

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

---

## ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

ΕΙΡΗΝΗ ΞΕΝΑΚΗ

08/03/2010

Αναρωτηθήκατε ποτέ πόση δύναμη κρύβει ο άνθρωπος μέσα του, πόσες ικανότητες;  
Πόσο μάλλον μία ομάδα ανθρώπων οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες τους και είναι  
ικανοποιημένοι από την εργασία τους;

## Περιεχόμενα

Μέρος Α : Βιβλιογραφική Αναφορά .....	3
Εισαγωγή .....	3
Σύνοψη .....	3
Ζητήματα προγραμματισμού Ανθρώπινου δυναμικού & Στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την επιλογή κατάλληλου προσωπικού. ....	5
Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού .....	5
Διαδικασία ένταξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού .....	10
Ένταξη προσωπικού .....	10
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού .....	11
M.B.O. (Management By Objectives, Δ.Β.Σ.) .....	16
Ζητήματα παρακίνησης .....	19
Η έννοια της παρακίνησης .....	19
Θεωρίες παρακίνησης .....	21
Συστήματα αμοιβών .....	25
Αμοιβή .....	25
Παράγοντες καθορισμού της αμοιβής .....	26
Μορφές ηγεσίας και δυναμική της ομάδας .....	29
Ηγεσία .....	29
Ομάδες εργασίας .....	32
Μέρος Β : Έρευνα και πρακτικά συμπεράσματα .....	34
Τι συμβαίνει ειδικά σε ασφαλιστικές εταιρίες. Διάρθρωση της αγοράς εργασίας σε ασφαλιστικές εταιρίες. Οργανόγραμμα/ θέσεις εργασίας δείγματος. ....	34
Ασφαλιστικές εταιρίες .....	34
Οργανόγραμμα .....	36
Έρευνα (με ερωτηματολόγιο) .....	39
Συμπεράσματα έρευνας .....	39
Μέρος Γ : Προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης .....	43
Προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης προσωπικού σε μία ασφαλιστική εταιρία .....	43
Μέρος Δ : Παράρτημα .....	48

## ***Μέρος Α : Βιβλιογραφική Αναφορά***

### **Εισαγωγή**

Η παρούσα εργασία είναι πτυχιακή εργασία, με θέμα την ενεργοποίηση του προσωπικού σε μία ασφαλιστική εταιρία. Αποτελείται από δύο μέρη, το πρώτο μέρος της αναφέρεται στη βασική διαδικασία που οφείλει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για να θέσει τις βάσεις για την ενεργοποίηση του προσωπικού της και το δεύτερο μέρος της είναι το πρακτικό, στο οποίο διαπιστώνεται με έρευνα, με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, αποκλειστικά σε υπαλλήλους του ασφαλιστικού κλάδου κατά πόσο η θεωρία γίνεται πράξη. Τέλος προτείνεται το μοντέλο παρακίνησης προσωπικού σε μία ασφαλιστική εταιρία.

### **Σύνοψη**

Μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική και να αντέξει στο χρόνο δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, αλλά και από τη σημασία που δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Καθώς οι εποχές αλλάζουν ο ανθρώπινος παράγοντας γίνεται όλο και πιο ουσιαστικός μέσα στο χώρο της εργασίας, καταρχήν οι επιχειρήσεις κατανοούν όλο και περισσότερο τη σημασία του προσωπικού τους, εξαιτίας της αυξανόμενης συμμετοχής τους στην παραγωγή και στην εικόνα της επιχείρησης. Επιπλέον ένας από τους βασικότερους στόχους μίας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης των δυνατοτήτων των εργαζομένων της. Η επιχείρηση για να επιτύχει τα παραπάνω θα πρέπει να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους της ή αλλιώς να τους παρακινήσει. Όλη η διαδικασία που πραγματοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αναφορά το προσωπικό της επιχείρησης έχει στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων της.

Ένας εργοδότης ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λάβει υπόψη της πολλούς παραμέτρους για να είναι αποτελεσματική η παρακίνηση, ξεκινώντας με τις ανάγκες της επιχείρησης, τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, μέχρι και τον πολύπλευρο χαρακτήρα του κάθε ατόμου που εργάζεται ή θέλει να εργαστεί σε αυτήν.

Η παρακίνηση του προσωπικού θα πρέπει να τίθεται ως στόχος της διοίκησης από το ξεκίνημα της επιχείρησης, προγραμματίζοντας τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο

δυναμικό στο παρόν και στο μέλλον, σύμφωνα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιλέγοντας πρόσωπα για τις θέσεις εργασίας που να έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, ανάγκες ανάλογες με τα κίνητρα που μπορεί να προσφέρει η Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού για να τους ενεργοποιήσει, προσφέροντας εργασιακή ασφάλεια κατά την ένταξη τους και εκπαιδεύοντάς τους για να μπορούν να πραγματοποιήσουν την ενεργοποίησή τους. Επίσης, θέτοντας στο προσωπικό πραγματοποιήσιμους στόχους.

Παραπάνω μιλήσαμε για την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να παρακινήσει το προσωπικό της και την μέθοδο ενεργοποίησής του, όμως το κλειδί της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού. Οι ανάγκες καθορίζονται από την ανθρώπινη συμπεριφορά του ατόμου και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ανάλογα τον χαρακτήρα της επιχείρησης μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό της με διάφορους τρόπους. Με βάση το χρήμα, με βάση τις προσωπικές ανάγκες, με βάση τις συνθήκες εργασίας, με βάση τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δηλαδή η διαφορετικότητα της σκέψης και της λειτουργίας του κάθε ανθρώπου. Βρίσκοντας η Διοίκηση της επιχείρησης την ισορροπία ανάμεσα στην κάλυψη των αναγκών του προσωπικού της και σε αυτά που μπορεί να προσφέρει, θα μπορέσει να επιτύχει την μεγιστοποίηση της παρακίνησης του προσωπικού της άρα και αντίστοιχα τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς της όσο αναφορά το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η παρακίνηση είναι ένα λεπτό ζήτημα το οποίο μεταλλάσσεται συνεχώς, ανάλογα με τους εξωτερικούς παράγοντες που επικρατούν και διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από υπάλληλο σε υπάλληλο, γι' αυτό λόγω της πολυπλοκότητας της παρακίνησης θα πρέπει να μελετάται και να αναπροσαρμόζεται η μέθοδος που χρησιμοποιούμε συχνά.

Μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική και να αντέξει στο χρόνο δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, αλλά και από τη σημασία που δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι γνώσεις, η εμπειρία και η οργάνωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ή του μάνατζερ σηματοδοτεί τη σχέση εργοδότη-υπαλλήλου. Καθοριστικός παράγοντας στη σχέση αυτή είναι η ισορροπία ανάμεσα στην κάλυψη των αναγκών του υπαλλήλου και στην αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία του. Κάτι που επιτυγχάνεται από την κατάλληλη παρακίνηση του εργοδότη προς τον υπάλληλο. Οπότε ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένος είναι ο υπάλληλος από τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση είναι και η απόδοσή του σε αυτή.

**Ζητήματα προγραμματισμού Ανθρώπινου δυναμικού & Στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την επιλογή κατάλληλου προσωπικού.**

### **Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού**

Για να επιτευχθεί η καλύτερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού η επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει από τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία από τις ενέργειες που πραγματοποιεί η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων που έχει ως σκοπό την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό έτσι ώστε να καλύπτει ανά πάσα στιγμή η επιχείρηση τις μελλοντικές θέσεις εργασίας της. Ο προγραμματισμός είναι πάντα ανάλογος με τους στόχους της επιχείρησης και είναι επιτυχημένος όταν η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιοριστεί κατάλληλα. (Χυτήρης Λ.(2001), σελ.19)

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με την αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον και μέσα στην επιχείρηση.

Η αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού γίνεται αφού η Διοίκηση έχει καταγράψει τα προσόντα που χρειάζεται η κάθε θέση εργασίας και η κάθε δραστηριότητα μέσα στην επιχείρηση. Στην συνέχεια θα πρέπει να συλλέξει και να τα ελέγξει με τα αντίστοιχα στοιχεία του κάθε εργαζομένου της π.χ. ηλικία, γνώσεις, ικανότητες, προηγούμενη εμπειρία και άλλα, αυτό επιτυγχάνεται κατά πολύ με την δημιουργία του πίνακα απογραφής.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον γίνεται αφού η διοίκηση συλλέξει τις πληροφορίες που χρειάζεται, τις συγκρίνει με

τους στόχους της επιχείρησης και τη ζήτηση των προϊόντων. Η διοίκηση θα πρέπει να περάσει σε περαιτέρω ενέργειες όπως πρόσληψη προσωπικού εάν βρεθεί από την παραπάνω ανάλυση ότι χρειάζεται προσωπικό ή σε απολύσεις εάν βρεθεί με επιπλέον προσωπικό.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τη διοίκηση, περισσότερο στην αρχή της δημιουργίας της επιχείρησης. Η σταδιοδρομία δηλαδή η ακολουθία των θέσεων εργασίας που πρέπει να περάσει κάποιος έτσι ώστε κάθε φορά να του παρέχεται η κατάλληλη εμπειρία και γνώσεις για την παραπάνω θέση. Ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες της θέσης εργασίας, ορίζεται ως κατακόρυφη εάν εξαρτάται η επόμενη από την προηγούμενη θέση εργασίας και ως οριζόντια εάν θα πρέπει να περάσει από μία ομάδα θέσεων εργασίας που δεν αλληλοεξαρτώνται. (Patrick J. & Bruce H.(2002), σελ.266)

Τα ζητήματα που προκύπτουν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση τη συγκεκριμένη περίοδο.

Με τον κατάλληλο προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση στέκεται σε γερές βάσεις, γνωρίζοντας τις ανάγκες που υπάρχουν στις θέσεις εργασίας της και τις δυνατότητες των υπαλλήλων που τις καλύπτουν μπορούν να προγραμματίσουν τις επόμενες ενέργειές τους σύμφωνα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι η επιχείρηση θα έχει το απαιτούμενο προσωπικό μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης σε επιπλέον προσωπικό ή σε ελλειμματικό προσωπικό.

Έχοντας η επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση αυξάνει τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, όπως επίσης και την καλή διάθεση του προσωπικού. Για παράδειγμα, ύστερα από ανάλυση προκύπτει ότι, ο λογιστής της επιχείρησης ασχολείται εκτός από τα λογιστικά και με στατιστικά στοιχεία, προβλέψεις και χρηματοοικονομικές αναλύσεις και το φόρτο εργασίας του λογιστή είναι μεγάλο, επιπλέον η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάπτυξή της. Αυτό συμβαίνει ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα χρηματοοικονομικό σύμβουλο. Έτσι ο λογιστής θα γυρίσει στα καθήκοντά του με καλύτερη ποιότητα στην εργασία του λόγω λιγότερου φόρτου και η πρόσληψη του ειδικού θα φέρει πιο διεξοδική ανάλυση των πρόσθετων εργασιών που έκανε ο λογιστής. Έχουμε σαν αποτέλεσμα την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης από τα αρμόδια πρόσωπα. Την ικανοποίηση του

προσωπικού αυτού στην ενασχόληση του με τα θέματα που ξέρουν καλά, με τον τρόπο αυτό θα εργάζονται και αποτελεσματικότερα.

Η ταύτιση του κατάλληλου προσώπου στη θέση εργασίας συντελεί και την ενεργοποίηση του. Γνωρίζοντας ο υπάλληλος ότι η θέση εργασίας που καλύπτει είναι η αντίστοιχη των δυνατοτήτων του και των γνώσεων του ενεργοποιείται από αυτό και αποδίδει καλύτερα.

### **Ζητήματα επιλογής κατάλληλου προσωπικού**

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη προσωπικού έτσι στη συνέχεια τίθεται *το ζήτημα της επιλογής κατάλληλου προσωπικού*. Όταν η επιχείρηση έχει ανάγκη από προσωπικό τότε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπαίνει στη διαδικασία να δεχτεί αιτήσεις και βιογραφικά από τους ενδιαφερόμενους για τη θέση εργασίας η οποία είναι κενή.

Η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού είναι αμφίδρομη, και οι δύο πλευρές εκείνη τη στιγμή προσφέρουν και ζητούν κάτι ταυτόχρονα. Η επιχείρηση ζητά υπάλληλο με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει για την θέση εργασίας ενώ ο υποψήφιος θέλει να ξέρει εάν η θέση που διεκδικεί είναι η κατάλληλη για τις ανάγκες του, δηλαδή παρέχει καλές συνθήκες εργασίας, υψηλές αμοιβές και δυνατότητα εξέλιξης. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει σοβαρότητα, ευγένεια και ύφος δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για τη διεξαγωγή της διαδικασίας επιλογής.

Η επιχείρηση διεξάγοντας υπεύθυνα τη διαδικασία επιλογής θα έχει σαν αποτέλεσμα να βοηθήσει να αυξηθεί ή να δημιουργηθεί καλή εντύπωση στους υποψηφίους οι οποίοι κάποιος από αυτούς είναι μελλοντικοί εργαζόμενοι αλλά και μελλοντικοί πελάτες. Έτσι θα καταφέρει να προσελκύσει τους πιο κατάλληλους για τις θέσεις εργασίας και φυσικά να τους παρακινήσει λειτουργώντας αξιοκρατικά αλλά και να πείσει τους υπόλοιπους για την εγκυρότητα της επιχείρησης.

Για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας ακολουθείται μια διαδικασία η οποία μπορεί να διαρκέσει από μία μέρα μέχρι κάποιους μήνες ανάλογα την πολυπλοκότητα της θέσης εργασίας, τον αριθμό των υποψηφίων και το μέγεθος της επιχείρησης. Η διαδικασία χωρίζεται σε συγκεκριμένα *στάδια* κατά τη διάρκεια των οποίων γίνονται γνωστά όλο και περισσότερα στοιχεία των υποψηφίων στα οποία θα κριθεί ποιος είναι ο καταλληλότερος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα στάδια είναι η προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη, ακολουθεί η συμπλήρωση του εντύπου

αίτησης απασχόλησης, στη συνέχεια διεξάγεται η συνέντευξη εργασίας, όσοι απέμειναν περνάνε από διάφορα τεστ, από ιατρική εξέταση εάν αυτό επιβάλλεται και στο τέλος γίνεται η τελική επιλογή.

Λίγο πριν την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου για τη θέση εργασίας, έχουν μείνει δύο με τρεις υποψήφιοι οι οποίοι έχουν τα προσόντα που ζητούνται, όμως κάποιος έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που τον κάνει να ξεχωρίζει από τους άλλους, το οποίο θα βρεθεί μετά από μελέτη των στοιχείων των υποψηφίων που έχουν απομείνει από τον εξεταστή. Για παράδειγμα αν μία επιχείρηση ζητά ένα στέλεχος και μόνο ο ένας από τους τρεις δηλώνει φιλόδοξος και ότι του αρέσουν πολύ τα ταξίδια και η επιχείρηση αυτή παρέχει στα αποδοτικότερα στελέχη δωρεάν ταξίδια σαν κίνητρο παρακίνησης για να γίνονται πιο παραγωγικοί τότε αυτός ο υποψήφιος θα είναι και ο επικρατέστερος των άλλων. Η επιχείρηση αναζητά εκτός από έναν υπάλληλο με γνώσεις και εξειδίκευση στην αντίστοιχη θέση εργασίας και έναν δυναμικό υπάλληλο, οποίος να «ταιριάζει» με την ήδη υπάρχουσα ομάδα εργασίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα αν προσληφθεί ένα άτομο που δεν «ταιριάζει» τότε θα υπάρχουν προβλήματα στην ενεργοποίηση της ομάδας. Θα πρέπει η δυνατότητες της επιχείρησης να του δίνουν τα κατάλληλα ερεθίσματα να γίνεται όλο και πιο δυναμικός στην εργασία του.

#### Βιβλιογραφία:

- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, 2002 *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα, σελ. 266-270
- Μπόγκα-Καρτέρη Καίτη, 2003 *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, σελ. 63-70
- Σκουλάς Ε. Νίκος και Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Έκδοση Ε΄*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι, σελ. 73-85
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 205-220
- Φαναριώτη Π., 1997 *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Αθήνα, σελ. 85-100, 157-173



- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, 2001 *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.19, 27-45, 77-103

## **Διαδικασία ένταξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού**

Μετά την επιλογή του απαιτούμενου προσωπικού στην επιχείρηση ακολουθεί η διαδικασία ένταξης του, με το υπάρχον προσωπικό. Κατά την ένταξη του στο νέο εργασιακό περιβάλλον ο υπάλληλος θέλει να καλύψει κάποιες προσωπικές ανάγκες του όπως να βρίσκεται σε φιλικό περιβάλλον, με καλές συνθήκες εργασίας. Επίσης ενδιαφέρεται για την ομαλή προσαρμογή του στο νέο περιβάλλον εργασίας. Ομαλή προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας σημαίνει τη γρήγορη ενσωμάτωση του με τα υπόλοιπα μέλη της εργασιακής ομάδας του προσωπικού της επιχείρησης, καθώς επίσης σημαίνει την κατανόηση και τη σημασία του προϊσταμένου στα προβλήματα προσαρμογής του υφισταμένου του. Δίνοντάς του εργασιακή ασφάλεια και φανερώνοντας του τις απολαβές που θα έχει από την επιχείρηση (οι απολαβές είναι συμβατές με τη δυνατότητα της επιχείρησης να τις καλύψει, αφού ο υπάλληλος έχει επιλεγεί και με αυτό το κριτήριο), με αυτό το τρόπο του δίνει το έναυσμα να ξεπεράσει τα αρχικά προβλήματα που θα αντιμετωπίσει και να εργαστεί πιο αποδοτικά. Όταν η επιχείρηση καλύψει τα παραπάνω η ένταξη του υπαλλήλου θεωρείται επιτυχής. Έτσι θα πετύχει την ικανοποίηση των αναγκών του υπαλλήλου με αποτέλεσμα την παρακίνησή του και μάλιστα άμεσα.

### **Ένταξη προσωπικού**

Η ένταξη προσωπικού είναι η διαδικασία εξοικείωσης με το περιβάλλον εργασίας ενός νέου εργαζόμενου. (Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004),σελ.127) Μια πρότυπη διαδικασία που θα παρακινούσε τον νέοπροσκληθέντα θετικά και με ευκολότερη την προσαρμογή του στον περιβάλλον εργασίας είναι η παρακάτω:

Ο προϊστάμενος του νέοπροσκληθέντα αναλαμβάνει να τον ενημερώσει πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του δηλαδή στα καθήκοντα του και τις υποχρεώσεις του, στη συνέχεια να τον ενημερώσει δίνοντας του έντυπο υλικό εάν αυτό είναι δυνατό, για τα θέματα ολόκληρης της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, τους στόχους, το πώς λειτουργεί και πρακτικές λεπτομέρειες όπως ο τρόπος πληρωμής κ.α. Επιπλέον ο υπάλληλος θα πρέπει να ενημερωθεί σε ποιους θα απευθύνεται εάν χρειάζεται βοήθεια ή κάποια πληροφορία και θα πρέπει να τον συστήσει ο προϊστάμενος του με το προσωπικό της επιχείρησης που θα συνεργαστεί.

Στην πραγματικότητα ο εργαζόμενος δεν θα μπορεί να αποκομίσει τόσες πολλές πληροφορίες μετά το τέλος της παραπάνω διαδικασίας όμως δεν είναι αυτός ο στόχος. Η διαδικασία ένταξης στοχεύει στη δημιουργία καλής εντύπωσης της επιχείρησης στον εργαζόμενο, τη μείωση φόβου του στο νέο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, την εξικίωση του με την εργασία του και την ενσωμάτωση του με το υπάρχον προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος νοιώθει ότι βρίσκεται σε μία επιχείρηση που τον αντιμετωπίζει με σοβαρότητα, έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται σημαντικός και αποκτά εργασιακή ασφάλεια και φυσικά συμβάλλει στην μεγαλύτερη ενεργοποίησή του.

Η αποτελεσματικότητα της ένταξης νέων υπαλλήλων βοηθάει την επιχείρηση να μειώσει τα κόστη που δημιουργούνται από τη δαπάνη προσέλκυσης και επιλογής νέων υπαλλήλων, να την προστατεύσει από τη δυσλειτουργία της επιχείρησης από τυχόν χαμηλή απόδοση του νέου υπαλλήλου και τη φήμη της επιχείρησης από συχνά φαινόμενα παραιτήσεων.

Επίσης, εάν υπάρχει μαζική λήψη προσωπικού θα πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα να υποδεχτεί τους νέους υπαλλήλους δημιουργώντας κατάλληλες σημειώσεις, ορίζοντας το ακριβές χρονικό διάστημα διεξαγωγής της διαδικασίας, ορίζοντας υπευθύνους για την ενημέρωσή τους, ενημερώνοντας το υπάρχον προσωπικό για την άφιξη των νέων υπαλλήλων και ότι άλλο χρειάζεται.

Ενημέρωση για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση δεν έχουν μόνο οι νέοι υπάλληλοι αλλά και οι ήδη υπάρχοντες, η διαδικασία ένταξης συμβαίνει όποτε κρίνεται απαραίτητο από τη Διοίκηση της επιχείρησης.

### **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

Η ένταξη προσωπικού είναι η βασική μορφή εκπαίδευσης στην οποία δίνεται στον υπάλληλο μια γενική εικόνα της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της.

Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των υπαλλήλων μέσα σε μία επιχείρηση είτε αυτό είναι νέο προσωπικό είτε υπάρχον, η εκπαίδευση έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία των υπαλλήλων γιατί βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης τους με την προϋπόθεση να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση εστιάζεται στην τρέχουσα εργασία των υπαλλήλων της επιχείρησης, σκοπεύει να εκπαιδεύσει μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων (π.χ. ηλεκτρολόγοι πωλητές κ.α.) και στοχεύει στην άμεση αντιμετώπιση της τρέχουσας μειωμένης απόδοσης. ( Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.(2004), σελ.111)

Η προέκταση της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη η οποία εστιάζεται περισσότερο στην μελλοντική εργασία των υπαλλήλων της επιχείρησης, σκοπεύει να εκπαιδεύσει μία ομάδα εργασίας με επιπλέον δυνατότητες (π.χ. άτομα που έχουν την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις) ή και ολόκληρη την επιχείρηση και στοχεύει στην προετοιμασία των υπαλλήλων να ανταποκριθούν σε νέα δεδομένα στην εργασία τους δηλαδή σε μελλοντικές δεξιότητες. ( Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.(2004), σελ.111)

Η διοίκηση θέλοντας να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης παρακινώντας το προσωπικό της και εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της με λιγότερες απώλειες, όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, ακολουθεί μία διαδικασία εκπαίδευσης ή ανάπτυξης. Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι χωρισμένη σε στάδια, τα οποία καθορίζονται από την επιχείρηση, αυτά είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. (Χυτήρης Λ.(2001), σελ.119)

Α)Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μία διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για το αν θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κάποια εκπαίδευση.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει ανάλυση αναγκών σε σχέση με την επιχείρηση δηλαδή ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, στρατηγικές και μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και επίσης μέτρηση της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων. Η ανάλυση αυτή θα δείξει τι δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Με τις παραπάνω αναλύσεις είναι δυνατό να αναγνωριστούν οι συνθήκες που επικρατούν μέσα και έξω από την επιχείρηση και επίσης οι ανάγκες, οι στόχοι και οι προσδοκίες των υπαλλήλων.

Στην συνέχεια μπορεί να αναπροσδιοριστούν οι θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα που πρέπει να αναλάβει ο αντίστοιχος εργαζόμενος εάν αυτό απαιτείται. Μέσα από αυτή την διαδικασία ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να αυξάνει τις γνώσεις του

και να θέτει υψηλούς στόχους. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται ανταγωνιστικός και είτε παραμένει στην θέση που βρίσκεται είτε ανεβαίνει ιεραρχικά.

Επίσης, θα πρέπει να γίνει ανάλυση των ικανοτήτων, γνώσεων, αδυναμιών και πολλών άλλων ιδιοτήτων των εργαζομένων για να προσδιοριστεί σε πόσους εργαζόμενους και σε ποιο τομέα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί εκπαίδευση.

Β) Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η καρδιά της εκπαίδευσης, θα πρέπει να καθοριστούν εκπαιδευτικοί στόχοι (π.χ. όλοι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις βασικές γνώσεις στους Η/Υ). Επίσης, να προσδιοριστεί η καταλληλότητα των υπαλλήλων που προορίζονται για εκπαίδευση δηλαδή αν έχει γίνει η σωστή επιλογή τους. Άλλο ένα σημείο που θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή η διοίκηση είναι η εφαρμογή των αρχών μάθησης, δηλαδή ο αποτελεσματικότερος τρόπος αφομοίωσης των νέων πληροφοριών σε γνώσεις που θα γίνει προσπάθεια μέσα από το πρόγραμμα εκπαίδευσης. (Χυτήρης Λ.(2001), σελ.123-124)

Γ) Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το αμέσως επόμενο βήμα στο οποίο θα πρέπει η διοίκηση να δώσει ιδιαίτερη προσοχή, εξαιτίας της πολυπλοκότητας της εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, μια κακή εφαρμογή του μπορεί να επηρεάσει τον εργαζόμενο αρνητικά (π.χ. έλλειψη αυτοπεποίθησης λόγω μη αφομοίωσης γνώσεων) εδώ γίνεται χρήση διαφόρων μεθόδων ανάλογα το μέρος που θα πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα, εντός ή εκτός θέσεως εργασίας και ανάλογα σε ποιους απευθύνεται, σε υπαλλήλους ή διοικητικά στελέχη. Όταν απευθύνεται αποκλειστικά σε διοικητικά στελέχη έχουμε πρόγραμμα ανάπτυξης.

Καταρχήν θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός στον τόπο διεξαγωγής του προγράμματος διότι επηρεάζει σημαντικά την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου.

Η εκπαίδευση εντός θέσεως εργασίας γίνεται μέσα στο χώρο εργασίας με τον εξοπλισμό της επιχείρησης και με τον εκπαιδευτή να μαθαίνει στον υπάλληλο το πρακτικό μέρος της εργασίας που θα πρέπει να εκτελεί και να αποφασίζει πότε ο υπάλληλος είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η εκπαίδευση εκτός θέσεως εργασίας είναι εκείνη που γίνεται σε διαφορετικό χώρο από εκείνο της εργασίας. Τέτοια μέρη είναι αίθουσες διδασκαλίας, ειδικοί χώροι που

διαθέτουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό, ξενοδοχεία, γραφεία, αίθουσες συνεδριάσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι βασικότερες μέθοδοι είναι η εκπαίδευση με μαθητεία, η πρακτική εξάσκηση, η εκπαίδευση στο εργαστήριο, η παραδοσιακή μέθοδος της εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας, η μελέτη περιπτώσεων (Case Studies), τα επιχειρηματικά παιχνίδια, οι ασκήσεις ρόλων, η εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλιώς ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Έπειτα η εργασία χρησιμοποιείται για να μπορέσει ο εκπαιδευόμενος να ερευνήσει, να αξιολογήσει και να επιλύσει προβλήματα χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που αποκόμισε από την εκπαίδευση του.

Κατά την γνώμη μου θα πρέπει να υπάρχει απαραίτητα και θεωρητικό και πρακτικό μέρος σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για να θεωρηθεί ολοκληρωμένο. Είναι απαραίτητο ο εκπαιδευόμενος να έχει γραπτά τις γνώσεις που πρέπει να αφομοιώσει για να μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να ανατρέξει σε αυτές. Επίσης θα πρέπει να εξασκηθεί και πρακτικά για να μπορέσει να κατανοήσει τις έννοιες που έχει διαβάσει και να τις χρησιμοποιήσει αργότερα. Με αυτό τον τρόπο θα έχει μία ολοκληρωτική εικόνα πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης του.

Σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν χρησιμοποιείται απαραίτητα μία μέθοδος εκπαίδευσης αλλά όσες χρειάζεται για να επιτευχτεί η καλύτερη δυνατή αφομοίωση τους από τους εκπαιδευόμενους.

Επίσης, οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε προγράμματα ανάπτυξης όπου εκεί συμμετέχουν περισσότερο διοικητικά στελέχη, ο σκοπός και ο στόχος της επιχείρησης, είναι οι επιπλέον δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη της για να ανταποκριθούν σε μελλοντικές καταστάσεις.

Δ) Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το τελευταίο βήμα της διαδικασίας της εκπαίδευσης και στόχος της είναι να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος δηλαδή αν έχει επιτευχτεί ο στόχος του. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι συστηματική μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης ή να πραγματοποιείται μόνο στο τρέχον πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης γιατί από τη μελέτη των πληροφοριών και την εκτίμηση των στοιχείων της μπορούν να καθοριστούν αν η επιχείρηση βρίσκεται σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης, αν η συμπεριφορά των υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στην δουλειά είναι διαφορετική,

αν χρησιμοποιούν τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν από την εκπαίδευση τους, σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι που εκπαιδεύτηκαν έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την εκπαίδευση και το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από την οργάνωση και την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Τα εργαλεία μέτρησης της αξιολόγησης είναι ερωτηματολόγια, γραπτές δοκιμασίες, προφορικές εξετάσεις, τεστ απόδοσης και ασκήσεις προσομοίωσης στους εργαζόμενους που εκπαιδεύτηκαν. Επίσης, γίνεται αξιολόγηση απόδοσης, από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες και υφισταμένους. Αξιολογείται η συμπεριφορά του υπαλλήλου σε κρίσιμα περιστατικά. Επίσης, άλλες μετρήσεις που μπορούν να προσδιορίσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας, η ποιότητα, η παραγωγικότητα, οι αποχωρήσεις και το ηθικό των εργαζομένων και μετρώντας τα κόστη και τα κέρδη της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση βραχυπρόθεσμα και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμα των υπαλλήλων είναι τα εργαλεία που θα τους κάνουν να μπορούν να είναι παραγωγικότεροι και να ενεργοποιηθούν για να πετύχουν τους στόχους που θα τους έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης.

#### Βιβλιογραφία:

- Μπόγκα-Καρτέρη Καίτη, 2003 *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, σελ. 72-82
- Σκουλάς Ε. Νίκος και Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Έκδοση Ε΄*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι, σελ. 111-122
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004 *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 109-130
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 227-231
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2001 *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.113-161

### **M.B.O. (Management By Objectives, Δ.Β.Σ.)**

Οι επιχειρήσεις θέλοντας να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους χρησιμοποιούν το εργαλείο της στοχοθεσίας δηλαδή ορίζουν στόχους συμβατούς με το συμφέρον της επιχείρησης στους υπαλλήλους, με αντάλλαγμα (κίνητρο) χρηματική αμοιβή ή άλλου είδους έπαθλο μετά την επίτευξη του στόχου. Την παραπάνω αρμοδιότητα δηλαδή τον καθορισμό εργασιακών στόχων την έχει η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους.

Το (Management By Objectives, Δ.Β.Σ.) είναι ένα σύστημα κατά το οποίο, αυτός που προϊστάται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενο του σαφείς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι που θέτονται από τους προϊσταμένους είναι εναρμονισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και τοποθετημένοι χρονικά.

Η φιλοσοφία της είναι ο κοινός καθορισμός στόχων ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο και η αποδοχή τους η οποία αποσκοπεί στην δέσμευση των υφισταμένων που οδηγεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.(2007), σελ.113)

Η διαδικασία της Διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους ξεκινά με τη συνάντηση του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο, έχοντας άμεση επικοινωνία και πρόσβαση στους γενικούς στόχους της επιχείρησης ο προϊστάμενος εξηγεί όσο γίνεται πιο κατανοητά τη σχέση του υφισταμένου με τον γενικό στόχο και τον ατομικό του αντίστοιχα έτσι ο υφιστάμενος θα έχει γενική εικόνα της κατάστασης. Στη συνέχεια καθορίζονται οι ειδικοί στόχοι που θα πρέπει να ακολουθήσει ο υφιστάμενος. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά να είναι σαφείς, σύντομοι, υλοποιήσιμοι, μετρήσιμοι, σύμφωνοι με τον γενικό στόχο και με την ημερομηνία ολοκλήρωσης. Αφού οι στόχοι καθοριστούν θα πρέπει να συμφωνηθούν από κοινού και να προσδιοριστεί ο τρόπος εκτέλεσής τους. Έπειτα ακολουθεί ο καθορισμός σημείων ελέγχου στα οποία ο προϊστάμενος θα παρακολουθεί την επίτευξη του στόχου. Όταν ολοκληρωθεί η εργασία τότε γίνεται μία συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για το βαθμό επίτευξής της εργασίας, εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά τότε ο υφιστάμενος αμείβεται ανάλογα.



Αξίζει να σημειωθεί ότι αν θα ήταν δυνατόν ο προϊστάμενος να έχει συνεργαστεί με τον υφιστάμενο από πριν έτσι ώστε να γνωρίζει ο ένας τον άλλον. Επίσης ο προϊστάμενος μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για το χαρακτήρα, τις προσδοκίες και τα προσόντα του υφισταμένου που θα αναλάβει την εργασία από τα υπάρχοντα στοιχεία της επιχείρησης όπως βιογραφικό, τα τεστ, τη διαδικασία αξιολόγησης εκπαίδευσης και τη διαδικασία αξιολόγησης υπάρχοντος δυναμικού από τον προγραμματισμό της επιχείρησης στον οποίο έχω αναφερθεί παραπάνω. Με αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίσει στόχους δύσκολους μεν αλλά και επιτεύξιμους από τον εργαζόμενο μειώνοντας τον κίνδυνο μειωμένης απόδοσης από ανέφικτο στόχο.

Η εξέλιξη των επιχειρήσεων απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό που διακρίνεται από ευελιξία όσον αφορά τεχνικά χαρακτηριστικά όπως ωράριο εργασίας, τρόπος πρόσληψης και απασχόλησης, θέσεις εργασίας, πλέον και τα συστήματα αμοιβών και παροχών είναι ανάλογα με την παραγωγικότητα της εργασίας. Σε αυτή την απαίτηση έρχεται να δώσει λύση Διοίκηση βάσει στόχων.

Ο καθορισμός στόχων δίνει μετρήσιμη εικόνα στην εργασία του υφισταμένου, η εργασία του δεν είναι αόριστη αλλά έχει αρχή και τέλος, χρονικά περιθώρια τα οποία ο υφιστάμενος είναι αναγκασμένος να τα τηρήσει εάν θέλει να ανταμειφτεί. Έτσι μπαίνει στη διαδικασία να ενεργοποιηθεί προσπαθώντας να πετύχει το στόχο του με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο αντίστοιχο χρονικό περιθώριο.

Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης βάσει στόχων έχουν ως εξής: Με τον καθορισμό των στόχων βελτιώνεται η επικοινωνία ανάμεσα στο υφιστάμενο και τον προϊστάμενο. Οι υφιστάμενοι με τη θέλησή τους πλέον μπορούν να καθορίσουν την ανάπτυξη τους και την απόδοσή τους. Γίνεται καλύτερη αξιολόγηση της εργασίας και καλύτερος προγραμματισμός της επιχείρησης.

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η μη τήρηση της προαναφερόμενης διαδικασίας πράγμα πολύ πιθανό, εάν δεν δοθεί η ανάλογη προσοχή που απαιτείται από την επιχείρηση, όπως ανεπαρκής υποστήριξη από τη διοίκηση, ανεπαρκή στοιχεία των στόχων, έλλειψη καθοδήγησης.

Έτσι μία επιχείρηση που θέλει να αυξήσει την παραγωγικότητά της και να γίνει πιο ανταγωνιστική πιστεύω ότι πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο με σοβαρότητα και πειθαρχία για να μπορέσει να αποδώσει καρπούς. Αν η διαδικασία εφαρμοστεί

με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τότε είναι βέβαιο ότι θα έχει θεαματικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζομένου και της επιχείρησης γενικότερα.

Βιβλιογραφία:

- Μάρκοβιτς Γιάννης, 2002 *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, Θεσσαλονίκη, σελ. 151-159
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 113-117

## **Ζητήματα παρακίνησης**

Καθώς οι εποχές αλλάζουν ο ανθρώπινος παράγοντας γίνεται όλο και πιο ουσιαστικός μέσα στο χώρο της εργασίας, καταρχήν οι επιχειρήσεις κατανοούν όλο και περισσότερο τη χρησιμότητα του προσωπικού τους, εξαιτίας της αυξανόμενης συμμετοχής τους στην παραγωγή και στην εικόνα της επιχείρησης. Επιπλέον ένας από τους βασικότερους στόχους μίας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης των δυνατοτήτων των εργαζομένων της. Η επιχείρηση για να επιτύχει τα παραπάνω θα πρέπει να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους της ή αλλιώς να τους παρακινήσει. Όλη η διαδικασία που πραγματοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά το προσωπικό της επιχείρησης έχει στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων της. Από το ξεκίνημα της επιχείρησης προγραμματίζοντας τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό στο παρόν και στο μέλλον, σύμφωνα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιλέγοντας πρόσωπα για τις θέσεις εργασίας που να έχει την δυνατότητα, τα κίνητρα να τους ενεργοποιήσει, προσφέροντας εργασιακή ασφάλεια κατά την ένταξη τους και εκπαιδεύοντάς τους για να μπορούν να πραγματοποιήσουν την ενεργοποίησή τους. Επίσης, θέτοντας στο προσωπικό πραγματοποιήσιμους στόχους.

## **Η έννοια της παρακίνησης**

Παρακίνηση είναι η διαδικασία παρότρυνσης ενός ατόμου να ενεργοποιηθεί για να εκπληρώσει μια ανάγκη ή να επιτύχει το στόχο που επιθυμεί. Η επιχείρηση θέλοντας να παρακινήσει το προσωπικό της, δημιουργεί στόχους και κίνητρα. Οι στόχοι και τα κίνητρα που θέτονται σε εφαρμογή για να παρακινήσουν το προσωπικό είναι συμβατά με τις ανάγκες τους. Άρα το κλειδί της παρακίνησης είναι η αναγνώριση των αναγκών.

Οι ανάγκες καθορίζονται από την ανθρώπινη συμπεριφορά του ατόμου και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο μια δεδομένη χρονική στιγμή. Η ανθρώπινη συμπεριφορά δηλαδή το πώς σκέφτεται και λειτουργεί ο κάθε άνθρωπος ποικίλει από άτομο σε άτομο. Ο άνθρωπος έχει κάποια χαρακτηριστικά όπως το φύλο, την ηλικία, το χαρακτήρα, τις γνώσεις και την εμπειρία του. Έτσι από τη φύση του θα είναι διαφορετικός από κάποιον άλλον, κάποιος θα είναι κοινωνικός, άλλοι εσωστρεφείς, κάποιος άλλοι πάλι θα αγαπούν το ρίσκο ή τη σταθερότητα και πολύ

λίγοι θα οραματίζονται. Από την άλλη πλευρά, η κατάσταση (κοινωνική, οικονομική, οικογενειακή) στην οποία βρίσκεται το άτομο μια δεδομένη χρονική στιγμή, αν κάποιο άτομο έχει οικογένεια και υπάρχει κρίση τη συγκεκριμένη εποχή το άτομο αυτό αναζητά σταθερή εργασία για να μπορέσει να καλύψει τις βασικές ανάγκες τις οικογένειάς του, αν πάλι κάποιος άλλος προέρχεται από ευκατάστατη οικογένεια και βρίσκεται σε κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας, θα προσπαθήσει να κατακτήσει υψηλότερη θέση για να αποκτήσει κύρος, η ανάγκη για εργασία (φόβος απόλυσης) είναι ένας παράγοντας σε ένα κόσμο με υψηλά ποσοστά ανεργίας είναι το κίνητρο για αύξηση ή τουλάχιστον για παραγωγικότητα όπως συμβαίνει σε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις ή τράπεζες, εξαιτίας των παραπάνω παραγόντων οι ανάγκες μετασχηματίζεται πολύ γρήγορα.

Αν κάποια επιχείρηση ή εργοδότης δεν λάβει υπόψη τις ανάγκες των υπαλλήλων τους και υπάρχει έλλειψη κινήτρων, τότε η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε πτώση της παραγωγικότητας της εργασίας ή της θέλησης για εργασία του υπαλλήλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα έλλειψης κινήτρων είναι το φαινόμενο του δημοσίου υπαλλήλου που συμβαίνει στις δημόσιες υπηρεσίες και το χάος που υπάρχει όταν θέλεις να εξυπηρετηθείς! Η μονιμότητα της εργασίας είναι ανασταλτικός παράγοντας της παραγωγικότητας.

Όμως ποια είναι η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για να επιλυθεί μια ανάγκη; Αρχικά ο άνθρωπος έχει κάποιες ανάγκες και επιθυμίες τις οποίες τις δημιούργησε το περιβάλλον του όπως η οικογένειά του, ο χώρος εργασίας του και η κοινωνία. Στην συνέχεια θα προσπαθήσει να καλύψει τις ανάγκες του βρίσκοντας την κατάλληλη ευκαιρία, αν ο εργοδότης του δώσει την ευκαιρία προσφέροντας του τα κατάλληλα κίνητρα και τους απαιτούμενους στόχους τότε ο άνθρωπος αυτός θα προσπαθήσει μέσα από την εργασία του να τους επιτύχει. Έτσι ο άνθρωπος θα αρχίσει να προσπαθεί με τη χρήση των δυνατοτήτων του να πετύχει τη μέγιστη απόδοση στην εργασία του και να ανταμειφθεί με την ικανοποίηση της ανάγκης του. Φυσικά ο άνθρωπος δεν σταματάει την προσπάθεια σαν κοινωνικό ον που είναι αναπροσαρμόζει τις ανάγκες του και προσπαθεί να καλύψει κάποια νέα.

Η διαδικασία/λειτουργία παρακίνησης έχει σκοπό την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών. Αρχικά η παρακίνηση εμφανίζεται μέσα στην επιχείρηση με την υπογραφή της σύμβασης εργασίας σφραγίζοντας την έναρξη συνεργασίας υπαλλήλου-εργοδότη

και καλύπτοντας έτσι τις βασικές ανάγκες του υπαλλήλου. Έπειτα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου, του δίνονται κίνητρα από την επιχείρηση με τη μορφή στόχων καλύπτοντας έτσι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης και αυτόεκτίμησης.

Η σύμβαση εργασίας είναι ένα είδος ψυχολογικού συμβολαίου. Στην αρχή της συνεργασίας ενός εργοδότη με έναν υπάλληλο υπογράφεται μια σύμβαση εργασίας η οποία ονομάζεται έτσι εξαιτίας της απόδοσης και κατανόησης της ισορροπίας των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του καθενός. Για παράδειγμα η πρόσληψη ενός ατόμου στην τράπεζα θέτει την τήρηση ορισμένου ωραρίου και συγκεκριμένης αμοιβής σύμφωνα με τη θέση και τα προσόντα του ενώ το να εργαστεί ως ασφαλιστικός σύμβουλος δεν υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο ούτε συγκεκριμένη αμοιβή, δεν λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα παρά μόνο η προσήλωση στην εργασία, όσο περισσότερο εργάζεται τόσο περισσότερο θα αμείβεται άρα για κάθε εργασία ισχύει τελειώς διαφορετική κατάσταση.

Το χρήμα σύμβολο επιτυχίας και διάκρισης. Η κοινωνία σήμερα τείνει να αναγνωρίζει το συγκεκριμένο μοντέλο ως πρότυπο εξαιτίας του υπερκαταναλωτισμού που μαστίζει ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες χώρες.

Ο κάθε εργοδότης ή το είδος της εργασίας προσφέρει διαφορετικούς τρόπους παρακίνησης ή αλλιώς κίνητρα όπως ταξίδια, bonus, προαγωγή, καλές συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, ψυχαγωγία και κάλυψη βασικών αναγκών στο χώρο της εργασίας.

Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης παρακίνησης των εργαζομένων αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαιτίας της μείωσης διάφορων καθημερινών φαινομένων όπως οι απουσίες των εργαζομένων, η αργοπορία κατά την ώρα προσέλευσης, παράπονα κ.α.

### **Θεωρίες παρακίνησης**

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία πολύπλοκη για την οποία έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες:

Η πρώτη θεωρία που διατυπώθηκε είναι η παραδοσιακή θεωρία παρακίνησης η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι το βασικό κίνητρο είναι το χρήμα. Όσο καλύτερα αμείβεται ο εργαζόμενος τόσο πιο παραγωγικός γίνεται. Κατά τη γνώμη μου η θεωρία είναι σωστή μέχρι ένα σημείο, τα χρήματα μπορούν να καλύψουν πολλές από τις

ανάγκες αλλά όχι όλες άρα υπάρχουν και άλλοι παράγοντες παρακίνησης που δεν καλύπτονται από την παραπάνω θεωρία όπως καλές συνθήκες εργασίας.

Η επόμενη θεωρία που διατυπώθηκε ίσως και η πιο διαδεδομένη είναι η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow η οποία υποστηρίζει ότι υπάρχουν 5 επίπεδα αναγκών από τα οποία εξαρτάται η συμπεριφορά ενός ατόμου, κατά σειρά είναι βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης από το πιο πρωτόγονο στο πιο πολιτισμένο.

Κατά τον Maslow υπάρχει μια φυσική σειρά που οι άνθρωποι καλύπτουν τις ανάγκες τους και όταν ολοκληρωθεί κατά ένα βασικό βαθμό η ανάγκη, τότε προχωράει στην επόμενη ώσπου να τις ικανοποιήσει όλες και να αρχίσει να πειραματίζεται με νέους τύπους αναγκών.

Ο Maslow μιλάει γενικά για τα αίτια παρακίνησης και δεν συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στην παρακίνηση πάνω στην εργασία.

Η θεωρία των δύο παραγόντων ή παρακίνησης-συντήρησης του Herzberg έρχεται να συμπληρώσει αλλά και να αντικρούσει τη θεωρία του Maslow. Κατά τον Herzberg οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης είναι κίνητρα ενώ οι βασικές ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας είναι αντικίνητρα ή παράγοντες συντήρησης δηλαδή ο άνθρωπος το θεωρεί δεδομένο ότι θα πρέπει να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες οπότε και δεν είναι αιτίες παρακίνησης. Όσο αναφορά την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μια ομάδα μπορεί να είναι η κίνητρο ή αντικίνητρο σύμφωνα πάντα με τις έρευνες του Herzberg.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται και από το εξωτερικό περιβάλλον κάποιες φορές στην επιλογή τους για εργασία. Για παράδειγμα όταν υπάρχει ύφεση στην οικονομία σημαντικότερο κίνητρο γίνεται η σταθερή απασχόληση.

Η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του Mc Clelland η οποία ενασχολείται με τρία κίνητρα την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για συναδελφικότητα. Το κάθε κίνητρο από αυτά χαρακτηρίζει τον άνθρωπο που το κατέχει, επηρεάζει τη συμπεριφορά του στο περιβάλλον εργασίας του.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία τα άτομα που έχουν ως κίνητρα την ανάγκη για επιτεύγματα και εξουσία αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά τους εξαιτίας των

υψηλών στόχων τους, ενώ η ανάγκη για συναδελφικότητα είναι αρνητικός παράγοντας για το άτομο εξαιτίας της υποκειμενικής συμπεριφοράς του προς τα άτομα.

Η θεωρία της ενίσχυσης του B.F. Skinner βασίζεται στην ιδέα ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται θα επαναλαμβάνεται ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Για παράδειγμα όταν μια θετική συμπεριφορά σε μία εργασιακή κατάσταση ενός ατόμου ανταμείβεται θα επαναληφθεί.

Η θεωρία της του Victor Vroom εξετάζει την παρακίνηση με βάση τους στόχους και τις προσδοκίες του ατόμου.

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Stacy Adams βασίζεται στην αντικειμενικότητα του εργοδότη σε θέματα μισθών και αμοιβών των υπαλλήλων και εκπαίδευσης, εμπειρίας και η θέση στην ιεραρχία.

Η θεωρία του X και του Ψ του M.c. Gregor η οποία είναι και η πιο πρόσφατη το 1960 μελετά τη σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς. Η παραδοσιακή θεωρία την οποία ο Gregor ονόμασε θεωρία X υποστηρίζει ότι μετά από παρακίνηση των προϊσταμένων τα στελέχη μπορούν να γίνουν περισσότερο παραγωγικά ενώ η θεωρία Y αναφέρεται στην αρχή ότι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι και δεν χρειάζονται παρακίνηση.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ένας εργοδότης ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λάβει υπόψη του πολλούς παραμέτρους για να επιτύχει την παρακίνηση, ξεκινώντας με τις ανάγκες της επιχείρησης, τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, μέχρι και τον πολύπλευρο χαρακτήρα του κάθε ατόμου που εργάζεται ή θέλει να εργαστεί σε αυτήν. Ανάλογα τον χαρακτήρα της επιχείρησης μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό της με διάφορους τρόπους. Πρώτα απ' όλα με βάση το χρήμα για παράδειγμα με αύξηση του μισθού, χρηματικά bonus, ποσοστό επί των πωλήσεων εάν πρόκειται για πωλητές. Ένας άλλος τρόπος είναι με βάση τις προσωπικές ανάγκες για παράδειγμα ευκαμψία στον ορισμό του ωραρίου εργασίας από την επιχείρηση, στη δημιουργία παιδικού πάρκου για τα παιδιά των εργαζομένων. Ένας τρίτος τρόπος παρακίνησης είναι με βάση τις συνθήκες εργασίας για παράδειγμα να τηρούνται οι συνθήκες υγιεινής, τα απαραίτητα εργαλεία για να βγάλει εις πέρας ο εργαζόμενος την εργασία του χωρίς πρόβλημα όπως υπολογιστές ή είδη γραφείου. Επίσης, ένας περίπλοκος τρόπος παρακίνησης των οποίου θεωρώ και

τον πιο σημαντικό είναι με βάση τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς για παράδειγμα μια προαγωγή, μια εκδήλωση αφιερωμένη στους καλύτερους υπαλλήλους της εταιρίας ακόμα και μία λεκτική επιβράβευση από τον εργοδότη.

Η παρακίνηση είναι ένα λεπτό ζήτημα το οποίο μεταλλάσσεται συνεχώς, ανάλογα με τους εξωτερικούς παράγοντες που επικρατούν και διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από υπάλληλο σε υπάλληλο, γι' αυτό λόγω της πολυπλοκότητας της παρακίνησης θα πρέπει να μελετάται και να αναπροσαρμόζεται η μέθοδος που χρησιμοποιούμε συχνά.

#### Βιβλιογραφία:

- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, 2002 *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα, σελ. 266-270
- Μάρκοβιτς Γιάννης, 2002 *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, Θεσσαλονίκη, σελ. 151-159
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 113-117



## Συστήματα αμοιβών

Ο καθοριστικότερος παράγοντας προσέλκυσης ενός υποψήφιου ικανού και κατάλληλου για μια θέση εργασίας είναι η αμοιβή του. Επίσης είναι ένας από τους βασικούς λόγους αύξησης της απόδοσης του και του τρόπου συμπεριφοράς του ποιοτικά και ποσοτικά μέσα στο χώρο εργασίας.

### Αμοιβή

*Αμοιβή ή αλλιώς πακέτο αμοιβών* ορίζεται η πληρωμή στον εργαζόμενο για την απασχόληση του και τη συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή μπορεί να είναι είτε άμεση είτε έμμεση. Η άμεση αμοιβή είναι ο βασικός μισθός ο οποίος ορίζεται είτε νομοθετικά είτε από την ίδια την επιχείρηση και μπορεί να είναι μηνιαίος, εβδομαδιαίος, ημερήσιος ακόμα και ωριαίος. Καθώς επίσης η αμοιβή κατ' αξία και η αμοιβή από βραβεία (κίνητρα). Η έμμεση αμοιβή είναι η πρόσθετες παροχές που περιλαμβάνουν προγράμματα προστασίας π.χ. ιατρική περίθαλψη επιδόματα, σύνταξη κ.α., αμοιβή για μη παραχθείσα εργασία π.χ. αργίες, διακοπές, ετήσια άδεια κ.α. και επιπλέον υπηρεσίες όπως εκπαίδευση, παιδικοί σταθμοί, μέσο μεταφοράς κ.α. (Χυτήρης Λ.(2001), σελ.163-164)

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, οι βασικότεροι είναι πρώτον η πληρωμή ανταγωνιστικών μισθών όσο αυτό μπορεί να είναι εφικτό από την επιχείρηση, έτσι όταν θα αναζητήσουν προσωπικό να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους και θα αυξήσουν τη διάρκεια παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση, δεύτερον η μεγιστοποίηση της παραγωγής, παρακινώντας και ανταμείβοντας την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων.

Με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία για συγκεκριμένους λόγους, πρώτα απ' όλα για οικονομικούς και έπειτα για κοινωνικούς και ψυχολογικούς. Έτσι στην αμοιβή τους αποδίδεται μία συγκεκριμένη αξία που φανερώνει πρώτα την ποσοτική αξία, με το χρηματικό ποσό και έπειτα την ποιοτική αξία, μέσα από την ικανοποίηση του εργαζομένου και τις επιπλέον ευκολίες που του δίνονται.

Δεν είναι λίγες οι φορές, όπου κάποιος για να σχηματίσει άποψη για κάποιον άλλο, που γνωρίζει για πρώτη φορά, το ρωτάει τι δουλειά κάνει και σε ποια περιοχή βρίσκεται η εργασία του. Από εδώ μπορούμε να συμπεράνουμε πόσο σημαντική και αντιπροσωπευτική για την εικόνα του κάθε ανθρώπου είναι η εργασία που κάνει. Ο

άνθρωπος εργάζεται αρχικά για να καλύψει βασικές ανάγκες του (π.χ. τροφή, ένδυση) για την ψυχολογική του ισορροπία (αμείβομαι με κάποια χρήματα, οπότε προσφέρω, άρα είμαι χρήσιμος), επίσης για την προσωπική του ανάγκη το πακέτο αποδοχών το θεωρεί ανάλογο με τις επιδόσεις του και τέλος γιατί είναι μέλος μιας κοινωνίας στην οποία εντάσσεται ανάλογα το ύψος του μισθού του και των προνομίων που του παρέχονται.

### **Παράγοντες καθορισμού της αμοιβής**

Εξαιτίας της πολυπλοκότητας των εργασιών θα πρέπει να οριστούν κάποια μέτρα διαχωρισμού τους λόγω της διαφορετικής φύσης τους. Έτσι έχουμε την πνευματική εργασία και τη σωματική εργασία.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αμείβεται με συνάρτηση το χρόνο, την απόδοση ή την παραγωγικότητα του και επίσης με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες του. (Χυτήρης Λ.(2001), σελ.167-168)

Χρόνος είναι το χρονικό διάστημα που ο εργαζόμενος παραμένει στην εργασία του και δεν σχετίζεται με την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του. Για τους τεχνίτες και τους εργάτες παίρνει συνήθως την μορφή του ωρομισθίου ή ημερομισθίου και για τους υπαλλήλους και τα στελέχη παίρνει τη μορφή μισθού.

Απόδοση και παραγωγικότητα είναι η δυνατότητα του εργαζομένου να παράγει έργο σχετίζεται δηλαδή με την ποσότητα της εργασίας του. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε προκαθορισμένα πρότυπα παραγωγής σε ωριαία ή ημερήσια βάση, π.χ. ένας πωλητής πουλάει έναν αριθμό παπούτσια σε μία μέρα η αποζημίωσή του για την ημέρα θα πρέπει να είναι ανάλογη με την πρότυπη ποσότητα. Αν δηλαδή πουλήσει 15 ζευγάρια και η πρότυπη ποσότητα είναι στα δέκα ζευγάρια, θα πρέπει να πάρει ενάμισι ημερομίσθιο.

Γνώσεις και δεξιότητες είναι κυρίως γνωστές στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ και έχουν σχέση με έναν αριθμό ανθρώπων οι οποίοι μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αλλαγές μέσα και έξω από την επιχείρηση είτε αλλάζοντας θέση εργασίας στην οποία ανταπεξέρχονται άμεσα είτε εκτελώντας άλλες εργασίες, εκτός τις προκαθορισμένες. Αυτοί οι άνθρωποι θα πρέπει να αμείβονται πλέον προσωπικά για τις επιπλέον δεξιότητες τους πάνω από τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας τους.

Τελικά στην πράξη τα παραπάνω είναι απλά η βάση του καθορισμού της αμοιβής. Η αξία της εργασίας είναι αυτή που κάποιος είναι πρόθυμος να πληρώσει. Οι παράγοντες καθορισμού της αμοιβής εξαρτώνται από την ίδια την επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Αρχικά μια επιχείρηση κοιτάζει τις αμοιβές των ανταγωνιστών έτσι ώστε είτε να δώσει παρόμοιες είτε λίγο μεγαλύτερες (αυτό θα καθοριστεί από άλλον παράγοντα). Φυσικά θα πρέπει να είναι μέσα στα νομικά πλαίσια που ορίζει ο νόμος. Άλλο ένα πράγμα που θα πρέπει να επιδιώξει η επιχείρηση είναι η αμοιβή να καλύπτει το κόστος ζωής του υπαλλήλου και τον πληθωρισμό. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την αμοιβή είναι οι συνθήκες αγοράς εργασίας, για παράδειγμα σε μία περιοχή με υψηλή ανεργία οι αμοιβές της επιχείρησης θα είναι μειωμένες άρα εξαρτάται και από την αγορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας. Επίσης είναι η ίδια οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλει ικανοποιητικό μισθό στο προσωπικό της. Η πίεση και η δύναμη των σωματίων αναγκάζει πολλές φορές την επιχείρηση να προβεί σε αυξήσεις. Ακόμη ένας παράγοντας είναι οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης, εάν θέλει να προβεί σε επέκταση και ανάπτυξη είναι απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζομένων άρα θέλοντας να τους παρακινήσει θα πρέπει να τους δώσει τα κατάλληλα κίνητρα για να το πετύχουν (ειδικά πακέτα αποδοχών κ.α.). Ανάλογα τον κύκλο ζωής της επιχείρησης επηρεάζεται αντίστοιχα και η αμοιβή των εργαζομένων για παράδειγμα εάν βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης τότε η αμοιβή θα είναι πάνω από το μέσο όρο της ενώ αντίστοιχα εάν είναι στο στάδιο της παρακμής θα υπάρξει πίεση για τη μείωσή τους. Κάθε θέση εργασίας έχει τη δική της αξία η οποία είναι ανάλογη με την ευθύνη, την πρωτοβουλία, τη δεξιότητα και όπως επίσης η σχετική απόδοση/αξίας του εργαζόμενου. Οι επιπλέον παροχές χρηματικές ή μη για εξαιρετική απόδοση είναι ένας παράγοντας που θα πρέπει να παίρνει την μορφή ανταμοιβής για να εμφανίζεται ως επιβράβευση, δηλαδή κίνητρο για την παρακίνηση του εργαζόμενου.

Βέβαια, καμιά επιχείρηση δεν λαμβάνει όλους τους παράγοντες μαζί αλλά αυτούς με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας, οι οποίοι είναι οι οικονομικές δυνατότητες, στρατηγικοί στόχοι και οι νομοθετικές ρυθμίσεις ανάλογα με την εποχή και τις ανάγκες τις ίδιας της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση ειδικά στον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να παρακινεί το προσωπικό της δίνοντάς του κίνητρα (Bonus), την ανταμοιβή για την επίτευξη κάποιου ποιοτικού ή ποσοτικού στόχου. Αυτό σημαίνει ότι η πληρωμή του εργαζόμενου είναι ανάλογη με το αποτέλεσμα της δουλειάς του τέτοιου είδους κίνητρα είναι αυξήσεις κατ' αξία (λόγω απόδοσης) και εφάπαξ αύξηση επί του βασικού μισθού. Το σύστημα κινήτρων εφαρμόζεται σε ανώτερα στελέχη.

Η αμοιβή των εργαζομένων βασίζεται κυρίως από την αξιολόγηση της θέσεως εργασίας ενώ για τα ανώτερα στελέχη καθορίζεται από τα ίδια τα στελέχη, εξαιτίας των ποιοτικών παραγόντων π.χ. πρωτοβουλία, ηγεσία, αποφασιστικότητα κ.α.

Η επιχείρηση δίνοντας κίνητρα στους εργατοϋπαλλήλους αυξάνει την απόδοση και την παραγωγικότητα τους. Αν είναι πωλητές με την αμοιβή με το κομμάτι, με ατομικά και ομαδικά βραβεία, με αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο και με προμήθειες.

Γνωρίζοντας πλέον όλα τα παραπάνω μια επιχείρηση θα πρέπει να ασκήσει τη δική της ξεχωριστή πολιτική για τον καθορισμό των αμοιβών του προσωπικού της με βάση των οικονομικών δυνατοτήτων της και των αναγκών της επιλέγοντας τον κατάλληλο τρόπο ενεργοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων της.

Βιβλιογραφία:

- Σκουλάς Ε. Νίκος και Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Έκδοση Ε΄*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι, σελ. 97-110
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004 *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 154-177
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 231-233
- Φαναριώτη Π., 1997 *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Αθήνα, σελ. 247-284
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2001 *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.163-220

## **Μορφές ηγεσίας και δυναμική της ομάδας**

### **Ηγεσία**

Η υποκίνηση των εργαζομένων και η δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος μέσα στην επιχείρηση συνεπάγεται την ύπαρξη ενός ικανού προϊσταμένου με ηγετική συμπεριφορά. Με τον όρο «*ηγεσία*» εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μία ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι κάτω από ορισμένες συνθήκες. (Μπογκά-Καρτέρη(2003), σελ. 37)

Ο άνθρωπος «ηγέτης» θα πρέπει να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Αυτός θα πρέπει να πείσει την ομάδα του να βάλει όλη της τη δύναμη να επιτύχουν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Για να είναι κάτι τέτοιο δυνατόν θα πρέπει να διαθέτει κάποιες ικανότητες όπως να αντιλαμβάνεται το διαφορετικό τρόπο που υποκινείται ο κάθε άνθρωπος σε διαφορετικό χρόνο, να μπορεί να εμπνέει, καθώς επίσης η ίδια του η συμπεριφορά να είναι κινητήριος δύναμη για τους άλλους.

Ο προϊστάμενος-ηγέτης ανάλογα με την προσωπικότητά του και τη φιλοσοφία του προδιαθέτει μια μορφή ηγεσίας, η οποία είναι ανάλογη των αξιών του ηγέτη δηλαδή στην ιδεολογία του αν θα πρέπει οι υφιστάμενοι να συμμετέχουν σε αποφάσεις, στη πίστη του ηγέτη στις ικανότητες των ανθρώπων του, η ιδιοσυγκρασία του ηγέτη να λειτουργεί μόνος του ή σε ομάδα και επίσης η ικανότητα να νοιώθει ασφάλεια σε μία ανασφαλή κατάσταση.

Βέβαια η μορφή ηγεσίας δεν εξαρτάται αποκλειστικά από προϊστάμενο-ηγέτη αλλά και από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτοί είναι οι υφιστάμενοι η φύση του έργου, το οργανωτικό κλίμα, το μέγεθος των οργανώσεων και η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας.

Η συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου εξαρτάται από τις αξίες του, την εμπειρία του και τις γνώσεις του. Για παράδειγμα εάν κάποιος πιστεύει ότι ο μέσος όρος των ανθρώπων απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει όταν μπορεί, τότε μιλάμε για κάποιον ο οποίος στην προσπάθειά του να αποφύγει τέτοιου είδους συμπεριφορά από κάποιον υφιστάμενο του θα τον ελέγχει συστηματικά και φυσικά δεν θα του έχει

εμπιστοσύνη. Αυτή είναι η αντιπροσωπευτική περιγραφή του τύπου του ηγέτη με αυταρχική συμπεριφορά. Ακριβώς από την άλλη πλευρά βρίσκεται ο εξουσιοδοτικός χαρακτήρας ο οποίος εμπιστεύεται τους υφισταμένους του, τους δίνει τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων και αλλάζει μία απόφασή του, ακόμη και σε μεγάλο βαθμό εάν οι υφισταμένη του τον πείσουν με επιχειρήματα. Αυτές οι δύο μορφές ηγεσίας αντιπροσωπεύουν στην πρώτη περίπτωση τον ηγέτη της θεωρίας X παραδοσιακή θεωρία και στην δεύτερη περίπτωση του ηγέτη της θεωρίας Y του Μακ Γκρέγκορ.

Μορφές ηγεσίας με βάση την λήψη αποφάσεων τις οποίες κατέγραψαν ο Γουώρεν Σμίτ και ο Ρομπερτ Τάνενμπαουμ οι οποίες ξεκινούν από την αυταρχική συμπεριφορά και καταλήγουν στην εξουσιοδοτική συμπεριφορά, ξεκινώντας με τον αυταρχικό τύπο που 1) διατάσσει, 2) πείθει, 3) συζητά, 4) θέτει υπό δοκιμή, 5) συμβουλεύεται, 6) ζητά συμμετοχή, καταλήγει σε αυτόν που 7) εξουσιοδοτεί. Ανάλογα τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του υφιστάμενου και την κατάσταση που επικρατεί θα έχει και αποτελεσματικότητα στην ενεργοποίηση των υφισταμένων για να γίνουν ποιο παραγωγικοί.

Κανένας τύπος δεν είναι λάθος ή σωστός, ο πραγματικός ηγέτης θα υιοθετήσει τη συμπεριφορά που θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη του στόχου του. Ο τρόπος ο οποίος θα επιλεγεί εξαρτάται από την προσωπικότητά του σύμφωνα με τον καθηγητή ψυχολογίας Ντίκ Γουώλεν. Η προσωπικότητα του κάθε ηγέτη εξαρτάται από το βαθμό ανάπτυξης τριών ιδιοτήτων 1) της λογικής, 2) του συναισθήματος και 3) του δυναμισμού κανένας τύπος από μόνος του δεν χαρακτηρίζει ένα σωστό ηγέτη, η σύνδεση και των τριών ιδιοτήτων στον ίδιο βαθμό είναι η ιδανική κατάσταση.

Όμως ποιός είναι ο στόχος ενός ηγέτη. Γιατί πράγμα ενδιαφέρεται περισσότερο; Για τον άνθρωπο ή για την παραγωγή; Εδώ έρχονται να δώσουν απάντηση ο Ρόμπερτ Μπλέικ και ο Τζέιν Μοβτόν, αναλύοντας αυτόν τον συνδυασμό. Δημιούργησαν ένα τετράγωνο που αποτελείται από εννιά σειρές οριζόντια και κάθετα, σχηματίζοντας μικρά τετράγωνα (όπως ένα σταυρόλεξο), ορίζοντας την μία πλευρά το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στην άλλη πλευρά το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Κάθε άνθρωπος ενδιαφέρεται και για τα δύο, έτσι το τετράγωνο του συνδυασμού αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο τύπο της διευθυντικής σχάρας.

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

Σχήμα 1: Διευθυντική σχάρα

Επιλεκτικά, θα γίνει ανάλυση των πέντε βασικών τύπων της Διευθυντικής σχάρας. Ο πρώτος είναι ο τύπος 9-1, το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον για την παραγωγή και το μικρότερο δυνατό για τον άνθρωπο. Αυτός ο τύπος βλέπει τους ανθρώπους σαν ένα μέρος της παραγωγής και έτσι ασκεί αυστηρή εξουσία χωρίς καν να δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του για τυχόν λάθη. Έχει σαν αποτέλεσμα το ηθικό των υπαλλήλων να είναι χαμηλό χωρίς την απαραίτητη ανάπτυξή τους.

Ο δεύτερος τύπος είναι ο 1-9 δηλαδή μέγιστο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και ελάχιστο για την παραγωγή. Αυτό σημαίνει ότι οποιαδήποτε απόφαση παίρνει είναι με γνώμονα το συμφέρον του υπαλλήλου. Η αλληλεγγύη και η συναδελφικότητα κυριαρχεί από την πλευρά του τύπου αυτού.

Ο τρίτος τύπος είναι 1-1 δεν ενδιαφέρεται ούτε για τον άνθρωπο ούτε για την παραγωγή. Εκτελεί επακριβώς εντολές μέσα στα απαιτούμενα χρονικά πλαίσια μόνο και μόνο για να μην χάσει την θέση του. Ενδιαφέρεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη.

Ο τέταρτος τύπος είναι ο 5-5 ενδιαφέρεται μέτρια και για τον άνθρωπο και για την παραγωγή. Πιστεύει ότι υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες των ανθρώπων και στις απαιτήσεις της παραγωγής. Επιδιώκει τη μέση λύση εξασφαλίζοντας τη θέση του.

Ο πέμπτος τύπος είναι ο 9-9. Ο άνθρωπος αυτός πιστεύει πως μπορεί να συνυπάρξουν αρμονικά οι ανάγκες των ανθρώπων με την παραγωγή έτσι ενδιαφέρεται πολύ και εξίσου και για τα δύο. Μιλάμε για μία ηγετική φυσιογνωμία η οποία δίνει λύσεις και επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παραγωγής ενώ φροντίζει τους υφισταμένους του.

Ο τελευταίος τύπος που αναλύσαμε επιδιώκεται να υπάρχει στις επιχειρήσεις σήμερα επειδή είναι ο ιδανικός τύπος που ενεργοποιεί και παρακινεί τους εργαζόμενους αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα αυξάνει την παραγωγή.

### **Ομάδες εργασίας**

Οι επιχειρήσεις σήμερα για να μπορέσουν να επιβιώσουν θα πρέπει να δώσουν την απαραίτητη προσοχή στις *ομάδες εργασίας και στην δυναμική τους*. Η επιχείρηση από μόνη της είναι μία ομάδα, χωρισμένη σε μικρότερες ομάδες, οι οποίες αναλαμβάνουν την υλοποίηση ενός έργου, που είναι μέρος του κυρίου στόχου της επιχείρησης. Από εδώ αντιλαμβανόμαστε ότι αν μια ομάδα δεν λειτουργεί σωστά αυτό θα έχει επίδραση και στις άλλες ομάδες και τελικά στην μη υλοποίηση του τελικού στόχου της επιχείρησης. Έτσι τα ανώτερα στελέχη για να μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα στην εργασία τους θα πρέπει να γνωρίζουν τη μορφή και τη συμπεριφορά των ομάδων εργασίας. (Κ. & Α. Τζωρτζάκη(2007), σελ.253-256)

Τα στελέχη γνωρίζοντας τη μορφή και τη συμπεριφορά των ομάδων εργασίας θα μπορέσουν να επιτύχουν την ενεργοποίησή τους, επιλέγοντας αντίστοιχα κίνητρα και συμβατούς στόχους με τους στόχους της επιχείρησης που θα παρακινήσουν τις ομάδες και κάθε μέλος των ομάδων ξεχωριστά.

Οι ομάδες εργασίας χωρίζονται σε τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές ομάδες ορίζονται από την επιχείρηση και είναι υπεύθυνες για κάποιο συγκεκριμένο έργο. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου μεταξύ των εργαζομένων. Τα άτομα επιδιώκουν σχέσεις με άλλα άτομα για να καλύψουν προσωπικές τους ανάγκες αυτές οι σχέσεις μπορούν να εξελιχτούν και σε άτυπες ομάδες.

Για να δημιουργηθεί μία ομάδα θα πρέπει να περάσει κάποια στάδια. Αυτά είναι: πρώτον έρχεται η γνωριμία μεταξύ των μελών, έπειτα μαθαίνει ο ένας τα πιστεύω του άλλου, εκεί μπορεί να έρθουν σε αντιπαράθεση εξαιτίας της διαφωνίας για το ποιος θα αναλάβει την αρχηγία, όταν αποφασίσουν ποιος θα τους εκπροσωπεί τότε έρχεται η αποδοχή του αρχηγού της ομάδας. Στη συνέχεια η ομάδα αρχίζει και λειτουργεί άρα παράγει έργο. Τελικά έρχεται το στάδιο της ολοκλήρωσης στο οποίο η ομάδα ολοκληρώνει το έργο της και διαλύεται, αλλιώς παραμένει λύνοντας παρόμοια προβλήματα μέσα από την πείρα της.

Οι ομάδες μπορεί να είναι λειτουργικές, σύμφωνα με το οργανόγραμμα της επιχείρησης, ομάδες έργου, τα άτομα που εργάζονται μαζί για την επίτευξη ενός



στόχου, ομάδες κοινών ενδιαφερόντων δημιουργείται από τη επιδίωξη ενός κοινού σκοπού. Τέλος είναι οι φιλικές ομάδες που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και θα πρέπει να επιδιώκονται για την καλύτερη επικοινωνία των ανθρώπων και την διεύρυνση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους.

Η Διοίκηση ανάλογα με το αν αντιμετωπίζει πρόβλημα με το προσωπικό ή την επίτευξη ενός στόχου, προσαρμόζεται ανάλογα. Για παράδειγμα εάν η Διοίκηση θέλει μια ομάδα εργαζομένων να έρθει πιο κοντά εξαιτίας μίας μελλοντικής εργασίας που προβλέπεται να αναλάβει, μπορεί να προγραμματίζει έκτακτες συναντήσεις έτσι ώστε η ομάδα αυτή να γνωριστεί καλύτερα και να φανεί αν υπάρχει χημεία από όλα τα μέλη της. Η συνεργασία μεταξύ τους θα τους ενεργοποιήσει, έτσι η εργασία θα πραγματοποιηθεί με τον καλύτερο τρόπο και σε λιγότερο χρόνο.

#### Βιβλιογραφία:

- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, 2002 *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα, σελ. 317-349, 371-392
- Μάρκοβιτς Γιάννης, 2002 *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, Θεσσαλονίκη, σελ. 33-50, 77-93
- Μπόγκα-Καρτέρη Καίτη, 2003 *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, σελ. 37-50
- Σκουλάς Ε. Νίκος και Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Έκδοση Ε΄*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι, σελ. 180-196
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 253-256, 267-280
- Φαναριώτη Π., 1997 *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Αθήνα, σελ. 313-350

## ***Μέρος Β : Έρευνα και πρακτικά συμπεράσματα***

**Τι συμβαίνει ειδικά σε ασφαλιστικές εταιρίες. Διάρθρωση της αγοράς εργασίας σε ασφαλιστικές εταιρίες. Οργανόγραμμα/ θέσεις εργασίας δείγματος.**

Το δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο είναι και το πρακτικό, αναφέρεται ειδικά στην παρακίνηση του προσωπικού σε μία επιχείρηση του ασφαλιστικού κλάδου διαπιστώνεται με έρευνα, με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, αποκλειστικά σε υπαλλήλους του ασφαλιστικού κλάδου κατά πόσο η θεωρία γίνεται πράξη. Στην συνέχεια προτείνεται ένα μοντέλο παρακίνησης προσωπικού σε μία ασφαλιστική εταιρία.

### **Ασφαλιστικές εταιρίες**

Η ασφαλιστική δραστηριότητα βρίσκεται στο τομέα παροχής υπηρεσιών και ασκείται στην Ελλάδα από ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρίες και εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης οι οποίες λειτουργούν σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για την ιδιωτική ασφάλιση και με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια της ενιαίας ασφαλιστικής αγοράς. Στην Ελλάδα η ασφαλιστική δραστηριότητα αναπτύχθηκε ιδιαίτερα από την αρχή της δεκαετίας του 70 με έμφαση στις ασφάλισεις Ζωής και την υποχρεωτική ασφάλιση των αυτοκινήτων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών έχει συμβάλει σημαντικά στον εκσυγχρονισμό όλων των εργασιών της ασφαλιστικής δραστηριότητας.

Οι βασικοί κλάδοι άσκησης της ασφαλιστικής δραστηριότητας είναι οι ασφάλισεις Ζωής και Ζημιάς, η Ελληνική αγορά υστερεί σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές αγορές. Για τον λόγο αυτό εκτιμάται ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Η ασφάλιση της γενικής αστικής ευθύνης συγκεντρώνει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και αναμένεται να συμβάλει στην εξέλιξη της αγοράς.

Σύμφωνα με τις στατιστικές απασχόλησης της ΟΑΣΕ (Ομοσπονδία Ασφαλιστικών Συλλόγων Ελλάδος), το πλήθος των χαρακτηρισμένων ως “Ασφαλιστικοί Υπάλληλοι” βρίσκεται μεταξύ των 9.000-10.000 εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του κλάδου.

Οι τάσεις ανάπτυξης του επαγγέλματος συνδέονται και επηρεάζονται άμεσα από τις γενικότερες εξελίξεις. Στην ελληνική οικονομία, ο τομέας Υπηρεσιών μεγεθύνεται, οι

θέσεις εργασίας που αφορούν γενικά στην Διοίκηση και το προσωπικό Γραφείων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς θα παρουσιάζει αυξητικές τάσεις.

Ως προς τις προοπτικές του επαγγέλματος, οι διάφορες μελέτες που αφορούν τη ζήτηση και την προσφορά των επαγγελματιών αναφέρονται με πολύ θετικές προοπτικές απασχόλησης ως προς τα επαγγέλματα των τομέων Οικονομίας-Διοίκησης. Οι δυνατότητες απασχόλησης ως ασφαλιστικός υπάλληλος-διοικητικής υποστήριξης εμφανίζονται να είναι υψηλότερες, όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων συνδυασμένο με σύγχρονες και πιστοποιημένες γνώσεις πληροφορικής και ξένων γλωσσών. Εξαιτίας της πληθώρας των διαφορετικών χαρακτηριστικών του επαγγέλματος και των θέσεων εργασίας, δεν μπορεί να βγει ένα γενικό συμπέρασμα σε ότι αφορά τις προοπτικές του. «Περίγραμμα Ασφαλιστικού υπαλλήλου» (ΕΚΕΠΙΣ, 2008)

Εν έτη 2009 η κρίση έχει φτάσει και στην χώρα μας και πλήττει μαζί και τον κλάδο των ασφαλίσεων και εν συνεχεία το ανθρώπινο δυναμικό του.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης θέλοντας να περιορίσουν το κόστος από την κρίση θέλησαν να προβούν σε κάποιες ενέργειες, πάγωσαν τις νέες προσλήψεις, μείωσαν τις ώρες εργασίας, μείωσαν τις δαπάνες και πέρασαν στην εφαρμογή της εθελούσιας εξόδου όπως συνέβη στην Εθνική Ασφαλιστική. «Προκήρυξη Απεργίας» (insurancedaily, 2009)

Μάλιστα στην Εθνική Ασφαλιστική εφαρμόστηκαν όλα τα παραπάνω τα οποία δημιούργησαν και άλλα προβλήματα στους εργαζομένους της, μεγάλος φόρτος εργασίας και ανασφάλεια για το μέλλον τους.

Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι παλαιότερα είχαν περισσότερα προνομία απ' ότι σήμερα, είχαν bonus, ταξίδια, χρηματικές αποδοχές, ασφαλιστικές παροχές και άλλα κάτι που στις μέρες μας έχει μειωθεί αισθητά. Πλέον σήμερα προνομιούχοι είναι αυτοί που φέρνουν νέους πελάτες και αυξάνουν τις πωλήσεις όπως οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι. «26<sup>ο</sup> Συνέδριο Εθνικής Ασφαλιστικής» (insurancedaily, 2009)

Ένα ακόμα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης και πλήττει την αύξηση των ασφαλιστικών υπαλλήλων είναι η επιβολή από το Σωματείο των υπαλλήλων των Ασφαλιστικών Εταιρειών (ΟΑΣΕ) στο καθεστώς που ισχύει για τους υπαλλήλους των Ασφαλιστικών Εταιρειών να ισχύει και για τους υπαλλήλους των Πρακτορείων. Από τους 3.000 περίπου Πράκτορες που

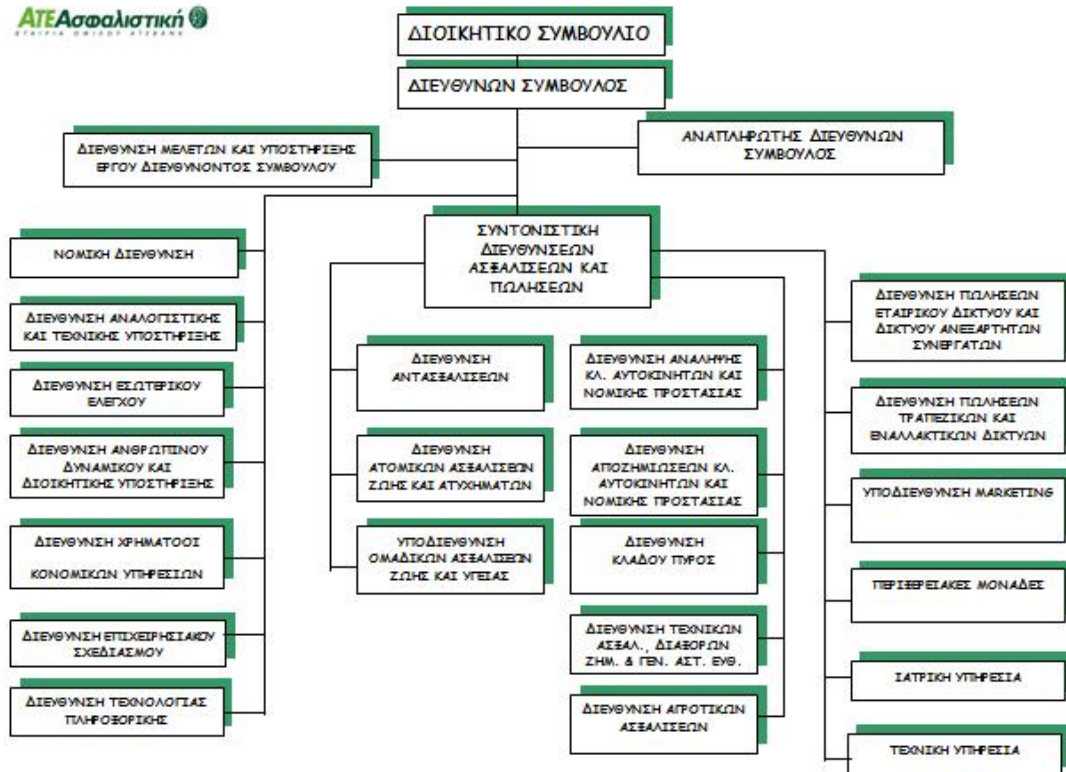
δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα μόνο οι μισοί μπορούν να απασχολήσουν έστω και έναν υπάλληλο. Το καθεστώς των υπαλλήλων των Ασφαλιστικών Εταιρειών, επειδή περιλαμβάνει διάφορα επιδόματα, επιβαρύνει το μισθολόγιο με προσαυξήσεις περίπου 35%. Με αυτόν τον τρόπο αν και κάποιοι θα ήθελαν να προσλάβουν έναν υπάλληλο το κόστος του είναι απαγορευτικό. Υπάλληλοι Πρακτόρων, «το Πρόβλημα παραμένει» (insurancedaily,2008)

Τα τελευταία επτά χρόνια, υπήρξε μία συνεχιζόμενη πτώση στον αριθμό των ασφαλιστικών εταιριών το 2002 ήταν σε σύνολο 102 οι ασφαλιστικές εταιρίες και το 2007 έπεσαν στις 86 και το 2008 ανέβηκαν στις 87, άρα η συνολική μείωση σε αριθμό των ασφαλιστικών εταιριών ανέρχεται στο 15%. Η μείωση αυτή οφείλεται σε συγχωνεύσεις και σε λίγες περιπτώσεις σε πτωχεύσεις ασφαλιστικών εταιριών και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει μείωση του απασχολούμενου προσωπικού σε αυτές τις εταιρίες. Ειδικά την τελευταία διετία έχει οξυνθεί η κατάσταση αυτή λόγω της κρίσης που πλήττει την οικονομία σήμερα. «Ασφαλιστική αγορά με αριθμούς»(ΕΑΕΕ, 2008)

### **Οργανόγραμμα**

Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι στελεχώνουν ασφαλιστικές εταιρίες και εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Στις εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης απασχολούνται ασφαλιστικοί υπάλληλοι γραμματειακής και διοικητικής υποστήριξης (υπάλληλοι γραφείου). Στις ασφαλιστικές εταιρίες η εργασία των υπαλλήλων γραμματειακής και διοικητικής υποστήριξης εξειδικεύεται ανά κλάδο, είδος και τμήμα ή διεύθυνση της επιχείρησης στον οποίο ασχολούνται.

Ενδεικτικά, οι εργαζόμενοι ως «υπάλληλοι γραμματειακής και διοικητικής υποστήριξης» εξυπηρετούν τμήματα διευθύνσεων και υποδιευθύνσεων ασφαλιστικών επιχειρήσεων όπως: γενικής διεύθυνσης, διοικητικού συμβουλίου, νομικού συμβουλίου, μετόχων, οικονομικής διεύθυνσης και λογιστηρίου, ανάπτυξης, αγορών προμηθειών, ποιοτικού ελέγχου και ασφάλειας, αποθήκης, πληροφορικής, εσωτερικού έλεγχου, marketing, δημόσιων σχέσεων και εκδηλώσεων, δικτύου, εξυπηρέτησης πελατών, υποδοχής και πληροφοριών.



Υπάρχουν επίσης και ειδικότητες στο ασφαλιστικό επάγγελμα όπως είναι ο εκτιμητής κινδύνων, διακανονιστής ζημιών, και ο οικονομικός διαχειριστής.

Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν μια στασιμότητα στην αύξηση της απασχόλησης λόγω του συγκρατημένου ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και της εφαρμογής της σύγχρονης τεχνολογίας στην οργανωτική δομή των ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

Επίσης η είσοδος στον κλάδο της ιδιωτικής ασφάλισης και άλλων επιχειρήσεων όπως οι τράπεζες με την ανάπτυξη του bancassurance έχουν μειώσει αισθητά τον ρυθμό ανάπτυξης και απασχόλησης των ασφαλιστικών υπαλλήλων.

Αντίθετα, οι ειδικότητες του εκτιμητή κινδύνων, διακανονιστή ζημιών, και του οικονομικού διαχειριστή παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη ζήτηση κυρίως σε έμπειρα ασφαλιστικά στελέχη με γνώσεις σύγχρονης τεχνολογίας και ξένων γλωσσών. «Περίγραμμα Ασφαλιστικού υπαλλήλου» (ΕΚΕΠΙΣ, 2008)

Άρθρα

Εθνική Ασφαλιστική, 26<sup>ο</sup> Συνέδριο Εθνικής Ασφαλιστικής, (2009) Insurancedaily  
Ημερομηνία πρόσβασης 02/07/09 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=8772>

ΕΚΕΠΙΣ- Εθνικό κέντρο πιστοποίησης συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.  
(2008). Κατάλογος Επαγγελματικών Περιγραμμάτων: Ασφαλιστικός υπάλληλος.  
Ημερομηνία πρόσβασης 01/12/08 στην διεύθυνση [Κατάλογος Επαγγελματικών Περιγραμμάτων](#)

Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (2008) Ασφαλιστική αγορά με αριθμούς:  
Ασφαλιστικές Εταιρίες, Ημερομηνία πρόσβασης 01/09/09 στην διεύθυνση

[http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6&Itemid=63&lang=el](http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=63&lang=el)

Ομοσπονδία Ασφαλιστικών Υπαλλήλων, Προκήρυξη Απεργίας (2009) Insurancedaily  
Ημερομηνία πρόσβασης 31/03/09 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=6308>

Υπάλληλοι Πρακτόρων, το Πρόβλημα παραμένει (2008) Insurancedaily Ημερομηνία  
πρόσβασης 11/03/08 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=61>

## **Έρευνα (με ερωτηματολόγιο)**

Στο πρώτο μέρος έγινε ανάλυση της παρακίνησης μέσα από την επιστημονική ματιά και επίσης διαπιστώθηκε τι συμβαίνει την παρούσα χρονική περίοδο μέσα από πραγματικά δεδομένα και καταστάσεις (περιοδικά, internet), συγκεκριμένα στον ασφαλιστικό κλάδο. Για να επαληθευτούν τα παραπάνω συμπεράσματα έγινε μία έρευνα με στόχο τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

## **Συμπεράσματα έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Ο στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να καταγράψει, αν το δείγμα που προέρχεται από τον ασφαλιστικό κλάδο, την παρούσα χρονική περίοδο, τι συνθήκες και καταστάσεις αντιμετωπίζει και πώς το δείγμα από τη μεριά του, τις αντιλαμβάνεται και τι αισθάνεται γι' αυτές.

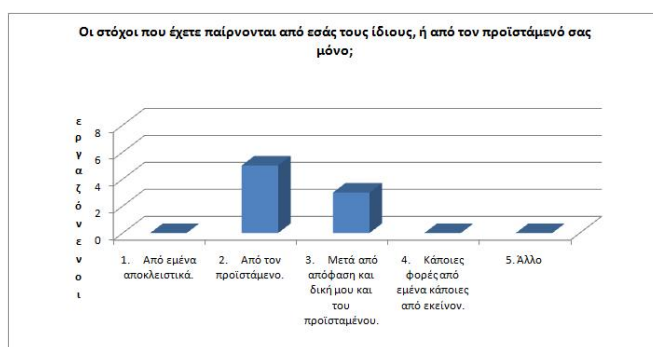
Ο σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις του ασφαλιστικού κλάδου προσπαθούν να παρακινήσουν του υπαλλήλους τους με κάποιο τρόπο ή μέθοδο καθώς επίσης να κατανοηθεί εάν η παρακίνηση του προσωπικού της επιχείρησης τους είναι παράγοντας καθοριστικός για την ύπαρξη της επιχείρησης.

Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από γενικές ερωτήσεις καταγραφής των στοιχείων του δείγματος και από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις αφορούν τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης στην οποία εργάζεται το δείγμα, την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης, τα αίτια προσέλκυσής του δείγματος στον ασφαλιστικό κλάδο, την ένταξή του σε αυτόν, τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και της διοίκησης, τον τρόπο επίτευξης στόχων, την επιβράβευση, την προσφορά της εταιρίας, την ικανοποίηση των υπαλλήλων και τέλος την επιρροή της κρίσης. Επίσης στο ερωτηματολόγιο υπάρχει χώρος για καταγραφή οποιασδήποτε άλλης άποψης από αυτές που ήδη αναφέρονται.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 8 υπαλλήλους του ασφαλιστικού κλάδου. Εκ των οποίων οι μισοί βρίσκονται στην Αθήνα στην ασφαλιστική εταιρία Εθνική Ασφαλιστική και οι υπόλοιποι υπάλληλοι του δείγματος βρίσκονται στην Νάξο σε υποκαταστήματα ασφαλιστικών εταιριών και σε πρακτορεία. Η Εθνική Ασφαλιστική σύμφωνα με τα στοιχεία ήταν εκείνη με τις περισσότερες αλλαγές την τρέχουσα

περίοδο της κρίσης. Οι 7 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος είναι γυναίκες με την ειδικότητα της γραμματέας και της υπάλληλου γραφείου και ένας υπάλληλος είναι άνδρας ο οποίος κατέχει υψηλόβαθμη θέση (προϊστάμενος). Επίσης, υπάρχει μία απόλυτη αναλογία ανάμεσα στην ηλικία των υπαλλήλων και την αμοιβή τους, παρατηρείται ότι οι 5 στους 8 υπαλλήλους είναι ανάμεσα στην ηλικία 18-30 και αμείβονται μέχρι και 800€ το μήνα, οι 2 στους 8 υπαλλήλους είναι ανάμεσα στην ηλικία 31-40 και αμείβονται ανάμεσα στα 800€ με 1100€ το μήνα και ο 1 στους 8 υπαλλήλους είναι ανάμεσα στην ηλικία 41-50 και αμείβεται πάνω από 1100€ το μήνα. Όσο αναφορά την εκπαίδευσή τους, οι 4 στους 8 υπαλλήλους τελείωσαν το λύκειο, ο 1 στους 8 υπαλλήλους έχει δίπλωμα ΙΕΚ, οι 2 στους 8 υπαλλήλους έχουν πτυχίο και ο 1 στους 8 υπαλλήλους έχει κάνει μεταπτυχιακό.

Αναλύοντας τα στοιχεία της έρευνας φαίνεται ότι ο τρόπος διοίκησης των εταιριών στον κλάδο ασφαλίσεων δεν είναι αυστηρός, όμως είναι συγκρατημένος. Στη σχέση μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και διεύθυνσης έχουν τεθεί όρια ξεκινώντας από μία καθαρά εργασιακή σχέση που έχουν μεταξύ τους οι υπάλληλοι και καταλήγοντας σε μια σχέση υποστήριξης σε κάποιο πρόβλημα του υπαλλήλου από τον προϊστάμενό του. Έχει διαμορφωθεί ένα συγκεκριμένο μοτίβο με κάποια χαρακτηριστικά, όπως οι υπάλληλοι να υπακούουν τις εντολές των ανωτέρων τους χωρίς απαραίτητα η συμπεριφορά αυτών να είναι πρότυπο προς μίμηση για τους υπαλλήλους.



Η πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι 4 στους 8 υπαλλήλους θεωρούν ότι υπήρξε αύξηση και μόνο ο 1 στους 3 πιστεύει ότι πριν 2 χρόνια η επιχείρηση ήταν πιο επικερδής. Φαίνεται ότι υπάρχει ένα αισιόδοξο κλίμα στις επιχειρήσεις αυτές παρόλο την κρίση που υπάρχει.

Τα αίτια προσέλκυσης στον ασφαλιστικό κλάδο σύμφωνα με το δείγμα είναι η συναναστροφή με πολύ κόσμο για τους 3 στους 8 υπαλλήλους, η προσφορά βοήθειας μέσα από τους συνανθρώπους για τους 2 στους 8 υπαλλήλους, η εργασία σαν



υπάλληλος γραφείου για τους 2 στους 8 υπαλλήλους και μόλις ο 1 στους 8 υπαλλήλους για την καλή αμοιβή. Οι 4 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος πιστεύουν ότι η διαδικασία με την οποία ενσωματώθηκαν μέσα στο περιβάλλον εργασίας είναι επαρκής, οι 3 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος πιστεύουν ότι η εκπαίδευση βρίσκεται σε καλό επίπεδο αλλά λείπει η ανάπτυξη νέων ιδεών και ο 1 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος πιστεύει ότι χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση.

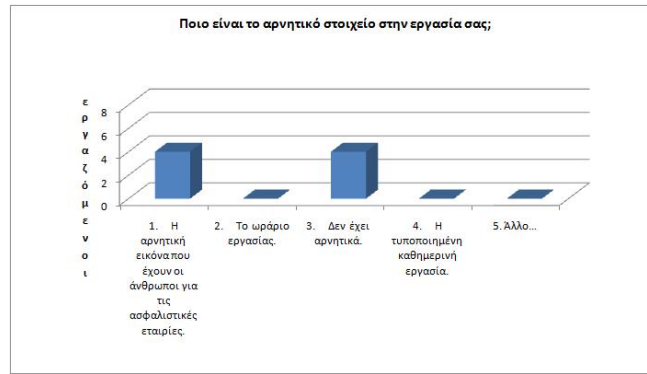
Σύμφωνα με την έρευνα όταν ρωτήθηκαν για το περιβάλλον εργασίας που επικρατεί απάντησαν πολύ θετικά, υπάρχει συνεργασία, επαρκής και συχνή εκπαίδευση, υποστήριξη από τον προϊστάμενο και γνώση για το αντικείμενο της εργασίας τους ακόμα και για το πώς να επιτύχουν τους στόχους τους.

Παρόλα αυτά δεν υπάρχει καμιάς μορφής επιβράβευση για τους αποδοτικούς ασφαλιστικούς υπάλληλους. Με εξαίρεση την προαγωγή από τις ασφαλιστικές εταιρίες ως μορφή επιβράβευσης. Στην περίπτωση των εταιριών ασφαλιστικής διαμεσολάβησης δεν υπάρχει η δυνατότητα προαγωγής εξαιτίας του μεγέθους της.

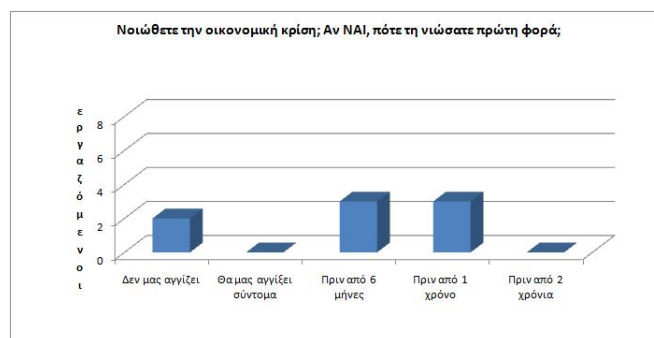
Οι εταιρίες του δείγματος επιδιώκουν τη δημιουργία καλής σχέσης μεταξύ των συναδέλφων, με συναντήσεις τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο. Μόνο οι 4 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος πιστεύουν ότι υπάρχει ίδια μεταχείριση σε όλους τους συνεργάτες, ενώ οι άλλοι 4 στους 8 υπαλλήλους δεν γνωρίζουν ή δεν είναι σίγουροι. Επίσης, οι 4 στους 8 υπαλλήλους του δείγματος πιστεύουν ότι τους προσφέρεται η ανταμοιβή που πρέπει, οι 3 στους 8 υπαλλήλους δεν το πιστεύουν και ο 1 στους 8 υπαλλήλους δεν το γνωρίζει. Τέλος, η εταιρίες του δείγματος δεν δίνουν τη δυνατότητα άποψης στους υπαλλήλους τους για τον τρόπο επίλυσης τυχόν προβλημάτων.

Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι του δείγματος είναι ικανοποιημένοι από το είδος και τη δουλειά που προσφέρουν και από το περιβάλλον εργασίας τους, έτσι οι 6 στους 8 εργάζεται μόνο από ηθική ικανοποίηση. Μάλιστα και οι 8 υπάλληλοι του δείγματος συστήνουν ανεπιφύλακτα σε άλλους ως ένα ευχάριστο χώρο εργασίας.

Η αρνητική εικόνα που έχουν οι άνθρωποι για τον ασφαλιστικό κλάδο ένας στους δύο υπαλλήλους πιστεύει ότι είναι το αρνητικό στοιχείο στην εργασία του.



Η οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει τους ασφαλιστικούς υπαλλήλους του δείγματος της Αθήνας ενώ η κρίση στην Νάξο φαίνεται να έχει επηρεάσει μόνο τον υπάλληλο του καταστήματος της Αγροτικής Ασφαλιστικής στα υπόλοιπα τοπικά καταστήματα η κρίση δεν έχει φτάσει, ακόμα τουλάχιστον. Η κρίση στην Νάξο έγινε γνωστή από την τηλεόραση και τις εφημερίδες. Στην ασφαλιστική εταιρία του δείγματος έχουν παρθεί μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης, τα οποία είναι μείωση του προσωπικού, μείωση ωρών εργασίας και μείωση δαπανών. Για να αντιμετωπίσει την κρίση η ασφαλιστική εταιρία ως στόχος της στρατηγικής που ακολούθησε ήταν να μειώσει την βάση της πυραμίδας του προσωπικού της, άρα δεν ενδιαφέρεται καθόλου για την παρακίνηση του προσωπικού της. Πλέον παράγοντας παρακίνησης των υπαλλήλων αυτών είναι ο φόβος τους μήπως χάσουν τη δουλειά τους. Σε ένα ασφαλιστικό πρακτορείο του δείγματος ως μέτρο αντιμετώπισης της κρίσης γίνεται έρευνα σε ασφαλιστικές εταιρίες προκειμένου να μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, όπως αναφέρεται.



Σύμφωνα με την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις του ασφαλιστικού κλάδου προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με τις καλές συνθήκες εργασίας που προσφέρουν και την καλή συνεργασία. Επίσης φάνηκε από την έρευνα ότι η παρακίνηση του προσωπικού της επιχείρησης δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την ύπαρξη της επιχείρησης.

## ***Μέρος Γ : Προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης***

### **Προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης προσωπικού σε μία ασφαλιστική εταιρία**

Μέσα από την ανάλυση και την καταγραφή των στοιχείων της παρούσας εργασίας διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο ή συγκεκριμένη μέθοδος ή τρόπος για τη μεγιστοποίηση της παρακίνησης ενός ανθρώπου μέσα στην εργασία του. Η διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου, των στόχων του και η πολιτική που εφαρμόζει μια επιχείρηση, η παρούσα κατάσταση της οικονομίας και της τεχνολογίας της χώρας ή της περιοχής είναι οι λόγοι που ο άνθρωπος αλλάζει συνεχώς συνήθειες, και καταστάσεις άρα αλλάζουν και ανάγκες του καθώς επίσης και η επιχείρηση αναπροσαρμόζει τους στόχους της.

Συγκεκριμένα, ο ασφαλιστικός κλάδος ο οποίος όπως αναφέρθηκε είναι πολύπλευρος και εναλλασσόμενος, κατά τη γνώμη μου είναι ο κλάδος με τον δυσκολότερο βαθμό για να τεθούν βάσεις για τον σχεδιασμό ενός μοντέλου λειτουργίας της παρακίνησης/ ενεργοποίησης των υπαλλήλων του. Καταρχήν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που ανήκουν στον ασφαλιστικό κλάδο, αφού βρίσκονται στο τομέα παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να κατανοούν τη σημασία του προσωπικού τους, αφού η συμμετοχή του, στην παραγωγή και στην εικόνα της επιχείρησης είναι καθοριστική. Όλη η διαδικασία που πραγματοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά το προσωπικό της ασφαλιστικής εταιρίας θα πρέπει να έχει ως στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων της. Το ίδιο ισχύει και στα ασφαλιστικά πρακτορεία.

Το προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης στην ασφαλιστική εταιρία αποτελείται από τρία στοιχεία: α) Τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να θέσει τις βάσεις για τη λειτουργία της παρακίνησης, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας. β) Τη μέθοδο επίτευξης στόχων της εταιρίας που θα ενώνει τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου με τους στόχους της ασφαλιστικής εταιρίας. γ) Την αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού συνολικά αλλά και προσωπικά.

## Η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παρακίνηση των εργαζομένων ως στόχος υφίσταται από το ξεκίνημα της ασφαλιστικής επιχείρησης, προγραμματίζοντας τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό στο παρόν και στο μέλλον και φυσικά κατά τη διάρκεια ζωής της, σύμφωνα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι θα μπορέσει να αξιολογήσει η εταιρία εάν υπάρχουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό τις οποίες θα καλύψει. Επιλέγοντας πρόσωπα για τις θέσεις εργασίας που να έχει τη δυνατότητα και τα κίνητρα να τους ενεργοποιήσει. Έχοντας το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση αυξάνει τη σωστή λειτουργία της εταιρίας ή του καταστήματος όπως επίσης και την καλή διάθεση του προσωπικού.

Με την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου η εταιρία θέλοντας να τον κάνει να νοιώσει οικεία στο νέο περιβάλλον εργασίας, θα πρέπει να του μιλήσει για το ιστορικό και τους στόχους της εταιρίας, να του γνωρίσει τους συνάδελφούς του και τα νέα καθήκοντά του. Εφόσον προσαρμοστεί άμεσα στο νέο περιβάλλον εργασίας και γνωρίζει ότι χρειάζεται, αισθάνεται σημαντικός και αποκτά εργασιακή ασφάλεια και φυσικά αυτό συμβάλλει στην μεγαλύτερη ενεργοποίηση του.

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους καριέρας οι υπάλληλοι του ασφαλιστικού κλάδου θα πρέπει να εκπαιδεύονται συχνά για τις όποιες αλλαγές συμβαίνουν μέσα στην εταιρία ή την επιχείρηση, όπως στους στόχους σε μελλοντικά σχέδια και πολύ περισσότερο στις αλλαγές στα προϊόντα που παρέχει. Με την εκπαίδευσή τους, η παρακίνησή των υπαλλήλων μπορεί να είναι πραγματοποιήσιμη γιατί έτσι οι υπάλληλοι θα έχουν τα απαιτούμενα εφόδια για να πετύχουν τους στόχους τους.

Συνήθως οι ασφαλιστικές εταιρίες θέτουν και μακροπρόθεσμους στόχους, αν παραδείγματος χάριν η εταιρία έχει σκοπό να εισάγει νέο είδος παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επιλέγοντας το προσωπικό που έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει σε αυτήν την εργασία, εκπαιδεύοντάς το.

Η εκπαίδευση βραχυπρόθεσμα και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμα των υπαλλήλων είναι τα εργαλεία που θα τους κάνουν να μπορούν να είναι παραγωγικότεροι και να ενεργοποιηθούν για να πετύχουν τους στόχους που θα τους έχει θέσει η διοίκηση της ασφαλιστικής εταιρίας ή της ασφαλιστικής επιχείρησης.

Στις ασφαλιστικές εταιρίες υπάρχουν όλων των ειδών οι ομάδες, λειτουργικές, ομάδες έργου και φιλικές ομάδες. Γνωρίζοντας ο προϊστάμενος και η Διοίκηση

προσωπικού που ανήκει ο κάθε υπάλληλος, θα μπορεί να προσαρμόσει κατάλληλα τις ομάδες έργου. Έτσι θα υπάρχει περισσότερο θετικό περιβάλλον και η συνεργασία μεταξύ τους θα τους ενεργοποιήσει και η εργασία τους θα πραγματοποιηθεί με τον καλύτερο τρόπο και σε λιγότερο χρόνο.

Άλλος ένας ανθρώπινος παράγοντας που επηρεάζει την ενεργοποίηση των υπαλλήλων είναι η συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Στις ασφαλιστικές εταιρίες όπου υπάρχει πάντοτε προϊστάμενος θα πρέπει να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Η προσωπικότητα και η φιλοσοφία του θα πρέπει να πείθει τους υφισταμένους του και επίσης να συζητά και να επικοινωνεί μαζί τους.

Η μέθοδος επίτευξης στόχων της εταιρίας

Για να ενεργοποιήσουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο της στοχοθεσίας. Ο προϊστάμενος της εταιρίας ή ο ασφαλιστικός σύμβουλος της επιχείρησής του θέτει σαφείς στόχους στους υφισταμένους ή τους υπαλλήλους του. Οι στόχοι που θέτονται είναι εναρμονισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και τοποθετημένοι χρονικά.

Η φιλοσοφία της είναι ότι ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποδέχονται κοινούς στόχους, στους οποίους δεσμεύεται ο υφιστάμενος έτσι επέρχεται βελτίωση της απόδοσης του υφισταμένου και κατ' επέκταση των εργαζομένων.

Πιστεύω ότι στον ασφαλιστικό κλάδο η Διοίκηση Βάση Στόχων είναι ο καλύτερος τρόπος και ο αποδοτικότερος ενεργοποίησης/παρακίνησης του προσωπικού για την πραγματοποίηση ενός στόχου. Αφού οι επιχειρήσεις του ασφαλιστικού κλάδου χαρακτηρίζονται από αλλεπάλληλες αλλαγές και για να υπάρχουν και να επιβιώνουν σήμερα χρειάζονται ευελιξία και προσαρμοστικότητα θα πρέπει αντίστοιχα και το ανθρώπινο δυναμικό τους να προσαρμόζεται και να είναι ευέλικτο για να επιτευχτεί το απαιτούμενο αποτέλεσμα.

Η αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού

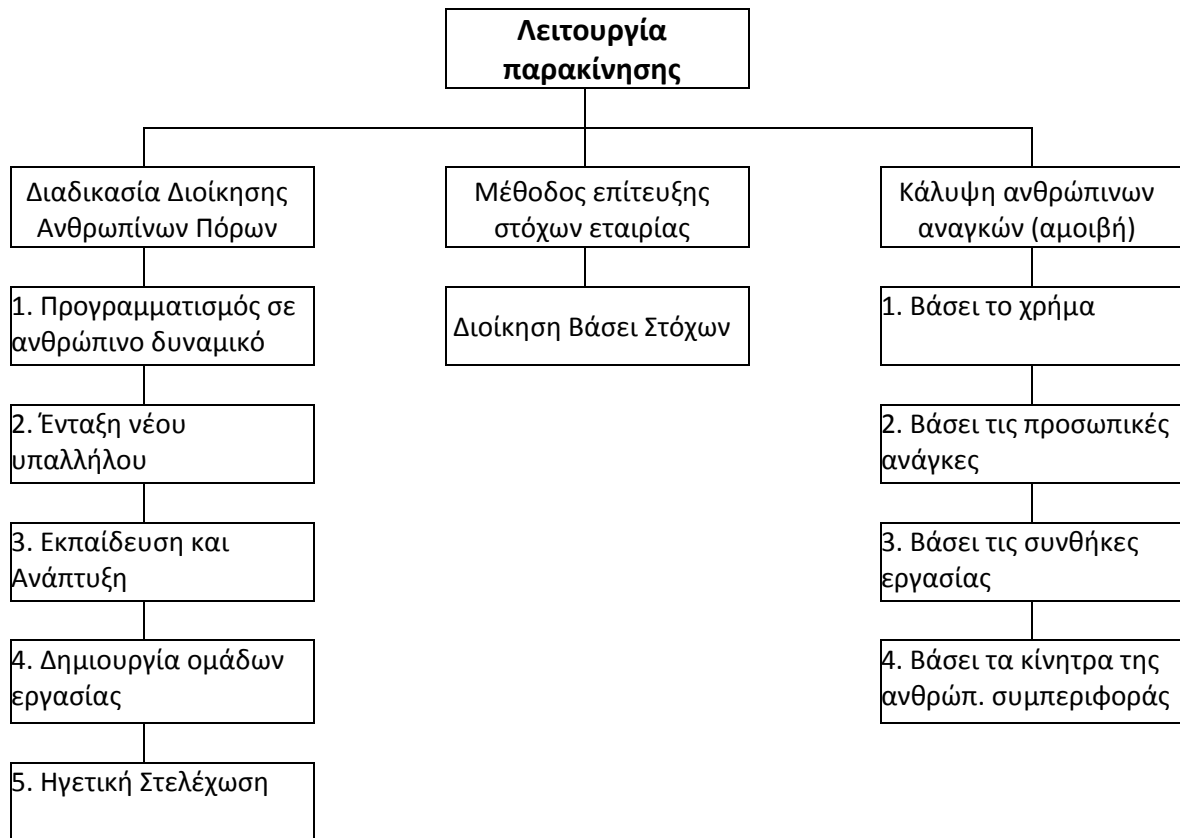
Ο εργοδότης της ασφαλιστικής επιχείρησης ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της ασφαλιστικής εταιρίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του πολλούς παραμέτρους για να επιτύχει την παρακίνηση του προσωπικού του. Ξεκινώντας με τις ανάγκες της επιχείρησης, έπειτα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και καταλήγοντας

στον πολύπλευρο χαρακτήρα του κάθε ατόμου που εργάζεται ή θέλει να εργαστεί σε αυτήν, έτσι η διοίκηση αποκτά μια πλήρη εικόνα της παρούσας κατάστασης.

Πρώτα απ' όλα μπορεί να υπάρξει παρακίνηση με βάση το χρήμα. Υπάρχει από τη νομοθεσία πίνακας αποδοχών και επιδομάτων αποκλειστικά και συγκεκριμένα για έναν ασφαλιστικό υπάλληλο, αν η ασφαλιστική εταιρία ή η επιχείρηση ασφαλιστικής διαμεσολάβησης τον ανταμείβει βάση του νόμου δηλαδή βάση των γνώσεων και των χαρακτηριστικών που φέρει μαζί με τον βασικό μισθό της θέσης που κατέχει, πιστεύω πως ο υπάλληλος αυτός θα είναι ικανοποιημένος και ευχαριστημένος από τον μισθό του.

Με τα παραπάνω επιτυγχάνεται η παρακίνηση σε με βάση το χρήμα, ο μισθός κάνει τον υπάλληλο να εργάζεται για την επιβίωση του. Αν ανάλογα με την εργασία του, του δίνουμε το ανάλογο κίνητρο για να πετύχει το στόχο του τότε θα τον προσανατολίζαμε προς όφελος της επιχείρησης, όπως με αύξηση του μισθού, χρηματικά bonus, ποσοστό επί των πωλήσεων. Ένας άλλος τρόπος είναι με βάση τις προσωπικές ανάγκες για παράδειγμα ευκαμψία στον ορισμό του ωραρίου εργασίας από την επιχείρηση, στην δημιουργία παιδικού πάρκου για τα παιδιά των εργαζομένων και άλλα. Ένας τρίτος τρόπος παρακίνησης είναι με βάση τις συνθήκες εργασίας για παράδειγμα να τηρούνται οι συνθήκες υγιεινής, να υπάρχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να βγάλει εις πέρας ο εργαζόμενος την εργασία του χωρίς πρόβλημα όπως υπολογιστές, είδη γραφείου, internet και άλλα. Επίσης, ένας άλλος τρόπος παρακίνησης τον οποίο θεωρώ και τον πιο σημαντικό είναι με βάση τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς για παράδειγμα μια προαγωγή, μια εκδήλωση αφιερωμένη στους καλύτερους υπαλλήλους της εταιρίας ακόμα και μία λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο.

Προτεινόμενο μοντέλο παρακίνησης προσωπικού  
(ασφαλιστική εταιρία)



Για παράδειγμα εάν κάποιος υπάλληλος στην εταιρία επιτυγχάνει το στόχο του πριν από την προβλεπόμενη ημερομηνία, συστηματικά και σε ουσιαστικό χρόνο, να του δίνεται μία μέρα άδεια επιπλέον από αυτή που του αναλογεί στο έτος. Έτσι με μηδενικό κόστος για την επιχείρηση δίνεται κίνητρο για την ελαχιστοποίηση του χρόνου επίτευξης ενός στόχου σε μία εποχή που ο ελεύθερος χρόνος έχει για τον άνθρωπο μεγάλη σημασία. Επίσης, εάν η εταιρία έχει τη δυνατότητα, τότε αντί για μία επιπλέον μέρα αδειας θα μπορούσε να ενισχύσει τον μισθό με κάποιο χρηματικό ποσό (BONUS).

Στην Ασφαλιστική εταιρία η παρακίνηση του προσωπικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της, είναι πολύπλοκη εξαιτίας των πολλών παραμέτρων από τις οποίες εξαρτάται και επιτυχημένη όταν επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του προσωπικού της.

## Μέρος Δ : Παράρτημα

### Βιβλιογραφία Πτυχιακής Εργασίας

#### Βιβλία

- Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, 2002 *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα
- Μάρκοβιτς Γιάννης, 2002 *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS, Θεσσαλονίκη
- Μπόγκα-Καρτέρη Καίτη, 2003 *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS
- Σκουλάς Ε. Νίκος και Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Έκδοση Ε΄*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004 *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Φαναριώτη Π., 1997 *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Αθήνα
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2001 *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS

#### Άρθρα

Εθνική Ασφαλιστική, 26<sup>ο</sup> Συνέδριο Εθνικής Ασφαλιστικής, (2009) Insurancedaily  
Ημερομηνία πρόσβασης 02/07/09 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=8772>

ΕΚΕΠΙΣ- Εθνικό κέντρο πιστοποίησης συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.  
(2008). Κατάλογος Επαγγελματικών Περιγραμμάτων: Ασφαλιστικός υπάλληλος.  
Ημερομηνία πρόσβασης 01/12/08 στην διεύθυνση [Κατάλογος Επαγγελματικών Περιγραμμάτων](#)

Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (2008) Ασφαλιστική αγορά με αριθμούς:  
Ασφαλιστικές Εταιρίες, Ημερομηνία πρόσβασης 01/09/09 στην διεύθυνση

[http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6&Itemid=63&lang=el](http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=63&lang=el)

Ομοσπονδία Ασφαλιστικών Υπαλλήλων, Προκήρυξη Απεργίας (2009) Insurancedaily  
Ημερομηνία πρόσβασης 31/03/09 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=6308>

Υπάλληλοι Πρακτόρων, το Πρόβλημα παραμένει (2008) Insurancedaily Ημερομηνία  
πρόσβασης 11/03/08 στην διεύθυνση:

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=61>