

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ:
ΠΑΓΚΑΛΑΚΗ ΜΙΧΑΗΛ
ΑΜ:3313

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΟΥΤΕΝΤΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2010

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου Κρήτης. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κουτεντάκη Εμμανουήλ, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του, τη συνεργασία μας καθώς επίσης για την ελευθερία των κινήσεων σχετικά με την εργασία που μου εμπιστεύτηκε από την πρώτη κιόλας στιγμή. Τέλος, ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με μεγάλη προθυμία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που τους ανατέθηκε, για τη συνεργασία και για το χρόνο που αφιέρωσαν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
EXECUTIVE SAMMARY.....	6

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΕΝΙΚΑ

ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	11
1.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	11
1.3. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ.....	14
1.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	15
2.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	15
2.3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	17
2.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	21
3.2. ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	21
3.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	24
4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	25
4.3 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΆΣΚΗΣΗ.....	29
4.4 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	31
5.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	31
5.3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ-ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	32
5.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	33
5.5. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΥΘΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	39
6.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	39
6.3. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	40
6.4. ΒΑΣΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	40
6.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	41
6.6. ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	42
6.7. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
7.1. ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	44
7.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	45
7.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	46
7.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	53
7.5. ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	55
7.6. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	
8.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΧΕΩΝ.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο :ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
9.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΙΕΣ.....	59

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :Η ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
1.1 Η ΣΗΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ.....	62
1.2. ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	63
1.3. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	64
1.4.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	65
1.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	66
1.6. Η ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	66
1.7. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	70

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
1.1.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ.....	72
1.2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	72
1.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	73
1.4.ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
2.1.ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	73
2.2. ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ.....	74
2.3.ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	76
2.4.ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ.....	77
2.5.ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	84
2.6.ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	85
3.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	87

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	91

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κρήτης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο και τον σημαντικότερο παραγωγικό της συντελεστή, για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι μέσω την βιβλιογραφικής ανασκόπησης να γίνει πλήρως κατανοητή η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, τόσο γενικότερα, όσο και ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, μέσω αυτής της ανασκόπησης επιδιώκεται να γίνουν εμφανής οι διαφορές που έχει η λειτουργία αυτή μεταξύ των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επίσης, να καταστεί σαφές το πότε μια μικρομεσαία επιχείρηση οφείλει να προσθέσει στον ενεργητικό της έναν υπεύθυνο προσωπικού. Εν συνεχεία, μέσω του ερευνητικού μέρους της εργασίας όπου θα ερευνηθεί συνολικά μια μικρομεσαία επιχείρηση(case study) , επιδιώκεται να διαπιστωθεί ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που παρακινούν τους εργαζομένους να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους, σε τι βαθμό, καθώς και πόσο ικανοποιημένοι είναι από τους παράγοντες αυτούς στην εργασία τους. Τέλος, σκοπός της έρευνας είναι να αποτελέσει βάση για περαιτέρω ανάλυση της παρακίνησης των εργαζομένων στον συνολικό πλήθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Κρήτης που έχουν τμήμα Προσωπικού, ούτως ώστε να προκύψουν γενικευμένα συμπεράσματα για τον κλάδο.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη αφορά την ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γενικά στις επιχειρήσεις. Η ενότητα αυτή χωρίζεται σε εννέα κεφάλαια στα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, η Προσέλκυση Προσωπικού, η Επιλογή Προσωπικού, η Αξιολόγηση των Εργαζομένων, η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι Αμοιβές και Παροχές, οι Εργασιακές Σχέσεις και τέλος η Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων. Η δεύτερη ενότητα ασχολείται με το πώς έχουν τα πράγματα με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συγκεκριμένα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται κάτω από ποιες προϋποθέσεις μια μικρομεσαία επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει έναν υπεύθυνο Προσωπικού.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο καθορίζονται ο ερευνητικός σκοπός, οι ερευνητικοί στόχοι, οι ερευνητικές υποθέσεις, καθώς επίσης γίνεται και η εξαγωγή του αντιπροσωπευτικού δείγματος που επιλέχθηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω γραφικής απεικόνισης. Δηλαδή παρουσιάζεται το προφίλ της επιχείρησης, το προφίλ των ερωτηθέντων, η ιεράρχηση της σπουδαιότητας των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα πάντα με τους εργαζομένους, ο βαθμός ικανοποίησής τους από τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά, το αν θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία τους έχει σχέση με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού και τέλος το πόσο σημαντική θεωρούν οι εργαζόμενοι την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση. Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

EXECUTIVE SUMMARY

The subject of this dissertation is: Human Resource Management in Small and Medium Enterprises of Crete (HR in SME). Human Resource Management is one of the most important operations of synchronous enterprises, as the employees of a business seem to be the most significant asset and productive factor in attempting to achieve the targets that have been put at the goal setting. The purpose of this project is to make the operation of Human Resource Management understandable through the literature review, both generally in businesses and in small or medium businesses. Furthermore, its ambition is to make clear the differences of Human Resource Management between large and S&m businesses. Also, to make clear when a small or medium enterprise should add a human resource manager in its asset. Additionally, through the research in a small and medium enterprise we are attempting to find out which are the factors that motivate employees to be productive and efficient at their work. Finally, the purpose of the research is to become a basis for further investigation and analysis about the employee motivation at the entire multitude of small and medium enterprises of Crete, in order to successfully make conclusions about the entire industry.

The theoretical part of this project is separated in two units. The first unit is about Human Resource Management generally in businesses. This includes nine chapters that present analytically the Human Resources Planning, the Job Analysis, the Job Description the Recruitment, the Selection, the Performance Appraisal, the Training and Development, the Rewards, the Employment Relations and the Health and security of the employees. The second unit deals with how Human Resource Management is, specifically at the small and medium enterprises. Also, in this chapter is being understood under which circumstances should an S&M business hire a human resource manager.

The research part of this dissertation is consisted by three chapters. On the first chapter we determine the research purpose, the research goals, the research supposes and the export of the representative sample that was selected in order to compose this research. On the second chapter we present the results of the research through graphical presentation. In detail, we present the profile of the business that is selected for the research, the profile of the employees that answered the questionnaires, the hierarchy of the importance of the motivation factors, always according to the employees, the satisfaction degree of the employees for every motivation chapter separately, and whether the employees believe that the satisfaction degree of their work has any connection with the existence of human resource management department in the business. Finally, is being made clear whether the employees consider that the existence of a human resource management department is important for them or not. On the third and final chapter, the conclusions and the proposals that accrue from the analysis of the results are quoted.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΕΝΙΚΑ

ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του. Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού, μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Κατά συνέπεια, οι ανθρωπίνοι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει.

Το ανθρώπινο δυναμικό -οι ανθρωπίνοι πόροι- αναδεικνύονται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κι αυτό γιατί, κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και, τελικά, την επιβίωσή της. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

Ας εξετάσουμε τώρα δύο σύγχρονους ορισμούς για τη ΔΑΠ:

‘Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού’ (French 1994: 4).

‘Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης’ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003: 19).

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή-Μπουραντά(2002:24-25) οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

1. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας:

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα αντιγράφεται εύκολα και θα τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

2. Η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας:

Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη πλευρά, εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη ΔΑΠ. Μια επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Οπωσδήποτε θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων και στελεχών, ενδεχομένως να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών και ούτω καθ' εξής.

3. Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:

Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης έως τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

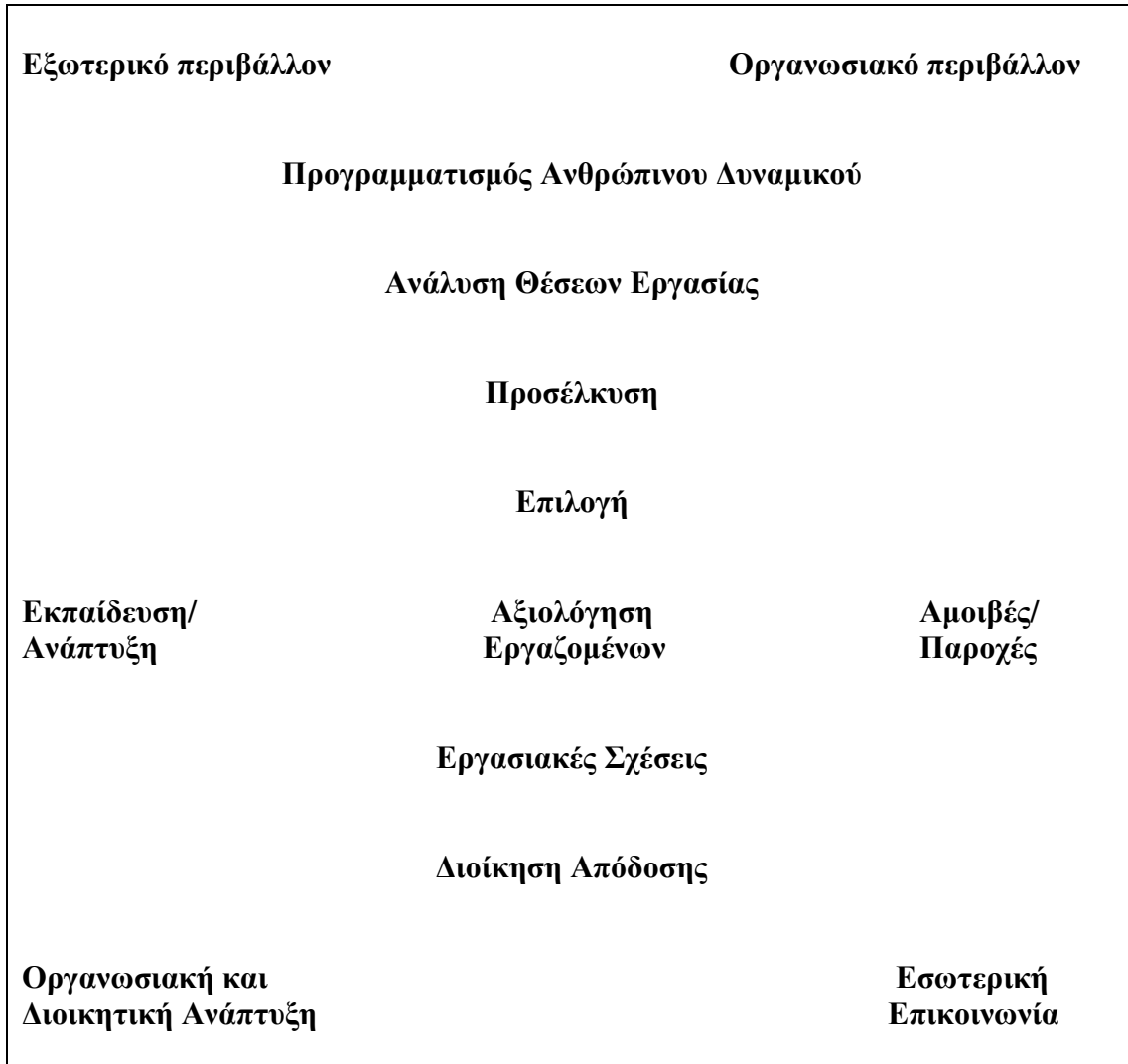
4. Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού:

Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση εργασίας που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

5. Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων:

Ο στόχος αυτός είναι σαφής και κατανοητός καθώς αποτελεί εξ ορισμού το βασικό λόγο ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Οι επιμέρους αρμοδιότητες/δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων απεικονίζονται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1.1. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning):**
Μέσω της διαδικασίας αυτής διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Ο προγραμματισμός βασίζεται στην εξέταση του εξωτερικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την ανάλυση των θέσεων εργασίας.
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description):**
Κατά τη διαδικασία αυτή αναλύονται συστηματικά οι θέσεις εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν κατόπιν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα και ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- **Προσέλκυση (Recruitment):**

Αναφέρεται στην προσέλκυση υποψήφιων για απασχόληση στις διάφορες θέσεις εργασίας. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι για κάθε συγκεκριμένη θέση.

- **Επιλογή (Selection):**

Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

- **Αξιολόγηση (Performance Appraisal):**

Η δραστηριότητα αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του εργαζόμενου και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του –εάν η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development):**

Εδώ αναφερόμαστε στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία.

- **Αμοιβές και Παροχές (Rewards):**

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

- **Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations):**

Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λπ.

- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):**

Όλες οι διαδικασίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιωθεί η απόδοση. Επίσης απώτερος στόχος των διαδικασιών της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης, των αμοιβών, της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):**

Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ, αφορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που εξασφαλίζουν την καλή επικοινωνία της επιχείρησης

με τους εργαζόμενους (επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα άνω). Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και μεταξύ ομάδων των εργαζομένων. Άλλοι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, η διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organisational and Business Development):**

Στο σύγχρονο περιβάλλον η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** **(Human Resources Planning)**

1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας προβλέπονται με συστηματικό τρόπο οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός αυτός θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή της μακροχρόνιες ανάγκες της, ώστε να της εξασφαλίζει το απαραίτητο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό και μάλιστα τη χρονική περίοδο που αυτό χρειάζεται. Προκειμένου λοιπόν να υπολογιστούν οι ανάγκες σε προσωπικό, για να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επιχειρηματικά σχέδια και συνάμα η εξωτερική και εσωτερική αγορά εργασίας, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, όμως όπως αναφέρει ο Armstrong(2000), σε γενικές γραμμές ακολουθείται από τα παρακάτω βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης: μελέτη εξωτερικής αγοράς, επιχειρηματικών σχεδίων και εσωτερικού περιβάλλοντος.
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.
3. Προσδιορισμό αναγκών.
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων.
5. Αξιολόγηση του προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

1.2.1. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας:

Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική, ακόμη και τη διεθνή αγορά εργασίας. Αφού η επιχείρηση καταρτίσει προγράμματα στελέχωσης, πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι καλύτερες πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρώπινων πόρων.

Οι βασικότερες μέθοδοι για την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας αφορούν στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, τη μετανάστευση, την απασχόληση, την εκπαίδευση και την επιχειρηματική δραστηριότητα της κάθε περιοχής που βοηθούν τον υπεύθυνο προγραμματισμού να διατηρεί σαφή εικόνα με την αγορά εργασίας. Η εικόνα αυτή συμπληρώνεται με υποκειμενικές μεθόδους που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή απόψεων στελέχη και εργαζόμενους, καθώς επίσης και η 'Μέθοδος των Δελφών' όπου εφαρμόζεται ως εξής: Μια ομάδα ειδικών καλείται να εκφράσει τις απόψεις της στο συγκεκριμένο ερώτημα (εξελιξείς στην αγορά εργασίας). Το σύνολο των επιμέρους απόψεων, αφού επεξεργαστεί, παρουσιάζεται εκ νέου στους ειδικούς προς σχολιασμό και το τελικό συμπέρασμα προκύπτει από την συνισταμένη των νέων απόψεων.

1.2.2. Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας:

Η εσωτερική αγορά εργασίας βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας. Ο Πραγματισμός Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να διαπιστώσει τις ανάγκες, να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά, καθώς επίσης και τις επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

Πρόβλεψη ζήτησης:

Η πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό βασίζεται στις εκτιμήσεις του Τμήματος ΔΑΠ και στις εκτιμήσεις των ανώτερων στελεχών κάθε τομέα της επιχείρησης. Εδώ θα πρέπει να είναι γνωστά σε όλους η μελλοντική κατεύθυνση, οι στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης για το χρονικό διάστημα που ενδιαφέρει ώστε κάθε στέλεχος να μπορέσει να προβλέψει πως οι κατευθύνσεις αυτές θα επηρεάσουν τον τομέα του οποίου ηγείται και ποιες ενδέχεται να είναι οι ανάγκες του τομέα σε ανθρώπινο δυναμικό.

Πρόβλεψη προσφοράς:

Για την πρόβλεψη της προσφοράς στην εσωτερική αγορά εργασίας είναι δυνατή η χρησιμοποίηση των εξής πρακτικών: Δρ. Παπαστεφανάκης, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

- **Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού:**

Με αυτή τη μέθοδο κατατάσσονται οι εργαζόμενοι ανά λειτουργία, τμήμα, απασχόληση, επίπεδο δεξιοτήτων και είδος προσόντων, συγκροτώντας έτσι ομάδες εργαζομένων, για τις οποίες χρειάζεται να γίνει πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Ο κίνδυνος σε αυτήν την περίπτωση είναι να συγκεντρωθεί υπερβολικά μεγάλος όγκος στοιχείων τα οποία δεν είναι εύχρηστα. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να επιλέγουμε προσεκτικά τις ουσιαστικότερες μεταβλητές βάσει των οποίων θα κατατάξουμε τα δεδομένα (π.χ. ηλικία, εξειδίκευση, επιμόρφωση). Η ανάλυση των εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία τους είναι ένα απαραίτητο εργαλείο γιατί μπορεί να αποτρέψει προβλήματα σχετικά με την απότομη αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, συμφόρηση στις τάξεις προαγωγής ή επικράτηση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων.

- **Ανάλυση των επιπτώσεων από εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές:**

Εκτός από την ανάγκη για προσωπικό που προκύπτει από την αποχώρηση εργαζομένων από την επιχείρηση, παρόμοιο αποτέλεσμα μπορεί να έχει και η μετακίνηση εργαζομένων ενδο-επιχειρησιακά. Συνεπώς, η εκτίμηση της μελλοντικής προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη και αυτόν τον παράγοντα.

- **Προβλέψεις των επιπτώσεων που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας:**

Η εισαγωγή νέων πρακτικών στο σύνολο των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας, στην πολιτική υπερωριών, στη διάρκεια και το χρόνο των διακοπών, καθώς και στις πολιτικές συνταξιοδότησης, μερικής απασχόλησης και βάρδιας, μπορεί να έχουν άμεση επίδραση στην προσφορά εργατικού δυναμικού, στο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.

Μερικές ενδεικτικές τεχνικές που συμβάλλουν στον υπολογισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό είναι οι παρακάτω:

1. **Δείκτης αποχώρησης (turnover index).** Πρόκειται για τον πιο κλασσικό και ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη και μετράει το ποσοστό απώλειας εργαζομένων. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (1 έτος)}}{\text{Μέσος αριθμός εργαζομένων κατά την ίδια περίοδο}}$$

και αυτό επί 100.

Δηλαδή, αν σε μια επιχείρηση αποχώρησαν το τελευταίο έτος 30 εργαζόμενοι από τους 150, ο δείκτης αποχώρησης είναι 20%. Για να δούμε μια εφαρμογή του δείκτη, ας πάρουμε το παράδειγμα ότι η επιχείρηση θέλει να αυξήσει το προσωπικό της από 150 σε 200 εργαζόμενους. Τότε θα πρέπει να κάνει 90 προσλήψεις (50 εργαζόμενοι από την αύξηση και 40 που αναμένεται να αποχωρήσουν από τους 200).

Ένα πρόβλημα με το δείκτη αποχώρησης είναι ότι δεν προσδιορίζει τις συγκεκριμένες πηγές απώλειας εργαζομένων. Για παράδειγμα, αποτυγχάνει να δείξει ποια τμήματα, ειδικότητες, θέσεις εργασίας κλπ. παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ρυθμό αποχωρήσεων, με αποτέλεσμα να παραβλέπονται τα προβλήματα που μπορεί να

υπάρχουν ανά τμήμα, ειδικότητα, θέση εργασίας κλπ. Έτσι, αν υπολογίζεται μόνο ο δείκτης αποχώρησης υπάρχει σημαντικός κίνδυνος να καταλήξει κανείς σε λάθος συμπεράσματα όσον αφορά τις αποχωρήσεις στην επιχείρηση και συνεπώς να ληφθούν λάθος μέτρα για τη μείωση ή αντιμετώπιση του φαινομένου.

2. Ανάλυση διάρκειας απασχόλησης (length of service analysis).

Η ανάλυση αυτή παρουσιάζει το μέσο όρο υπηρεσίας των εργαζομένων που αποχωρούν σε σχέση με όποιες μεταβλητές κρίνουμε σκόπιμες.

3. Ηλικιακή δομή.

Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό ανά θέση, δεδομένου ότι υποδεικνύει που αναμένονται οι περισσότερες αποχωρήσεις εξαιτίας συνταξιοδότησης.

4. Σχέδια διαδοχής.

Ένα από τα πιο συνηθισμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία για τον εντοπισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και των κινήσεων μέσα σε κάθε τμήμα είναι τα σχέδια διαδοχής. Αυτά παρουσιάζουν για κάθε θέση ποιος είναι ο σημερινός κάτοχός της, ποιος αναμένεται να την αναλάβει σε περίπτωση αποχώρησης του παρόντος κατόχου της, την κατάρτιση και την προϋπηρεσία του, καθώς και την ετοιμότητά του να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση.

5. Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα.

Αυτό είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και χρησιμοποιείται ιδιαίτερα κατά τον προγραμματισμό ΔΑΠ. Στο εμπλουτισμένο, όπως και στο απλό οργανόγραμμα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα της επιχείρησης και οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ τους. Επιπλέον, όμως, περιέχονται πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά τμήμα, τα ονόματα των διευθυντών κάθε τμήματος και η ηλικία αυτών, καθώς και τα αντίστοιχα στοιχεία για τους υφιστάμενους καθενός. Με το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα μπορεί κανείς να εντοπίσει σε ποια τμήματα πιθανώς υπάρχει κενό διαδοχής ώστε να προσαρμόσει ανάλογα τον προγραμματισμό. Τόσο το σχέδιο διαδοχής όσο και το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αποτελούν απόρρητα έγγραφα.

1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ:

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης για ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση. Αυτός ο προσδιορισμός βασίζεται, όπως είδαμε παραπάνω, σε μια ευρεία βάση πληροφοριών οι οποίες από την προσεκτική μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων και την ανάλυση της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας. Αφού προβλεφθούν και προσδιοριστούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό, προχωρούμε στο δεύτερο στάδιο του προγραμματισμού, δηλαδή στο σχεδιασμό του προγράμματος κάλυψης αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη και τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

1.4 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ:

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα ποσά που διαθέτει ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τα διάφορα προγράμματα που θέλει να εισάγει, καθώς και οι εκάστοτε ανάγκες στελέχωσης που εντοπίζει η αρχική ανάλυση (ανάγκες προσλήψεων, μετακινήσεων, εκπαίδευσης) επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης. Έτσι, εκτός από το κόστος προσέλκυσης

και εκπαίδευσης θα πρέπει να υπολογίζεται και το κόστος αμοιβών και ασφάλισης, το κόστος μεταθέσεων, οικειοθελούς αποχώρησης ή απόλυσης και αντικατάστασης εργαζομένων. Ορισμένες φορές ο προϋπολογισμός μπορεί να αδυνατεί να καλύψει αυτές τις ανάγκες και η χρηματοδότηση να είναι ελλιπής. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό το Τμήμα ΔΑΠ να δουλεύει σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων του και η συνεργασία αυτή να βασίζεται σε ρεαλιστικές εκτιμήσεις των εσόδων και των εξόδων για τη συγκεκριμένη περίοδο.

1.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Έχοντας ολοκληρώσει τα προαναφερθέντα προκαταρκτικά βήματα οδηγούμαστε στο σχεδιασμό του προγράμματος, το οποίο προκύπτει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Έτσι οι ανάγκες που θα προκύψουν, οι διαθέσιμοι πόροι και οι δυνατές λύσεις που θα εντοπιστούν οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένης επίσης της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο, τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατόν πιο ευέλικτα. Σχέδια δράσης μπορούν να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς δράσης:

- Σχέδια προσλήψεων
- Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας
- Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων
- Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων
- Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης
- Σχέδια αμοιβών
- Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Σχέδια εργασιακών σχέσεων
- Σχέδια μείωσης προσωπικού
- Σχέδια επικοινωνίας

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : **ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** **(Job Analysis, Job Description)**

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Με τον όρο **Ανάλυση Θέσεως Εργασίας** (Job Analysis) νοείται η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των γνώσεων, προσόντων, των

ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια της οργάνωσης.

Ο Σχεδιασμός της θέσης εργασίας (Job Design) είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Μια σειρά από χρήσιμες επιμέρους αναλύσεις μπορούν να προκύψουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Αυτές είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας (Job Description) , η Ανάλυση και ο Ορισμός Ρόλου (Role Analysis & Specification), οι Προδιαγραφές Θέσης ή Προσώπου (Job or person Specification), η Ανάλυση Απόδοσης (Performance Analysis) και τέλος οι Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης.

2.2.1 Περιγραφή θέσης εργασίας:

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργαζομένου και της θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, την ένταξη της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζομένου, και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

2.2.2 Ανάλυση του ρόλου:

Η ανάλυση του ρόλου επίσης συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τη θέση αλλά ουσιαστικά ασχολείται κυρίως με το ρόλο εκείνο που οι άνθρωποι καλούνται να παίξουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και λιγότερο με τις εργασίες που εκτελούν. Με άλλα λόγια, δεν ασχολείται τόσο πολύ με επιμέρους καθήκοντα της θέσης όσο με την ευρύτερη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό της θέσης.

2.2.3. Προδιαγραφές θέσης:

Οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, εμπειρία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει, να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μια θέσης εργασίας.

2.2.4. Ανάλυση απόδοσης:

Αναφέρεται στις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας- τι θα πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να κάνουν- και τα επίπεδα απόδοσης που αναμένονται να επιτευχθούν από τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις. Στην ανάλυση απόδοσης περιλαμβάνονται συχνά και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies)

που απαιτεί η θέση εργασίας και που άλλοτε περιλαμβάνονται στην ανάλυση ρόλου , άλλοτε στις προδιαγραφές.

2.2.5. Προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης:

Ορίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών που μπορούν να σχεδιαστούν με τα χαρακτηριστικά, τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η θέση.

Από όλες τις προαναφερθείσες τεχνικές, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ποιες της ταιριάζουν περισσότερο και ποιο θα είναι το ακριβές τους περιεχόμενο. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

2.3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Σύμφωνα με τους Fisher , Schoenfeldt and Shaw, (1999) η Ανάλυση της Θέσης Εργασίας περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια.



Τα προαναφερθέντα στάδια περιγράφονται πιο αναλυτικά παρακάτω:

2.3.1. Προσδιορισμός αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης της θέσης εργασίας:

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι χρήσιμη και μπορεί να αξιοποιείται σε όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Δεν είναι δυνατόν να γίνει σωστός Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη, Εκπαίδευση και Οργάνωση εργασίας, χωρίς, ικανή, λεπτομερή και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας. Στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι της ανάλυσης προσδιορίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης, ώστε να δώσουν την απαραίτητη έμφαση.

2.3.2. Μέθοδοι ανάλυσης της θέσης εργασίας:

Για να επιλεγεί η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας που θα χρησιμοποιηθεί, ο αναλυτής πρέπει να αποφασίσει το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και την ακριβή μέθοδο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμοστεί.

2.3.3. Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία:

Αφού ο αναλυτής προσδιορίσει το σκοπό της ανάλυσης και, κατ' επέκταση, το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει, αποφασίζει για τις πηγές από όπου θα αντλήσει τις πληροφορίες που χρειάζεται και παράλληλα την ακριβή μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιήσει.

Οι πληροφορίες που θα χρειαστεί να συγκεντρωθούν συνήθως αφορούν:

- στις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται ο κάτοχος της θέσης και στο πως, γιατί και πότε εμπλέκεται στις δραστηριότητες αυτές

- τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα εργαλεία τα οποία ενδεχομένως απαιτείται να χειρίζεται ο κάτοχος της θέσης
- τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες εργασίας
- τις γνώσεις, ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας που είναι αναγκαία για την επιτυχή εργασία στη συγκεκριμένη θέση

Οι πληροφορίες για μια θέση μπορούν να αντληθούν από τις ακόλουθες πηγές:

- παλαιότερη ανάλυση της θέσης εργασίας (αν υπάρχει)
- έγγραφα όπως η υπάρχουσα οργάνωση, κανονισμοί λειτουργίας, ακόμη και εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση
- στελέχη που θα ερωτηθούν για θεμελιώδεις πληροφορίες σε σχέση με τη θέση (σκοπός ύπαρξης, δραστηριότητες που εκτελούνται, ευθύνες που εμπεριέχονται, σχέσεις με άλλα τμήματα ή λειτουργίες)
- εργαζόμενοι στη θέση, οι οποίοι θα ερωτηθούν παρόμοιες λεπτομέρειες για τη δουλειά τους
- ειδικοί έξω από την επιχείρηση.

Αφού αποφασίσουμε ποιες πληροφορίες μας είναι απαραίτητες και από ποιες πηγές μπορούμε να αντλήσουμε τις πληροφορίες αυτές, θα πρέπει να εξετάσουμε ποια μέθοδο ή ποιες μεθόδους θα εφαρμόσουμε για να συγκεντρώσουμε τα δεδομένα μας. Προκειμένου να επιλέξουμε τη μέθοδο είναι αναγκαίο να συνυπολογίσουμε και ποιες πηγές μας είναι διαθέσιμες, πόσο χρόνο έχουμε στη διάθεση μας και πόσο λεπτομερή θα πρέπει να είναι τα στοιχεία μας. Παράλληλα, να σκεφθούμε εάν μας χρειάζονται κυρίως ποιοτικά ή ποσοτικά δεδομένα. Ποιοτικά στοιχεία είναι οι περιγραφές των δραστηριοτήτων, των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών μιας εργασίας, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα εκφράζονται με αριθμητικές τιμές. Για παράδειγμα, κατά τη συνέντευξη με μια γραμματέα ο ερευνητής μπορεί να προσδιορίσει ότι η δακτυλογράφηση επιστολών είναι πολύ σημαντικό καθήκον για τη συγκεκριμένη θέση. Αυτό είναι ένα ποιοτικό στοιχείο. Εάν τώρα ο ερευνητής θέλει να ποσοτικοποιήσει το στοιχείο αυτό -ώστε να έχει ακριβέστερα δεδομένα για το ποια βαρύτητα έχει στην εργασία της γραμματέως- θα πρέπει να ρωτήσει σχετικά την κάτοχο της θέσης ή/και να την παρατηρήσει κατά την εργασία της και να τη χρονομετρήσει για να φτάσει στο συμπέρασμα ότι «το 60% του χρόνου του εργαζόμενου αφιερώνεται στη δακτυλογράφηση επιστολών». Για τη συλλογή των πληροφοριών χρησιμοποιούμε μια ή περισσότερες από τις εξής μεθόδους:

- συνέντευξη
- ερωτηματολόγια
- καταλόγους σημείων και κλίμακες ποσοστών
- παρατήρηση
- αυτό-περιγραφή
- ημερολόγια και αναφορές

Συνέντευξη:

Αποτελεί την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο ανάλυσης. Απαιτεί ο ερευνητής να έχει συγκεκριμένες ικανότητες και είναι αρκετά χρονοβόρα, ωστόσο παρέχει μεγάλο αριθμό πληροφοριών. Πριν από τη συνέντευξη ο αναλυτής θα πρέπει να οργανώσει τις ερωτήσεις σε μια λογική σειρά που να βοηθά τον ερωτώμενο (είτε αυτός είναι ένας εργαζόμενος στη θέση είτε ο προϊστάμενός του είτε κάποιος ειδικός) να συστηματοποιήσει τις σκέψεις του, αλλά και να φροντίσει οι ερωτήσεις να καλύπτουν όλο το φάσμα των πληροφοριών που επιθυμεί να συλλέξει. Κατά τη

διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης που θα επιτρέψει στον ερωτώμενο να μιλήσει με ειλικρίνεια. Όση ώρα συζητά με τον ερωτώμενο και ακούει τις απαντήσεις του διαχωρίζει τα ουσιώδη από τα επουσιώδη στοιχεία των απαντήσεων και φροντίζει -χρησιμοποιώντας επερωτήσεις- να μην φύγει από τη συνέντευξη χωρίς να έχει τις σαφέστερες δυνατές απαντήσεις στα ερωτήματά του. Εάν συμφωνεί και ο ερωτώμενος, η συνέντευξη είναι καλό να μαγνητοφωνείται, ώστε ο ερευνητής να μπορεί να ανατρέξει ξανά στη συζήτηση και να ελέγξει ή να αποσαφηνίσει διάφορα στοιχεία. Η αποδοτικότητα της μεθόδου αυξάνεται όταν ο ερευνητής έχει συντάξει πριν από τη συνέντευξη κατάλογο ερωτήσεων ή σημείων που θα πρέπει να καλυφθούν. Αμέσως παρακάτω δίδεται μια τέτοια λίστα σημείων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνέντευξη με έναν κάτοχο της θέσης εργασίας που μας ενδιαφέρει:

- ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σας
- σε ποιον αναφέρεστε
- ποιος αναφέρεται σε σας
- ποιος είναι ο κύριος σκοπός της δουλειάς σας (τι αναμένεται από εσάς να επιτύχετε)
- περιγράψτε σύντομα τι πρέπει να κάνετε κατά την εργασία σας και πώς
- χρησιμοποιείτε/χειρίζεστε συγκεκριμένο εξοπλισμό, μηχανήματα, εργαλεία και πωσ
- ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα της θέσης σας (π.χ. ύψος πωλήσεων, αριθμός προϊόντων που παράγονται, άτομα που διοικείτε, πελάτες που εξυπηρετείτε κ.λπ.)
- ποιες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις είναι απαραίτητο να έχετε για να είστε αποτελεσματικός/ή στην εργασία σας
- άλλες ειδικές πληροφορίες, όπως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δουλειάς σας (συχνά ταξίδια, φυσική προσπάθεια, απαιτήσεις αντοχής, αντιμετώπιση κινδύνων, βάρδιες), τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά την εργασία σας, η δυνατότητα ευελιξίας καθηκόντων -εναλλαγή ανάμεσα σε διαφορετικές αλλά παρεμφερείς θέσεις εργασίας- κ.λπ.

Ερωτηματολόγια:

Μια άλλη μέθοδος συλλογής πληροφοριών είναι και τα ερωτηματολόγια. Μέσω των ερωτηματολογίων μπορούμε να απευθύνουμε γραπτώς τα παραπάνω και άλλα ερωτήματα στα πρόσωπα που μας ενδιαφέρουν και να ζητήσουμε να μας τα συμπληρώσουν. Τα ερωτηματολόγια είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν χρειάζεται να αναλυθεί ένας μεγάλος αριθμός θέσεων, κι αυτό επειδή απαιτούν λιγότερο χρόνο του ερευνητή από ότι οι συνεντεύξεις. Ενδεχομένως όμως να μην μας παρέχουν την εις βάθος πληροφόρηση που ζητούμε· η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων απαιτεί αρκετό χρόνο και επίσης δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν δυσκολία να εκφραστούν γραπτώς· παράλληλα, ο ερευνητής δεν έχει τη δυνατότητα να αποσαφηνίσει σημεία που θεωρεί ασαφή και να αναπτύξει πληροφορίες που θεωρεί ενδιαφέρουσες. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται εδώ άμεσα από την προθυμία και την ικανότητα των εργαζομένων να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια.

Παρατήρηση:

Η τεχνική της παρατήρησης περιλαμβάνει την παρατήρηση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο και τη συστηματική καταγραφή του τι κάνουν, με ποιο τρόπο και σε ποιο χρόνο. Είναι κατάλληλη για την ανάλυση εργασιών που

περιλαμβάνουν έναν σχετικά μικρό αριθμό δραστηριοτήτων που υπόκεινται σε παρατήρηση. Αλλά είναι επίσης χρονοβόρα και ακατάλληλη για εργασίες που περιλαμβάνουν μια υψηλή αναλογία από μη-παρατηρήσιμες πνευματικές διεργασίες.

Αυτό-περιγραφή:

Κατά την αυτό-περιγραφή ζητείται από τους κατόχους μιας θέσης να αναλύσουν τα προσωπικά τους καθήκοντα και να ετοιμάσουν μια περιγραφή του αντικειμένου τους, βάση ορισμένων σημείων. Αυτή η τεχνική εξοικονομεί το χρόνο που ο αναλυτής εργασίας θα αφιέρωνε για να πάρει συνέντευξη ή να παρατηρήσει έναν εργαζόμενο· ωστόσο υπάρχουν εργαζόμενοι που βρίσκουν την τεχνική δύσκολη, καθώς -χωρίς καθοδήγηση από τον ερευνητή- αδυνατούν να αποσυνδέσουν τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας τους και να αναλύσουν λεπτομερώς τις επιμέρους ενέργειες.

Ημερολόγια και Αναφορές:

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί από τους εργαζόμενους να τηρήσουν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα ημερολόγια και αναφορές των δραστηριοτήτων τους, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν από τον εργασιακό αναλυτή ως το βασικό υλικό για την περιγραφή μιας θέσης. Και εδώ οι εργαζόμενοι χρειάζονται καθοδήγηση για το πώς θα ετοιμάσουν τα ημερολόγια ή τις αναφορές τους, σε ποια σημεία θα αναφερθούν οπωσδήποτε και βάση ποιας χρονικής περιόδου θα σημειώνουν τις δραστηριότητές τους. Έτσι, μπορεί να τους ζητηθεί να περιγράψουν μια τυπική ημέρα σε ωριαία βάση· ή να καταγράψουν τις δραστηριότητές τους σε αφηγηματική μορφή στο τέλος κάθε ημέρας επί μια εβδομάδα. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

2.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, ορίζοντας τον τίτλο της θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό της και τέλος τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Αναλυτικότερα, η περιγραφή θέσης εργασίας παράγει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Καθολικός σκοπός της θέσης.
- Περιεχόμενο –η έκταση της εργασίας σε όρους έργων που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν.
- Ευθύνες –τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Κριτήρια απόδοσης –τα κριτήρια, μέτρα ή δείκτες που αποτιμούν το βαθμό στον οποίο η εργασία εκτελείται ικανοποιητικά.
- Υπευθυνότητες- το επίπεδο ευθύνης που ο εργαζόμενος πρέπει να ασκήσει σε σχέση με τις εισροές της θέσης εργασίας.
- Οργανωσιακοί παράγοντες –σε ποιόν αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης και ποιοι αναφέρονται σε αυτόν.
- Παράγοντες υποκίνησης –τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανόν να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους
- Παράγοντες ανάπτυξης –προοπτικές καριέρας και πιθανότητα να αποκτηθούν νέες δεξιότητες
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες –μελέτη των συνθηκών εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας, εργονομικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη χρήση εξοπλισμού.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

2.4.1. Στόχοι της περιγραφής της θέσης εργασίας:

Το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τους κύριους στόχους που η περιγραφή καλείται να καλύψει. Έτσι, η περιγραφή εργασίας για σκοπούς προσέλκυσης και επιλογής περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, έναν ορισμό για το συνολικό σκοπό και τα αντικείμενα της εργασίας και μια λίστα με τις πρωταρχικές ευθύνες, τις επιμέρους δραστηριότητες και τα αποτελέσματα-κλειδιά που αναμένονται από τον κάτοχο της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να περιέχει -εκτός από τις προηγούμενες πληροφορίες- και μια ανάλυση των παραγόντων της θέσης που θα χρησιμεύσουν για την αξιολόγηση του κατόχου της θέσης. Η ανάλυση παραγόντων περιγράφει κάθε παράγοντα αξιολόγησης της εργασίας (γνώσεις, ικανότητες, σχέσεις, αποφάσεις, πολυπλοκότητα κ.λπ.) καθώς και τα κριτήρια (standards) βάση των οποίων αξιολογείται ο κάτοχος της θέσης. Για σκοπούς εκπαίδευσης η περιγραφή της θέσης είναι σκόπιμο να περιέχει μια ανάλυση των γνώσεων, ικανοτήτων και ιδιοτήτων που απαιτεί η εργασία. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : **ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** **(Recruitment)**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν την ανάπτυξη τους. Η διαδικασία αυτή είναι πολυσύνθετη και τις περισσότερες φορές αρκετά δαπανηρή. Η διαδικασία της προσέλκυσης διαφέρει πάρα πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος της, τον κλάδο, την αγορά εργασίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ:

Η προσέλκυση προσωπικού λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας.(Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999). Βασικός στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση εργασίας το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να βρεθεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης είναι οι εξής:

- Η γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών του μέλλοντος.
- Η γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο σε μια συγκεκριμένη θέση.
- Οι αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

3.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εργαζομένους είτε εσωτερικά, δηλαδή ανάμεσα από τους ίδιους του υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, είτε εξωτερικά, δηλαδή από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους προσεκτικά και τελικά προσφέρει την θέση στον ικανότερο από αυτούς. Στη δεύτερη περίπτωση τα πράγματα είναι λίγο πιο πολύπλοκα καθώς οι στόχοι του οργανισμού με εκείνους του υποψηφίου είναι δυνατόν να συγκρουστούν. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υποψηφίου, ενώ από την άλλη ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία.

3.2.1. Εσωτερική Προσέλκυση:

Όταν πρόκειται για εσωτερική προσέλκυση, η επιχείρηση ενημερώνει το ήδη υπάρχον προσωπικό της μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, του Intranet ή και του άμεσου προϊστάμενου ότι υπάρχουν οι συγκεκριμένες κενές θέσεις (job posting). Εκτός από την προαναφερθείσα πρακτική, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν πλέον και ‘σχεδιασμό διαδοχής’ (succession planning). Φροντίζουν δηλαδή ώστε να προετοιμάζουν ήδη εργαζομένους στην επιχείρηση για να αναλάβουν θέσεις που αναμένονται να αδειάσουν. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι τα εξής:

- Η θέση εργασίας καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι ήδη γνωστές.
- Αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής .
- Ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής του νέου υπαλλήλου είναι μικρότερος.
- Είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή για τον οργανισμό.

Από την άλλη μεριά όπως είναι φυσικό η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων έχει και μερικά βασικά μειονεκτήματα:

- Σε μερικούς οργανισμούς η διαδικασία της αξιολόγησης είναι εξαιρετικά δυσκίνητες.
- Η επιχείρηση μπορεί να ‘κλειστεί’ στον εαυτό της με από αποτέλεσμα να χάσει την ευελιξία της.
- Όταν μία ‘έλλειψη’ καλύπτεται εσωτερικά προκύπτει μια νέα έλλειψη στη θέση εκείνου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε.

3.2.2. Εξωτερική προσέλκυση:

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου.
 - Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης.
 - Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.
- Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι τα εξής:
- Είναι ικανή να φέρει νέες ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση.
 - Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξοικονομήσει κόστος εκπαίδευσης όταν προσλαμβάνει άτομα ήδη έμπειρα και εκπαιδευμένα από άλλες επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες μέθοδοι προσέλκυσης που έχουν υιοθετήσει οι μεγάλοι οργανισμοί.

Αγγελία – Καταχώρηση σε εφημερίδα:

Αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδο προσέλκυσης καθώς έχει ως στόχο την προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Σύμφωνα όμως με στατιστικά μόνο το 10-20% των αναγνωστών των αγγελιών αυτών είναι άνεργοι. Οι αναγνώστες αυτοί συνήθως είναι και πελάτες, χρηματιστές, μέτοχοι και διάφοροι άλλοι που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ανώνυμη αγγελία:

Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητα της διότι δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές της ενδεχόμενη επέκτασή της, όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της ενδεχόμενες απολύσεις ή όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης.

Γραφεία ευρέσεως εργασίας:

Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν, βάση των ικανοτήτων τους, υποψηφίους τους οποίους στη συνέχεια προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτης τους. Για το λόγο αυτό ο εργοδότης πρέπει να είναι πολύ σαφής και συγκεκριμένος κατά την περιγραφή της θέσης εργασίας που θα δώσει στον συνεργαζόμενο γραφείο.

Προσέλκυση μέσω Internet:

Η νεώτερη πρακτική προσέγγιση υποψηφίων είναι αυτή του internet όπου η επιχείρηση εκδίδει ανακοίνωση στον εταιρικό δικτυακό της τόπο σχετικά με θέσεις που θέλει να καλύψει, καθώς επίσης και με την αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, με on-line φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλά e-mails στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης.

3.2.3. Συμπληρωματικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων:

Μια εναλλακτική μέθοδος είναι η απασχόληση προσωρινών υπαλλήλων από γραφεία παροχής υπηρεσιών (leasing υπαλλήλων). Ένα τέτοιο γραφείο προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και αξιολογεί τους υπαλλήλους του, τους οποίους στη συνέχεια παρέχει για συγκεκριμένο χρόνο έναντι συμβολαίου στην επιχείρηση-πελάτη.

Επιπλέον, η μέθοδος της ανάθεση μιας ολόκληρης λειτουργίας σε εξωτερική εταιρία (outsourcing) είναι και αυτή συχνό φαινόμενο. Προσλαμβάνοντας απ' έξω τέτοιες υπηρεσίες -όπως για παράδειγμα τη συντήρηση, την ασφάλεια, τις υπηρεσίες γραφείου- η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα αφενός στις συγκεκριμένες υπηρεσίες, τις οποίες αναθέτει σε ειδικούς, αφετέρου συνολικά, αφού και η ίδια εστιάζει πλέον τις προσπάθειές της στις κύριες δραστηριότητες στις οποίες έχει εξειδικευθεί.

Τέλος, όταν ενδιαφερόμαστε να καλύψουμε βραχυχρόνιες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, εναλλακτική λύση αποτελούν και οι υπερωρίες. Δεδομένου ότι, για παράδειγμα, είναι δύσκολο ή χρονοβόρο να προσλάβουμε ανθρώπους για κάποιες θέσεις εργασίας, είναι προτιμότερο να καλύψουμε τις βραχυχρόνιες ανάγκες με υπερωρίες των άλλων εργαζομένων στο τμήμα –με τη σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων και εφόσον τηρούνται τα όρια που θέτει η Εργατική Νομοθεσία. Οι υπερωρίες μπορούν να ωφελήσουν τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση αλλά ενδεχομένως να προκαλέσουν και προβλήματα όπως είναι η κούραση και η έλλειψη δημιουργικότητας. Για μακροχρόνια διαστήματα η πρακτική αυτή αποδεικνύεται επίσης οικονομικά ασύμφορη.

3.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ:

Όπως είναι φυσικό, κάθε επιχείρηση οφείλει να είναι σε θέση να αξιολογεί τις μεθόδους προσέλκυσης που η ίδια χρησιμοποιεί ώστε να κατέχει πλήρη εικόνα για το ποια είναι καλύτερη και αποδοτικότερη για αυτήν. Τα βασικότερα κριτήρια που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προκειμένου να αξιολογήσουν τις μεθόδους προσέλκυσης που χρησιμοποιούν είναι: το συνολικό κόστος, το κόστος ανά πρόσληψη, ο συνολικός αριθμός αιτούντων, η διάρκεια της παραμονής των προσληφθέντων στην επιχείρηση και τελικά η εργασιακή τους επίδοση. Πρέπει να τονιστεί ότι η επιχείρηση καλό θα ήταν να διεξάγει τη δική της εσωτερική έρευνα για να διαπιστώσει ποιες μέθοδοι λειτουργούν πιο ποιοτικά. Με αυτόν τον τρόπο οι πηγές χαμηλής αποτελεσματικότητας θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν λιγότερο εντατικά ή και να απορριφθούν σε μελλοντικές προσπάθειες προσέλκυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** **(Selection)**

Μετά τη διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή προσωπικού, μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία μπορεί να προκαλέσει δυσμενείς επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης εάν δεν επιλεγθούν τα κατάλληλα άτομα για την κάθε θέση.

4.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ:

Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους (Παπαστεφανάκη, 2006: 6).

Σύμφωνα με τον Π. Φαναριώτη (1997: 133-134), Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

- Οι επιμέρους απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές
- Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.

4.1.1. Στόχοι και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής:

Σε αυτό το σημείο βασικός στόχος του υπεύθυνου της επιλογής προσωπικού είναι η επιλογή των καταλληλότερων από τους υποψηφίους για την κάθε διαθέσιμη θέση καθώς και η παραμονή τους σ' αυτές και η απόδοση τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει η κάθε θέση, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τους υποψηφίους όσο και την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό η πρόσληψη να είναι επιτυχημένη γιατί διαφορετικά μπορεί να έχει υψηλό κόστος για την επιχείρηση τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα.

Απαραίτητες προϋποθέσεις λοιπόν, για την αποτελεσματική επιλογή είναι οι εξής (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:220-221):

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ΡΠΕ που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν η περιγραφή, οι προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητας τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

4.1.2 Πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής επιλογής:

Μία ορθή επιλογή κ τοποθέτηση του προσωπικού μπορεί να αποφέρει σημαντικό κέρδος στην επιχείρηση και οικονομικό αλλά και γενικότερα στο κλίμα που υπάρχει στο χώρο της εργασίας.

Πλεονεκτήματα της σωστής επιλογής αποτελούν:

- Το υψηλό ηθικό και η φιλοδοξία του προσωπικού.
- Το ομαλό κλίμα στη ροή της εργασίας και στη διεξαγωγή της.
- Ο μειωμένος ρυθμός εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή εργασίας.
- Η βελτιωμένη, ποσοτικά και ποιοτικά, απόδοση του προσωπικού.

4.1.3 Βήματα στη διαδικασία επιλογής:

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση. Συνήθως εφαρμόζεται η διαδικασία του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ο υποψήφιος περνάει από κάποιες δοκιμασίες όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση, η συνέντευξη, τα διάφορα τεστ για την επιλογή και αν σε κάποια από αυτές δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις τότε αποκλείεται από τη διαδικασία της επιλογής.

Τα βήματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

Αίτηση και Βιογραφικό Σημείωμα

Προκαταρκτική Συνέντευξη

Ειδικά Τεστ Επιλογής

Έλεγχος Υποβάθρου και Συστάσεων

«Κέντρο Αξιολόγησης»

Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

Απόφαση Επιλογής

4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ:

4.2.1 Αίτηση πρόσληψης:

Κύριοι στόχοι που εξυπηρετεί ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης (application form) είναι:

- Η παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων, ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι θα κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες (tests).
- Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Όμως μεταξύ των δυο στόχων υπάρχει μια σύγκρουση γιατί πολλές φορές αναγράφονται στοιχεία τα οποία δεν είναι απαραίτητα κατά τη διαδικασία της επιλογής. Επομένως πρέπει να λαμβάνονται συγκεκριμένοι περιορισμοί κατά το σχεδιασμό της αίτησης όπως:

- Ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση. Ενώ η έκταση των ερωτήσεων επιδράει θετικά μέχρι το σημείο να γίνεται μια <<συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας>>. Ωστόσο η συμπλήρωση μακροσκελούς και πολύπλοκου εντύπου προκαλεί επιδείνωση στην ποιότητα και αποτροπή της συμπλήρωσης του, αντίστοιχα.
- Η προτυποποίηση της αίτησης. Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψήφιους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι φθηνότερο στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανόν η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα καθώς με τον τρόπο αυτόν δίνεται η δυνατότητα στους υποψήφιους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητες τους. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:225)

4.2.2. Βιογραφικό σημείωμα:

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίου στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας είναι :

- Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών κ.λ.π.)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λ.π.)
- Η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:235-236)

4.2.3. Συστάσεις:

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά, (2003:226) η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της.

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών (references) μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές:

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές (λόγου χάρη πριν ή μετά τη συνέντευξη). Όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από τον συνιστώντα, γι' αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση. Βέβαια μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά άλλα προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη).

4.2.4. Συνέντευξη:

Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Να δώσει στο υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για τη επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν
- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Ορισμένα λάθη της συνέντευξης είναι τα παρακάτω:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστές από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και σε προηγούμενη που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της.
- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου .
- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται από τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.
- Αρκετές φορές οι αξιολογήσεις , λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξ' αιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης, η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις Ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που

λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρά όλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στο εργοδότη ή τον εκπρόσωπο του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές.

Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

- ✓ Ελεύθερη συνέντευξη.
- ✓ Δομημένη συνέντευξη.
- ✓ Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)
- ✓ Συμπεριφορική συνέντευξη
- ✓ Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσοτέρων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)
- ✓ Συνέντευξη από επιτροπή.
- ✓ Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.

4.2.5. Tests επιλογής προσωπικού:

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”, χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη ανά τελευταία και στην Ελλάδα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήρια τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ, κάποια είναι:

- ✓ Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.
- ✓ Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests)
- ✓ Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests).
- ✓ Τεστ προσωπικότητας (personality tests).
- ✓ Τεστ εκπαίδευσης.
- ✓ Τεστ γνώσεων/ επιτευγμάτων.

(N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:232-233)

4.2.6. Γραφολογία:

Η γραφολογική ανάλυση (graphology) περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου (π.χ. μέγεθος, κλίση των γραμμμάτων), με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτρέτου του. Από το πορτρέτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα να αποδειχθεί από την εμπειρική έρευνα. Οι υποστηρικτές της γραφολογικής ανάλυσης υποστηρίζουν πως είναι απλή και σχετικά φτηνή στην εφαρμογή της, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές. Η γραφολογική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως στη Γαλλία και την Ελβετία ενώ σε

πολύ περιορισμένο βαθμό συναντάτε σε άλλες χώρες (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:239).

4.3. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ:

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη μέθοδο της πρακτικής άσκησης κατά την οποία γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Ο υποψήφιος προσλαμβάνεται δοκιμαστικά ως ασκούμενος ή αναλαμβάνει μια εργασία για μικρό χρονικό διάστημα. Με αυτό τον τρόπο ελέγχεται η καταλληλότητά του για τη συγκεκριμένη θέση. Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης απαιτεί την εκπαίδευση του κάθε ασκούμενου προκειμένου να αποδώσει στη δουλειά του, πράγμα που έχει υψηλό κόστος και σε χρόνο και σε χρήμα για την επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις που η φύση της εργασίας το επιτρέπει οι υποψήφιοι καλούνται να παρουσιάσουν δείγματα της εργασίας τους από κάποια παρελθοντική εργασία που όμως εκεί μπορεί να τεθούν ζητήματα αυθεντικότητας του δείγματος.

(Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:236).

4.4. ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Με τον όρο κέντρο αξιολόγησης δεν εννοείται ένας συγκεκριμένος χώρος, αλλά μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία αποτελείται από επιμέρους δραστηριότητες, τεχνικές και μεθόδους για την αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πρόσληψη νέου προσωπικού όσο και για την προαγωγή εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, τα κέντρα αξιολόγησης συνδυάζουν και εφαρμόζουν ένα σύνολο μεθόδων για να μπορούν να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να εκτιμούν τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Συνήθως, περιλαμβάνουν κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους:

- ✓ Ομαδικές συζητήσεις
- ✓ Ομαδικές δραστηριότητες ή παίγνια
- ✓ Παρουσιάσεις
- ✓ Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- ✓ Συνεντεύξεις
- ✓ Ψυχομετρικά τεστ
- ✓ Μελέτες περιπτώσεων
- ✓ Υπόδηση ρόλων

Αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται μία-μία ξεχωριστά ή σε συνδυασμό ανάλογα με το ποια χαρακτηριστικά του υποψηφίου θέλει να εξετάσει ο αξιολογητής. Για παράδειγμα, η αναλυτική σκέψη ενός υποψηφίου ελέγχεται καλύτερα μέσω μιας μελέτης περίπτωσης, ενώ η ηγετική ικανότητα μέσω ενός ομαδικού παιχνιδιού ή μέσω της υπόδησης ρόλων. Ακόμα, πρέπει να αναφερθεί ότι ο ακριβής συνδυασμός που χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση έχει να κάνει με τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και της θέσης.

Στη δομή και τη λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης είναι βασικό να υπάρχει σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων της διαδικασίας, συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, να υπάρχουν τα κατάλληλα έντυπα για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων και τέλος, κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών.

Είναι σημαντικό οι υποψήφιοι, όσων αφορά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αξιολογούνται, να γνωρίζουν τις διαδικασίες που ακολουθούνται και να τους παρέχεται κατάλληλη επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοσή τους στο τέλος. Επίσης, από τη μεριά των αξιολογητών είναι σκόπιμο να υπάρχει διακριτικότητα προς όλους τους υποψήφιους και διατήρηση ενός καλού κλίματος.

Μετά το τέλος της διαδικασίας ακολουθεί εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των στόχων της, πράγμα που επαληθεύει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μια αρκετά δαπανηρή διαδικασία και κατά συνέπεια θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας ή μεγάλο αριθμό υποψηφίων (δέκα έως δώδεκα) (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:237).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** **(Performance Appraisal)**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποτιμάται κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελεί είτε μια συστηματική, τυπική και επίσημη διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και εφαρμόζει προκαθορισμένα κριτήρια, μεθόδους και εργαλεία, είτε μια ανεπίσημη και άτυπη δραστηριότητα, όπως στην περίπτωση όπου ένας προϊστάμενος παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία. Συνήθως οι μεγαλύτεροι σε μέγεθος οργανισμοί συνδυάζουν τυπικές και άτυπες μεθόδους αξιολόγησης ενώ οι μικροί οργανισμοί αρκούνται σε άτυπες μεθόδους.

Στο παραδοσιακό μοντέλο του management η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης είναι να ελέγξουμε και, ακολούθως, να βελτιώσουμε τα αποτελέσματα που παράγουν οι εργαζόμενοι «αμείβοντας» ή «τιμωρώντας» τους βάση της προηγούμενης απόδοσής τους. Στο παραδοσιακό αυτό μοντέλο ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο αξιολογούμενος απλά κρίνεται, χωρίς να έχει καμία ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης. Ως αποτέλεσμα, οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν συνήθως αμυντική στάση και δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση τονίζει τον αναπτυξιακό της προσανατολισμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αποδίδεται σημασία στις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. «Αναπτυξιακός προσανατολισμός» σημαίνει ότι η αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία κάθε εργαζόμενου, ώστε αυτός κατόπιν να παρακινείται και να καθοδηγείται με στόχο να βελτιώσει και τα δύο και να επιτύχει καλύτερη μελλοντική απόδοση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου εδώ είναι ουσιαστικός και υπεύθυνος, αφού συμμετέχει και ο ίδιος στη διαδικασία, όπως θα δούμε παρακάτω. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

5.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης συνίσταται στη διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν όπως:

- Η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφία της αξιολόγησης, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).

- Ο προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε).
- Ο προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης-αξιολόγησης των επιδόσεων - κριτηρίων (πως αξιολογούμε).
- Ο σχεδιασμός των διαδοχικών ενεργειών και αρμοδιοτήτων (ποιος κάνει τι και πότε).

5.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Έχει ήδη αναφερθεί ότι, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα αξιολόγησης κάθε επιχείρησης θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης: το όραμα, τους επιχειρησιακούς στόχους, το μέγεθος, τη δομή, την τεχνολογία, την κουλτούρα, τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης κ.λπ. Ασφαλώς, οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση είναι πολλοί και ο συνδυασμός τους μοναδικός. Μπορούμε όμως εδώ να αναφέρουμε μερικά παραδείγματα ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια και η αναγκαιότητα της στρατηγικής ευθυγράμμισης/εναρμόνισης της αξιολόγησης. Για παράδειγμα, εάν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, δηλαδή αλλάζει ραγδαία, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζει οπωσδήποτε και την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων, την ευελιξία, την αίσθηση του επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Εάν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, τότε δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μην αποτιμά την ικανότητα των στελεχών για διεθνή προσανατολισμό ή την ικανότητά τους να διοικούν εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες. Εάν βασική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη» τότε και το σύστημα αξιολόγησης είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει ανάλογα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων, όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν, ο αριθμός των παραπόνων από πελάτες.

Αφού λοιπόν λάβουμε υπόψη όλα τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης μπορούμε πλέον να προσδιορίσουμε τη φιλοσοφία, τους στόχους και τις βασικές αρχές και διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά είναι σκόπιμο να καταγράφονται σε ένα «εγχειρίδιο αξιολόγησης» ώστε να γίνουν γνωστά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Το εγχειρίδιο αξιολόγησης αποτελεί επίσημο κείμενο της επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.

Οι κυριότεροι στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση τους.
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους.
- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

5.3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ–ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Οι γενικοί τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων και οι ικανότητες ή επαγγελματικές δεξιότητες που όχι μόνο διαθέτουν αλλά και χρησιμοποιούν στην πράξη. Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να προβλέπει ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοσή του να μετράται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος του της περιόδου αξιολόγησης.

Μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται στην πράξη και θεωρείται ότι έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και στη λειτουργία της διοίκησης γενικότερα είναι η Διοίκηση Διά Στόχων (Management by Objectives, MBO). Η Διοίκηση διά Στόχων στηρίζεται στην αρχή ότι θα πρέπει να ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στον προσδιορισμό των στόχων αυτών. Σε τακτά διαστήματα ο εργαζόμενος ανατροφοδοτείται από τον προϊστάμενό του για την πορεία του, εντοπίζονται ελλείψεις και δυνατότητες και, εάν κριθεί αναγκαίο, αναπροσαρμόζεται η δράση ή και οι στόχοι. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ποιοι ακριβώς στόχοι αναμένονται από αυτόν το επόμενο π.χ. εξάμηνο ή έτος, τότε μπορεί να επικεντρώσει τις προσπάθειες του, να προσαρμόσει τη συμπεριφορά και τη δράση του στην επίτευξη των στόχων αυτών. Ακόμη περισσότερο, όταν ο εργαζόμενος συμφωνεί και συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων που πρέπει να επιτύχει αυτό συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προάγει την αυτοαξιολόγηση. Είναι προφανής εδώ ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης. Σκοπός δηλαδή είναι να εντοπίζονται έγκαιρα οι ανάγκες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, συχνά με πρωτοβουλία του ίδιου, ώστε να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένοι στόχοι. Επιπλέον, οι στόχοι είναι εξατομικευμένοι.

5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να διαχωριστούν σε εκείνες που βασίζονται σε ποσοτικά, αριθμητικά δεδομένα και σε εκείνες που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα και την ανθρώπινη κρίση.

Ενδεικτικά, στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται μέθοδοι όπως:

- **Η μέτρηση παραγωγής:**

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν ο εργαζόμενος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση, για το λόγο αυτό εφαρμόζεται συχνά στη βιομηχανία. Εδώ μετράμε τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχει παράγει ένας εργαζόμενος, τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων και οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής.

- **Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:**

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ορίζεται ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης και η απόδοση που υπερβαίνει το επίπεδο αυτό ανταμείβεται με bonus. Η μέθοδος είναι επιρρεπής σε διαστρεβλώσεις εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών και δεν έχουν να κάνουν με την ίδια την ικανότητα των πωλητών.

- **Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου:**

Στα προσωπικά στοιχεία περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων, ο αριθμός των παραπόνων και επιπλήξεων ή ακόμα και πειθαρχικές ποινές που έχει δεχθεί ο εργαζόμενος. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης.

- **Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας:**

Η μέτρηση αυτή μετρά την αποτελεσματικότητα κατά την εργασία κάτω από πειραματικές, ελεγχόμενες συνθήκες. Λόγου χάρη, όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να δεχθούν τον ίδιο αριθμό κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την ταχύτητα, την ακρίβεια, την ποιότητα της απόδοσής τους. Ωστόσο, αφενός πειραματικές συνθήκες ελέγχου μπορούν να δημιουργηθούν μόνο για λίγες θέσεις εργασίας, αφετέρου είναι γνωστό ότι όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Κατά συνέπεια η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι δεν μετράει τη μέση, πραγματική απόδοση του εργαζόμενου αλλά τη μέγιστη δυνατή.

- **Η μέτρηση της απόδοσης στελεχών:**

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται -όπου είναι δυνατόν- και αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, λόγου χάρη η το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.α.

Οι μέθοδοι που βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση μπορεί να είναι: συγκριτικές ή να έχουν ως βάση συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης (performance standards). Οι συγκριτικές μέθοδοι βασίζονται στην ιδέα της συγκριτικής κατάταξης της απόδοσης των εργαζομένων από την καλύτερη στη χειρότερη. Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι:

- **Κατάταξη:**

Όπου ο προϊστάμενος κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο ως τον χειρότερο.

- **Εναλλακτική κατάταξη:**

Εδώ ο προϊστάμενος προσδιορίζει αρχικά τον καλύτερο εργαζόμενο, ακολούθως τον χειρότερο, κατόπιν το δεύτερο καλύτερο, κατόπιν τον δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ.

- **Κατάταξη ανά ζεύγη:**

Με αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και ο προϊστάμενος αξιολογεί ποιος είναι κάθε φορά καλύτερος ανά ζευγάρι. Αυτός που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος. Λόγου χάρη, αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους Α, Β, Γ, Δ η σύγκριση θα γίνει μεταξύ (κυκλώνεται κάθε φορά ο καλύτερος):

A – B B – Γ Γ – Δ
A – Γ B – Δ
A – Δ

Συνεπώς η κατάταξη των εργαζομένων θα είναι Β, Α, Γ, Δ.

- **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής:**

Εδώ ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κάθε μία από ορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Για παράδειγμα, όταν αξιολογούμε τη συνολική απόδοση των εργαζομένων μπορούμε

1	2	3	4	5
Μη ικανοποιητική				Σταθερά υψηλή
Επαγγελματική συμπεριφορά				
1	2	3	4	5
Ανεπίτρεπτη				Άριστη
.....				

- **Οι κατάλογοι σημείων:**

Το εργαλείο αυτό παρέχει στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και του ζητείται να σημειώσει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Ο κατάλογος μπορεί να είναι απλός -όπου όλα τα σημεία έχουν την ίδια βαρύτητα- ή σταθμισμένος -όπου διαφορετικά σημεία έχουν διαφορετική βαρύτητα και πολλαπλασιάζονται με ένα συντελεστή ανάλογα με τη βαρύτητά τους. Μέρος ενός τέτοιου καταλόγου παρατίθεται αμέσως παρακάτω.

Κατάλογος Σημείων για Αξιολόγηση Προϊσταμένου	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφιστάμενους		
Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφιστάμενους		
Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφιστάμενων του		
Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό		
Έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφιστάμενους του δημόσια		
Ελέγχει τα συναισθήματά του		
Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφιστάμενους του		
Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά		
Ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊστάμενου στο Τμήμα		
Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο Τμήμα		
.....		

- **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviorally Anchored Rating Scales -B.A.R.S.- και Behavioral Observation Scales -B.O.B.S.):**

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες οι οποίες βασίζονται σε παραδείγματα επαγγελματικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου, τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Αυτό κάνει πιο σαφή και αντικειμενική την αξιολόγηση γιατί ο αξιολογητής δεν βασίζεται σε μια γενική εικόνα για το στοιχείο που αξιολογείται αλλά σε παραδείγματα πραγματικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Λόγου χάρη, εάν αποτιμάται η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών, ο αξιολογητής δεν καλείται να αξιολογήσει γενικά το στοιχείο αυτό αλλά να επιλέξει ανάμεσα στα εξής:

Παραδείγματα συμπεριφοράς κατά την εξυπηρέτηση πελατείας (κλίμακα B.A.R.S.)	Βαθμοί
Ο εργαζόμενος συχνά κάνει τηλέφωνο για χάρη του πελάτη, προκειμένου να βρει σε ποιο γραφείο πρέπει να απευθυνθεί ο δεύτερος, ακόμη κι αν αυτό δεν αποτελεί καθήκον της θέσης του	5
Συχνά αφιερώνει πολλή ώρα στον πελάτη προκειμένου να φτάσει στη ρίζα ενός πολύπλοκου προβλήματος	4
Συνήθως διατηρεί την ψυχραιμία του όταν συναλλάσσεται με έναν εκνευρισμένο πελάτη	3
Αν η λύση στο πρόβλημα του πελάτη δεν είναι άμεσα επιτεύξιμη, συχνά ισχυρίζεται ότι δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες	2
Κάποιες φορές αγνοεί πελάτες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, ακόμη κι αν δεν είναι απασχολημένος	1
Συστηματικά αφήνει τους πελάτες να περιμένουν και απαντά με φράσεις όπως 'δεν είμαι υποχρεωμένος να το ξέρω αυτό'	0

Και σε ένα άλλο παράδειγμα:

Παραδείγματα αξιολόγησης συμπεριφοράς για στυλ ηγεσίας προϊσταμένων (κλίμακα B.O.B.S.)						
Παρέχει βοήθεια, καθοδήγηση και εκπαίδευση ώστε οι υπάλληλοι να βελτιώνονται						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Εξηγεί στους υπάλληλους τι αναμένεται από αυτούς, ώστε να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Εμπλέκεται στην εργασία των υπαλλήλων του μόνο για να την ελέγξει						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Συμβουλευεται τους συνεργάτες και υφιστάμενούς του για ιδέες που θα βελτιώσουν τη δουλειά τους						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Επαινεί τους υφιστάμενούς του για ότι κάνουν καλά						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες στους υφιστάμενούς του						
Σχεδόν ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν πάντα
Βάσει της συνολικής βαθμολογίας του ο αξιολογούμενος κατατάσσεται στις κατηγορίες						
6-11 =κάτω του μετρίου						
12-17 =μέτρια						
18-23 =καλή απόδοση						
24-29 =πολύ καλή						
30+ =εξαιρετική						

Οι κλίμακες αυτές είναι πολύ χρήσιμες αλλά απαιτούν πολύ χρόνο για να διαμορφωθούν, όχι μόνο από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και από τους εργαζόμενους, οι οποίοι συμμετέχουν στον προσδιορισμό των βασικότερων στοιχείων της εργασίας τους και την παράθεση συγκεκριμένων παραδειγμάτων για κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά.

Τέλος, έχουμε ήδη αναφέρει ότι τόσο για την επιλογή προσωπικού όσο όμως και για την αξιολόγηση, ιδιαίτερα των στελεχών, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν και **Κέντρα Αξιολόγησης:**

Στα Κέντρα αυτά τα στελέχη καλούνται σε προσωπικές συνεντεύξεις, περνούν από ψυχομετρικά τεστ και συμμετέχουν σε επιχειρηματικά παιχνίδια, ασκήσεις λήψης αποφάσεων, ασκήσεις μελέτης περιπτώσεων σε υπολογιστές, προκειμένου να αξιολογηθούν από μια σειρά ειδικών αξιολογητών. Η διαδικασία διαρκεί συνήθως 2-3 ημέρες κατά τις οποίες τα στελέχη βρίσκονται μακριά από το χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν καθοδηγούν την επιχείρηση σχετικά με την εξέλιξη και ανάπτυξη των στελεχών της.

1.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΥΘΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

Στις επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το τμήμα αυτό φέρει την κύρια ευθύνη για τη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης:

- σε συνεργασία με την ανώτατη διοίκηση αποσαφηνίζει τη φιλοσοφία και τους στόχους του συστήματος αξιολόγησης
- σε συνεργασία με τα στελέχη και τους εργαζόμενους προσδιορίζει τις ικανότητες που χρειάζεται να αξιολογηθούν και τα κριτήρια βάση των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, αφού η φύση της εργασίας τους μπορεί να είναι διαφορετική. Συνήθως, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ορισμένες κατηγορίες -π.χ. διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό, υπάλληλοι διοικητικής υποστήριξης- και για κάθε κατηγορία ορίζουν ανάλογες ικανότητες προς αξιολόγηση
- επιμορφώνει όλους όσους μετέχουν στη διαδικασία ώστε να κατανοήσουν το σύστημα και να αποφύγουν λάθη
- οργανώνει και συντονίζει τη διαδικασία αξιολόγησης -χρονοδιαγράμματα, εργαλεία και έντυπα αξιολόγησης, καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων κ.λπ.
- υποστηρίζει τα στελέχη για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας

Ωστόσο, ακόμη και στην περίπτωση όπου υπάρχει Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρηση, είναι καθοριστικός για την αξιολόγηση και ο ρόλος των στελεχών των επιμέρους τμημάτων. Τα στελέχη αυτά συνεργάζονται με το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να προσδιοριστούν οι ικανότητες και τα κριτήρια αξιολόγησης, συμπληρώνουν με πολλή ευσυνειδησία τα έντυπα αξιολόγησης, ανατροφοδοτούν/αναπληροφορούν τους υφιστάμενούς τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συναποφασίζουν για τις διορθωτικές ενέργειες, αλλά και δέχονται και αξιοποιούν την εποικοδομητική πληροφόρηση για τη δική τους προσωπική απόδοση.

Εξαιρετικά σημαντικός είναι ο ρόλος του προϊστάμενου κάθε εργαζόμενου όσον αφορά την επανατροφοδότηση/επαναπληροφόρηση του τελευταίου σχετικά με τις επιδόσεις του κατά την αξιολόγηση. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν την πρακτική της **Συνέντευξης Αξιολόγησης**, κατά την οποία η Έκθεση Αξιολόγησης αποτελεί τη βάση της συζήτησης. Η Συνέντευξη Αξιολόγησης είναι συστατικό κομμάτι στην προσέγγιση της Διοίκησης δια Στόχων αλλά χρησιμοποιείται και ευρύτερα, μετά από μια διαδικασία αξιολόγησης, ακόμη και σε οργανισμούς που δεν εφαρμόζουν Διοίκηση δια Στόχων. Μέσω της συνέντευξης αυτής ο προϊστάμενος ενημερώνει

κάθε εργαζόμενο προσωπικά για το επίπεδο απόδοσής του, επιβραβεύει τις καλές επιδόσεις και συζητά με τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αλλάξουν τα κακώς κείμενα. Συναποφασίζεται έτσι ένα αμοιβαία αποδεκτό πρόγραμμα δράσης και μελλοντικής βελτίωσης σε συγκεκριμένους τομείς, ενώ γενικότερα βελτιώνεται συνήθως και η σχέση προϊστάμενου – εργαζόμενου. Τούτο προϋποθέτει βεβαίως ότι ο προϊστάμενος θα έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και προετοιμασία για τη διεξαγωγή τέτοιων συνεντεύξεων, ώστε να είναι συγκεκριμένος, εποικοδομητικός, σαφής στις προτάσεις και τους στόχους που θα προτείνει, αλλά και να μπορέσει να κατανοήσει τα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος και να αναπροσαρμόσει ενδεχομένως τις προτάσεις του.

Εκτός από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και τους Προϊστάμενους των εργαζομένων, αυξάνεται σήμερα και ο ρόλος άλλων ομάδων στην αξιολόγηση. Έτσι, μπορούμε να έχουμε πλέον και τη δυνατότητα της αξιολόγησης από συναδέλφους, από πελάτες της επιχείρησης, από υφιστάμενους αλλά και την αυτοαξιολόγηση. Στοιχεία από τις παραπάνω αξιολογήσεις συμπεριλαμβάνονται στην **Αξιολόγηση 360° (μοιρών)**, κατά την οποία τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφιστάμενούς του, τους προϊστάμενούς του, τους συναδέλφους του, ακόμη και από τους πελάτες ή προμηθευτές της επιχείρησης εφόσον η θέση εργασίας προϋποθέτει άμεση σχέση με τους τελευταίους. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα σε όλους τους τομείς, όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί, ωστόσο αυξάνεται πολύ το κόστος σε χρόνο και χρήματα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα προαναφέρθηκαν μπορούμε να κατανοήσουμε γιατί συχνά στελέχη και εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Αιτίες αποτελούν συνήθως ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται από όσους συμμετέχουν ως αξιολογητές, η ένταση που δημιουργείται μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών αλλά κάποτε και η αμφισβήτηση της αξιοπιστίας των ευρημάτων από την πλευρά των αξιολογούμενων. Όμως, εάν η αξιολόγηση γίνεται σωστά, η συμβολή της στην επιβίωση αλλά και στη βελτίωση της επιχείρησης είναι μεγάλη. Οι κυριότεροι τομείς όπου χρησιμεύει η αξιολόγηση είναι: ο έλεγχος των στόχων απόδοσης, η επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου με στόχο τη βελτίωσή της απόδοσής του αλλά και την επαγγελματική του ανάπτυξη, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών ατόμων, ομάδων και της επιχείρησης στο σύνολό της, η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής και η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου. Το τελευταίο αυτό ζήτημα εξετάζεται αναλυτικότερα στο κεφάλαιο που ακολουθεί. (Παπαστεφανάκη, 2006: 44-54).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΩΝ** **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** *(Rewards)*

6.1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ:

Οι αμοιβές των εργαζομένων αποτελούνται από δυο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

1. Τις άμεσες οικονομικές παροχές στις οποίες περιλαμβάνονται οι μισθοί, τα ημερομίσθια, τα διάφορα είδη κινήτρων καθώς και οι επιπλέον ανταμοιβές που χορηγούνται στους εργαζόμενους για τις παραγωγικές στους προσπάθειες.

2. Τις έμμεσες οικονομικές παροχές όπου αφορούν τις οικονομικές αμοιβές που σχετίζονται με τις επιδόσεις κάθε εργαζομένου. Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

6.2 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ:

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003:384-385) υπάρχουν τρία βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών. Εκείνο που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα του εργαζομένου, αυτό που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ένας εργαζόμενος και τέλος το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου. Αναλυτικότερα:

1. Το σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα πληρώνει τον εργαζόμενο με γνώμονα το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης του.(Δημοτικό, Λύκειο, ΤΕΙ , ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό κ.τ.λ.). Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιείται αδρά από τους δημόσιους φορείς της χώρας μας. Έχει όμως δυο βασικά μειονεκτήματα. Δεν είναι ικανό να συνδέει τις αμοιβές του εργαζομένου με τη σημαντικότητα, τη δυσκολία και τα γενικότερα χαρακτηριστικά υπευθυνότητας που διέπουν τη θέση εργασίας του.
2. Το σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με αυτό η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα και την αξία που κατέχει η εκάστοτε θέση εργασίας για την επιχείρηση.
3. Τέλος, το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζόμενου στο οποίο οι αμοιβές προσδιορίζονται από τις ουσιαστικές γνώσεις, ικανότητες και προσόντα που κατέχει και είναι σε θέση να εφαρμόσει στην εργασία του. Με άλλα λόγια δυο εργαζόμενοι που έχουν την ίδια εκπαίδευση και κατέχουν την ίδια θέση σε μια επιχείρηση είναι δυνατό να αμείβονται διαφορετικά λόγω των πιο ανεπτυγμένων επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων που κατέχει ο ένας από τους δυο.

6.3 ΒΑΣΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ:

Υπάρχουν τρία βασικά θέματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται από μια επιχείρηση κάθε φορά που δημιουργεί ένα σύστημα αμοιβών(Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία, 2006:57-58) .

- Το πρώτο έχει να κάνει με το ύψος των αμοιβών που η επιχείρηση πρέπει να ορίσει συνυπολογίζοντας την οικονομική της δυνατότητα και τις αμοιβές που δίνονται σε ανάλογες θέσεις ανάλογων επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή ερευνών αμοιβών που περιλαμβάνουν εμπιστευτικά στοιχεία.
- Το δεύτερο ζήτημα έχει να κάνει με την εσωτερική δομή των αμοιβών. Με άλλα λόγια ένα σύστημα αμοιβών έχει χρέος να δημιουργεί συνοχή μεταξύ των μισθολογικών σχέσεων των εργαζομένων σύμφωνα πάντα με τη θέση που κατέχει ο εκάστοτε εργαζόμενος στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Το τρίτο και τελευταίο θέμα έχει να κάνει με το προσδιορισμό των αμοιβών κάθε εργαζομένου σε σχέση με τα όσα συνεισφέρει στην επιχείρηση.

6.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Στις μέρες μας εφαρμόζεται περισσότερο το σύστημα που βασίζεται στην αξία της θέσης του εργαζομένου. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η χρήση κάποιων μεθόδων αξιολόγησης αυτών των θέσεων εργασίας.

Προκειμένου να συμβεί αυτό μια επιχείρηση συνυπολογίζει τη θέση της εργασίας, τη σπουδαιότητά της για τους επιχειρηματικούς στόχους και αποτελέσματα της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης σε τεχνογνωσία, το μέγεθος της φυσικής ή σωματικής προσπάθειας που απαιτεί η θέση και τις συνθήκες εργασίας που συνοδεύονται με τη θέση. Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ηράκλειο*

6.4.1 Απλή κατάταξη(Job Ranking):

Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003:384-385) στην απλή κατάταξη οι θέσεις εργασίας κατατάσσονται στη σειρά ξεκινώντας από αυτήν που έχει την μικρότερη αξία για την επιχείρηση και καταλήγοντας σε αυτήν με την υψηλότερη θέση. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι είναι απλή, γρήγορη και χαμηλή σε κόστος. Το βασικό της μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να αναδείξει μόνο τις πολύ μεγάλες διαφορές των θέσεων εργασίας.

6.4.2 Διαβάθμιση – Κατηγοριοποίηση(Job Classification):

Στη συγκεκριμένη μέθοδο δημιουργούνται κάποιες κατηγορίες και στην συνέχεια πρέπει να προσδιοριστούν οι προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά ώστε να ανήκει κάποιος εργαζόμενος σε αυτήν. Παραδείγματος χάρη η πρώτη κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες μικρών απαιτήσεων εξειδίκευσης και υψηλό βαθμό εποπτείας. Όσο ανεβαίνουν οι κατηγορίες αυξάνονται οι απαιτούμενες από τους εργαζόμενους δεξιότητες, γνώσεις και υπευθυνότητα, φτάνοντας στη τελευταία κατηγορία όπου απαιτείται μεγάλη προϋπηρεσία, μικρή εποπτεία και η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων είναι απαραίτητη.

6.4.3 Σύγκριση παραγόντων – κριτηρίων (Factor Comparison):

Πρόκειται για παραλλαγή της απλής κατάταξης η οποία όμως διαφέρει στο γεγονός ότι συγκρίνει τις θέσεις εργασίας βάση κάποιων συγκεκριμένων παραγόντων (γνώση, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσική προσπάθεια, συνθήκες εργασίας) τους οποίους κατατάσσει σύμφωνα με την σημαντικότητα τους για κάθε ολοκλήρωση της θέσης εργασίας. Στη συνέχεια καθορίζεται η χρηματική αξία κάθε παράγοντα και προσθέτοντάς τους βγαίνει ο τελικός μισθός. Βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι δημιουργεί ξεκάθαρα κριτήρια για την αξιολόγηση των θέσεων αλλά από την άλλη η χρηματική κατάταξη των θέσεων εργασίας είναι μια αρκετά κουραστική διαδικασία.

6.4.4 Αξιολόγηση με το σύστημα βαθμών (Points rating system):

Όπως οι προηγούμενες έτσι και αυτή η μέθοδος αξιολόγησης βασίζεται στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων με μόνη διαφορά ότι εδώ αντί για χρηματικές αξίες χρησιμοποιεί βαθμούς-μόρια. Η αξία δηλαδή της κάθε θέσης προκύπτει από τη πρόσθεση του συνόλου των βαθμών που λαμβάνει σε κάθε κριτήριο. Για να συμβεί αυτό πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν οι παράγοντες-κριτήρια αξιολόγησης. Τέτοια κριτήρια συνήθως αφορούν τέσσερις βασικές ομάδες δηλαδή τη συμβολή του εργαζόμενου, τη τεχνογνωσία που απαιτείται, τη προσπάθεια και τις συνθήκες εργασίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε επιχείρηση αυτοί οι παράγοντες έχουν διαφορετική βαρύτητα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός του τρόπου μέτρησης αυτών των κριτηρίων που γίνεται με ποσοτικές ή ποιοτικές κλίμακες. Για παράδειγμα απαραίτητη γνώση μιας θέσης μπορεί να μετρηθεί με χρόνια τυπικής εκπαίδευσης, η απαιτούμενη ικανότητα με χρόνια εμπειρίας. Από την άλλη μεριά όμως η πολυπλοκότητα και η αυτονομία μιας θέσης δε μπορεί να μετρηθεί παρά μόνο με ποιοτικές κλίμακες.

6.5 ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

Στόχος των ατομικών κινήτρων είναι να αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης απόδοσης απολαβών εφόσον η παραγωγικότητα τους είναι μετρήσιμη. Οι βασικές κατηγορίες ατομικών κινήτρων είναι οι εξής:

6.5.1 Αμοιβή με το κομμάτι:

Σύμφωνα με αυτό το κίνητρο κάθε εργαζόμενος αμείβεται για τις υπηρεσίες που προσφέρει με το κομμάτι. Ο μισθός υπολογίζεται διαιρώντας το μέσο όρο της αξίας της ημερήσιας εργασίας του δια τον αριθμό των τεμαχίων που αναμένεται να παράγει ημερησίως. Αν δηλαδή ένας εργαζόμενος αμείβεται προς 800 ευρώ το μήνα και θεωρείται ότι μπορεί να παράγει κατά μέσο όρο 40 τεμάχια ανά ημέρα η αμοιβή του για κάθε κομμάτι είναι 20 ευρώ. Για κάθε τεμάχιο πάνω από τα 40 ο εργαζόμενος αμείβεται έξτρα. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό συνήθως ισχύει όταν ένας εργαζόμενος παράγει περισσότερα από 40 στο παραπάνω παράδειγμα γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν καταστροφικό για το βασικό του μισθό ο οποίος με αυτό τον τρόπο προστατεύεται.

6.5.2 Πρόγραμμα πρότυπων ωρών:

Εδώ ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση το χρόνο. Πρότυπος θεωρείται ο χρόνος που έχει υπολογιστεί ότι απαιτείται από ένα εργαζόμενο για να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία. Εάν εκείνος καταφέρει να τη τελειώσει σε λιγότερο από το πρότυπο χρόνο, χωρίς όμως να αλλοιώσει τη ποιότητα της εργασίας του, τότε θα πληρωθεί περισσότερο για αυτή του τη προσπάθεια. (Μούζα-Λαζαρίδη Άννα Μαρία, 2006: Κριτική)

6.5.3 Προμήθειες:

Ο εργαζόμενος που αμείβεται με προμήθειες είτε έχει ένα βασικό μισθό και λαμβάνει και ένα ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων που πραγματοποιεί κάθε μήνα είτε ο μισθός του αποτελείται μόνο από προμήθειες.

1.5.4. Bonus:

Ως μπόνους καλείται το εφάπαξ ποσό που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Τα ατομικά μπόνους είναι το κίνητρο που χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο στις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι ικανά να αυξάνουν τη παραγωγικότητα αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία, 2006:57-58) .

6.6 ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

Τα ομαδικά κίνητρα των εργαζομένων έχουν σχεδιαστεί ώστε να επιτύχουν ακριβώς τα ίδια πράγματα με τα ατομικά κίνητρα με μόνη διαφορά ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Δηλαδή πρόκειται για το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει ένα σύνολο ανθρώπων και όχι ο καθένας ξεχωριστά.

6.6.1 Διανομή κερδών:

Στο συγκεκριμένο σύστημα κινήτρου οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη που έχει πετύχει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια απαραίτητη προϋπόθεση για να ισχύσει

είναι να πετύχει η ομάδα το στόχο που έχει θέση η επιχείρηση. Εάν τον επιτύχει τότε οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης ομάδας θα λάβουν ένα ποσοστό επί του συνόλου των κερδών το οποίο θα μοιραστεί είτε σε ίσα μέρη κεφαλαίου είτε με βάση τη μισθολογική ομάδα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι σχεδίων διανομής των κερδών και είναι οι εξής:

- Τα τρέχοντα σχέδια διανομής: όπου η πληρωμή των κερδών γίνεται σε μετρητά ή σε μετοχές της επιχείρησης.
- Τα αναβαλλόμενα σχέδια διανομής: όπου από το μερίδιο των εργαζομένων δημιουργείται ένας αποθεματικός λογαριασμός που θα τους δοθεί στο μέλλον κατά τη συνταξιοδότηση, σε περίπτωση αναπηρίας, θανάτου ή παραίτησης.
- Συνδυασμός σχεδίων: ο οποίος συμπεριλαμβάνει και τις δυο παραπάνω κατηγορίες. Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003:415-416)

6.6.2 Συμμετοχή στα οφέλη:

Η συμμετοχή στα οφέλη μοιάζει αρκετά με τη διανομή των κερδών γιατί οι εργαζόμενοι μοιράζονται και σ αυτό τα κέρδη της επιχείρησης. Παρόλα αυτά διαφέρει σε δυο βασικά ζητήματα. Το ένα είναι ότι δεν εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση παρά μόνο σε κάποιους συγκεκριμένους της τομείς. Το άλλο οφείλεται στο γεγονός ότι προσπαθεί κυρίως να βελτιώσει τη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι προτείνουν κάποιες λύσεις που σκοπό έχουν να μειώσουν τα κόστη τις επιχείρησης. Στη συνέχεια επιλέγονται και εφαρμόζονται αυτές που κρίνονται πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση και τέλος οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα ποσοστό της μείωσης που κατάφεραν. (Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία, 2006:62) .

6.6.3 Σχέδια διάθεσης μετοχών:

Σύμφωνα με τα σχέδια διάθεσης των μετοχών οι εργαζόμενοι κατέχουν κάποιες μετοχές του ίδιου οργανισμού που δουλεύουν που είτε τους παρέχονται δωρεάν είτε αγοράζονται σε χαμηλότερη τιμή από αυτή της χρηματιστηριακής αγοράς. Ενδεχόμενα κέρδη προκύπτουν από την άνοδο της αξίας της εκάστοτε μετοχής. Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003:418)

6.7 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ:

Σύμφωνα με τον Τερζίδη- Τζωρτζάκη (2004: 163-164) οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και κάποιες πρόσθετες αμοιβές που είναι είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μ χρηματικής. Τέτοιες παροχές μπορεί να είναι οι εξής:

- Εταιρικό αυτοκίνητο: κάποιες εταιρείες παρέχουν αυτοκίνητα είτε για λόγους κύρους και γοήτρου στα διευθυντικά στελέχη τους είτε λόγω της φύσης της εργασίας αν για παράδειγμα είναι η μετακίνηση είναι απαραίτητη σε για ένα πωλητή.
- Δαπάνες: κάποιες πρόσθετες φορολογικές ελαφρύνσεις με τη μορφή εξόδων παραστάσεως ή γευμάτων.
- Ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες: συμβόλαια ιδιωτικών ιατρικών υπηρεσιών.
- Επιδοτούμενη εστίαση: πρόκειται για κουπόνια γευμάτων ή γενικότερα για ένα τρόπο έκπτωσης των γευμάτων.
- Άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών: όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται για το διάστημα που απουσιάζουν από την εργασία τους για ιατρικούς λόγους.
- Διακοπές: τρεις με τέσσερις εβδομάδες ικανότητα άδειας με σκοπό τις διακοπές.

- Στεγαστική βοήθεια: αυτή η παροχή καλύπτει τους εργαζόμενους εκείνους όπου δουλεύουν μακριά από το μόνιμο τόπο διαμονής τους και εκφράζεται σε έξοδα μετακόμισης, επιδόματα έως αμοιβές δικηγόρων και μεσιτών.
- Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο: αυτά δίνονται με την προϋπόθεση η θέση εργασίας του εργαζομένου να απαιτεί τη χρήση αυτοκινήτου το οποίο όμως δεν του παρέχεται.
- Δίδακτρα σχολείου: τα οποία έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των παιδιών των εργαζομένων.
- Άδειες: για προσωπικούς ή κοινωνικούς λόγους.
- Εκπτώτικες αγορές: προϊόντα τα οποία κατασκευάζονται σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι της έχουν την ευκαιρία να τα αγοράζουν σε ειδικές τιμές.
Χριστουγεννιάτικα δώρα: εκτός ή αντί των χριστουγεννιάτικων επιδομάτων κάποιες επιχειρήσεις δίνουν δώρα που συνήθως έχουν να κάνουν με το χριστουγεννιάτικο 'τραπέζι'.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Training and Development)

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Είναι μία επένδυση η οποία συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ευελιξία, στην προσαρμοστικότητα και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τόσο της επιχείρησης, όσο και του ίδιου του προσωπικού.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η αύξηση των αναγκών των καταναλωτών, καθώς επίσης και οι αλλαγές που παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον όπως αύξηση του ανταγωνισμού, συγχωνεύσεις, αποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών, καθιστούν απαραίτητη την λειτουργία της εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να επιβιώσει και να προσαρμοσθεί στις οικονομικές, κοινωνικοπολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές του εσωτερικού του περιβάλλοντος.

Στην εργασία αυτή θα αναφερθούν η έννοια, το περιεχόμενο και οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι εκπαίδευσης εντός και εκτός του χώρου εργασίας, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης καθώς επίσης και η εκπαίδευση των στελεχών.

7.1 ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

7.1.1. Έννοια και περιεχόμενο της εκπαίδευσης:

Εκπαίδευση: Είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μίας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003:266).

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού: Αποτελεί μία προγραμματισμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση

των στάσεων της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Απώτερος σκοπός της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και να συμβάλλει στην κάλυψη των άμεσων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (Παπαστεφανάκη , 2006:6).

Κατάρτιση: Έχει στενότερη έννοια και υποδηλώνει συνήθως ότι η εκπαίδευση έχει τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα. Είναι πιο σύντομης διάρκειας από την εκπαίδευση και ανταποκρίνεται σε ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν άμεσα. Για παράδειγμα, όταν σε μία βιομηχανία εισάγονται καινούρια μηχανήματα οι εργαζόμενοι που θα τα χειρίζονται θα πρέπει να καταρτιστούν άμεσα με ένα πρόγραμμα μικρής χρονικής διάρκειας (Παπαστεφανάκη , 2006:63).

Ανάπτυξη προσωπικού: Είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003:266)

7.1.2 Στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας:

1. Ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.
2. Επιπλέον γνώση πάνω στο αντικείμενο εργασίας.
3. Μέθοδοι ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.
4. Εκπαίδευση πάνω στις νέες τεχνολογίες.
5. Καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.
6. Ευελιξία στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
7. Βελτίωση της κουλτούρας της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση είναι μία επένδυση που είναι σημαντική για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Βασικός της στόχος είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει στο μέγιστο βαθμό τους σκοπούς της και τις στρατηγικές μέσω κάποιων παραγόντων όπως η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης τους πάνω στην εργασία. Επίσης, συμβάλλει στην επιπλέον γνώση των υπαλλήλων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας όπως για παράδειγμα, ανάπτυξη μεθόδων προώθησης, παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτείται για την αποπεράτωση των εργασιών του οργανισμού και την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών. Ένας άλλος στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας , μετάθεση ή προαγωγή. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , 2003:267).

7.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ:

7.2.1 Στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας:

Τα στάδια υλοποίησης της σωστής εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι:

1. Η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων:

Εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών και οι ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο, για την αποτελεσματική εκτέλεση τους και για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Επίσης, γίνεται ανάλυση του προσωπικού

που συμμετέχει, ώστε να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα που θα υιοθετηθεί θα είναι ανάλογο με το επίπεδο εκπαίδευσης τους, καθώς επίσης και με την εμπειρία, τις δεξιότητες, τη νοοτροπία και τα προσωπικά τους κίνητρα.

2. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός:

Σ' αυτό το στάδιο, γίνεται μια συστηματική συλλογή των εκπαιδευτικών μέσων που θα χρησιμοποιηθούν και ειδικότερα των μεθόδων, των παραδειγμάτων, των ασκήσεων και των δραστηριοτήτων που κρίνονται απαραίτητα. Αυτά οργανώνονται σε μια σειρά μαθημάτων, ώστε να γίνει δυνατή η ανάπτυξη του προγράμματος δράσης. Σημαντικό είναι όλα τα βοηθητικά μέσα όπως βιβλία, ταινίες κ.ά., να είναι ξεκάθαρα και απλά και να έχουν στόχο την άμεση κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

3. Η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού:

Η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος στηρίζεται στην καταλληλότητα του, η οποία έχει να κάνει όχι μόνο με τη σωστή επιλογή της θεματολογίας που πρόκειται να διδαχθεί και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα παρουσιαστεί, αλλά και με το προσωπικό που θα συμμετάσχει στην διαδικασία αυτή. Επομένως, πριν την υιοθέτηση του εκπαιδευτικού προγράμματος γίνεται μια δοκιμαστική παρουσίαση σε ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα έτσι ώστε να γίνει επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του και να πραγματοποιηθεί η επανεξέταση των μεθόδων εκπαίδευσης στην περίπτωση που υπάρχουν τυχόν αδυναμίες.

4. Η υλοποίηση του προγράμματος:

Αφού ολοκληρωθεί η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και αφού το πρόγραμμα κριθεί ότι είναι το πλέον κατάλληλο, ξεκινάει η διαδικασία της εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό, με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, όπου αυτό κρίνεται ότι είναι απαραίτητο.

5. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η συνεχής παρακολούθηση:

Σε αυτό το στάδιο, γίνεται αρχικά η εκτίμηση των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναζητηθεί κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι αποκόμισαν ουσιαστικά οφέλη από την εφαρμογή του. Αυτό επιτυγχάνεται με την μέτρηση των αποδόσεων τους μετά την εφαρμογή του προγράμματος και του ποσοστού κατά το οποίο εφαρμόζουν πλέον τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους. Τέλος, καθορίζεται το ποσοστό της βελτίωσης που παρατηρείται στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:195-196).

7.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Στην εκπαιδευτική διαδικασία οι μέθοδοι εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με τον χώρο στον οποίο πραγματοποιούνται. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η κατηγοριοποίηση των μεθόδων αυτών με βάση τον τόπο εκπαίδευσης.

7.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας:

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κλπ που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, 2004:116).

Την θέση του εκπαιδευτή την παίρνει έμπειρος προϊστάμενος, καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εργαζόμενο – εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντα του μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία. Συνηθίζεται για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους, όπως επίσης και γι' αυτούς που πρόκειται να αλλάξουν θέση εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος, ούτε χρειάζεται ειδικές αίθουσες και εξειδικευμένο εκπαιδευτικό υλικό, γίνεται σε πραγματικό περιβάλλον, κάτω από πραγματικές συνθήκες (θόρυβος, ένταση κλπ.), η εκμάθηση έχει άμεση εφαρμογή, οι όποιες απορίες λύνονται επιτόπου και παράλληλα ο εκπαιδευόμενος παράγει έργο (προϊόν). Όμως η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται και από κάποια μειονεκτήματα όπως ο προϊστάμενος δεν είναι πάντοτε κατάλληλα εκπαιδευμένος, για να εφαρμόσει τον σωστό τρόπο εκμάθησης, με αποτέλεσμα να γίνονται ζημιές και να υπάρχουν ενδεχομένως κάποιες παραλήψεις (Μούζα – Λαζαρίδη,2006:200), απώλεια χρόνου από πλευράς εκπαιδευτή. Αυτό γίνεται διότι ο εκπαιδευτής για όση ώρα εκπαιδεύει τον εργαζόμενο, δεν εκτελεί τα δικά του καθήκοντα, απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Ο εργαζόμενος, κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση και την μεταφορά προβλημάτων που αντιμετωπίζει σε συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς,2003:290).

Οι βασικότεροι τρόποι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία 'Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας' είναι:

- **Επίδειξη (Demonstration):**

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται βήμα προς βήμα. Αυτή η βήμα προς βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στην θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο- κλειδί. Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία – κλειδιά δείχνουν πως πρέπει να γίνεται κάτι.

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching):**

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Αποτελείται από:

- ✓ Βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει,
- ✓ Ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων,
- ✓ Χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης,
- ✓ Παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται.

- **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring):**

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν

στην ανάπτυξη της καριέρας των <<προστατευομένων>> τους. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον <<προστατευόμενο>> του:

- ✓ Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό- ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (learning & development contracts).
- ✓ Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά.
- ✓ Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του.
- ✓ Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ✓ Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.
- ✓ Ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί.

- **Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program):**

Όταν οι γνώσεις ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως ενός επαγγέλματος, διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος που πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται μαθητευόμενος ή ειδικευόμενος ή ασκούμενος τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφορά γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου. Στην περίοδο της μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

- **Πρακτική άσκηση (Internships):**

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της μεθόδου είναι από 3 -12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρίες, ή οργανισμούς. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει, όσο του επιτρέπει ο χρόνος, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά.

Ένα μειονέκτημα που παρουσιάζει η πρακτική άσκηση είναι ότι εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου άσκησης του φοιτητή στην εταιρία, συνήθως δεν του ανατίθεται σοβαρά καθήκοντα.

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation):**

Στην μέθοδο αυτή, ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών.

Πολλές επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν προσωπικό το εναλλάσσουν σε διάφορες θέσεις πριν το τοποθετήσουν οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο εκπαιδεύονται στελέχη και καθίστανται έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. Ένα πιθανό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο και ευκαιρία να αποκτήσει σε βάθος

γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια, που πολλοί πιστεύουν ότι είναι χειρότερη και από την αμάθεια.

- **Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job enrichment):**

Η συγκεκριμένη τεχνική εκπαίδευσης, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος <<μαθαίνει>> νέες γνώσεις και αυξάνονται έτσι οι ελπίδες για απόκτηση διοικητικής θέσης.

Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου, πρέπει να γίνεται κατόπιν σχετικής μελέτης και σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση και των δεξιοτήτων του. Αν σε έναν εργαζόμενο αυξήσουμε τις αρμοδιότητες χωρίς να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να τα καταφέρει, μπορεί να φέρουμε το αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκουμε. Δηλαδή, αντί να αυξήσουμε τις ικανότητες ενός εργαζόμενου, να τον φοβίσουμε και να τον εκθέσουμε ως αναποτελεσματικό στα μάτια των συναδέλφων και προϊσταμένων του (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:290-295).

- **Θεωρητική εκπαίδευση (Lectures):**

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων, χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα, όπως είναι οι βιντεοταινίες, τα φιλμ, ειδικά θέματα σε DVD κ.α. Εφαρμόζεται παράλληλα με τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης και πολλά από αυτά ξεκινούν με την θεωρητική κατάρτιση.

Η θεωρητική εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσα ή έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Διενεργείται στο εσωτερικό της όταν οι εξειδικευμένοι εκπαιδευτές είναι υπάλληλοι της επιχείρησης, ή όταν υπάρχει η δυνατότητα προσωρινής μετακίνησης εξωτερικών εκπαιδευτών στις εγκαταστάσεις της, ή όταν δεν απαιτούνται ειδικές εγκαταστάσεις για τη διεξαγωγή της. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι απαραίτητη η εξεύρεση κάποιου άλλου χώρου, ο οποίος πολλές φορές προτιμάται από τις επιχειρήσεις, αφού προσφέρει ένα πιο χαλαρό περιβάλλον, απαλλαγμένο από τις συνηθισμένες παρεμβολές και διακοπές, που παρατηρούνται στον καθημερινό χώρο εργασίας.

Οι πρακτικές που πρέπει να χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί στην θεωρητική εκπαίδευση είναι:

- Απαραίτητη είναι η προεργασία που πρέπει να κάνει ο εκπαιδευτής πριν την παρουσίαση των θεμάτων του.
- Η χρήση σημειώσεων, τις οποίες συμβουλευέται ο εκπαιδευτής κατά την παρουσίαση, δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την αποστήθιση ενός κειμένου.
- Κατά την παρουσίαση οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούν τον εκπαιδευτή χωρίς να υπάρχουν ενδιάμεσα εμπόδια, και ο ίδιος θα πρέπει πάντα να διατηρεί την οπτική επαφή μαζί τους.
- Η χρησιμοποίηση μικροφώνου είναι πολύ εξυπηρετική όταν η εκπαίδευση γίνεται σε μεγάλους χώρους και με πολλούς ακροατές.
- Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι προσεκτικός για τις στάσεις του σώματος του κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Κινήσεις που φανερώνουν νευρικότητα και έλλειψη αυτοπεποίθησης έχουν αρνητικές συνέπειες και θα πρέπει να αποφεύγονται.
- Η παρουσίαση θα πρέπει να είναι κατανοητή, σχεδιασμένη και μελετημένη σύμφωνα με τις ανάγκες του ακρωτηρίου που την παρακολουθεί

- Τα κύρια σημεία και τα συμπεράσματα της θεωρητικής εκπαίδευσης θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια, απλότητα και περιληπτικό τρόπο (Μούζα-Λαζαρίδη,2006:203-204).

- **Εκπαίδευση μέσω Internet (Training via Internet)**

Η μέθοδος αυτή θεωρείται επίσης μια από τις πλέον διαδεδομένες και η εφαρμογή της υλοποιείται μέσω της σύνδεσης του εκπαιδευόμενου με το διαδίκτυο (World Wide Web). Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν σειρά μαθημάτων , τα οποία παρακολουθούν από τις οθόνες των υπολογιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω των μηνυμάτων που δέχονται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Κατά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης, μπορεί να συμμετέχουν σε κάποιες ομαδικές εργασίες, ή να απαντούν σε ερωτήσεις τις οποίες λαμβάνει ο εκπαιδευτής, για να βαθμολογήσει με την σειρά του την πρόοδο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Πολλές εταιρίες, τοποθετούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα στα δικά τους (τοπικά) δίκτυα, για την εξυπηρέτηση όλων των υπαλλήλων. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι έχει πολύ μικρό κόστος και η αλλαγή των προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται καθώς και της διδακτικής ύλης γίνεται άμεσα και εύκολα (Μούζα- Λαζαρίδη,2006:208).

7.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας (off the job training):

Πρόκειται για την εκπαίδευση που μπορεί να πραγματοποιηθεί στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων (ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου και αίθουσες διδασκαλίας) αλλά να μην διεξάγεται κατά την διάρκεια του ωραρίου εργασίας των εργαζομένων.

Βασικότεροι μέθοδοι που υπάγονται στην κατηγορία αυτή είναι:

- **Διαλέξεις:**

Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Οι φοιτητές ή (εκπαιδευόμενοι) συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές. Στην επιχείρηση, οι κυριότερες χρήσεις των διαλέξεων περιλαμβάνουν:

- ✓ Μείωση του άγχους για επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές
- ✓ Εισαγωγή ενός θέματος και παρουσίαση μιας συνοπτικής περίληψης του σχετικού πρακτικού αντικειμένου
- ✓ Παρουσίαση βασικού υλικού που θα παρέχει ένα κοινό υπόβαθρο για επερχόμενες δραστηριότητες
- ✓ Ερμηνεία της εφαρμογής κανόνων, ιδεών ή αρχών, αναθεωρώντας, αποσαφηνίζοντας ή ανακεφαλαιώνοντας.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή και αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Ο εκπαιδευτής μπορεί να παρουσιάσει περισσότερο υλικό σε ένα δεδομένο χρονικό περιθώριο και μπορεί να το κάνει για πολύ μεγάλες ομάδες ατόμων.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι ότι δεν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή του δέκτη και, εκτός αν το υλικό είναι πολύ ενδιαφέρον, επιτυγχάνεται μειωμένη μόνο μάθηση. Οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες μέσω της πρακτικής, και γι' αυτό οι διαλέξεις δεν επαρκούν από μόνες τους για τη διδασκαλία νέων δεξιοτήτων.

- **Σεμινάρια –Εργαστήρια (Seminars – Workshops):**

Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μιας απάντησης σε μια ερώτηση ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα. Το κύριο πλεονέκτημα τόσο των σεμιναρίων όσο και των εργαστηρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Το κύριο μειονέκτημα σχετικά με τη χρήση ιδίως των εργαστηρίων είναι πιθανότατα η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων . Ένας καλός συντονιστής θα πρέπει να μπορεί να:

- ✓ Εντοπίζει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα.
- ✓ Φροντίζει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να ενθαρρύνονται να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις.
- ✓ Ελαχιστοποιεί τις διαφωνίες για τις ασήμαντες λεπτομέρειες.
- ✓ Εμποδίζει την επικράτηση ενός η δυο ατόμων στις σχετικές συναντήσεις.
- ✓ Παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε επίπεδο.

- **Μελέτη περιπτώσεων (Case studies):**

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότων ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.

Η μελέτη περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών, ιδίως όταν γίνεται από ομάδες εκπαιδευομένων και όχι ατομικά.

Επιπλέον, στη μελέτη περιπτώσεων είναι αυξημένος ο κίνδυνος οι μελετώμενες περιπτώσεις να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα κι αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα.

- **Επιχειρηματικά παίγνια (Business games):**

Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες, και τα επιχειρηματικά παίγνια μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα λόγω της συμμετοχής σε αυτά. Σε μια τυπική περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε <<εταιρίες>> των πέντε ή έξι ατόμων. Τους δίνεται ένας στόχος, όπως η <<μεγιστοποίηση των πωλήσεων>> και τους γνωστοποιείται ότι μπορούν να πάρουν κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις.

Όπως συμβαίνει και στην πραγματικότητα, κάθε ομάδα- επιχείρηση δε μαθαίνει τι αποφάσεις έχουν πάρει οι άλλες επιχειρήσεις, αν και αυτές οι αποφάσεις εμφανώς επηρεάζουν τις δικές της πωλήσεις.

Συνήθως υπάρχει μεγάλη αίσθηση ενθουσιασμού και διασκέδασης κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, ενώ τα επιχειρηματικά παιχνίδια επίσης βοηθούν στην εστίαση της προσοχής στην ανάγκη για προγραμματισμό. Επομένως μπορεί να είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς.

Ένα πρόβλημα σχετικά με τα επιχειρηματικά παίγνια είναι ότι μπορεί να είναι ακριβή η ανάπτυξη και εκτέλεση τους, ειδικότερα όταν εκτελούνται με Η/Υ (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:295-298).

- **Υπόδυση ρόλων (Role playing):**

Η μέθοδος της εκπαίδευσης αυτής χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων και αποφάσεων που έχουν σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις. Στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζεται αρχικά μια συγκεκριμένη κατάσταση, την οποία θα πρέπει να αναλύσουν. Στη συνέχεια, υποδύονται συγκεκριμένους ρόλους, με σκοπό να αντιμετωπίσουν κατά τον καλύτερο τρόπο το συγκεκριμένο υποθετικό γεγονός, που αναφέρεται σε προβλήματα της επιχείρησης, και φυσικά θα πρέπει να το επιλύσουν.

Με τον τρόπο αυτό, κατανοούν το μέγεθος των ευθυνών και των απαιτήσεων που θα συναντήσουν, οπότε θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τα αντιμετωπίσουν επιτυχώς, παίρνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση. Στο τέλος της διαδικασίας γίνονται και οι απαραίτητες συζητήσεις για τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:203-204).

- **Προσομοιώσεις (Simulations):**

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό.

Προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλές τεχνικές δουλείες και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του εργαζομένου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, ενώ μειώνει την πιθανότητα δυσαρέσκειας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζομένου.

- **Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling):**

Η διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται, για την διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Μερικά παραδείγματα αυτής της μεθόδου είναι:

- ✓ Εκπαίδευση εργαζομένων στην άσκηση και αποδοχή κριτικής, την αναζήτηση και παροχή βοήθειας και την εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ✓ Εκπαίδευση υποψηφίων στελεχών στον καλύτερο χειρισμό συνηθισμένων συναλλαγών ή και προστριβών με τους υφισταμένους τους, όπως ή παροχή αναγνώρισης, ή διατήρηση της πειθαρχίας, η εισαγωγή αλλαγών και η βελτίωση της μειωμένης απόδοσης
- ✓ Εκπαίδευση διευθυντών μεσαίων βαθμίδων στο χειρισμό διαπροσωπικών σχέσεων όπως, για παράδειγμα, παροχή οδηγιών, συζήτηση ενός προβλήματος αποδοτικότητας, συζήτηση μη – επιθυμητών συνηθειών στην δουλειά, αξιολόγηση απόδοσης και συζήτηση μισθολογικών προβλημάτων.

Η διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι επιτυχημένη σαν εκπαιδευτική μέθοδος. Μέρος της επιτυχίας αυτής πηγάζει από το γεγονός ότι εφαρμόζει πολλές από τις αρχές της μάθησης (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:299-300).

7.3.3 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Distance Learning):

Πρόκειται για έναν πλέον διαδεδομένο τρόπο εκπαίδευσης όπου παρέχει σε άτομα στο χρόνο που θέλουν και από το σπίτι τους γνώσεις μέσω εκπαιδευτικού

υλικού που έχει προετοιμαστεί καλά. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας και το e- learning.

- **Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας**

Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μιας συσκευής (H/Y). Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας ακολουθεί τρία στάδια: α) Παρουσίαση γεγονότων προβλημάτων και ερωτήσεων στον εκπαιδευόμενο, β) Ανταπόκριση του εκπαιδευόμενου με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων κλπ., γ) Παροχή αξιολόγησης σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεων του.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου προγραμματισμένης διδασκαλίας είναι ότι συνήθως μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης σχεδόν κατά το ένα τρίτο. Και εφόσον επιτρέπει στα άτομα να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, παρέχει άμεση επανατροφοδότηση και μειώνει τον κίνδυνο του λάθους, αναμένεται ότι θα πρέπει να διευκολύνει τη μάθηση. Επίσης, το κόστος δημιουργίας των εγχειριδίων, βιβλίων και προγραμμάτων H/Y για τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Γι' αυτό θα πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά το κόστος της ανάπτυξης τέτοιων προγραμμάτων σε σχέση με την επιταχυνόμενη μάθηση που θα προκύψει.

- **E- Learning**

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη (online teleconferencing). Συνήθως η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται για εκπαίδευση από απόσταση (distance learning) σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, διαδικασίες, αλλά και για δεξιότητες και εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα. Η τηλεδιάσκεψη με video από δορυφόρο ή μέσω Internet, δίνει συνήθως στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και ακόμα να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για να διατυπώσει απορίες. Ως μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων, ενώ μεγαλύτερο μειονέκτημα τους είναι η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή (N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003:303- 304).

7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ:

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι μια διαδικασία η οποία γίνεται μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. Με την διαδικασία αυτή η επιχείρηση μπορεί σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί –ελέγχει κατά πόσο οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπαίδευση του προσωπικού έχουν αποδώσει. Εξετάζει δηλαδή, κατά πόσο οι υπάλληλοι της επιχείρησης ανέπτυξαν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και κατά πόσο μπορούν να ανταπεξέλθουν στα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν με τις νέες γνώσεις που διαθέτουν. Εάν μπορούν να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν το πρόβλημα στο μέγιστο βαθμό του, τότε η εκπαιδευτική διαδικασία είναι επιτυχής.

Η αξιολόγηση (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:212-217), σαν διαδικασία θεωρείται δύσκολη γιατί δεν είναι τόσο εύκολο να εξακριβώσει κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι αντικειμενικοί στόχοι, που έθεσε εξαρχής η επιχείρηση. Γενικοί στόχοι, όπως η δημιουργία καλύτερων στελεχών και υπαλλήλων, ή η ανάπτυξη των ικανοτήτων στις

διαπροσωπικές σχέσεις ή πωλήσεις, δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν άμεσα. Ακόμα κι όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, είναι δύσκολο να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης που καλύπτουν όλες τις ανάγκες, ιδιαίτερα όταν αυτά αφορούν τα ανώτατα στελέχη. Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή σύνδεσης μεταξύ της εκπαίδευσης και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, καθώς και συνεχής συνεργασία μεταξύ όλων των στελεχών, για τον προσδιορισμό των λεπτομερειών της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με τους επιδιωκόμενους στόχους. Η εκπαίδευση επίσης θα πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία και θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών και εφαρμόσιμων προγραμμάτων. Όλα τα παραπάνω, αυξάνουν τις δυσκολίες που συναντά κάποιος κατά την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Για την συστηματική προσέγγιση της αξιολόγησης των προγραμμάτων, ενδείκνυται να γίνουν οι ακόλουθες ενέργειες:

- ✓ Να προσδιοριστεί η λειτουργικότητα του προγράμματος, καθώς και η ορθολογικότητα του αναφορικά με την ύλη που διδάχτηκε.
- ✓ Να προσδιοριστεί ο βαθμός καταλληλότητας του προγράμματος, δηλαδή να καλύπτει τους περισσότερους στόχους, από αυτούς που έθεσε η επιχείρηση.
- ✓ Να γίνει ανάλυση των αλλαγών που διαφαίνονται στους εκπαιδευόμενους μετά την παρακολούθηση του προγράμματος, και ιδιαίτερα σε θέματα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.
- ✓ Να εξεταστεί η προσαρμοστικότητα των προγραμμάτων.
- ✓ Να γίνουν διορθωτικές ενέργειες, όπου φυσικά χρειάζονται.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η εκπαίδευση είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα. Επιχειρήσεις που υιοθετούν προγράμματα εκπαίδευσης και αναδιοργανώνουν τις εργασιακές τους συνθήκες παρουσιάζουν αξιοσημείωτες βελτιώσεις αναφορικά με τις ικανότητες των εργαζομένων τους και την ποιότητα των προϊόντων τους.

Για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δαπανώνται τεράστια ποσά, οπότε επιβάλλεται κάθε φορά να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:212-217). Η επιχείρηση (Κ.Τερζίδης, Κ.Τζωρτζάκης, 2004:126) θέτει το ερώτημα, είναι η εκπαίδευση οικονομική, δηλαδή έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για την δαπάνη στην οποία υποβάλλεται; Η απάντηση είναι <<ναι>> όταν η επιχείρηση μετά την εκπαίδευση έχει γίνει περισσότερο αποδοτική, επικερδής, ασφαλής. Σε κάθε περίπτωση, οι ειδικοί της εκπαίδευσης και οι λογιστές πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό. Για τον λόγο αυτό, αν δεν γίνει σωστή μελέτη για το πώς θα εκτελεστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τότε θα χαθούν μεγάλα ποσά και οι εκπαιδευόμενοι δεν θα αποκτήσουν τα αναμενόμενα οφέλη.

Για να είναι αποτελεσματικές αυτοί οι μέθοδοι και οι τεχνικές (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, 2004:126), τα προγράμματα του ΟΑΕΔ και των εθνικών προγραμμάτων πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων έχουν δείξει:

- Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν. Πρέπει να κατανοήσουν το απαραίτητο της εκπαίδευσης, αλλά και τα οφέλη που αυτή θα τους αποφέρει.
- Η εκπαίδευση θα πρέπει να δίνει προσωπική ευχαρίστηση, και αυτό θα συμβαίνει συχνότερα όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου.
- Ο σκοπός της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σαφής.
- Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν καλύτερη επίδοση στις περιπτώσεις που συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση παρά στις περιπτώσεις που είναι απλοί θεατές.

Συνήθως η αξιολόγηση(Μούζα-Λαζαρίδη,2006:216), γίνεται με την απλή συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευομένους κάτι που όμως δεν θεωρείται επαρκές. Θα πρέπει λοιπόν να γίνεται συστηματική αξιολόγηση, για να διαπιστώνεται αν και κατά πόσο βελτιώθηκαν οι ικανότητες των εκπαιδευομένων ' αυτό αποτελεί το βασικό κριτήριο για το αν είναι δυνατή η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις οποιεσδήποτε εξωτερικές μεταβολές την επηρεάζουν.

Τέλος, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Μούζα- Λαζαρίδη,2006:216-217)., με σκοπό να εκτιμηθεί ο βαθμός επίδρασης της εκμάθησης και των αποτελεσμάτων της στην αποδοτικότητα και την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, γίνεται με τους ακόλουθους τρόπους:

- ✓ Με την μέτρηση των επιδόσεων της ομάδας των εκπαιδευομένων πριν και μετά την εκπαίδευση. Μ' αυτό τον τρόπο διαπιστώνονται τα οφέλη, οι αλλαγές και οι επιδράσεις της εκπαίδευσης και επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων
- ✓ Με την σύγκριση της αποδοτικότητας που παρουσιάζουν δύο ομάδες, που εκτελούν τις ίδιες εργασίες και έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Από αυτές η πρώτη εκπαιδεύεται και τα δεδομένα που θα πάρουμε για τις μετρήσεις θα είναι πριν και μετά την εκπαίδευση. Η δεύτερη, η οποία δεν ακολουθεί καμία εκπαίδευση, αξιολογείται στα ίδια αντίστοιχα χρονικά διαστήματα με την πρώτη. Έτσι, είναι δυνατόν να καθορίσουμε κατά πόσο μια αλλαγή στην απόδοση ήταν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, αναφορικά με την πρώτη ομάδα, και όχι εξαιτίας κάποιας άλλης αλλαγής. Η αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους θα καθορίσει το ποσοστό των μεταξύ τους διαφοροποιήσεων, αιτιολογώντας αν αυτές οφείλονται στην εκπαίδευση ή όχι.

7.5 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

Σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία κρύβεται από πίσω ένα πρόσωπο το οποίο συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πρόσωπο αυτό δεν είναι άλλο από τον υπεύθυνο εκπαίδευσης προσωπικού, του οποίου η εργασία είναι διευθυντική, αφού προγραμματίζει, οργανώνει, επικοινωνεί, ελέγχει και δημιουργεί κίνητρα για τους εργαζομένους. Είναι ένας επόπτης, ο οποίος κρίνει εάν οι εκπαιδευόμενοι έχουν αποκομίσει τα οφέλη που τους δίνονται μέσα από την εκπαίδευση.

Η τεχνική της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης,2004:122-125) γίνεται με βάση κάποια βήματα:

1^ο Βήμα: Προετοιμασία:

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος, και πρέπει να γνωρίζει ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί, ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης και πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εκπαίδευση. Επιπλέον, πρέπει να αναλύσει και να διαχωρίσει την εργασία σε επιμέρους στοιχεία καταγράφοντας κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση, τονίζοντας σε κάθε στάδιο τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε κρίσιμη λεπτομέρεια εντάσσεται σε αυτά, καταγράφοντας εργαλεία, εξοπλισμό ασφαλείας και ρουχισμό, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, υλικό κα, και καταρτίζοντας κατάλογο εκπαίδευσης .

2ο Βήμα: Προετοιμασία του εκπαιδευόμενου:

Ο εκπαιδευτής είναι πλέον προετοιμασμένος. Τώρα θα πρέπει να διασφαλίσει ότι και ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος να αρχίσει να μαθαίνει βοηθώντας τον να

περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και υιοθετώντας μια φιλική προσέγγιση που οικοδομεί εμπιστοσύνη, δηλώνοντας με σαφήνεια τι πρόκειται να μάθει ο εκπαιδευόμενος και ανακαλύπτοντας πόσες απ' τις γνώσεις του πρόκειται να διδαχθούν τις κατέχει ήδη ο εκπαιδευόμενος.

3ο Βήμα: Επίδειξη της δεξιότητας:

Ο εκπαιδευτής επιδεικνύει το καθήκον σε κανονική ταχύτητα, επιδεικνύει το καθήκον βήμα προς βήμα, αργά, διασφαλίζοντας ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται και για ποιο λόγο και επαναλαμβάνει κάτι όσες φορές απαιτεί η περίπτωση και επιπλέον θα πρέπει να ολοκληρώσει την επίδειξη σε κανονική ταχύτητα, αρκετές φορές.

4ο Βήμα: Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στην δεξιότητα:

Ο εκπαιδευτής τώρα βάζει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον, εξασφαλίζοντας ότι το καθήκον εκτελείται αργά, ο εκπαιδευτής εξηγεί με λόγια τι γίνεται κατά την διάρκεια εκτέλεσης του καθήκοντος, εντοπίζονται τα λάθη, επισημαίνονται στον εκπαιδευόμενο και στην συνέχεια διορθώνονται και οι επακόλουθες απόπειρες πραγματοποιούνται σε κανονική ταχύτητα.

5ο Βήμα: Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον:

Ο εκπαιδευτής, όταν μείνει ικανοποιημένος από την ολοκλήρωση του 4^{ου} βήματος, τότε βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον κανονικά, προσέχοντας ότι ο εκπαιδευόμενος δεν έχει θέσει υψηλούς στόχους στην αρχή, υπάρχει πάντα κάποιος που είναι σε θέση να συμβουλευτεί και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο, η εργασία να ελέγχεται τακτικά στην αρχή και στην συνέχεια να παρακολουθείται και εκπαιδευόμενος που επιτυγχάνει τις επιδιωκόμενες επιδόσεις να λαμβάνει τον έπαινο που του αξίζει.

7.6 ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

Η ένταξη (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, 2004:127-128) είναι εκείνη η διαδικασία, με την οποία ο νέο εισερχόμενος σε μια επιχείρηση αναλαμβάνει μια εργασία και ενσωματώνεται στην ομάδα εργασίας όπου εντάσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε μετατρέπεται σε έναν παραγωγικό, αποτελεσματικό και ικανοποιημένο εργαζόμενο.

Θα πρέπει όμως, να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα στην εκπαίδευση ένταξης και την εκπαίδευση εργασίας. Η *εκπαίδευση ένταξης* είναι κυρίως μια διαδικασία εξοικείωσης με το περιβάλλον της εργασίας. Η *εκπαίδευση εργασίας* έχει στόχο να δώσει στον εργαζόμενο τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να φέρει εις πέρας τα διάφορα καθήκοντα που απαρτίζουν την εργασία του.

7.6.1 Ειδικές κατηγορίες νέο εισερχομένων στην επιχείρηση:

Οι νεοεισερχόμενοι (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, 2004:129-130) είναι πολύ και διάφοροι μεταξύ τους, αλλά μερικές κατηγορίες απ' αυτούς παρουσιάζουν συγκεκριμένα προβλήματα.

Ξένοι εργαζόμενοι:

Ο επόπτης θα πρέπει να λάβει ειδική μέριμνα για να διασφαλίσει ότι ο ξένος εργαζόμενος κατανοεί πλήρως το σύνολο των κανόνων, ειδικά εκείνων που σχετίζονται με την ασφάλεια.

Εργαζόμενοι που δεν έχουν τελειώσει το σχολείο και εκπαιδευόμενοι επιδοτούμενοι από το κράτος:

Πολλοί που δεν έχουν τελειώσει το σχολείο συναντούν δυσκολίες στη μετάβαση από το σχολείο στο περιβάλλον της εργασίας. Περισσότερες ώρες εργασίας, θόρυβος, κίνηση, αφοσίωση σε ένα καθήκον, περιβάλλον με πολύ μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους, όλα αυτά ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα. Δεν υπάρχουν <<χρυσοί κανόνες>> που μπορεί να ακολουθήσει ο επόπτης στην αντιμετώπιση αυτών των εργαζομένων, αλλά θα πρέπει να τους παρακολουθεί προσεκτικά τις πρώτες εβδομάδες, και να τους ενθαρρύνει όσο περισσότερο μπορεί. Όπως και στην περίπτωση των ξένων εργαζομένων, θα πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στους κανόνες ασφαλείας. Η γενική συνειδητοποίηση των θεμάτων ασφαλείας απαιτεί ενθάρρυνση από την αρχή.

Άνδρες και γυναίκες που επιστρέφουν στην εργασία:

Όλοι όσοι επιστρέφουν στην εργασία τους μετά από ένα διάστημα αντιμετωπίζουν προβλήματα επαναπροσαρμογής στην αμειβόμενη απασχόληση. Όσοι είναι άνεργοι για κάποιο διάστημα, ίσως αντιμετωπίσουν δυσκολία στην προσαρμογή τους στην πειθαρχία και τους περιορισμούς της βάρδιας, ή στα συγκεκριμένα ωράρια εργασίας. Οι γυναίκες που επιστρέφουν μετά από ένα διάλειμμα ετών λόγω μητρικών υποχρεώσεων, εκτός από αυτές τις γενικές αυτές δυσκολίες επαναπροσαρμογής, ίσως αντιμετωπίσουν και αλλαγές τεχνολογικής φύσεως: τα μηχανήματα είναι πιο πολύπλοκα, οι γραφομηχανές έχουν αντικατασταθεί από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, κλπ. Ενδεχομένως απαιτείται τόσο η ενθάρρυνση όσο και η επανεκπαίδευση.

Άτομα με ειδικές ανάγκες:

Ένα χαρακτηριστικό των περισσότερων ατόμων με ειδικές ανάγκες είναι η επίμονη ανεξαρτησία τους. Ο επόπτης ενδεχομένως να χρειαστεί, από καιρό σε καιρό να καταπνίξει τη φυσιολογική του ροπή να τρέξει για να βοηθήσει κάποιο άτομο με ειδικές ανάγκες. Πάνω απ' όλα, το άτομο με ειδικές ανάγκες θέλει να του φέρονται <<όπως ακριβώς σε οποιονδήποτε άλλο>> .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : **ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ** **(Employment Relations)**

8.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ:

Η έννοια 'εργασιακές σχέσεις' μπορεί να γίνεται αντιληπτή από μια στενότερη ή μια ευρύτερη οπτική. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στις εργασιακές σχέσεις όπως αυτές προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση εξετάζουμε το σύνολο των σχέσεων (επίσημων και ανεπίσημων) που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς, με έμφαση στις ενέργειες της εργοδοσίας που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ανεξάρτητα πάντως από τις παραπάνω σκέψεις, έχει επικρατήσει η άποψη ότι οι εργασιακές σχέσεις συνδέονται με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων και με την έννοια αυτή «αποτελούν το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων εκείνων που διέπουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής

απασχόλησης» (Γ. Κουζής, «Εργασιακές σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση», Εκδόσεις ΙΝΕ, 2001). Κατά συνέπεια, οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται σε ένα σύστημα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων τα οποία συνδέουν τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Όσον αφορά στους εργαζόμενους, οι υποχρεώσεις τους αφορούν στην παροχή της συμφωνημένης εργασίας, στο επιθυμητό ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο και στα πλαίσια του προδιαγεγραμμένου χρόνου, ενώ τα δικαιώματά τους αφορούν στην έγκαιρη καταβολή του μισθού και τη δημιουργία των αναγκαίων τεχνικών και περιβαλλοντικών προϋποθέσεων για την απρόσκοπτη και αποδοτική εργασία τους. Η εργοδοσία έχει τα αντίστροφα δικαιώματα και υποχρεώσεις έναντι των εργαζομένων.

Η φυσιογνωμία των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτές αναπτύσσονται και, ιδιαίτερα, τις υπάρχουσες αλλά και παρελθούσες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Για παράδειγμα, έχει σημασία πότε αρχίζει η εκβιομηχάνιση σε μια χώρα. Η εκβιομηχάνιση έχει σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού μισθωτών σε βιομηχανικά κέντρα και την ταυτόχρονη μείωση των αυτοαπασχολούμενων. Το γεγονός αυτό ασκεί θετική επίδραση στην ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος. Αφού οι υπάρχουσες αλλά και οι παρελθούσες κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές συνθήκες επηρεάζουν την ιστορική διαδρομή και τη σύγχρονη μορφή των εργασιακών σχέσεων και των φορέων που τις συνδιαμορφώνουν, δεν είναι παράδοξο το γεγονός ότι σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου οι εργασιακές σχέσεις και οι φορείς που τις συνδιαμορφώνουν έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Λόγου χάρη, τα εργατικά συνδικάτα στην Ευρώπη έχουν σαφή ιδεολογικό και πολιτικό προσανατολισμό ενώ ένα άλλο χαρακτηριστικό που κυριαρχεί στις ευρωπαϊκές εργασιακές σχέσεις και τις διεκδικήσεις των εργατικών σωματείων είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη Διοίκηση των επιχειρήσεων. Η Δ.Γερμανία αποτελεί ένα παράδειγμα χώρας όπου ο θεσμός της «συνδιοίκησης» επιτρέπει σε εκπροσώπους των εργαζομένων να μετέχουν ισότιμα στο Συμβούλιο των Διευθυντών, έχοντας και το δικαίωμα veto.

Στις Η.Π.Α., από την άλλη πλευρά, το συνδικαλιστικό κίνημα απέφυγε να πολιτικοποιηθεί ή να ταυτιστεί με ορισμένη κοινωνικο-οικονομική τάξη. Οι κύριες ερμηνείες που δίδονται γι' αυτό είναι ότι οι αμερικανοί εργαζόμενοι ταυτίζονται περισσότερο με το σύστημα της ελεύθερης αγοράς και ότι στην Αμερική δεν υπήρξε ταξική συνείδηση και σύγκρουση, τουλάχιστον όχι στο βαθμό που τη συναντάμε σε άλλες χώρες. Είναι αξιοσημείωτο ότι σε όλες τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας συναντάται ο όρος της απαγόρευσης της απεργίας για όσο χρονικό διάστημα αυτές ισχύουν (συνήθως τρία έτη). Παράλληλα, ένας εργοδότης είναι υποχρεωμένος να διαπραγματευθεί με ένα συνδικάτο στην επιχείρησή του, μόνο όταν αυτό έχει κερδίσει την απόλυτη πλειοψηφία των ψήφων των εργαζομένων. Αυτό στην πράξη συνεπάγεται ότι τόσο ο εργοδότης όσο και το συνδικάτο αποδύονται σε έναν αγώνα, κατά τον οποίο, ο μεν πρώτος προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους να μην προσχωρήσουν σε συνδικαλιστική εκπροσώπηση, το δε δεύτερο να πείσει τους εργαζόμενους για τα πλεονεκτήματα που θα αποκομίσουν προσχωρώντας στο σωματείο.

8.1.1. Συνδικαλιστικές οργανώσεις:

Η συνδικαλιστική συνένωση των εργαζομένων σε οργανώσεις οφείλεται κυρίως στην αδυναμία του εργαζόμενου να διαπραγματευτεί ατομικά τους όρους απασχόλησης και αμοιβής του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το άτομο που εντάσσεται μέσα σε οποιοδήποτε εργασιακό οργανισμό αισθάνεται ανίσχυρο έναντι

της διοικήσεως να προασπίσει τα δικαιώματά του αλλά και να προβάλλει με πιθανότητα επιτυχίας τις διεκδικήσεις του. Βεβαίως, δεν αποκλείεται η πιθανότητα ένα άτομο που διαθέτει συγκεκριμένες δυνατότητες -π.χ. προσωπική δύναμη και επιρροή, πολύ εξειδικευμένες γνώσεις που είναι απαραίτητες στην επιχείρηση ή εξαιρετική επίδοση- να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες αυτές προκειμένου να επιτύχει τις αλλαγές που θέλει. Ωστόσο, όταν ένας εργαζόμενος είτε δεν έχει τις δυνατότητες αυτές είτε δεν μπορεί να τις χρησιμοποιήσει (λόγου χάρι, στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα το σύστημα αμοιβών και προαγωγών δεν ανταμείβει την καλή επίδοση) είναι επόμενο να στραφεί προς τη μαζική διεκδίκηση μέσω του συνδικαλισμού. Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι σημαντικός, όχι μόνο διότι προστατεύουν τους εργαζόμενους και προβάλλουν ομαδικά τα αιτήματά τους, αλλά και διότι μπορούν να αποτελέσουν βασικούς συντελεστές της οικονομικής ανάπτυξης, μέσα από τις μελέτες και τις τεκμηριωμένες απόψεις που θα πρέπει να διατυπώνουν σε σχέση με τα ζητήματα της οικονομίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η κατάταξη των συνδικαλιστικών οργανώσεων μπορεί να γίνει με διάφορα κριτήρια:

- Με βάση το είδος της εργασίας των μελών και το είδος της παραγωγικής διαδικασίας, οι συνδικαλιστικές ενώσεις διακρίνονται σε ομοιοεπαγγελματικές, κλαδικές και επιχειρησιακές
- Με βάση τη γεωγραφική εμβέλεια, μια συνδικαλιστική οργάνωση μπορεί να έχει τοπικό, περιφερειακό ή πανελλαδικό χαρακτήρα
- Με βάση τη δυνατότητα δημιουργίας ενώσεων ανάμεσα στις διάφορες συνδικαλιστικές οργανώσεις προκύπτει η διάκρισή τους κατά βαθμούς. Βάσει του τελευταίου αυτού κριτηρίου οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διαίρονται σε:
- Πρωτοβάθμιες -εδώ ανήκουν α) τα σωματεία, που ιδρύονται από 20 τουλάχιστον εργαζόμενους, β) τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων και γ) οι ενώσεις προσώπων, οι οποίες ιδρύονται από 10 τουλάχιστον εργαζόμενους
- Δευτεροβάθμιες -τέτοιες είναι οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα, που συνιστώνται από δυο ή περισσότερα σωματεία
- Τριτοβάθμιες, οι οποίες είναι γνωστές ως Συνομοσπονδίες και αποτελούν ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων

Βασικό μέσο διεκδίκησης των αιτημάτων των εργαζομένων είναι η διαπραγμάτευση, η οποία, σε περίπτωση σύγκρουσης με την εργοδοσία, μπορεί να καταλήξει στην κήρυξη απεργίας, η οποία θα πρέπει να αποτελεί την έσχατη λύση των εργαζομένων. Η διαδικασία διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει το στάδιο της προετοιμασίας (κάθε πλευρά αποφασίζει εσωτερικά για τους στόχους που θέλει να επιτύχει, τα όρια μέχρι τα οποία είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει, το υλικό και επιχειρήματα που θα υποστηρίξουν τα αιτήματά της), το στάδιο των αρχικών προτάσεων (καθορισμός θεμάτων προς συζήτηση, κανόνων, εισαγωγικά σχόλια), το στάδιο της αρχικής διαπραγμάτευσης (προτάσεις και αντιπροτάσεις, ανάπτυξη επιχειρημάτων, κοστολόγηση προτεινόμενων λύσεων) και το στάδιο της τελικής διαπραγμάτευσης (επίτευξη τελικής συμφωνίας ή όχι). Σε περίπτωση όπου δεν επιτευχθεί συμφωνία, οι εκπρόσωποι εργοδοτών και εργαζομένων μπορούν να ζητήσουν διαμεσολάβηση ή διαιτησία ενός τρίτου ουδέτερου προσώπου. Ο μεσολαβητής επιλέγεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη από ειδικό κατάλογο ή, σε περίπτωση διαφωνίας, κατόπιν κληρώσεως. Εάν και πάλι δεν επιτύχουν οι διαπραγματεύσεις, υπάρχει η δυνατότητα να ζητηθεί η βοήθεια διαιτητή, ο οποίος

επιλέγεται με την ίδια διαδικασία, ενώ οι αποφάσεις του εξομοιώνονται με συλλογικές συμβάσεις εργασίας και δεσμεύουν αμφοτέρωτα τα μέρη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της καλής επικοινωνίας και των καλών εργασιακών σχέσεων (με την ευρύτερη έννοια του όρου) στο πλαίσιο της επιχείρησης. Όταν υπάρχουν οι καλές αυτές προϋποθέσεις, αρκετά από τα παράπονα, προβλήματα, δυσαρέσκειες, ανάγκες των εργαζομένων εντοπίζονται σε πρώιμο στάδιο -πριν οδηγήσουν δηλαδή σε οργανωμένες διεκδικήσεις- και μπορούν να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και χωρίς την πίεση και τις δεσμεύσεις που επιβάλλουν οι τυπικές διαπραγματεύσεις. (Παπαστεφανάκη, 2006: 74-77).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : **ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας «υγεία είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας, όχι απλώς η απουσία ασθένειας». Τα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας φανερώνουν ότι ποσοστό 4% των εργαζομένων πέφτουν θύματα εργατικών ατυχημάτων κάθε χρόνο στη χώρα μας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση καταγράφονται περίπου 9,5 εκατομμύρια εργατικά ατυχήματα ετησίως ενώ 20 δισεκατομμύρια ECU καταβάλλονται κάθε χρόνο για αποζημιώσεις. Για την αντιμετώπιση του μεγάλου αυτού αριθμού θανατηφόρων και μη εργατικών ατυχημάτων καταβάλλεται προσπάθεια για τη θέσπιση πληρέστερης και αυστηρότερης νομοθεσίας που σχετίζεται με την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο όπου απασχολούνται.

Οι επιχειρήσεις και γενικότερα οι οργανισμοί που παρέχουν εργασία είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν στους εργαζόμενους ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον μέσα στο οποίο να μπορούν να εργάζονται χωρίς να διατρέχουν κινδύνους. Την ευθύνη αυτή την επωμίζονται η διοίκηση, ο διευθυντής προσωπικού αλλά και όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να περικλείει πολύ σημαντικό αριθμό εργονομικών, φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων οι οποίοι να αποβαίνουν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων, ενώ δεν πρέπει να παραβλέπονται και κοινωνικές και ψυχολογικές συνθήκες οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν αρνητικά την υγεία των εργαζομένων.

9.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΙΕΣ:

Οι αιτίες εργατικών ατυχημάτων μπορεί να είναι α) τυχαία γεγονότα, β) ανασφαλείς συνθήκες και γ) ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων.

Τα τυχαία γεγονότα ξεφεύγουν από τον έλεγχο της διοίκησης και της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, ένας εργαζόμενος που αναχωρεί με το αυτοκίνητό του από το χώρο εργασίας τραυματίζεται, λόγω αδέξιου χειρισμού, έναν συνάδελφό του. Οι ανασφαλείς συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν μηχανικές και φυσικές συνθήκες οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν ατυχήματα, λόγου χάρη ανεπαρκής φωτισμός, ανασφαλή μηχανήματα, λανθασμένη αποθήκευση υλών και υλικών, υπερφόρτωση μηχανημάτων, ελαττωματικές ηλεκτρικές εγκαταστάσεις. Σημειώνεται εδώ ότι ορισμένες εργασίες είναι από τη φύση τους περισσότερο επικίνδυνες από άλλες· οι εργασίες στο χώρο παραγωγής είναι περισσότερο επικίνδυνες από τις εργασίες γραφείου· μονότονες εργασίες που προκαλούν ανία είναι περισσότερο πιθανό να προκαλέσουν ατύχημα, καθώς η ανία θεωρείται βασικός παράγοντας στην πρόκληση

ατυχημάτων. Ακόμη, οι αυξημένες ώρες εργασίας και η κούραση παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόκληση ατυχημάτων. Το ψυχολογικό κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο φαίνεται επίσης να επηρεάζει το δείκτη ατυχημάτων· έτσι, η ψυχολογική ένταση (stress) που δημιουργείται, παραδείγματος χάρη, λόγω πίεσης και απειλών από την πλευρά των προϊσταμένων θεωρείται παράγοντας που ευνοεί την εκδήλωση ατυχημάτων.

Οι ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων είναι οι μορφές συμπεριφοράς και οι ανεπιθύμητες ενέργειες των εργαζομένων οι οποίες προκαλούν ατυχήματα. Οι McCormik & Tiffin ('Industrial Psychology' 1979) επεδίωξαν να διαμορφώσουν ένα πρότυπο το οποίο να συνδέει διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά -όπως η ευφυΐα, οι κινητικές δεξιότητες, η αμέλεια, η τάση να αναλαμβάνει κανείς υπέρμετρους κινδύνους- με την πρόκληση ατυχημάτων. Σήμερα, μετά από χρόνια έρευνας, οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι δεν μπορεί να περιγραφεί ένας συγκεκριμένος τύπος προσωπικότητας, ο οποίος να χαρακτηριστεί ως επιρρεπής σε ατυχήματα, δεδομένου ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην πρόκληση ατυχημάτων ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας αλλά και τις περιστάσεις. Οποσδήποτε όμως, ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά κάτω από ορισμένες συνθήκες είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε ατυχήματα. Για παράδειγμα: Σε κάποιες εργασίες η όραση συνδέεται με τη συχνότητα των ατυχημάτων. Οδηγοί λεωφορείων και χειριστές μηχανών με μεγαλύτερη οξύτητα όρασης προκάλεσαν λιγότερα ατυχήματα από ότι συνάδελφοί τους με χαμηλότερη οξύτητα όρασης. Επίσης, νεαροί, ανειδίκευτοι εργάτες και εργάτες καινούργιοι στη δουλειά έχουν υψηλότερο δείκτη ατυχημάτων από γηραιότερους εργάτες, εκπαιδευμένους και πιο έμπειρους. Ακόμη, εργαζόμενοι που βρίσκονται σε κατάσταση πίεσης -stress- ή γενικότερα σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση είναι πιθανότερο να προκαλέσουν ατύχημα.

Οι επαγγελματικές ασθένειες προκαλούνται από την επίδραση φυσικών, χημικών, βιολογικών αλλά και κοινωνικό-ψυχολογικών παραγόντων στο άτομο μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι επαγγελματικές ομάδες που κινδυνεύουν περισσότερο είναι οι ανθρακωρύχοι, οι εργάτες σε βιομηχανίες πετροχημικών, διυλιστηρίων, χημικών βιομηχανιών, υφαντουργίας, πλαστικών, χρωμάτων, οι γιατροί, οι χημικοί, οι χειριστές Η/Υ και άλλοι.

Φυσικοί παράγοντες: είναι γνωστό ότι ο συνδυασμός διαφόρων φυσικών παραγόντων, όπως η υψηλή θερμοκρασία, η υπερϊώδης και η ιονίζουσα ακτινοβολία, η υγρασία, η υπερβολική ατμοσφαιρική πίεση, ο θόρυβος, ο κακός φωτισμός και εξαερισμός, οι δονήσεις κ.λπ. μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα στην υγεία των εργαζομένων. Π.χ. ο κακός εξαερισμός των χώρων εργασίας αναγκάζει τους εργαζόμενους να εισπνέουν σκόνες, τοξικούς ατμούς ή αέρια που παράγονται από την κατεργασία των πρώτων υλών, ο υπερβολικός θόρυβος οδηγεί σε κώφωση, ο κακός φωτισμός μπορεί να προκαλέσει κεφαλαλγία, ναυτία κ.α., ενώ η αυξημένη θερμότητα μπορεί να προκαλέσει εξάντληση, αφυδάτωση, κράμπες, θερμοπληξία.

Χημικοί παράγοντες: Χημικοί παράγοντες όπως ο αμίαντος, το διοξείδιο του θείου, ραδιενεργά στοιχεία, ορισμένες ουσίες στα λιπάσματα και τα φυτοφάρμακα κ.α. μπορούν να προκαλέσουν μεγάλο αριθμό επαγγελματικών ασθενειών ανάλογα με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και το βαθμό έκθεσης των εργαζομένων στις ουσίες αυτές. Οι διάφοροι χημικοί παράγοντες μπορεί να είναι καυστικοί, τοξικοί, καρκινογόνοι, εκρηκτικοί, εύφλεκτοι και μπορούν να προκαλέσουν μεγάλες καταστροφές σε περιπτώσεις διαρροών ή ατυχημάτων. Ακόμη και στις εργασίες γραφείου η πολύωρη εργασία μπροστά σε φθορίζουσες οθόνες τερματικών μηχανών,

η κακή συντήρηση και χρήση των κλιματιστικών, ο καπνός του τσιγάρου κ.λπ. μπορούν να προκαλέσουν ασθένειες.

Βιολογικοί παράγοντες: Η υγεία των εργαζομένων απειλείται και από παθογόνους μικροοργανισμούς. Εργαζόμενοι κυρίως σε βιολογικά εργαστήρια μπορούν να υποστούν εργαστηριακές λοιμώξεις που προκαλούνται από βακτήρια, μύκητες, ιούς, πρωτόζωα.

Εργασιακό άγχος: Μολονότι κάποιο επίπεδο άγχους είναι φυσιολογικό κατά διαστήματα στη ζωή, εάν αυτό παρατείνεται ή εντείνεται, τότε οι άνθρωποι υποφέρουν από σωματική και ψυχολογική δυσφορία. Λόγου χάρη, ο φόρτος εργασίας, οι μη ρεαλιστικές διορίες, οι οργανωσιακές αλλαγές, η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, η παρενόχληση στο χώρο της εργασίας, η ασάφεια ρόλου, η απογοήτευση, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος. Άγχος όμως μπορεί να προκαλείται και από παράγοντες που συνδέονται με προσωπικά ζητήματα του εργαζόμενου. Οικονομικά προβλήματα, συζυγικά προβλήματα, εγκυμοσύνη, προβλήματα με τα παιδιά και δυσκολίες ανταπόκρισης στο διπλό ρόλο 'γονέας' και 'εργαζόμενος' -ιδιαίτερα για τις γυναίκες- οδηγούν σε σημαντικό προσωπικό άγχος.

Τα συμπτώματα της ψυχολογικής υπερέντασης γίνονται φανερά στις λειτουργίες του σώματος: ταχυπαλμία και γρήγορη αναπνοή, αυξημένη έκκριση αδρεναλίνης και σακχάρου στο αίμα, πονοκέφαλοι είναι ορισμένες από τις πιο γνωστές επιπτώσεις. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κατάσταση ψυχολογικής πίεσης και υπερέντασης επί μακρό χρονικό διάστημα μπορούν να υποστούν σοβαρότερες βλάβες όπως το έλκος, η υπέρταση, η αυξημένη πιθανότητα νόσου των στεφανιαίων. Το άγχος μπορεί να έχει και ψυχολογικά συμπτώματα όπως απάθεια, οξυθυμία, αδράνεια, αλλά και συμπτώματα στη συμπεριφορά όπως αυξημένοι δείκτες απουσιών, αποχωρήσεων από την επιχείρηση, ατυχημάτων, μειωμένες ποιοτικές και ποσοτικές επιδόσεις.

Μέχρι πρόσφατα το εργασιακό άγχος θεωρείτο προσωπικό πρόβλημα, σήμερα όμως αναγνωρίζεται ότι η επιχείρηση μπορεί και έχει όφελος να παράσχει λύσεις, προκειμένου να εξαλειφθούν οι αιτίες που το προκαλούν. Επειδή το άγχος μπορεί να πηγάζει από διάφορες αιτίες, είναι σκόπιμο τα στελέχη της ΔΑΠ να διερευνήσουν τα σχετικά προβλήματα και να θέσουν προτεραιότητες στην αντιμετώπιση των διαφόρων παραγόντων. (Παπαστεφανάκη, 2006: 77-80).

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διαφορετικότητα στην διαδικασία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης και μιας μικρομεσαίας, καθιστά απαραίτητη την ξεχωριστή προσέγγιση για το πώς ακριβώς έχουν και λειτουργούν τα πράγματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όπως πολύ λογικό ακούγεται, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι αδύνατον να παίρνει τις ίδιες διαστάσεις και να έχει τις ίδιες μορφές σε μια μικρή επιχείρηση λιανικής σε σχέση μια μεγάλη επιχείρηση όπου απασχολεί εκατοντάδες υπαλλήλους. Το μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δημιουργεί μια μοναδική κατάσταση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η ατμόσφαιρα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης για παράδειγμα, δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης ισχυρών δεσμών μεταξύ των υπαλλήλων. Λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πρόσληψης που σχετίζονται με το μέγεθος μια επιχείρησης, ο εκάστοτε επιχειρηματίας – εργοδότης πρέπει να συντάσσει ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων που να εφαρμόζεται άμεσα στη μικρομεσαία του επιχείρησης. Στο παρακάτω κεφάλαιο γίνεται απόλυτα αντιληπτό το πόσο διαφορετικά και λιγότερο πολύπλοκα είναι τα πράγματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε σχέση με όλες τις τεχνικές και τις μεθόδους που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις μεγάλες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :

Η ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το αρχικό βήμα σε ένα σωστό πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων είναι η επάνδρωση της εταιρείας με ικανό προσωπικό. Στην επάνδρωση αυτή η μικρομεσαία επιχείρηση ανταγωνίζεται και τις μεγάλες αλλά και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Δεν μπορεί να αφήσει τους ανταγωνιστές της να πάρουν τα ινία. Η δυναμική στελέχωση απαιτεί από τον εργοδότη να πάρει την πρωτοβουλία να τους υποψηφίους που θα είναι ικανοί να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία

1.1. Η ΣΗΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ:

Η πρόσληψη των σωστών ατόμων και απόσπαση της καλύτερης τους απόδοσης είναι βασικοί παράγοντες ώστε να εκπληρώσει μια εταιρεία τους στόχους της. Σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συμπεριφορά των πωλητών και η ικανότητα τους να εκπληρώνουν τις ανάγκες των πελατών επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις. Τα έξοδα της μισθοδοσίας είναι επίσης μια από τις μεγαλύτερες κατηγορίες δαπανών για τις περισσότερες επιχειρήσεις και έχουν άμεσο αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα επαγγελματικών θέσεων. Ευτυχώς τα άτομα επί των προσλήψεων μπορούν να δώσουν μερικά καλά και ευνοϊκά επιχειρήματα για την καριέρα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Η ευκαιρία για διοικητική εμπειρία στο επίπεδο λήψης αποφάσεων είναι δελεαστική από πολλές απόψεις. Αντί να μοχθούν σε ταπεινές, χαμηλού επιπέδου ειδικευμένες θέσεις κατά την διάρκεια των πρώτων χρόνων, οι ικανοί νεοφερμένοι μπορούν να μετακινηθούν γρήγορα σε υπεύθυνες θέσεις και καλά ειδικευμένες επιχειρήσεις. Από αυτές τις θέσεις μάλιστα βλέπουν ότι η εργασία τους έχει σημασία για την επιτυχία της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκροτούν έτσι το περιβάλλον της εργασίας τους ώστε να προσφέρουν στο επαγγελματικό, διοικητικό, και τεχνικό προσωπικό μεγαλύτερη ελευθερία από ότι θα είχαν κανονικά σε μια μεγάλη επιχείρηση.

Οι ατομικές συνεισφορές αναγνωρίζονται αντί να κρύβονται πίσω από πολλαπλά στρώματα ενός γραφειοκρατικού οργανισμού. Είναι επίσης δυνατό να δομήσουν κανονισμούς αποζημίωσης ώστε να παρέχουν ένα δυνατό κίνητρο. Η αξία αυτών των στρατηγικών ως πλεονέκτημα για πρόσληψη ως ένα βαθμό εξαρτάται από την κατάσταση της κάθε εταιρείας. Το ιδανικό είναι, για μια εταιρεία, να αναπτύσσεται και να είναι επικερδής. Πρέπει επίσης να έχει ένα βαθμό επαγγελματισμού στη διοίκηση που αναγνωρίζεται αμέσως από μελλοντικούς υπαλλήλους.

1.2. ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:

Για τη σωστή στελέχωση, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε που και πως θα βρούμε ικανούς υποψηφίους. Οι πηγές είναι πολλές και είναι αδύνατον να γενικεύσουμε για τις καλύτερες πηγές ενόψει των παρεκκλίσεων στις απαιτήσεις του προσωπικού και στην ποιότητα των πηγών από τη μία περιοχή στην άλλη.

✓ Ανεξάρτητοι:

Μια εταιρεία μπορεί να λάβει αυτόκλητες αιτήσεις από άτομα που έρχονται στην επιχείρηση με δική τους πρωτοβουλία για να βρουν εργασία. Αυτή είναι μια ανέξοδη πηγή που απαιτούν λίγα προσόντα αλλά η ποιότητα των υποψηφίων είναι ανάμεικτη. Αν οι υποψήφιοι με προσόντα δεν προσληφθούν αμέσως, οι αιτήσεις τους πρέπει να μπουν στο αρχείο για μελλοντική παραπομπή.

✓ Σχολεία :

Τα γυμνάσια, τα τεχνικά γυμνάσια, τα κολλέγια και τα πανεπιστήμια είναι καλές πηγές για συγκεκριμένες τάξεις υπαλλήλων, ιδιαίτερα εκείνων που δεν χρειάζονται συγκεκριμένη εξειδίκευση. Μερικά σχολεία έχουν προγράμματα που ασχολούνται με τις περιόδους εργασίας στις εταιρείες. Αυτά τα προγράμματα καθιστούν ικανούς τους μαθητές να κερδίζουν πρακτική εμπειρία.

✓ Δημόσια γραφεία ευρέσεως εργασίας:

Τα κρατικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, που βρίσκονται σε όλες τις μεγάλες πόλεις, είναι ως επί το πλείστον πηγή για υπαλλήλους γραφείων, ανειδίκευτους εργάτες, εργάτες παραγωγής και τεχνικούς.

✓ Ιδιωτικές υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας:

Πολλές ιδιωτικές υπηρεσίες προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως γραφεία εύρεσης εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις ο εργοδότης δέχεται τις υπηρεσίες τους χωρίς επιβάρυνση επειδή ο υποψήφιος πληρώνει ένα ποσό. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες ειδικεύονται σε άτομα με συγκεκριμένες ικανότητες όπως λογιστές, χειριστές, υπολογιστή, ή προϊσταμένους.

✓ Αναφορές υπαλλήλων:

Αν οι τωρινοί εργοδότες είναι καλοί εργοδότες, οι συστάσεις τους παρέχουν καλές προοπτικές. Συνήθως οι εργοδότες διστάζουν να συστήσουν υποψηφίους που έχουν κατώτερες ικανότητες. Πολλοί ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι αυτή η πηγή που τους προμηθεύει το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων τους από τις άλλες πηγές.

✓ **Ανακοινώσεις προσφοράς θέσεων:**

Η ανακοίνωση ‘Ζητούνται άτομα’ στο παράθυρο είναι μια μορφή επάνδρωσης που χρησιμοποιείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η πιο δυναμική επάνδρωση παίρνει τη μορφή των διαφημίσεων στις ταξινομημένες σελίδες των τοπικών επιχειρήσεων. Αν και η αποτελεσματικότητα αυτής της πηγής έχει αμφισβητηθεί από κάποιους, είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις με σωστή διοίκηση κάνουν προσλήψεις με αυτό τον τρόπο.

✓ **Προσωρινές υπηρεσίες βοήθειας:**

Ο κλάδος της προσωρινής βοήθειας, που αναπτύσσεται ραγδαία, παρέχει προσωρινούς, υπαλλήλους όπως χειριστές επεξεργασία κειμένου, υπαλλήλους γραφείου, μηχανικούς, νοσοκόμες και πωλητές για μικρό χρονικό διάστημα. Όσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπηρεσίες τέτοιου είδους αντιμετωπίζουν τις εποχιακές διακυμάνσεις και τις άδειες λόγω διακοπών ή ασθένειας. Αυτή η πηγή δεν είναι ιδιαίτερα καλή όταν απαιτείται συστηματική εκπαίδευση ή συνέχεια.

1.3. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ:

Ο διευθυντής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να αναλύσει τις δραστηριότητες ή την εργασία που πρέπει να εκτελεστούν και να καθορίσει τον αριθμό και τα είδη της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Η γνώση των προϋποθέσεων της εργασίας, των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων του κάθε υποψήφιου, δίνει μια πιο έξυπνη επιλογή των ατόμων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Ειδικότερα, η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσλάβει άτομα που οι ικανότητες και οι δεξιότητες τους συμπληρώνουν εκείνες του διευθυντή.

Σίγουρα, ο ιδιοκτήτης - διευθυντής δεν πρέπει να επιλέγει προσωπικό σύμφωνα με τις αυστηρές προδιαγραφές της εκπαίδευσης, της πείρας ή του προσωπικού παρελθόντος. Αντίθετα ο εργοδότης πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανότητα του ατόμου να αναλάβει μια συγκεκριμένη θέση στην εταιρεία.

1.3.1. Η επάνδρωση του διοικητικού και του επαγγελματικού προσωπικού:

Η ανάληψη των διοικητικών και των επαγγελματικών θέσεων είναι ολοφάνερα σημαντική σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες. Συνεπώς, η επάνδρωση τους απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς επίσης και μερικούς στοχασμούς.

Η τεχνική ειδικότητα είναι απαραίτητη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως και στις μεγάλες, αλλά η καθολική ικανότητα είναι πολύ πιο χρήσιμη. Οι μηχανικοί μπορεί περιστασιακά να χρειαστεί να κάνουν πωλήσεις και τα άτομα της έρευνας αγοράς μπορεί να χρειαστεί να κάνουν άλλη εργασία όταν είναι ανάγκη. Είναι λοιπόν απαραίτητη η μεταβλητότητα και η προσαρμοστικότητα.

1.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ:

Πολλές είναι οι τεχνικές για την αξιολόγηση των υποψηφίων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ένα τυφλό ποντάρισμα σε στους καινούργιους υπαλλήλους μπορεί να αποφθεχθεί αν ακολουθηθούν πιστά τα παρακάτω βήματα:

✓ **Βήμα 1^ο: Η χρήση των αιτήσεων:**

Αυτό που αξίζει όταν υποχρεώνεις ένα άτομο να συμπληρώσει μία αίτηση είναι η συστηματική συγκέντρωση των στοιχείων του παρελθόντος του που σε άλλη περίπτωση μπορεί να παραβλεφθούν. Οι πληροφορίες που καταγράφονται στις αιτήσεις είναι χρήσιμες στην αξιολόγηση του υποψηφίου και λειτουργεί ως οδηγός για μία λεπτομερή έρευνα στην πείρα και το χαρακτήρα του υποψηφίου.

Μια αίτηση δεν χρειάζεται να είναι λεπτομερής ή μακροσκελής. Ωστόσο, πρέπει να φροντίσουμε να αποφύγουμε ερωτήσεις που μπορεί να συγκρούονται με τους νόμους που αφορούν τον άδικο διαχωρισμό στην εργασία. Οι ερωτήσεις σχετικά με τη φυλή, το χρώμα, την καταγωγή, τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, τις αναπηρίες ή τις συλλήψεις, ή απαγορεύονται ή δε θεωρούνται σωστές εκτός κι αν ο εργοδότης μπορεί να αποδείξει ότι υπάρχει τη σχέση τους με την εργασία.

✓ **Βήμα 2^ο: Συνέντευξη με τον υποψήφιο.**

Η συνέντευξη εργασίας επιτρέπει στον εργοδότη να την εμφάνιση του υποψηφίου, τη γνώση του την εργασία, την εξυπνάδα και την προσωπικότητα του. Ο καθένας από αυτούς τους παράγοντες είναι σημαντικός για τη θέση που πρόκειται να καταληφθεί. Αν και η συνέντευξη είναι ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της επιλογής δεν πρέπει να είναι το μοναδικό βήμα. Μερικά άτομα έχουν την λανθασμένη ιδέα ότι μπορούν να κρίνουν αλάνθαστα την ανθρώπινη φύση μόνο με την διαδικασία της συνέντευξης.

Η αξία της συνέντευξης εξαρτάται από τις ικανότητες και τις μεθόδους αυτού που παίρνει συνέντευξη. Μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της αν ακολουθεί τις παρακάτω αρχές που είναι γενικά αποδεκτές.

- Καθορίστε τις ερωτήσεις της συνέντευξης πριν αυτή αρχίσει.
- Διεξάγετε τη συνέντευξη σε ήσυχη ατμόσφαιρα.
- Δώστε όλη σας την προσοχή στον υποψήφιο.
- Κάντε τον υποψήφιο να νιώσει άνετα.
- Μη διαφωνείτε μαζί του.
- Κρατήστε τη συζήτηση που ταιριάζει στον υποψήφιο.
- Να ακούτε με προσοχή.
- Να παρατηρείτε με προσοχή την ομιλία του υποψηφίου, τις ιδιομορφίες και την εμφάνιση του ή την επιφανειακή ομοιότητα με άλλα άτομα που γνωρίζετε.
- Προσπαθήστε να αποφύγετε να επηρεαστείτε υπερβολικά από τις ασήμαντες ιδιομορφίες του.

Επίσης για να αποφύγετε την πιθανότητα νομικών προβλημάτων με την Επιτροπή Ίσων Ευκαιριών Εργασίας (EIEE), αυτός που παίρνει την συνέντευξη πρέπει να μην:

- Θέτει άμεσες ή έμμεσες ερωτήσεις που αποκαλύπτουν την εθνική ή φυλετική καταγωγή.
- Θέτει ερωτήσεις στις γυναίκες σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, αριθμό και ηλικία των παιδιών, εγκυμοσύνη ή για μελλοντικά σχέδια απόκτησης παιδιών.
- Θέτει ερωτήσεις σχετικά με ποινικό του μητρώο για σύλληψη ή καταδίκη, εκτός και αν οι πληροφορίες αυτές σχετίζονται αποκλειστικά με την εργασία.

✓ **Βήμα 3^ο: Ο έλεγχος του βιογραφικού σημειώματος και επιπλέον έρευνα.**

Τα περισσότερα βιογραφικά στοιχεία που καταγράφονται στις αιτήσεις δίνουν μια ιδανική εικόνα του χαρακτήρα και των ικανοτήτων των υποψηφίων. Παρόλα αυτά, πιο εποικοδομητικός θα ήταν ο έλεγχος με τους πρώην εργοδότες, τις διευθύνσεις σχολείων και άλλες παραπομπές. Μια γραπτή παράκληση για αυτές τις συστατικές

επιστολές είναι ίσως η πιο αδύναμη μορφή ελέγχου, επειδή οι άνθρωποι διστάζουν να γράψουν καταστρεπτικές δηλώσεις. Ωστόσο, τα άτομα που δίνουν λίγες χρήσιμες πληροφορίες ως απάντηση σε μια γραπτή αίτηση, συχνά μιλούν πιο ειλικρινά στο τηλέφωνο ή πρόσωπο με πρόσωπο.

✓ **Βήμα 4^ο: Η εξέταση των υποψηφίων.**

Σε πολλές θέσεις εργασίας γίνεται εξέταση της απόδοσης. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος μπορεί να εξεταστεί στην εισαγωγή δεδομένων για να επιβεβαιώσει την ταχύτητα και την ακρίβεια του. Με λίγη εξυπνάδα, οι εργοδότες μπορούν να αυτοσχεδιάσουν πρακτικές εξετάσεις σχετικές με πολλές εργασίες.

Οι ψυχολογικές εξετάσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά τα αποτελέσματα μπορούν εύκολα να παραποιηθούν λόγω της δυσκολίας στην ερμηνεία ή στην προσαρμογή των εξετάσεων σε μια συγκεκριμένη εταιρεία.

1.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:

Όταν προσληφθεί ο υπάλληλος και προστεθεί στη μισθοδοσία, πρέπει να αρχίσει η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης.

1.5.1. Οι στόχοι της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης:

Ένας προφανής στόχος της εκπαίδευσης είναι να προετοιμάσει τον καινούργιο υπάλληλο να εκτελέσει καθήκοντα για τα οποία έχει προσληφθεί. Υπάρχουν πολύ λίγες θέσεις στην βιομηχανία όπου δεν χρειάζεται εξειδίκευση. Πολύ σπάνια ένα άτομο το οποίο δεν έχει αρκετά προσόντα κάνει αίτηση για εργασία. Αν ο εργοδότης δεν μπορεί να παρέχει εκπαίδευση, ο καινούργιος υπάλληλος πρέπει να προχωρήσει σε δοκιμή και λάθη, όπου συχνά είναι σπατάλη χρόνου, υλικού και χρημάτων.

Η εκπαίδευση για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των γνώσεων δεν περιορίζεται στους νεοφερμένους. Η απόδοση των υπαρχόντων υπαλλήλων μπορεί συχνά να βελτιωθεί με επιπλέον εκπαίδευση. Ενόψει των συνεχών αλλαγών στα προϊόντα, στη τεχνολογία, στις αρχές και στις διαδικασίες στον επιχειρηματικό κόσμο, ακόμα και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την ενημέρωση σε θέματα γνώσεων και ικανοτήτων. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί το προσωπικό να ανταπεξέλθει στις ολοένα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που αντιμετωπίζει. Οι εργοδότες καθώς και οι υπάλληλοι έχουν συμφέρον για την προαγωγή του προσωπικού σε υψηλότερες θέσεις.

Αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι η προσωπική βελτίωση και πρόοδος είναι τα κύρια μελήματα των ικανών υπαλλήλων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν κέρδος αν δώσουν μεγάλη προσοχή σε αυτή τη φάση του προσωπικού προγράμματος. Αν υπάρχει ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο στην επιχείρηση, δεν αναπτρώνει απλώς το ηθικό των υπαρχόντων υπαλλήλων, αλλά προσθέτει και ένα κίνητρο στους άλλους να δεχτούν τη θέση.

1.5.2. Προσανατολισμός για το καινούργιο προσωπικό:

Η διαδικασία ανάπτυξης αρχίζει από τις πρώτες δύο με τρεις μέρες του υπαλλήλου στη δουλεία. Σ αυτό το σημείο το καινούργιο άτομο είναι πιθανόν να νιώθει χαμένο. Πολλά πράγματα τον μπερδεύουν – διαφορετικός τίτλος εργασίας, άγνωστοι συνάδελφοι, διαφορετικός τύπος επιθεώρησης και ένα μοναδικό σύστημα αρχών και διαδικασιών για το προσωπικό. Οτιδήποτε αντικρούεται με τις προσδοκίες του νεοφερμένου ερμηνεύεται σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες της εργασίας

του και αυτές οι εργασίες μπορεί να καλλιεργήσουν μια δυνατή σχέση με το νέο εργοδότη ή να οδηγήσουν σε αίσθηση αποξένωσης.

Σε αυτό το σημείο της ευαισθητοποίησης του νέου υπαλλήλου, ο εργοδότης πρέπει να συμβάλει σε ένα θετικό αποτέλεσμα από ένα σωστό προσανατολισμό. Πρέπει δηλαδή με άλλα λόγια να ληφθούν αρχικά μέτρα που θα βοηθήσουν το νεοφερμένο να προσαρμοστεί και να ελαχιστοποιήσει τα αισθήματα ανησυχίας στο καινούργιο περιβάλλον.

Εκτός απ το ότι οι επιθεωρητές πρέπει να εξηγήσουν τα συγκεκριμένα καθήκοντα της εργασίας, μπορούν επίσης να περιγράψουν τις αρχές και τις διαδικασίες που της εταιρείας με όσο το δυνατό μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Ο νέος υπάλληλος πρέπει πάντα να ενθαρρύνεται να μπορεί να κάνει πολλές ερωτήσεις. Επιπλέον, ο εργοδότης μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία του προσανατολισμού δίνοντας στον υπάλληλο μια γραπτή λίστα με τους κανονισμούς της εταιρείας.

1.5.3. Η εκπαίδευση μη διοικητικών υπαλλήλων:

Τα χαρακτηριστικά ή οι προδιαγραφές μιας εταιρείας, αν υπάρχουν, συχνά προσδιορίζουν τις ικανότητες ή τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για συγκεκριμένες εργασίες. Σε ένα μεγάλο βαθμό οι προϋποθέσεις αυτές ρυθμίζουν τον κατάλληλο τύπο εκπαίδευσης.

Για όλες τις τάξεις των εργαζομένων, περισσότερη εκπαίδευση πραγματοποιείται στην εργασία παρά με κάποια άλλη μέθοδο. Η αδυναμία της εκπαίδευσης που προέρχεται από την εργασία προκύπτει από το γεγονός ότι εξαρτάται από την χωρίς μέθοδο εκμάθηση, σε αντίθεση με σωστά δομημένα και ελεγχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ένα σύστημα που έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να κάνει της εκπαίδευση πάνω στην εργασία πιο αποτελεσματική είναι γνωστή ως η Διδασκαλία για την Εκπαίδευση στην εργασία. Τα βήματα αυτού του προγράμματος παρουσιάζονται παρακάτω και σκοπό έχουν να βοηθήσουν τον διευθυντή να εισχωρήσει στους μη διοικητικούς υπαλλήλους.

- 1. Προετοιμασία των υπαλλήλων:** Ο διευθυντής πρέπει να κάνει τους υπαλλήλους να νιώσουν άνετα και να ανακαλύψουν τι γνωρίζουν ήδη για τη δουλειά.
- 2. Παρουσίαση της επιχείρησης:** Επίσης πρέπει να δείξει , να παρουσιάσει και να ρωτήσει προσεκτικά και με υπομονή τον νέο υπάλληλο. Είναι απαραίτητο να δώσει κατανοητές και ολοκληρωμένες οδηγίες αναφέροντας ένα-ένα τα ξεχωριστά σημεία , ποτέ όμως περισσότερα από αυτά που είναι σε θέση να καταλάβει ο υπάλληλος.
- 3. Δοκιμασία της απόδοσής του:** Ο διευθυντής πρέπει να εξετάζει τους υπαλλήλους δίνοντάς τους να εκτελέσουν μια εργασία, που είτε θεωρεί ότι τους την έχει ήδη διδάξει, είτε ότι πρέπει να είναι ικανοί από μόνοι τους να την διεκπεραιώσουν, με σκοπό φυσικά να δοκιμάσει την απόδοσή τους.
- 4. Παρακολούθηση:** Επιπρόσθετα, πρέπει να γίνεται συχνός έλεγχος χωρίς όμως αυτή να εκλαμβάνεται από τους υπαλλήλους ως στενή παρακολούθηση.

1.5.4. Η βελτίωση των διοικητικών και επαγγελματικών στελεχών:

Η μικρομεσαία επιχείρηση αντιμετωπίζει μια ιδιαίτερα σοβαρή ανάγκη για τη βελτίωση των διοικητικών και επαγγελματικών της στελεχών. Ανάλογα με το μέγεθος

της εταιρείας, μπορεί να υπάρξουν λίγες ή πολλές σημαντικές θέσεις. Ανεξάρτητα από τον αριθμό, μια εταιρεία για να λειτουργήσει αποδοτικά πρέπει να αποκτήσει άτομα για αυτές τις σημαντικές θέσεις. Οι κάτοχοι αυτών των θέσεων πρέπει να εξελιχθούν σε τέτοιο σημείο που να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις που τους ανατέθηκαν. Επίσης, πρέπει να είναι διαθέσιμες θέσεις για πιθανές αντικαταστάσεις ατόμων που συνταξιοδοτούνται ή φεύγουν για άλλους λόγους. Οι επιχειρηματίες συχνά αναβάλλουν την κάλυψη μιας προσωπικής αντικατάστασης, αλλά αυτό το βήμα είναι επίσης σημαντικό για την ομαλή μετάβαση στη διοίκηση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Για την πραγματοποίηση της διοικητικής εκπαίδευσης, ο διευθυντής είναι απαραίτητο να λαμβάνει πολύ σοβαρά τους παρακάτω παράγοντες.

- 1. Να καθορίσει την ανάγκη για εκπαίδευση:** Τι κενά υπάρχουν; Ποιος πρέπει να εκπαιδευτεί; Τι είδους εκπαίδευση και πόση χρειάζεται ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τις εργασίας;
- 2. Να αναπτύξει το πρόγραμμα εκπαίδευσης:** Πως μπορούν να εκπαιδευτούν τα άτομα; Έχουν ήδη την υπευθυνότητα που θα τους επιτρέψει να μάθουν; Μπορούν να αναλάβουν επιπλέον καθήκοντα; Μήπως θα πρέπει να τους δοθούν προσωρινές εργασίες σε άλλους τομείς; Ποια επιπλέον εκπαίδευση θα ήταν ωφέλιμη για αυτούς;
- 3. Να καθορίσει ένα χρονοδιάγραμμα:** Πότε πρέπει να αρχίσει η εκπαίδευση; Τι μπορεί να επιτευχθεί στους επόμενους έξι μήνες με ένα χρόνο;
- 4. Συμβούλιο με τους υπαλλήλους:** Τα άτομα καταλαβαίνουν την ανάγκη τους εκπαίδευση; Γνωρίζουν όμως τις προοπτικές που υπάρχουν για αυτούς στην εταιρεία; Έχουν κατανοήσει τη φύση της εκπαίδευσης; Οι υπάλληλοι ενημερώνονται τακτικά για την πρόοδο στην εργασία του και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν; Τους έχει δοθεί το πλεονέκτημα της πείρας και της επίγνωσης του ιδιοκτήτη χωρίς να έχουν λάβει μέρος σε αποφάσεις που έχουν παρθεί για εκείνους;

1.6. Η ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:

Η αποζημίωση και τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικά για όλους τους υπαλλήλους και η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει τον κεντρικό ρόλο της πληρωμής και των επιπλέον χρημάτων για την προσέλκυση και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν αρκετά μη οικονομικά κίνητρα που προσελκύουν διοικητικούς και μη υπαλλήλους.

1.6.1. Τα επίπεδα του μισθού ή του ημερομισθίου:

Γενικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οφείλουν να είναι πολύ ανταγωνιστικές στα επίπεδα του μισθού ή του ημερομισθίου προκειμένου να προσελκύσουν προσωπικό με πολλά προσόντα. Οι μισθοί ή τα ημερομίσθια που παίρνουν οι υπάλληλοι είτε βασίζονται στο χρόνο, είτε ποικίλλουν ανάλογα με την απόδοση τους. Η αποζημίωση που βασίζεται στο χρόνο ονομάζεται *ημερήσια εργασία*. Το σύστημα της ημερήσιας εργασίας είναι πιο κατάλληλο για τα είδη της εργασίας

όπου η απόδοση δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί. Είναι το πιο συνηθισμένο σύστημα αποζημίωσης και είναι εύκολο να κατανοηθεί και να εφαρμοστεί.

1.6.2. Οικονομικά κίνητρα:

Προκειμένου να δίνουν κίνητρα στους μη διοικητικούς υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, έχουν δημιουργηθεί συστήματα κινήτρων. Τα κίνητρα για τα ημερομίσθια μπορεί να συνιστούν όλες τις αποδοχές του εργαζομένου ή μπορεί να συμπληρώνουν τα κανονικά ημερομίσθια. Το σχέδιο της προμήθειας που χρησιμοποιείται συχνά για να αποζημιώνει του πωλητές είναι ένα είδος προγράμματος κινήτρων. Στην κατασκευή, οι εργαζόμενοι μερικές φορές πληρώνονται σύμφωνα με τον αριθμό των κομματιών που παράγουν.

Πιο γενικά επιμερίσματα ή συστήματα διανομής κερδών είναι ιδιαίτερα σημαντικά για το διοικητικό προσωπικό ή για το προσωπικό που κατέχει άλλες καίριες θέσεις. Αυτά είναι προγράμματα που δίνουν στο προσωπικό 'ένα μέρος δράσης'. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να τους δώσουν μετοχές.

Η διανομή των κερδών παρέχει ένα πιο άμεσο κίνητρο εργασίας στις μικρομεσαίες παρά στις μεγάλες επιχειρήσεις, διότι μπορεί να κατανοηθεί πιο εύκολα η σχέση της ατομικής απόδοσης και της επιτυχίας της εταιρείας. Ωστόσο, τέτοιου είδους προγράμματα πρέπει να συντάσσονται με προσοχή, συνήθως με τη βοήθεια ενός συμβούλου.

1.6.2. Τα συνδικάτα και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες προτιμούν να λειτουργούν ανεξάρτητα και να αποφεύγουν τους συνδικαλισμούς. Πράγματι, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν συνδικάτα. Μέχρι ένα βαθμό αυτό προκύπτει από την κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τομείς όπως οι υπηρεσίες, όπου ο συνδικαλισμός είναι λιγότερο διαδεδομένος από στα εργοστάσια. Επίσης, τα συνδικάτα τυπικά συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη προσοχή τους στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως τα συνδικάτα δεν είναι γνωστά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πολλοί τύποι επιχειρήσεων, για παράδειγμα οι εργολάβοι κτηρίων, διαπραγματεύονται εμπορικά συμβόλαια και προσλαμβάνουν συνδικαλισμένο προσωπικό. Η ανάγκη για συνεργασία με ένα συνδικάτο τυποποιεί και, μέχρι κάποιο σημείο, δυσκολεύει τη σχέση μεταξύ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης με τους εργαζομένους.

Αν οι υπάλληλοι θέλουν να διαπραγματεύονται ομαδικά, ο νόμος απαιτεί από τον εργοδότη να συμμετέχει σε αυτές τις διαπραγματεύσεις. Το αίτημα για συνδικαλιστική αντιπροσώπευση μπορεί να προέλθει από την έλλειψη ικανοποίησης από το περιβάλλον της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις. Όταν η μικρομεσαία επιχείρηση ακολουθεί σωστές στρατηγικές ανθρώπινων πόρων είναι δυνατόν να ελαχιστοποιεί την πιθανότητα εμπλοκής του οργανισμού εργασίας και να συμβάλει στην υγιή σχέση διοίκησης-προσωπικού.

1.7. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ:

Όπως εξεγήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το σύστημα διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι τυπικά λιγότερο επίσημο από εκείνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Ένας βαθμός ανεπισημότητας όμως, είναι δυνατόν να αποτελέσει πλεονέκτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Βέβαια, όσο προστίθεται προσωπικό, τα πλεονεκτήματα της ανεπισημότητας μειώνονται και οι δαπάνες αυξάνονται. Αν

δεν υπάρχει σύστημα για τη ρύθμιση των σχέσεων του προσωπικού, δε θα είναι αποτελεσματική η διοίκηση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων.

Η ανάπτυξη λοιπόν, δημιουργεί πιέσεις στη τυποποίηση των στρατηγικών και των διαδικασιών του προσωπικού. Η αρχική ερώτηση είναι πόση επισιμότητα και πόσο σύντομα, η οποία αποτελεί ερώτηση κρίσεως. Ίσως κάποια θέματα θα πρέπει να τυποποιούνται από την αρχή, από την άλλη οι υπερβολές στους κανονισμούς είναι δυνατόν να αποτελέσει τροχοπέδη για την επιχείρηση.

Ένας τρόπος να αυξηθεί η επισιμότητα είναι η προετοιμασία ενός εγχειριδίου για τις στρατηγικές του προσωπικού ή ένας οδηγός για εργοδότες. Αν και μια τέτοια πράξη μπορεί να φανεί λίγο απολυταρχική, μπορεί να φέρει εις πέρας την ανάγκη επικοινωνίας αν ενημερώσει τους εργαζομένους με τους βασικούς κανόνες της εταιρείας. Επίσης, μπορεί να παρέχει μια βάση για δικαιοσύνη και συνέπεια στις αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα τους εργαζόμενους.

Το περιεχόμενο του εγχειριδίου με τις αρχές μπορεί να είναι όσο περιεκτικό ή λεπτομερές θέλει ο εργοδότης. Περιλαμβάνει την φιλοσοφία της εταιρείας, τι θεωρεί σημαντικό, όπως τα πρότυπα υπεροχής ή την εξέταση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι αρχές του προσωπικού συνήθως καλύπτουν θέματα όπως πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, αποζημίωση, άδειες, παράπονα και βαθμό απόδοσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προγράμματα αυτά πρέπει να συντάσσονται προσεκτικά προς αποφυγή παρεξηγήσεων.

1.7.1. Η χρήση ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων:

Μια εταιρεία με λίγους υπαλλήλους δεν είναι σε θέση να κατέχει έναν ειδικό που να εργάζεται με κανονικό ωράριο και να ασχολείται αποκλειστικά με θέματα που αφορούν το προσωπικό. Μερικά από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία και τεχνικές που απαιτούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ πιθανόν να αποδειχτούν πολύπλοκα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Παρόλα αυτά, καθώς μια επιχείρηση αυξάνεται το μέγεθός της, αυξάνονται παράλληλα και τα προβλήματα του προσωπικού και σε βαθμό και σε πολυπλοκότητα. Όπως είναι λογικό, δεν είναι δυνατόν για μία επιχείρηση να μπορεί να προσδιορίσει τότε η ύπαρξη ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων κρίνεται απαραίτητη. Κάθε ένας επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίζει αν ο τύπος και το μέγεθος της εταιρείας του απαιτεί έναν ειδικό επί του προσωπικού. Η πρόσληψη ενός περιστασιακού διευθυντή ανθρώπινων πόρων είναι ένα λογικό πρώτο βήμα σε μερικές περιπτώσεις.

Μερικές από τις βασικές προϋποθέσεις που ενθαρρύνουν την πρόσληψη ενός διευθυντή ανθρώπινων πόρων σε μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

1. Όταν υπάρχει ένας βασικός αριθμός υπαλλήλων.(ποικίλλει ανάλογα με την επιχείρηση, αλλά προτείνονται εκατό υπάλληλοι ως παράδειγμα).
2. Όταν οι υπάλληλοι αντιπροσωπεύονται από συνδικάτο.
3. Όταν η αναλογία των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται ή αποχωρούν είναι μεγάλη ως προς το σύνολο των υπαλλήλων της επιχείρησης.
4. Όταν η ανάγκη για ταλαντούχο ή επαγγελματικό προσωπικό δημιουργεί προβλήματα στην πρόσληψη ή την επιλογή.
5. Όταν οι επιθεωρητές ή οι χειριστές απαιτούν επαρκή εκπαίδευση.
6. Όταν το ηθικό των υπαλλήλων δεν είναι ικανοποιητικό.
7. Όταν είναι έντονος ο ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού.

Μέχρι τη στιγμή που θα προσληφθεί ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων, ο ιδιοκτήτης-διευθυντής τυπικά λειτουργεί με αυτή την ιδιότητα. Οι αποφάσεις του σχετικά με την επιλογή, την αποζημίωση, και άλλα θέματα προσωπικού θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχή λειτουργία της μικρομεσαίας επιχείρησης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγιναν κατανοητές όλες οι διαστάσεις που μπορεί να πάρει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρότερες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, είναι απόλυτα κατανοητό και λογικό το ότι η λειτουργία αυτή σχετίζεται άμεσα από την μαγική λέξη που ακούει στο όνομα παρακίνηση των εργαζομένων.

Η σωστή και υγιείς παρακίνηση των εργαζομένων είναι το στοιχείο εκείνο που τελικά θα οδηγήσει μια επιχείρηση στην επιτυχία, η οποία έχοντας στο πλευρό της ευχαριστημένους υπαλλήλους που γνωρίζουν απόλυτα τι κάνουν, πως το κάνουν, και γιατί το κάνουν, θέτει τις βάσεις για την βιωσιμότητα της.

Στο ερευνητικό αυτό μέρος της πτυχιακής εργασίας γίνεται μια προσπάθεια να συνδυαστούν οι γνώσεις που αποκομίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, και έχοντας ως δεδομένο ότι το στοιχείο που συνδέει άμεσα τα περισσότερα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τα υπόλοιπα είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, θα μπούμε σε μια μικρομεσαία επιχείρηση της Κρήτης με σκοπό να διαπιστωθεί ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που παρακινούν τους εργαζομένους ώστε να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους, καθώς επίσης και πόσο ευχαριστημένοι είναι από τα στοιχεία αυτά στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η έρευνα που θεωρητικά θα κάλυπτε την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κρήτης καλύτερα, θα ήταν μια έρευνα που παραδείγματος χάριν:

- 1) Θα ερευνούσε το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κρήτη που διαθέτουν τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ή
- 2) Θα ερευνούσε το τι ακριβώς εφαρμόζεται στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις πάνω στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Κάτι τέτοιο όμως, θα στερούσε την έρευνα από νέα δεδομένα καθώς το ποσοστό των επιχειρήσεων στην Κρήτη, που είναι και μικρομεσαίες και διαθέτουν τμήμα προσωπικού, είναι ήδη γνωστό. Επίσης, στα πλαίσια της πτυχιακής αυτής εργασίας δε θα ήταν εφικτό λόγω της μεγάλης διασποράς των επιχειρήσεων αυτών σε όλο το νησί, και λόγω του μεγάλου κόστους, του να ερευνηθεί ο κλάδος αυτός συνολικά. Επιπροσθέτως, δεδομένου ότι δεν ήταν δυνατό να ερευνηθεί συνολικά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιλέχθηκε η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να μην γίνει κάποιου είδους διάκριση σε έναν μονάχα από τους επιμέρους κλάδους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας, οι ερευνητικοί στόχοι, οι ερευνητικές υποθέσεις καθώς επίσης και ποιο είναι το αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού που επιλέχτηκε με σκοπό την εξαγωγή των προσδοκώμενων συμπερασμάτων.

- Οι αλλαγές που προκύπτουν στην εκπόνηση αυτής της έρευνας όσον αφορά το θέμα αλλά και την απόφαση να ερευνηθεί ποιοτικά μία μόνο μικρομεσαία επιχείρηση, έγιναν με την σύμφωνη γνώμη του επιβλέποντα καθηγητή.

1.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ:

Πρόκειται λοιπόν για την εξέταση μιας μεμονωμένης μικρομεσαίας επιχείρησης (case study), όπου βασικός της σκοπός είναι να διαπιστωθεί ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που παρακινούν τους εργαζομένους να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους και κυρίως σε τι βαθμό. Στο ερωτηματολόγιο που θα συμπληρωθεί από τους εργαζομένους της επιχείρησης αναγράφονται δώδεκα διαφορετικοί παράγοντες που σύμφωνα με το Business Review on Managing People του πανεπιστημίου του Harvard, είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν και παρακινούν τους εργαζομένους. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: ο μισθός, η ευκαιρία εργασιακής ανάπτυξης, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι σχέσεις με την ομάδα, η προσωπική ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας, η ασφάλεια, η κοινωνική θέση, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάληψη ευθυνών-υπευθυνότητα, η αναγνώριση, το αντικείμενο εργασίας και οι φυσικές εργασιακές συνθήκες. Τους ζητείτε να συγκρίνουν αυτούς τους παράγοντες και να εκφράσουν ποιοι είναι σημαντικότεροι για αυτούς. Με αυτό τον τρόπο εξυπηρετείτε άριστα ο βασικός σκοπός της διενέργειας αυτής της έρευνας. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι δίνεται η δυνατότητα μέσω περαιτέρω ερώτησης να εκφράσουν το κατά πόσο θεωρούν ότι υπάρχει και κάποιος άλλος παράγοντας που για αυτούς είναι σημαντικός, σε περίπτωση που δεν αναγράφεται ήδη στη λίστα. Η έρευνα αυτή δεν αποσκοπεί σε γενίκευση των αποτελεσμάτων σχετικά με το πώς έχουν τα πράγματα στις υπόλοιπες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν τμήμα προσωπικού. Παρόλα αυτά, η προηγούμενη άποψη δεν αναιρεί το γεγονός του γενικού αποδεκτού, που θέλει μια επιχείρηση που έχει ξεχωριστό τμήμα προσωπικού ή διευθυντή προσωπικού να έχει καλύτερα και πιο άμεσα αποτελέσματα στη παρακίνηση των εργαζομένων της.

1.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ:

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι ξεκάθαροι και αποσκοπούν στο να προσεγγιστεί και να επιτευχθεί καλύτερα ο αρχικός σκοπός που έχει τεθεί. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Να γίνει ιεράρχηση στο βαθμό σπουδαιότητας του κάθε παράγοντα παρακίνησης για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ώστε μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων να προκύψει η ιδανική σειρά παραγόντων για το σύνολο των εργαζομένων.
2. Να υπολογιστεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση, στην επιχείρηση όπου εργάζεται, από τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά.
3. Να διαπιστωθεί σε τι ποσοστό πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι ο βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία τους έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση που μερινά για θέματα που τυχόν να τους απασχολούν.
4. Να διαπιστωθεί πόσο σημαντική είναι για τους εργαζόμενους η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση όπου εργάζονται.

1.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ:

Στη παραπάνω έρευνα θα υποθέσουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της επιχείρησης θα εκτιμήσει ότι ο βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία τους έχει

άμεση σχέση με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού που μερινά για θέματα που τους απασχολούν. Η υπόθεση αυτή βασίζεται στη βιβλιογραφία και στη γενικότερη άποψη που επικρατεί, ότι μια επιχείρηση που απασχολεί περισσότερους από εκατό εργαζομένους οφείλει να έχει στη διάθεση της έναν προϊστάμενο Ανθρώπινου Δυναμικού, αν όχι ολόκληρο τμήμα. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο υπάρχει συγκεκριμένη ερώτηση της οποίας η απάντηση που θα δώσουν οι συμμετέχοντες θα επιβεβαιώσει ή όχι της ορθότητα της παρούσας ερευνητικής υπόθεσης.

Επίσης, με την ίδια ακριβώς λογική στην οποία βασίστηκε η προηγούμενη ερευνητική υπόθεση, θα υποθέσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εκτιμά ότι η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση όπου εργάζεται, είναι για αυτούς τουλάχιστον αρκετά σημαντική.

1.4. ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα των εργαζομένων που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία και είναι 20 στον αριθμό, το οποίο αντιστοιχεί στο 13.9% επί του συνόλου του πληθυσμού των εργαζομένων, καθώς η επιχείρηση απασχολεί, όπως θα δούμε και παρακάτω, 143 συνολικά εργαζομένους. Το δείγμα θεωρείται επιστημονικά αντιπροσωπευτικό μιας και ξεπερνά το 10% του συνολικού πληθυσμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά το προφίλ της επιχείρησης στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, το προφίλ των ερωτηθέντων εργαζομένων, και αναλυτικά, μέσω γραφικής απεικόνισης αλλά και επεξήγησης, όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω της ανάλυσης του ερωτηματολογίου.

2.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Η επιχείρηση η οποία επιλέχθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας είναι μια ανώνυμος τουριστική εταιρεία, της οποίας όμως το όνομα κατόπιν συμφωνίας με τον διευθυντή προσωπικού, αποφασίστηκε να παραμείνει κρυφό. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μας παρείχαν την δυνατότητα να προχωρήσουμε με την έρευνα, καθώς όπως γίνεται κατανοητό και μέσα από το ερωτηματολόγιο, πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα όπου αποσκοπεί στην πραγματοποίηση συμπερασμάτων για την μεμονωμένη αυτή επιχείρηση και όχι συνολικά για τον κλάδο.

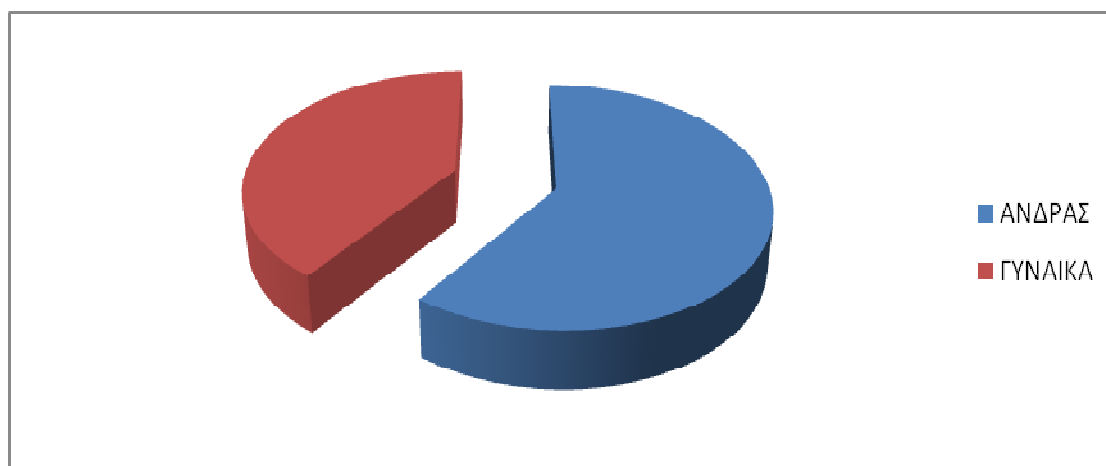
Η επιλογή αυτή δεν έγινε μέσα από τυχαίο δείγμα. Πρόκειται για μια καθαρά κατευθυνόμενη επιλογή με βασικό κριτήριο ότι αποτελεί μια από τις λίγες επιχειρήσεις της Κρήτης που είναι και μεσαία και έχει τμήμα Προσωπικού. Επίσης βασικό κριτήριο της συγκεκριμένης επιλογής ήταν και η ευκολία προσέγγισης της συγκεκριμένης επιχείρησης, αφενός λόγω της τοποθεσίας της και αφετέρου λόγω της προθυμίας τους να συμμετάσχουν σε αυτή την έρευνα.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε την δεκαετία του εβδομήντα στο Ηράκλειο Κρήτης. Σήμερα είναι ένα από τα μεγαλύτερα τουριστικά πρακτορεία στην Ελλάδα. Οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που παρέχονται είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας 143 άριστα καταρτισμένων και έμπειρων στελεχών που εργάζονται στην εταιρεία.

Συνεργάζεται σε ευρεία κλίμακα με τους μεγαλύτερους Tour Operators της Ευρώπης, εξυπηρετώντας περισσότερους από 400.000 επισκέπτες κάθε τουριστική περίοδο.

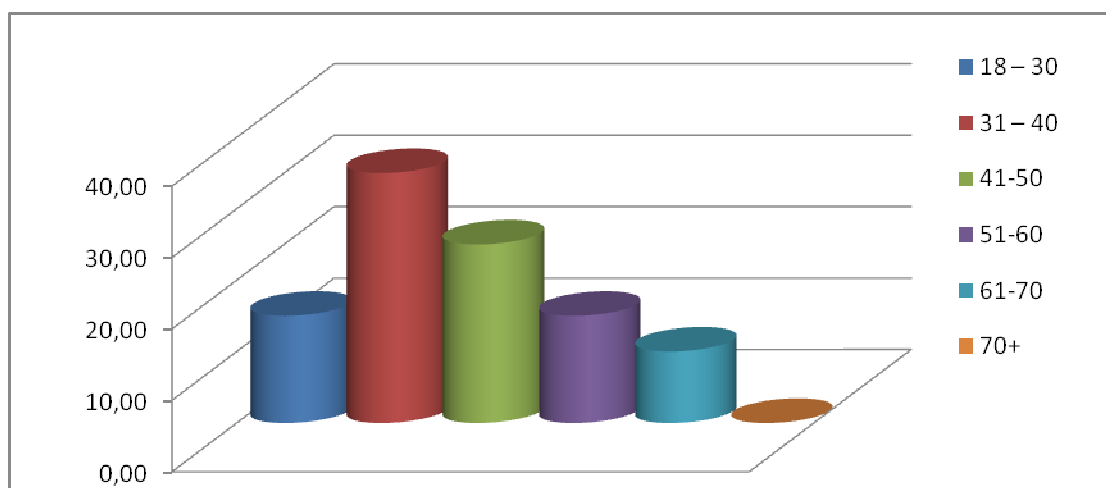
2.2. ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ:

Στα παρακάτω γραφήματα αναλύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα και αφορούν τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά όλων των ερωτώμενων που πήραν μέρος σε αυτή:



ΦΥΛΟ:	
ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
60,00	40,00

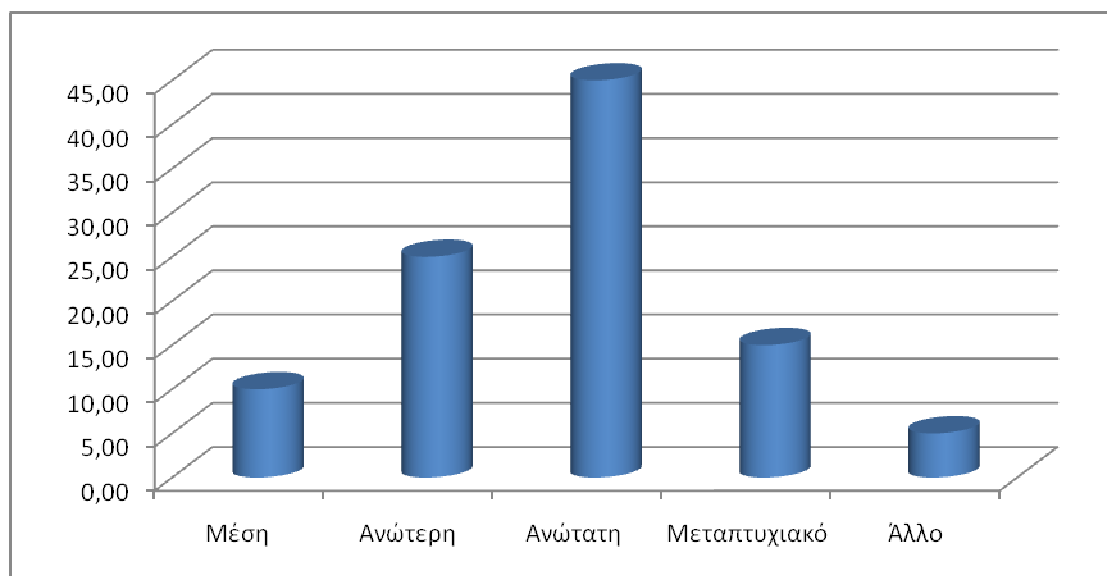
Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα το 60% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 40% γυναίκες.



18 – 30	31 – 40	41-50	51-60	61-70	70+
15,00	35,00	25,00	15,00	10,00	0,00

Όσον αφορά την ηλικιακή διαβάθμιση των ερωτηθέντων το 15% είναι από 18 έως 30 ετών ,το 35% είναι από 31 έως 40 ετών , το 25% είναι μεταξύ 41 και 50 ετών , το 15% είναι μεταξύ 51 και 60 και τέλος το 10% είναι από 61 έως 70 ετών.

Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων είναι το εξής: μέση εκπαίδευση το 10%, ανώτερη εκπαίδευση το 25% , ανώτατη εκπαίδευση το 45% , 15% με μεταπτυχιακό τίτλο και τέλος υπάρχει και ένα 5% που έχει άλλο επίπεδο εκπαίδευσης, το οποίο είναι διδακτορική εκπαίδευση.



Μέση	Ανώτερη	Ανώτατη	Μεταπτυχιακό	Άλλο
10,00	25,00	45,00	15,00	5,00

2.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται η σειρά σπουδαιότητας των παραγόντων του ερωτηματολογίου, μέσα από τα μάτια των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	
1.	Προσωπική ανάπτυξη
2.	Αντικείμενο εργασίας
3.	Προσωπική ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας
4.	Ασφάλεια
5.	Ευκαιρίες εργασιακής ανάπτυξης
6.	Μισθός
7.	Φυσικές εργασιακές συνθήκες
8.	Ανάληψη ευθυνών - υπευθυνότητα
9.	Αναγνώριση
10.	Σχέσεις με την ομάδα
11.	Κοινωνική θέση
12.	Σχέσεις με τον προϊστάμενο

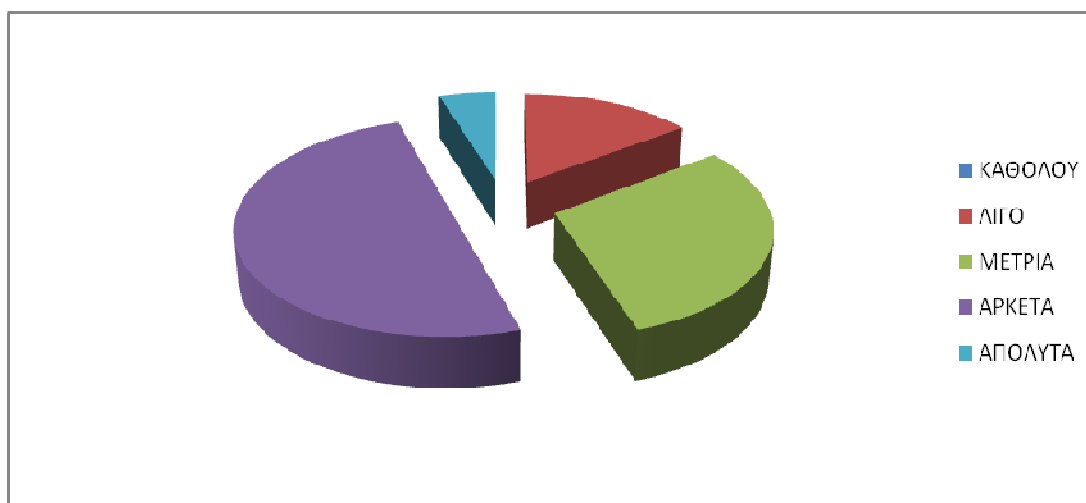
Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι παρά το γεγονός ότι δόθηκε η ευκαιρία στους εργαζομένους μέσω περαιτέρω ερώτησης να εκφράσουν το κατά πόσον υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εκτός από δώδεκα προαναφερθέντες, η απάντηση που λάβαμε ήταν μια και μοναδική. Ο δέκατος τρίτος παράγοντας είναι ο εξοπλισμός της επιχείρησης και γενικότερα η τεχνολογία. Τον παράγοντα όμως αυτόν τον ανέφερε μονάχα ένας από τους είκοσι εργαζομένους που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα. Ο εργαζόμενος που αναφέρθηκε σε αυτόν τον παράγοντα είναι αρκετά ικανοποιημένος από αυτόν.

2.4 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ:

Στην ενότητα αυτήν παρουσιάζεται γραφικά ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων της επιχείρησης για τον καθένα από τους δώδεκα παράγοντες ξεχωριστά, σε ποσοστά επί της εκατό, μέσω της βοήθειας της κλίμακας Likert όπου οι πιθανές απαντήσεις που είχαν οι ερωτώμενοι στη διάθεση τους ήταν: καθόλου, λίγο, μέτρια, αρκετά και απόλυτα ικανοποιημένοι. Της γραφικής αυτής απεικόνισης όμως προηγείται η επεξήγηση των παραγόντων ώστε να είναι απόλυτα κατανοητό με τι κριτήρια αξιολόγησαν οι εργαζόμενοι τον κάθε ένα παράγοντα:

1. **Μισθός:** Η μηνιαία αμοιβή της εργασίας που προσφέρει.
2. **Φυσικές εργασιακές συνθήκες:** Ότι έχει σχέση με το περιβάλλον όπου εργάζεται.(πχ υγιές και ασφαλές περιβάλλον , θερμοκρασία, καθαριότητα κτλ).
3. **Σχέσεις με τον προϊστάμενο:** Αναφέρεται στις εργασιακές μονάχα σχέσεις με τον προϊστάμενο. Πχ συνεργάζεται άσσομα μαζί του και υπάρχει αλληλοκατανόηση.
4. **Σχέσεις με την ομάδα μας:** Αναφέρεται επίσης στις εργασιακές μονάχα σχέσεις με τα άτομα που συνεργάζεσαι άμεσα και καθημερινά.
5. **Προσωπική ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας:** Παρά τις ώρες που εργάζεται του μένει χρόνος για να ασχοληθεί με άλλα προσωπικά του ενδιαφέροντα.
6. **Ασφάλεια:** Η εργασιακή ασφάλιση(πχ ένσημα, επιδόματα, αποζημίωση σε περίπτωση ατυχήματος).
7. **Κοινωνική θέση:** Η εικόνα που έχει στα μάτια τρίτων σε σχέση με τη θέση εργασίας που κατέχει.
8. **Προσωπική ανάπτυξη:** Του δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί ξεδιπλώνοντας τις ικανότητες και την δημιουργικότητα του.
9. **Ανάληψη ευθυνών-Υπευθυνότητα:** Αντιλαμβάνονται τις ικανότητες του με αποτέλεσμα να του δίνεται η ευκαιρία να παίρνει κάποιες πρωτοβουλίες.
10. **Αναγνώριση:** Αναγνώριση μέσα στο χώρο εργασίας (από προϊσταμένους, διευθυντές κτλ).
11. **Αντικείμενο εργασίας:** Το αντικείμενο της εργασίας του τον εκφράζει και τον ευχαριστεί.
12. **Ευκαιρίες εργασιακής ανάπτυξης:** Η δυνατότητα να υπάρξει εξέλιξη και προαγωγή μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

2.4.1 Βαθμός ικανοποίησης από τον Μισθό:

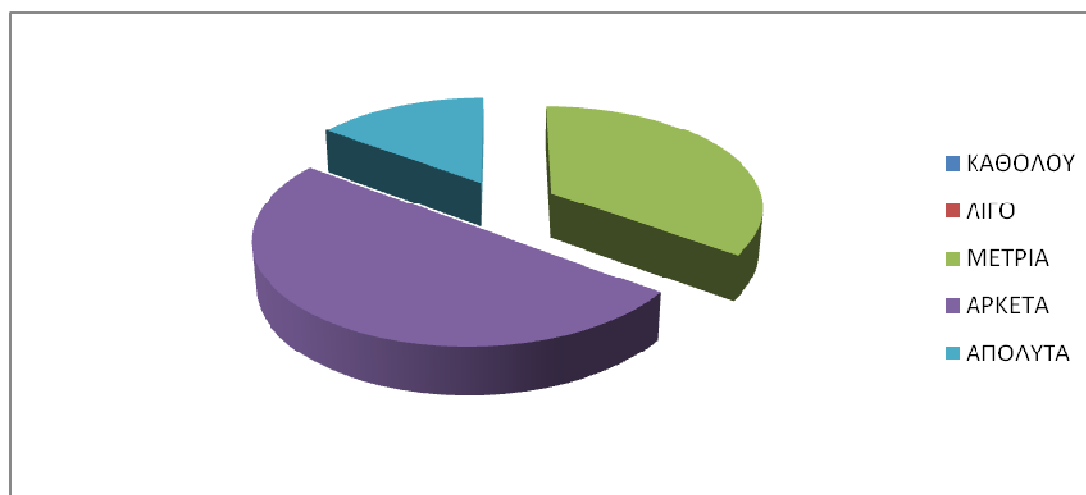


ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	15,00	30,00	50,00	5,00

Όπως φαίνεται και στο γράφημα το 15% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο από τον μισθό του, το 30% μετρίως ικανοποιημένο, το 50% αρκετά και τέλος μόλις το 5% απόλυτα ικανοποιημένο.

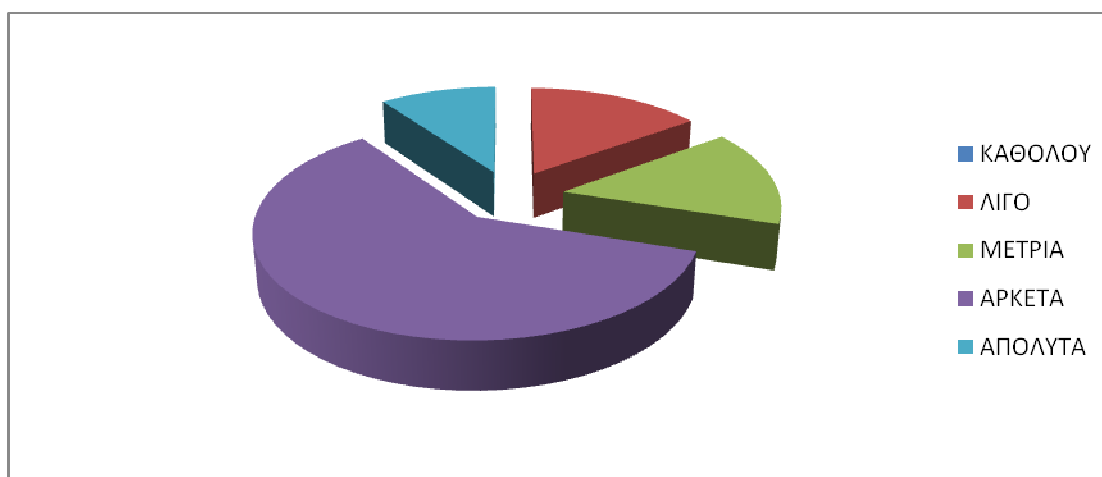
2.4.2 Βαθμός ικανοποίησης από τις Φυσικές συνθήκες εργασίας:

Το 35% δηλώνει μετρίως ικανοποιημένο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας του, το 50% αρκετά και τέλος το 15% απόλυτα ικανοποιημένο.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	0,00	35,00	50,00	15,00

2.4.3 Βαθμός ικανοποίησης από τις Σχέσεις με τον προϊστάμενο:

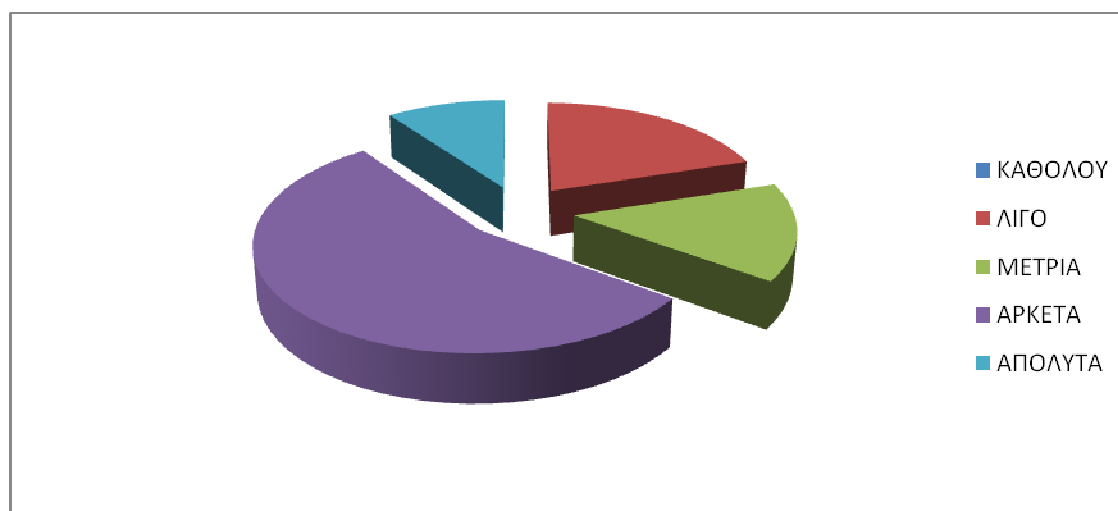


ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	15,00	15,00	60,00	10,00

Όσον αφορά τις σχέσεις του με τον προϊστάμενο, το 15% είναι λίγο και μετρίως ικανοποιημένο, ενώ το 60% αρκετά ικανοποιημένο και το 10% απόλυτα.

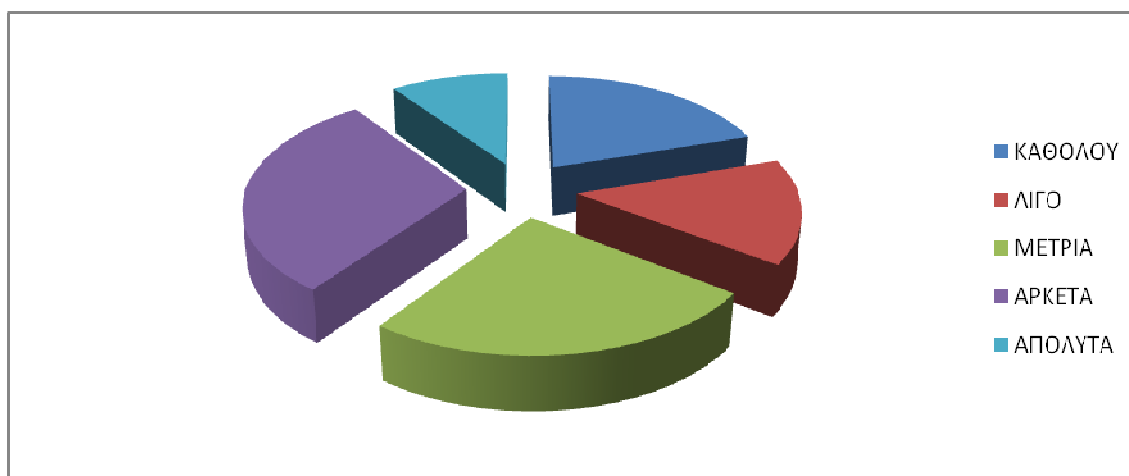
2.4.4 Βαθμός ικανοποίησης από τις Σχέσεις με την ομάδα:

Στην συνέχεια στο μικροσκόπιο μπήκαν οι σχέσεις με την ομάδα όπου το 20% θεωρεί ότι είναι λίγο ικανοποιημένο από αυτές, το 15% μετρίως, το 55% αρκετά ικανοποιημένο και τέλος μόνο το 10% απόλυτα.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	20,00	15,00	55,00	10,00

2.4.5 Βαθμός ικανοποίησης από την Προσωπική ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας:

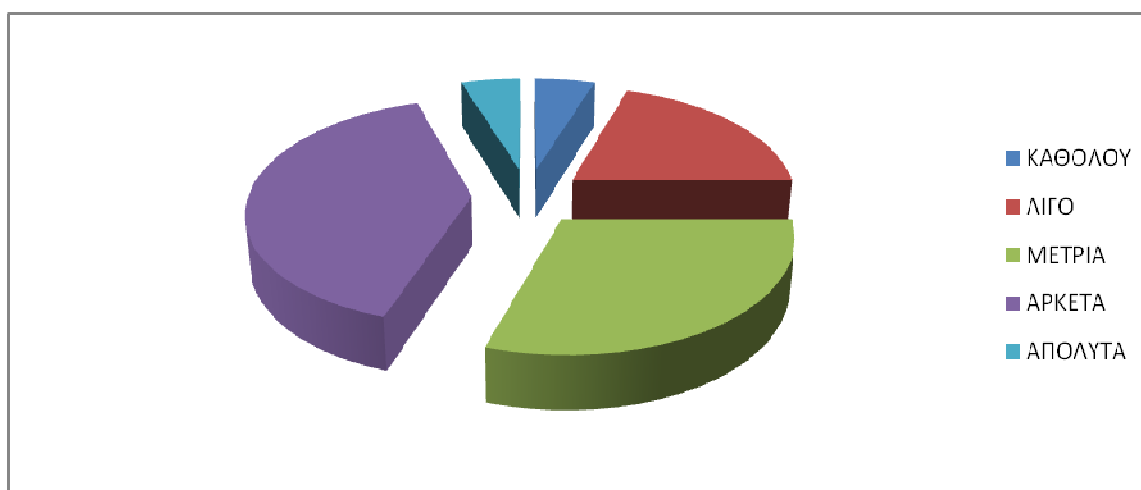


ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
20,00	15,00	25,00	30,00	10,00

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την προσωπική του ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας, όπου παρατηρείται ότι το 20% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, το 15% λίγο ικανοποιημένο, το 25% μετρίως, το 30% αρκετά και τέλος το 10% απόλυτα ικανοποιημένο.

2.4.6 Βαθμός ικανοποίησης από την Ασφάλεια:

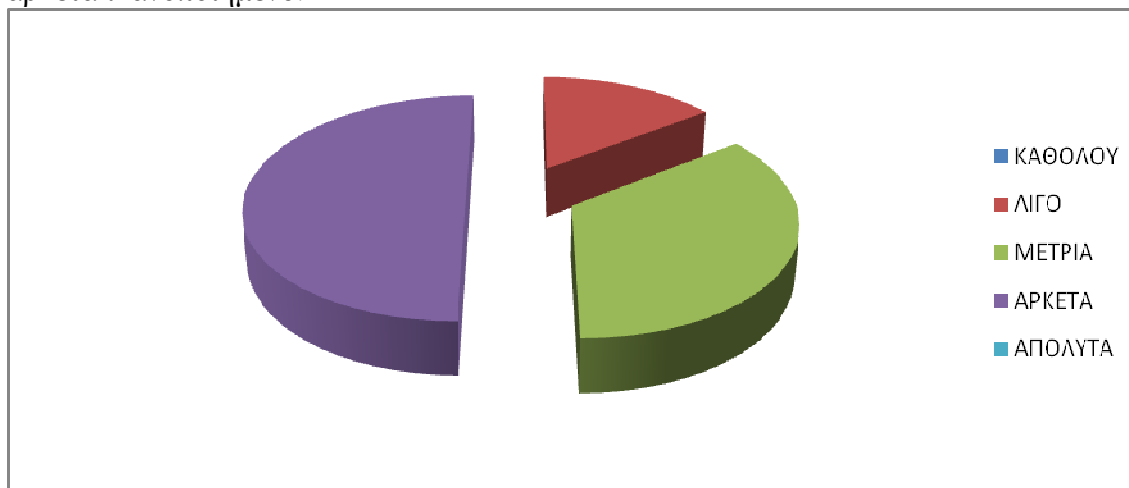
Εν συνεχεία όσον αφορά την ασφάλεια, το 5% είναι καθόλου ικανοποιημένο, το 20% λίγο, το 30% μετρίως ικανοποιημένο, αρκετά το 40% και τέλος απόλυτη ικανοποίηση δηλώνει μόνο το 5% των εργαζομένων.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
5,00	20,00	30,00	40,00	5,00

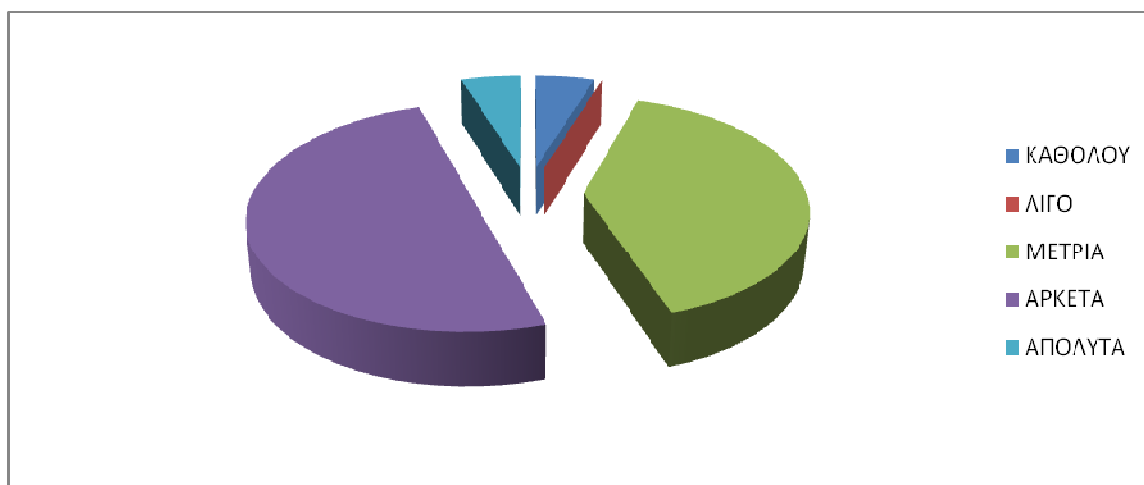
2.4.7 Βαθμός ικανοποίησης από την Κοινωνική θέση:

Στο παρακάτω γράφημα φαίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν το πώς θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι τους βλέπουν οι άλλοι σχετικά με την θέση που κατέχουν. Το 15% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο, το 35% μετρίως και τέλος το 50% αρκετά ικανοποιημένο.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	15,00	35,00	50,00	0,00

2.4.8 Βαθμός ικανοποίησης από την δυνατότητα Προσωπικής ανάπτυξης:

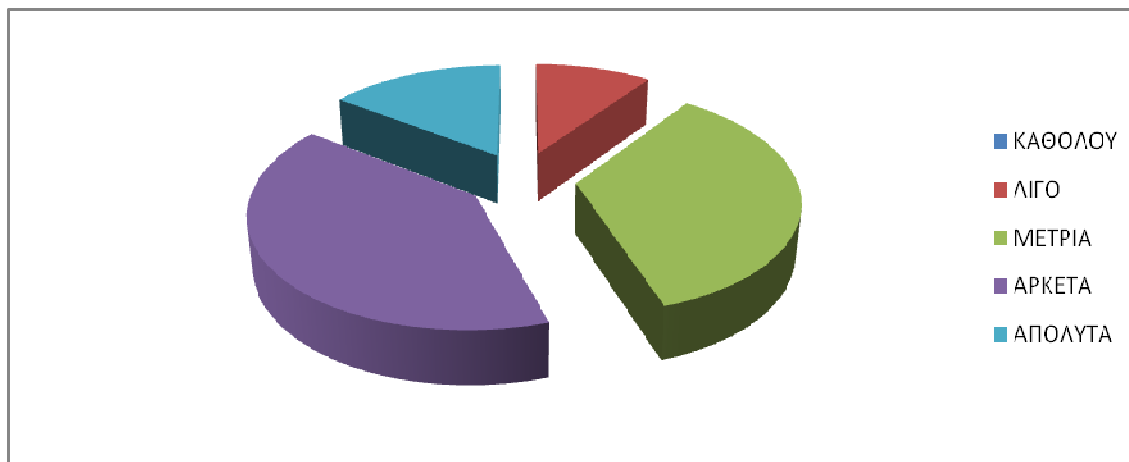


ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
5,00	0,00	40,00	50,00	5,00

Για την δυνατότητα που υπάρχει για προσωπική ανάπτυξη μέσω την θέσης εργασίας τους οι εργαζόμενοι απαντούν ότι το 5% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, το 40% μετρίως ικανοποιημένο, το 50% αρκετά και τέλος μόλις το 5% απόλυτα ικανοποιημένο.

2.4.9 Βαθμός ικανοποίησης από την Ανάλυση ευθυνών-υπευθυνότητα:

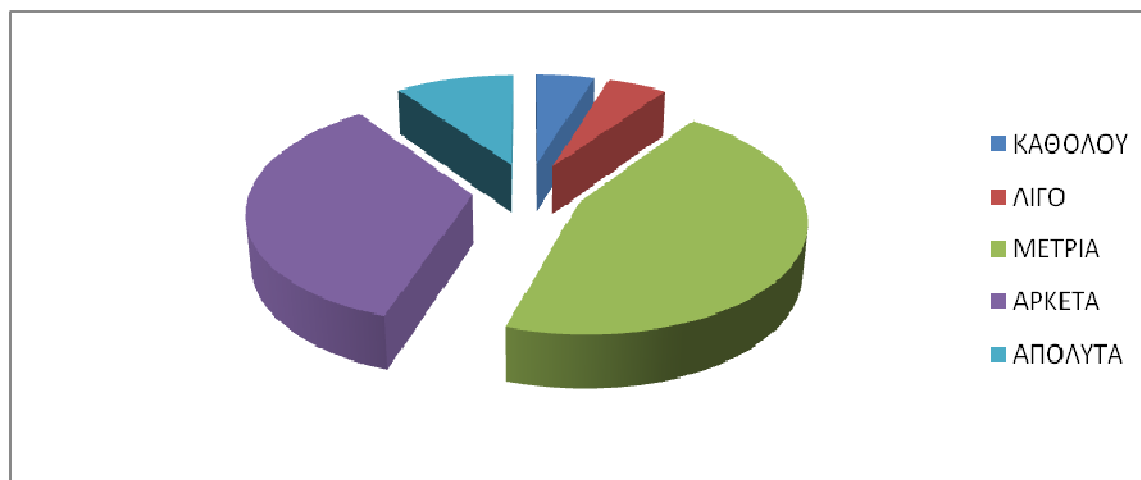
Τώρα για την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες έχουμε ένα 10% λίγο ικανοποιημένο, το 35% μετρίως ικανοποιημένο, το 40% αρκετά και το 15% απόλυτα ικανοποιημένο.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	10,00	35,00	40,00	15,00

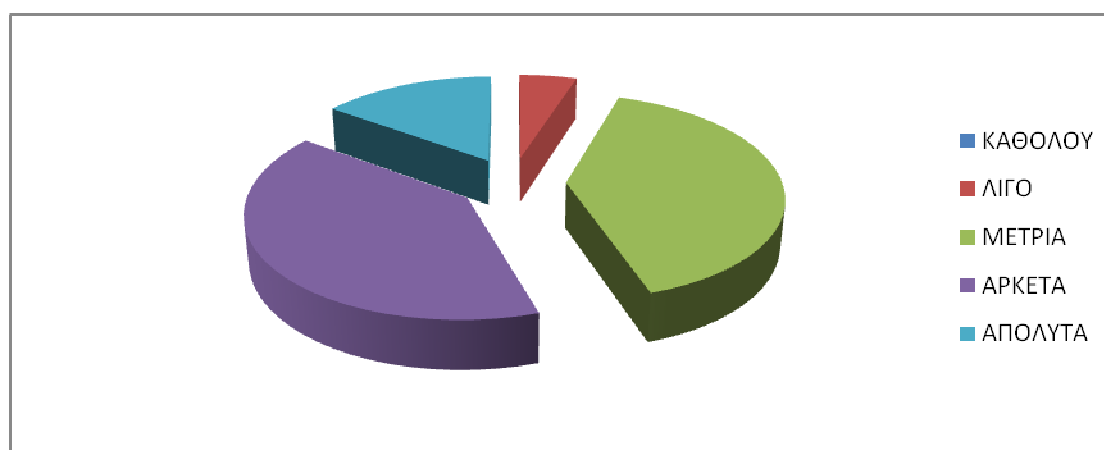
2.4.10 Βαθμός ικανοποίησης από την Αναγνώριση της θέσης εργασίας:

Σχετικά με την αναγνώριση που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν μέσα στο χώρο εργασίας τους, υπάρχει ένα 5% που δηλώνει καθόλου και λίγο ικανοποιημένο αντίστοιχα, το 45% μετρίως ικανοποιημένο, το 35% αρκετά και το 10% απόλυτα ικανοποιημένο.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
5,00	5,00	45,00	35,00	10,00

2.4.11 Βαθμός ικανοποίησης από το Αντικείμενο Εργασίας:

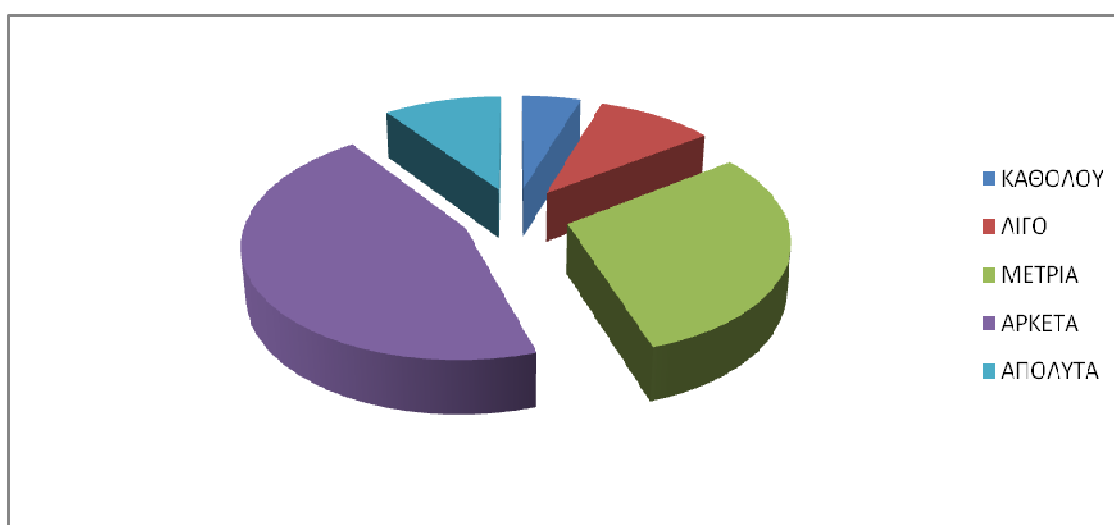


ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	5,00	40,00	40,00	15,00

Πλησιάζοντας προς το τέλος, σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους, μόλις το 5% των εργαζομένων είναι λίγο ικανοποιημένο, το 40% μετρίως και αρκετά και τέλος το 15% απόλυτα ικανοποιημένο.

2.4.12 Βαθμός ικανοποίησης από τις Ευκαιρίες Εργασιακής Ανάπτυξης:

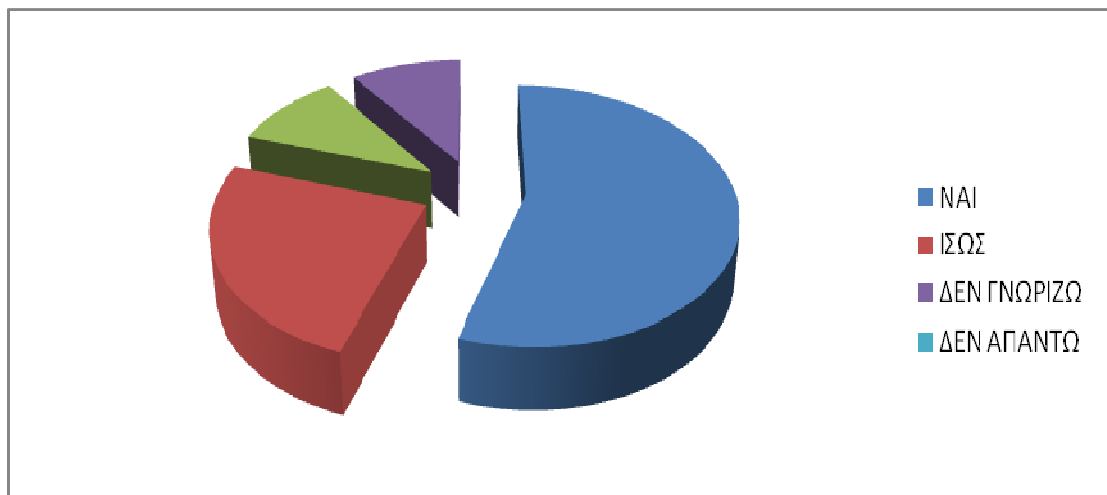
Ο τελευταίος από τους δώδεκα παράγοντες είναι εκείνος που αφορά στις ευκαιρίες εργασιακής ανάπτυξης που του προσφέρει η θέση εργασίας που κατέχει. Εδώ υπάρχουν απόψεις όλων των ειδών καθώς δε πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιλογή των εργαζομένων που απάντησαν τα ερωτηματολόγια έγιναν κατόπιν τυχαίας δειγματοληψίας του προϊσταμένου ανθρωπίνου δυναμικού, γεγονός που σημαίνει ότι πήραν μέρος από οδηγοί λεωφορείων μέχρι και υψηλόβαθμα στελέχη. Το 5% λοιπόν δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, το 10% λίγο, το 30% μετρίως, το 40% αρκετά ικανοποιημένο και τέλος ένα 10% που είναι απόλυτα ικανοποιημένο.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
5,00	10,00	30,00	45,00	10,00

2.5 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:

Μέσω του παρακάτω γραφήματος γίνεται αντιληπτό το τι ποσοστό των εργαζομένων της επιχείρησης θεωρεί ότι είναι σημαντική η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού που μεριμνά για θέματα που τυχόν να τους απασχολούν.



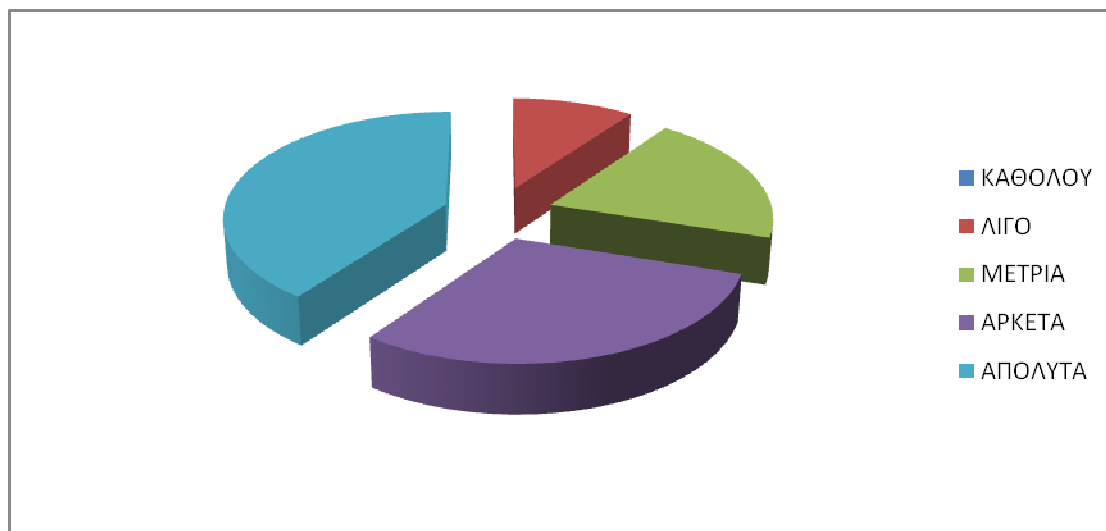
ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
55,00	25,00	10,00	10,00	0,00

Αναλυτικότερα, το 55% υποστηρίζει ότι όντως ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ύπαρξης τμήματος Προσωπικού με το βαθμό ικανοποίησής του από την εργασία, το 25% ίσως, το 10% όχι και τέλος ένα 10% δεν γνωρίζει αν υπάρχει κάποια σχέση.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα αυτά σχετικά με την συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση που είχε τεθεί κατά τον προγραμματισμό της έρευνας. Με άλλα λόγια, όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα το συντριπτικό ποσοστό των εργαζομένων επιβεβαίωσε την υπόθεση ότι ο βαθμός ικανοποίησης του έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση που μεριμνά για θέματα που ενδεχομένως να τους απασχολούν.

2.6 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

Επιπρόσθετα, με το παρακάτω γράφημα επιβεβαιώνεται η ορθότητα και της δεύτερης υπόθεσης, καθώς και εδώ οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους υποστήριξαν ότι η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού είναι όντως τουλάχιστον αρκετά σημαντική για αυτούς. Για την ακρίβεια η πλειοψηφία υποστήριξαν ότι όχι μόνο είναι αρκετά σημαντική αλλά απόλυτα σημαντική.



ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΑΠΟΛΥΤΑ
0,00	10,00	20,00	30,00	40,00

Αναλυτικότερα, το 10% θεωρεί η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού είναι λίγο σημαντική, το 20% μετρίως σημαντική, το 30% αρκετά σημαντική και τέλος το 40% απόλυτα σημαντική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα και προτάσεις τα οποία παραθέτονται σε αυτό το κεφάλαιο.

3.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος σε αυτή τη έρευνα έδωσαν ξεκάθαρα μηνύματα σχετικά με το ποιοι παράγοντες παρακίνησης στην εργασία τους είναι για εκείνους περισσότερο σημαντικοί.

- ✓ Η προσωπική ανάπτυξη ήρθε πρώτη στη προτίμηση τους, με πολύ μικρή όμως διαφορά από το αντικείμενο εργασίας. Οι δύο αυτοί παράγοντες σχετίζονται ούτως η άλλως άμεσα μεταξύ τους, καθώς είναι πολύ πιθανό μια θέση εργασίας της οποίας το αντικείμενο μας αρέσει, να θεωρούμε ότι μας αναπτύσσει και αντιστρόφως.
- ✓ Εν συνεχεία, με μεγάλη διαφορά ψήφων από τους πρώτους δυο παράγοντες, ακολούθησαν η προσωπική ζωή σε συνάρτηση με της ώρες εργασίας και η ασφάλεια. Αν συνοπλογίσουμε το γεγονός ότι ο μισθός βρίσκεται στην έκτη κατά σειρά θέση, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν στην πλειοψηφία τους να έχουν μια θέση εργασίας που να τους μένει χρόνος για να διαθέσουν στην προσωπική τους ζωή, σε σχέση με το να είχαν μια θέση όπου ο μισθός θα ήταν πολύ μεγαλύτερος και σημαντικός γι αυτούς αλλά δεν θα είχαν αρκετό προσωπικό χρόνο.
- ✓ Επιπρόσθετα, οι ευκαιρία εργασιακής ανάπτυξης είναι και εκείνη ψηλά στο δείκτη σπουδαιότητας παρόλο που το 50% των ατόμων που έλαβαν μέρος στην

έρευνα ήταν πάνω από σαράντα ετών. Αυτό δίνει ξεκάθαρο μήνυμα ότι οι εργαζόμενοι αυτής της μικρομεσαίας επιχείρησης παρακινούνται αρκετά από την δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής που υπάρχει στην επιχείρηση, ανεξαρτήτου ηλικίας.

- ✓ Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η αναγνώριση στο χώρο εργασίας από προϊσταμένους και διευθυντές είναι πιο σημαντική για τους εργαζομένους από την κοινωνική θέση, δηλαδή την εικόνα που έχουν στα μάτια των υπόλοιπων ανθρώπων του περιγύρου τους σχετικά με τη θέση που κατέχουν.
- ✓ Ο μισθός από την άλλη είναι πιο σημαντικός από τις φυσικές συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους της μικρομεσαίας αυτής επιχείρησης. Αυτό μας δείχνει ότι, παρόλο που οι ίδιοι εργάζονται σε ένα χώρο όπου υπάρχουν ιδανικές συνθήκες εργασίας(υγιές , καθαρό περιβάλλον, ιδανική θερμοκρασία),θα θυσιάζαν ένα μέρος των καλών συνθηκών αυτών, προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη αμοιβή εργασίας.
- ✓ Η δυνατότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν πρωτοβουλίες, όπου αυτό φυσικά τους επιτρέπεται και είναι εφικτό, είναι το άμεσα επόμενο σημαντικότερο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Αυτό μας δείχνει ότι όσο περισσότερες ευκαιρίες για πρωτοβουλία δίνει η επιχείρηση σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους της, τόσα περισσότερα οφέλη και αποτελέσματα είναι δυνατόν να έχει στην επίτευξη των στόχων της.
- ✓ Τέλος, από τον συγκεντρωτικό πίνακα σπουδαιότητας παραγόντων έχει μεγάλο ενδιαφέρον το συμπέρασμα ότι οι σχέσεις με την ομάδα(δηλαδή τους άμεσους συνεργάτες), είναι περισσότερο σημαντικές για τους εργαζομένους από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους. Αυτό σημαίνει ότι σε γενικές γραμμές είναι πιο εύκολο γι αυτούς να αντέξουν έναν ζόρικο και απαιτητικό προϊστάμενο, παρά να υπομένουν την τριβή που μπορεί να επέλθει από την καθημερινή συνύπαρξη και συνεργασία με τους εργαζόμενους του άμεσα περιβάλλοντος τους.

Το γεγονός ότι κάποιοι παράγοντες είναι σημαντικότεροι από κάποιους άλλους για τους εργαζόμενους, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και ικανοποιημένοι με αυτούς . Παρακάτω, παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων για τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά:

- ✓ Το 50% των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιημένο από τον μισθό του, ποσοστό που είναι αρκετά μεγάλο σε σχέση με τα δεδομένα που υπάρχουν στις πολύ μικρές επιχειρήσεις.
- ✓ Αν εξαιρέσουμε το 35% των εργαζομένων που είναι μετρίως ικανοποιημένοι από τις φυσικές συνθήκες εργασίας τους και που πιθανόν πρόκειται κυρίως για οδηγούς λεωφορείων, υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση στις τάξεις των εργαζομένων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους.
- ✓ Από τα πιο αξιοσημείωτα συμπεράσματα είναι το γεγονός ότι παρόλο που οι σχέσεις των εργαζομένων με τον προϊστάμενο τους ήρθαν τελευταίες στη λίστα σπουδαιότητας, το 70% δηλώνει αρκετά και απόλυτα ικανοποιημένο από αυτές.
- ✓ Απ το γεγονός ότι υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 25% το οποίο είναι λίγο ικανοποιημένο από τις σχέσεις με την ομάδα, προκύπτει ότι ενδεχομένως να υπάρχει κάποιου είδους τριβή μεταξύ των εργαζομένων, την οποία ο προϊστάμενος είναι πολύ πιθανό να αγνοεί.
- ✓ Η μεγαλύτερη διακύμανση σε βαθμό ικανοποίησης παρουσιάστηκε στον παράγοντα: προσωπική ζωή σε συνάρτηση με τις ώρες εργασίας. Αυτό βεβαίως είναι απόλυτα λογικό, καθώς το πόσο περισσότερο προσωπικό χρόνο θα ήθελε ο κάθε εργαζόμενος είναι καθαρά προσωπική του υπόθεση και φιλοδοξία. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση θα μπορούσε να συμβάλει δραστικά στην αλλαγή του 20%

που δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο. Θεωρείται αδύνατον να μην γνωρίζει από ποιους εργαζομένους της προέρχεται αυτό το ποσοστό.

- ✓ Όσον αφορά την ασφάλεια των εργαζομένων υπάρχει λιγότερη ικανοποίηση από την προσδοκώμενη. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στα επιδόματα που θα μπορούσαν να παίρνουν και δεν ισχύει κατόπιν συμφωνίας με τον εργοδότη.
- ✓ Για την κοινωνική θέση παρατηρείται ότι είναι αμελητέο το πλήθος των εργαζομένων που δε νοιώθει εντάξει με τη θέση εργασίας που κατέχει. Επίσης, παρόλο που στην έρευνα έλαβαν μέρος άτομα από όλα τα στρώματα της επιχείρησης, κανένας εργαζόμενος δεν δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένος. Αυτό έχει να κάνει πλεονεκτικές τάσεις των ανθρώπων να μην είναι ευχαριστημένοι με του παρούσα τους κατάσταση.
- ✓ Είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει ότι τον αναπτύσσει προσωπικά η θέση εργασίας του. Αυτό από την μια είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, αλλά από την άλλη αν λάβουμε υπόψη μας ότι η προσωπική ανάπτυξη είναι πρώτη σε βαθμό σπουδαιότητας για τους εργαζομένους, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση θα έπρεπε ή θα μπορούσε να μεριμνήσει περαιτέρω προς την ικανοποίηση αυτού του παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων της.
- ✓ Σχετικά με το θέμα της αναγνώρισης των εργαζομένων από προϊσταμένους και διευθυντές, παρατηρείται μια μικρή δυσαρέσκεια. Παρόλο που στη λίστα σπουδαιότητας η αναγνώριση βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις, κάθε μικρομεσαία και όχι μόνο επιχείρηση θα είχε οφέλη από το να αναγνωρίζει όσο το δυνατό περισσότερο τη θέση και τις προσπάθειες των εργαζομένων της.
- ✓ Παρόλο που η ευχαρίστηση από το αντικείμενο εργασίας είναι από τους πιο υποκειμενικούς παράγοντες, παρατηρείται αυξημένη ικανοποίηση από τους εργαζόμενους.
- ✓ Τελειώνοντας με τους δώδεκα παράγοντες, υπάρχει μια μικρή δυσαρέσκεια σχετικά με τις ευκαιρίες εργασίας εξέλιξης, όμως το πιο πιθανό είναι να οφείλεται στο γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απάντησαν εργαζόμενοι από όλα τα στρώματα της επιχείρησης.

Η ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων επιβεβαιώθηκαν μέσω της ανάλυσης του ερωτηματολογίου. Αυτά ίσως είναι τα σημαντικότερα συμπεράσματα που πηγάζουν από αυτή τη έρευνα, καθώς οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εκτιμούν στην πλειοψηφία τους ότι η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού έχει άμεση σχέση με το βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Επίσης, με την ερώτηση αν είναι σημαντική γι αυτούς η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση επιβεβαιώθηκε και η δεύτερη υπόθεση που ήθελε την πλειοψηφία των εργαζομένων να την θεωρούν τουλάχιστον αρκετά σημαντική. Για την ακρίβεια, για το 40% των εργαζομένων είναι απόλυτα σημαντική.

3.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η έρευνα αυτή μπορεί να αποτελέσει την βάση και το ξεκίνημα για περαιτέρω ανάλυση της παρακίνησης των εργαζομένων στον συνολικό πλήθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Κρήτης που έχουν τμήμα Προσωπικού, ούτως ώστε να προκύψουν γενικευμένα συμπεράσματα για τον κλάδο. Δυστυχώς, στα πλαίσια της πτυχιακής αυτής εργασίας δεν ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί, παρόλο που κατά την άποψη μου η συνέχιση του θέματος αυτού έχει πολλά να προσφέρει στην έρευνα. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, ιδιαιτέρως όσο αυτή μεγαλώνει, αποτελούν και πάντα θα αποτελούν τον πιο σημαντικό παραγωγικό συντελεστή που έχει στη διάθεση της για την επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων. Για τον λόγο αυτό, είναι ζωτικής πλέον σημασίας για μια μικρομεσαία επιχείρηση, να γνωρίζει κάθε χρονική στιγμή τι είναι εκείνο που ωθεί ή αν προτιμάτε τι είναι εκείνο που ξυπνάει στον κάθε εργαζόμενο την όρεξη για να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός στην εργασία του. Η άμεση και η ουσιαστική επικοινωνία μαζί του, καθώς επίσης το να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και γιατί υπάρχουν αυτοί, είναι το κλειδί για να νοιώσει ο εργαζόμενος ότι με τον τρόπο του μπορεί και εκείνος να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Κρήτη θα ήταν πολύ ωφέλιμο για αυτούς να εντάξουν στην πραγματικότητα τους αν όχι ένα ολόκληρο τμήμα προσωπικού, τουλάχιστον έναν υπεύθυνο προσωπικού όπου θα βρίσκεται δίπλα στους εργαζομένους κάθε στιγμή. Κατά την άποψη μου, το πόσο πίσω βρίσκονται στις μέρες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική πραγματικότητα, είναι καθαρά θέμα νοοτροπίας και όχι έλλειψης κεφαλαίου για την υιοθέτηση γνώσεων πάνω στο θέμα της βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπων. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο Σαιμον Σινέκ στη διάλεξή του με τίτλο 'Πως σπουδαίοι ηγέτες εμπνέουν για δράση' , αν προσλάβετε ανθρώπους απλά για να σας κάνουν την δουλειά, θα δουλέψουν για τα χρήματα. 'Αν όμως προσλάβετε ανθρώπους που πιστεύουν σε αυτό πιστεύετε, θα δουλέψουν για σας με αίμα, ιδρώτα και δάκρυα'. Τα χρήματα δεν είναι η πανάκεια της παρακίνησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΩΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Κανελλόπουλος, Χ. Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). *Αξιοποίηση με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*. Αθήνα: Μπένου.
- ✓ Κουζής, Γ. (2001). *Εργασιακές σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση*. Αθήνα: ΙΝΕ.
- ✓ Μουζά, Α. και Λαζαρίδη, Μ. (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- ✓ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- ✓ Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλκιάς, Γ. και Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- ✓ Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο.
- ✓ Δρ. Παπαστεφανάκη, Σ. (2009). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Ηράκλειο.
- ✓ Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosilli.
- ✓ Φαναριώτης, Π. (1997). *Διοίκηση προσωπικού*. Πειραιάς: Σταμούλης Α.
- ✓ Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- ✓ Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Armstrong, M., (2000). *Human resource management practice*. London: Kogan page unlimited
- ✓ Beardwell, I. Holden, L. (1997). «*Human Resource Management, a Contemporary Perspective*». London: Pitman
- ✓ Bratton, J. and Gold, J. (2003). *Human Resource Management, Theory and Practice*. Palgrave, UK.
- ✓ Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave, UK.
- ✓ Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave.
- ✓ Dowling, P., Welch, D. and Schuler, R. (1999). *International Human Resource*.
- ✓ Gómez – Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R. (2007). «*Managing Human Resources*». New Jersey: Prentice Hall
- ✓ Fisher, C.D., Schoenfeldt, L. and Shaw. (1999). *Human resource management*. Houghton Mifflin Company.
- ✓ Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge, Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill Irwin.
- ✓ Longenecker, Justin, G. – Moore, Carlos. (1995). *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.

- ✓ *Management, Managing People in a Multinational Context*. South-Western College Publishing, Canada.
- ✓ Murphy, M. (1999). *Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ✓ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston.

ΑΡΘΡΑ

- ✓ Ανοικτό MBA. (2005). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Τεύχος 5. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2005). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Τεύχος 6. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2007). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Β' Κύκλος, Τεύχος 45. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2007). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Δ' Κύκλος, Τεύχος 2. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2007). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Β' Κύκλος, Τεύχος 45. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2008). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Δ' Κύκλος, Τεύχος 14. σ.1-8.
- ✓ Ανοικτό MBA. (2007). *Τα μυστικά της διοίκησης των επιχειρήσεων*. Τα Νέα. Δ' Κύκλος, Τεύχος 15. σ.1-8.
- ✓ Livingston S., (2003). *Pygmalion in Management*. Harvard Business Review on Managing People, Harvard Business School Press, USA.
- ✓ Manzioni & Barsoux, (2003). *The Set-Up-to-Fail Syndrome*. Harvard Business Review on Managing People, Harvard Business School Press, USA.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- ✓ www.knowledge.wharton.upenn.edu
- ✓ <http://www.mckinseyquarterly.com>
- ✓ <http://www.copying.Org>
- ✓ <http://www.business.com>
- ✓ <http://www.smallbusinessresources.com>.
- ✓ <http://www.findarticles.com>
- ✓ <http://www.new-paradigm.co.uk/Culture.html>
- ✓ <http://www.hr-guide.com/>
- ✓ <http://humanresources.about.com/>
- ✓ <http://www.hr.com>
- ✓ <http://www.aonline.com>
- ✓ <http://www.smallbusinessbible.org>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Τι είναι εκείνο που σας παρακινεί στην εργασία σας; Ότι και αν είναι αυτό, έχει σημαντική επίπτωση στην παραγωγικότητα και στα επιτεύγματα σας, διότι η εργασία είναι πολύ σημαντικό κομμάτι της ζωής μας.

Το παρακάτω διαγνωστικό εργαλείο έχει σχεδιαστεί, ώστε να μας βοηθήσει να αναγνωρίσουμε τους παράγοντες που μας επηρεάζουν. Μας ζητά να συγκρίνουμε διάφορους παράγοντες στην εργασία μας και να επιλέξουμε ποιοι είναι πιο σημαντικοί για μας. Όσο πιο πολλές φορές επιλέξουμε έναν παράγοντα τόσο πιο σημαντικός είναι.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

1. Στην αριστερή στήλη βρίσκουμε μία σειρά από παράγοντες που μας επηρεάζουν στο εργασιακό μας περιβάλλον.
2. Στην πάνω σειρά του <εργαλείου> αναγράφονται συντομευμένοι οι ίδιοι παράγοντες.
3. Για να συμπληρώσετε το διαγνωστικό, πάρτε καθένα παράγοντα με τη σειρά και συγκρίνετε τον με τους άλλους 11 παράγοντες. Για παράδειγμα ο πρώτος παράγοντας είναι ο Μισθός. Συγκρίνουμε λοιπόν, τον Μισθό με τους άλλους παράγοντες στη σειρά, αποφασίζοντας κάθε φορά ποιος είναι πιο σημαντικός: ο Μισθός ή ο άλλος παράγοντας(γράφοντας μες στο κάθε κουτάκι τα αρχικά του παράγοντα που είναι πιο σημαντικός). Όμοια συνεχίζουμε και με τα υπόλοιπα.
4. Μόλις συμπληρώσετε το <εργαλείο>, προσθέστε πόσες φορές εμφανίζεται ο κάθε παράγοντας (σε όλα τα κουτάκια , κάθετα και οριζόντια) και γράψτε τον αριθμό στη στήλη <ΣΥΝΟΛΟ>.
5. Στη συνέχεια βάλτε τους παράγοντες σε σειρά σπουδαιότητας (το νούμερο 1 είναι ο παράγοντας με το μεγαλύτερο αριθμό εμφάνισης και το νούμερο 12 με το μικρότερο αριθμό εμφάνισης). Γράψτε το νούμερο σπουδαιότητας των παραγόντων (1-12) στη στήλη <ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ>.
6. Το γεγονός ότι ένας παράγοντας είναι σημαντικός για σας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είστε ικανοποιημένοι με αυτόν. Για να καταγράψετε πόσο ικανοποιημένοι (ή δυσαρεστημένοι) είστε με κάθε παράγοντα χρησιμοποιήστε την κλίμακα που υπάρχει κάτω απ το διαγνωστικό, επιλέξτε το βαθμό (από 1 έως 5) και σημειώστε το στην τελευταία στήλη <ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ>.
7. Αυτό το εργαλείο αποτελεί βάση διαλόγου με τον εαυτό σας και με τους άλλους. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Η παρακίνηση είναι προσωπική υπόθεση και συχνά στηρίζεται στην αντίληψη του καθενός για τα στοιχεία και τα γεγονότα.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ:

Άνδρας Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ:

18 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

61 – 70

70+

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

Μέση

Ανώτερη

Ανώτατη

Μεταπτυχιακό

Άλλο _____

Αφού συμπληρώσετε την επόμενη σελίδα επιστρέψτε εδώ και απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας στην εργασία σας, εκτός από τους 12 που αναφέρονται στον πίνακα που συμπληρώσατε ο οποίος είναι σημαντικός για εσάς; Αν ναι, αναφέρετε ποιος ή ποίοι είναι αυτοί οι παράγοντες.

2. Σε περίπτωση που απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση αναφέρετε πόσο ικανοποιημένος/νη είστε στην εργασία σας από τον παράγοντα που προσθέσατε. Βαθμολογήστε όπως και στον πίνακα.

3. Πιστεύετε ότι ο βαθμός ικανοποίησης σας από την εργασία σας έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση που μεριμνά για θέματα που τυχόν να σας απασχολούν;

Ναι

Ίσως

Όχι

Δεν γνωρίζω

Δεν απαντώ

4. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ύπαρξη τμήματος Προσωπικού στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Αρκετά

Απόλυτα σημαντική

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!