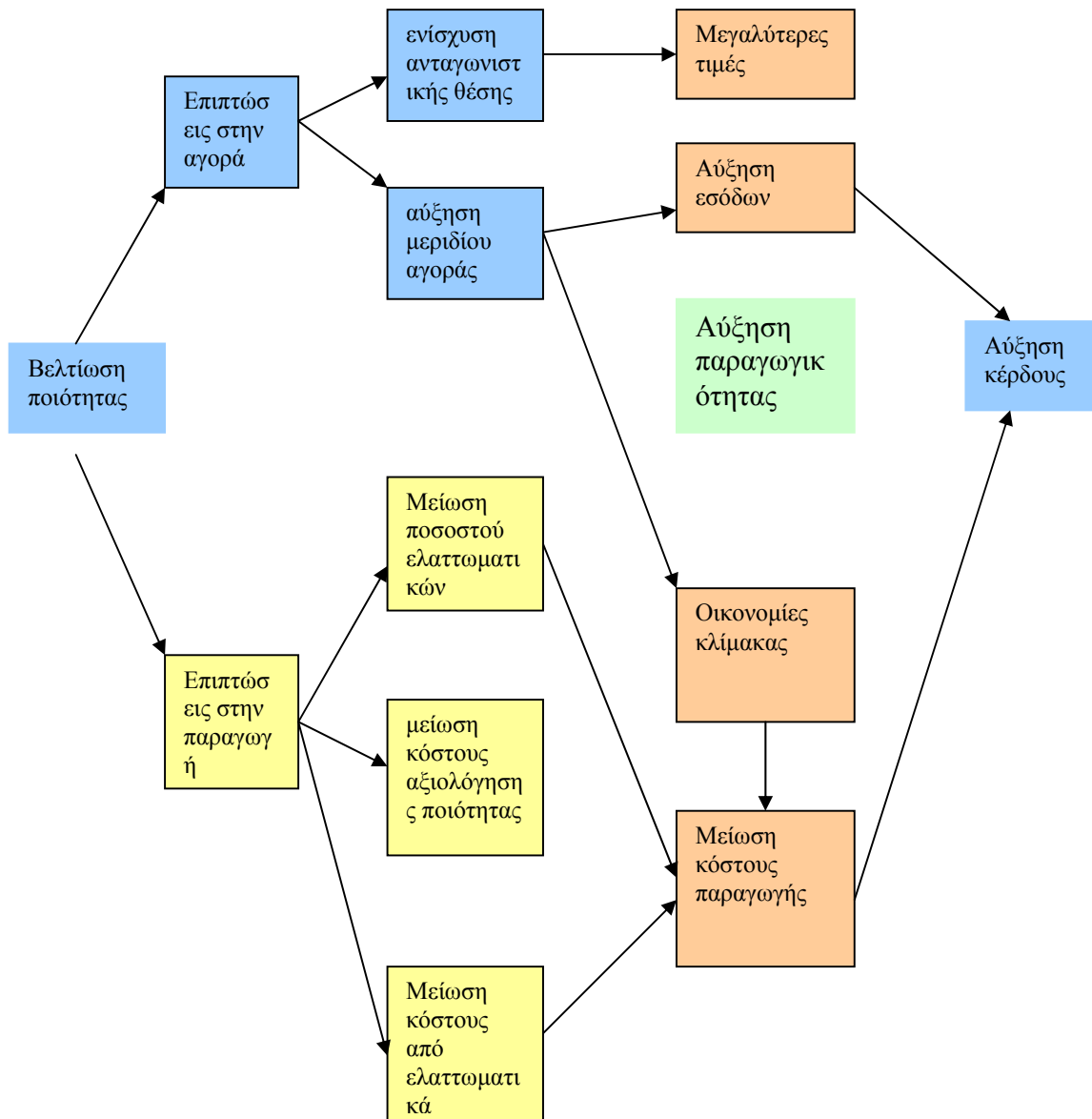


* (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση, επικοινωνία κ.λ.π.).

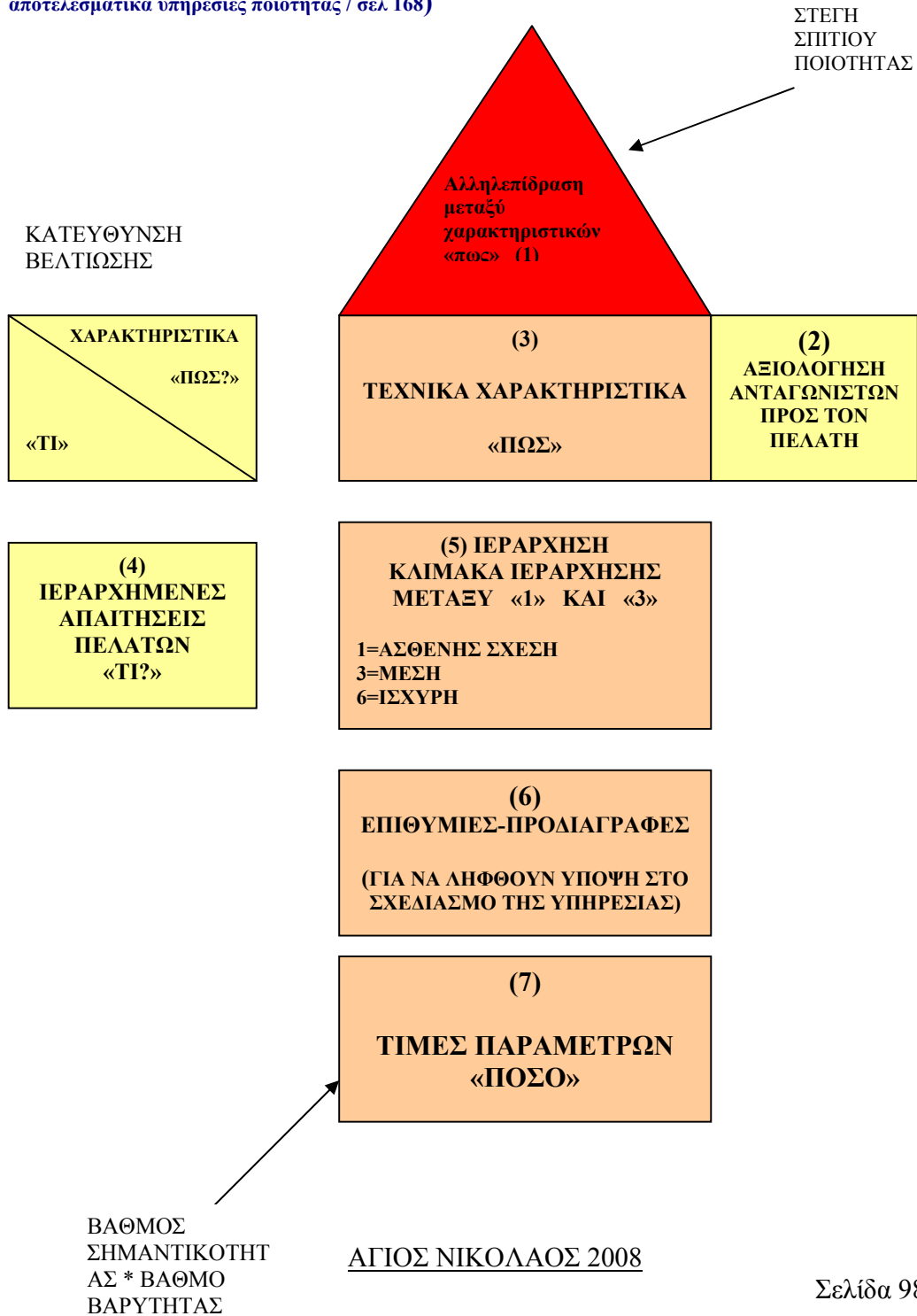
ΣΧΗΜΑ 2:αποτελεσματικός τρόπος ιεράρχησης της διοίκησης (Μπουράντα Δημητρίου Κ./ Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων/ σελ. 59)

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΔΟΠ
ΠΡΩΤΗ	<i>κόστος</i>	<i>ποιότητα</i>
ΔΕΥΤΕΡΗ	<i>έγκαιρη παράδοση</i>	<i>Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης</i>
ΤΡΙΤΗ	<i>ποιότητα</i>	<i>Κόστος</i>

ΣΧΗΜΑ 3: η στρατηγική σημασία της ποιότητας : (Δεσβιτωίτης/ Διοίκηση ολικής Ποιότητας/
σελ. 23)



ΣΧΗΜΑ 4: Το σπίτι της ποιότητας (ΑΔΠ) (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ. 168)



ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ/ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (ISO 9000) ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕQA) (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 136)

ΕQA
(ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)

- Ευρωπαϊκό
- Ιδανική ποιότητα
- Ποιότητα του «καλύτερου στο είδος του»
- Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το σύστημα
- Έμφαση σε συμμετοχή και συνεχή βελτίωση
- Αποκλειστικό: 3 νικητές το χρόνο
- Αυστηρά κριτήρια
- Ικανοποίηση πελατών
 - Συνεχής μείωση κόστους
 - Ικανοποίηση προσωπικού
 - Μείωση κόστους
 - Συνεχής Βελτίωση
- Ο ανταγωνισμός είναι το μέτρο σύγκρισης
- Συνεχής βελτίωση σχέσης κόστους/ απόδοσης
- Πρόληψη

ΠΡΟΤΥΠΟ
ISO 9000

- Ευρωπαϊκό-Διεθνές
- Ποιότητα κοινού παρανομαστή
- Εφικτή ποιότητα
- Ανοικτό σε όλους
- Πιστοποιείται
- Γενικά κριτήρια
- Ικανοποίηση πελατών
- Η βελτίωση υπηρεσιών η συνεχής ικανοποίηση προσωπικού και η μείωση κόστους δεν τονίζονται
- Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών.

(Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 136-137)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

Με θεώρηση Διασφάλισης Ποιότητας , η διαδικασία έκδοσης αποζημίωσης από μια ασφαλιστική εταιρεία:

- θα καταγραφεί
- θα δημιουργηθούν οδηγίες και τυποποίηση κάθε περίπτωσης κάθε περίπτωσης , ώστε να τηρούνται κάθε φορά οι συμβατικές δεσμεύσεις της εταιρείας προς τους πελάτες . Με άλλα λόγια , εάν η εταιρεία υπόσχεται να εκδίδει επιταγές αποζημιώσεων εντός 10 ημερών από τη λήψη των αναγκαίων δικαιολογητικών, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας θα διασφαλίσει ότι αυτή η δέσμευση θα τηρείται.

Με θεώρηση Ολικής Ποιότητας η διαδικασία:

- θα αποτυπωθεί

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ : ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

- Θα βελτιωθεί με τεχνικές βελτίωσης διαδικασιών ή ανασχεδιασμού και με κριτήριο την απόδοση των ανταγωνιστών στη βελτίωση αυτή, θα ληφθούν υπόψη η γνώμη των πελατών και του προσωπικού, μετρημένη με ειδικά ερωτηματολόγια, panels ή άλλες μεθόδους
- Οι απαιτήσεις των πελατών θα «μεταφραστούν» σε προδιαγραφές, διαδικασίες ή τροποποιήσεις διαδικασιών
- Η όλη προσπάθεια θα υλοποιηθεί με συμμετοχή του προσωπικού και ομάδες «επικέντρωσης στον πελάτη» όπου οι εμπειρίες και οι γνώσεις του προσωπικού θα αξιοποιηθούν και θα αναγνωριστούν .
- Θα ληφθεί υπόψη το κόστος παραγωγής του επιθυμητού αποτελέσματος και θα καταβληθεί προσπάθεια περιορισμού του, χωρίς ταυτόχρονη μείωση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών

Ανεξάρτητα από την προσέγγιση που θα επιλεγεί, η υιοθέτηση πρότυπων διασφάλισης ή μοντέλων ποιότητας , εξελίσσεται σε μια ανάγκη για τον έλεγχο ή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 64-65)

ΕΝΤΥΠΟ 1

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

(βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με πελάτες και προμηθευτές, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1-μη ικανοποιητικά έως 5-άριστα)

Στις σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους
2. Παρακολουθώ και μετρώ τα λάθη των προμηθευτών μου. Τους ενημερώνω τακτικά και δημιουργώ μαζί τους πρόγραμμα βελτίωσης , το οποίο αναθεωρούμε από κοινού
3. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα
4. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάση αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου . Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια.
5. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παραδίδω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου.
6. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί ιδιαίτερα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχουμε.

ΕΝΤΥΠΟ 2

Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

(Βαθμολογήστε από 1-πολύ κακή έως 5-άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ
2. Μιλώ στον πελάτη με το όνομά του
3. Είμαι προσιτός
4. Είμαι ευχάριστος
5. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια
6. Γνωρίζω πότε πρέπει να ζητήσω βοήθεια
7. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται
8. Αναγνωρίζω τους άλλους
9. Δίνω Χρήσιμες Πληροφορίες
10. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω
11. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική
12. Λύνω προβλήματα γρήγορα και χωρίς να τα παίρνω προσωπικά
13. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών
14. Κοιτώ τον πελάτη στα μάτια
15. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει
16. Δείχνω κατανόηση
17. Δεν διακόπτω τον πελάτη
18. Ρωτώ τον πελάτη και του δίνω την ευκαιρία να σχολιάσει
19. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες
20. Προσπαθώ να ερμηνεύσω όχι ότι ακούω αλλά ότι πραγματικά θέλει ο πελάτης
21. Συνοψίζω ότι άκουσα
22. Σέβομαι το θυμό του πελάτη
23. \Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά
24. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση
25. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης
26. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις
27. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος
28. Έρχομαι σε επαφή με τους κατάλληλους ανθρώπους
29. Ενημερώνω την εταιρεία μου για οτιδήποτε θεωρώ αξιόλογο
30. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα.
31. Σέβομαι το περιβάλλον
32. Ενημερώνω την διοίκηση για θέματα όπου θίγεται το περιβάλλον
33. Εξηγώ τα προβλήματα στους πελάτες και τους ευχαριστώ για την υπομονή τους
34. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη
35. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για τη βελτίωση της εργασίας μου

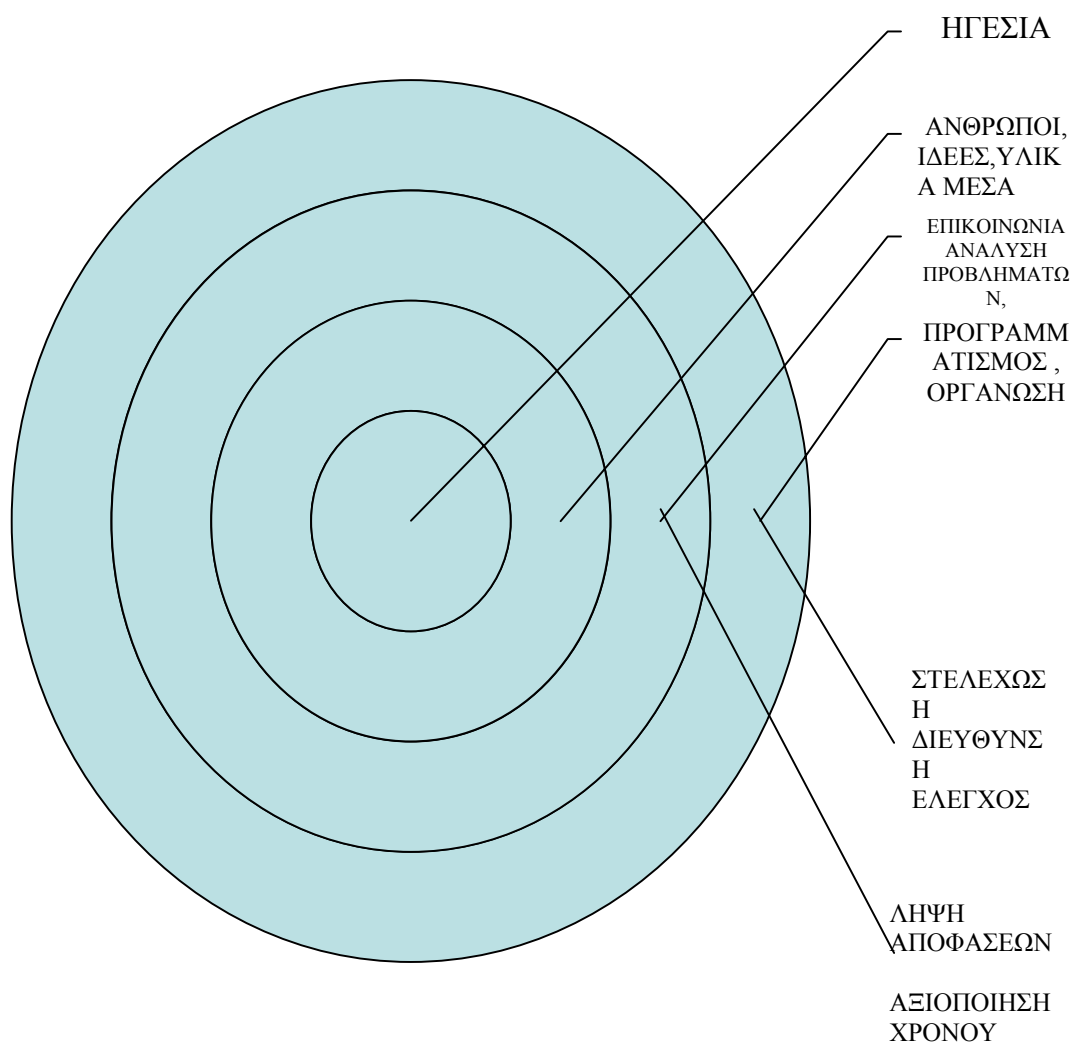
36. Γνωρίζω τι περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και πότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση
37. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλαγώ με ένα δύσκολο άτομο
38. Προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου , σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι .

ΣΧΗΜΑ 5 : ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

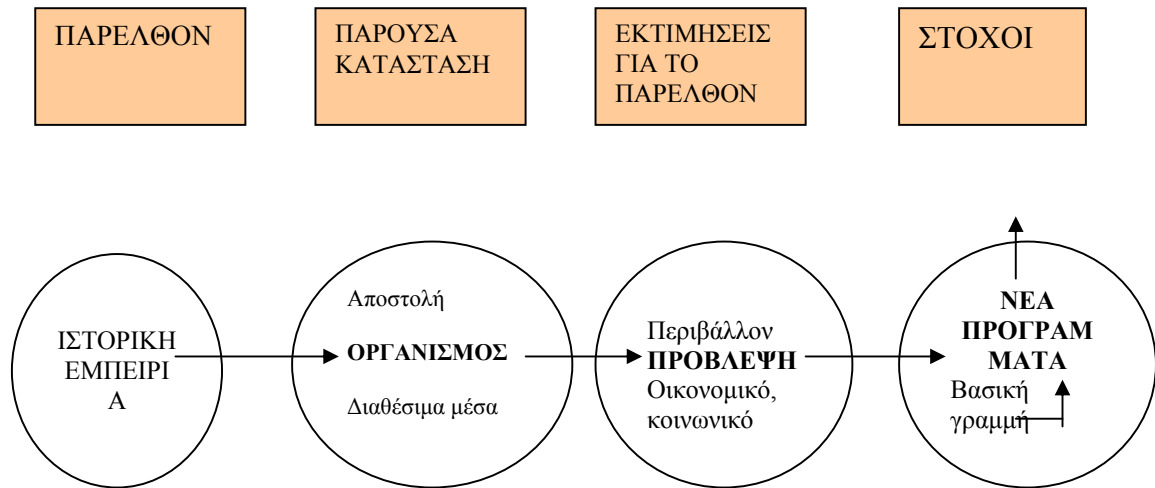
Ε.Ο.Α. (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 41)



ΣΧΗΜΑ 6 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Σκουλάς Νίκος / Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων/ σελ 161)



ΣΧΗΜΑ 7: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (Σκουλάς Νίκος / Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων/ σελ. 163)



ΣΧΗΜΑ 8 : ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

(Σκουλάς Νίκος / Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων/ σελ. 175)

(Στο παρακάτω σχήμα αναγράφονται 10 υποκινητικού παράγοντες. Το πείραμα που μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι να δοθεί και να συμπληρωθεί αυτή η κατάσταση από τους εργαζομένους και τα ηγετικά στελέχη, βάζοντας σε σειρά προτίμησης αυτούς τους παράγοντες. Μετά την συμπλήρωση της κατάστασης θα εκπλαγούμε από τα αποτελέσματα λόγω της διαφορετικότητας (διαφορετική οπτική γωνία, άλλα συμφέροντα και ανησυχίες κλπ) που υπάρχει στους εργαζομένους και τα ηγετικά στελέχη.

<ul style="list-style-type: none"> ✘ Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων ✘ Ενδιαφέρουσα εργασία ✘ Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια ✘ Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα ✘ Καλές συνθήκες εργασίας ✘ Προαγωγή και ανάπτυξη στο πλαίσιο της δουλειάς ✘ Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά ✘ Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων ✘ Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα απολυθούν ✘ Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες 	<ul style="list-style-type: none"> (ασφάλεια) (εγώ) (φυσική) (ασφάλεια κοινωνική) (ασφάλεια) (εγώ) (αυτοολοκλήρωση) (εγώ) (ασφάλεια) (κοινωνική-εγώ)
---	--

► ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ. ΕΙΝΑΙ ΑΡΑΓΕ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ;

Ένας από τους υπαλλήλους μας, για μια αρκετά μακρά περίοδο χρόνου, δείχνει προκλητική αδιαφορία και ανευθυνότητα, τόσο στην προσέλευση όσο και στην εκτέλεση των καθηκόντων του, και αυτό αντανακλάται στα αποτελέσματά του που, επιεικώς, κρίνονται πενιχρά. Η εικόνα του μεταξύ των συναδέλφων του είναι πολύ αρνητική και αυτό του έχει γίνει γνωστό, προφορικά, κατά καιρούς. Η διοίκηση της εταιρείας, απηυδισμένη και ανησυχούσα μήπως η μη επιβολή κυρώσεων επηρεάσει το κλίμα για τους άλλους υπαλλήλους, τον απολύει.

Λογική, αν όχι αναπόφευκτη, ενέργεια; Ας το δούμε. Ο υπάλληλος προσφεύγει στη δικαιοσύνη και, ύστερα από δικαστικό αγώνα κάποιας διάρκειας, κερδίζει, επιδικάζοντας στην εταιρεία τις αποδοχές του αναδρομικά, από τότε που απολύθηκε, ενώ η εταιρεία επιβαρύνεται με τα δικαστικά έξοδα, τις δαπάνες των δικηγόρων του και των δικηγόρων της και της επιβάλλεται να επαναπροσλάβει τον υπάλληλο στην προτέρα του θέση.

Ας προσθέσουμε την κατασπατάληση πολλών ημερών παραγωγικής ενέργειας της διοίκησης, το άγχος, την αποσταθεροποιητική επίδραση αυτής της διαδικασίας και, τελικά, την υπονόμευση του κύρους της και της ικανότητάς της να ασκήσει διοίκηση.

Άδικο; Βεβαίως! Και όμως είναι ένα σύνηθες φαινόμενο στο οποίο πολλές επιχειρήσεις έχουν οδυνηρή πείρα.

Όσο και αν μας εξοργίζει η αδικία που διαπράττεται εις βάρος της επιχείρησης, αν προσπαθήσουμε να τη δούμε από τη σκοπιά του κρίνοντος δικαστή, θα καταλήξουμε στην ίδια μ' εκείνον απόφαση.

Δεν αναφερόμαστε στην προδιάθεση που υπάρχει υπέρ του αδύνατου μέρους της διένεξης, του εργαζομένου, στην τάση εξισορρόπησης της άνισης σχέσης εξουσίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Είναι πολύ απλό: στην Επιθεώρηση Εργασίας και, πολύ περισσότερο, στα εργατικά δικαστήρια, τίποτε δεν θεωρείται δεδομένο ή προφανές. Ό,τι ελέγχθη και ό,τι συμφωνήθηκε δεν ισχύει, εκτός αν αυτό έχει διατυπωθεί γραπτώς και τεκμηριωθεί με υπογραφές.

Εμείς πιστεύουμε, ναι, χωρίς καμιά επιφύλαξη, αν είχαν προνοηθεί κάποια βασικά πράγματα.

► ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το παράδειγμα που μόλις αναφέραμε, από μόνο του, δικαιολογεί την ανάγκη, για κάθε επιχείρηση και για κάθε οργανισμό, να δημιουργήσει ένα «Εγχειρίδιο Υπαλλήλου», αν και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι τόσα πολλά που δικαιολογούν πλήρως τον κόπο και την ελάχιστη δαπάνη που αυτό συνεπάγεται.

Αν ρωτήσουμε έναν ιδιοκτήτη ή διευθυντή μικρής ή μεσαίας, αλλά και μεγάλης επιχείρησης, ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά, σίγουρα θα μας πει πως ένα απ' αυτά, ίσως το πιο κρίσιμο, είναι οι σχέσεις με το προσωπικό.

Σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές στην κοινωνία, με πολλούς εργαζόμενους άγαμους γονείς, με τους δύο συζύγους να επιδιώκουν ο καθένας τη δική του καριέρα, με σοβαρά κοινωνικά προβλήματα στο χώρο της δουλειάς (οινόπνευμα, ναρκωτικά κ.λπ.), με συχνές και απρόβλεπτες αλλαγές στην εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία, το εργασιακό τοπίο παρουσιάζει μια πρωτοφανή ρευστότητα, περιπλέκοντας τις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου.

Σ' αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφαλείς, φοβούμενοι την αυθαίρετη άσκηση της εξουσίας του εργοδότη εις βάρος τους, ενώ οι εργοδότες αντιδρούν στις θεμιτές ή, κατά τη γνώμη τους, αθέμιτες διεκδικήσεις των εργαζομένων. Συχνά γινόμαστε μάρτυρες αφοριστικών αποστροφών εργοδοτών του τύπου «οι εργαζόμενοι δεν θέλουν πια να δουλέψουν - ξέρουν μόνο να ζητάνε» και άλλα συναφή.

Αυτά μπορεί να είναι ή να μην είναι σωστά. Ασφαλώς είναι, όμως, συμπτώματα μιας σύγχυσης που επικρατεί πάνω στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο πλευρών, αλλά και των προθέσεων της μίας έναντι της άλλης.

Μια διαφορετική σχέση, βασισμένη στη συνεννόηση, στη συναίνεση, σε μια κοινή αντίληψη για τα εργασιακά θέματα, ασφαλώς θα συνέβαλλε σε μια βελτιωμένη παραγωγικότητα, ποιοτική και ποσοτική, αλλά και σε μια βελτιωμένη κατάσταση για τον εργαζόμενο, μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αίσθημα ασφάλειας και προσωπικής δικαίωσης, απόρροια σεβασμού της προσωπικότητάς του, των φιλοδοξιών του και αναγνώρισης της προσφοράς του στην επιχείρηση.

Μερικές προτάσεις που κάναμε σε προηγούμενα κεφάλαια, όπως η περιγραφή θέσης εργασίας, τα μέτρα απόδοσης, η αξιολόγηση μετρήσιμων αποτελεσμάτων, βοηθούν να δημιουργηθεί ένα κλίμα κατανόησης και εμπιστοσύνης με βάση αμοιβαίως αποδεκτά αντικειμενικά κριτήρια. Δεν αρκούν, όμως, αυτά.

Χρειάζεται ξεκάθαρη και πλήρης επικοινωνία για να εξαλειφθούν όλες οι ασά-

φειες στις σχέσεις διοίκησης και προσωπικού, στο πνεύμα της λαϊκής ρήσης «οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους».

Σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και αποδέχονται τους όρους του παιχνιδιού, νιώθουν ασφαλείς και δημιουργικοί. Σ' αυτό το περιβάλλον όλοι βγαίνουν κερδισμένοι.

Στην επιδίωξη αυτού του στόχου, το «Εγχειρίδιο Υπαλλήλου» προσφέρεται ως πολύτιμο εργαλείο στα χέρια επιχειρηματιών και διευθυντικών στελεχών, όλων των επιχειρήσεων, μεγάλων, μεσαίων και μικρών. Μπορεί και συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση των πιθανοτήτων συγκρούσεων και νομικών εμπλοκών, στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Πέραν των γενικών αυτών επιχειρημάτων που προβάλαμε, προκειμένου να θεμελιώσουμε την αναγκαιότητα ενός «**Εγχειρίδιου Υπαλλήλου**», υπάρχουν ορισμένα οφέλη που προκύπτουν από τη συγγραφή και τη χρήση του.

Ένα Εγχειρίδιο Υπαλλήλου

- **Απελευθερώνει πολύτιμο χρόνο** που μπορούμε να αφιερώσουμε πιο αποδοτικά στη λειτουργία της επιχείρησης. Ο χρόνος που διαθέτουμε για να παρέχουμε εξηγήσεις πάνω στους κανόνες λειτουργίας ή να λύνουμε παρεξηγήσεις που προέρχονται από κενά πληροφόρησης, δεν είναι παραγωγικός.
- **Ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο προσφυγών** και εμπλοκών με την Επιθεώρηση Εργασίας και τα εργατικά δικαστήρια. **Οι καλές προθέσεις της διοίκησης δεν επαρκούν** για την εμπέδωση συνθηκών αποτροπής αντιδικιών και συνεπαγόμενων παρεμβολών κρατικής εξουσίας και δικαστικής αρχής. **Απαιτείται γραπτή και ξεκάθαρη διατύπωση πολιτικής και κανόνων** που υπακούουν στην εργατική νομοθεσία καθώς και συμπεριφορά εναρμονισμένη με το πνεύμα τους.
- **Ερμηνεύεται** από τους εργαζομένους **ως ένδειξη του ειλικρινούς ενδιαφέροντος** που έχουμε γι' αυτούς, καθώς δεσμευόμαστε απέναντί τους με κανόνες λειτουργίας και συμπεριφοράς που είναι αποδεκτοί και σεβαστοί από διοίκηση και υπαλλήλους.
- Αποτελεί ένα **σημαντικό μέσον επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους**. Είναι χρήσιμο στον προσανατολισμό, την ενημέρωση και την εξοικείωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, πάνω στους στόχους και τις λειτουργίες της, καθώς και τις προσδοκίες της από τους εργαζομένους. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούν το εγχειρίδιο ως στρατηγικό μέσο καθορισμού της εταιρικής ταυτότητας και δημιουργίας πνεύματος ομαδικότητας.

Αν αναλογιστούμε το κόστος που ενέχει η μη ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου και τους κινδύνους για την επιχείρηση, σε συνεκτίμηση με τα οφέλη, η απόφαση για τη δημιουργία του είναι σχετικά εύκολη.

Είναι μία χρυσή ευκαιρία να επανεξεταστούν οι ισχύουσες διαδικασίες και κανόνες.

Με τη λήψη της απόφασης για τη συγγραφή Εγχειριδίου Υπαλλήλου είναι καλό να αναληφθούν άμεσες πρωτοβουλίες. Η ύπαρξη διαδικασιών και κανόνων που έχουν καθιερωθεί και λειτουργούν άτυπα, πρέπει να θεωρείται δεδομένη, από άποψη αποτελεσματικότητας και σχετικότητας με την τρέχουσα πραγματικότητα και να καταγραφούν **ως επίσημα εγκεκριμένες διαδικασίες και κανόνες** που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όσο γίνεται πιο ξεκάθαρα.

Σ' αυτή τη φάση, δεν χρειάζεται να μας απασχολήσει η δομή του εγχειριδίου. Αυτό θα έρθει με τη σειρά του.

► ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ;

Αναφέρουμε ενδεικτικά, εντελώς σημειολογικά, κάποια από τα στοιχεία που, κατά τη γνώμη μας πρέπει να περιλαμβάνει ένα Εγχειρίδιο Υπαλλήλου.

- Στην εισαγωγή του, την ταυτότητα της επιχείρησης.
- Το όραμά της, την ιστορία της, τη φιλοσοφία της έναντι των πελατών της, του προσωπικού της και του κοινωνικού συνόλου, την πολιτική που ακολουθεί, τους στόχους και τη στρατηγική της.
- Δήλωση ότι το εγχειρίδιο δεν αποτελεί σύμβαση εργασίας.
- Πολιτική προσλήψεων, περίοδο δοκιμασίας νέων υπαλλήλων (ανεξάρτητα από τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας που αφορούν στη συνήθη αποζημίωση).
- Ώρες προσέλευσης και παρουσίας, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, προσωπική συμπεριφορά, πολιτική απολύσεων.
- Περιγραφή εργασίας, μέτρα απόδοσης, αξιολόγηση αποτελεσμάτων.
- Πέραν των προβλεπομένων από την εργατική νομοθεσία, πολιτική αμοιβών και προαγωγών, παροχές, άδειες με ή άνευ αποδοχών, ασφαλιστική κάλυψη (ιατρική, νοσοκομειακή και φαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικές παροχές κ.λπ.).

Το Εγχειρίδιο, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι γραμμένο σε απλή, κατανοητή γλώσσα, με μικρές φράσεις. Καθώς συγγράφουμε το Εγχειρίδιο είναι ανάγκη να έχουμε πλήρη συνείδηση του γεγονότος πως **ό,τι περιλαμβάνει, δεσμεύει πρώτα εμάς**. Αν αγνοήσουμε αυτή τη λεπτομέρεια, μπορεί να μας προκύψουν δυσάρεστες εκπλήξεις.

Με την κατάλληλη διατύπωση, μπορούμε και πρέπει να διατηρήσουμε το δικαίωμα να επιφέρουμε τροποποιήσεις που θα υπαγορεύουν οι εκάστοτε εξελίξεις.

Για να είναι εύχρηστο το «Εγχειρίδιο Υπαλλήλου» πρέπει να ξεκινά με Πίνακα Περιεχομένων. Είναι καλό να έχει τέτοια δομή που θα επιτρέψει την αναθεώρησή του χωρίς μεγάλο κόστος. Μπορεί ίσως να είναι σε μέγεθος μικρής ατζέντας, με ελάσματα που θα φιλοξενούν διάτρητες σελίδες για να μπορούν να αντικαθίστανται. Μία καλή πρόνοια.

Για ευνόητους λόγους, το όνομα της εταιρείας και η ημερομηνία έκδοσης πρέπει να είναι τυπωμένα σε κάθε σελίδα.

Η τεκμηρίωση της παράδοσης του Εγχειριδίου στους υπαλλήλους, ένα προς ένα, είναι κρίσιμης σημασίας.

Αυτό πρέπει να γίνεται «επί αποδείξει». Κάθε υπάλληλος που παραλαμβάνει το προσωπικό του εγχειρίδιο, υπογράφει ειδικό έντυπο παραλαβής, το οποίο φυλάσσεται στον ατομικό του φάκελο.

Κάθε τροποποίηση ή προσθήκη εκτυπώνεται εις διπλούν για κάθε υπάλληλο, ο οποίος υπογράφει το ένα, βεβαιώνοντας έτσι την παραλαβή.

Οφείλουμε να κάνουμε την εξής σημαντική διευκρίνιση: **δεν είμαστε νομικοί και δεν παρέχουμε νομικές συμβουλές**. Πριν εκτυπωθεί και διανεμηθεί το Εγχειρίδιο Υπαλλήλου, για τη δική σας προστασία, συμβουλευτείτε ειδικό σε εργασιακά θέματα δικηγόρο.

Χρειάζεται, όμως, προσοχή, να μη λάβει το κείμενο νομικίστικο ύφος, αλλοιώνοντας έτσι την πραγματική πρόθεση της διοίκησης, που είναι η καλή επικοινωνία, η δημιουργία καλών σχέσεων, σε θετικό πνεύμα συνεργασίας και επιδίωξης κοινών στόχων, προς αμοιβαίο όφελος.

Θεωρούμε απαραίτητο να κάνουμε ορισμένες επισημάνσεις σχετικά με κάποια, κρίσιμης σημασίας, εδάφιά του, προκειμένου να γίνει κατανοητή η χρησιμότητά τους αλλά και η αξιοποίησή τους να γίνεται πιο αποτελεσματικά:

Δέσμευση εμπιστευτικότητας:

Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις που δεν θα υποστούν βλαπτικές συνέπειες, σε περίπτωση που ορισμένες πληροφορίες διαρρεύσουν σε άτομα εκτός εταιρείας.

ας και ιδιαίτερα στον ανταγωνισμό. Καταστάσεις πελατών, κοστολόγια, συμφωνίες με προμηθευτές ή πελάτες, το business plan, η στρατηγική marketing, φόρμουλες, λεπτομέρειες για νέα προϊόντα και άλλες τέτοιες πληροφορίες, είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και χρήζουν προστασίας.

Η ανάληψη δέσμευσης εμπιστευτικότητας, εκ μέρους όλων των υπαλλήλων, ιδιαίτερα όμως εκείνων που κατέχουν τις σημαντικές πληροφορίες, μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου διαρροής. Η Δήλωση Εμπιστευτικότητας, αφού υπογραφεί από τον υπάλληλο, φυλάσσεται στον προσωπικό του φάκελο. Η δήλωση αυτή πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο που έχει ο υπάλληλος στα χέρια του ως υπενθύμιση της πολιτικής της εταιρείας αλλά και της σημασίας της.

Σεξουαλική παρενόχληση:

Το θέμα αυτό, αν και υπαρκτό στους χώρους εργασίας, πρόσφατα μόνο άρχισε να αποσπά την προσοχή της κοινωνίας και των δικαστηρίων, υπόσχεται δε να αναδειχθεί σε μείζον θέμα κατά τα προσεχή έτη, όπως εξάλλου έχει συμβεί σε πολλές χώρες του δυτικού κόσμου κατά το πρόσφατο παρελθόν.

Στην αντίληψη όλων μας έχουν υποπέσει φαινόμενα εκμετάλλευσης της σχέσης εξάρτησης εκ μέρους προϊσταμένων, προκειμένου να αποσπάσουν τη σεξουαλική «εύνοια» υπαλλήλων που υποκύπτουν, από φόβο μήπως χάσουν τη δουλειά τους την οποία έχουν ανάγκη, ή προσδοκώντας ανταλλάγματα με τη μορφή αυξήσεων στις αποδοχές, θετικών αξιολογήσεων, προαγωγών, κ.λπ.

Λόγω της σοβαρότητας του θέματος, όπως τουλάχιστον το εκλαμβάνουμε εμείς, έχουμε αφιερώσει ειδικό κεφάλαιο στο Β' Μέρος αυτού του βιβλίου, του οποίου την ανάγνωση συνιστούμε.

Για την προστασία όλων των εργαζομένων, αλλά και της ίδιας της εταιρείας καθώς και για την εμπέδωση κλίματος ασφάλειας και ισότιμης μεταχείρισης στο προσωπικό, συνιστούμε να περιληφθεί μια κατηγορηματική δήλωση στο Εγχειρίδιο Υπαλλήλου (όπως αυτή που περιέχει το Υπόδειγμα) που δεν αφήνει καμία αμφιβολία για τη στάση της εταιρείας σ' αυτό το σημαντικό θέμα.

Παράλληλη απασχόληση:

Δεν είναι ασυνήθιστο το φαινόμενο, πολλοί υπάλληλοι να συμπληρώνουν το εισόδημά τους με δεύτερη εργασία.

Για τον υπάλληλο πλήρους απασχόλησης, δεν θα πρέπει να επιτρέπεται να καταναλίσκει την ενεργητικότητά του σε δεύτερη δουλειά, σε βαθμό που να μειώνεται η παραγωγικότητά του στη δική μας επιχείρηση.

ίδιο τον εργαζόμενο και την Επιθεώρηση Εργασίας αλλά και, τελικά, και το δικαστήριο, αν χρειαστεί.

Η καταγραφή των κανόνων συμπεριφοράς που προσδοκά η επιχείρηση από τα στελέχη και τους υπαλλήλους της, όσο πιο συγκεκριμένα γίνεται, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση για να αφηθεί στην τύχη.

Στο Υπόδειγμα του Εγχειριδίου Υπαλλήλου παρουσιάζουμε, ενδεικτικά, μια άποψη για το πώς μπορούν να διατυπωθούν αυτοί οι κανόνες. Το τι θα περιλάβετε, βέβαια, είναι δική σας υπόθεση, σε σχέση πάντα με τις αρχές, τη φιλοσοφία, τους στόχους και την εργασιακή κουλτούρα της δικής σας επιχείρησης.

Οποσδήποτε, συνιστούμε να ζητήσετε τη γνώμη του περί τα εργατικά θέματα δικηγόρου σας, πριν εκτυπώσετε και παραδώσετε το Εγχειρίδιο με τους Κανόνες Συμπεριφοράς στον κάθε υπάλληλό σας, παίρνοντας βέβαια και την υπογραφή του.

Προειδοποίηση υπαλλήλου για συμμόρφωση:

Στην πρώτη παράγραφο της εισαγωγής στο Εγχειρίδιο Υπαλλήλου, παρουσιάσαμε ένα υποθετικό αλλά όχι ασυνήθιστο παράδειγμα προβλήματος που αντιμετωπίζουμε, όταν δεν παρέχουμε στους υπαλλήλους μας σταδιακή, αντικειμενική ενημέρωση, σχετικά με την απόδοσή τους αλλά και τη συμπεριφορά τους στη δουλειά.

Ο υπάλληλος που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μας, από άποψη παραγωγικότητας, ή που δεν συμπεριφέρεται ικανοποιητικά, έχει ανάγκη να το γνωρίζει και να του δίνεται η ευκαιρία να βελτιωθεί, καθώς και να ενημερώνεται για τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης.

Για το σκοπό αυτό μας προσφέρονται δύο μέσα:

- Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσμάτων (βλ. σχετικό κεφάλαιο στο Α' Μέρος του βιβλίου) και
- το έντυπο προειδοποίησης υπαλλήλου για συμμόρφωση στο τέλος του Εγχειριδίου Υπαλλήλου.

Και τα δύο αυτά μέσα βοηθούν τον υπάλληλο να συνειδητοποιήσει την ανεπάρκειά του και του δίνουν την ευκαιρία να βελτιωθεί. Αν, παρ' ελπίδα, οι θετικές μας προσπάθειες δεν φέρουν αποτέλεσμα και χρειαστεί να καταλήξουμε στο έσχατο μέσο - στην απόλυση - προστατευόμεθα από πιθανή προσφυγή του στην Επιθεώρηση Εργασίας ή στα εργατικά δικαστήρια.

Έχοντας δεσμευτεί με την υπογραφή του σ' αυτά τα έντυπα, πιθανότατα δεν θα το αποτολμήσει, αλλά και αν το κάνει, μάλλον δεν θα βρει ευήκοα ώτα.

(Υπόδειγμα)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ: **Διευθυντής Καταστήματος Τροφίμων (supermarket)**

ΚΑΤΟΧΟΣ ΘΕΣΗΣ:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ:

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ:

ΣΚΟΠΟΣ

Ο Διευθυντής Καταστήματος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των οικονομικών στόχων (πωλήσεις, μεικτό κέρδος, έλεγχος δαπανών) σε συνδυασμό με την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των αναγκών της πελατείας. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης στα στελέχη και στο σύνολο του προσωπικού του καταστήματος και τη φροντίδα για την ομαλή λειτουργία του καταστήματος.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Πωλήσεις Καταστήματος Προηγούμενου Έτους
- Προϋπολογισμός Πωλήσεων Τρέχοντος Έτους
- Προϋπολογισμός Εξόδων Καταστήματος
- Εξοδα Προσωπικού Καταστήματος
- Αριθμός Υφισταμένων
-
-
-

ΔΟΜΗ / ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ

Ο Διευθυντής Καταστήματος αναφέρεται στον Επιθεωρητή Καταστημάτων στον οποίο επίσης αναφέρονται όλοι οι Υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων.

Στον Διευθυντή αναφέρονται ο/η Αναπληρωτής/τρια Διευθυντής/τρια. Στο Δι-

ευθυντή επίσης αναφέρονται οι Υπεύθυνοι των Τμημάτων Delicatessen, Τυποποιημένων Προϊόντων, Ταμείων, Κρεοπωλείου, Οπωροπωλείου, Παραλαβής και Μηχανοργάνωσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Διευθυντής Καταστήματος είναι υπεύθυνος για τον βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του καταστήματος και για την προώθηση των πωλήσεων.

Επίσης, ελέγχει τις δαπάνες των γενικών εξόδων του καταστήματος, φροντίζει για τον σωστό προγραμματισμό και αξιοποίηση του χρόνου εργασίας του προσωπικού και παρακολουθεί την αύξηση του μεικτού κέρδους.

Η εκπαίδευση των στελεχών και των υπαλλήλων του καταστήματος - αφού εντοπιστούν οι ανάγκες και ενημερωθεί το Κέντρο Εκπαίδευσης - καθώς και η αξιοποίηση του προσωπικού, ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αλλά και η προσωπική τους ανάπτυξη, είναι μερικές ακόμα φροντίδες του Διευθυντή του Καταστήματος. Ακόμα, η εκπαίδευση δύο ατόμων που θα μπορούν να λειτουργούν ως αντικαταστάτες του, είναι δική του ευθύνη.

Θα πρέπει να υπάρχει η ενεργός συμμετοχή του στις προσλήψεις του προσωπικού του καταστήματος, σε συνεργασία με τον/την Προϊστάμενο/η Προσλήψεων και τον/την Επιθεωρητή/τρια Καταστημάτων. Στη συνέχεια αναλαμβάνει την παρουσίαση του νεοπροσληφθέντος και την πλήρη ενημέρωσή του για την τακτική του καταστήματος.

Βασικό του καθήκον είναι η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού του καταστήματος με σκοπό την προαγωγή, μεταφορά ή/και απόλυσή του (σε περίπτωση που κριθεί ακατάλληλο, σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων και τους Επιθεωρητές Καταστημάτων).

Ο Διευθυντής Καταστήματος θα πρέπει να φροντίζει για την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τα καινούργια προϊόντα και σε τη συνεργασία με τους Επιθεωρητές και τους Υπεύθυνους Τμημάτων να εφαρμόζει τα προγράμματα προβολών και διαφήμισης του Τμήματος Marketing. Επίσης, θα πρέπει να καθοδηγεί το προσωπικό όλων των τμημάτων στις λειτουργικές διαδικασίες του καταστήματος και την πλήρη ενημέρωσή του σε τυχόν προβλήματα του καταστήματος.

Ο ίδιος φροντίζει για τον ορθό προγραμματισμό των παραγγελιών, την έγκαιρη μεταβίβαση της παραγγελίας και την έγκαιρη παραλαβή της από τις κεντρικές αποθήκες ή τους προμηθευτές.

Ο Διευθυντής Καταστήματος μεριμνά για τη γενική εμφάνιση του καταστήματος, την εμφάνιση, καθαριότητα και υγιεινή του προσωπικού, το χειρισμό παραπόνων των πελατών, την ταχεία εξυπηρέτησή τους στα ταμεία, την πρόληψη ατυχημάτων

στο χώρο του καταστήματος και την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του καταστήματος.

Επίσης, ο Διευθυντής Καταστήματος θα πρέπει να έχει την ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση και επίλυση διαφόρων εκτάκτων προβλημάτων.

ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Συμβάλλει στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα της εταιρείας με τον καθορισμό των στόχων του καταστήματος και την παρακολούθηση αυτών.

Επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων του καταστήματος με τη φροντίδα του για τη σταθερή ύπαρξη ποικιλίας. Επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων με τη φροντίδα και αξιοποίηση του προγράμματος marketing που προτείνει το Τμήμα Marketing.

Επιτυγχάνει επίσης την αύξηση των πωλήσεων, με φροντίδα για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη, εφαρμογή διαδικασιών χειρισμού παραπόνων του πελάτη και διασφάλιση γρήγορης εξυπηρέτησης στα επιμέρους τμήματα και ταμεία.

Επιτυγχάνει τη μεγιστοποίηση του μεικτού κέρδους με την εφαρμογή συστήματος ελέγχου των παραλαβών και των τιμολογίων και με την εφαρμογή συστήματος ελέγχου αποθεμάτων και φθοράς των προϊόντων σε συνεργασία με τους υπεύθυνους τμημάτων.

Επιτυγχάνει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος με την εφαρμογή συστήματος ελέγχου των λειτουργικών δαπανών (Ο.Τ.Ε., Δ.Ε.Η., υλικά συσκευασίας, κ.α.) και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού πάνω στον σημαντικό ρόλο της μείωσης των συγκεκριμένων δαπανών.

Επιδιώκει τη μείωση των δαπανών και τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα του προσωπικού με τον προγραμματισμό των ανθρωποωρών και την πρόσληψη ατόμων μερικής απασχόλησης. Ταυτόχρονα φροντίζει για την ελαχιστοποίηση της κινητικότητας του προσωπικού με την παροχή δυνατοτήτων προαγωγής και ανάπτυξης.

Διασφαλίζει τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του καταστήματος με την ανάπτυξη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση προβλημάτων, την αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση των δαπανών.

Συμβάλλει στην ατομική ανάπτυξη του προσωπικού με την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και την περαιτέρω εκπαίδευση και προαγωγή του, ενώ φροντίζει και για την προσωπική του επιμόρφωση και ανάπτυξη σε τεχνικές μάνατζμεντ αλλά και εξοικείωση με νέες τεχνολογίες.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Όνομ/ον υπαλλήλου:

Μισθολογική κλίμακα:

Ειδικότητα:

Χρόνια υπηρεσίας στη

Τμήμα:

Προϋπηρεσία στη θέση:

Διεύθυνση:

Ημερομηνία:

Όνομ/ον Συντάκτη:

Ι. ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

1. Απόδοση στην ειδικότητά του (Ταχύτητα και ρυθμός, ακρίβεια και προσοχή, πείρα)

1 2 3 4 5

2. Γνώσεις (Γενική μόρφωση και πείρα)

1 2 3 4 5

3. Δημιουργικότητα (Φαντασία, πνεύμα καινοτομίας)

1 2 3 4 5

4. Οργανωτική ικανότητα (Οργάνωση εργασίας, τάξη)

1 2 3 4 5

5. Συναίσθηση ευθύνης (Κατανόηση και ανάληψη ευθυνών, ανταπόκριση προς αυτές)

1 2 3 4 5

6. Αφοσίωση στην Εταιρεία (Αφοσίωση, ενδιαφέρον για τα συμφέροντα και την περιουσία της)

1 2 3 4 5

7. Ενθουσιασμός (Πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα)

1 2 3 4 5

8. Συμπεριφορά (Πειθαρχία, πνεύμα συνεργασίας, εχεμύθεια, τήρηση ωρών εργασίας)

1 2 3 4 5

9. Ηγεσία (Διεύθυνση υφισταμένων, ικανότητα να επιβάλλεται και να γίνεται αγαπητός)

1 2 3 4 5

10. Συμμετοχή στο «Σ.Δ.Β.» (Προτάσεις βελτίωσης, ομαδική εργασία, δέσμευση στο «Σ.Δ.Β.»)

1 2 3 4 5

II. ΓΕΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟ

1. Άριστος (ξεπερνά πάντα τις απαιτήσεις της θέσης)

2. Πολύ καλός (σε πολλά σημεία ξεπερνά τις απαιτήσεις της θέσης)

3. Καλός (ανταποκρίνεται απόλυτα σε όλες τις απαιτήσεις της θέσης)

4. Παραδεκτός (ανταποκρίνεται «όχι πάντοτε» στις απαιτήσεις της θέσης)

5. Ανεπαρκής (προβληματική απόδοση)

III. ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

IV. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

1.

2.

3.

V. ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

1. Έχετε τη γνώμη ότι ο υπάλληλος διαθέτει τα προσόντα για ανώτερη θέση και ποια;

2. Πιστεύετε ότι βρίσκεται σε ανάλογη με τα προσόντα του θέση;

3. Κρίνετε σκόπιμο να μετατεθεί σε άλλη ανάλογη θέση – και ποια;

4. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να απολυθεί;

VI. ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ

1. Θεωρείτε ότι ο υπάλληλος είναι αρκετά εκπαιδευμένος για την τωρινή ειδικότητά του;
2. Κρίνετε ότι του χρειάζεται εκπαίδευση για την τωρινή ειδικότητα;
3. Κρίνετε, σε περίπτωση που προτείνεται για αλλαγή θέσης την εκπαίδευση – και ποια;

Οι πιο πάνω κρίσεις (τμήματα I και II) συζητήθηκαν με τον υπάλληλο.

Υπογραφή αξιολογούμενου:

Υπογραφή Συντάκτη:

Υπογραφή Προϊσταμένου Συντάκτη:

Ημερομηνία:

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

<u>Διεύθυνση</u>	<u>Όνομα αξιολογούμενου</u>	<u>Τίτλος θέσης</u>	<u>Μισθ. κλίμακα</u>	
<u>Ηλικία</u>	<u>Προϋπηρεσία στη</u> Ετη: <u>Προϋπηρεσία στη θέση</u> Ετη:	<u>Άμεσος Προϊστάμενος</u>	<u>Δεύτερος αξιολογητής</u>	<u>Ημερομηνία</u>

I. ΑΠΟΔΟΣΗ

1. Περιγράψτε τη γενική απόδοση και το βαθμό επίτευξης των γενικών και ειδικών στόχων που ανατέθηκαν στον αξιολογούμενο

2. Η κατάταξη της συνολικής απόδοσης του αξιολογούμενου στην εργασία του.

1 2 3 4 5

(βάλτε σε κύκλο την τελική κατηγορία απόδοσης)

12. Επικοινωνία (Ικανότητα να εκφράζεται με συνοχή, σαφήνεια και επαγγελματισμό)

1 2 3 4 5

13. Άλλες ικανότητες

1 2 3 4 5

III. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΜΕΤΑΤΑΞΗ – ΠΡΟΑΓΩΓΗ

1. Εάν πιστεύετε ότι ο εργαζόμενος θα έπρεπε να μείνει στη παρούσα θέση, τι περαιτέρω βελτίωση προτείνετε:	α. Γνώσεις: β. Ικανότητες:
2. Τι πιστεύετε από τα παρακάτω ότι χρειάζεται να κάνουμε: (υπογραμμίστε τα σωστά) α. Αλλαγή θέσης για παραπέρα βελτίωσή του β. Αλλαγή τομέως, θέση πιο κατάλληλη γι αυτόν γ. Προαγωγή μόλις προκύψει δυνατότητα δ. Προαγωγή όχι πριν 3 – 5 χρόνια ε. Απομάκρυνσή του από την Εταιρεία	Σημειώσεις:
3. Τι είδους εκπαίδευση συνιστάται βάσει της παραγράφου (2) για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του.	α. Είδος εκπαίδευσης β. Χρονοδιάγραμμα
4. Απόψεις αξιολογούμενου για την παραπέρα βελτίωσή του και πως πιστεύει να γίνει η εκπαίδευσή του.	

	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟΝ	ΘΕΣΗ	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1 ^{ου} ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ				
2 ^{ου} ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ				

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

(Αναφέρατε σύντομα τα σημεία, τις απόψεις και τις προτάσεις που έθεσε ο εργαζόμενος ως αναφορά την τωρινή εργασία του, την περαιτέρω βελτίωσή του και οποιαδήποτε άλλα σημεία, πάνω στα οποία ο αξιολογούμενος διαφωνεί με τη γραπτή αξιολόγησή του.)

Υπογραφή αξιολογητή:

Υπογραφή αξιολογούμενου:

Ημερομηνία:

ΠΩΣ ΣΥΓΓΡΑΦΟΥΜΕ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ)

ΤΙ ΚΑΝΩ	ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΚΑΝΩ	ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Ενέργειες Ενεργητικό ρήμα + Αντικείμενο	Σκοποί	Μέτρα απόδοσης Θεωρώ ότι έχω ικανοποιητικό αποτέλεσμα, αν.....
1. Οργανώνω προγράμματα προβολών	1.α) Για να αυξηθούν οι πωλήσεις β) με ελεγχόμενο κόστος λειτουργίας	1. α) Οι πωλήσεις στο σύνολο των καταστημάτων θα αυξηθούν κατά 5% πάνω από την παρούσα τάξη για το επόμενο τρίμηνο β) με αύξηση του κόστους διαφήμισης που δεν θα υπερβεί 25 εκατ. δραχμές.
2. Εισάγω νέο σύστημα merchandising προϊόντων τμήματος με αυξημένη ποικιλία κατά 25 νέους κωδικούς.	2.α) Για να αυξήσω τις πωλήσεις και το β) μεικτό κέρδος, γ) ελέγχοντας το κόστος λειτουργίας.	2. α) Οι πωλήσεις προϊόντων του τμήματος θα αυξηθούν από 6.65% επί του συνόλου του καταστήματός μου σε 10.5% β) το μεικτό κέρδος θα αυξηθεί κατά 1,5% γ) και το ποσοστό δαπανών προσωπικού θα παραμείνει στα τρέχοντα επίπεδα (8.25% επί των πωλήσεων του τμήματος).
3. Εφαρμόζω νέο πρόγραμμα συνεντεύξεων υποδοχής και εκπαίδευσης νέων.	3.α) Για να μειωθεί η κινητικότητα των νέων υπαλλήλων β) και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.	3. α) Η κινητικότητα του προσωπικού τον πρώτο χρόνο θα μειωθεί από 35% σε 25%, β) κάθε υπάλληλος αποθήκης θα διακινεί 250 τεμ. την ώρα με μείωση των λαθών κατά 15%, ενώ οι πωλήσεις ανά ανθρωπόωρα θα αυξηθούν κατά 12%
4. Εγκαινιάζω νέο πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών με εντακκή εκπαίδευση (video εγχειρίδια συζητήσεις διαγωνισμοί κ.λπ.)	4.α) Για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση της εξυπηρέτησης β) και η αύξηση των πωλήσεων.	4. α) Η σύνθεση των επιστολών πελατών στο κιβώτιο εισηγήσεων/παραπόνων θα είναι 75% θετικές και 25% επικριτικές, β) οι πωλήσεις στο δεύτερο εξάμηνο εφαρμογής του προγράμματος θα αυξηθούν κατά 2% πάνω από το στόχο.
5. Εισάγω διαδικασία συστηματικού ελέγχου πμολογίων.	5.α) Για να επιτύχω τον εντοπισμό υποχρεώσεων των προμηθευτών και μείωση του κρυφού ελλείμματος β) και την απάλειψη μελλοντικών λαθών.	5. α) Επιστροφή στην εταιρεία τουλάχιστον 45 εκατ. δραχμών από εντοπιζόμενες υπερχρεώσεις στο προσεχές εξάμηνο β) και μείωση των υπερχρεώσεων κατά το ήμισυ στο δεύτερο εξάμηνο.

**ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ**

1. Καθορισμός στόχων
2. Πλάνα ενεργειών για την επίτευξη των στόχων
3. Ενημέρωση στελεχών για τους στόχους και τα πλάνα ενεργειών
4. Συστήματα παρακολούθησης της υλοποίησης στόχων
5. Ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση των στόχων
6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού με σκοπό την υποστήριξη των στόχων
7. Αυτοανάπτυξη (για την ίδια τη διοίκηση)
8. Αναζήτηση και υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και μεθόδων
9. Συνεκτίμηση της ευθύνης της εταιρείας έναντι του κοινωνικού συνόλου

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

A. Εξωγενές περιβάλλον

1. Ο ανταγωνισμός
2. Το πολιτικό κλίμα
3. Οι τεχνολογικές πρόοδοι
4. Η οικονομική συγκυρία
5. Οι περιορισμοί που επιβάλλονται από τη νομοθεσία
6. Οι κοινωνικές πιέσεις

B. Ενδογενές περιβάλλον

1. Αυξανόμενες προσδοκίες
2. Ψυχοκοινωνιολογικές επιδράσεις
3. Εργασιακές σχέσεις
4. Τρόπος διοίκησης
5. Υπάρχουσες καταστάσεις
6. Περιορισμοί που επιβάλλονται από τον ανθρώπινο παράγοντα

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

1. Να αποβλέπει σε ξεκάθαρο στόχο
2. Να περιλαμβάνει σχετικές παραδοχές
3. Να έχει ξεκάθαρα στάδια ενεργειών
4. Να έχουν τακτοποιηθεί οι ενέργειες σε χρονική αλληλουχία
5. Να έχει χρονικά ορόσημα
6. Να προβλέπει τα αναγκαία μέσα (π.χ. προσωπικό, επένδυση, δαπάνες, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, κ.λπ.)

(Για την επίτευξη ενός στόχου είναι πιθανό να απαιτούνται περισσότερα από ένα πλάνα ενεργειών τα οποία θα αναπτυχθούν και θα υλοποιηθούν από διαφορετικά στελέχη διοίκησης)