

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με
Μελέτη Περίπτωσης την Διαδικασία
Πρόσληψης της Εταιρείας Space Hellas

Οι σπουδαστές:

Αρβανιτάκης Ιωάννης(13694)

Ελευθερίου Μαγδαληνή-Μαρία(14284)

Επιβλέπων καθηγητής: Ντόβας Δημήτριος

Μεσολόγγι 2014

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ	6
1.1 Εισαγωγικές έννοιες.....	6
1.2 Ορισμός επιχείρησης	6
1.3 Είδη Επιχειρήσεων	7
1.4 Το περιβάλλον της επιχείρησης	7
1.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον	7
1.4.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12
2.1 Ο ορισμός του management.....	12
2.2 Ο προγραμματισμός της επιχείρησης.....	13
2.2.1 Οι διαδικασίες του προγραμματισμού	13
2.2.1.1 Καθορισμός στόχων	14
2.3 Η Οργάνωση της επιχείρησης	18
2.4 Η Διεύθυνση της επιχείρησης.....	21
2.5 Ο Έλεγχος της επιχείρησης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	26
3.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	30
3.2 Διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων	31
3.3 Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	41
5.1 Ο ορισμός του manager (διοικητικό στέλεχος).....	41
5.2 Ο ρόλος του manager μέσα στην επιχείρηση.....	41
5.3 Χαρακτηριστικά & προσωπικές ικανότητες ενός manager	43
5.4 Προσδοκίες υπαλλήλων εν αντιθέσει των managers	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	45
6.1 Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	45

6.2 Προσέλκυση, Επιλογή και Τοποθέτηση προσωπικού.....	48
6.2.1 Προσδιορισμός του προφίλ του Ιδανικού ατόμου για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας.....	48
6.2.2 Πρόσληψη	48
6.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
6.4 Συστήματα αμοιβών / Αποζημίωση των εργαζομένων	61
6.5 Αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού	65
6.6 Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού	67
6.7 Εργασιακές Σχέσεις	73
6.8 Αξιολόγηση προσωπικού / Έρευνα και έλεγχος του.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SPACE HELLAS	79
7.1 Γενικά στοιχεία.....	79
7.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	79
7.3 Πρόσληψη-Προσωπικό	80
7.3.1 Γενικά στοιχεία.....	80
7.3.2 Τεχνικές πρόβλεψης αναγκών του προσωπικού	80
7.3.3 Αξιολόγηση προσωπικού	80
7.3.4 Μέθοδοι εξεύρεσης προσωπικού.....	81
7.3.5 Αναπλήρωση κενής θέσης.....	81
7.3.6 Επιλογή υποψηφίου.....	82
7.3.7 Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής προσωπικού	83
7.3.8 Υπεύθυνοι για τις αποφάσεις της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	83
7.3.9 Στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού	83
Επίλογος - Συμπεράσματα	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86

Πρόλογος

Ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας, είναι η προσέγγιση του ορισμού του Management Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και την ανάδειξη της χρησιμότητά του μέσα σε πραγματικές επιχειρήσεις. Εστίασαμε την προσοχή μας κυρίως στην πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού για την Space Hellas, προσπαθώντας όσο το δυνατόν να συγκρίνουμε κατά πόσο οι ορισμοί των βιβλίων ανταποκρίνονται με την πραγματικότητα.

Το διαδίκτυο, τα βιβλία, όπως και η επικοινωνία που είχαμε μαζί με την κα Θάνου, η οποία είναι Υπεύθυνη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Space Hellas, μας βοήθησαν αρκετά ώστε να συλλέξουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και να σας τις παρουσιάσουμε αναλυτικότερα στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Η εργασία αναπτύσσεται σε 7 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο ορισμός και η έννοια της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της διοίκησης της επιχείρησης επικεντρώνοντας στα 4 σημαντικά κομμάτια που την αποτελούν τα οποία είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε συγκεκριμένα στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τον ρόλο που έχει μέσα στην επιχείρηση καθώς και αναφορικά ποιες είναι διαδικασίες με τις οποίες ασχολείται.

Στο τέταρτο κεφάλαιο κάνουμε μια ιστορική αναδρομή για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον ρόλο του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύουμε το πιο σημαντικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι ο προγραμματισμός. Βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού είναι η προσέλκυση-επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού, οι προσλήψεις, οι μέθοδοι πρόβλεψης αναγκών σε προσωπικό, οι αξιολόγηση του προσωπικού κτλ.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην έρευνα που κάναμε για την εταιρεία Space Hellas. Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στις διαδικασίες και τις μεθόδους που ακολουθεί η εταιρεία ώστε να προσλάβει προσωπικό.

Η εργασία πλαισιώνεται από τους απαραίτητους πίνακες και διαγράμματα και συνοδεύεται από τις σχετικές αναφορές και ενδεικτική βιβλιογραφία.

Ευχαριστίες θα θέλαμε να δώσουμε στον κ. Ντόβα για τις χρήσιμες συμβουλές του ώστε να βελτιωθεί η παρούσα εργασία, καθώς και στην κ. Θάνου (Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού) για όλες τις πολύτιμες πληροφορίες που μας έδωσε για την εταιρεία Space Hellas.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

1.1 Εισαγωγικές έννοιες

Ένας πολύ μεγάλος αριθμός ανθρώπων αφιερώνει καθημερινά χρόνο του σε επιχειρήσεις, καθώς όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες που χρησιμοποιεί προσφέρονται από αυτές. Η απασχόληση, το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων, όπως και η οικονομία της χώρας συνδέεται άμεσα με τις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση λοιπόν αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση, διαφοροποιείται όμως καθώς συνδέεται με την έννοια του «επιχειρείν» ή της επιχειρηματικότητας. Με την έννοια της επιχειρηματικότητας εννοούμε ότι :

- Συνδυάζει κατάλληλα τους παραγωγικούς συντελεστές παραγωγής με σκοπό την δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Περιλαμβάνει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
- Περιλαμβάνει το στοιχείο του κινδύνου, όπου αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να αποτύχει σε κάποιο σκοπό της.

Με βάση αυτών των παραπάνω τριών στοιχείων, στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν πιο σαφή ορισμό της επιχείρησης.

1.2 Ορισμός επιχείρησης

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με την έννοια του ότι συνδυάζει και αξιοποιεί κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία) με σκοπό να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες και να τα διαθέσει στους καταναλωτές της μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Αυτό σημαίνει, πως η επιχείρηση πρέπει να παίζει πολλούς και διαφόρους ρόλους παράλληλα όπως παραδείγματος χάρη του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου κλπ, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προβλέπει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Από τον ορισμό που δώσαμε παραπάνω, καταλαβαίνει κανείς πως η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική μονάδα, αυτό όμως δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις. Τα δύο κύρια χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν οι επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες είναι :

1. Η επιχείρηση παράγει προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία τα διαθέτει στο καταναλωτικό κοινό έναντι μιας αξίας, μέσω του μηχανισμού της αγοράς..

2. Η επιχείρηση , όπως αναφέραμε, συνδέεται με τον κίνδυνο, δηλαδή κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης, η οποία μπορεί να επιφέρει κάποια ζημία ή κέρδος.

Συνεπώς, βγαίνουμε στο συμπέρασμα ότι μερικές παραγωγικές μονάδες δεν είναι επιχειρήσεις αφού δεν διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς, καθώς η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται από αυτό και η λειτουργία τους δεν συνδέεται με τον κίνδυνο, για τον ίδιο ακριβώς λόγο.

1.3 Είδη Επιχειρήσεων

Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων γίνεται με τα ακόλουθα κριτήρια:

1. **το αντικείμενο απασχόλησης**, δηλαδή σε πρωτογενούς, δευτερογενούς , τριτογενούς παραγωγής και επιχειρήσεις μικτής δράσης.
2. **τον φορέα** , δηλαδή σε ιδιωτικές , δημόσιες , δημοτικές και κοινοτικές και μικτές.
3. **το μέγεθος τους** , δηλαδή σε επιχειρήσεις κολοσσοί , μεγάλες , μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Τελευταία αναφέρονται και οι «μικρομεσαίες» επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι ακριβώς κάποια ενδιάμεση κατηγορία αλλά σχηματίστηκαν για λόγους πολιτικής ανάπτυξης και για ένταξη τους σε προγράμματα επιχορηγήσεων από το κράτος.
4. **τον σκοπό τους** , δηλαδή σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.
5. **την νομική μορφή** , όπου διακρίνονται σε τρεις βασικές μορφές : τις ατομικές , τις εταιρικές και τις συλλογικές επιχειρήσεις.

1.4 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Ο τρόπος όμως λειτουργίας της καθεμιάς συχνά επηρεάζεται από ορισμένες δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως :

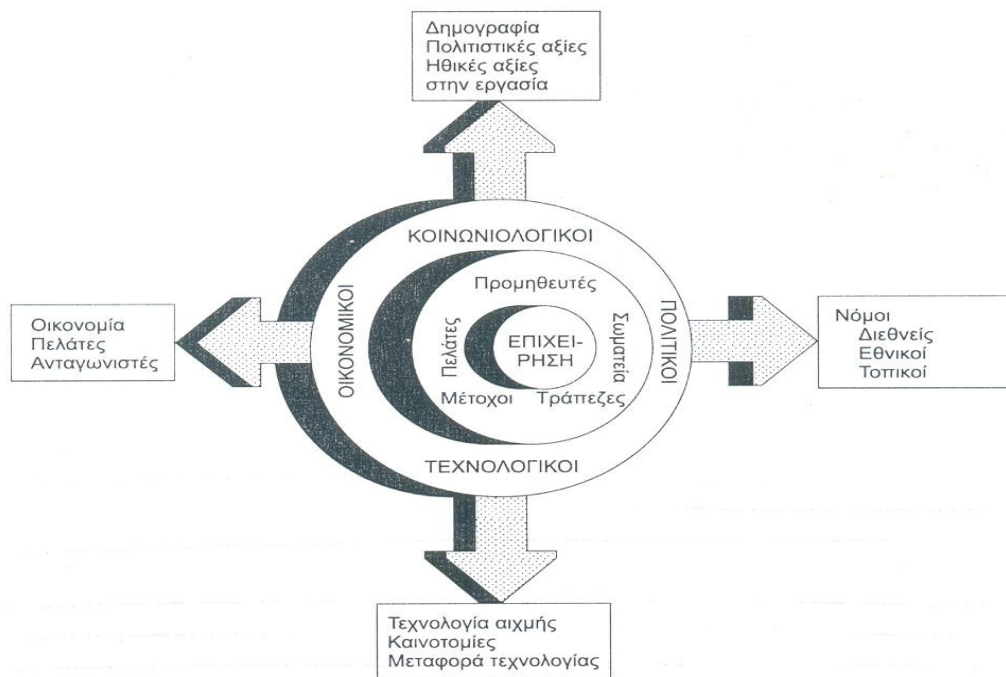
- το εξωτερικό και
- το εσωτερικό περιβάλλον.

1.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι εκτός της επιχείρησης αλλά έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μαζί της. Αυτοί οι παράγοντες διακρίνονται σε :

- κοινωνικούς,

- πολιτικούς,
- οικονομικούς και
- τεχνολογικούς.



Σχήμα 1.1 : Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov

1. **Κοινωνικοί παράγοντες:** Κάθε χώρα έχει το δικό της μοναδικό κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει την ηθική της εργασίας, τις προσωπικές αξίες, γενικές και πολιτιστικές αξίες όπως και τις τάσεις αυτής. Πρέπει να σημειωθεί πως κάθε μεταβολή μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να επιφέρει σημαντική επίπτωση στην λήψη αποφάσεων από την διεύθυνση. Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, όπως ότι το εργατικό δυναμικό πλέον απαρτίζεται από μεγαλύτερες ηλικίες, μικρότερη εμπειρία ή μεγαλύτερο αριθμό γυναικών, όλα αυτά τα στοιχεία συλλέγονται από δημογράφους και μελετώνται από την διεύθυνση της επιχείρησης. Η διεύθυνση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά αυτές τις αλλαγές, καθώς φαίνονται χρήσιμες στο management, το οποίο προγραμματίζει το μέλλον της επιχείρησης.
2. **Πολιτικοί παράγοντες:** Οι νόμοι είναι ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με νόμους σε τοπικό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο. Επιπλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν τη νομοθεσία περί εργασιακών σχέσεων και των σχέσεων σωματείων και διοίκησης, την εργατική νομοθεσία και τον Νόμο περί δικαιωμάτων των πολιτών που αφορούν τις ίσες ευκαιρίες. Η διοίκηση φαίνεται πως συχνά αντιδρά σε δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως είναι οι νόμοι, οι οποίοι συχνά υποχρεώνουν τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων να λαμβάνουν

μέτρα για τον έλεγχο της ρύπανσης αυτής καθώς και να διαθέτουν μερικά χρήματα σε κοινωνικά προγράμματα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, προκειμένου να εξασφαλίσουν την εμπορική επιτυχία τους, υποχρεώνουν τους manager να γνωρίζουν την κατάσταση και τις προτεινόμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Εάν αγνοούν τις αλλαγές στην πολιτική σκηνή ή νομοθεσία είναι σαν να οδεύουν την επιχείρηση προς την καταστροφή.

- 3. Οικονομικοί παράγοντες:** Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η επιχείρηση για να μπορέσει να λειτουργήσει χρειάζεται να χρησιμοποιήσει πόρους (συντελεστές παραγωγής) έτσι ώστε να είναι σε θέση να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες. Όλα αυτά γίνονται μέσα στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει αυτούς τους παράγοντες. Όταν λοιπόν παίρνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη (διεύθυνση) αποφάσεις θα πρέπει να έχουν υπόψη τους α) την τρέχουσα κατάσταση της οικονομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, β) τους προμηθευτές της ώστε να εξασφαλίζεται ότι η προσφορά τους προς την επιχείρηση θα παραμένει πάντοτε σταθερή και αξιόπιστη, γ) τους πελάτες της ώστε να παράγει όσο το δυνατόν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες που θα τον ικανοποιούν αν όχι πλήρως σε ένα μεγάλο ποσοστό, δ) τους ανταγωνιστές της καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται ραγδαία .

Εάν ληφθούν όλα τα παραπάνω υπόψη οι υπεύθυνοι θα μπορέσουν να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις οι οποίες θα έχουν επιτυχία στην αγορά της χώρας και όχι μόνο.

- 4. Τεχνολογικοί παράγοντες:** Ο τελευταίος παράγοντας αλλά εξίσου σημαντικός, είναι η τεχνολογία η οποία έχει πολύ σοβαρή επίδραση στην επιχείρηση. Η άγνοια των αλλαγών της τεχνολογίας ή η λανθασμένη απόφαση λήψης κατάλληλης τεχνολογίας μπορεί να αποδειχθεί μοιραία και να οδηγήσει την εταιρεία σε καταστροφή. Κάθε επιχείρηση λοιπόν πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις μεταβολές της τεχνολογίας εάν θέλει η επιχείρηση να επιφέρει κέρδη. Πριν εισάγει όμως κάθε επιχείρηση νέα τεχνολογία, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη το οικονομικό αλλά και το ανθρώπινο κόστος. Με τον όρο ανθρώπινο κόστος εννοούμε τους εργαζόμενους της επιχείρησης ,αφού για μερικούς είναι δύσκολο ως ακατόρθωτο να προσαρμοστούν σε νέες τεχνολογίες και είναι τα «θύματα» της αλλαγής. Η αλλαγή τεχνολογίας σε μια επιχείρηση ,μπορεί να επιφέρει πρόοδο αλλά μπορεί να έχει και την απώλεια θέσεων εργασίας για μερικούς.

1.4.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν τους πόρους της και είναι κυρίως:

- Οικονομικοί
- Φυσικοί,
- Ανθρώπινοι και

- Τεχνολογικοί.



Σχήμα 1.2 : Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov

Αν και αυτοί οι όροι ηχούν όμοιοι με τους όρους που χρησιμοποιήσαμε για το εξωτερικό περιβάλλον, υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των πόρων μέσα στο γενικό περιβάλλον και ειδικότερα μέσα στην επιχείρηση.

Θα διακρίνουμε τις διαφορές μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στην συνέχεια.

1. **Οικονομικοί πόροι:** Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου τύπου και μεγέθους , χρειάζονται οικονομικούς πόρους ώστε να εξασφαλίσουν την συνέχιση της λειτουργίας τους μέσα στον χρόνο. Εάν η επιχείρηση είναι πολύ κερδοφόρα, τα κέρδη χρησιμοποιούνται ως χρηματοδότηση για την ανάπτυξη της. Αυτά τα κέρδη ονομάζονται αποθεματικό κεφάλαιο καθώς παραμένουν στην επιχείρηση και δεν μοιράζονται στους μετόχους της επιχείρησης. Συχνά όμως τα αποθεματικά κεφάλαια δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν ώστε να γίνει χρηματοδότηση με αποτέλεσμα να χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν κι άλλες πηγές. Η διοίκηση αναζητά την απόκτηση αναγκαίων κεφαλαίων εκτός επιχείρησης : το δανειακό και μετοχικό κεφάλαιο. Το δανειακό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση για επιχειρησιακή χρήση ενώ μετοχικό κεφάλαιο όταν η ίδια διαθέτει ένα μέρος της ιδιοκτησίας της ή πουλά μετοχές. Χάρη στην λογιστική, η διεύθυνση μπορεί να έχει πρόσβαση στα λογιστικά δεδομένα της ανά πάσα στιγμή και να σχηματίζει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο χρήσης των κεφαλαίων.
2. **Φυσικοί πόροι:** Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι όλα τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής και τα αποθέματα Α' υλών. Όπως αναφέραμε και στο εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους προμηθευτές της και να εξασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις

της βρίσκονται σε περιοχές που επιτρέπεται η βιομηχανική δραστηριότητα και φυσικά υπάρχει προσφορά εργασίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό θα λέγαμε, καθώς οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και ιδιαίτερα όσοι διαθέτουν τεχνικές γνώσεις, θα μπορούν να μετακινούνται σε άλλες περιοχές και χώρες.

3. **Ανθρώπινοι πόροι:** Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι της. Τα προσόντα τους πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης έτσι ώστε να εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της. Είναι λοιπόν το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης του προσωπικού μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσει στην δημιουργία και ολοκλήρωσης της αποστολής, του οράματος όπως και της επίτευξης των στόχων αυτής. Η διεύθυνση έχει τέσσερα (4) βασικά καθήκοντα προς στον τομέα των ανθρώπινων πόρων: α) η πρόσληψη του προσωπικού, β) την σωστή τοποθέτηση εργαζομένου στην κατάλληλη θέση, γ) την υποκίνηση του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν υψηλότερη παραγωγικότητα της εργασίας, δ) την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, ε) την δυνατότητα εξέλιξής τους, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή σεμιναρίων.
4. **Τεχνολογικοί πόροι:** Ως τεχνολογικούς πόρους ονομάζουμε την τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η τεχνολογία σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από την τεχνολογία που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση πρέπει να κρίνει ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο για την εταιρεία με βάση τους στόχους της καθώς και το επίπεδο των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων αυτής. Μια επιχείρηση μπορεί να μην χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργήσει αποδοτικά αλλά να μην υπάρχει η εκμετάλλευση της παλαιάς εφόσον το προσωπικό δεν κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις – δεξιότητες. Ορισμένοι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν και υπάρχει το ενδεχόμενο πιθανής απώλυσης. Ένας όμως τρόπος αποφυγής αυτής είναι η εκπαίδευσή τους, η οποία μπορεί να γίνει εντός ή και εκτός της επιχείρησης, η λεγόμενη τήλε-εκπαίδευση. (Περισσότερα στοιχεία για αυτή θα αναλυθούν στο κεφάλαιο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού).

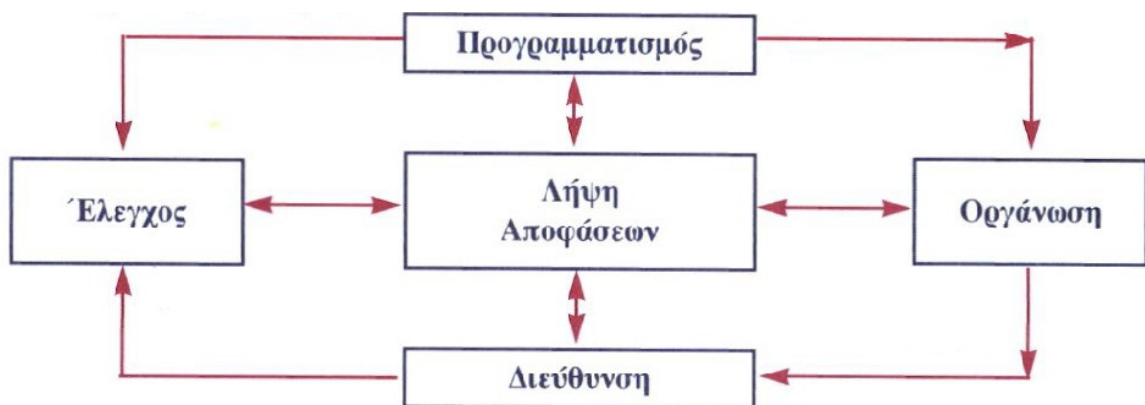
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Ο ορισμός του management

Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός που θα μπορούσαμε να ορίσουμε ώστε να αντιπροσωπεύει κατάλληλα την έννοια του management. Για παράδειγμα η αντίληψη που επικρατεί στο τι είναι management, μεταξύ ενός ιδιοκτήτη ενός καταστήματος που απασχολεί 2 υπαλλήλους και ενός διευθυντή μιας μεγάλης εταιρείας που απασχολεί εκατοντάδες άτομα διαφέρει πολύ.¹ Σε γενικές γραμμές, όμως θα μπορούσαμε να δώσουμε τον ορισμό, θα λέγαμε ότι το management είναι η ενοποίηση και ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης (ανθρώπινων, τεχνικών, υλικών) με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει ορίσει η διοίκηση.

Για να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης, το μάνατζμεντ έχει πέντε βασικές διαδικασίες :

- Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων
- Οργάνωση
- Στελέχωση
- Διεύθυνση
- Έλεγχος



Σχήμα 2.1: Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

Πηγή: Α. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - Α. ΒΑΘΗΣ

Χ. ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ - Π. ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ

¹ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

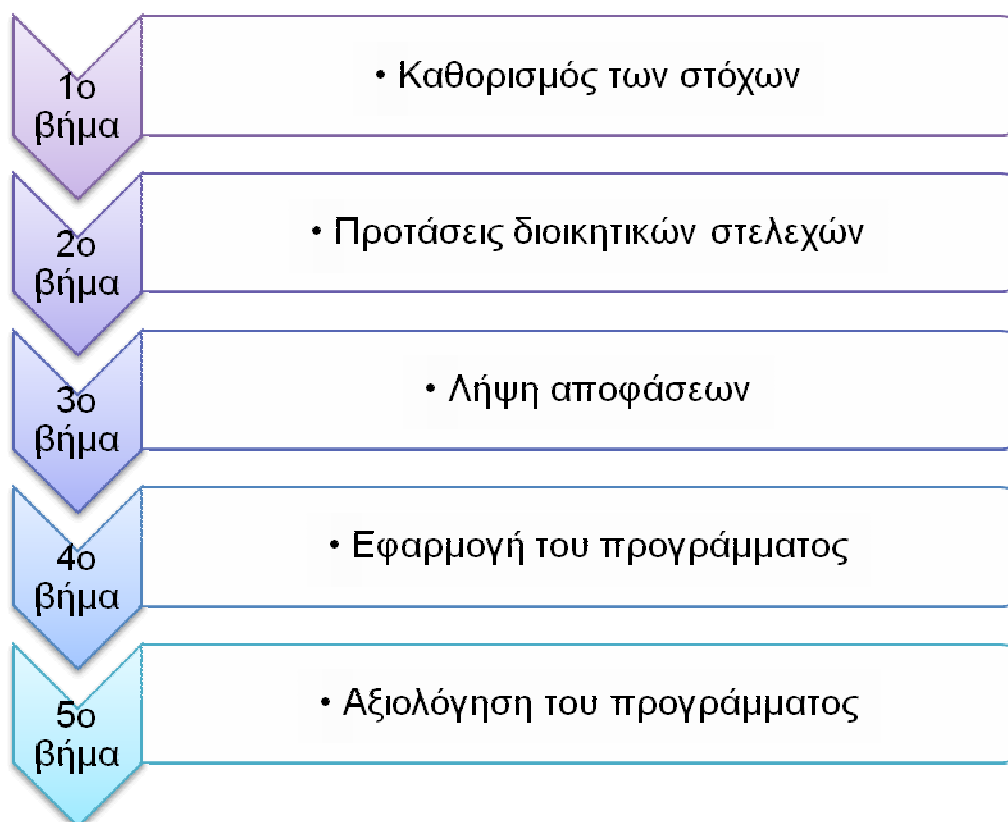
2.2 Ο προγραμματισμός της επιχείρησης

Ο προγραμματισμός αποτελεί πρωταρχική λειτουργία του management. Είναι η διαδικασία με την οποία γίνεται ο καθορισμός των στόχων μιας επιχείρησης καθώς και η επιλογή των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν από την επιχείρηση.²

Ο προγραμματισμός βοηθάει την επιχείρηση στην υλοποίηση των στόχων της στο προσεχές μέλλον, αν και το μέλλον δύσκολα μπορεί να προβλεφθεί. Ωστόσο γίνονται προσπάθειες από τα διοικητικά στελέχη στο να μελετήσουν και να προβλέψουν τι θα μπορούσε να συμβεί αν δοκίμαζαν μια συγκεκριμένη στρατηγική.³

Σημασία λοιπόν έχει, η διοίκηση να παίρνει τις καλύτερες αποφάσεις, και αυτό γίνεται με την συλλογή όσο τον δυνατόν περισσότερων θετικών στοιχείων για κάποια στρατηγική απόφαση.

2.2.1 Οι διαδικασίες του προγραμματισμού



² (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

³ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

Σχήμα 2.2: Οι διαδικασίες του προγραμματισμού

Πηγή: Κ. Τζωρτζάκης- Α.Μ Τζωρτζάκη

2.2.1.1 Καθορισμός στόχων

Ως πρώτο βήμα του προγραμματισμού ορίζουμε τον καθορισμό των στόχων μιας επιχείρησης. Οι στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία θέλει να φέρει εις πέρας η επιχείρηση κι αποτελούν το σημείο εκκίνησης για όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό την επίτευξη τους.

Ένα παράδειγμα στόχου θα μπορούσε να είναι, όταν μια επιχείρηση θέτει στόχους για την αύξηση στο μερίδιο της αγοράς ώστε να επιτύχει περισσότερα κέρδη.

Ιδιότητες των στόχων:

- **Σαφήνεια:** Κάθε στόχος πρέπει να είναι κατάλληλα ορισμένος ως προς το περιεχόμενο του αλλά προς το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει. Ο στόχος θα πρέπει να είναι διατυπωμένος σε γραπτό λόγο, ώστε να γίνεται κατανοητός. να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις και στην συνέχεια να πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να επιτευχθεί.
- **Ρεαλισμός:** Η επιχείρηση θα πρέπει να θέτει στόχους οι οποίοι να είναι πραγματοποιήσιμοι, δηλαδή να υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθούν από υπάρχον προσωπικό και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.
- **Ιεραρχηση:** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να πραγματοποιήσουν πολλούς στόχους ταυτόχρονα, δημιουργεί σύγχυση κατά την υλοποίηση τους καθώς και πιθανά λάθη από το προσωπικό. Για αυτό τον λόγο λοιπόν, θα πρέπει να υπάρχει μια ιεραρχία στόχων, βάσει την σπουδαιότητα τους, ώστε για να γνωρίζει η επιχείρηση με ποια σειρά θα τους υλοποιήσει.
- **Συνέπεια:** Οι στόχοι που έχουν τεθεί θα πρέπει να υλοποιούνται μέσα στα πλαίσια του χρονοδιαγράμματος που έχει οριστεί. Τέλος, θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με τον προορισμό και την πολιτική της επιχείρησης.⁴

Πλεονεκτήματα των στόχων

Με το να ορίζει η επιχείρηση στόχους, πετυχαίνει:

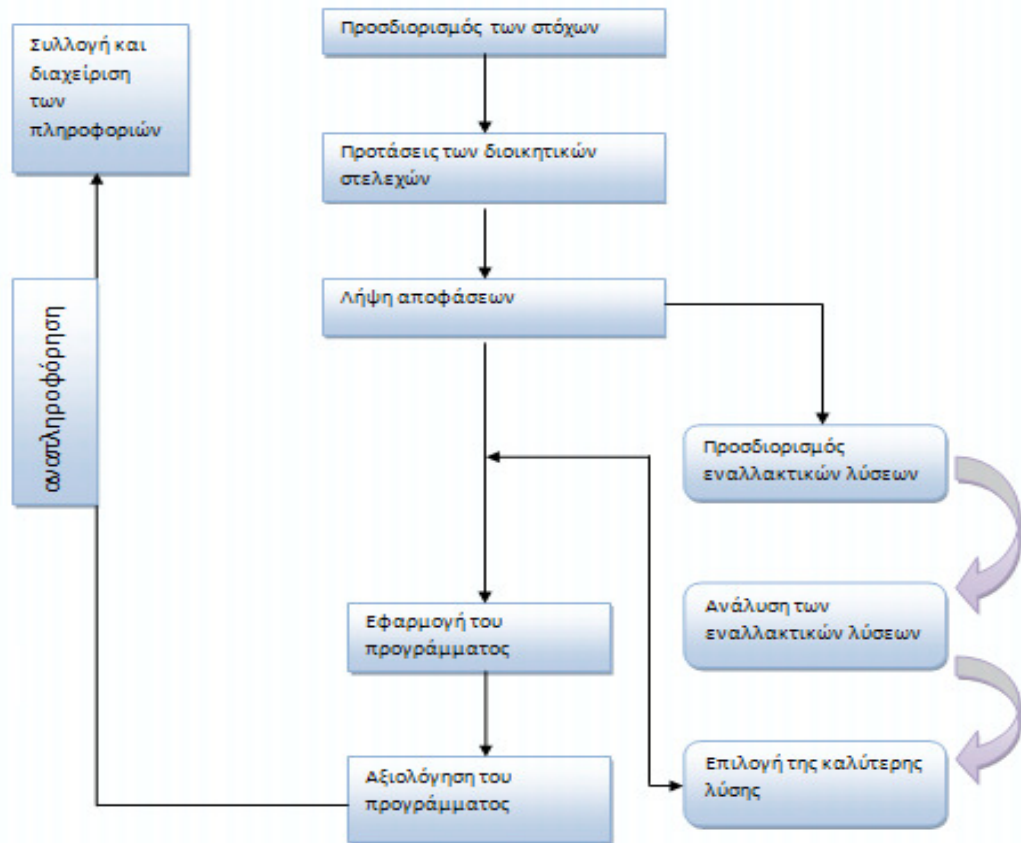
⁴ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

- Κατεύθυνση των προσπαθειών: Οι στόχοι βοηθούν στο να συντονίσουν και να κατευθύνουν τις προσπάθειες του συνόλου της επιχείρησης προς ένα κοινό σκοπό.
- Περιορισμοί: Είναι συνετό όταν ορίζεται ο στόχος μιας επιχείρησης, να ορίζονται από την αρχή ποιές ενέργειες πρέπει να γίνουν, και να δοθούν συγκεκριμένοι περιορισμοί σχετικά με το τι επιτρέπεται και τι όχι. Με αυτό τον τρόπο θα αποφεύγονται τυχόν λάθη και η επιχείρηση θα επικεντρώνεται μονάχα σε αυτό που αρχικά είχε θέσει.
- Μεγαλύτερη ασφάλεια: Μια επιχείρηση η οποία μπορεί και θέτει στόχους και τους επιτυγχάνει, έχει μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς την διάρκεια ζωής της.
- Καθορισμός προτύπων: Εφόσον οι στόχοι είναι ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι, θα έχουμε την ύπαρξη προτύπων για να μετρήσουμε τα αποτελέσματα για τους στόχους που αρχικά είχα τεθεί. Τα πρότυπα είναι τριών (3) ειδών: α) τα ποσοστά των προηγούμενων στόχων, τα οποία συγκρίνονται με τα καινούργια, β) τα συγκριτικά, τα οποία συγκρίνονται με άλλα πρότυπα σε σχέση με τους στόχους που επιτεύχθηκαν, και γ) βάσει υπολογισμών από στοιχεία που έχουν ήδη συλλεχθεί.
- Δημιουργία κίνητρων: Όταν ένας στόχος της επιχείρησης πραγματοποιηθεί, τότε αυτομάτως αυξάνεται το ηθικό και η διάθεση των εργαζομένων, και συχνά παρατηρείται η αύξηση της παραγωγικότητας έπειτα από την επίτευξη ενός στόχου.⁵

Λήψη αποφάσεων

Εφόσον λοιπόν γίνει ο καθορισμός των στόχων, επόμενο βήμα των διοικητικών στελεχών είναι να μελετήσουν προσεκτικά και να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με τις αποφάσεις θα πρέπει να πάρουν για την υλοποίηση αυτών.

⁵ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)



Σχήμα 2.3: Διαδικασία προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων
Πηγή: Κ. Τζωρτζάκης- Α.Μ Τζωρτζάκη

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων λοιπόν, είναι η πιο σημαντική διαδικασία του προγραμματισμού και αποτελεί καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης και όλων των επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας.

1. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων

Το πρώτο στάδιο στην λήψη αποφάσεων είναι η εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για να ολοκληρωθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση. Είναι πολύ δύσκολο ένα στέλεχος να έχει μπορέσει να προβλέψει όλες τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και για να τις εντοπίσει καταβάλει μεγάλη και συστηματική προσπάθεια.

Πολλές φορές, ορισμένες εναλλακτικές λύσεις που έχει σκεφθεί ένα διοικητικό στέλεχος δεν εφαρμόζονται λόγω διάφορων παραγόντων, όπως η έλλειψη χρόνου ή η έλλειψη οικονομικών πόρων. Για αυτό λοιπόν, είναι προτιμότερο να εφαρμόζεται άμεσα μια απόφαση, παρά να συσσωρευτούν πολλές και να χρειάζεται να γίνει επιλογή.

2. Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων

Με την ανάλυση εναλλακτικών λύσεων προσπαθούμε να επιλέξουμε, ποια λύση είναι η βέλτιστη και ποία θα συμβάλει καλύτερα στην πραγματοποίηση των στόχων της

εταιρείας. Κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά, ως προς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της, το πιθανό κόστος και πιθανά κέρδη, όπως και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει της εμπειρίας και του ένστικτου των managers ή βάσει συγκεκριμένων μεθόδων όπως κάποια εμπειρισταωμένη έρευνα.

3. Επιλογή της βέλτιστης λύσης

Εφόσον έχει γίνει η ανάλυση και αξιολόγηση όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να επιλέξει αυτή που ρεαλιστικά θα έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχει.

Αυτό αποτελεί το τελευταίο στάδιο ως προς την λήψη αποφάσεων και εν συνεχεία ξεκινούν οι διαδικασίες της υλοποίησης του. Εάν τελικά καμία από τις εναλλακτικές λύσεις δεν γίνει αποδεκτή, θα πρέπει αυτή η διαδικασία να ξεκινήσει από την αρχή πάλι, δηλαδή από την εύρεση καινούργιων εναλλακτικών λύσεων.

4. Η εφαρμογή του προγράμματος

Εφόσον επιλεγεί το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης, θα πρέπει να ληφθούν και όλα τα αναγκαία μέτρα για την ορθή υλοποίηση του. Η εφαρμογή είναι το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η υλοποίησή του προγράμματος θα πρέπει να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν ώστε να υπάρξει το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτή η διαδικασία όμως απαιτεί τις κατάλληλες διοικητικές ικανότητες. Όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη λοιπόν θα πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα και οι υπεύθυνοι, που πιθανότατα οριστούν, θα πρέπει να ενημερωθούν καταλλήλως.

Λόγοι που μπορούν να αποτρέψουν την επίτευξη ενός προγράμματος

Υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στην αποτυχία της εφαρμογής ενός προγράμματος:

1. Όταν τα στελέχη αντιδρούν σε ένα πρόγραμμα γιατί δεν το καταλαβαίνουν: για να πραγματοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα, θα πρέπει πρώτα από όλα να γίνει κατανοητό από όλους.
2. Όταν τα στελέχη αντιδρούν αρνητικά σε ένα πρόγραμμα γιατί δεν το πιστεύουν: Ένα πρόγραμμα έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό εάν αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν έχουν συμφωνήσει για την υλοποίησή του. Πάντα υπάρχει ένα μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας ενός προγράμματος όταν όσοι ασχολούνται με αυτό αισθάνονται πως θα επιτύχει, με αποτέλεσμα να αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για αυτό.

Λόγοι που συμβάλουν στην επίτευξη ενός προγράμματος.

1. Σωστή επικοινωνία: Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη ,γιατί βοηθά τους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, όπως και βοήθεια για προβλήματα που τυχόν προκύβουν.
2. Συμμετοχή και δέσμευση εργαζομένων: Ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στο να μην αντιδράσουν οι εργαζόμενοι ενάντια στο πρόγραμμα είναι να δεσμευτούν από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού.
3. Παροχή απαραίτητων μέσων: Ως παροχή των απαραίτητων μέσων που ορίζουμε : τα χρήματα, το προσωπικό που διαθέτει η εταιρεία, ο χρόνος και η τεχνική.
4. Πρόγραμμα υλοποίησης: Στο πρόγραμμα λεπτομερής περιγραφή για το ποιος κάνει τι και πότε θα πρέπει να το έχει ολοκληρώσει.

5. Αξιολόγηση του προγράμματος

Η αξιολόγηση είναι το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού και είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Μόλις λοιπόν υλοποιηθεί το πρόγραμμα ξεκινάει και η αξιολόγηση του προγράμματος. Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν την διαδικασία. Η αξιολόγηση θα τους δώσει την δυνατότητα να ελέγξουν όλες τις ενέργειες που γίνονται στα διάφορα στάδια της εφαρμογής του προγράμματος, ώστε να εντοπίσουν κάποιες τυχόν αποκλίσεις που εμφανίστηκαν, και με ποιο τρόπο θα ήταν δυνατό να διορθωθούν. Η αξιολόγηση είναι ένας πολύ σημαντικός μηχανισμός καθώς βελτιώνει την εμπειρία των διοικητικών στελεχών στον σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.⁶

2.3 Η Οργάνωση της επιχείρησης

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Με αυτή τη λειτουργία γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή κάθε δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ.

Επομένως, οργάνωση ορίζουμε ως την διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και οι απαιτούμενοι πόροι.

Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη μιας επιχείρησης, αφού ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες που απώτερο σκοπό έχουν την επίτευξη κέρδους.

⁶ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την σχηματική απεικόνιση σε μια επιχείρηση.
- Καταμερισμό των εργασιών.
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.⁷

Βασικά στάδια της οργάνωσης

- Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί.
- Η λήψη της απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή ποιές ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιός θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται για να ολοκληρωθεί το έργο.
- Ο προσδιορισμός του είδους, δηλαδή του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο.⁸

Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

Διαίρεση Εργασίας - Εξειδίκευση

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει ότι το συνολικό έργο που η επιχείρηση έχει να επιτελέσει, διαιρείται σε επιμέρους συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα.

Από αυτήν τη διαίρεση λοιπόν, προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν. Αυτό κρίνεται απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του.

Συγχρόνως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται και με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων.

Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης

Τα βασικά πλεονεκτήματά της εξειδίκευσης είναι:

1. Η απόκτηση δεξιοτεχνίας από τους εργαζόμενους σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών.
2. Η μείωση των κενών χρόνων που χρειάζονται για έναν εργαζόμενο, για να περάσει από την εκτέλεση μιας εργασίας στην άλλη, να κάνει αλλαγή εργαλείων ή μηχανημάτων κ.α.

⁷ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

⁸ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

3. Η εύκολη και ελάχιστη δαπανηρή εκπαίδευση των εργαζομένων.
4. Το χαμηλό κόστος του εργατικού δυναμικού, λόγω των μικρών απαιτήσεων σε ικανότητα και γνώσεις επάνω στο αντικείμενο της εργασίας.
5. Η απλούστευση της παραγωγής μέσω ειδικευμένων εργαλείων και μηχανημάτων.
6. Η εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων στη μελέτη της εργασίας (π.χ. χρονομετρήσεις, κινήσεις κτλ.).
7. Η καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος, αφού το ίδιο μέρος του παράγεται από τον ίδιο εργαζόμενο.
8. Ο ευκολότερος έλεγχος της διοίκησης πάνω στους εργαζόμενους.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δικαιολογεί τη θετική συμβολή της εξειδίκευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Παρόλο αυτά, η εξειδίκευση όχι μόνο δεν μπόρεσε να αποτελέσει το ελιξίριο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά συγχρόνως δημιούργησε παρενέργειες με αρνητικές συνέπειες και γι' αυτό συνεχώς επικρίνεται.

Ο Μαρξ και οι Ουμανιστές υποστήριζαν ότι η εξειδίκευση συμβάλλει στη μεγαλύτερη εκμετάλλευση, στην αλλοτρίωση και στη χαμηλή ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Έρευνες στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, έχουν δείξει ότι η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, αφού έχει επανάληψη και ρουτίνα της εργασίας τους. Επίσης δεν επιτρέπει το αίσθημα της δημιουργίας και της σημαντικότητας, αφού ο εργαζόμενος δεν δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο έργο, και ως άτομο δε χρησιμοποιεί και δεν αναπτύσσει όλες τις ικανότητες και τις γνώσεις που κατέχει.

Όλα αυτά τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης ασφαλώς δεν αναιρούν τα πλεονεκτήματά της, θέτουν όμως περιορισμούς στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό το πρόβλημα τους οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών για την αντιμετώπισή τους.

Οι πλέον γνωστές τεχνικές που αναπτύχθηκαν μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο είναι η εναλλαγή των θέσεων και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Με την εναλλαγή θέσεων ο εργαζόμενος αλλάζει περιβάλλον από άποψη θέσης εργασίας, έτσι ώστε να μειώνεται η λεγόμενη ρουτίνα.

Εμπλουτισμός της εργασίας ορίζουμε την σχεδίαση των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να περιλαμβάνει μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών και να μειώνεται η μονοτονία.⁹

Προσδιοριστικοί παράγοντες του Σχεδιασμού Θέσεων Εργασίας

⁹ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται, από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες:

- Το μέγεθος της επιχείρησης: Είναι φανερό, ότι το μέγεθος μιας εταιρείας καθορίζει τη διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας. Όταν, για παράδειγμα, ανοίγει ένα εστιατόριο που απασχολεί μόνον τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία, τότε όλες οι εργασίες, προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κτλ., γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν περισσότερα νέα άτομα, τότε όλες αυτές οι εργασίες διαιρούνται σε ίσα μέρη. Εάν αυτή η μικρή επιχείρηση συνεχίσει να μεγαλώνει και καταφέρει να γίνει μια μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων τότε η διαίρεση ή η εξειδίκευση της εργασίας αναπτύσσεται σημαντικά.
- Τεχνολογία: Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, στις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα διαίρεσης της εργασίας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την «παραγωγή γραμμής» (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι θα ήταν στην περίπτωση που ήταν για μια μονάχα μόνο (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο).¹⁰

2.4 Η Διεύθυνση της επιχείρησης

Ηγεσία

Οι επιχειρήσεις και όλοι οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες. Ως ηγέτη ορίζουμε το άτομο, το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τους υπόλοιπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του. Για παράδειγμα είναι εκείνος ο προϊστάμενος, που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με την πολύτιμη βοήθεια των συνεργατών του. Εκτός από τα καλά αποτελέσματα που λαμβάνει, ο σωστός ηγέτης πρέπει στο χώρο του να καθοδηγεί, να παίρνει πρωτοβουλίες, να ανοίγει ορίζοντες και να βελτιώνει όσο το δυνατόν τις συνθήκες.

Ηγετική συμπεριφορά

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες (π.χ. αποφασιστικός,

¹⁰ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ). Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας .

Για αυτό τον λόγο λοιπόν εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα, το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους και τους κάνει να ακολουθούν κάποιον εθελοντικά, δεν είναι κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, δηλαδή οι πράξεις του. Δηλαδή, αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του.

Έτσι λοιπόν, όλες οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο τι και πώς ενεργεί ένα άτομο, ώστε να αναδειχτεί ως ηγέτης στον χώρο του.

Συνθέτοντας αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει την ηγεσία, ως το σύνολο εκείνων των ενεργειών, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, και γιατί του έχουν εμπιστοσύνη.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- Η σύλληψη ενός οράματος: η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη και η παρακίνηση των συνεργατών.
- Η επιβράβευση και η εμπύχωση της ομάδας του.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία ενός καλού κλίματος μέσα σε αυτήν.
- Η επινόηση στόχων και προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων.
- Η συνεχής βελτίωση του προσωπικού του, των μέσων που έχει στην διάθεσή του, των διαδικασιών και συστημάτων.
- Η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών εφόσον παρουσιαστούν, και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας , νοοτροπίας και κουλτούρας, στο χώρο της ευθύνης του.¹¹

2.5 Ο Έλεγχος της επιχείρησης

Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών ή των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο έλεγχος ασκείται τόσο στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που παρατηρούνται, όσο και πάνω στα αποτελέσματά τους, τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Τα βασικά στάδια του ελέγχου είναι:

¹¹ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

1. Καθορισμός προτύπων: Τα πρότυπα εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Ως παράδειγμα πρότυπου, θα μπορούσε να είναι η περιγραφή στις ποσότητες και την ποιότητα των Α' υλών που προμηθεύεται μια επιχείρηση ετησίως. Ο καθορισμός των προτύπων, συνήθως βασίζεται στους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης, που εμπεριέχονται στα προγράμματα της.
2. Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, και τα αποτελέσματα συνεχώς παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρώνται, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν αυτό που ακριβώς συμβαίνει μέσα στα πλαίσια της.
3. Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων βάσει πρότυπων: Εφόσον καθοριστούν τα πρότυπα και αξιολογηθούν ανάλογα, το επόμενο ακριβώς βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ τους. Ο σκοπός αυτής της σύγκρισης είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι. Δηλαδή, αυτή η σύγκριση αποσκοπεί στο να εντοπίσει πιθανές αποκλίσεις μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων.
4. Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμοί αιτιών: Αναλύονται αποκλίσεις που τυχόν έχουν αποκλείσει, με σκοπό να εντοπιστούν και να διερευνηθούν οι αιτίες που τις έκαναν να αποκλείσουν από τον αρχικό στόχο.

Η λειτουργία του ελέγχου είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Δίχως αυτή δε θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών, ούτε να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και ευκαιρίες. Φυσικά, ούτε επίσης θα ήταν δυνατόν να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητά τους.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου γίνεται κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς ένα πολύ απλό παράδειγμα με έναν αθλητή που προπονείται, χωρίς να μετρώνται τις επιδόσεις του. Δεν θα γνωρίζει τον χρόνο που κάνει, ούτε και με ποιόν τρόπο θα μπορούσε να βελτιωθεί.¹²

Είδη Ελέγχου

- Προγενέστερος έλεγχος: Πραγματοποιείται πριν αναληφθεί κάποια δράση από την επιχείρηση. Ουσιαστικά, ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση (υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι) ώστε να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Θα μπορούσαμε να τον ονομάσουμε και «προληπτικό έλεγχο».
- Αντιδραστικός έλεγχος: Γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και σε ορισμένα ενδιάμεσα στάδια, με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπιστούν πιθανά προβλήματα.
- Μεταδραστικός έλεγχος: Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται, αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το αποτέλεσμα, τα κόστη και εάν ο τρόπος της δράσης υπήρξε σύμφωνος με τα συμφωνηθέντα.

¹² (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

Συστήματα και τεχνικές ελέγχου

Τα συστήματα που έχουν αναπτυχθεί για τον έλεγχο είναι εξής:

- Προϋπολογισμοί και εκθέσεις: Οι προϋπολογισμοί περιγράφουν ποσοτικά, τις μελλοντικές δραστηριότητες των διαφόρων μερών ή τμημάτων της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αποτελούν τη βάση ελέγχου, αφού οι απολογιστικές εκθέσεις των δραστηριοτήτων που γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα συγκρίνονται με τους προϋπολογισμούς, και βοηθούν στον εντοπισμό αποκλίσεων. Έτσι, η δράση των διάφορων μερών και των ατόμων ελέγχονται και αξιολογούνται σχετικά με την τήρηση ή μη του αρχικού προϋπολογισμού. Οι περισσότεροι οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, στα κέρδη, στις πληρωμές και εισπράξεις, στις αμοιβές του προσωπικού και άλλες παροχές, και στις επενδύσεις.
- Συστήματα Οικονομικού Ελέγχου: Στη χρηματοοικονομική έχουν αναπτυχθεί δείκτες και μοντέλα που ελέγχουν τα οικονομικά μεγέθη, όπως η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, η ρευστότητα, τα κόστη, η ανάλυση νεκρού σημείου κ.α.
- Συστήματα Ελέγχου Παραγωγής: Για την σωστή λειτουργία της παραγωγής έχουν αναπτυχθεί συστήματα που διευκολύνουν τη μέτρηση και παρακολούθηση μεγεθών και λειτουργιών που συνδέονται άμεσα με αυτή, όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η συντήρηση των μηχανών, η ροή των υλικών.
- Συστήματα Ελέγχου Marketing: Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας στο κομμάτι της εμπορικής λειτουργίας μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται δείκτες που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων κ.α.
- Συστήματα Ελέγχου του Προσωπικού: Για τον έλεγχο του προσωπικού έχουν αναπτυχθεί επίσης διάφορα συστήματα ελέγχου, τα πιο απλά είναι η κάρτα ελέγχου του χρόνου παρουσίας ως το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών και της απόδοσης αυτών.¹³

Κριτήρια αποτελεσματικού Ελέγχου

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι:

- Ακρίβεια: Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εκφράζεται με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει.
- Αντικειμενικότητα: Οι πληροφορίες και οι μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα.

¹³ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

- Χρονική καταλληλότητα: Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή, τότε δεν έχουν κανένα νόημα.
- Κατάλληλη διεύθυνση: Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα κατάλληλα στελέχη, σύμφωνα με την οργανωτική δομή.
- Εστίαση: Ο έλεγχος πρέπει να επικεντρώνεται στα πιο κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας της επιχείρησης.
- Οικονομικότητα: Ο έλεγχος έχει νόημα, όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό, αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν την υλοποίηση των στόχων και τις διορθωτικές ενέργειες αυτού.
- Ευελιξία: Το σύστημα ελέγχου όσο πιο ευέλικτο είναι τόσο και πιο αποτελεσματικό θα φανεί στην πορεία.
- Αποδοχή: Προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου είναι η αποδοχή του από το προσωπικό.¹⁴

¹⁴ (Μπουραντάς κ. συν. , 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι το τμήμα που ειδικεύεται στην διαχείριση του προσωπικού μιας επιχείρησης καθώς και στις σχέσεις μεταξύ αυτών. Δίνει μεγάλη προσοχή, στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ομαδική εργασία και στην ίση μεταχείριση του προσωπικού, με σκοπό την δημιουργία κίνητρων απόδοσης και ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Βασική αρμοδιότητά της είναι να σχεδιάζει και να εφαρμόζει όλες αυτές τις δραστηριότητες που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης της.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες :

- Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Τις προσλήψεις και αποχωρήσεις προσωπικού
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Την διαχείριση αμοιβών και παροχών
- Τις εργασιακές σχέσεις
- Τον έλεγχο του προσωπικού της.

Γενικές έννοιες σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έρχεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της μεγιστοποίηση της υπάρχουσας απόδοσης. Κάθε επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέει τα σχέδια και τις δράσεις της μαζί με το εργατικό δυναμικό της.

Η παλιά έννοια της διοίκησης προσωπικού, έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή βάσει την απόδοσή τους, και όχι τόσο βάσει την θέση εργασίας. Επίσης δίνει σημασία προς, την αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να πραγματοποιείται στρατηγικά, έτσι ώστε να συμβαδίζει με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησης, με τις ανάγκες αλλά και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση κατάλληλων ατόμων για μια διαθέσιμη κενή θέση αλλά εκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Τα άτομα «ταλέντα» θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας πιθανός τρόπος προσέγγισης τους, είναι η δημιουργία ενός φιλικού εταιρικού περιβάλλοντος.

Έπειτα από την διαδικασία της προσέλευσης, ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής. Από έναν μεγάλο αριθμό υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί, θα πρέπει να επιλεγθεί ο πιο κατάλληλος για αυτήν τη θέση. Προκειμένου να επιλεγθεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Μια από τις σημαντικότερες, επίσης, λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων, στην παρακίνηση των εργαζόμενων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και να ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο, η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται από την ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Με αυτόν τον τρόπο, θα δίνεται η δυνατότητα στα άτομα να εξελίσσονται σαν προσωπικότητες, να αναπτύσσουν στοιχεία του χαρακτήρα τους και μάθουν πως να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές/ μεταβολές μέσα στο περιβάλλον και να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο.

Η αξιολόγηση και η αμοιβή των εργαζόμενων, είναι οι επόμενες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η απόδοση των εργαζόμενων ελέγχεται και αξιολογείται συνεχώς, και βάσει των αποτελεσμάτων του οι εργαζόμενοι αμείβονται. Επίσης η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό βάσει τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική, αφού έχει την δυνατότητα να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων και να εξακριβώνει εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται και η αμοιβή των εργαζόμενων. Η αμοιβή μπορεί να είναι είτε χρηματική είτε μη χρηματική.

Οι κύριοι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι:

- η απόκτηση ταλαντούχων εργαζόμενων,
- η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,
- η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης,
- η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς και η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας

Η παρακίνηση των εργαζόμενων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζόμενων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό. Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, συμβάλλει στην δημιουργία ενός πιο ευαίσθητοποιημένου,

αποδοτικού και περισσότερο πιστού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός όμως, ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί και ως «παράγοντες παρακίνησης».

Τι είναι όμως αυτό που πραγματικά παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό;

Για να μπορέσουμε να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες:

1. τις φυσιολογικές ανάγκες,
2. τις ανάγκες ασφαλείας,
3. τις κοινωνικές ανάγκες,
4. τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και
5. τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.



Σχήμα 3.1: η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow
Πηγή : Νίκος Ντούνας

Όπως η παρακίνηση, έτσι και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του management. Η ενδυνάμωση έχει ως στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και κατά συνέπεια την συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Επικεντρώνεται κυρίως σε τέσσερα σημεία:

- στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του,
- να αντιληφθεί ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του,

- να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά, και
- στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της «καρδιάς» και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις: α) την αυτοεπίγνωση, β) την αυτοδιαχείριση, γ) την κοινωνική επίγνωση και δ) την διαχείριση σχέσεων και συνδέεται άμεσα με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ξεκάθαρα κοινά γνωρίσματα με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού είναι αλληλένδετες έννοιες. Αποτελούν, δηλαδή ιδιότητες, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στα άτομα που τις διαθέτουν να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους, μεταξύ τους και να βοηθούν την επιχείρηση στο έργο της.

Βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

A) Η βελτίωση της παραγωγικότητας:

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση: α) με την συμμετοχή της σε αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών, γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της καλής συνεργασίας με τα στελέχη, και δ) με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

B) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο:

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, συμβάλει προς την βελτίωση της ποιότητας, με τον σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Γ) Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία:

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι προς του εργαζόμενους της, την ίση μεταχείριση των δύο φύλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων όπως και τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, καθιστώντας έτσι αναγκαία την γνώση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας, της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά θέματα εργασίας.

Δ) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της είναι: η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή της με σκοπό, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων.

Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρώπινων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ε) Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού:

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από άποψη ικανοτήτων και των γνώσεων τους, των ωρών εργασίας και του αριθμού των εργαζομένων, μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας, αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρώπινων πόρων.

3.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων , είναι ιδιαίτερα σημαντικός εφόσον βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική. Τα αποτελέσματα της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να μην αναγνωριστούν άμεσα.

Σημαντικό μέρος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν:

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

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος, είναι να βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της.

Ο γενικός αυτός ρόλος, που ορίσαμε παραπάνω, μπορεί να λάβει πολλές διαστάσεις, για αυτόν τον λόγο λοιπόν θα λέγαμε ότι το τμήμα ανθρώπινων πόρων λειτουργεί ως:

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

Από όσα αναφέραμε μέχρι στιγμής, βγαίνουμε στο συμπέρασμα ότι σε μια σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ φάσμα ρόλων, το οποίο:

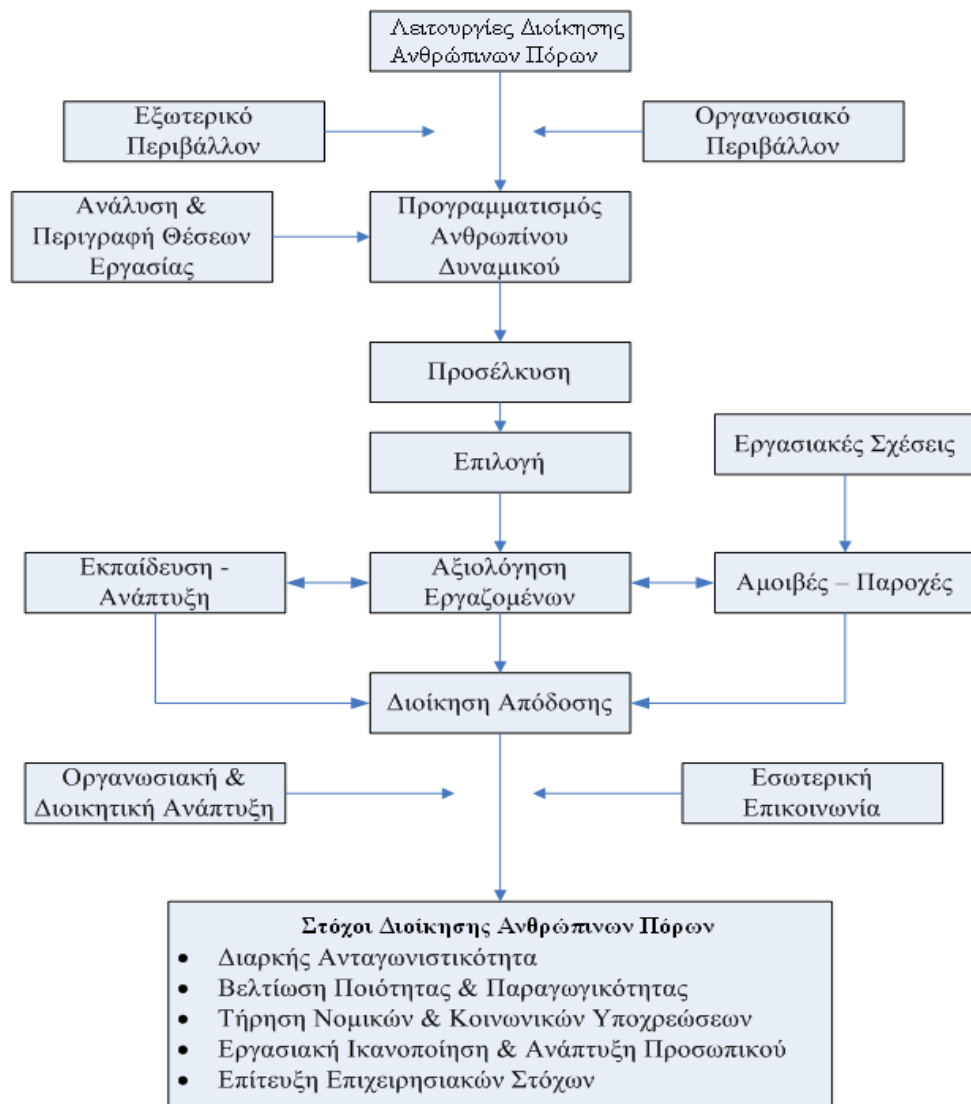
- Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος αυτού του τμήματος αναβαθμίζεται συνεχώς, λόγω της σημασίας που του αποδίδεται, με αποτέλεσμα να συμμετέχει σε όλο ένα και περισσότερες λειτουργίες. Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:
 1. Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα): το οποίο καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
 2. Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα): αναπτύσσει σχέδια επιλογής, αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και επίσης δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
 3. Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα): συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει.

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

- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Δηλαδή δημιουργεί ένα περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς τους στόχους αλλά και τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Για αυτό τον λόγο λοιπόν, θεωρεί τους εργαζόμενους ως «πελάτες», στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και μελετά τους ανταγωνιστές της, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης.
- Καινοτομεί, παρακολουθώντας τις εξελίξεις του αντικειμένου που ασχολείται και τους ανταγωνιστές, προσπαθώντας να εφαρμόσει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2 Διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 3.2 : Περιεχόμενο της Διοίκησης του Ανθρώπινου δυναμικού
Πηγή: Νάνσυ Παπαλεξανδρή & Δημήτρης Μπουραντάς

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

- Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: είναι το περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: είναι η λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- Στρατολόγηση προσωπικού: είναι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να τοποθετηθεί κατάλληλα το ήδη διαθέσιμο προσωπικό της εταιρείας.

- **Επιλογή:** είναι η διάκριση και επιλογή του κατάλληλου προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών.
- **Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου:** είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου βάσει των στόχων που του έχουν ανατεθεί.
- **Αμοιβές και παροχές:** στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μονάχα ο μισθός του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση, όπως: bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση Απόδοσης:** είναι σημείο κλειδί στον κύκλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Απώτερος σκοπός και της εκπαίδευσης, της αμοιβής και της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας για το σύνολο της επιχείρησης.
- **Εργασιακές σχέσεις:** η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση σε σχέση με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Εσωτερική Επικοινωνία:** περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους της. Στόχοι της, είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων, η δημιουργία κοινών αντιλήψεων και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη:** αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του management και της ηγεσίας και την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης.

Από όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχής διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Αλλά στοχεύει στην καλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών της επιχείρησης, και της δυνατότητας να παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Χρειάζονται απλά διαφορετικές μέθοδοι ανά κλάδους δραστηριότητας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων.

3.3 Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Ενώ παλαιότερα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπιζόταν μόνο ως πηγή κόστους και εξόδων, τελευταία κυριαρχεί η τάση ανάπτυξης διαφόρων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ως ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών. Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική λειτουργία.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: όπως προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.
- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως: μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως: δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι: θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τις των συναδέλφων και προϊσταμένων κ.τ.λ.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος¹⁵

¹⁵ (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ιστορική αναδρομή του management

Με την βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους, άρχισε να καλυτερεύει προοδευτικά, εφόσον οι εργαζόμενοι πέτυχαν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια εργασίας και περισσότερη ικανοποίηση από την δουλειά του,

Τα πρώτα κείμενα για το management χρονολογούνται από την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, η οποία άρχισε γύρω στον δέκατο όγδοο αιώνα στην Αγγλία και εξαπλώθηκε μέχρι την Αμερική.

Ο Charles Babbage (1792-1871) υπήρξε από τους πρώτους συγγραφείς ο οποίος ήταν αρκετά διορατικός για να προβλέψει ότι για να αναπτυχθεί η βιομηχανία έπρεπε να αναπτυχθεί το management και να γίνει τυποποίηση των εργασιών.

Οι ιδέες του Babbage δυστυχώς όμως αγνοήθηκαν, ώσπου ήρθαν πάλι στο φως από τον Frederick Taylor (1856-1915), ο οποίος υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Στο σύγγραμμά του «Αρχές του Επιστημονικού Management», το οποίο δημοσιοποιήθηκε το 1910 στην Αμερική, υποστήριζε ότι οι εργασίες θα πρέπει να κατανέμονται σε μικρότερα, τυποποιημένα κομμάτια έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία καθώς επίσης και πως με την αύξηση της παραγωγικότητας θα εξασφαλιζόνταν μεγαλύτερα κέρδη και συνεπώς μεγαλύτεροι μισθοί, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας πάντα. Ο Taylor, υποστήριζε πως υπάρχουν τέλειες μηχανές για μια δουλειά και με συνεχείς παρατηρήσεις των μηχανών οδήγησε τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Πριν από όλες τις προσπάθειες του, είχε παρατηρηθεί πως οι εργαζόμενοι εκτελούσαν τις εργασίες τους βάσει την διαίσθηση και το ένστικτό τους, δηλαδή με εμπειρικούς κανόνες. Βασισμένος επίσης από τις παρατηρήσεις του στον στρατό (φανταρίστικη νοοτροπία), πίστευε πως εάν δεν έδινε σημασία στους εργαζόμενους της επιχείρησής σου και δεν υπήρχε έλεγχος, τότε θα επιβράδυναν και αυτοί την εργασία τους. Ούτε επίσης εκείνη την εποχή, οι διοίκηση διέθετε πρότυπα απόδοσης για να αξιολογείται το έργο των εργαζομένων και έτσι δεν ήταν εφικτό να γνωρίζουν εάν επιτυγχάνονταν η μέγιστη απόδοση. Ο Taylor, ύστερα από μετά από πολλά χρόνιας δουλειάς και κάνοντας χιλιάδες μετρήσεις με χρονόμετρα, ανέλυσε λεπτομερώς κάθε εργασία και προσπάθησε να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσής της. Με αυτό το σύστημα, οι Αμερικάνοι επιχειρηματίες εντυπωσιάστηκαν καθώς κατάφεραν να βελτιώσουν θεαματικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς και την μείωση κόστους.

Ο Henry L.Gantt (1861-1919), συνεργάτης του Taylor στις εταιρείες Midvale και Bethlehem Steel, συνέβαλε σημαντικά στους τομείς του χρονικού προγραμματισμού με τις γραφικές του μεθόδους. Συνέβαλε επίσης στον έλεγχο της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Τόνισε ιδιαίτερα την σημασία την εκπαίδευσης των εργαζόμενων και έδωσε έμφαση στην σημασία του χρόνου και του κόστους για τον σχεδιασμό και έλεγχο της εργασίας που ανατίθεται. Η γνωστότερη συμβολή του Gantt στην πρακτική του management είναι το διάγραμμα του χρονικού προγραμματισμού της εργασίας, το οποίο φέρει το όνομά του και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως στην βιομηχανία.

Εργασία	Εβδομάδες									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Παραγγελία εξαρτημάτων	■									
Έλεγχος εξαρτημάτων		■								
Συναρμολόγηση περιβλήματος			■	■	■	■				
Συναρμολόγηση της φιάλης				■	■	■	■			
Τοποθέτηση της φιάλης στο περίβλημα					■	■	■	■		
Έλεγχος της μονάδας						■	■	■	■	■
Επικόλληση ετικετών								■	■	■
Συσκευασία									■	■
Αποστολή										■

Σχήμα 4.1 : Αυτό το διάγραμμα παρουσιάζει το πρόγραμμα συναρμολόγησης θερμός σε ένα εργοστάσιο. Στα τετραγωνίδια φαίνεται πότε είναι προγραμματισμένη καθεμιά από τις εργασίες της αριστερής στήλης και πόσες εβδομάδες χρειάζονται οι εργάτες για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας.

Πηγή: Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov

Για να μπορέσει λοιπόν ο Gantt να παρακινήσει του εργάτες και να είναι παραγωγικότεροι, καθιέρωσε την παροχή του επιδόματος παραγωγής, το οποίο ήταν ένα πρόσθετο επίδομα όταν η παραγωγή υπέρβαινε το αναμενόμενο ημερήσιο όριο.

Σε αντίθεση με τον Taylor, ο Gantt έστρεψε την προσοχή του στην υποκίνηση του εργάτη κ όχι μονάχα στην εργασία του.

Ο Henry Fayol (1841-1925), ως θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης, έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και ανέλυσε τα καθήκοντα των manager. Με το βιβλίο «Administration Industrielle et Generale (1929, Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση) συνέβαλε στην θεωρία της διαχείρισης με τέσσερις βασικές παρατηρήσεις:

1. Διέκρινε το επίπεδο επίβλεψης των εργαζομένων από το επίπεδο διοίκησης, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στη διοίκηση. Αυτό, συνέβαλε σημαντικά στην

- ενίσχυση του κύρους ενός manager και στον καθορισμό της σύγχρονης ιεραρχικής οργάνωσης των επιχειρήσεων.
2. Όρισε τις εργασίες των διευθυντικών στελεχών ως λειτουργίες του management, οι οποίες χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα για την ταξινόμηση και αξιολόγηση του management.
 3. Ανέπτυξε κάποιες γενικές αρχές γύρω από το management , οι οποίες προσέφεραν πρακτική βοήθεια στα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το πώς πρέπει να λειτουργούν μέσα σε αυτή. Αξίζει να σημειωθεί πως αυτές οι αρχές χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα από διευθυντικά στελέχη.
 4. Τέλος, υποστήριξε ότι η εφαρμογή αυτών των αρχών απαιτεί ευελιξία και ότι μέσα από αυτές τα νέα στελέχη θα ήταν σε θέση να μάθουν πώς να διευθύνουν. Πρόκειται για μια απόκλιση της αρχικής θεωρίας ότι οι manager γεννιούνται και δεν γίνονται, όπως είχαμε αναφέρει.

Οι πέντε λειτουργίες του management κατά τον Fayol είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός (Planning) : αυτή η λειτουργία πραγματοποιείται για να προβλέψουμε πιθανά γεγονότα που μπορούν να συμβούν καθώς και για να καθορίσουμε αποτελεσματικότερα μελλοντικές δραστηριότητες για την εταιρεία μας.
- Οργάνωση (Organizing) : αυτή η λειτουργία ορίζεται βάσει των τρόπων με τους οποίους λειτουργεί μια επιχείρηση και κατά συνέπεια δίνονται οι κατάλληλες δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες στα στελέχη.
- Διοίκηση (Commanding) : αυτή η λειτουργία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι manager διευθύνουν τους εργαζόμενους. Ο Fayol ανέφερε ως παραδείγματα μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διάφορες δραστηριότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, διευθυντική συμπεριφορά και η χρήση της επιβράβευσης και τιμωρίας.
- Συντονισμός (Coordinating) : αυτή η λειτουργία αφορά δραστηριότητες που αφορούν τον συντονισμό όλων των προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- Ελέγχου (Controlling) : αυτή η λειτουργία έχει σχέση με τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αξιολογούν τους υπαλλήλους τους σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό και τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά.

Αυτές οι λειτουργίες ορίζουν τα καθήκοντα των manager και όλες μαζί συνιστούν τον λειτουργικό ορισμό του management. Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να θεωρούνται δεδομένες, αλλά στην εποχή του Fayol θεωρήθηκαν επαναστατικές.

Οι αρχές του management κατά Fayol

Βάσει των παρατηρήσεων του, ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του management για να μπορέσει να καθοδηγήσει τον manager και να είναι σε θέση να επιλύει προβλήματα στον χώρο εργασίας του. Ο Fayol στα κείμενα του υποστήριζε πως οι ικανότητες και οι δυνατότητες ενός manager μπορούν να αποκτηθούν μέσω εκπαίδευσης. Οι αρχές του management λοιπόν είναι οι εξής :

1. Καταμερισμός της εργασίας : όταν η εργασία χωρίζεται σε επιμέρους μέρη και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας που μπορεί να έχουν την ειδίκευση πάνω σε αυτά.
2. Εξουσιοδότηση : είναι το νόμιμο δικαίωμα να ασκεί κάποιος εξουσία μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να υπακούουν οι εργαζόμενοι. Είναι στενά συνδεδεμένη με την αρμοδιότητα ή καλύτερα την ευθύνη θα λέγαμε, και είναι αλληλένδετες καθώς η μία χωρίς την άλλη οδηγεί σε σίγουρη αποτυχία.
3. Πειθαρχία : είναι η επιβολή της τιμωρίας για την αποτυχία ενός στόχου σύμφωνα με τις επιθυμίες του ανώτερου στελέχους μέσα στον οργανισμό.
4. Ενότητα διοίκησης : Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από έναν και μόνο manager ,αφού αποδεδειγμένα η άποψη αυτή εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων ανάμεσα σε εργαζόμενο και manager και προάγει την σαφή επικοινωνία μεταξύ αυτών.
5. Ενότητα κατεύθυνσης : ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να έχει τον ίδιο στόχο και να προσπαθεί να τον επιτυγχάνει αυτόν σε όλες τις δραστηριότητες της.
6. Ατομική υπακοή : Η επιχείρηση δίνει προτεραιότητα στους στόχους και τα ενδιαφέροντα της καθώς είναι σημαντικότερα και προηγούνται σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.
7. Ανταμοιβή : Κάθε εργάτης θα πρέπει να αμείβεται σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Για τον υπολογισμό των αμοιβών, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη : το κόστος διαβίωσης , το γενικό οικονομικό κλίμα της χώρας, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα που κατέχει ο εργαζόμενος, την προσφορά και την ζήτηση, καθώς και τα ποσοστά παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.
8. Συγκεντρωτισμός : Οι manager είναι υπεύθυνοι για την λήψη των αποφάσεων και λογοδοτούν για αυτές στους διευθυντές. Στους υφισταμένους θα πρέπει να δίνεται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε.
9. Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας : Κάθε φύσεως επιχείρηση διαθέτει μια βαθμωτή ή ιεραρχική αλυσίδα διοίκησης , με βάσει την οποία η εξουσιοδότηση και η αρμοδιότητα εκχωρούνται από την κορυφή προς την βάση. Τα κατώτερα στελέχη φέρουν την ευθύνη να ενημερώνουν τους ανώτερους της κλίμακας με πληροφορίες που σχετίζονται με το έργο που τους έχει ανατεθεί.
10. Τάξη : Οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση (πρώτες ύλες ή άνθρωποι) θα πρέπει να βρίσκονται στην σωστή θέση, στον σωστό τόπο και χρόνο. Όταν διασφαλίζεται αυτή η τάξη στους πόρους εξασφαλίζεται και η μέγιστη απόδοση αυτής.
11. Ισότητα : Οι υπάλληλοι της εταιρίας δουλεύοντας σε αυτήν, θα πρέπει να αισθάνονται πως η μεταχείριση του είναι ίση και δίκαιη με των υπόλοιπων. Το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί, και κατά συνέπεια εφαρμόζονται σε όλους.
12. Σταθερότητα προσωπικού : Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρούν τα καλά στελέχη τους, και αυτό αποτελεί στόχο για μια επιχείρηση

που ενδιαφέρεται για την επιτυχία της. Το ικανό και πετυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος για έναν οργανισμό και οι στάσεις που έχει απέναντι στο προσωπικό της θα πρέπει να ενθαρρύνει την δέσμευση μεταξύ της επιχείρησης και αυτών.

13. Πρωτοβουλία : Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των υπαλλήλων, η οποία πλέον ορίζεται σαν εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται στους εργαζόμενους για το καλό της επιχείρησης.
14. Ομαδικό πνεύμα : Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και την δημιουργία κοινών ενδιαφερόντων ώστε να νιώθουν το αίσθημα της ενότητας και να επιτυγχάνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ο Max Weber (1864-1920) ήταν άλλος ένας γνωστός υποστηρικτής του management. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) κ υποστήριξε πως είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω σε ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του η γραφειοκρατία είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Οι βασικές αρχές της γραφειοκρατίας φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα :

Αρχές Γραφειοκρατίας



Σχήμα 4.2 : Οι αρχές της γραφειοκρατίας

Πηγή: Ι. Χαραλαμπίδης

Από την σύγκριση των τεσσάρων βασικών θεωριών παρατηρούμε τις ακόλουθες διαφορές :

- Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με την εύρεση αποδοτικότερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας, επικεντρώνοντας την προσοχή του αποκλειστικά στην εργασία του εργάτη.
- Ο Gantt από την μεριά του, προσπάθησε να προσδιορίσει πως θα προγραμματιζόταν αποτελεσματικά μια εργασία, βάσει την φύση και την ποσότητα της εργασίας πάντα. Εν αντιθέσει με τον Taylor, ο Fayol έστρεψε την προσοχή του στην υποκίνηση του εργάτη.
- Ο Fayol ασχολήθηκε με την συγγραφή λειτουργιών γύρω από το management, συμβάλλοντας στην ενίσχυση του κύρους του ανερχόμενου manager.

Και ο Weber, τέλος , ακολουθεί μια τελείως διαφορετική μέθοδο από όλους τους προηγούμενους που αναφέραμε, καθώς αναλύει την οργάνωση και τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα η αναγνώριση και η χρήση της εξουσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

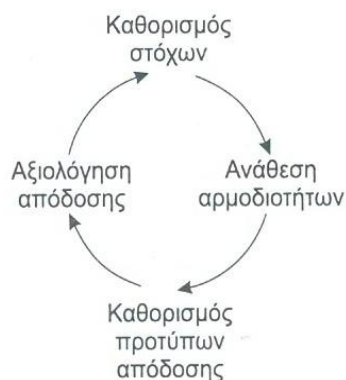
5.1 Ο ορισμός του manager (διοικητικό στέλεχος)

Τα τελευταία χρόνια ,μαζί με τον όρο «management» χρησιμοποιείται και ο όρος «manager» για να εκφράσει την έννοια του διοικητικού στελέχους μιας επιχείρησης. Στα ελληνικά αποδίδεται καλύτερα με την λέξη «προϊστάμενος» , ο οποίος «προϊσταται» άλλων μέσω των οποίων υλοποιεί έργα ή καθήκοντα της επιχείρησης.

Πράγματι, σε κάθε επιχείρηση, ανάλογα το μέγεθος της, υπάρχει ένας μικρός ή μεγάλος αριθμός manager οι οποίοι φέρουν ευθύνη για τα αποτελέσματα που θα αποδώσει η επιχείρηση μέσω εργασίας άλλων ανθρώπων.

5.2 Ο ρόλος του manager μέσα στην επιχείρηση

Οι manager ασκούν διοίκηση (management) στο τμήμα τους, συνεπώς το έργο τους πρέπει να περιλαμβάνει καθορισμό στόχων, ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθορισμό προτύπων απόδοσης και αξιολόγηση αυτών.



Σχήμα 5.1 : Ο κυκλικός χαρακτήρας του συστήματος management

Πηγή: Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov

Στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, αξιολογείται η απόδοση σε σχέση με τα πρότυπα και ο κύκλος αρχίζει ξανά.

Πιο συγκεκριμένα ο ρόλος των manager είναι:

1. να καθορίζουν το έργο που έχει να υλοποιήσει η ομάδα τους,
2. να θέτουν στόχους στην ομάδα τους και να σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίηση αυτών,
3. να επιβλέπουν και να παρακολουθούν το έργο καθ' όλη την διάρκεια της υλοποίησής του,
4. να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν, να εμπνέουν και να εμπνέουν την ομάδα του ώστε να έχουν την διάθεση να αποδώσουν και να φέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα,
5. να παινεύουν ή να τιμωρούν τους συνεργάτες τους, βάσει των αποτελεσμάτων τους,
6. να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους,
7. να αξιολογούν τις προσπάθειες και την απόδοση της ομάδας τους ,
8. να προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία να μπορούν να ακμάσουν,
9. να παρακινούν τους εργαζόμενους τους, μέσω πρόσθετων ανταμοιβών ,έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους,
10. να διατηρούν και να κάνουν προσπάθειες για την βελτίωση εργασιακών σχέσεων, σεβόμενος τα δικαιώματά των εργαζομένων.
11. να δίνουν ανάλογη τιμωρία ανάλογη με αυτή που προκάλεσε, ο εργαζόμενος,
12. να μην λαμβάνουν ικανοποίηση τιμωρώντας τον εργαζόμενο ή την ομάδα τους,
13. να μην απειλούν το προσωπικό τους και να έχουν όσο το δυνατόν καλύτερες επαφές με αυτό,
14. να μην κριτικάρουν κάποιον εργαζόμενο μπροστά σε άλλους,
15. να κρατούν τις υποσχέσεις που έχουν δώσει.

Αξίζει να σημειώσουμε πως ο ρόλος του manager είναι απαραίτητος σε κάθε επιχείρηση αλλά αυτό εξαρτάται πάντα από το μέγεθος της επιχείρησης ή περιορισμούς σε πόρους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η διοίκηση ασκείται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, συνήθως συναντάται σε μικρές αλλά και αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επρόκειτο για μια πρακτική, γρήγορη και οικονομική λύση θα λέγαμε αλλά μερικές φορές δεν γίνεται αποτελεσματική πολιτική στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, αφού δεν δίνεται η ανάλογη σημασία στις ανάγκες και στα προβλήματα των εργαζομένων και δεν είναι λίγες οι φορές που λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς να έχουν μελετηθεί κατάλληλα, που ενδεχομένως να φέρουν μακροχρόνιες συνέπειες.

Που λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων απαιτεί σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται σαν ερώτημα εάν οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται μονάχα στη κορυφή ή σε και κατώτερα επίπεδα διοίκησης. Η επιλογή της πρώτης ή της δεύτερης μορφής, δεν εξαρτάται μονάχα από την φιλοσοφία της διοίκησης αλλά και από την κουλτούρα που φέρει, το μέγεθος της επιχείρησης και καθώς και τους στόχους που έχει θέσει.

5.3 Χαρακτηριστικά & προσωπικές ικανότητες ενός manager

Σκοπός της πτυχιακής είναι να αναλύσει το management του ανθρώπινου δυναμικού, παρόλο αυτά όμως μπορούμε να αναφέρουμε μερικά χαρακτηριστικά και πληροφορίες που αντιστοιχούν σε όλους τους τύπους manager.

Οι manager όσο αφορά τις βασικές σπουδές τους προέρχονται κυρίως από Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων (συνήθως τα στελέχη Marketing, Χρηματοοικονομικών Λογιστηρίων, Πωλήσεων, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) και από τις Τεχνολογικές Σχολές (συνήθως στελέχη εργοστασίων, παραγωγής, πληροφορικής).

Οι γνώσεις που αποκτάει από αυτές τις σχολές, επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι και πως πρέπει να ενεργεί καθώς και οι ικανότητες που διαθέτει σε συνδυασμό με ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του, του επιτρέπουν να ασκήσει διοίκηση.

- **Γνώσεις:** Κάθε manager πρέπει πάντα να διαθέτει ένα σύνολο από ειδικές και γενικές γνώσεις του αντικειμένου του. Η αναλογία εξαρτάται από το επίπεδο που βρίσκεται, στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα οι ειδικές γνώσεις είναι πιο απαραίτητες ενώ σε ανώτερα επίπεδα χρειάζονται ειδικές αλλά πιο γενικές. Συγκεκριμένα, ο manager πρέπει να κατέχει τις παρακάτω γνώσεις: α) γνώσεις management σε ικανοποιητικό βαθμό ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στον προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο της ομάδας. β) ειδικές γνώσεις , ανάλογα στον τομέα που είναι υπεύθυνος. Όταν εργάζεται στο τμήμα του λογιστηρίου χρειάζονται γνώσεις λογιστικής, όταν εργάζεται στο ανθρώπινο δυναμικό χρειάζονται γνώσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. γ) γενικές γνώσεις: ώστε να μπορεί να συνεργάζεται αρμονικά με τα υπόλοιπα τμήματα αλλά και γνώσεις που αφορούν το μικρό και μακροπεριβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (γνώση του κλάδου, της οικονομίας, του κοινωνικού ή τεχνολογικού περιβάλλοντος κλπ).
- **Ικανότητες:** Σύμφωνα με τον Robert L.Katz οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας manager ώστε να ασκεί σωστό management είναι να διαθέτει:
 - α) ηγετική ικανότητα, ώστε να μπορεί να επηρεάζει την ομάδα του κατάλληλα με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών
 - β) αναλυτική σκέψη ,ώστε να έχει την ικανότητα να ερμηνεύσει και να εξηγήσει στους συνεργάτες του μία πληροφορία,
 - γ) ευέλικτη συμπεριφορά, ώστε να μπορεί να συντονίζει την ομάδα του προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει,
 - δ) προφορική επικοινωνία, ώστε να μπορεί να διατυπώνει τις σκέψεις και ιδέες του με σαφήνεια σε προφορικές παρουσιάσεις,
 - ε) γραπτή επικοινωνία, ώστε να μπορεί να διατυπώνει σκέψεις και ιδέες με σαφήνεια στον γραπτό λόγο,
 - στ) αντοχή στο άγχος, ώστε να αποδίδει ακόμα και σε συνθήκες πίεσης

ζ) αντοχή στην αβεβαιότητα, ώστε να λαμβάνει αποφάσεις ακόμα και σε αμφίβολες συνθήκες,
η) σωστή διαχείριση του χρόνου του.

- **Χαρακτηριστικά:** Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του έργου του είναι :
 - α) να ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα,
 - β) να ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους της ομάδας του,
 - γ) να αναλαμβάνει ευθύνες,
 - δ) να λαμβάνει πρωτοβουλίες,
 - ε) να είναι θετικός στις αλλαγές,
 - στ) να είναι ακέραιος και αξιόπιστος
 - ζ) να είναι φιλόδοξος
 - η) να αναπτύσσει φιλικό περιβάλλον στην ομάδα του.

5.4 Προσδοκίες υπαλλήλων εν αντιθέσει των managers

Συχνά συμβαίνει οι προσδοκίες των υπαλλήλων να είναι διαφορετικές από αυτές των managers, με αποτέλεσμα ο πρώτος να αισθανθεί άσχημα. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα μέσα στην επιχείρηση αφού υπάρχει η πιθανότητα :

1. να δώσει στον manager του να καταλάβει πως υπάρχει ασυμφωνίες απόψεων,
2. να αποξενωθεί,
3. να δημιουργεί εσκεμμένα λάθη στην εργασία που του έχει ανατεθεί,
4. να παραιτηθεί από την εταιρεία.

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν ο manager να γνωρίζει τις προσδοκίες των υπαλλήλων και αντιστρόφως , ώστε να μπορέσει να υπάρξει κάποιος συμβιβασμός μεταξύ τους. Σε αντίθετη περίπτωση, η ασυμφωνία και γενικότερα η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα στην επιχείρηση καθώς θα επηρεαστεί η υποκίνηση και η παραγωγικότητα των εργαζόμενων.

Μάλιστα, σε μια πρόσφατη έρευνα ο Gordon Lippitt κατέληξε πως ένα μεγάλο ποσοστό εργαζόμενων (6000 ερωτηθέντων), εκτός από τον καλό μισθό ,θα ήθελαν να τους σέβονται στο χώρο της εργασίας τους, να αισθάνονται πως η εργασία τους είναι σημαντική και να υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης και βελτίωσής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία, με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να θέσει στόχους, οι οποίοι με σωστή διαχείριση μπορούν να επιτευχθούν. Αυτό φυσικά προϋποθέτει και την σωστή ανάμειξη των επί μέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα..

6.1 Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Οι πιο βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας .
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης .
3. Η δημιουργία πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, είτε από την υπερέπαρκεια είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υπάρχουσα κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός θα πρέπει να έχει μια πλήρη εικόνα όλων των προσόντων των δυνατοτήτων ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί στην επιχείρηση. Επιπλέον, πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, προβλέποντας την μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Μια εξίσου σημαντική ενέργεια του προγραμματισμού είναι ότι πρέπει να προγραμματίζει τις απαραίτητες ενέργειες, που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης..

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από την στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και από την γενική κατεύθυνση της. Γι' αυτό

λοιπόν, απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, στοχεύει επίσης στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί επίσης στην μείωση του κόστους πρόσληψης, προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις προσωπικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες.

Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης,
- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας,
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων,
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης,
- Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό,
- Προσδιορισμός Αναγκών,
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων,
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες, τα οποία τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας αυτά τα συγκεκριμένα βήματα, καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό στρατηγικών που μπορεί να περιλαμβάνουν εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια όπως:

- προσλήψεις
- εκπαίδευση,
- ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων
- αύξηση της παραγωγικότητας
- εσωτερικές μετακινήσεις
- μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού

Αφού λοιπόν καθοριστούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει η ανάλυση θέσεως εργασίας, δηλαδή η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος όπως:

- Οι απαιτήσεις που έχει η θέση εργασίας,
- Οι γνώσεις που χρειάζονται
- Οι ικανότητες και η υπευθυνότητα που θα πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος ώστε να πληροί τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας

Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Ο σχεδιασμός της ,αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος απέναντι της και με τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό θέσεων εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε πλήρως την καθεμιά θέση (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Επόμενο βήμα, έπειτα από την ανάλυση της θέσης εργασίας, είναι η αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση και θέτει τους εξής στόχους:

1. Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό, και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους εργαζόμενους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
2. Να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων.
3. Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο.
4. Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.¹⁶

¹⁶ ([Μπιλίρη Ν. Βασιλική](#), 2011)

6.2 Προσέλκυση, Επιλογή και Τοποθέτηση προσωπικού

6.2.1 Προσδιορισμός του προφίλ του Ιδανικού ατόμου για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας

Το «ιδανικό» άτομο για πρόσληψη, είναι αυτός που ταιριάζει καλύτερα, πρώτον με τις απαιτήσεις της θέσης και δεύτερον με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις, όπως την κουλτούρα και τις πολιτικές της επιχείρησης. Η επίτευξη αυτού του ταιριάσματος σαφώς προϋποθέτει τον σαφή προσδιορισμό του προφίλ του «ιδανικού» εργαζόμενου. Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως περιλαμβάνει :

1. Να αξιοποιεί σωστά τα δυνατά του σημεία,
2. Να είναι έντιμος και ειλικρινής απέναντι στους συνεργάτες του,
3. Να μπορέσει να προσαρμοστεί εύκολα στο καινούργιο περιβάλλον εργασίας,
4. Να θέτει συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους θα τους συμπεριλαμβάνει άμεσα στο πρόγραμμά του,
5. Να είναι ανοιχτός στην κριτική αλλά να κάνει και ο ίδιος αυτοκριτική με σκοπό να επιτύχει τους στόχους του,
6. Να εξετάζει συχνά, δίχως να προηγηθεί η διαδικασία του ελέγχου, η πορεία του έργου του,
7. Να μην «αφήνει» τίποτα στην τύχη,
8. Να προσπαθεί να μένει «ορατός» μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή το όνομα και τα επιτεύγματά του να διαδίδονται και να γίνονται γνωστά μέσα στην επιχείρηση,
9. Να ενημερώνεται συχνά για τον κλάδο που δραστηριοποιείται,
10. Να προσπαθεί να αποκτήσει νέες δεξιότητες, που πιθανότατα να φέρουν βελτίωση προς την απόδοση της εργασίας του,
11. Να παραμένει ψυχραιμος και να αντιμετωπίζει με ψυχραιμία τα εμπόδια και τις τυχόν αποτυχίες που ίσως αντιμετωπίσει η επιχείρηση κάποια στιγμή .

6.2.2 Πρόσληψη

Όλα τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται κάποια στιγμή στην σταδιοδρομία τους να προσλάβουν και να επιλέξουν εργαζόμενους. Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει την στρατολόγηση και την εύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων για την καλύτερη στελέχωση της επιχείρησης για την κάλυψη κενών θέσεων. Η πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το δυνατό μικρότερο κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι πρόσληψης, αλλά οι πιο συνηθισμένες είναι οι προσλήψεις εντός και εκτός επιχείρησης

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όταν ένα στέλεχος θέλει να επιλέξει άτομα μέσα από τον οργανισμό, αυτό γίνεται με τέσσερις τρόπους :

1. Ανακοίνωση θέσης εργασίας : πολλοί εργοδότες, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανακοινώνουν διαθέσιμες θέσεις. Αυτές οι ανακοινώσεις αναρτώνται συνήθως σε σημεία που συχνάζουν οι εργαζόμενοι (πίνακας ανακοινώσεων) ώστε να είναι σε κοινή θέα και να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι. Αυτό λοιπόν δίνει την δυνατότητα στον ήδη υπάρχοντα εργαζόμενο να υποβάλλει αίτηση για μια θέση, εφόσον διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα.
2. Αναζήτηση μέσω δεδομένων της εταιρείας: Όλες οι εταιρείες πλέον κρατούν μια βάση δεδομένων, μέσα στην οποία είναι καταχωρημένα όλα τα στοιχεία των υπαλλήλων της εταιρείας, όπως και τα προσόντα και ενδιαφέροντα αυτών. Η αναζήτηση λοιπόν με αυτόν τον τρόπο εξοικονομεί χρόνο για την εύρεση του κατάλληλου υπαλλήλου.
3. Προαγωγές και μεταθέσεις: Η κάλυψη μιας κενής θέσης μπορεί να γίνει από κάποια τυχόν προαγωγή ή μετάθεση προσωπικού, λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS (Human Resources Information System) στο οποίο είναι καταχωρημένοι όλοι οι υπάλληλοι.
4. Πρώην εργαζόμενοι: Μια επιχείρηση ενδεχομένως να επαναπροσλάβει κάποιον πρώην εργαζόμενο. Στις περισσότερες περιπτώσεις συμβαίνει να απολύθηκαν αυτά τα άτομα επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό. Ο εργοδότης είχε ήδη σχηματίσει μια εικόνα από αυτά τα άτομα, οπότε πρόκειται για έναν ασφαλή τρόπο πρόσληψης. Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων μπορούν να συμπεριληφθούν και άτομα που έχουν βγει στην σύνταξη ή ακόμα και εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους προσωπικούς λόγους.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι πιο γνωστές τεχνικές πρόσληψης εκτός της εταιρείας είναι:

1. Αγγελίες : Πρόκειται για την πιο γνωστή μέθοδο αναζήτησης προσωπικού, οι οποίες δημοσιεύονται στην εφημερίδα . Θα πρέπει όμως να δίδεται μεγάλη προσοχή καθώς θα πρέπει να περιγράφουν με ειλικρίνεια τις πραγματικές ανάγκες της εργασίας, δίνοντας την ευκαιρία εργασίας για όλους τους ανθρώπους.

2. Γραφεία εύρεσης εργασίας : Υπάρχουν δύο γραφεία εύρεσης εργασίας ,τα δημόσια (ΟΑΕΔ για την Ελλάδα) και ιδιωτικά, τα οποία αμείβονται για κάθε πρόσληψη. Τα ιδιωτικά γραφεία επειδή αμείβονται, προσφέρουν στους πελάτες τους προσωπικό το οποίο θα είναι εξειδικευμένο και θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες που έχουν ζητηθεί.
3. Συστάσεις από υπάρχοντες υπαλλήλους της εταιρείας : Το ήδη υπάρχον προσωπικό μπορεί να φανεί χρήσιμο όταν συστήνουν άτομα που γνωρίζουν από φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον , καθώς μπορεί να αποτελούν σημαντικές πηγές εξεύρεσης κατάλληλων ατόμων για μια θέση.
4. Ανώτατα και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Επαγγελματικές σχολές: στις οποίες πραγματοποιείται αυτή η διαδικασία μέσω των γραφείων διασύνδεσης των ιδρυμάτων,
5. Ημέρες καριέρας: οι οποίες διοργανώνονται από εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο της αγοράς εργασίας. Η «ημέρα καριέρας» είναι η μεγαλύτερη συνάντηση εργαζομένων και στελεχών με επιχειρήσεις και εκπαιδευτικούς φορείς.
6. Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, τα οποία βοηθούν σημαντικά στην εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού
7. Εταιρείες leasing (εργαζομένων): Επρόκειτο για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για κάποιο χρονικό διάστημα. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη για όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας των υπαλλήλων που ανήκουν σε αυτήν.

Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο κατάλληλος συνδυασμός από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού, βοηθάει την επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική, σε μέρες που το περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται.

Και εκτός από τις παραπάνω τεχνικές που αναφέραμε και είναι και οι πιο σημαντικές υπάρχουν και άλλες μέθοδοι. Μιας και η τεχνολογία συνεχώς και εξελίσσεται το ιντερνέτ μπορεί να βοηθήσει αρκετά στην εξεύρεση κατάλληλου ατόμου με την μέθοδο της «αγγελίας» , ή αιτήσεις σε γραφεία προσωρινής παροχής βοήθειας.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων	Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας
Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων	Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από

	εκείνους που δεν προήχθησαν
Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες	“Πολιτικές” διαμάχες για προώθηση
Κίνητρο για καλύτερη απόδοση	Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών
Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης	
Δημιουργείται σύστημα διαδοχής	
Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές	Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στην θέση ή στην επιχείρηση
Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση	Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους που δεν επιλέχθηκαν
Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων	Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή
Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία	

Σχήμα 6.1

Πηγή: Mathis R.C.& Jackson J.H, Human Resource Management, 1994

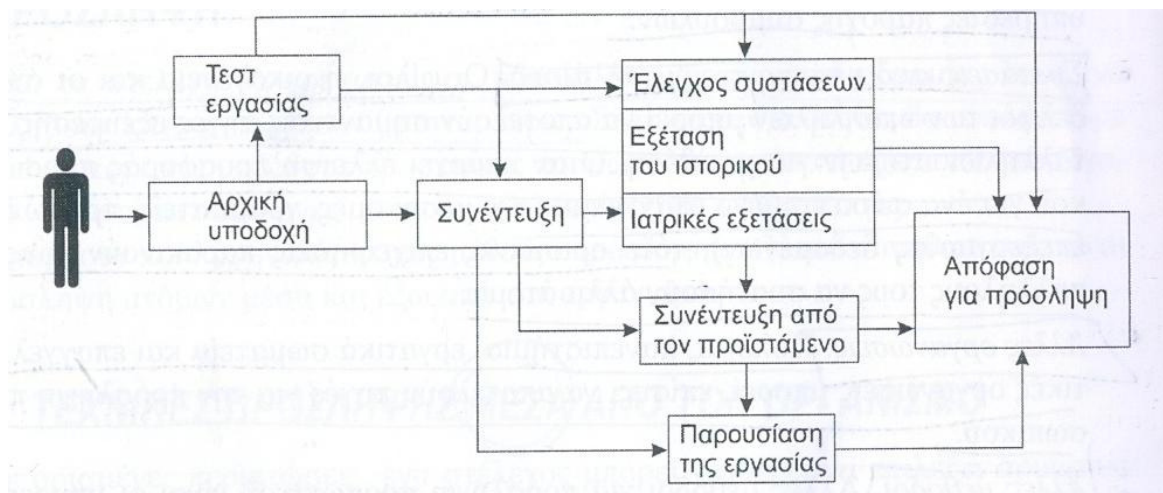
6.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιλογή είναι η διαδικασία της «εξέτασης» και συνέντευξης των υποψήφιων εργαζομένων για μια θέση εργασίας. Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης λοιπόν, και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή. Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να ορίσουμε την επιλογή ως την

διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση τον υποψήφιο ή τους υποψηφίους μέσα από έναν κατάλογο, βάσει αυτών που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη κενή θέση.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι επιλογής υπαλλήλων, ανάλογα με τον τύπο της εργασίας.

Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε τα απαραίτητα βήματα που ακολουθούνται στην διαδικασία της επιλογής.



Σχήμα 6.2 : Διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov

Όπως παρατηρούμε και στο σχήμα, το πρώτο βήμα είναι η υποδοχή του υποψηφίου, έπειτα όμως από αυτό το στάδιο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η εταιρεία να απαιτήσει να κάνει κάποιο είδος τεστ. Ενδεχομένως να χρειαστεί κάποιο τεστ σε προγράμματα Microsoft Word ή Excel ,τα οποία είναι και πιο διαδεδομένα. Για μια γραμματέα, αυτό το τεστ ίσως είναι αρκετό για την πρόσληψη της, ωστόσο υπάρχουν και εργασίες που μπορεί να περιλαμβάνουν και άλλα τεστ ή μερικά και από τα άλλα βήματα που είδαμε παραπάνω στο σχήμα.

Ο αποφασιστικός παράγοντας που καθορίζει λοιπόν την σειρά των παραπάνω βημάτων έχει να κάνει σχέση με το «Τι απαιτείται από την θέση της εργασίας;». Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη σχετικά με την επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου, μελλοντικά αυτά το κόστος μπορεί να εξοικονομηθεί ανταποδίδοντας στην επιχείρηση κέρδη μέσω της εργασίας του. Αντίθετα, στην περίπτωση μιας αποτυχημένης

επιλογής, το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό, λόγω του ότι η διαπίστωση της γίνεται έπειτα από ορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως μετά από πολλούς μήνες.

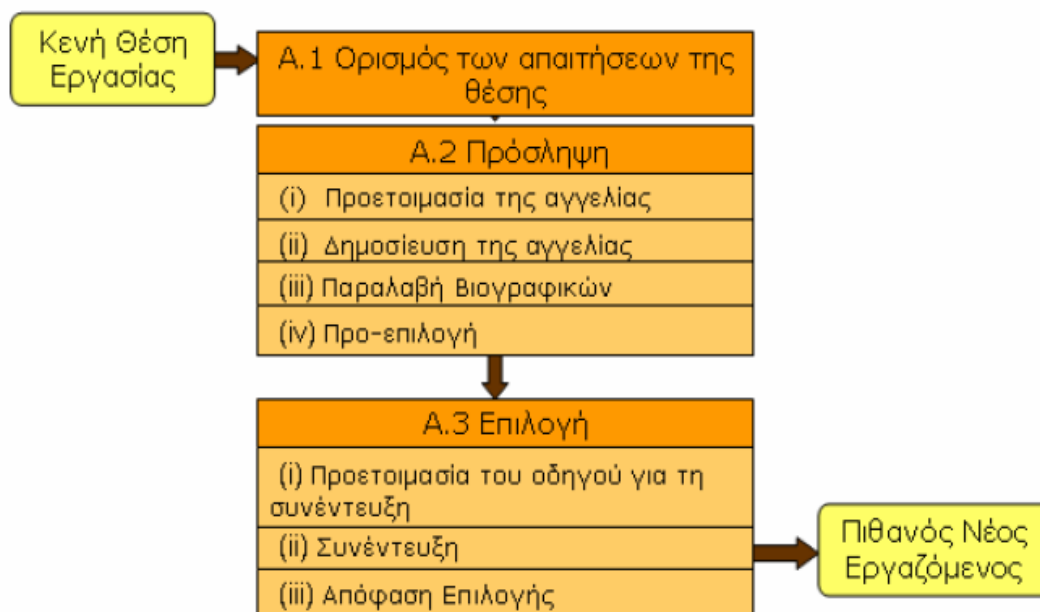
Είναι σημαντικό να αναφέρουμε επίσης πως, κατά την διαδικασία της επιλογής, τα στελέχη πρέπει να αποφεύγουν να κάνουν κάθε είδους διάκριση, γιατί διαφορετικά παραβιάζουν την νομοθεσία σύμφωνα με τις οδηγίες για Ίσες Οικονομικές Ευκαιρίες. Το φύλο, η θρησκεία, η φυλή, τα πολιτικά πιστεύω, η ηλικία, η καταγωγή ή οικογενειακή κατάσταση, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση λοιπόν να επηρεάζουν την επιλογή ενός εργαζόμενου, και η πρόσληψη να βασίζεται σε κριτήρια σχετικά με την εργασία και μόνο.

Τέλος, να σημειώσουμε πως την τελευταία πενταετία, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο ή έστω και η διάθεση των εργοδοτών να προσλάβουν απολυμένους υπαλλήλους. Έρευνες έδειξαν πως αυτό συνέβη, αφού 4 στους 10 εργοδότες που αναγκάστηκαν να απολύσουν εργατικό δυναμικό, το 32% είχε ως σκοπό να του επαναπροσλάβει (Κατσαλής Α. – Τσώκος Δ. “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”).

Οι πρώην απολυμένοι υπάλληλοι, πιθανότατα να έχουν απασχοληθεί και σε άλλες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου είδους, και επιστρέφοντας στην προηγούμενη εργασία τους φέρνουν τις τάσεις ανταγωνισμού αλλά και την γνώση της αγοράς. Επιπλέον, οι πρώην υπάλληλοι είναι ήδη γνώστες της κουλτούρας και των αναγκών που χρειάζεται μια επιχείρηση, των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά κυρίως των πελατών της. Επίσης ένας πρώην υπάλληλος προτιμάται περισσότερο, αφού δεν θα χρειάζεται συνεχώς να τον επιβλέπουμε.

Διαδικασία Επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων, ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν την συγκέντρωση και την αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν ξεχωριστά από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η όσο τον δυνατόν καταλληλότερη επιλογή. Τα πιο ευρέως γνωστά βήματα επιλογής προσωπικού, όταν δημιουργείται μια κενή θέση εργασίας είναι :



Σχήμα 6.3: Τα κυριότερα στάδια και βήματα της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής.

Πηγή : Inno Support Transfer

Πιο αναλυτικά:

1. Συνέντευξη

Μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης, τα στελέχη προσπαθούν να προσδιορίσουν τρία πράγματα :

1. Εάν ο υποψήφιος διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για την διαθέσιμη θέση,
2. Εάν ο υποψήφιος δείχνει διατεθειμένος να αναλάβει την εργασία και ότι δεν ψάχνει για κάτι ευκαιριακό / προσωρινό ,
3. Εάν ο υποψήφιος ταιριάζει με το κλίμα της εταιρείας.

Γενικά, οι συνεντεύξεις είναι μια καλή ευκαιρία, για να γνωριστούν αυτοπροσώπως ο υποψήφιος υπάλληλος και ο εργοδότης της εταιρείας. Ωστόσο, παρουσιάζουν κάποιες δυσκολίες, αφού και οι δύο πλευρές προσπαθούν να δείξουν όσο το δυνατόν τον καλύτερο τους εαυτό, με αποτέλεσμα να μην δείχνουν το πραγματικό τους πρόσωπο. Οι εργοδότες συμπεριφέρονται με τον καλύτερο τρόπο και οι υποψήφιοι συχνά τονίζουν προσόντα και θετικά στοιχεία της προσωπικότητάς του, που πολλές φορές δεν συμβαδίζουν με την πραγματικότητα.

Για την σωστή διεξαγωγή της συνέντευξης, το στέλεχος θα πρέπει :

1. Να έχει συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και ερωτήσεις που επρόκειτο να ρωτήσει τον υποψήφιο. Αυτές, θα πρέπει να είναι ίδιες για όλους του υποψηφίους έτσι ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματα,
2. Να έχει εξασκηθεί προηγουμένως έτσι ώστε να είναι καλός ομιλητής και να μπορεί να υπάρξει μια σωστή επικοινωνία μεταξύ τους,
3. Να προγραμματίσει σωστά τον χρόνο της συνέντευξης, καθώς διαρκεί από μισή ως μία ώρα. Ο χρόνος της συνέντευξης ποικίλει, καθώς το στέλεχος μπορεί να θέλει να ρωτήσει περισσότερες πληροφορίες,
4. Έπειτα από κάποιες τυπικές ερωτήσεις που πρέπει να κάνει στον υποψήφιο για να αισθανθεί άνετα, θα πρέπει να συνεχίσει με ερωτήσεις που σχετίζονται με την δουλειά.
5. Οι προσωπικές ερωτήσεις θεωρούνται παράνομες καθώς παραβιάζουν τις Έσες Οικονομικές Ευκαιρίες. Οι ερωτήσεις λοιπόν θα πρέπει να σχετίζονται με την εργασία και μόνον,
6. Πριν την συνέντευξη, το στέλεχος θα πρέπει να ανατρέξει το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου και να συγκρατήσει μερικές σημαντικές πληροφορίες.
7. Να διευκολύνει τον υποψήφιο να χαλαρώσει, ζητώντας του να καθίσει.
8. Να περιγράψει με ειλικρίνεια τα προσόντα που ζητάει για την συγκεκριμένη θέση εργασίας
9. Να αποφεύγει τις ερωτήσεις που μπορεί να απαντηθούν με ένα απλό «ναι» ή «όχι» , και να ζητείται από τον υποψήφιο να αιτιολογεί τις απαντήσεις του.
10. Να ζητούνται συστατικές επιστολές (εάν είναι διαθέσιμες).

Οι συνεντεύξεις λοιπόν απαιτούν καλή προετοιμασία, και τα άτομα που την διεξάγουν θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα ούτως ώστε να έχουν καλή επικοινωνία με τον υποψήφιο.

Καθώς λοιπόν η συνέντευξη είναι το βασικό εργαλείο επιλογής που χρησιμοποιείται από εταιρείες για να προσδιορίσει την καταλληλότητα του υποψηφίου σχετικά με την θέση εργασίας, έχουμε τρεις τύπους συνεντεύξεων, που τις εφαρμόζουμε ανάλογα την περίπτωση.

- **Δομημένη συνέντευξη**

Ονομάζεται δομημένη, επειδή χρησιμοποιούνται τυποποιημένες ερωτήσεις. Αυτό το είδος συνέντευξης εξασφαλίζει την ομοιομορφία των συνεντεύξεων καθώς και την δυνατότητα να μπορέσει το στέλεχος να συγκρίνει τα αποτελέσματα των υποψηφίων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι παράνομες ερωτήσεις που αφορούν φυλή, θρησκεία , οικογενειακή κατάσταση κ.α., και επιτυγχάνεται η σαφήνεια των συνεντεύξεων.

- **Αδόμητη συνέντευξη**
Σε αντίθεση με την δομημένη συνέντευξη, η αδόμητη είναι πιο ελεύθερης μορφής με γενικές και ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με την εργασία. Δεν είναι ασυνήθιστο ο εργοδότης να κάνει την ερώτηση «Περιγράψτε μου τον εαυτό σας». Κάθε αδόμητη συνέντευξη θεωρείται μοναδική, αφού είναι αρκετά δύσκολο ως ακατόρθωτο δυο υποψήφιοι να δώσουν ίδιες απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις. Επίσης, είναι συνηθισμένο πολλά στελέχη να κάνουν συνδυασμό δομημένης και αδόμητης συνέντευξης, ώστε να μπορούν να συγκρίνουν καλύτερα τους υποψήφιους.
- **Πιεστική συνέντευξη**
Κατά την διαδικασία αυτής της πιεστικής συνέντευξης, ο υποψήφιος υφίσταται μεγάλη πίεση. Αυτό επιτυγχάνεται με κατάλληλο σκηνικό, είτε με έντονο είτε με ανεπαρκή φωτισμό, με δύο ή περισσότερα άτομα όπου εμποδίζουν τον υποψήφιο να χαλαρώσει, αφού βρίσκονται μακριά ο ένας από τον άλλον και με προκλητικές ερωτήσεις που κάνουν προσπαθούν να μην αφήσουν περιθώρια στον υποψήφιο και να φανερώσει τον πραγματικό του εαυτό. Επίσης, μια τέτοια συνέντευξη δίνει την δυνατότητα στα στελέχη να ελέγξουν πως αντιδρούν οι υποψήφιοι σε συνθήκες πίεσης.

Ο τελευταίος τύπος συνέντευξης, δεν είναι και τόσο πολύ διαδεδομένος στην Ελλάδα.

Τα αρνητικά που φέρει αυτού του είδους συνέντευξη είναι πως οι υποψήφιοι μπορεί να αποθαρρυνθούν και να μην δεχτούν να συνεχίσουν ή και αν ακόμα το άτομο δεχτεί την θέση εργασίας, να τρέφει αρνητικά συναισθήματα για τα άτομα που του πήραν συνέντευξη, εάν είναι στελέχη της εταιρείας.

Για αυτό τον λόγο λοιπόν, τα στελέχη θα πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί σχετικά με ποιόν τύπο συνέντευξης θα πρέπει να διαλέξουν.

2. Αίτηση απασχόλησης

Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη, τους ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης, αίτηση απασχόλησης. Το συγκεκριμένο έντυπο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις για την θέση εργασία που επρόκειτο να προσληφθούν. Η συγκεκριμένη αίτηση, σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα που έχει ήδη η εταιρεία στα χέρια της, αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση όλων των υποψηφίων, αφού όλοι τους απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις.

<u>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ</u>						
<u>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</u>						
<u>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</u>						
<u>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:</u>						
<u>ΤΗΛΕΦΩΝΟ:</u>						
<u>ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ:</u>						
<u>ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ:</u>						
<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</u>						
<u>ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</u>	<u>ΟΝΟΜΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</u>	<u>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ</u>	<u>ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ</u>			
<u>ΓΥΜΝΑΣΙΟ</u>						
<u>ΛΥΚΕΙΟ</u>						
<u>ΙΕΚ</u>						
<u>ΤΕΙ</u>						
<u>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ</u>						
<u>ΕΜΠΕΙΡΙΑ</u>						
<u>ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	<u>ΑΡΧΗ</u>	<u>ΤΕΛΟΣ</u>	<u>ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ</u>	<u>ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ</u>	<u>ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ</u>	<u>ΛΟΓΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</u>

Σχήμα 6.4: Παράδειγμα πληροφοριακού εντύπου
 Πηγή: Κ. Τζωρτζάκης- Α.Μ Τζωρτζάκη

3. Δοκιμασίες (tests)

Οι δοκιμασίες ή καλύτερα τα tests θα λέγαμε, έχουν ως σκοπό να διερευνήσουν τις πραγματικές ικανότητες που το άτομο έχει ισχυριστεί ότι έχει στο βιογραφικό που έχει αποστείλει, και οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με κάποια άλλη μέθοδο.

Τα test, μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ως εξής:

- Test επιδόσεως: είναι η πιο απλή και πιο άμεση δοκιμασία, που μπορεί να διεξαχθεί έτσι ώστε να εξετάσουμε τις ικανότητες του υποψηφίου. Σε αυτά τα test ο υποψήφιος έρχεται «αντιμέτωπος» με προβλήματα που ήδη έχει διδαχθεί και ξέρει πώς να τα αντιμετωπίσει.
- Test νοημοσύνης: είναι ειδικά σχεδιασμένα test, γνωστά και ως IQ tests, τα οποία μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όσο αφορά την μνήμη του, τον χρόνο που χρειάζεται ώστε να ανταποκριθεί ή να σκεφθεί κάτι, την ικανότητα να ξεχωρίζει πράγματα, όπως επίσης και το πόσο δημιουργικός μπορεί να γίνει.
- Test προσωπικότητας: τα οποία μέσα από ένα σύνολο αρκετών και πολύπλοκων ερωτήσεων, αναλύουν την προσωπικότητα του υποψηφίου και βγάζουν συμπεράσματα. Τα συγκεκριμένα test, είναι κατάλληλα ώστε να προβλέψουν την μελλοντική συμπεριφορά του ατόμου που εξετάζουμε, βάσει των ενδείξεων που δόθηκαν.
- Αυτό-περιγραφή: στην συγκεκριμένη διαδικασία ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει διάφορα ερωτήματα, όσο αφορά τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του στον τομέα της εργασίας πάντα. Με αυτόν λοιπόν τον τρόπο ο υποψήφιος πρέπει να κάνει μια σύντομη περιγραφή του εαυτού του.

4. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Όσοι υποψήφιοι κριθούν κατάλληλοι για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, θα πρέπει να είναι σε θέση να επιβεβαιώσουν τα όσα αναγράφει το βιογραφικό τους σημείωμα, παραδείγματος το πτυχίο της σχολής τους, πιστοποιητικό κάποιας ξένης γλώσσας, πιστοποιητικό ότι παρευρέθησαν σε ημερίδες, συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες ή καθηγητές της σχολής τους. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του σημείωμα ,έχει κάθε ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει η επιχείρηση να τα επιβεβαιώσει.

5.Ιατρικές εξετάσεις

Σε ορισμένες θέσεις εργασίας, ο υποψήφιος καλείται να προβεί σε ιατρικές εξετάσεις, οι οποίες θα επιβεβαιώσουν ότι δεν πάσχει από κάποιο πρόβλημα υγείας και ότι δεν είναι φορέας κάποιας μεταδοτικής νόσου. Η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει από τον υποψήφιο να προσκομίσει σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή μπορεί και η ίδια να πληρώσει για να γίνουν συγκεκριμένες εξετάσεις σε δικό της διαγνωστικό κέντρο. Οι εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν από την πρόσληψη του υποψηφίου, και ο κύριος λόγος που

συμβαίνει αυτό είναι για να μην κατηγορηθεί μελλοντικά η επιχείρηση ότι χρησιμοποίησε ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους υποψήφιους.

Μέθοδος επιλογής	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Συνέντευξη	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μειωμένη πιθανότητα για δημιουργία διακρίσεων μεταξύ των υποψηφίων. 2. Υψηλό ποσοστό εγκυρότητας και αξιοπιστίας. 3. Είναι αποδεκτή από τους περισσότερους υποψηφίους, ως μέσο επιλογής αυτών. 4. Γρήγορη διαδικασία. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πιθανότητα να περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με προσωπικά δεδομένα. 2. Αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψήφιους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. 3. Πιθανότητα ο υποψήφιος να παρουσιάσει ψευδή στοιχεία ώστε να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια καλή εικόνα του εαυτού του. 4. Χαμηλό κόστος διεξαγωγής.
Αίτηση απασχόλησης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δομημένη μορφή η οποία βοηθάει στην σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων. 2. Μειωμένη πιθανότητα αισθήματος διάκρισης μεταξύ των υποψηφίων. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Θεωρείται μικρή ευκαιρία για τον υποψήφιο, ώστε να μπορέσει να καταγράψει όλες τις ικανότητές του. 2. Πιθανότητα ο υποψήφιος να παρουσιάσει ψευδή στοιχεία, ώστε να εντυπωσιάσει τον εργοδότη του.
Δοκιμασίες – tests	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αρκετά καλά δομημένες 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αυτή η διαδικασία έχει αποδειχθεί

	<p>δοκιμασίες, ώστε να αξιολογηθούν οι ικανότητες και οι γνώσεις που έχει ο υποψήφιος.</p> <p>2. Υψηλό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.</p> <p>3. Ο τύπος των δοκιμασιών είναι ίδιος για όλους τους υποψηφίους, οπότε δεν υπάρχει η πιθανότητα διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων.</p>	<p>πως είναι χρονοβόρα και μπορεί να έχει κάποιο κόστος στην επιχείρηση.</p> <p>2. Οι βαθμολογίες των test, θα πρέπει να διαβάζονται και να ερμηνεύονται κατάλληλα από ειδικούς.</p> <p>3. Η δομή των test, ίσως φανεί περίπλοκη σε μερικούς υποψηφίους.</p> <p>4. Αυξημένη πιθανότητα να δημιουργηθούν διακρίσεις μεταξύ των υποψηφίων, σε σχέση με άλλες μεθόδους (όσο αφορά τα test νοημοσύνης)</p>
Επιβεβαίωση πληροφοριών	<p>1. Μειωμένη πιθανότητα παρουσίασης ψευδών στοιχείων και πιστοποιητικών.</p> <p>2. Υψηλό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας.</p>	<p>1. Αυτή η διαδικασία με την επιβεβαίωση στοιχείων έχει αποδειχθεί χρονοβόρα και πιθανότατα φέρει πίσω κάποιες εργασίες της επιχείρησης.</p> <p>2. Η επιβεβαίωση μέσω τηλεφώνου ή οποιουδήποτε άλλου απρόσωπου μέσου, μπορεί να μην είναι και ο πιο αξιόπιστος τρόπος εξακρίβωσης.</p>
Ιατρικές εξετάσεις	<p>1. Η επιχείρηση βεβαιώνεται πως το προσωπικό που</p>	<p>1. Αυτή η διαδικασία, εάν πραγματοποιηθεί</p>

	<p>διαθέτει δεν φέρει κάποιο πρόβλημα υγείας.</p> <p>2. Η διαδικασία πραγματοποιείται πριν από την πρόσληψη και έτσι μειώνεται το ποσοστό διακρίσεως.</p>	<p>από την ίδια την επιχείρηση θα φέρει κάποια κόστη σε εξεταστικά κέντρα.</p> <p>2. Ίσως δημιουργηθούν διακρίσεις μεταξύ των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για την διαθέσιμη κενή θέση εργασίας, αλλά φέρουν κάποιο πρόβλημα υγείας (δεν ισχύει η ισότητα)</p>
--	---	--

Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση βασικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των προαναφερθέντων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Σε συνδυασμό με των όλων των παραπάνω διαδικασιών, τα υψηλόβαθμα στελέχη θα είναι σε θέση να λάβουν την τελική απόφαση επιλογής. Τα δεδομένα που έχουν βγει ως αποτέλεσμα, για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά , σε συνδυασμό με την συνολική εντύπωση που έχει δώσει ο υποψήφιος στο στέλεχος δημιουργούν την προσωπική εκτίμηση για την τελική απόφαση, η οποία είναι και αντικειμενική. Υπάρχει βέβαια και ο άλλος τρόπος που είναι πιο αντικειμενικός, όπου βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτή την κατηγορία, τα δεδομένα μπορεί να είναι από τους βαθμούς των test και έτσι δεν υπάρχουν περιθώρια αμφισβήτησης.

Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει το στέλεχος τον υποψήφιο, είναι καθαρά προσωπικός.

6.4 Συστήματα αμοιβών / Αποζημίωση των εργαζομένων

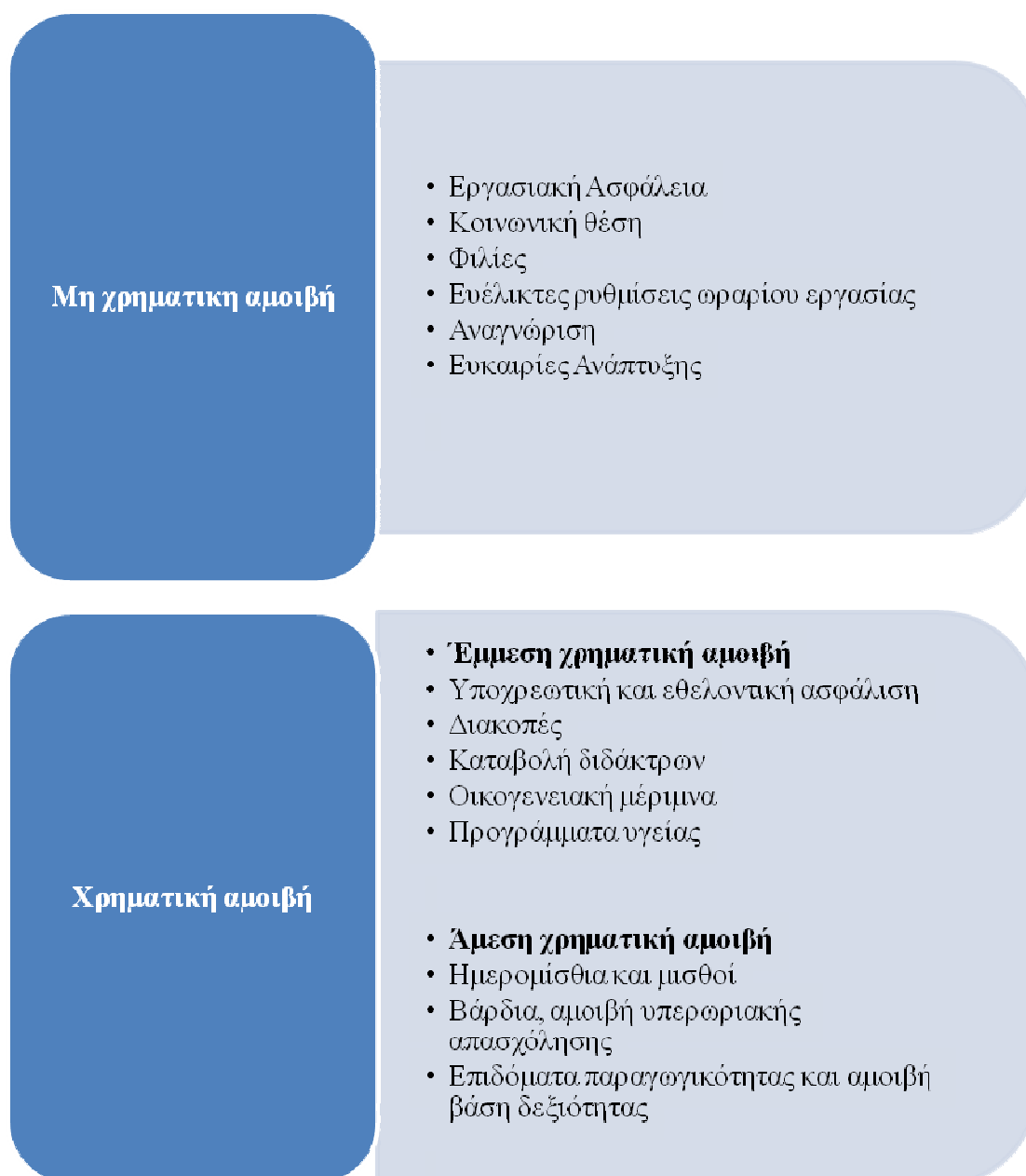
Η αμοιβή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί ουσιαστικό και κύριο παράγοντα για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και συμπεριφοράς τους μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Ως αμοιβή λοιπόν ορίζουμε την κάθε είδους πληρωμή που καταβάλλει η επιχείρηση προς τον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα την δουλειά του.

Η αντικειμενική και δίκαιη πολιτική αμοιβών είναι μια σημαντική πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους και συνήθως συμβάλλει στην δημιουργία του αισθήματος αφοσίωσης προς την επιχείρηση που δουλεύουν.

Γενικά, τις χωρίζουμε σε δύο κατηγορίες σε δύο κατηγορίες :

1. χρηματικές : οι οποίες έχουν σχέση με μισθούς και ημερομίσθια,
2. μη χρηματικές : οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις υπόλοιπες παροχές.



Σχήμα 6.5: Στοιχεία συστήματος συνολικής αμοιβής

Πηγή: Κ. Τζωρτζάκης- Α.Μ Τζωρτζάκη

Χρηματική αμοιβή:

Η χρηματική αμοιβή συνήθως περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω:

- Μισθός – περιλαμβάνει τα χρήματα που παίρνει ένα άτομο για μια χρονική περίοδο που θα εργαστεί. Προκύπτει από την φύση της εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς της κάθε χώρας. Κατά κανόνα, όσοι παίρνουν μισθό δεν αμείβονται για υπερωρίες και έχουν τον ίδιο μισθό σε κάθε περίοδο εργασίας.
- Ωρομίσθια – περιλαμβάνει το χρηματικό ποσό που λαμβάνει ένα άτομο, όταν εργάζεται τις βασικές ώρες εργασίας μέσα στην βδομάδα. Οι βασικές ώρες εργασίας είναι συνήθως 30, 37,5 ή 40 ώρες, όταν τις υπερβαίνουν οι εργαζόμενοι πληρώνονται για υπερωρίες, σύμφωνα πάντα με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Να συμπληρώσουμε, πως το ωρομίσθιο πληρώνεται στον εργαζόμενο για κάθε πραγματική ώρα εργασίας του, ανεξάρτητα με την παραγωγικότητά του στην διάρκεια αυτής της ώρας.
- Αμοιβή με το κομμάτι – περιλαμβάνει μια αμοιβή η οποία εξαρτάται με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων. Επρόκειτο για ένα από τα πιο παλιά συστήματα κινήτρων, το οποίο χρησιμοποιείται ακόμα σε μερικές επιχειρήσεις και ως ιδεολογία έχει ότι Επομένως όσα περισσότερα κομμάτια παράγει ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερο μισθό θα λαμβάνει, καθώς οι χρηματικές αμοιβές τους είναι εξαρτημένες με την παραγωγή.
- Επιμίσθιο (Bonus) – περιλαμβάνει την αμοιβή που δίνεται βάσει της απόδοσης της επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Αυτή η αμοιβή είναι πρόσθετη και δίνεται μόνο εφάπαξ, και μερικές φορές μπορεί να βασίζεται στην προσωπική απόδοση του εργαζόμενου για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Διανομή κερδών – περιλαμβάνει τα κέρδη τα οποία μοιράζει η επιχείρηση στους εργαζομένους της. Η συγκεκριμένη αμοιβή διανέμεται έπειτα από την επίτευξη κάποιου στόχου που έφερε αρκετά κέρδη στην επιχείρηση. Εφόσον λοιπόν επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό μπαίνει στο κοινό ταμείο έτσι ώστε να μοιραστεί σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζομένους.

Μη χρηματική αμοιβή:

Αν και στο παρελθόν η μη χρηματική αμοιβή δεν θεωρούνταν ότι είναι σημαντική, σήμερα ιδιαίτερα για την ασφάλιση της υγείας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρεση δουλειάς και διατήρησή της.

Οι εργοδότες, θα πρέπει να εξηγούν από την αρχή της δουλειάς, ακόμα και από το στάδιο της συνέντευξης, την αξία των μη χρηματικών αμοιβών που θα παρέχουν.

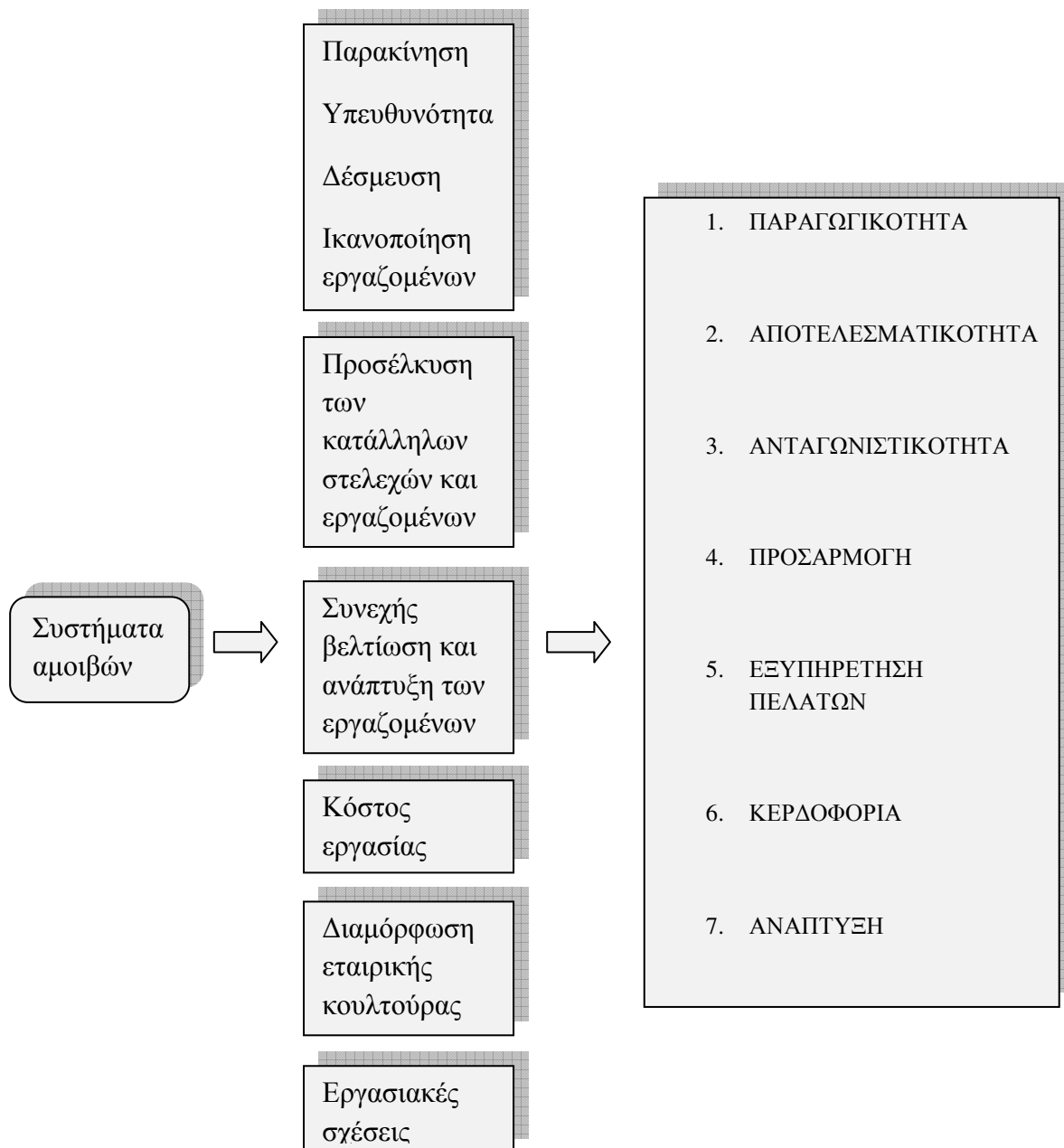
Οι μη χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν :

1. Ασφάλεια υγείας (νοσοκομειακή, φαρμακευτική κ.α.),
2. Πληρωμένες άδειες, σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος είναι άρρωστος, για διακοπές, άδεια γάμου, άδεια ημερών πένθους ή και απουσίας για προσωπικούς λόγους από τον χώρο της εργασίας,
3. Προγράμματα επικουρικής εκπαίδευσης.
4. Προγράμματα παροχής νομικής βοήθειας,
5. Ειδικές αμοιβές και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων,
6. Εισφορές σε ταμεία κοινωνικές ασφάλισης, ανεργίας και ενδεχομένως και αναπηρίας,
7. Εισφορές για συμπληρωματική σύνταξη,
8. Οικονομικές εξυπηρετήσεις, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος χρειαστεί να πάρει δάνειο με χαμηλό επιτόκιο,
9. Δωρεάν διάθεση ή έκπτωση σε προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση,
10. Έξοδα κίνησης δηλαδή την παροχή αυτοκινήτου ή κάλυψη του κόστους καυσίμων, και παράσταση δηλαδή σε επαγγελματικά γεύματα,
11. Ψυχαγωγία, προσφορά εισιτηρίων θεάτρου-σινεμά
12. Γεύμα έναντι μειωμένου κόστους σε εστιατόριο που βρίσκεται μέσα στον χώρο της εργασίας

Πριν επιλέξει τι είδους μη χρηματικές αμοιβές θα προσφέρει η επιχείρηση, θα πρέπει να ερευνήσει ποιες από τις παραπάνω είναι όντως επιθυμητές και είναι χρήσιμες από τους υπαλλήλους, καθώς κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές επιθυμίες και προτεραιότητες στην ζωή του.

Μια εταιρεία που αποφέρει κέρδη μπορεί να προσφέρει καλύτερες αμοιβές σε σχέση με μια μη κερδοφόρα εταιρεία. Δηλαδή, μια επιτυχημένη επιχείρηση έχει την δυνατότητα να πληρώνει τους εργαζόμενους της, ενώ οι υπάλληλοι μιας μη κερδοφόρας εταιρείας δεν θα είναι σε θέση να ζητήσουν αμοιβή ακόμα και είχαν εκτελέσει όλες τις εργασίες με επιτυχία.

Η παραγωγικότητα λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης, εφόσον έχει την ικανότητα να υποκινήσει τους υπαλλήλους. Στην περίπτωση που τα στελέχη μπορέσουν να συνδυάσουν τις αμοιβές με την παραγωγικότητα, τότε μόνο οι εργαζόμενοι θα καταλάβουν ότι εάν αυξήσουν την παραγωγικότητα θα αυξήσουν και την αμοιβή τους.



Σχήμα 6.6: Στόχοι και χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών

Πηγή: Σάκκα Βασιλική – Χαΐδου Ιωάννα

6.5 Αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού

Κάποια στιγμή της ζωής μας, αποχωρούμε από την θέση που εργαζόμαστε. Άλλες φορές οι αποχωρήσεις είναι εκούσιες και άλλες φορές ακούσιες. Η κατανόηση λοιπών των διαφόρων τύπων αποχωρήσεων, θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τα είδη τους.

1. Παραίτηση: είναι ο απλούστερος τρόπος αποχώρησης από μια εταιρεία, όπου ο υπάλληλος κοινοποιεί εγγράφως στον προϊστάμενό του ότι σκοπεύει να

αποχωρήσει. Ένας εμπειρικός κανόνας για το χρονικό διάστημα κοινοποίησης λέει πως το χρονικό διάστημα κοινοποίησης θα πρέπει να είναι ίσο με το διάστημα των διακοπών που δικαιούται, δηλαδή εάν ένας υπάλληλος δικαιούται δύο εβδομάδες τον χρόνο διακοπές, η κοινοποίηση αποχώρηση θα πρέπει να είναι δύο εβδομάδες ή και περισσότερο, ενωρίτερα. Οι αποχωρήσεις ,ενδεχομένως να οφείλονται σε διάφορες αιτίες του υπαλλήλου, ανάλογα με τα σχέδια του. Αυτές οι αποχωρήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι εκούσιες, δηλαδή γίνονται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

2. Συνταξιοδότηση: ένα υπάλληλος αποχωρεί από την επιχείρηση λόγω της ηλικίας του. Οι αποχωρήσεις αυτού του είδους, μπορούν συνήθως να προβλεφθούν γιατί η ηλικία ενός ατόμου είναι γνωστή. Η συνταξιοδότηση μπορεί να είναι εκούσια, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος επιλέγει να αποχωρήσει σύμφωνα με ενός ειδικού προγράμματος συνταξιοδότησης της εταιρείας (εάν υπάρχει) ,είτε ακούσια όταν δηλαδή το άτομο φτάνει κοντά σε ένα όριο ηλικία που ορίζεται από την εταιρεία ή τους Νόμους.
3. Απόλυση: ονομάζεται η καταγγελία σύμβασης, δηλαδή η αιτιολογημένη αποχώρηση ενός εργαζόμενου από τον χώρο εργασίας. Είναι πάντα ακούσια, και αποτελεί την σοβαρότερη ποινή που θα μπορούσε να επιβληθεί σε έναν εργαζόμενο έπειτα από συνεχόμενες παρατηρήσεις. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραβίασης κάποιων εργασιακών κανόνων μέσα στον χώρο της εργασίας ή της υπερβολικά κακής απόδοσής του και μη συμμόρφωσής του. Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει πως ένα μικρό ποσοστό εργαζόμενων σχετίζονταν με την χαμηλή απόδοση των εργαζόμενων ,καθώς είναι κάτι το οποίο μπορεί να διορθωθεί ή να είναι περιστασιακά, αλλά βασίζονται κυρίως σε προσωπικές διαφορές που ενδεχομένως δημιουργήθηκαν μεταξύ υπαλλήλου και προϊστάμενου. Τέλος, η απόλυση απαιτεί συγκεκριμένη τεκμηρίωση του λόγου αποχώρησης του υπαλλήλου, έτσι ώστε να αποφεύγονται μελλοντικές αγωγές για καταχρηστική απόλυση.
4. Μείωση προσωπικού: δεδομένου ότι διανύουμε περίοδο κρίσης, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους κατά διαστήματα ή και μόνιμα. Μπορεί να είναι εκούσια, μέσω ειδικών προγραμμάτων όπως ειδικά κίνητρα εθελούσιας εξόδου, η συνέχιση των παροχών για μια ορισμένη περίοδο και η παροχή εύρεσης άλλης δουλείας, έτσι ώστε να ενθαρρυνθούν οι υπάλληλοι να αποχωρήσουν. Μπορεί όμως οι αποχωρήσεις να είναι και ακούσιες ,δηλαδή αναγκαστικές, όπου μειώνεται η διαθεσιμότητα του προσωπικού ή γίνονται μαζικές απολύσεις (που πλέον επιτρέπεται και στην Ελλάδα). Σε περίπτωση απόλυσης, οι εργαζόμενοι δικαιούνται, αποζημίωση και επίδομα ανεργίας.

Ο υπάλληλος που απολύεται για ποινική παράβαση, δεν έχει (συνήθως) δικαίωμα για αποζημίωση ή επιδόματα. Σε διαφορετική περίπτωση, ο εργοδότης οφείλει αποζημίωση με ελάχιστο ύψος της οποίας ορίζει η νομοθεσία, παραδείγματος χάρη ο Νόμος Ν.2112/1920.

6.6 Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης, είναι πλέον σημαντική και συνεχής διαδικασία, η οποία συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η επιβίωση, πλέον, ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να ενημερώνεται γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, ώστε το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευόμενο και να ικανοποιεί όσο το δυνατόν με καλύτερο τρόπο τους στόχους που αρχικά είχε θέσει η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι η κυρίαρχη δύναμη του, και είναι αυτό που το διαφοροποιεί σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του είδους της. Η επιτυχία λοιπόν εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους υπαλλήλους του, για αυτό η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του προσωπικού θεωρούνται από τις πιο σίγουρες από όλες τις επενδύσεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εφοδιάζονται συνεχώς με απαραίτητα προσόντα έτσι ώστε να μπορούν και αυτοί να ανταπεξέρχονται απέναντι στις απαιτήσεις των συνεχών εξελίξεων.

Και οι τρεις δραστηριότητες, εκπαίδευση- ανάπτυξη –επιμόρφωση, αποτελούν τμήμα της έννοιας της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων (Human Resources Development) η οποία είναι μια σειρά από οργανωμένες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο, και έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να επιφέρουν κάποιας μορφής αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων.

Θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τον ορισμό αυτών των τριών όρων, για να γίνουν σαφές οι διαφορές μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων.

- Εκπαίδευση: επικεντρώνεται κυρίως στην τρέχουσα θέση εργασίας ενός ατόμου και η αξιολόγησή της γίνεται βάσει την εργασία του.
- Επιμόρφωση: δίνει έμφαση σε μια μελλοντική θέση εργασίας για την οποία μπορεί να προετοιμάζεται ένα άτομο και η αξιολόγησή της θα γίνει μελλοντικά, όταν δηλαδή το άτομο μπει στην θέση εργασίας.
- Ανάπτυξη: επικεντρώνεται σε μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και η αξιολόγησή της είναι σχεδόν αδύνατη, καθώς πρόκειται για κάτι που έχει να κάνει με το μέλλον καθαρά.

Έχοντας λοιπόν στον νου αυτές τις έννοιες, θα αναφέρουμε τις μεθόδους ανάπτυξης «εντός» και «εκτός» εργασία με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί η εξέλιξη των υπαλλήλων

Μέθοδοι εξέλιξης εντός εργασία

Μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους, οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να καταρτιστούν και να αποκτήσουν εμπειρία και φυσικά νέες ικανότητες.

- Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων: αυτή η μέθοδος μπορεί να είναι είτε επίσημη είτε ανεπίσημη. Για παράδειγμα, ως επίσημη μπορεί να θεωρηθεί μια ημερίδα χρηματοδοτούμενη από τον εργοδότη, και ως ανεπίσημη όταν ένα στέλεχος της εταιρείας διαθέτει κάποια ώρα από τον χρόνο του για κάποιον νέο υπάλληλο. Αν δεν υπάρχει προσανατολισμός, ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να αναπτύξει ένα δικό του πρόγραμμα, το οποίο θα είναι σίγουρα περισσότερα χρονοβόρο και λιγότερο αποτελεσματικό, σε σχέση με το επίσημο πρόγραμμα πάντα.
- Κατάρτιση μαθητευόμενων: γίνεται μέσω προγραμμάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρύτατα στις μέρες μας και δίνουν την ευκαιρία σε ένα άτομο να εργαστεί με χαμηλό μισθό αλλά να μαθαίνει μια εργασία υπό την επίβλεψη κάποιου εργαζόμενου που φέρει μεγάλη πείρα στο αντικείμενο.
- Εσωτερική εξειδίκευση υπαλλήλων, υποτροφίες: δίνονται ευκαιρίες για εργασία με αμοιβή σε έναν ελεγχόμενο εκπαιδευτικό τομέα. Για την συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα είναι απαραίτητη η ολοκλήρωση κάποιας ανωτάτης ή τεχνικής σχολής.
- Εναλλαγή εργασιών: γίνεται εναλλαγή του προσωπικού, με τα ήδη υπάρχοντα άτομα της εταιρείας, ανά 2-3 χρόνια, με σκοπό να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της εταιρείας. Και να διευρύνουν και τις γνώσεις τους.
- Υπόδηση ρόλου: στην οποία καλούνται οι συμμετέχοντες να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους σε ένα υποτιθέμενο περιστατικό, το οποίο αναφέρεται σε ένα πρόβλημα της επιχείρησης. Ο στόχος αυτής της μεθόδου, είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν πράγματα, να αντιληφθούν τις ευθύνες που έχει μια θέση εργασίας και να σκεφτούν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ανταποκριθούν. Αυτό το μικρό σκετς, συνήθως αφορά μια συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων.
- Καθοδήγηση: ο manager δίνει συμβουλές/ οδηγίες στην ομάδα του, αλλά και θα πρέπει να είναι ανοιχτός να δέχεται και αυτός παρατηρήσεις. Η καθοδήγηση ενδεχομένως να είναι τυπική, για παράδειγμα να αξιολογήσει κάποιο project που έχει αναθέσει είτε άτυπη, για παράδειγμα να συζητήσουν κατά την διάρκεια ενός γεύματος εργασίας για κάποιες νέες ιδέες μαζί με τους υφισταμένους τους.
- Συναντήσεις προσωπικού ενός τμήματος: διεξάγονται συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού, με σκοπό την εξέλιξη τους. Ένα στέλεχος μπορεί να ορίζει συναντήσεις κάθε μια ή δύο βδομάδες, ανάλογα, στις οποίες θα δίνεται η ευκαιρία στα μέλη του προσωπικού να παρουσιάζουν εκθέσεις σχετικές με τις δραστηριότητές τους. Αυτές οι συναντήσεις, με την προϋπόθεση ότι διεξάγονται

σωστά, συμβάλλουν στο να διατηρούν το προσωπικό ενημερωμένο και να τους κρατούν σε μια εγρήγορση, καθώς εξαρτάται από αυτούς η αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, κατά την διάρκεια της συνάντησης, θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές, όπως εργασίες προσομοίωσης, παρουσιάσεις με χρήση πολυμέσων, περιπτωσιολογικές μελέτες και διαλέξεις.

- Χρηματοδοτούμενα σεμινάρια από την εταιρεία: από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς. Σκοπός αυτών των σεμιναρίων είναι τα στελέχη να έρθουν σε επαφή με πιο έμπειρα άτομα και να ανταλλάξουν εμπειρίες και γνώσεις. Η εφαρμογή αυτής μεθόδου, αναμένεται να αυξήσει την παραγωγικότητα, να δώσει καινούργιες ιδέες και να δώσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλάβουν πιο σοβαρά καθήκοντα.

Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας

Εκτός από το περιβάλλον της εργασία τους, οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδευτούν και από εκτός από αυτή. Μερικά προγράμματα είναι:

- Εξωτερικά σεμινάρια: έχει σχέση με την παρακολούθηση σεμιναρίων, που σκοπό έχουν την μάθηση ή και την επικοινωνία με άλλα άτομα που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Επίσης αυτό το πρόγραμμα μπορεί να αποτελεί ανταμοιβή προς το πρόσωπο ενός υπάλληλου ή μιας ομάδας, για την καλή απόδοση που προσέφεραν.
- Επιδοτούμενα προγράμματα: προσφέρεται εκπαιδευτική βοήθεια με μαθήματα, όπου ο υπάλληλος παρακολουθώντας θα βελτιώσει την απόδοση της εργασίας του.
- Εκπαίδευση εξ αποστάσεως (e-learning): γίνεται η εκπαίδευση μέσω του ιντερνέτ. Η εκπαίδευση μέσω αυτής της μεθόδου διακρίνεται από το εξής βασικό χαρακτηριστικό ,γίνεται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών εστιάζοντας την προσοχή σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση. Η ηλεκτρονική μάθηση, δίνει επίσης την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή και ακόμα να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Αν θα μπορούσαμε να αριθμήσουμε τα οφέλη των προαναφερθέντων μεθόδων είναι :

- ελαχιστοποίηση μελλοντικού κόστους μέσα στην επιχείρηση,
- δημιουργία καθημερινής και επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου,

- ανύψωση του ηθικού των εργαζόμενων,
- μείωση των συνεχών ελέγχων και επιβλέψεων των εργαζομένων,
- αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση,
- βοηθάει στην χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για τις εργασίες μέσα στην επιχείρηση,
- άμεση και ορθή πληροφόρηση,
- διόρθωση λαθών και βελτίωση γνώσεων του αντικειμένου του,
- άμεση εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν
- προετοιμάζει τους εργαζόμενους για κάποια αντικατάσταση θέσης ή για προαγωγή

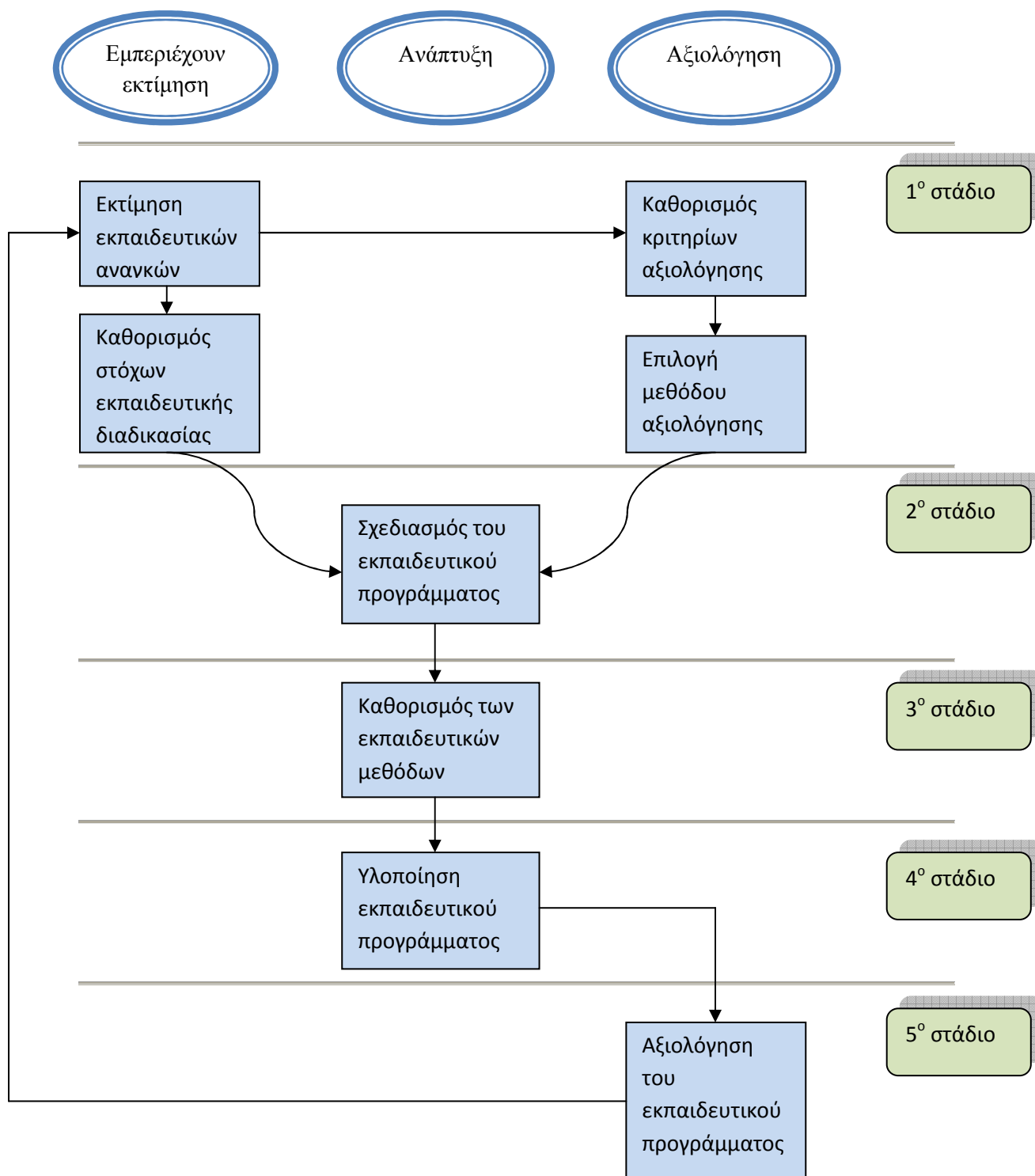
Οι μέθοδοι αυτοί όμως αν και χρησιμοποιούνται ευρέως, παρουσιάζουν κάποια σημαντικά μειονεκτήματα όπως:

- Συνήθως, λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος περνάει μεγάλο μέρος του χρόνου του μόνος ώστε να μάθει την δουλειά,
- Ο εκπαιδευτής, ίσως δεν είναι ειδικά εκπαιδευμένος ώστε να μπορέσει να διδάξει και να μεταδώσει τις γνώσεις και την πείρα του στον εκπαιδευόμενο, και έτσι αυτό ίσως δυσκολέψει το έργο του, και φέρει καθυστερήσεις στον χρόνο εκπαίδευσής του.
- Υπάρχει η πιθανότητα να απουσιάζει η συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης,
- Η εκπαίδευση συνήθως μπορεί να διακόπτεται και να μην μεταδώσει ποτέ τις κατάλληλες γνώσεις στον εκπαιδευόμενο,
- Η εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας, συνήθως επιβαρύνει την κανονική ροή των εργασιών μέσα στην επιχείρηση.

Γενικά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όταν η επιχείρηση βοηθάει τον υπάλληλό της να εξελιχθεί παρέχοντας του εκπαίδευση, τον βοηθάει να αναπτύσσεται και να ωριμάζει σαν άτομο, να μαθαίνει πώς να αντιδρά και να προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές του νέου περιβάλλοντος ή ανταγωνισμού. Καθώς η τεχνολογία αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς, το περιβάλλον αποκτάει νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι κάθε οργανισμού έχουν την υποχρέωση να μπορούν να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται γρήγορα, ώστε να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συνεπώς, οι μέθοδοι εξέλιξης, είτε είναι εντός είτε εκτός εργασίας, έχουν ως κοινό σκοπό την απόκτηση γνώσεων (γενικών ή ειδικών) σχετικά με μια θέση εργασίας, την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού της και στην απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης. Επειδή κάθε άτομο είναι μοναδικό, θα πρέπει ο manager να διαλέγει προσεχτικά την κατάλληλο μέθοδο ή μεθόδους, που ταιριάζει σε αυτόν ή για την ομάδα του.

Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης



Σχήμα 6.7: Οργάνωση της εκπαίδευσης

Πηγή: Bernadin & Russel, 2003

1. Ανάλυση αναγκών.

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:

- η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- η οργανωσιακή ανάλυση
- οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι,
- η ανάλυση απόδοσης
- η ανάλυση θέσης εργασίας ή ανάλυση καθηκόντων

2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας:

- τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών.
- τις βασικές αρχές της μάθησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος, την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά):

- εκπαίδευση κατά την εργασία
Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση, η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός εργασίας, οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα, η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.
- εκπαίδευση εκτός εργασίας
Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας, μελέτες περιπτώσεων, προσομοίωση, υπόδηση ρόλων, διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθησίας, Δυναμική ομάδων και

ομαδικές ασκήσεις, και μάθηση εξ' αποστάσεως, που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

4. Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υπονηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό.

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή παίζουν τον βασικότερο ρόλο.

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, αφού, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της μάθησης, η αξιολόγηση μπορεί να διευκολύνει και τη μάθηση.

Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αξιολογώντας

1. τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
2. όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
3. την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
4. τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
5. τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

Όσο προχωράμε από το 1 μέχρι το 5 τόσο αυξάνεται η δυσκολία της αξιολόγησης.¹⁷

6.7 Εργασιακές Σχέσεις

Μέχρι τώρα υποθέσαμε πως τα στελέχη έχουν απόλυτη ελευθερία, στον καθορισμό των πολιτικών και διαδικασιών όσο αφορά τους εργαζόμενους. Ωστόσο, με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δημιουργήθηκε μια λίστα κανόνων, που ορίζουν μερικές παραμέτρους με τον τρόπο που θα πρέπει να γίνεται διοίκηση στους ανθρώπινους πόρους.

¹⁷ ([Αγγελική Γ. Βεντούρη](#), 2005)

Ο συνδικαλισμός στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) άρχισε γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1930 και άνησε στα τέλη του 1940. Έκτοτε βρίσκεται σε συνεχή παρακμή.

Επρόκειτο λοιπόν για τις σχέσεις μεταξύ εργοδοσίας και σωματείου ή αλλιώς συνδικαλισμού, που ως σκοπό έχουν την προώθηση των συμφερόντων των μελών τους. Δηλαδή, είναι νόμιμοι εκπρόσωποι των εργαζομένων και, εφόσον εκλεγούν από τους εργαζόμενους, έχουν το δικαίωμα να διαπραγματεύονται για το πως και ποιες θα είναι οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.

Το αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης, είναι μια σύμβαση που αποτελεί μια γραπτή συμφωνία σχετικά με δύο θέματα σχετικά με την εργασία :

1. Τις συνθήκες εργασίας, οι οποίες έχουν να κάνουν σχέση με τους μισθούς, τις ώρες εργασίας και τις αργίες.
2. Τους κανόνες και τις διαδικασίες, για την επίλυση διαφορών πάσης φύσεως και ερωτήσεων για την εφαρμογή των όρων σχετικά με την συμφωνία.

Από τα δύο θέματα που προαναφέραμε, το δεύτερο είναι πιο πολύ σημαντικό για το στέλεχος καθώς είναι υπεύθυνος και φέρει περισσότερες ευθύνες σχετικά με την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Σε πολλές συμβάσεις, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί σχετικά με την επίλυση διαφορών, όπου και ονομάζονται διαδικασίες επίλυσης διαφορών, και θα της αναλύσουμε παρακάτω.

Διαδικασίες Επίλυσης Διαφορών

Ιστορικά αυτές οι διαδικασίες προέρχονται από το εργατικό κίνημα, αλλά σήμερα εφαρμόζονται και σε εργαζόμενους δίχως να ανήκουν σε κάποιο σωματείο. Ορισμένες εταιρείες κιόλας, δεν έχουν σωματεία, αλλά παρόλο αυτά έχουν διαδικασίες επίλυσης διαφορών για τους υπαλλήλους τους. Παραδείγματα προβλημάτων, θα μπορούσε παραδείγματος χάρι να είναι να θεωρεί ένας υπάλληλος ότι πρέπει να εκτελέσει κάποια εργασία που δεν ανήκει στις αρμοδιότητες του.

Έχουν οριστεί πολλές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, αλλά σχεδόν όλες έχουν κάποια κοινά σημεία:

- **Τεκμηρίωση:** θα πρέπει να παρουσιαστούν ημερολόγια, εκθέσεις γεγονότων ή γραπτά υλικά τα οποία σχετίζονται με προηγούμενες προειδοποιήσεις που είχαν γίνει για μια συγκεκριμένη υπόθεση. Κάθε τι που δεν είναι από ,ισχύει ο κανόνας «Τίποτα δεν ισχύει αν δεν είναι γραμμένο».
- **Βαθμίδες / Βήματα:** είναι το πόσο σοβαρά θεωρεί ένα άτομο ώστε να απευθυνθεί ακόμα και στον διευθυντή. Συνήθως η διαδικασία επίλυσης διαφορών ξεκινά με μια συνάντηση με τον προϊστάμενο, αλλά μερικές μπορεί να φτάσουν και τις πέντε (δηλαδή πέντε βήματα) αναλόγως την σοβαρότητα του θέματος.

- Ανάμιξη άλλων προσώπων: εφόσον η διαφωνία δεν μπορεί να επιλυθεί μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου, τότε παραπέμπεται σε κάποιο υψηλόβαθμο ή τον διευθυντή προσωπικού. Και εάν ακόμα ούτε αυτοί μπορούν να το αντιμετωπίσουν, τότε παραπέμπονται σε ανώτερα επίπεδα ή εκτός οργανισμού.
- Χρονικά όρια: θα πρέπει να ορίζεται το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα γίνεται μια ακρόαση ή θα δοθεί μια απάντηση στο πρόβλημα που απασχολεί τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, η αρχική συνάντηση με τον προϊστάμενο, όπου αποτελεί και το πρώτο βήμα, μπορεί να γίνει μέσα σε πέντε μέρες ή περισσότερες, από την στιγμή που του έδωσε ο υπάλληλος την γραπτή αίτηση παραπόνου.
- Μεσολάβηση: είναι η διαδικασία όπου στην οποία ο μεσολαβητής, δηλαδή ένα ουδέτερο πρόσωπο, αναλαμβάνει να μιλήσει με τις δύο πλευρές και να βρει μια κοινή λύση. Αν και από τις δύο πλευρές γίνει αποδεκτή, τότε η διαφορά θεωρείται πως επιλύθηκε.
- Διαιτησία: αποτελεί μια διαδικασία στην οποία ο «διαιτητής», δηλαδή ένα ουδέτερο πρόσωπο πάλι, αναλαμβάνει την εξέταση των γεγονότων με μια συνάντηση, και αν κρίνει πως είναι απαραίτητο ετοιμάζει μια γραπτή απόφαση για την υπόθεση. Τα δύο μέλη, θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει προηγουμένως για τα έξοδα πληρωμής του «διαιτητή». Οι αποφάσεις του «διαιτητή» θα είναι τελεσίδικες και οι δυο πλευρές δεν θα είναι σε θέση να τις αμφισβητήσουν.

Ο αρμόδιος επιτυγχάνει στο έργο του, όταν δημιουργήσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης και θα είναι το μέλος-κλειδί που θα λαμβάνει μέρος και εφεύρει λύσεις σε τυχόν διάφορες διενέξεις.

6.8 Αξιολόγηση προσωπικού / Έρευνα και έλεγχος του

Οι δραστηριότητες της έρευνας και ελέγχου, αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα που έφερε μέσα σε ένα χρονικό διάστημα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η αξιολόγηση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για διευθυντές, αφού παρέχει μια βαθμολογία για καθέναν ξεχωριστά. Η βαθμολογία αυτή χρησιμεύει ως βάση για την εξέλιξη της καριέρας των εργαζομένων ή ως νομικό ντοκουμέντο, αφού είναι ένα από αποδεικτικό στοιχείο που μπορεί να παρουσιαστεί στο δικαστήριο.

Πώς γίνεται η μέτρηση;

Όταν η διοίκηση οριστικοποιήσει την απόφασή της για το τι θα μετρηθεί και πότε, θα πρέπει να ορίσει και πώς θα γίνει αυτή η μέτρηση.

Ορισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως και βοηθούν στην διεξαγωγή αποτελεσμάτων είναι:

- Ιστορικές μελέτες: μέσα από δεδομένα που έχουν καταγραφεί ,για παράδειγμα το ποσοστό απουσιών ή καθυστερήσεων, μπορούν να διεξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες με τα οποία το στέλεχος θα είναι σε θέση να κάνει παρατηρήσεις και ίσως ορισμένες αλλαγές για την βελτίωση της εταιρείας μελλοντικά.
- Έρευνες: είναι συγκεκριμένα ερωτηματολόγια (κλειστού ή ανοιχτού τύπου) ή συνεντεύξεις που απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο κοινό.
- Ελεγχόμενα πειράματα: επρόκειτο για πειράματα τα οποία είναι ελεγχόμενα και ειδικά σχεδιασμένα ώστε να εφαρμόζονται σε μια ομάδα και να δίνουν κατάλληλες μετρήσεις πριν και μετά το πείραμα. Τα συγκεκριμένα πειράματα εφαρμόζονται σπάνια από την διοίκηση.
- Διοικητικοί έλεγχοι: είναι πολύ χρήσιμοι για την μέτρηση αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι έλεγχοι περιλαμβάνουν συστηματικές έρευνες και αναλύσεις των λειτουργιών, σχετικά με όλους τους ανθρώπινους πόρους. Τα αποτελέσματα και οι ανάλογες συστάσεις, παρουσιάζονται στην διοίκηση. Αυτοί οι έλεγχοι μπορεί να αφορούν ένα μονάχα τμήμα ή ολόκληρη την εταιρεία.

Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε από τους παραπάνω τρόπους απαιτεί χρόνο και περιλαμβάνει κάποιο κόστος. Από την στιγμή που ο έλεγχος κοστίζει, είναι καθήκον της διεύθυνσης να ερευνήσει και να καταλήξει σε ένα σύστημα που θα είναι τόσο αποδοτικό όσο και αποτελεσματικό. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει ισορροπία μεταξύ του αριθμού των μετρήσεων αλλά και της αποτελεσματικότητας του κόστους. Μια επιχείρηση, σε ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πιθανότατα να απαιτεί περισσότερες μετρήσεις και ελέγχους από ότι μια άλλη επιχείρηση που το περιβάλλον της παραμένει αμετάβλητο.

Λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται η αξιολόγηση :

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

- Για την εξακρίβωση του εάν ο εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για την θέση εργασίας που βρίσκεται, δηλαδή εάν χρησιμοποιεί κατάλληλα τις δεξιότητες και τα ταλέντα που είχε παρουσιάσει κατά την διαδικασία πρόσληψης
- Για την αξιολόγηση ενός έργου, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων.
- Για τον εντοπισμό των ατομικών ή ομαδικών εκπαιδευτικών αναγκών, όταν η απόδοση φαίνεται να είναι μικρότερη από ότι επιδιώκαμε. Με την προσφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα μπορέσει να βελτιωθεί και η απόδοση.
- Για την ενθάρρυνση των εργαζομένων, με σκοπό να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο την απόδοσή τους.
- Για την αξιολόγηση εργαζομένων, βάσει των καλών αποτελεσμάτων που παρουσίασαν και πιθανή αλλαγή θέσης ή προαγωγής.

Από την έρευνα και τον έλεγχο και θα πρέπει να συγκρατήσουμε, πως διεξάγονται συγκεκριμένες διαδικασίες που ενδεχομένως να απαιτούν χρόνο και προσπάθεια, αλλά τα αποτελέσματα που δίνουν φαίνονται πολύτιμα στους managers καθώς παρουσιάζουν βελτιώσεις που δεν θα μπορούσαν να εμφανιστούν διαφορετικά.

Τομείς αξιολόγησης	A (1-2 κακός)	B (3-4 μέτριος)	Γ (5-6 καλός)	Δ (7-8 πολύ καλός)	Ε (9-10 άριστος)
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ					
ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ					
ΓΝΩΣΕΙΣ					
ΕΝΤΙΜΟΤΗΤΑ					
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ					
ΑΠΟΔΟΣΗ (ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ) (ΠΟΣ.)					
ΠΙΣΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ					
ΠΙΣΤΗ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ					
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ					
ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ					
ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ					
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ					
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ					
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ (ΦΕΡΝΕΙ ΣΕ ΠΕΡΑΣ ΤΟ ΕΡΓΟ)					
ΣΥΝΕΠΕΙΑ (ΑΠΟΥΣΙΕΣ, ΩΡΑΡΙΟ) (ΠΟΣ.)					
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ					

ΣΤΟΧΩΝ) (ΠΟΣ.)					
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟ- ΤΗΤΑ					
ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΩΝ(ΠΟΣ.)					
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ					
ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ					

Πίνακας 2 :Παράδειγμα Δελτίου Αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ SPACE HELLAS

7.1 Γενικά στοιχεία

Η «Space Hellas A.E. Συστήματα & Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών, Πληροφορικής και Ασφάλειας - Ιδιωτική Επιχείρηση Παροχής Υπηρεσιών Ασφαλείας» με διακριτικό τίτλο Space Hellas δραστηριοποιείται σαν System Integrator και Value Added Solutions Provider στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και της ασφάλειας και έχει ως σκοπό την αντιμετώπιση και ολοκλήρωση σύνθετων έργων του χώρου των νέων τεχνολογιών όπως δίκτυα, πληροφοριακά συστήματα κτλ. Ιδρύθηκε το 1985 και μελετά, σχεδιάζει, προμηθεύει, εγκαθιστά, υποστηρίζει και συντηρεί ολοκληρωμένες λύσεις πιστοποιημένες σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008. Επίσης, η πιστοποίηση της Space Hellas κατά ISO/IEC 27001:2005, εξασφαλίζει ότι στις διαδικασίες της εμπεριέχονται όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι σε θέματα εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας της πληροφορίας για να προστατεύουν τα δεδομένα και τους εμπλεκόμενους πόρους σε κάθε εμπορική δραστηριότητα.

Στο πελατολόγιο της εταιρίας, συγκαταλέγονται οι μεγαλύτερες τράπεζες και ιδιωτικές εταιρίες, βιομηχανίες, αλυσίδες καταστημάτων, παροχείς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, υπουργεία και οργανισμοί του Δημοσίου, καθώς και οι Ένοπλες Δυνάμεις. Από το Σεπτέμβριο του 2000, η μετοχή της εταιρίας τελεί υπό διαπραγμάτευση στο Χ.Α.Α.

Η Space Hellas αναπτύσσεται διαρκώς και στις κύριες δραστηριότητές της περιλαμβάνονται η σχεδίαση και υλοποίηση ενσύρματων και ασύρματων δικτύων επικοινωνιών, η σχεδίαση και υλοποίηση λύσεων Πληροφορικής, η ανάπτυξη λύσεων τηλεφωνίας, η ανάπτυξη και υλοποίηση εφαρμογών ασφάλειας πληροφορικής και συστημάτων ασφάλειας, η παροχή λύσεων audio & video conference, OSS-BSS και τηλεματικής, καθώς και έργα δομημένης καλωδίωσης, computer rooms και υποδομών. Επίσης, προσφέρει υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, εκπαίδευσης και μεταφοράς τεχνογνωσίας, υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και συνδέσεις Internet.

Τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας βρίσκονται στην Αθήνα, ενώ διατηρούνται υποκαταστήματα στη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, το Ηράκλειο της Κρήτης και τα Ιωάννινα. Επίσης, η Space Hellas έχει παρουσία στην Κύπρο, τη Ρουμανία, τη Σερβία και τη Μάλτα.¹⁸

7.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

¹⁸ (<http://www.space.gr>)

Η Space Hellas έχει στηρίξει την ανάπτυξή της κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό, αναγνωρίζοντας ότι η φήμη και τα επιτυχημένα έργα της οφείλονται στους ανθρώπους της. Η εταιρεία πιστεύει ότι για την επιτυχία της τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την αφοσίωση και την ολόθερμη υποστήριξη των μελών που την συνθέτουν.

Αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες όλων των ανθρώπων της εταιρείας, και καλλιεργώντας πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, δημιουργείται η «κρυφή αξία» της εταιρείας, η οποία δεν αντιγράφεται και δε μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.

Η επαγγελματική υπερηφάνεια, ο ενθουσιασμός και η συνειδητή δέσμευση που διέπει τα στελέχη, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας.

7.3 Πρόσληψη-Προσωπικό

7.3.1 Γενικά στοιχεία

Οι προσλήψεις στη Space Hellas γίνονται πάντα με γνώμονα τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας. Το κοινό όραμα και οι εταιρικοί στόχοι καθορίζουν τον προγραμματισμό της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και διαμορφώνουν το πλάνο των προσλήψεων.

7.3.2 Τεχνικές πρόβλεψης αναγκών του προσωπικού

- ✓ Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
- ✓ Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- ✓ Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- ✓ Προσδιορισμός Αναγκών

7.3.3 Αξιολόγηση προσωπικού

Η SPACE HELLAS έχει ένα σύγχρονο, αξιόπιστο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Το σύστημα στηρίζεται στη συνεργασία αξιολογητών και αξιολογουμένων, με σκοπό να αντιμετωπίσουν μαζί τις αδυναμίες, τις δυνατότητες βελτίωσης και τις προοπτικές εξέλιξης του αξιολογούμενου. Η αξιολόγηση είναι μια ετήσια κυκλικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία που εστιάζει σε στόχους και αποτελέσματα (ΤΙ) και σε ιδιότητες (ΠΩΣ). Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

- Στρατηγική.
- Τοποθέτηση στόχων.
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική δράση.
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Εκπαίδευση πάνω στις απαραίτητες δεξιότητες.
- Πρόγραμμα καριέρας.

7.3.4 Μέθοδοι εξεύρεσης προσωπικού

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού βασίζεται στις εξής μεθόδους:

- Δημοσίευση αγγελιών στο επίσημο website της εταιρίας ή άλλους δικτυακούς τόπους.
- Συστάσεις από υπάρχοντες υπαλλήλους της εταιρείας
- Συνεργασία με Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Συμμετοχή σε ημέρες καριέρας

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το τμήμα δεν σταματάει εκεί. Η αποστολή των βιογραφικών από υποψήφιους εργαζομένους συνοδεύεται από τη δημιουργία ανάλογων ηλεκτρονικών αρχείων με σκοπό την αποθήκευσή τους. Η εταιρεία θέλει να διασφαλίσει ότι έχει απόλυτη γνώση και ενημέρωση για την ύπαρξη ατόμων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην αγορά εργασίας που επιθυμούν να εργαστούν σε εκείνη. Ακόμα και εάν δεν υπάρχει τη συγκεκριμένη στιγμή θέση που να τους προσφέρεται, η εταιρεία κρατάει αυτά τα βιογραφικά σε περίπτωση που δημιουργηθεί θέση που θα μπορούσε να καλυφθεί στο μέλλον.

7.3.5 Αναπλήρωση κενής θέσης

Η κάλυψη των κενών θέσεων στη Space Hellas πραγματοποιείται το πολύ μέσα σε δύο μήνες από την αναγγελία τους, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν δυσλειτουργίες. Τυχόν αποκλείσεις δεν επιφέρουν προβλήματα στην εταιρική λειτουργία καθώς το κενό που δημιουργείται από τη θέση εργασίας προς κάλυψη, καλύπτεται μέσω της οργανωτική δομής της Space Hellas. Συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η υψηλή εξειδίκευση και η μακρόχρονη εμπειρία του συνόλου των εργαζομένων της. Υπό αυτή την έννοια, η προσέλκυση αυτού του είδους του ανθρωπίνου δυναμικού δεν είναι απλά

σημαντική αλλά ζωτικής σημασίας προκειμένου το πλεονέκτημά αυτό να διατηρηθεί έναντι όλων των πιθανών ανταγωνιστών.

7.3.6 Επιλογή υποψηφίου

Η πρόσληψη κάθε εργαζομένου της εταιρείας είναι πάντοτε αποτέλεσμα εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών αποφάσεων της Διοίκησης.

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- ✓ Συλλογή από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των βιογραφικών των υποψηφίων και αξιολόγηση αυτών, βάσει των απαιτούμενων για τη θέση κριτηρίων
- ✓ Αξιολόγηση από τον Υπεύθυνο του τμήματος των επιλεγμένων, από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, βιογραφικών
- ✓ Πραγματοποίηση συνεντεύξεων τον Υπεύθυνο του τμήματος, παρουσία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Επιλογή 2-3 υποψηφίων
- ✓ Πραγματοποίηση 2^{ου} κύκλου συνεντεύξεων με τους επιλεγμένους υποψήφιους, από το Διευθυντή του τμήματος
- ✓ Επιλογή καταλληλότερου υποψηφίου
- ✓ Πραγματοποίηση τελικής συνέντευξης επιλεγμένου υποψηφίου, με τη Διοίκηση της εταιρίας
- ✓ Τελική επιλογή υποψηφίου

Η πιο αποτελεσματική μέθοδος προσέλκυσης που συνάδει με την κουλτούρα της Space Hellas, είναι η μέθοδος των δομημένων συνεντεύξεων. Μέσα από τις δομημένες συνεντεύξεις, η εταιρία έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να αξιολογήσει τα προσόντα του υποψηφίου αλλά και να διερευνήσει το κατά πόσο ταιριάζει στο όραμα και τις αξίες της. Παράλληλα, και ο ίδιος ο υποψήφιος έρχεται έτσι σε μία πρώτη επαφή με την εταιρεία και τους ανθρώπους της, μπορεί και αυτός να τους κάνει ερωτήσεις και να κρίνει και ο ίδιος εάν πιστεύει ότι η εταιρεία μας του ταιριάζει ή όχι για να εργαστεί.

Συμπληρωματικά, οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια, ώστε να αξιολογηθούν περαιτέρω οι γνώσεις τους.

Οι προσλήψεις που πραγματοποιούνται εντός της Space Hellas, δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να εξελιχθούν και να αναδείξουν τις δεξιότητες τους, αναλαμβάνοντας νέα καθήκοντα και αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητές τους.

Αντίστοιχα, όσες προσλήψεις πραγματοποιούνται εκτός της Space Hellas δίνουν τη δυνατότητα σε ανθρώπους με νέες ιδέες και διαφορετικές προσλαμβάνουσες να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις στην εταιρία και να συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχημένη πορεία και εξέλιξή της. Στην πλειοψηφία τους οι προσλήψεις της Space Hellas γίνονται εκτός εταιρίας.

7.3.7 Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού θεωρείται επιτυχημένη στη Space Hellas, όταν από την αξιολόγηση του νέου εργαζόμενου προκύπτει η ομαλή ένταξή του τόσο στα καθήκοντα της θέσης όσο και στις διαδικασίες της εταιρίας. Κριτήριο επίσης μιας επιτυχημένης πρόσληψης αποτελεί και η παραμονή του νέου εργαζόμενου για τουλάχιστον δύο έτη στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.

7.3.8 Υπεύθυνοι για τις αποφάσεις της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οργανωτικά, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ανήκει στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Προγραμματισμού, η οποία υπάγεται κάτω από τον Εκτελεστικό Αντιπρόεδρο της εταιρίας. Το πλάνο, οι δραστηριότητες και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνονται πάντα με γνώμονα τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους, όπως αυτοί προκύπτουν από τη Διοίκηση της εταιρίας.

7.3.9 Στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού

Η Space Hellas, αναγνωρίζοντας τη συμβολή των εργαζομένων της σε κάθε βήμα της πορείας της, προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η αλληλεγγύη και ο σεβασμός. Λαμβάνοντας δίκαιες αποφάσεις και στηρίζοντας έμπρακτα τους ανθρώπους, κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εργασία να αποτελεί μία ευχάριστη πρόκληση και πηγή προσωπικής ικανοποίησης για όλους τους εργαζόμενους.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή μας έδωσε την ευκαιρία να γνωρίσουμε σε βάθος το management , την εξέλιξη του στον χρόνο όπως και τα είδη του.

Πριν από την σύνταξη της πτυχιακής, γνωρίζαμε μονάχα τους βασικούς όρους και είδη για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτά κυρίως ήταν από γνώσεις που είχαμε αποκτήσει στην φοίτησή μας στο τμήμα. Η εργασία αυτή λοιπόν, και με επικοινωνία φυσικά με την κα Θάνου, μας έδωσε την δυνατότητα να περάσουμε από την «θεωρία» στην «πράξη».

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς πλέον οι επιχειρήσεις την αντιμετωπίζουν ως μια πηγή πλούτου και αναγνωρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικό παράγοντα που βοηθάει στην ανάπτυξη της εταιρείας. Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος, είναι να βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Η παλιά έννοια της διοίκησης προσωπικού, έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή βάσει την απόδοση τους, και όχι τόσο βάσει την θέση εργασίας. Επίσης δίνει σημασία προς, την αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να πραγματοποιείται στρατηγικά, έτσι ώστε να συμβαδίζει με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, με τις ανάγκες αλλά και τις ελλείψεις της. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι επιφορτισμένη με διαδικασίες όπως οι προσλήψεις στις οποίες θα πρέπει να γίνεται η καλύτερη επιλογή ώστε το κατάλληλο άτομο να εργάζεται στην κατάλληλη θέση. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην πρόσληψη είναι το άτομο που θα προσληφθεί θα πρέπει να εναρμονιστεί με το υπάρχον προσωπικό και στην νοοτροπία της εταιρείας ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα στις εργασίες που θα κάνουν.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα καθώς συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Παράλληλα η επιβίωση της εξαρτάται από την ικανότητα να ενημερώνεται και να είναι ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές. Ωστόσο για να γίνει αυτό χρειάζεται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και ενημερωμένο, για να μπορεί να φέρνει εις πέρας όλους τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Στο σύγχρονο κόσμο, η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των

ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να εξελίσσεται, να μάθει να αντιμετωπίζει θετικά τις αλλαγές καθώς και να λαμβάνει αποφάσεις με ορθότερο τρόπο.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όμως έρχεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της μεγιστοποίηση της υπάρχουσας απόδοσης. Κάθε επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέει τα σχέδια και τις δράσεις της μαζί με το εργατικό δυναμικό της. Σημαντική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι να προβλέπει(όσο το δυνατόν) τυχών ελλείψεις που μπορεί να έχει σε ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένο και να μπορεί να τοποθετήσει εργαζόμενους σε μικρό χρονικό διάστημα ώστε να μην έχει επίπτωση ο ρυθμός παραγωγής της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ενήμερο για τα προσόντα κάθε εργαζόμενου καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως το management έχει μελετηθεί αρκετά πολύ, προσπαθώντας να οριστούν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος έτσι ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει στην ομάδα του. Η θεωρία όμως δεν είναι αρκετή, καθώς όσοι ορισμοί και να δοθούν οι άνθρωποι που θα συναναστρέφεται ο manager δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους. Ο manager λοιπόν, προσπαθώντας να ασκήσει εξουσία στην ομάδα του, θα λέγαμε πως εκτελεί την πιο δύσκολη «αποστολή» μέσα από την οποία έχει να κάνει με πολλούς και ανόμοιους χαρακτήρες και θα πρέπει να δημιουργήσει και διατηρήσει όσο το δυνατόν ένα κλίμα εργασιακού περιβάλλοντος βάσει πάντα των αρχών, των στόχων και της φιλοσοφίας της επιχείρησης.

Ευελπιστούμε πως η σύνταξη της πτυχιακής, θα φανεί χρήσιμη σε κοινό που δραστηριοποιείται γύρω από τον χώρο του management , παρουσιάζοντας με όσο το δυνατόν πιο απλό τρόπο βασικούς όρους και ειδικότερα την κατηγορία πρόσληψης.

Επιπροσθέτως, θα έχει την δυνατότητα να γνωρίσει την Space Hellas ως εταιρεία, να μάθει την ιστορική εξέλιξή της αλλά και να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα για το πώς λειτουργεί και τι μεθόδους χρησιμοποιεί στην πρόσληψη προσωπικού της.

BIBΛIOΓPAΦIA

- Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. (2003) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδοτικός οίκος «Γ. Μπένου», Αθήνα.
- Κατσαλής Α. – Τσώκος Δ. (2009) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδοτικός οίκος «Financial Forum», Αθήνα.
- Wood R. – Payne T. (2003) «Competency based recruitment and selection A practical guide», εκδοτικός οίκος «John Wiley & sons»
- Montana P. – Charnov B. (2009) «Μάνατζμεντ», εκδοτικός οίκος «Κλειδάριθμος, 3ή Αμερικανική έκδοση»
- Μπουραντάς Α.- Βάθης Α. – Παπακωνσταντίνου Χ. - Ρεκλείτης Π. (1999) «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», εκδοτικός οίκος «Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων», Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α.Μ. (2007) «Οργάνωση & Διοίκηση» εκδοτικός οίκος «Rosili»
- Κατσουλιέρη Α. (2014) «Recruitment and Resourcing – Το χρονικό μιας πρόσληψης», Εκδόσεις «Περιοδικό Manager»

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

Μπιλίρη Ν. Βασιλική «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις — Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού», Σελ 23 έως 26 (<http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4808/1/%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%94%CE%91%CE%A0%20%26%20%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%202.pdf>)

Αγγελική Γ. Βεντούρη «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο», Σελ 59 εως 62 (http://artemis.cslab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf)

<http://www.space.gr/> (Πληροφορίες για την Space Hellas)