



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στη κινητοποίηση (motivation), για απόκτηση επιχειρησιακού, ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος»

Μανδάλη Γεωργία
Χρήστου Στυλιανή

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Γεωργίου Δήμητρα

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	11
1.1 Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως στοιχείο του οργανισμού.....	11
1.2 Προσέγγιση της έννοιας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	12
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	13
1.3.1 Από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων(πως εξελίχθηκε ο τομέας στο πέρασμα των χρόνων).....	15
1.4 Προσωπικότητες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	18
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ανάλυση των ειδικών παραγόντων.....	18
2.2.1 Ο Τεχνολογικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	19
2.2.2 Ο Οικονομικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	20
2.2.3 Ο Κοινωνικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	21
2.2.4 Η Σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	22
2.2.5 Η Μεταβαλλόμενη φύση των επιχειρήσεων ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	23
2.2.6 Η Μεταβαλλόμενη φύση του management ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	24
2.2.7 Ο Μεταβαλλόμενος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	27
3.1 Ο σκοπός της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.....	27
3.2 Οι μέθοδοι επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.....	28
3.3 Οι δοκιμασίες των υποψηφίων εργαζομένων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	38
4.1 Εισαγωγή.....	38
4.2.Πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.....	39
4.3 Η Πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων μέσα από την επιχείρηση.....	40
4.4 Η Πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων έξω από την επιχείρηση.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	43
5.1 Εισαγωγή.....	43
5.2 Ορισμός και διαδικασία αξιολόγησης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	43
5.3 Σκοποί – Στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	44
5.4Υπεύθυνοι αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	46
5.5Συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και πληροφόρηση εργαζομένων για το αποτέλεσμα της.....	47
5.6 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	47
5.6.1 Η αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών (Managers).....	47
5.6.2 Το Φύλλο αξιολόγησης (ΦΑΕ) ως μέθοδος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	49
Πίνακας : Υπόδειγμα ΦΑΕ.....	49
5.6.3 Το Φύλλο αξιολόγησης ΦΑ ως μέθοδος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	50
Πίνακας: Υπόδειγμα ΦΑ.....	51
5.6.4 Οι μέθοδοι σύγκρισης – Comparative procedures.....	52
5.6.5 Οι μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων – Absolute standards.....	54
5.6.6 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων – Management by objectives/MBO.....	57
5.7 Σύμβαση αμοιβής με απόδοση.....	59

5.8 Πολιτική ατομικών αμοιβών βασισμένη στις ικανότητες.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ – ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	63
6.1 Παρακίνηση- κινητοποίηση.....	63
6.2 Βασικές έννοιες – Τρόποι παρακίνησης.....	64
6.2.1 Παρακίνηση με βάση την ικανοποίηση των αναγκών προσωπικού.....	64
6.2.2 Παρακίνηση με βάση τις προσωπικές αξίες.....	67
6.2.3 Παρακίνηση με βάση την ικανοποίηση των στόχων.....	67
6.2.4. Τα κίνητρα ως καθοριστικός παράγοντας της παρακίνησης προσωπικού.....	68
6.2.5 Κινητοποίηση με βάση τις ανταμοιβές	70
6.3 Θεωρίες παρακίνησης – κινητοποίησης.....	70
6.3.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954).....	70
6.3.2 Η θεωρία παρακίνησης- υγιεινής του Herzberg (1957).....	73
6.3.3 Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965).....	75
6.3.4 Η Θεωρία των προσδοκιών.....	76
6.3.5 Η θεωρία της στοχοθεσίας των Latham και Locke (1979).....	78
6.4 Συνέπειες που προκύπτουν από την παρακίνηση – κινητοποίηση στα διοικητικά θέματα του οργανισμού.....	79
6.5 Ζητήματα που προκύπτουν από την μελέτη των θεωριών κινητοποίησης.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	82
7.1 Εισαγωγή στα προγράμματα παρακίνησης εργαζομένων.....	82
7.2 Ο Παράγοντας εργασιακό περιβάλλον ως βασικός άξονας του προγράμματος παρακίνησης-κινητοποίησης.....	84
7.2.1 Συνθήκες ασφάλειας.....	84
7.2.2 Συνθήκες εργασίας.....	85
7.3 Ο Οικονομικός παράγων ως βασικός άξονας του προγράμματος παρακίνησης-κινητοποίησης.....	87
7.3.1 Εσωτερικές ανταμοιβές.....	87
7.3.2 Εξωτερικές ανταμοιβές.....	89
7.3.3 Πολιτική μισθών – ημερομισθίων.....	89
7.3.4 Αρχή πολιτικής Μισθών και Ημερομισθίων.....	90

7.3.5 Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών.....	91
7.3.6 Έμμεσες παροχές – πρόσθετες.....	92
7.4 Ο Παράγοντας Συμμετοχή ως βασικός άξονας του προγράμματος παρακίνησης-motivation.....	93
7.4.1 Έννοια και μορφές συμμετοχής.....	93
7.4.2 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	94
7.4.3 Οικονομική συμμετοχή.....	95
7.5 Η Συμμετοχή των εργαζομένων διοικώντας υπέρ της επιχειρησιακής δημιουργίας ως βασικός άξονας του προγράμματος παρακίνησης-κινητοποίησης.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	101
8.1 Αντικείμενο και έννοια συγκριτικού- ανταγωνιστικού επιχειρησιακού πλεονεκτήματος.....	101
8.2 Βασικά είδη ανταγωνιστικού επιχειρησιακού πλεονεκτήματος.....	102
8.3 Στρατηγικές απόκτησης συγκριτικού- ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη επιχείρηση.....	102
8.3.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	102
Μελέτη περίπτωσης : Ryanair Ένας ηγέτης κόστους σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά.....	104
8.3.2 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	105
Μελέτη περίπτωσης: Domino Pizza.....	108
8.3.3 Στρατηγική εστίασης.....	108
Μελέτη περίπτωσης: Volvo.....	110
8.4 Η γρήγορη ανταπόκριση(Quick Response):Ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη νέα χιλιετηρίδα.....	111
8.4.1 Μελέτη περίπτωσης:ATLAS Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Γρήγορης ανταπόκρισης : Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γρήγορης ανταπόκρισης.....	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΩΝ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	115
9.1 Εισαγωγή.....	115

9.2 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Sony για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	116
9.3 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Siemens.....	117
9.4 Μελέτη περίπτωσης THEMA ΑΕ.....	119
9.5 Μελέτη περίπτωσης Όμιλος εταιρειών BB&D	120
9.6 Μελέτη περίπτωσης CISCO SYSTEMS	121
9.7 Μελέτη περίπτωσης IMAKO MEDIA SA.....	122
9.8 Μελέτη περίπτωσης Sta.Ge HELLAS.....	123
9.9 Μελέτη περίπτωσης ENDESSA HELLAS	124
9.10 Εργασιακοί παράδεισοι : Η ευτυχία του να είσαι εργαζόμενος	127
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	133

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή την πτυχιακή εργασία εξετάζεται ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κινητοποίηση (motivation) του, έτσι ώστε να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό-συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του Management. Αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εξέλιξη προσωπικού με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεων της εργασίας και αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη παρακολούθηση τους, είναι αδύνατον να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Λέγοντας επιθυμητά αποτελέσματα εννοούμε το συγκριτικό-ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση έχοντας κινητοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να είναι πιο παραγωγικό.

Τέλος στην πτυχιακή αυτή εξετάζονται τα είδη ανταγωνιστικού – συγκριτικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού καθώς επίσης και οι στρατηγικές απόκτησης τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου ο επιχειρηματικός χώρος ειδικά τη συγκεκριμένη εποχή διανύει μια από τις δυσκολότερες περιόδους λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο 1^ο κεφάλαιο : γίνεται αναφορά στο αντικείμενο και την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται στο πόσο σημαντικά συνέβαλλε ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του οργανισμού και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια του ανθρώπινου δυναμικού και στην εξέλιξη του στο πέρασμα των χρόνων καθώς επίσης και τις μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο 2^ο κεφάλαιο : αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όπως ο τεχνολογικός, ο οικονομικός, ο κοινωνικός καθώς επίσης και οι παράγοντες που αφορούν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν ουσιαστικά στην ορθότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος. Αν δε ληφθούν υπ' όψη με το σωστό τρόπο οι εργαζόμενοι δε θα είναι ευχαριστημένοι και κατά συνέπεια αποδοτικοί.

Στο 3^ο κεφάλαιο : αναφερόμαστε στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, δηλαδή τα στάδια μέσα από τα οποία μια επιχείρηση επιλέγει το υποψήφιο προσωπικό της καθώς επίσης και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για τη συλλογή των στοιχείων που την ενδιαφέρουν για να καταλήξει στην ορθότερη απόφαση.

Στο 4^ο κεφάλαιο : γίνεται αναφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται σαφής ο ρόλος του προγραμματισμού σε μια επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται μέσα από συγκεκριμένα στάδια. Αναλύεται δηλαδή η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας σε μια επιχείρηση.

Στο 5^ο κεφάλαιο : μιλάμε για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της σημερινής επιχείρησης. Παρουσιάζονται τρόποι και μέθοδοι αποτελεσματικής αξιολόγησης του προσωπικού, αφού πρώτα καταστεί σαφής ο ρόλος της αξιολόγησης του. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως αν ακολουθηθεί σωστά αυτή η διαδικασία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση και λειτουργούν αποδοτικότερα.

Στο 6^ο κεφάλαιο : αναφερόμαστε στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύονται έννοιες όπως : ανάγκες, κίνητρα, στόχοι, αξίες και ανταμοιβές στα πλαίσια της παρακίνησης καθώς επίσης παρουσιάζουμε και βασικές θεωρίες παρακίνησης μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και αποδίδουν όσο γίνεται καλύτερα υπέρ της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Διευκρινίζεται σε αυτό το κεφάλαιο η σπουδαιότητα της επιλογής σωστού προγράμματος παρακίνησης σε κάθε ομάδα εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Μια λάθος επιλογή μπορεί να φέρει αποτελέσματα τα οποία θα είναι εις βάρος της εταιρείας.

Στο 7^ο κεφάλαιο : παρουσιάζουμε και αναλύουμε τα βασικότερα προγράμματα παρακίνησης των εργαζομένων όπως το εργασιακό περιβάλλον, τη μισθοδοσία των εργαζομένων, τις ανταμοιβές κλπ. Και σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζοντας αναλυτικά τα προγράμματα παρακίνησης γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό ρόλο κατέχει η σωστή κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας

Στο 8^ο κεφάλαιο : γίνεται αναφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση και αναλύουμε τις στρατηγικές με τις οποίες επιτυγχάνεται αυτό και τα είδη του. Επίσης παρουσιάζεται το πόσο σημαντικό είναι για μια οικονομική μονάδα η απόκτηση και πόσο μάλλον η διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι άλλων επιχειρήσεων. Με παραδείγματα από πραγματικές επιχειρήσεις αναλύονται καλύτερα οι στρατηγικές απόκτησης του πολυπόθητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο 9^ο κεφάλαιο : παρουσιάζουμε αναλυτικά ύστερα από την μελέτη των προηγούμενων κεφαλαίων με ποιους τρόπους μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν κινητοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της, και αν και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Μέσα από αρκετές περιπτώσιολογικές μελέτες επιχειρήσεων, που δρουν στον ελλαδικό και όχι μόνο χώρο, αποδεικνύεται πώς το προσωπικό μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει το «τυχερό χαρτί» της.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό να παρουσιάσει το ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση η οποία μέσω αυτού, κινητοποιώντας το με τις κατάλληλες μεθόδους , προσπαθεί να επιτύχει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Το σχέδιο δράσης που θα ακολουθηθεί θα περιλαμβάνει εννέα κεφάλαια και πολλά μικρότερα τμήματα, τα οποία θα μας δώσουν και την ολοκληρωμένη μορφή της έρευνας. Ο σχεδιασμός προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα θα αφορά κυρίως το θεωρητικό υπόβαθρο (βιβλιογραφικές αναφορές) βάσει τις οποίες θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις.

Η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίχτηκε από δευτερογενή στοιχεία, η εύρεση αυτών προήλθε από βιβλιογραφική έρευνα αλλά και δικτυακή μελέτη, ενώ συγχρόνως έγινε η απαιτούμενη προσπάθεια να δοθούν και συγκεκριμένα πρακτικά παραδείγματα, για καλύτερη υποστήριξη της μελέτης. Μετά από αξιολόγηση επιλέχθηκαν πηγές που αναφέρονται στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, στα προγράμματα παρακίνησης και στις στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού επιχειρησιακού συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Οι μόνοι περιορισμοί στη συγκεκριμένη μελέτη εντοπίστηκαν στη δυσκολία εύρεσης περιπτωσιολογικών μελετών που να συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της μελέτης, μολαταύτα τα ευρισκόμενα στοιχεία ήταν επαρκή για τη διεξαγωγή της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως στοιχείο του οργανισμού

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής μας έχει οδηγήσει στη μηχανοποίηση και την αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας, με συνέπεια την υποκατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από τη μηχανή σαν πηγή ενέργειας ή σαν μέσο εκτέλεσης συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου. Η παραπάνω αντίληψη εκφράζει μια πλασματική πραγματικότητα, η οποία αν αναλυθεί στη βάση της, θα οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ένας από τους βασικότερους - αν όχι ο βασικότερος - για τη στήριξη της παραγωγικής διαδικασίας. Σαφώς η εισβολή της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της παραγωγικότητας είναι αδιαμφισβήτητη, όμως ο άνθρωπος είναι ο δημιουργός της αλλά και ο απαραίτητος παράγοντας για την περαιτέρω εξέλιξη της. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στο κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο, ο άνθρωπος οφείλει να εμπλουτίζει τις γνώσεις του, να εξειδικεύεται, να ακολουθεί και να προπορεύεται των εξελίξεων, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος του παραγκωνισμού του.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη αυτό τον σημαντικό παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας που λέγεται άνθρωπος και να δημιουργούν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή απόδοση του. Ακόμη, σεβόμενοι την προσωπικότητα και την οντότητα του να εξετάζουν το έργο που παράγει ώστε να είναι ανάλογο των δυνατοτήτων του και επιθυμητό για την επιχείρηση.

Τον άνθρωπο, ως παραγωγικό συντελεστή μπορεί να τον δει κανείς σαν ένα «φυσικό» σύστημα και ένα σύστημα «συμπεριφοράς». Οι άνθρωποι διακρίνονται από ορισμένα «φυσικά» ή ανατομικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο, π.χ. μέγεθος, σχήμα, δύναμη, ύψος και καθορίζουν τις ικανότητες, τους περιορισμούς για την εκτέλεση μιας εργασίας. Ακόμη, θα πρέπει να εξεταστεί και να μελετηθεί γιατί και πως ο άνθρωπος θέτει αυτές τις ικανότητες μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Δηλαδή, θα πρέπει να αναλυθεί σαν ένα σύστημα

συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από διάφορους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι εκφράζουν την κάλυψη ορισμένων φυσικών (βασικών) και ψυχολογικών αναγκών του. Βασικό κίνητρο για εργασία είναι η αντιμετώπιση αυτών των αναγκών του.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, *γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.* (Π. Φαναριώτης, 1996α, σ.17)

1.2 Προσέγγιση της έννοιας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέψουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στην μελέτη αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,

- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
- στην πρόσληψη την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού,
- στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και
- σε άλλα θέματα του προσωπικού που αναλύονται λεπτομερέστερα στα επόμενα κεφάλαια. (Π. Φαναριώτης, 1996β, σ.20)

1.3 Ιστορική αναδρομή

Κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η κοινωνία σήμερα είναι ιδιαίτερος ανταγωνιστική. Μέσα στο πλαίσιο αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να είναι ευέλικτες και να προσαρμοστούν στον ανταγωνισμό, προχωρώντας σε ριζική αναδιοργάνωση και αντιμετώπιση των σχέσεων απασχόλησης και των όρων εργασίας. Γι' αυτό και εισάγονται πλέον καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων με την διοίκηση. Έτσι, το έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης κλίνει προς την «διοίκηση των επιδόσεων» και των «ανθρωπίνων πόρων» δίνοντας έμφαση σε μια μακροχρόνια προοπτική που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και οδηγεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Ο F. Taylor θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, στήριξε την θεωρία του στην αναγκαιότητα εξασφάλισης της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου προτείνοντας τέσσερις

βασικές αρχές διοίκησης. Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια στρέφει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα και προτρέπει για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των όρων απασχόλησης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Ο Rowntree ήταν ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του και ο Henry Ford ίδρυσε το 1914 τμήμα προσωπικού που ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα». Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία που ασχολείται με την επιστημονική οργάνωση της εργασίας ενώ το 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση. Την εποχή αυτή γίνονται στην Αμερική μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών η διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς έργο (επίδραση φωτισμού, διαλείμματα, ώρες εργασίας κτλ στην απόδοση του εργαζόμενου) με σημαντικότερο μελετητή τον Elton Mayo, οι έρευνες του οποίου άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και διαμόρφωσαν στη συνέχεια τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και σαν προέκταση αυτής την μετέπειτα Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίστηκε ως σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, έγιναν προσπάθειες, μέσω κυρίως των εργατικών συνδικάτων, να δημιουργηθούν και ειδικά τμήματα διοίκησης προσωπικού. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων και όσο οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και το ανθρώπινο δυναμικό αναδιοργανώνεται, αυτό αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος. Αυτό σημαίνει πως πλέον γίνονται ενέργειες από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) της επιχείρησης (μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού) προκειμένου να αντιμετωπισθούν όλα τα ενδεχόμενα προβλήματα στον εργασιακό χώρο με τρόπο που να ικανοποιεί τον εργαζόμενο, την επιχείρηση, αλλά και την κοινωνία συνολικά. Όλα αυτά φυσικά προϋποθέτουν ότι το συγκεκριμένο κομμάτι της επιχείρησης έχει στελεχωθεί με κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό, έχει οργανωθεί σωστά, έχουν καταμεριστεί οι ευθύνες και τέλος έχει υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας. **(S. Tyson - A. York 1999, σ.102-103)**

1.3.1 Από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ας εξετάσουμε τώρα πιο αναλυτικά πως εξελίχθηκε ο τομέας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο πέρασμα των χρόνων: (Παραδόσεις της διοίκησης προσωπικού)

- **Κοινωνική πρόνοια:**

Έως τη δεκαετία του 1920: Η διοίκηση προσωπικού είναι μια προσωπική υπηρεσία για τους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι «πελάτες» του υπεύθυνου κοινωνικής πρόνοιας. Τα κύρια ενδιαφέροντα ήταν η πρόβλεψη για καντίνες, η επίσκεψη των ασθενών, η επιτήρηση της ηθικής πρόνοιας σε προσδοκία μιας αμοιβαίας αίσθησης υπηρεσίας από τον υπάλληλο.

- **Διοίκηση απασχόλησης:**

Έως τη δεκαετία του 1930: Έδωσε έμφαση στον έλεγχο των αριθμών και των προϋπολογισμών και τόνισε την οικονομική επάρκεια συν μια υψηλή αξία στην έρευνα της απόδοσης από μελέτες του οργανισμού και των μεθόδων. Οι υπάλληλοι δεν συμμερίζονταν πάντα αυτές τις απόψεις, και έτσι αυτό οδηγούσε σε μια άποψη «Θεωρίας X» για τους εργατές από την πλευρά των μάνατζερ.

- **Γραφειοκρατική:**

Από το 1914 έως σήμερα: Ο «διευθυντής προσωπικού» τυπικό πολλών μεγάλων οργανισμών λειτουργεί ένα κατανοητό σύνολο κανόνων που βασίζονται σε μια άποψη για την τάξη και τη λογική και στην εσωτερική τελειότητα του συστήματος της εσωτερικής δομής του οργανισμού, στον οποίο οι υπάλληλοι πρέπει να προσφέρουν

- **Επαγγελματικός:**

Από το 1945 έως σήμερα: Διατηρείται μια πίστη στην εξειδίκευση Μάνατζερ προσωπικού από την εφαρμογή τεχνικών προσωπικού, οι οποίες εφαρμόζονται προς όφελος του «πελάτη», ο οποίος είναι ο επαγγελματικός μάνατζερ και υποστηρίζεται από τη γενική κοινωνική αποδοχή των «ειδικών».

- **Φιλελεύθερο, Ριζοσπαστικό παρόν:**

Από τη δεκαετία του 1930 έως σήμερα: Αυτός ο Μάνατζερ προσωπικού βλέπει το ρόλο αυτού που βελτιώνει τις επικοινωνίες και την ηγεσία. Η προσέγγιση είναι αυτή ενός ριζοσπαστικού φιλελευθερισμού, μια πίστη στην

ατομικότητα και στην ανάγκη συμμετοχής με τους υπαλλήλους, προσδοκία συμφωνίας και ενθουσιασμού από αυτούς που εργάζονται.

- **Μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού:**

Από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα: Έμφαση στην ανάπτυξη και τη χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού ως στοιχείου. Οι δαπάνες απασχόλησης και η επιστροφή αυτών των δαπανών είναι τα βασικά θέματα – τα οποία οδηγούν στην επιθυμία για προσαρμοστικότητα, ευελιξία των ανθρώπων και στη χρήση διακανονισμών για τη μείωση του κόστους. (S. Tyson – A. York 1999, σ.105)

1.4 Προσωπικότητες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Elton Mayo: (1880-1949), ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των *ανθρωπίνων σχέσεων* και μελέτησε πρώτος τα αίτια της κοπώσεως, των ατυχημάτων και της εργασιακής κινητικότητας, καθώς και τις επιδράσεις τις οποίες ασκούν πάνω στις καταστάσεις αυτές τα διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας. Έγινε ιδιαίτερα γνωστός από τα πειράματα, τα οποία έκανε στο Hawthorn του Σικάγου σε εργοστάσιο της Western Electric Co., τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού και την παραγωγή.

Eliot Jacques: Καναδός, πτυχιούχος ψυχολογίας και αργότερα της ιατρικής, εργάστηκε για μεγάλη περίοδο ετών ως προϊστάμενος μιας ομάδας μελέτης των δραστηριοτήτων του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού σε ένα εργοστάσιο στο Λονδίνο (Glassier Metal Company)

Οι έρευνες που έκανε ο E.Jacques ήταν κατά κάποιο τρόπο συγκρίσιμες με τις έρευνες του Mayo. Το βασικότερο δε αποτέλεσμα της εργασίας αυτής *ήταν η διαπίστωση της ανάγκης που αισθάνεται ένα άτομο που εργάζεται σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και η θέση του (Status) μέσα στο περιβάλλον αυτό.* Ο ρόλος και το Status κάθε ατόμου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αποδεκτά τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους συναδέλφους του.

Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση στα όρια του ρόλου ή όταν ένα άτομο εκτελεί περισσότερους ρόλους, οι οποίοι δεν έχουν μεταξύ τους σαφή διάκριση, τότε ως

αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε την δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Chris Argyris: Υπήρξε για πολλά χρόνια καθηγητής της Διοικήσεως Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Yale. Οι μελέτες του περιστράφηκαν στην ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίον η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται. Ο Argyris πιστεύει ότι κάθε μεμονωμένο άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Η μέγιστη αυτή αξιοποίηση των δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ωφελεί όχι μόνο το ίδιο το άτομο αλλά και όλους όσους το περιβάλλουν.

Δυστυχώς όμως οι επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εμποδίζουν την συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ατόμων.

Τέλος άλλοι επιστήμονες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της διοικήσεως προσωπικού και γενικότερα των εργασιακών σχέσεων είναι οι : Frederick Herzberg, Rensis Likert, Douglas McGregor, C. Lewin, Maslow, Yerkes και άλλοι. **(Π. Φαναριώτης 1996, σ.35)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεων του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη του στο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2 Ανάλυση των ειδικών παραγόντων

Οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα Θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ο Τεχνολογικός παράγοντας
- Ο Οικονομικός παράγοντας
- Ο Κοινωνικός παράγοντας

- Οι Παράγοντες που αφορούν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό

2.2.1 Ο Τεχνολογικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Όπως ήδη τονίσθηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνισε τις από μακρού χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατόν να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Εν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξ' ίσου ραγδαία μεταβολή ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας ως προς τους τρόπους λήψεως των αποφάσεων κ.ο.κ., ως φυσικό δε επακόλουθο των εξελίξεων αυτών διαμορφώνονται ανάλογες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν ανάλογα την οργανωτική τους διάρθρωση με την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια. Οι εργασίες που καταργούνται είναι συνήθως εκείνες με τις οποίες απασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης (Knowledge Man), ο οποίος

μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.2 Ο Οικονομικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες, όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμιεύσεως. Από την πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και τη γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρεχόμενη αύξηση αποδοχών, πρέπει να αντισταθμίζεται με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή σε περιπτώσεις αύξησης των αποδοχών χωρίς παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας), μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύ σοβαρών προβλημάτων, όχι μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και στο σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Για το λόγο αυτό, το έργο της διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μια πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίζει αρνητικά, συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων, για αυξήσεις αποδοχών οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, θα έχουν ως αποτέλεσμα τη χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, μέσα από τη συνεχή αύξηση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετάζει με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.3 Ο Κοινωνικός παράγοντας ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Κάτω απ' την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης (reengineering) της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας (Downsizing) και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας καταλλήλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξ' άλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (Pressure Groups), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερη έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και φυσικά διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής θέσεως των μελών τους είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δυο φύλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές οργανώσεις κ.λ.π., οι οποίες απαιτούν κάθε μια και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της Διοικήσεως από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διάφορων ομάδων πίεσης αξιολογούν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσης τους και τη δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη θέση τους και να βοηθήσει τους προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες

προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης εποπτείας, ώστε να εξαφανισθούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.4 Η Σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Ένας άλλος βασικός παράγων που επηρεάζει τη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας.

Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέα, τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαρής ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών.

Οι παράγοντες αυτοί δηλαδή ο τεχνολογικός, ο οικονομικός, ο κοινωνικός και ο ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στη φύση των επιχειρήσεων, στη φύση του management και στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.5 Η Μεταβαλλόμενη φύση των επιχειρήσεων ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο αυτό ο ρόλος που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία δεν είναι μόνο **οικονομικός** αλλά και **κοινωνικός**.

Ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, τονίζει την ανάγκη ύπαρξης οργανισμών σχεδιασμένων έτσι, ώστε να συμβάλλουν στη δημιουργία και την ανάπτυξη του πλούτου μιας χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και την ανάπτυξη του πλούτου μιας χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και ένταξη της ανθρώπινης προσπάθειας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων, στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας, η οποία βεβαίως πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της καταναλώσεως.

Στα πλαίσια αυτά ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στις οικονομικές πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πλαίσια της οποίας τονίζονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και ειδικότερα οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι επιδράσεις των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, οι τρόποι ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού στο χώρο της εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις από μια ευρύτερη άποψη θα δούμε ότι όλες κινούνται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας οικονομικής αντίληψης, της οποίας η

βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή και το marketing.

Με τα δεδομένα αυτά, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητα τους να αναλύουν τις μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και στη συνέχεια να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσαρμόζει το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.6 Η Μεταβαλλόμενη φύση του management ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό

Κάτω από το φως των εξελίξεων αυτών, η φύση του management, ξεφεύγει πλέον από την καθιερωμένη αντίληψη της αυταρχικής Διοικήσεως και αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα *ως φορέα της γνώσης* για την αξιοποίηση της οποίας απαιτούνται νέες μέθοδοι και νέες τεχνικές με έμφαση στην υποκίνηση ως βασικό πυρήνα της φιλοσοφίας του σύγχρονου management.

Με τα δεδομένα αυτά, το σύγχρονο management κυρίως σε ότι αφορά στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνει τις προσπάθειες του στην διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινου παράγοντα, το οποίο θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ορθών και επιστημονικών προβλέψεων (στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών), με έμφαση στον προγραμματισμό των αμοιβών, στα συστήματα αξιολόγησης των αποδόσεων, στα θέματα της υπηρεσιακής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά στα θέματα των ιεραρχικών σχέσεων, τα οποία κάτω από την επίδραση των νέων εξελίξεων υφίστανται μια έντονη αμφισβήτηση. (Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

2.2.7 Ο Μεταβαλλόμενος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως παράγοντας επηρεάζων το ανθρώπινο δυναμικό.

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας υπεισέρχεται πλέον ως δυναμικό στοιχείο, όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και της κοινωνικής ζωής γενικότερα. Το βασικό ανθρώπινο στοιχείο το οποίο αποδεικνύεται ως κυρίαρχο στη σύγχρονη εποχή είναι η **γνώση**. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με την αμεσότητα και την παγκοσμιοποίηση των συνθηκών επικοινωνίας και της πληροφόρησης καθίσταται ένας από τους βασικότερους παράγοντες που άρχισαν να επηρεάζουν και θα επηρεάσουν αποφασιστικά στα αμέσως προσεχή χρόνια, όχι μόνο τη δομή των οργανισμών, αλλά και τα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην αποφασιστική σημασία της γνώσης η οποία δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο **να προωθεί τις νέες αντιλήψεις** και τεχνικές στα θέματα της συγκέντρωσης, τήρησης και επεξεργασίας (μέσα από τα σύγχρονα συστήματα των δικτύων και των βάσεων δεδομένων), των πάσης φύσεως στοιχείων και **να επιλύει προβλήματα** με ασύλληπτη ταχύτητα μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον. Τα όρια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ήδη ο άνθρωπος, διευρύνονται απεριόριστα, στα πλαίσια της ραγδαίας ανάπτυξης των επικοινωνιών και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Όλες αυτές **οι εξελίξεις και δυνατότητες δίνουν μια νέα διάσταση και τονίζουν ιδιαίτερα το ρόλο και τη σημασία της γνώσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.**

Με τα δεδομένα αυτά, **ο ανθρώπινος παράγων αναδεικνύεται σήμερα ως το πλέον ευέλικτο και πολυδύναμο στοιχείο**, που έχει στη διάθεση της η σύγχρονη επιχείρηση, ενώ από την άλλη πλευρά ένα πλήθος από πρακτικές που εξακολουθούν να εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, περιορίζουν δραστικά τη χρησιμότητά του και γένει απόδοση του.

Το γεγονός αυτό υπαγορεύει την ανάγκη μιας ριζικής αλλαγής της στάσεως των επιχειρήσεων έναντι του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία μπορεί εκ πρώτης όψεως να μην φαίνεται άμεσα εφικτή, πλην όμως προκύπτει ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα στα πλαίσια των διαγραφόμενων ραγδαίων εξελίξεων και των εξ' αιτίας αυτών πολιτικών και κοινωνικών πιέσεων και οπωσδήποτε κάτω από τις συνέπειες της μεταβολής της ισορροπίας των σχέσεων στο σύστημα άνθρωπος – μηχανή. Το όφελος αυτό από την ανάπτυξη της τεχνολογίας επιβάλλει στις

επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την έννοια του *συνολικού ανθρώπου* (Whole Man) πράγμα που μας οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι όσο και οι εργατικές ενώσεις, πρέπει να απαγκιστρωθούν από την έννοια του *βιομηχανικού ανθρώπου* και να υιοθετήσουν την έννοια του *ανθρώπου της γνώσης*.

(Π. Φαναριώτης 1998,σ.85-93)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Ο σκοπός και η έννοια της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού

Σε μια εποχή όπου ο χάρτης των επαγγελμάτων αναπροσαρμόζεται με ταχύτατους ρυθμούς, καθώς νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στην αγορά εργασίας επιβάλλοντας τον κατακερματισμό της γνώσης και αυξάνοντας τις απαιτήσεις για εξειδίκευση, συνειδητοποιείται η ανάγκη για ορθολογική στελέχωση των επιχειρήσεων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, με ικανό και άρτια καταρτισμένο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η έννοια της επιλογής προσωπικού αφορά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τις διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, πριν καταλήξουν στην πρόσληψη υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, μέσα από μια σειρά διαδικασιών, οι ενδιαφερόμενοι φορείς συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται το πλέον κατάλληλο. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για το σκοπό αυτό δε θα πρέπει να αντιτίθεται στους ισχύοντες σε κάθε χώρα νόμους αναφορικά με την επιλογή προσωπικού.

Η εγκυρότητα της εν λόγω διαδικασίας διασφαλίζεται εφόσον αυτή σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία πραγματοποιείται. Συνεπώς, το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι η ανάλυση της εργασίας (Job Analysis), δηλαδή η λεπτομερής περιγραφή του έργου του οποίου θα κληθεί να εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και των συνθηκών μέσα στις οποίες θα εργαστεί. Οι παραπάνω πληροφορίες, οι οποίες αντλούνται συνήθως από το προσωπικό που ήδη εργάζεται σε μια υπηρεσία, διευκολύνουν τους εργοδότες στο να διευκρινίσουν τη φύση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το άτομο που θα προσληφθεί. **(Μαρία Πέτρου – Χριστίνα Πολυχρονάκη 2008 epiloghprosopikou.blogspot.com)**

Το έργο της επιλογής που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το

προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι. (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 1992 & Smith Shawn- Mazin Rebecca, 2005, σ.12)

Έτσι, η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για την εκάστοτε θέση εργασίας, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα σημερινά στελέχη του HR. Η συλλογή, επεξεργασία και τελικά ο έλεγχος των δεδομένων και αποτελεσμάτων ενός συστήματος επιλογής μπορεί να αποδειχτεί μία αρκετά δύσκολη διαδικασία για έναν μη ειδικευμένο υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτή την περίπτωση 3 είναι οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν:

- Πρόσληψη ειδικευμένων στη συμπεριφορική ανάλυση, ψυχολόγων που διαθέτουν τη γνώση και τις ικανότητες να αξιολογήσουν και να καταλήξουν σε ασφαλή συμπεράσματα
- Εκπαίδευση του Υπεύθυνου HR προκειμένου να κατακτήσει τις γνώσεις ανάλυσης που θα τον οδηγήσουν στο να δώσει σωστό feedback της διαδικασίας
- Συστηματική συλλογή δεδομένων από κάθε φάση και κάθε υπομέθοδο του συστήματος επιλογής που εφαρμόζει η επιχείρηση.

(Μαρία Πέτρου & Χριστίνα Πολυχρονάκη 2008
epiloghprosopikou.blogspot.com)

3.2 Οι μέθοδοι επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού

Περιγραφή θέσης εργασίας:

Είναι πρακτικά αδύνατο να προβούμε σε μία αποτελεσματική επιλογή προσωπικού, χωρίς προηγουμένως να έχουμε περιγράψει διεξοδικά τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που επιθυμούμε να καλύψουμε. Μια γραπτή και καλά δομημένη περιγραφή θέσης εργασίας διευκολύνει τη φάση αξιολόγησης των υποψηφίων επίσης η εκτίμηση του

κόστους της θέσης εργασίας είναι σημαντικότερος παράγοντας στον καθορισμό της προσφερόμενης αμοιβής

Η διεξοδική περιγραφή μιας θέσης εργασίας περιλαμβάνει:

- Τον ακριβή τίτλο της, όπως αυτός εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Τον τίτλο του προϊσταμένου στον οποίο η θέση αναφέρεται
- Μια γενική αλλά πλήρη περιγραφή των αρμοδιοτήτων, δηλαδή των τομέων ευθύνης και εξουσίας που θα διαχειρίζεται ο εκάστοτε κάτοχος της θέσης
- Από ποια άλλη θέση εργασίας αντικαθίσταται
- Σε ποια συλλογικά όργανα (συμβούλια, ομάδες εργασίας, κλπ) της επιχείρησης συμμετέχει
- Με ποιες άλλες θέσεις εργασίας συνεργάζεται
- Ποιες θέσεις εργασίας αναφέρονται σε αυτή
- Συνοπτικά, ποια τυπικά προσόντα απαιτούνται για την αποτελεσματική κάλυψη της

Συγκέντρωση των υποψηφίων:

Το επόμενο βήμα στην επιλογή προσωπικού είναι η συγκέντρωση βιογραφικών σημειωμάτων υποψηφίων για τη θέση εργασίας που επρόκειτο να καλυφθεί. Πολλοί άνθρωποι που αναζητούν εργασία συνηθίζουν να υποβάλλουν «αυθόρμητες υποψηφιότητες», να στέλνουν δηλαδή από μόνοι τους βιογραφικά σε διάφορους εργοδότες. Εάν η επιχείρηση είναι κατά καιρούς αποδέκτης βιογραφικών σημειωμάτων, πρέπει να μεριμνήσει να τα φυλάξει μεριμνώς σε ένα αρχείο: μπορεί να χρησιμεύσουν όταν παραστεί ανάγκη για στελέχωση μιας θέσης εργασίας, κάνοντας τη διαδικασία επιλογής ευκολότερη και λιγότερο δαπανηρή. Όσες περισσότερες υποψηφιότητες συγκεντρωθούν, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η επιλογή

Υπάρχουν όμως και άλλοι τρόποι προσέλκυσης υποψήφιων εργαζομένων όπως:

- Συστάσεις από εργαζόμενους στην επιχείρηση

- Συστάσεις από αξιόπιστους επιχειρηματίες ή και στελέχη άλλων επιχειρήσεων
- Γραφεία διασύνδεσης εκπαιδευτικών ιδρυμάτων
- Αγγελίες και καταχωρίσεις τύπου
- Τοπικά γραφεία εύρεσης εργασίας
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων
- Ομοειδείς επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού
(<http://www.e-forologia.gr> 2008)

Βιογραφικό σημείωμα:

Όπως ήδη αναφέρθηκε το βιογραφικό σημείωμα είναι από τα πρώτα βήματα της επιλογής προσωπικού. Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντα του κλπ.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς. Βοηθούν την κάθε επιχείρηση να δει την ικανότητα εκφράσεως του υποψήφιου στον γραπτό λόγο, την ικανότητά του να ταξινομεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν σημαντικά στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. (**Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 1992**)

Με σημείο αναφοράς την περιγραφή θέσης εργασίας αξιολογείται το περιεχόμενο κατά 80-90% και η μορφή του βιογραφικού σημειώματος κατά 10-20%. Επιλέγονται για συνέντευξη εκείνοι οι υποψήφιοι, των οποίων τα βιογραφικά ανταποκρίνονται κατά 80% και πλέον, στην περιγραφή της θέσης που επρόκειτο να καλυφθεί. Εάν δεν υπάρχουν τέτοια βιογραφικά, πρέπει να επαναληφθεί η διαδικασία συλλογής υποψηφιοτήτων.

(<http://www.e-forologia.gr> 2008)

Συνέντευξη επιλογής:

Ο παράγοντας εκείνος που λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη, πολλές φορές περισσότερο από το βιογραφικό σημείωμα, είναι η προσωπική συνέντευξη. Είτε δομημένη είτε αδόμητη, επιτυγχάνει να δώσει στον εξεταστή μια γενική εικόνα της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του υποψηφίου. Η συνέντευξη αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο και προετοιμασμένος να είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κλπ).

Πλεονεκτήματα:

- Χρήσιμο για την μέτρηση των επικοινωνιακών ικανοτήτων του υποψηφίου και το συσχετισμό τους με τις απαιτήσεις της διεκδικούμενης θέσης εργασίας.
- Χρησιμοποιείται για να επιβεβαιώσει την ορθή χρήση του προφορικού λόγου από τον υποψήφιο.
- Προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος είναι ενημερωμένος για τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η θέση εργασίας υπό στελέχωση.
- Χρησιμοποιείται για την επιλογή μεταξύ υποψηφίων με ισότιμα προσόντα για τη θέση εργασίας.
- Βοηθά τον συνεντευκτή να αντιληφθεί τον βαθμό στον οποίο υπάρχει σύμπνοια νοοτροπίας του υποψηφίου και των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση.
- Επιτρέπει στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω ενημέρωση σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας

και θα τον βοηθήσουν να αποφασίσει αν πραγματικά ενδιαφέρεται να γίνει μέλος της επιχείρησης.

- Με τις κατάλληλες αφορμές (από τις απαντήσεις των υποψηφίων), η συνέντευξη μπορεί να αλλάξει μορφή και περιεχόμενο και να αποκαλύψει ακόμη περισσότερα χρήσιμα στοιχεία.

Μειονεκτήματα:

- Κίνδυνος μη αντικειμενικής αξιολόγησης.
- Συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο της συζήτησης χρησιμοποιείται απλά για να επιβεβαιώσει ή να δικαιολογήσει την αρχική απόφαση.
- Οι συνεντευκτές πολλές φορές επηρεάζονται από στερεότυπα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα άτομο για να επιτύχει στη δουλειά.
- Η έρευνα έχει δείξει ότι χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συνέντευξης παρατηρείται μεγάλη διαφορά στις προσλήψεις ατόμων που ανήκουν σε μειονότητες σε σχέση με άτομα που δεν ανήκουν.
- Υπάρχει η τάση να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα αρνητικά στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου, όπως αυτά σκιαγραφούνται από τις απαντήσεις του.
- Δεν υπάρχει απόδειξη εγκυρότητας στην τελική επιλογή των ατόμων.

Δεν είναι τόσο αξιόπιστη μέθοδος όσο τα τεστ προσωπικότητας. (Μαρία Πέτρου – Χριστίνα Πολυχρονάκη 2008 epiloghprosopikou.blogspot.com)

3.3 Οι δοκιμασίες των υποψήφιων εργαζομένων

Μια πιο λεπτομερής περιγραφή της προσωπικότητας ενός υποψηφίου είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί με τη χρήση ειδικών ερωτηματολογίων που ονομάζονται **τεστ προσωπικότητας – ικανοτήτων – δεξιοτήτων**.

Ø Τεστ Προσωπικότητας

Μέσα από τα τεστ προσωπικότητας, αξιολογούνται διάφορες διαστάσεις

της προσωπικότητας του υποψηφίου όπως το ομαδικό πνεύμα, η εξουσία, η σημασία στη λεπτομέρεια, η υπομονή, ο εργασιακός προσανατολισμός, η πρωτοβουλία. Επίσης ο υποψήφιος δείχνει πόσο γρήγορα θα προσαρμοστεί στους έντονους ρυθμούς δουλειάς καθώς επίσης αν έχει ομαδικό πνεύμα, ηγετική φυσιογνωμία και φιλοδοξίες. Ο υποψήφιος που περνάει με επιτυχία τα τεστ προσωπικότητας, συνήθως μεταβαίνει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής, στην τελική αξιολόγηση.

Ø Τεστ Ικανοτήτων

Τα τεστ ικανοτήτων έχουν σαν στόχο την αντικειμενική θεώρηση των ικανοτήτων του υποψηφίου & μετρούν την παρατηρητικότητα, την πρωτοτυπία της σκέψης, την ικανότητα παραγωγής ιδεών, το βαθμό ετοιμότητας του στην εκδήλωση απαραίτητων για τη θέση συμπεριφορών και την ευχέρεια γρήγορης εκμάθησης ή εκτέλεσης των βασικών λειτουργιών που απαιτούνται στην εργασία. Τα τεστ ικανοτήτων έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στη πρόβλεψη μιας επιτυχημένης επαγγελματικής πορείας μακροπρόθεσμα.

Ø Τεστ Γνώσεων

Τα τεστ γνώσεων είναι αριθμητικά και γλωσσικά & καταδεικνύουν το επίπεδο των γνώσεων που έλαβε ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια των σπουδών του.

Τα γλωσσικά τεστ αξιολογούν την ικανότητα να κατανοεί κανείς τις σχέσεις μεταξύ των λέξεων και την κατανόηση της σημασίας των λέξεων.

Τα αριθμητικά τεστ αξιολογούν την ικανότητα εκτέλεσης μαθηματικών συλλογισμών και κατανόησης των αριθμών.

Ανάλογα με την θέση που διεκδικεί ο υποψήφιος, τα αριθμητικά έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τα γλωσσικά και αντίστροφα.

Εκτός από τα παραπάνω, πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν και άλλα τεστ όπως τα:

Τεστ λήψης απόφασης

Τεστ κινήτρων

Τεστ κριτικής σκέψης

Τεστ επαγγελματικών αξιών

Τεστ αυτό-εκτίμησης

Τα αποτελέσματα των τεστ προσθέτουν βάθος στα αποτελέσματα της συνέντευξης και προσδίδουν εγκυρότητα στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων που βασίζονται στην υποκειμενική κρίση των αξιολογητών.

Στόχος τους είναι η μέτρηση της εξοικείωσης του ατόμου με διάφορα πεδία της ανθρώπινης νοητικής δραστηριότητας. Επιγραμματικά, τα πεδία αυτά είναι: το Γλωσσικό, το Αριθμητικό, το Μηχανικό, το Διαγραμματικό, η Αντίληψη του χώρου, τα Εργασιακά κίνητρα και αξίες, η Λογική, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η Λήψη αποφάσεων, ο Εσωτερικός – Εξωτερικός έλεγχος, η Επικοινωνία, η Αυτοεκτίμηση, τα Εγκεφαλικά ημισφαίρια, τα Χρώματα, και γενικά η προσωπικότητα. Στην πραγματικότητα, τα τεστ του τύπου αυτού αξιολογούν επίκτητα, καθώς επίσης και εγγενή χαρακτηριστικά του ατόμου, και είναι κατάλληλα για την ένταξη εργαζομένων σε τμήματα και σε εξειδικευμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Τα τεστ αυτά διαπιστώνουν εάν το άτομο διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες, καθώς και η δυνατότητα που έχει να παρουσιάσει τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά στο μέλλον και γενικά τη δυνατότητα για εξελικτική πορεία και βελτίωση της προσωπικότητας. Επομένως, αυτό που εξετάζεται πλέον με τα τεστ ικανοτήτων –

δεξιοτήτων είναι κατά ποσό το άτομο είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που απορρέουν από συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, εάν έχει διαπιστωθεί ότι το άτομο κλίνει προς τα φιλολογικά επαγγέλματα, τότε εξετάζεται όσον αφορά τις γλωσσικές του ικανότητες, εάν κλίνει προς τα μηχανολογικά επαγγέλματα τότε εξετάζεται όσον αφορά τις μηχανικές του ικανότητες. Συνήθως, εξετάζεται συνδυασμός ικανοτήτων και δεξιοτήτων δημιουργώντας μια εξατομικευμένη συστοιχία (battery), ανάλογα με την περίπτωση και με τους στόχους της συμβουλευτικής.

Αναλυτικά:

- Ø **Γλωσσικά:** Τεστ γλωσσικών ικανοτήτων, όπως ορθογραφίας και γραμματικής, που στοχεύουν στη μέτρηση του αριθμητικού συλλογισμού.
- Ø **Αριθμητικά:** Τεστ αριθμητικών ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, που στοχεύουν στη μέτρηση αριθμητικού συλλογισμού.
- Ø **Διαγραμματικά:** Τεστ ικανοτήτων ανάλυσης αφηρημένων σχημάτων και διαγραμμάτων, που στοχεύουν στη μέτρηση του λογικού συλλογισμού.
- Ø **Μηχανικά:** Τα τεστ επίλυσης μηχανικών προβλημάτων υπό μορφή εικόνων, που στοχεύουν στη μέτρηση μηχανικού συλλογισμού.
- Ø **Αντίληψη Χώρου:** Τεστ ικανοτήτων ανάλυσης σχημάτων μέσα στο χώρο, που στοχεύουν στη μέτρηση της δυνατότητας σύνθεσης και συναρμολόγησης αντικειμένων.
- Ø **Εργασιακά κίνητρα και αξίες:** Εξετάζει τα εργασιακά κίνητρα και τις αξίες, τους παράγοντες δηλαδή στους οποίους δίνει έμφαση το άτομο κατά την επιλογή επαγγέλματος, τις προσδοκίες του από ένα επάγγελμα, τα οφέλη που περιμένει να έχει.
- Ø **Λογική:** Το τεστ έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ελέγχει όλες τις κατηγορίες λογικών προτάσεων, όπως για παράδειγμα, υποθετικό συλλογισμό, μεταβατικό συλλογισμό, χωρίς να απαιτούνται προηγούμενες ειδικές γνώσεις ή εμπειρίες από τον εξεταζόμενο.

- Ø **Συναισθηματική Νοημοσύνη:** Τεστ ανάλυσης της συναισθηματικής κατάστασης, το οποίο έχει στόχο τη διαπίστωση του βαθμού, καθώς και του τρόπου με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Εξετάζεται, εξάλλου, η συναισθηματικότητα, ο βαθμός συγκίνησης, η αντίδραση σε συναισθηματικές καταστάσεις, η αντίδραση στις πιέσεις.
- Ø **Λήψη αποφάσεων:** Εξετάζεται η πεποίθηση ενός ατόμου όσον αφορά το εάν προβαίνει στη λήψη σωστών αποφάσεων, καθώς και η δυνατότητα στάθμισης των δεδομένων, ούτως ώστε να διαπιστώνεται ο κίνδυνος που εμπεριέχεται σε μια απόφαση. Επίσης, ερευνάται η δυνατότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τις ευθύνες για τις αποφάσεις που λαμβάνει.
- Ø **Εξωτερικό-Εσωτερικό έλεγχο:** Εξετάζει τον εξωτερικό και τον εσωτερικό έλεγχο του ατόμου, με στόχο να διαπιστώσει την ικανότητά του να ελέγχει τις πράξεις του, να δρα ανεξάρτητα και να επηρεάζει το περιβάλλον του.
- Ø **Επικοινωνία:** Ερευνάται η δυνατότητα επικοινωνίας, η προσαρμοστικότητα στο κοινωνικό περιβάλλον, η δυνατότητα διάδοσης γνώσης και ανατροφοδότησης.
- Ø **Αυτοεκτίμηση:** Το τεστ εξετάζει την αυτοεκτίμηση του ατόμου, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο το άτομο βλέπει τον εαυτό του, τον τρόπο με τον οποίο το άτομο πιστεύει ότι το βλέπουν οι άλλοι, καθώς και τα συναισθήματα που του προκαλεί η γνώμη που το ίδιο έχει σχετικά με το πώς το βλέπουν οι άλλοι. Το τεστ διερευνά τη στάση του ατόμου προς την κοινωνία, προς την οικογένεια και προς τις προσωπικές του εμπειρίες, καθώς και το βαθμό αυτοεκτίμησης και πίστης στις δυνατότητες που διαπιστώνει ότι έχει.
- Ø **Εγκεφαλικά ημισφαίρια:** Όπως είναι γνωστό, ο ανθρώπινος εγκέφαλος αποτελείται από δύο ημισφαίρια, το καθένα από τα οποία εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες και υπηρεσίες, αξιοποιώντας τους δικούς του αισθητήρες και επεξεργαστές πληροφοριών. Το τεστ αυτό εξετάζει και ποσοτικοποιεί τις δυνατότητες του κάθε ημισφαιρίου του εξεταζόμενου ατόμου, με άλλα

λόγια, το τεστ εξετάζει και ποσοτικοποιεί το βαθμό στον οποίο το κάθε ημισφαίριο δραστηριοποιείται στον τομέα του.

Ø Χρώματα: Σκοπός του συγκεκριμένου τεστ είναι να μετρηθεί και να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι σε θέση να διακρίνει τα διάφορα χρώματα και τις αποχρώσεις τους, καθώς και να τα χειρίζεται στην καθημερινή του ζωή και κυρίως μέσα στο πλαίσιο του επαγγελματικού του χώρου. Συγκεκριμένα, θα διαπιστωθεί εάν το άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται τα χρώματα, να εντοπίζει τις μεταξύ τους διαφορές, αλλά και να τα συνθέτει με σχετική ευκολία.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι τα τεστ ικανοτήτων-δεξιοτήτων στηρίζουν και καθιστούν αποτελεσματικότερο το έργο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, εφόσον μέσω αυτών είναι δυνατόν:

α) Να διαπιστωθεί εάν το άτομο είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που προκύπτουν από συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.

β) Να εντοπιστεί η ειδικότητα που ταιριάζει στην προσωπικότητα και στις κλίσεις του ατόμου.

γ) Να αξιοποιηθούν στο βέλτιστο βαθμό οι διαπιστωμένες ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει το άτομο.

δ) Να ελεγχθεί κατά πόσο η ήδη επιλεγμένη ασκούμενη ειδικότητα ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα και στις κλίσεις του ατόμου.

ε) Να εντοπιστούν εναλλακτικές επαγγελματικές δυνατότητες και επιπλέον κλίσεις του ατόμου.

(Μαρία Πέτρου & Χριστίνα Πολυχρονάκη 2008, epiloghprosopikou.blogspot.com & Θεοδωράτος Ευάγγελος, 1999, σ.32)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Εισαγωγή

Δεδομένου ότι σήμερα βρισκόμαστε σε ένα πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο προγραμματισμός είναι περισσότερο απαραίτητος από ποτέ άλλοτε στο παρελθόν. Ο Drucker θέλοντας να τονίσει την αναγκαιότητα αλλά και την αξία του προγραμματισμού είπε: << όποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του, δεν δικαιούται καν να έχει μέλλον...>>

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό σχετικό με την έννοια του προγραμματισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά το τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Σύμφωνα με τους Montana προγραμματισμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης και της μεθόδου επίτευξής τους. Έτσι λοιπόν διαχωρίζουν τον προγραμματισμό σε (α) στρατηγικό (β) μακροπρόθεσμο και (γ) λειτουργικό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός απαιτεί την ανάλυση των οικονομικών της αγοράς και των ανθρωπίνων πόρων για τον προσδιορισμό της ικανότητας της επιχείρησης να προσεγγίσει τους στόχους της.

Στα πλαίσια του γενικότερου προγραμματισμού της επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται και ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων της. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατηγική της απόκτησης, χρησιμοποίησης, συγκράτησης και ανάπτυξης ανθρώπων με σαφή διατύπωση και εκπλήρωση ηχηρών πολιτικών ανθρωπίνων πόρων, επιδοκιμαζόμενων από τους εργαζομένους και τις ενώσεις τους. Οι βασικές αιτίες που οδήγησαν τις επιχειρήσεις στον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων ήταν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούσαν τις δεκαετίες του 50 και του 60. Οι σπουδαιότερες από αυτές ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, ο υψηλός ρυθμός συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων για σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Ακόμη και τότε όμως, η δυναμική αυτής της νέας προσέγγισης δεν μπορούσε να είναι πλήρως εκμεταλλεύσιμη κάτω από τις περιορισμένες υπολογιστικές δυνατότητες της εποχής οι οποίες έγιναν ιδιαίτερα διαθέσιμες στην δεκαετία του 60. Αυτό βέβαια δεν

σημαίνει ότι τίποτα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την χρήση των υπολογιστών. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων είναι τώρα εξαρτημένη όσο ποτέ άλλοτε από την προσφορά ανθρώπινου δυναμικού. Οι σπουδαιότερες από τις αλλαγές οι οποίες κατέστησαν αναγκαίο τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι: το κόστος των ανθρωπίνων πόρων, οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές, οι τεχνολογικές αλλαγές, η έλλειψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και η σύνθετη δομή των επιχειρήσεων και της κοινωνίας.

Σήμερα που το οικονομικό και το κοινωνικό περιβάλλον αλλάζει με ταχείς ρυθμούς, ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει καταστεί περισσότερο δυναμικός και εστιάζεται περισσότερο σε στρατηγικά θέματα.

Η μετεξέλιξη του τμήματος προσωπικού σε τμήμα ανθρωπίνων πόρων επέφερε την αντικατάσταση του παραδοσιακού όρου <<Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού>> από τον όρο <<Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων>>. (Ε. Δημητριάδης 2006, σ.100)

4.2 Η Πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι παράγοντες οι οποίοι μελετούνται από τα στελέχη για να προβλέψουν τις ανάγκες σε προσωπικό είναι:

1. Πρωταρχικό παράγοντα αποτελεί η ζήτηση των προϊόντων η υπηρεσιών της επιχείρησης. Προς τούτο προβλέπονται πρώτα οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, μετά καθορίζεται ο όγκος της απαιτούμενης παραγωγής για την αντιμετώπιση αυτών των πωλήσεων και τελικά υπολογίζεται το προσωπικό που χρειάζεται για να διατηρήσει τον όγκο παραγωγής.
2. Οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (λόγω παραγωγής συνταξιοδότησης, μετάθεσης, απόλυσης κλπ).
3. Η ποιότητα και η φύση των εργαζομένων (για περίπτωση ανάγκης μεταβολής η αλλαγής οργάνωσης).
4. Αποφάσεις για αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή εισαγωγή σε νέες αγορές κλπ. Αφορά κυρίως τα προσόντα των απασχολούμενων αν συμβιβάζονται με τις καινούριες απαιτήσεις.

5. Τεχνολογικές και διοικητικές μεταβολές, οι οποίες μπορούν να επιφέρουν αύξηση ή μείωση του υπάρχοντος προσωπικού και να απαιτήσουν εξειδικευμένο (π.χ. εισαγωγή νέου εξοπλισμού, επέκταση της επιχείρησης ή δημιουργία νέου τμήματος).

6. Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι (ένας προβλεπόμενος περικομμένος προϋπολογισμός θα σήμαινε λιγότερες θέσεις για αναζήτηση προσωπικού και χαμηλότερους μισθούς, ενώ ένας μεγαλύτερος προϋπολογισμός θα επέτρεπε την πρόσληψη περισσότερων ανθρώπων και την πληρωμή υψηλότερων ημερομισθίων.

Ένα χρήσιμο εργαλείο στη πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό είναι η χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή. Η ανάπτυξη ενός πακέτου προγράμματος <<προσωπικού>> για την πρόβλεψη των απαιτήσεων θα μπορούσε να βελτιώσει την ικανότητα στελεχών Προσωπικού να χειριστούν (παρά να αντιδρούν μόνο) τις διακυμάνσεις της εργασίας.

Τα δεδομένα ή (η είσοδος) σε ένα τέτοιο πακέτο πρόβλεψης προσωπικού, που επεξεργάζονται από τον υπεύθυνο προσωπικού σε συνεργασία με το στέλεχος γραμμής περιλαμβάνουν τις αναγκαίες ώρες εργατικού προσωπικού για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος (ένα μέτρο παραγωγικότητας) και τρεις προβλέψεις πωλήσεων- την ελάχιστη, την μέγιστη και την πιθανή για το προϊόν. Το πρόγραμμα βασιζόμενο πάνω σε αυτήν την είσοδο δίνει εξόδους όπως: τα μέσα επίπεδα του απαιτούμενου εργατικού προσωπικού για να αντιμετωπίσει τη ζήτηση του προϊόντος καθώς επίσης ξεχωριστές προβλέψεις για άμεσο ή κατώτερο εργατικό προσωπικό (π.χ. εργάτες στη γραμμή παραγωγής), έμμεσο εργατικό προσωπικό (π.χ. γραμματέας) και ανώτερο εργατικό προσωπικό (στελέχη). (Π. Φαναριώτης 1998, σ. 80 & Kanfer R., 1992, σ. 100)

4.3 Η Πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων μέσα από την επιχείρηση

Την πιο σημαντική πηγή υποψηφίων με προσόντα αποτελούν οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Η προμήθεια αυτή απαιτεί κατ'αρχήν την καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού με τα προσόντα τους, η οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί για να αναπτυχθούν προγράμματα για παραγωγή,

μετάθεση ή επιμόρφωση των ήδη απασχολούμενων εργαζόμενων, για να συμπληρώσουν σε δεδομένο χρόνο τις προβλεπόμενες κενές θέσεις.

Για την καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα με το χέρι, όπως ο πίνακας στελέχωσης που περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εργασίας της μονάδας με το τίτλο και τον αριθμό των εργαζομένων που τις κατέχουν αντίστοιχα. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν τους χάρτες αντικατάστασης ή ανακατάταξης του προσωπικού, που δείχνουν την παρούσα απόδοση του εργαζομένου σε κάθε θέση και τη δυνατότητα παραγωγής σε περίπτωση αντικατάστασης ή ανακατάταξης που μπορεί να γίνει.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι καταγραφές του ήδη απασχολούμενου προσωπικού με τα προσόντα τους γίνεται μέσω Η/Υ. Γι'αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί πολλά πακέτα.

Όταν το στέλεχος έχει την ανάγκη για να καλύψει μια θέση με προσόντα εισάγει στον Η/Υ τις απαιτήσεις της θέσης-περιγραφή εργασίας και προδιαγραφή εργασίας-προσόντα και παίρνει με την εκτύπωση του Η/Υ (έξοδο) τους υποψηφίους που διαθέτουν αυτά τα προσόντα. **(Π. Φαναριώτης 1998 σ.81 & Kanfer R., 1992 σ.102)**

4.4 Η Πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων έξω από την επιχείρηση

Εφ'όσον δεν υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι από μέσα για να καλύψουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει τα στελέχη να προβλέψουν για τη προμήθεια ενός αριθμού υποψηφίων απ'έξω, από την αγορά εργασίας.

Στην πρόβλεψη προμήθειας απ'έξω προσωπικού θα πρέπει να ληφθούν υπ'όψιν οι παράγοντες:

1. Γενικές οικονομικές συνθήκες. Αρχικά, θα πρέπει να προβλέψει κανείς τις γενικές οικονομικές συνθήκες και τον αναμενόμενο βαθμό ανεργίας που επικρατεί. Συνήθως ο χαμηλότερος βαθμός ανεργίας και η περιορισμένη αγορά εργασίας, θα επιφέρει δυσκολίες στην αναζήτηση προσωπικού.

2. Συνθήκες της τοπικής αγοράς. Οι προβλεπόμενες συνθήκες της τοπικής αγοράς είναι επίσης σημαντικές.

3. Συνθήκες επαγγελματικής αγοράς. Τελικά, ο υπεύθυνος του προσωπικού πρέπει να λάβει υπ' όψιν του τις συνθήκες που επικρατούν (ή θα επικρατήσουν) στην αγορά όσον αφορά την αναζήτηση ανθρώπων εξειδικευμένων σε ειδικά επαγγέλματα (π.χ. μηχανικοί, σχεδιαστές κλπ.), που ενδιαφέρουν την οργάνωση.

(Π. Φαναριώτης 1998 σ.85)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 Εισαγωγή

Παρόλο που η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτέλεσε αντικείμενο ενδιαφέροντος των οργανωτικών ψυχολόγων μόνο τα τελευταία 70 χρόνια, η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης γίνεται εδώ και αιώνες.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού γενικά και ειδικότερα η αξιολόγηση ηγετικών στελεχών γίνεται χωρίς εξαίρεση σε όλες τις οικονομικές μονάδες άσχετα από το μέγεθος και το βαθμό οργάνωσής τους. Η κρίση, όμως, αυτή ποικίλει: από την πολύ άτυπη και πρόχειρη γνώμη, μέχρι την πολύ μελετημένη, τυπική, πολύπλοκη και αυστηρά προκαθορισμένη διαδικασία.

Η αξιολόγηση ακόμα και σήμερα στις όχι πολύ αναπτυγμένες κοινωνίες γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα, δηλαδή δεν ακολουθούνται ορισμένοι κανόνες. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες χώρες με βιομηχανική παράδοση, αποτελεί πια κοινό τόπο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν (Κανελλόπουλος 1991). Γενικότερα, υπάρχει έλλειμμα έρευνας, η οποία να έχει ασχοληθεί με την ενεργό εφαρμογή των σχεδίων αξιολόγησης και η πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να προαχθεί με επιπλέον έρευνα (Smither 1998 σ.66 & Ε. Δημητριάδης 2006 σ.10 & Θεοδωράτος Ε 1999 σ. 50)

5.2 Ορισμός και διαδικασία αξιολόγησης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία για πολλά χρόνια απασχόλησε τους ακαδημαϊκούς ερευνητές αλλά και τους ερευνητές των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τι είναι απόδοση; Είναι πολύ σημαντικό να καθοριστεί τι είναι απόδοση

γιατί διαφορετικά δεν μπορεί να μετρηθεί ούτε να διοικηθεί. Κατά τους Bates και Holton (1995) η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή, η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων. Υπάρχουν όμως διαφορετικές απόψεις για το τι είναι απόδοση. Σύμφωνα με το Ζάβλανο (1999) απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Κατά τους Bratton και Gold (2003), ως αξιολόγηση καθορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του ατόμου ενώ σύμφωνα με τους Byars και Rue (2003), είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των έργων που πρέπει να καλύψει ο εργαζόμενος.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κατά τον Hansen (2002), πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα επόμενα και αλληλοσχετιζόμενα βήματα:

1. Καθορισμός ενός κοινά κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής της.
2. Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες.
3. Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για συγκεκριμένη εργασία.

Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου. (Ε. Δημητριάδης 2006 σ.19)

5.3 Σκοποί – Στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς των επιχειρήσεων. Οι συνηθέστεροι σκοποί, οι οποίοι εξυπηρετούνται από την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, είναι η εξύψωση της παρακίνησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson και Scholer 2003).

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σταθερό επίπεδο υψηλής απόδοσης εκ μέρους των εργαζομένων τους με σκοπό την επιβίωση τους σε ένα έντονο

ανταγωνιστικό περιβάλλον (Newstrom και Davis 2002). Κατά τους Dratton και Gold (2003) , οι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης είναι πολλοί. Η πλέον όμως συνηθισμένη αιτιολογία είναι η βελτίωση της ατομικής απόδοσης του εργαζομένου. Εντούτοις, κάτω από αυτόν τον ευρύ τίτλο περικλείεται ένας αριθμός περισσότερο εστιασμένων σκοπών. Έτσι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια σειρά βασικών σκοπών τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης όπως:

- Τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των έργων από τους εργαζόμενους
- Τη μέγιστη απόδοση για όλη την εταιρεία
- Τη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τους γενικούς στόχους της εταιρείας
- Τη δημιουργία κλίματος συνεργίας μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων
- Τη διευκόλυνση του προσδιορισμού του κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών
- Την καθιέρωση της «εργασιακής ειρήνης»
- Την στήριξη των δίκαιων αμοιβών
- Τη δημιουργία κινήτρων που υποκινούν
- Την υποστήριξη κατά την λήψη των αποφάσεων για συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού δυναμικού
- Τη διαπίστωση ισχυρών πλευρών και αδυναμιών καθενός από τους αξιολογούμενους
- Τη δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των νέων εργαζομένων
- Τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Τη θέσπιση στόχων κοινών αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων με σεβασμό στις ευθύνες τις εργασίας, στους στόχους αξιολόγησης και το εργασιακό περιβάλλον

(Ε. Δημητριάδης 2006 σ.23 & Παπαλεξανδρή Ν. σ.69)

5.4 Υπεύθυνοι αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Σε πολλές επιχειρήσεις, το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για το συντονισμό του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων αξιολόγησης. Οι διευθυντές (προϊστάμενοι), οι οποίοι είναι οι πραγματικοί αξιολογητές των εργαζομένων, ακολουθούν τις διαδικασίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Mathis και Jackson, 2000). Ωστόσο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι διευθυντές παραγωγής παίζουν ένα ρόλο «κλειδί», στην όλη διαδικασία, από την αρχή μέχρι το τέλος.

Συνήθως, την ευθύνη για την αξιολόγηση των εργαζομένων έχουν:

- Οι άμεσοι προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους εργαζομένους τους
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους
- Τα μέλη των ομάδων τα οποία αξιολογούν το ένα το άλλο
- Εξωτερικές πηγές
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τον εαυτό τους
- Πολλές πηγές συγχρόνως

Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος είναι η αξιολόγηση των υφισταμένων από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Εξαιτίας όμως της αυξανόμενης χρήσης των ομάδων, η αξιολόγηση των μελών της κάθε ομάδας από τα ίδια μέλη της και η εξωτερική αξιολόγηση είναι δύο τρόποι που αναπτύσσονται ταχέως (Mathis και Jackson 2000). Τα τελευταία χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται, από πολλές επιχειρήσεις, η τακτική της αξιολόγησης από πολλές πηγές η οποία θεωρείται πιο αξιόπιστη από αυτές που στηρίζονται σε μια μόνο πηγή καθώς δημιουργεί περισσότερο έγκυρα αποτελέσματα επειδή εμπλέκεται στη διαδικασία, ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο συνεργάζεται με τον εργαζόμενο σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Για τον ίδιο λόγο, η διαδικασία αυτή είναι λιγότερο ύποπτη για μεροληψία και όσον αφορά το φύλο και την εθνικότητα (Edwards - Ewen 1996 σ.111-112 & Ε. Δημητριάδης 2006 σ.15)

5.5 Συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και πληροφόρηση εργαζομένων για το αποτέλεσμα της

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε έτους ή κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας ή ολοκληρώνεται το έργο). Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται πιο αποτελεσματική διότι θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, γιατί του δίνει τη δυνατότητα της επαναπληροφόρησης.

1. Ο εργαζόμενος πρέπει να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της αποδοτικής του συμπεριφοράς, γιατί σε περίπτωση θετικής κρίσεως υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση προσπαθεί να βρει τις αιτίες αποτυχίας και να τις εξαλείψει. Είναι, όμως, και πιθανό στην περίπτωση που το στέλεχος θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, ο εργαζόμενος να δείξει απάθεια, αδιαφορία ή και εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενο του και να κλονιστεί η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία αξιολόγησης. (Γ. Τσιότρας 1995 σ. 185 & Erven B. - Milligan R. 2000 σ.47-53)

5.6 Μέθοδοι αξιολόγησης

5.6.1 Η αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών (Managers)

Ελεύθερη Περιγραφή

Η μέθοδος αυτή δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα, γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή επόπτη για τον κάθε αξιολογούμενο υφιστάμενο του.

Η έκθεση μπορεί να χωριστεί σε 3 επικεφαλίδες όπως: **φύση της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, ανάγκες για το μέλλον.**

Μερικές φορές απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις, για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμηση του ως προς τον αξιολογούμενο, μέσω γραμμάτων της αλφαβήτου ή αριθμών.

Σαν μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούμε να αναφέρουμε ότι απαιτείται πολύς χρόνος και κόπος από τον προϊστάμενο για περίσκεψη, προκειμένου να πετύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του.

Έκθεση Ειδικού

Βασική διαφορά με την παραπάνω μέθοδο είναι ότι η έκθεση ειδικού συντάσσεται από ένα πρόσωπο ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού, που μπορεί να είναι υπάλληλος της επιχείρησης ή ελεύθερος επαγγελματίας.

Ο ειδικός, προκειμένου να συντάξει τις εκθέσεις αξιολόγησης, συνεργάζεται στενά με τους αξιολογούντες, που έχουν άμεση αντίληψη των κρινόμενων, και επίσης με υπαλλήλους του Τμήματος Προσωπικού, όταν αυτό θεωρείται αναγκαίο. Ακόμη, συζητά με τους αξιολογούμενους και εφόσον έχει σύμφωνη γνώμη και την επιβεβαίωση του επόπτη - προϊστάμενου, συντάσσει την αναλυτική του έκθεση για τον κάθε αξιολογούμενο. Συνήθως, χρησιμοποιούνται 3 βασικές βαθμίδες: **ανεπαρκής, ικανός, άριστος.**

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή είναι ότι απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και απασχολεί 2 ή 3 άτομα ταυτόχρονα για κάθε αξιολόγηση, ώστε να αυξάνεται το κόστος χρήσης της.

Έκθεση Ομάδας

Αυτή η μέθοδος προσφέρει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Την έκθεση συντάσσει ο προϊστάμενος με τη συνεργασία 3 - 4 άλλων εποπτών - ηγετικών στελεχών, που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Πάνω στην εισήγηση - έκθεση γίνεται συζήτηση με τα άλλα μέλη της ομάδας και εκφράζονται απόψεις.

Χρησιμοποιούνται οι χαρακτηρισμοί: **ανεπαρκής, καλός, άριστος.**

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η συμμετοχή πολλών κριτών και η αξιολόγηση είναι δικαιότερη και αντικειμενικότερη. Ακόμη, αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα παραγκωνισμού ικανών ανθρώπων για προαγωγή.

(Γ. Τσιότρας 1995 σ. 189)

5.6.2 Το Φύλλο αξιολόγησης (ΦΑΕ) ως μέθοδος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Πίνακας : Υπόδειγμα ΦΑΕ

Το ΦΑΕ παρέχει μια εύκολη και συστηματική μέθοδο για την ανάλυση της επίδοσης. Αποτελείται από τρεις στήλες. Στην πρώτη στήλη, ο προϊστάμενος γράφει τα ονόματα των υφισταμένων του. Στη δεύτερη στήλη, αναγράφεται βαθμολογία σε επίπεδο 100%. Στην τρίτη στήλη, αναγράφονται οι συντελεστές που καθορίζουν τη συγκεκριμένη βαθμολογία. Η στήλη αυτή είναι χωρισμένη σε δύο τμήματα, α' τα ισχυρά σημεία του καθενός και β' τα σημεία του καθενός που χρειάζονται βελτίωση.

Τέλος, ο προϊστάμενος συμπληρώνει το όνομα του και προβαίνει σε μια παρόμοια εκτίμηση για το δικό του επίπεδο αποδοτικότητας, εξηγώντας την εκτίμηση.

Η άθροιση των στοιχείων της δεύτερης στήλης διαμορφώνει ένα γενικό επίπεδο αποδοτικότητας. Η διαίρεση του συνόλου με τον αριθμό των ατόμων προσδιορίζει το μέσο επίπεδο αποδοτικότητας του τμήματος. (Γ. Τσιότρας 1995, σ.55)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6.2 : Φύλλο αξιολόγησης επίδοσης

ΛΟΓΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ				
Όνομα	Βαθμός σημερινής αποδ/τητας βάση το 100%	Ισχυρά Σημεία	Περιοχές Βελτίωσης	Στόχοι Συγκεκριμένων Βελτιώσεων
Όνομα Προϊστάμενου :				
Γενικό Επίπεδο Αποδοτικότητας :				
Μέσο Επίπεδο Αποδοτικότητας Τμήματος :				

(Γ. Τσιότρας 1995, σ.55)

5.6.3 Το Φύλλο αξιολόγησης ΦΑ ως μέθοδος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Πίνακας: Υπόδειγμα ΦΑ

Το ΦΑ μπορεί να χρησιμεύσει σαν ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια του Manager. Και μόνο η κατά τακτούς χρόνο συμπλήρωση του, είναι δυνατόν να ασκήσει τους προϊστάμενους στο να έχουν κριτικό μάτι στην απόδοση των υφισταμένων τους. Εξάλλου, η συζήτηση με τους βαθμολογούμενους θα βελτιώσει πολλές αδυναμίες και από τα ΦΑ θα γίνει εφικτό να καταρτιστεί ένα πρόγραμμα αξιοποίησης και εξέλιξης του προσωπικού. Φύλλα Αξιολόγησης υπάρχουν πολλών ειδών και ακόμη περισσότερα δημιουργούνται και θα δημιουργηθούν στο μέλλον, προκειμένου να μετρηθεί - κατά το δυνατόν - η απόδοση των εργαζομένων. Σημασία δεν έχει η μορφή τους, ούτε το πλήθος των ερωτημάτων στα οποία καλούνται οι βαθμολογητές να απαντήσουν, αλλά από την άμεση σύνδεση των ερωτημάτων με το σύστημα αξιολόγησης να βγει καθαρά η απάντηση σε δύο ερωτήματα:

Κατά πόσο ο αξιολογούμενος ταιριάζει με τη θέση εργασίας που κατέχει και αν πληρεί τις προδιαγραφές της.

Ποιο είναι το μέλλον του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Αν, δηλαδή, τερματιστεί στο επίπεδο που σήμερα βρίσκεται ή αν πρόκειται για εξελίξιμο άτομο.

Ποιες είναι οι δυνατότητες του και σε ποιους τομείς αναφέρονται.

Κατηγορία Α΄, η ευθύνη των αποτελεσμάτων, των περιουσιακών στοιχείων κ.λ.π. Είναι ουσιαστικά η κρίση αποτελεσματικότητας εξυπηρέτησης των στόχων της θέσης.

Κατηγορία Β΄, οι γνώσεις, η πείρα είναι δυνατό να μετρηθούν με απόλυτα αντικειμενικά μέτρα.

Κατηγορία Γ΄, στα θέματα διοίκησης και λήψης αποφάσεων πρέπει να δικαιολογηθούν οι βαθμοί με γενικότερα στοιχεία.

Τέλος, σημαντικό τμήμα του ΦΑ είναι η συμπλήρωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, ουσιαστικά τσεκάρεται η βαθμολόγηση με τα προέχοντα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου αλλά και με τα βασικά μειονεκτήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΑ

Φύλλο αξιολόγησης

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΘΕΣΗ:.....

ΤΜΗΜΑ:.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:.....

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. ΦΥΛΛΟ Νο:.....

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΘΕΣΗΣ. ΒΑΘΜΙΔΑ:.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΟΥ:.....

ΘΕΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΟΥ:.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:.....

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΘΕΣΗΣ ΕΡΓ/ΜΕΝΟΥ

ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (Κεφαλαίων, Μηχανών, Υλικών)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Έναντι επιχείρησης και έναντι τρίτων)

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

.....
.....

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ
ΘΕΣΗΣ ΕΡΓ/ΜΕΝΟΥ

ΓΝΩΣΕΙΣ
ΠΕΙΡΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

.....

.....

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ
ΘΕΣΗΣ ΕΡΓ/ΜΕΝΟΥ

ΑΔΕΙΕΣ
ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΠΟΝΗΣΗ
ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Γεγονότα που δικαιολογούν τη βαθμολόγηση

.....

.....

(Γ. Τσιότρας 1995 σ.192)

5.6.4 Οι μέθοδοι σύγκρισης – Comparative procedures

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα. Οπότε, και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθεια της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

Μέθοδοι Κατάταξης (Raking Procedures)

Η κάθετη κατάταξη (straight procedure), είναι μια απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον

καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό. Είναι μια κατάταξη, που έστω και άτυπα, την κάνει συνήθως ο προϊστάμενος.

Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking)

Δίνουμε στον εκτιμητή μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούμε δύο μικρότερες κατηγορίες.

Σύγκριση Κατά Ζεύγη (Paired Comparison)

Στην περίπτωση αυτή ο εκτιμητής συγκρίνει κάθε εργαζόμενο χωριστά με τους υπόλοιπους. Π.χ. αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους, τους Α, Β, Γ, Δ η σύγκριση θα γίνει μεταξύ:

A,B B,Γ Γ,Δ

A,Γ B,Δ

A,Δ

Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται βασικά από τον τύπο $N(N-1)/2$, όπου $N =$ ο αριθμός των εργαζομένων που θα αξιολογηθούν. Η θέση του κάθε εργαζόμενου στην τελική κατάταξη εξαρτάται από το πόσες φορές έχει προκριθεί έναντι των άλλων. Έτσι, π.χ. αν

A,B B,Γ Γ,Δ

A,Γ B,Δ

A,Δ

Τότε η κατάταξη των εργαζομένων θα έχει τη μορφή Β, Α, Γ, Δ.

Μέθοδος της Ομαδοποίησης Κατά Κατηγορίες (Forced Distribution)

Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένες παραμέτρους ή χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως:

10% εξάίρετος

20% πολύ καλός

40% μέσος

25% χαμηλός

5% μη ικανοποιητικός

100% Σύνολο

Κριτική των Μεθόδων Σύγκρισης

Οι Μέθοδοι Σύγκρισης δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας στα οποία αναφερθήκαμε παραπάνω. Παρουσιάζουν, όμως, ένα μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζόμενου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις και ιδιαίτερα στο σφάλμα “αίγλης” (Halo Error). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης οδηγεί πολλές φορές για τον ίδιο λόγο σε διαφωνίες, τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζόμενους και θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν υποβοηθά την υποκίνηση και ανάπτυξη των στελεχών. (Γ. Τσιότρας, 1995, σ.120 & Χατζηπαντελή, 2002, σ. 69)

5.6.5 Οι μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων – Absolute standards

Με τις μεθόδους αυτές το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας:

α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα “ναι” ή ένα “όχι”, αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών.

Ποιοτικές Μέθοδοι (Qualitative Methods)

Μέθοδος Κρίσιμων Γεγονότων (Critical Incidents). Στην περίπτωση αυτή γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημάνονται τα “κρίσιμα γεγονότα”, οι φάσεις δηλ. ή τα χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη γι την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός, το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο και αφορά τις κατηγορίες αυτές. Κατόπιν, τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου.

Σταθμισμένος Κατάλογος (Weighted

Checklist). Άτομα που εποπτεύουν τις εργασίες στις οποίες θα γίνει αξιολόγηση ή που είναι οικεία με αυτές, προσπαθούν να αξιολογήσουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς, κατατάσσοντας τες ανάλογα με τον αν ευνοούν ή όχι την αποδοτική συμπεριφορά. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με μια κλίμακα 7 ή 11 βαθμών, όπου οι χαμηλοί βαθμοί δείχνουν η ευνοϊκό αποτέλεσμα, ενώ οι υψηλοί δείχνουν

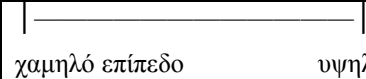
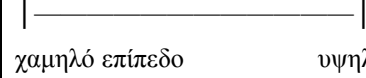
ευνοϊκό αποτέλεσμα. Κάθε μορφή συμπεριφοράς “σταθμίζεται” (παίρνει αξία) του μέσου όρου που της έδωσαν τα άτομα που τη βαθμολόγησαν. Στον εκτιμητή της συμπεριφοράς ενός εργαζόμενου δίνεται, στην περίπτωση αυτή, μια κατάσταση με τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς, η οποία όμως συμπεριλαμβάνει τους συντελεστές (τις αξίες) που έχουν δοθεί προηγουμένως. Έργο του εκτιμητή είναι να καθορίσει αν ο εργαζόμενος ακολουθεί ή όχι τη συγκεκριμένη αυτή μορφή συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς, που έχει σημειωθεί ότι τις ακολουθεί.

Ποσοτικές Μέθοδοι (Quantitative Methods)

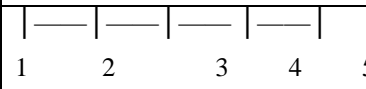
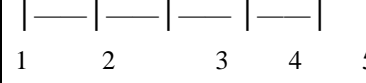
Αυτές απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

Συμβατική Τεχνική (Conventional Rating). Αποτελεί την πιο συνηθισμένη τεχνική αξιολόγησης, αν και δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη. Είναι συνήθως κλίμακες, με τις οποίες βαθμολογείται ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζονται συνήθως είναι οι εξής:

1.

ΧΑΡ/ΚΑ	ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ
1.	
2.	

2.

ΧΑΡ/ΚΑ	ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ
1.	
2.	

3.

ΧΑΡ/ΚΑ	ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ		
1.	χαμηλό	μέσο	υψηλό
2.	χαμηλό	μέσο	υψηλό

Η πρώτη περίπτωση αποτελεί κλίμακα συνέχειας, όπου ο εκτιμητής σημειώνει κάπου πάνω στην κλίμακα για να δείξει το επίπεδο που αξιολογεί ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Οι άλλες δύο μορφές εμφανίζουν πιο συγκεκριμένη βαθμολογία. Ένα από τα προβλήματα της τεχνικής αυτής είναι ο καθορισμός των βαθμών της κλίμακας.

Οι λίγοι βαθμοί μας δίνουν λίγες πληροφορίες για τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων εργαζομένων που αξιολογούνται, ενώ οι πολλοί απαιτούν τόσο λεπτομερή καθορισμό ενός χαρακτηριστικού που τελικά είναι αμφίβολο αν θα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Σχετικές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι 7-9 βαθμοί είναι το λιγότερο που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, ενώ πάνω από 25 είναι δυνατό μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Φυσικά, οι δυσκολίες χρησιμοποίησης αυτών των κλιμάκων αυξάνονται όσο πιο ανειδίκευτος είναι ο εκτιμητής.

Ένα ακόμη πρόβλημα που αναφέρεται στην τεχνική αυτή, είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών που μπορούμε να μετρήσουμε. Ο αριθμός αυτός ποικίλει από 2-20 ή 30, χωρίς να υπάρχουν ενδείξεις για το ποιος αριθμός μπορεί να θεωρηθεί ο καταλληλότερος. Συνήθως, απαριθμούνται 5-8 χαρακτηριστικά, χωρίς βέβαια να παραβλέπουμε ότι κάτι τέτοιο εξαρτάται από το είδος της εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος που αξιολογείται.

Κριτική των Μεθόδων Σταθερών Κριτηρίων

Η Μέθοδος των Κρίσιμων Γεγονότων αποτελεί μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδο, γιατί μας δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε τη συγκεκριμένη επιτυχή ή ανεπιτυχή συμπεριφορά του εργαζόμενου (και όχι τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, όπως γίνεται με άλλες μεθόδους), αφού βασιστούμε σε γεγονότα πραγματικά κρίσιμα για την όλη του επίδοση. Επιτρέπει, επίσης, την άμεση επικοινωνία και επαναπληροφόρηση του ατόμου που αξιολογείται, καθόσον τα κρίσιμα αυτά γεγονότα και η αντίστοιχη συμπεριφορά και αντίδραση του εργαζόμενου αποτελούν αντικείμενο συζήτησης και

κριτικής μεταξύ αυτού και του εκτιμητή του. Για το λόγο αυτό, η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι ευνοεί ιδιαίτερα και τη διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Η Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου μας δίνει τη δυνατότητα να αποφύγουμε ορισμένα από τα σταθερά σφάλματα, όπως της επιείκειας.

Αντίθετα, η Μέθοδος της Συμβατικής Κατάταξης υπόκειται σε όλα τα σταθερά σφάλματα και δύσκολα μας εξασφαλίζει αντικειμενική κρίση και αξιολόγηση. Επιπλέον, στρέφει το ενδιαφέρον της όχι τόσο προς την αποδοτική συμπεριφορά, που είναι το αντικείμενο μας, όσο προς τα προσωρινά χαρακτηριστικά του ατόμου που αξιολογείται.

(Γ. Τσιότρας 1995, σ. 70 & Νίκος Δήμου 1999, σ55)

5.6.6 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη τω αντικειμενικών στόχων – Management by objectives/MBO

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον Mc Gregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους σύγκρισης και τις συμβατικές κατατάξεις. Βασίζεται στις εξής δύο αρχές:

- όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά,
- η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτό - καθορίζονται κατ' αρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση, ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφιστάμενους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο είναι δυνατό, σε ποσοτικά μεγέθη.

2. Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.
3. Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση με αποδοτικής συμπεριφοράς, αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες αποτυχίας.
4. Το τελικό βήμα συνίσταται στον καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Κριτική της μεθόδου

Όπως ήδη έχουμε αντιληφθεί από την περιγραφή της μεθόδου, πέρα από ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο ανάπτυξης της, γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει.

Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι όπως είδαμε γίνεται ένας επιμερισμός των στόχων, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας.

Η εξατομίκευση αυτή, όμως, δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα διοίκησης, με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμόσουμε ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά - σιγά, τόσο τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, όσο και τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Παρόλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί. **(Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου, σ31)**

5.7 Σύνδεση αμοιβής με απόδοση

Η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση, είναι η διαδικασία εκείνη σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει μια χρηματική ανταμοιβή, η οποία όμως συνδέεται άμεσα, δηλαδή εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης, είναι η υποκίνηση του εργαζόμενου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

α) Με τα **συστήματα κινήτρων (incentive pay plans)**, που περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα αμοιβής που συνδέονται με την απόδοση του εργαζόμενου, που όμως δεν επηρεάζουν τη βασική αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή, η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται άμε-σα, δηλ. πόσες μονάδες προϊόντος παρήγαγε.

β) Με τα **συστήματα αμοιβής ανάλογα με την αξία (merit pay)**, τα όποια αφορούν τις αυξήσεις που δίνονται στον εργαζόμενο, σαν αποτέλεσμα της απόδοσης του. Βασικό χαρακτηριστικό της μορφής αυτής αμοιβής, είναι ότι ενσωματώνονται στη βασική αμοιβή. Δηλαδή, εφόσον δοθεί η αύξηση σαν αποτέλεσμα της απόδοσης, η αύξηση θα δίνεται ανεξαρτήτως του πως θα διαμορφωθεί η απόδοση του ατόμου στο μέλλον. Στην περίπτωση αυτή, η απόδοση μετριέται έμμεσα, δηλ. βασίζεται στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων, συναδέλφων κ.α.

Στην **πρώτη κατηγορία** διακρίνουμε:

Τα ατομικά συστήματα κινήτρων: Βασίζονται στην ατομική απόδοση.

- αμοιβή με το κομμάτι (αναλογικά / διαφορικά)
- αμοιβή ανάλογα με το χρόνο παραγωγής προϊόντων
- αμοιβή / προμήθεια ανάλογα με τις πωλήσεις που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (πωλητής).

Τα ομαδικά συστήματα κινήτρων: Βασίζονται στην ομαδική απόδοση ή την παραγωγικότητα της ομάδας, του τμήματος, της επιχείρησης.

- ανταμείβουν τη μείωση του κόστους ή την αύξηση της απόδοσης, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, με ένα ποσοστό που δίνεται επιπλέον του μισθού, χωρίς όμως να ενσωματώνεται σ'

αυτόν. Εξαρτάται από την απόδοση της ομάδας / τμήματος / επιχείρησης.

- βασίζονται στα κέρδη της επιχείρησης (διανομή κερδών / μετοχών).

Στη **δεύτερη κατηγορία** ανήκουν οι αυξήσεις που παίρνουν οι εργαζόμενοι, σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσης τους / ή των ικανοτήτων τους (skill - based pay).

Παράδειγμα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ
- απαράδεκτος / η	0%
- κάτω του μετρίου	2%
- μέτριος / α	4%
- άνω του μετρίου	8%
- πολύ καλός / η	10%

Αν πάλι ο εργαζόμενος απέκτησε ικανότητες που χρησιμοποιεί στην εργασία του και εκτελεί συγκεκριμένη ομάδα εργασιών χωρίς επίβλεψη, τότε μπορεί να προαχθεί σε άλλη κλίμακα αμοιβής. (Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου, σ33)

5.8 Πολιτική ατομικών αμοιβών βασισμένη στις ικανότητες

Η Πολιτική Ατομικών Αμοιβών αφορά τη διαμόρφωση της αμοιβής του εργαζόμενου και την τακτική που ακολουθεί η επιχείρηση, ώστε να διαμορφώσει μια πραγματικά δίκαιη και υποκινητική πολιτική αμοιβών. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της τελικής αμοιβής του εργαζόμενου είναι η επίδοση του, η εμπειρία του, η αρχαιότητα ή οι ικανότητες του.

Η επίδοση. Οι εργαζόμενοι που υποκινούνται από τα επιτεύγματα τους θέλουν να γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν περισσότερο αν επιτύχουν επίδοση υψηλότερη της μέτριας ή καλής. Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία, γιατί οι αυξήσεις στις αποδοχές θα εξαρτηθούν από αυτή.

Η εμπειρία. Από πολλούς θεωρείται ότι η εμπειρία επηρεάζει την παραγωγικότητα και επαυξάνει την ατομική αμοιβή του εργαζόμενου.

Η αρχαιότητα. Υποστηρίζεται ότι και η μακροχρόνια παραμονή και αφοσίωση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση πρέπει να ανταμείβεται. Η πολιτική αυτή ακολουθείται κυρίως στον δημόσιο τομέα και αποτελεί μόνιμη επιδίωξη των συνδικάτων, δεδομένου ότι είναι ένας παράγοντας που δεν αμφισβητείται.

Οι ικανότητες και δυνατότητες. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να διαθέτουν εργαζόμενους με πρόσθετα προσόντα (ικανότητα ηγεσίας, επικοινωνίας, γνώσεις προηγμένης τεχνολογίας), τα οποία δεν είναι απαραίτητα για την εργασία που αυτοί τώρα εκτελούν. Επειδή, όμως, προβλέπεται ότι τα προσόντα αυτά θα αξιοποιηθούν από τη συγκεκριμένη επιχείρηση στο άμεσο μέλλον, αυξάνουν την ατομική του αμοιβή. Με τον τρόπο αυτό διαθέτουν μια ομάδα ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις, η οποία θα αξιοποιηθεί άμεσα και θα αποτελέσει τον πυρήνα των οργανωτικών αλλαγών, που ενδεχομένως σχεδιάζει η επιχείρηση.

Τελευταία, πιστεύεται ότι η παραδοσιακή αξιολόγηση δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σημερινών επιχειρήσεων. Αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που απαιτούνται ευέλικτες οργανώσεις, αποτελούμενες από ομάδες ανθρώπων με πολλαπλά προσόντα ή παρατηρείται στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η μελλοντική επιτυχία βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στις γενικότερες γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελούν.

Μεγάλες επιχειρήσεις όπως π.χ. η Procter and Gamble, η General Foods, η General Motors κ.α. άρχισαν να εφαρμόζουν τη λεγόμενη πληρωμή με “βάση τις γνώσεις”. Η φιλοσοφία του τρόπου αυτού πληρωμής είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται για το **εύρος**, το **βάθος** και το **είδος των δεξιοτήτων**, που όχι απλά κατέχουν αλλά είναι και σε θέση να χρησιμοποιήσουν. Η αντίληψη αυτή

είναι τελείως διαφορετική από αυτή που αναπτύχθηκε παραπάνω. Στην **παραδοσιακή αξιολόγηση** του έργου, η αμοιβή καθορίζεται με βάση τη **δυσκολία** και τις **απαιτήσεις** μιας εργασίας. Έτσι, ο εργαζόμενος που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία, καθορίζεται να αμειφθεί με το συγκεκριμένο ποσό γιατί η εργασία αυτή έχει κάποιους βαθμούς δυσκολίας και όχι γιατί την εκτελεί σωστά. Αν ο εργαζόμενος προαχθεί, αυτόματα διαφοροποιείται και η αμοιβή του. Στην προσέγγιση “**αμοιβή με βάση τις γνώσεις**” η αύξηση της αμοιβής και μετέπειτα η προαγωγή θα επέλθει μόνο αν αποδείξει ότι απέκτησε την πρόσθετη γνώση που απαιτείται και είναι σε θέση

να την εφαρμόσει. Δηλαδή, είναι σε θέση να εκτελέσει μόνος του και χωρίς επίβλεψη τη συγκεκριμένη εργασία.

Ως πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτής θεωρούνται τα εξής:

- ενθάρρυνση αλλαγής των εργασιών
- επίλυση του προβλήματος των απουσιών
- υποκίνηση για διερεύνηση των γνώσεων
- αύξηση των αποδοχών του εργαζόμενου
- ευελιξία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού, γεγονός που βελτιώνει την παραγωγικότητα.

(Σ. Ξηροτύρη – Κουφίδου, σ.35 & Kreitner R. 1995, σ 62)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ – ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.1 Παρακίνηση- Κινητοποίηση

Παρακίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια, για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Μέσω της παρακίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι, θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η παρακίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον παρακινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθεαυτή δεν θα τον υποκινήσει, παρά μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας - ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες.

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η παρακίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η παρακίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα

κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων. (Ν. Δήμου 1999,σ42)

6.2 Βασικές έννοιες – Τρόποι παρακίνησης

6.2.1 Παρακίνηση με βάση την ικανοποίηση των αναγκών προσωπικού

Οι ανάγκες, δηλαδή, αυτά που επιβάλλονται από τα πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δύναμη που ωθεί το άτομο προς τον αντικειμενικό σκοπό.

Για να καταλαβαίνουμε και να επηρεάζουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος, έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής και μέσο εξασφάλισης των “προς το ζην”. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ. Οι **φυσιολογικές** (βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες), προέρχονται από την αναγκαιότητα ύπαρξης της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, ένδυση κ.τ.λ. Το μοντέλο του “οικονομικού ανθρώπου” υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες. Πρέπει να υπογραμμίσουμε, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μια φορά. Αντίθετα, είναι απαραίτητο να οι άνθρωποι να εξασφαλίζονται ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα. Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Επίσης, ποικίλλει η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών - **κοινωνικές** και **ανάγκες του Εγώ** - ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές. Ποικίλλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πρώτες.

Στην κατηγορία των **κοινωνικών** ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους. Στην εποχή που ζούμε, λόγω της αποξένωσης, των γρήγορων ρυθμών και της απρόσωπης κοινωνίας γενικότερα, η φυσική επαφή δεν είναι αρκετή. Οι άνθρωποι αισθάνονται την ανάγκη για αγάπη και αποδοχή τουλάχιστον από λίγους ανθρώπους. Έτσι, σχηματίζονται και διατηρούνται δεσμοί οικογένειας και φιλίας, σχέσεις που επηρεάζονται ενεργά από τις πολιτικές και τις πρακτικές των οργανισμών που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό. Εκτός από τη φυσική επαφή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται την ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Η ανάγκη αυτή της επαφής και της σύνδεσης βρίσκει την έκφραση της με τη δημιουργία ανεπίσημων (άτυπων) ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από τις οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι τα θέματα εξασφάλισης, σταθερής απασχόλησης, εκπαίδευσης, προ-λήψεις ατυχημάτων κ.τ.λ. Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοίκησης και προσωπικού είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ελάττωση προστριβών, στην ταύτιση των στόχων μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Οι **ανάγκες του Εγώ** παράγονται από την αναγκαιότητα επισκόπησης του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ των αναγκών του Εγώ που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

Αναγνώριση

Κυριαρχία

Επιτυχία

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά τρόπο συγκρούονται, δηλ. της μιας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Αν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο,

ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του Εγώ, είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη.

Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία.

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η πιο μεγάλη ανάγκη των ανθρώπων υπάρξεων είναι της επιτεύξεως ή της αυτοπραγμάτωσης ή της αυτοδημιουργίας. Η άποψη αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και την ανάγκη για το πραγματικό κατόρθωμα κάποιου έργου στη ζωή. Το επάγγελμα ή η εργασία είναι η μεγαλύτερη πηγή της ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς βέβαια να είναι η μοναδική πηγή. Είναι φανερό ότι χρειάζεται προσοχή κατά την επιλογή της εργασίας ώστε να είναι πιθανή και τέτοια μορφής ικανοποίησης, τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από το στέλεχος της επιχείρησης. Αν απογοητευθεί εσωτερικά το εργαζόμενο άτομο, τότε είναι πιθανό να επιχειρήσει να βρει ικανοποίηση σε έξω - εργασιακές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική προσφορά σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς ή η ενασχόληση με ευχάριστες ασχολίες (hobbies).

Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να πετύχουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας τους και παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή τις αντίθετες γνώμες να γίνουν κοινοί στόχοι και των εργαζομένων. Έτσι, από τη δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών θα προκύψει η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών και θα ωφεληθεί και η εργασιακή μονάδα.

Αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες:

- Καμιά ανάγκη δε μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.

- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές.

- Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος π.χ. με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική ανάγκη του για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνική - οικονομική του θέση.

(N. Δήμου 1999 σ40 & Barbuto J. 2001, σ.30-33)

6.2.2 Παρακίνηση με βάση τις προσωπικές αξίες

Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η Βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών – αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια την ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη «μέτρηση», δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

(N. Δήμου 1999,σ.169)

6.2.3 Παρακίνηση με βάση την ικανοποίηση των στόχων

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα

συνηθίζεται να διακρίνονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.α., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

(N. Δήμου 1999, σ 46 & Denny R. 2002, σ.56)

6.2.4. Τα κίνητρα ως καθοριστικός παράγοντας της παρακίνησης προσωπικού

Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγούμε, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς, το σύστημα κινήτρων, που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά. Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση.

Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της

επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην ενδεχόμενη επιτυχία.

Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού. (N. Δήμου 1999, σ 62 & <http://www.articlesnatch.com>)

Βέβαια μια πρόσφατη έρευνα σε δείγμα 1500 εργαζομένων έδειξε ότι τα χρήματα σπάνια είναι ικανά να αποτελούν το βασικό κίνητρο των εργαζομένων. Αυτά είναι τα πέντε πιο σημαντικά κίνητρα που φαίνεται ότι παρακινούν περισσότερο από τα υπόλοιπα τους εργαζόμενους:

1. **Δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης καθώς και η επιλογή καθηκόντων.** Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που συμβάλλουν στο να γίνονται πιο «ελκυστικοί» στην αγορά εργασίας
2. **Ευέλικτες ώρες εργασίας.** Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευελιξία στο ωράριο καθώς και το χρόνο ξεκούρασης. Τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας βοηθούν πολύ στην εξισορρόπηση οικογενειακής και προσωπικής ζωής.
3. **Προσωπική αναγνώριση.** Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να νιώθουν ότι τους χρειάζονται και ότι η προσφορά τους εκτιμάται. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοι τους σπάνια τους ευχαριστούν για τη συνεισφορά τους.
4. **Αυξημένη αυτονομία και έλεγχο στην εργασία τους.** Αυτά τα δύο στοιχεία μεταφράζονται από τους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση, τους εμπιστεύεται να ενεργούν αυτόνομα και χωρίς τη διαρκή έγκριση από κάποιους άλλους.
5. **Χρόνο με τον/την προϊστάμενο/η τους.** Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη από υποστήριξη αφού ακουστούν οι ανησυχίες και τα προβλήματα τους. Επίσης, οι συναντήσεις αυτές βοηθούν στην αναγνώριση και στην καθοδήγηση. (<http://www.e-forologia.com> 2008)

6.2.5 Κινητοποίηση με βάση τις ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί – και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον. (N. Δήμου 1999,σ & <http://www.scholar.com>)

6.3 Θεωρίες παρακίνησης - κινητοποίησης

6.3.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Abraham H. Maslow για τις ανάγκες των ανθρώπων στην οποία επιχείρησε να **ιεραρχήσει / ταξινομήσει** τις ανάγκες του ατόμου. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίησή τους. Η ταξινόμηση των αναγκών είναι η ακόλουθη:

Ανάγκες Φυσιολογικές

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη, η πείνα, η δίψα κ.τ.λ. Όσο χρόνο μένουν οι ανάγκες αυτές ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μόνο όταν ικανοποιηθούν, παύουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου (ανάγκη που ικανοποιήθηκε παύει να είναι ανάγκη) και παραμένουν στον οργανισμό σε “στάση αναμονής”, για να εμφανισθούν όταν σταματήσουν να υπάρχουν οι συνθήκες που τις ικανοποίησαν.

Ανάγκες Ασφάλειας

Συνδέονται με τα αισθήματα του φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλ. για τα αισθήματα αυτοσυντήρησης. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, καθώς κάθε εργαζόμενος εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαίτησης για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματος τους.

Σχετική με τις ανάγκες ασφάλειας και εξασφαλίσεων είναι η θέσπιση από την πλευρά των κρατών και κοινωνικών ασφαλίσεων και από την πλευρά των επιχειρήσεων η ίδρυση Ασφαλιστικών Εταιριών, που σκοπεύουν στην κάλυψη διαφόρων κινδύνων, ώστε τα άτομα να αισθάνονται όσο είναι δυνατό εξασφαλισμένα.

Ανάγκες Κοινωνικές και η έννοια του “Ανήκειν”

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμηση του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την

κατανόηση τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους. Ίσως ποτέ προηγουμένως δεν έγινε τόσο έντονα αισθητή η απελπισία. Παρά το γεγονός ότι είναι γνωστή η κατηγορία των αναγκών αυτών, μερικά ηγετικά στελέχη υποθέτουν, κακώς, ότι οι ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μη συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται ανοικτά ή καλυμμένα. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα και η αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

Ανάγκες Αυτοεκτίμησης

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη ένταξης σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης, τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του, όσον και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο. Διαφορετικά είναι πιθανό να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας και να οδηγηθεί σε απογοήτευση και απάθεια.

Ανάγκες Αυτοεκπλήρωσης ή Αυτοπραγμάτωσης

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανό να είναι ανικανοποίητο ή και δυσάρεστο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους.

Υποστηρίζεται ,επίσης, ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι φυσικές του δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή διευρύνονται οι ορίζοντες του.

Αυτοεκπλήρωση

Αυτοεκτίμηση

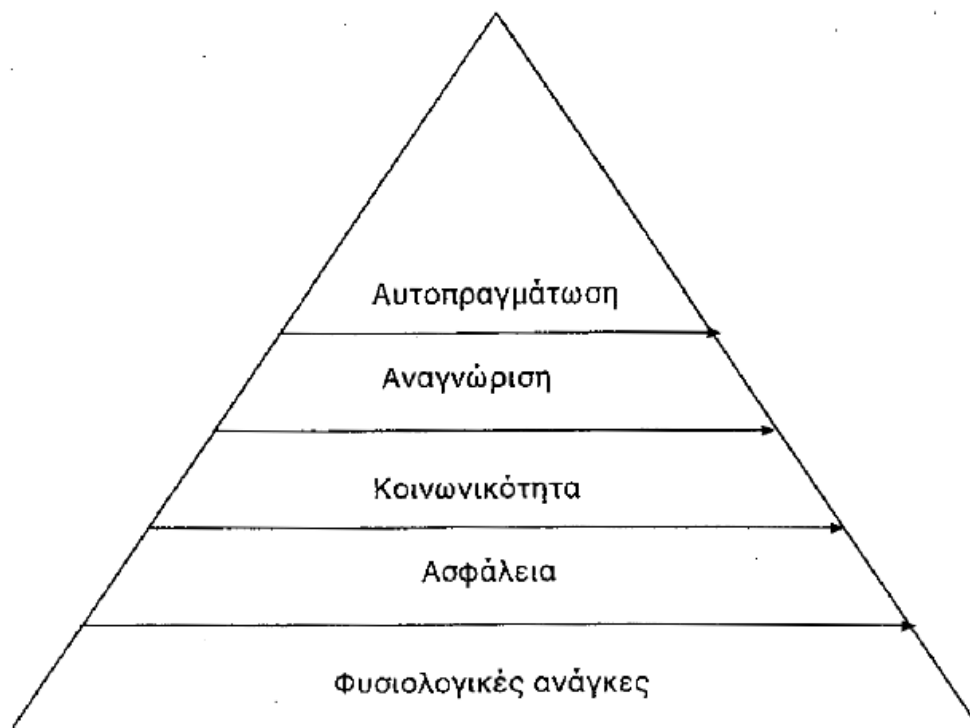
Κοινωνικές - “Ανήκειν”

Ασφάλειας

Φυσιολογικές

Η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως εμφανίζεται παραπάνω και αναπτύσσεται στη συνέχεια. Αυτή αποτελεί μια λογική σειρά ικανοποίησης, πλην όμως είναι πιθανό να λάβει διαφορετική μορφή ανάλογα με την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση. Είναι ακόμα πιθανό να υπάρχουν άτομα, με διαφορετικές συνθήκες ζωής, τα οποία να μην αισθάνονται όλες τις κατηγορίες αναγκών, αλλά μόνο κάποιες από αυτές ή μόνο μια κατηγορία. Έχει

διατυπωθεί η άποψη ότι ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες (κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιώντας την μια μετά την άλλη. Βλ. σχήμα 6.1. (Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ43 & <http://www.tanea.gr>)



Σχήμα 6.1. Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow
(Φαναριώτης Π. 1998,σ 103)

6.3.2 Η θεωρία παρακίνησης- υγιεινής του Herzberg (1957)

Η **θεωρία δύο παραγόντων** του F. Herzberg είχε σημαντική επίδραση στη ψυχολογία των κίνητρων στη βιομηχανική εργασία. Ο Herzberg υποστήριξε ότι ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες:

- την ανθρώπινη ανάγκη να αναπτυχθεί ψυχολογικά,
- την ανάγκη να αποφεύγει τον πόνο και να αποφεύγει να υποφέρει από το περιβάλλον του.

Μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Εκείνοι που προκαλούν **ευνοϊκή στάση για εργασία** δηλ. ικανοποίηση (αναφέρονται στο πρώτο

είδος αναγκών) και άλλοι που δημιουργούν **δυσαρέσκεια** (αναφέρονται στο δεύτερο είδος αναγκών).

Στους πρώτους που καλούνται **κίνητρα** ή **εσωτερικοί παράγοντες** περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της απόδοσης του ατόμου. Υποστηρίζεται ότι, όταν οι ανωτέρω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση, αλλά και η συμβολή τους στη δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) και η σιγουριά αποτελούν τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων, που ο Herzberg αποκαλεί **παράγοντες υγιεινής**. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Η χρήση του όρου υγιεινή γίνεται με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δε συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Τα **κίνητρα** αναφέρονται στην ίδια την εργασία, ενώ οι **παράγοντες υγιεινής** στο περιβάλλον της εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δύο κατηγορίες των παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά του προσωπικού, τόσο για ότι το ευχαριστεί όσο και για ότι το δυσαρεστεί.

Οι παραδοσιακές θεωρίες για τη σημασία των χρημάτων, των χρηματικών αμοιβών, γενικότερα των συνθηκών εργασίας και των άλλων **παραγόντων υγιεινής** σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των απουσιών δεν είναι σωστές. Εκείνο που μπορούν να κάνουν οι παράγοντες αυτοί είναι να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια και να αποφύγουν τα προβλήματα, τα οποία όμως αποτελούν βασικούς παράγοντες για την περαιτέρω βελτίωση των στάσεων των εργαζομένων. Μόνο τα **κίνητρα** μπορούν να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους με σωστό τρόπο. Προηγουμένως, όμως, πρέπει να έχουν απομακρυνθεί οι αιτίες που προκαλούν δυσαρέσκεια. Πρέπει, ακόμη, σύμφωνα με την άποψη του εμπλουτισμού της εργασίας του Herzberg, να αυξηθούν τα **κίνητρα** που έχει η εργασία, με αύξηση της

υπευθυνότητας και της αναγνώρισης των εργαζομένων, καθώς και των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και για εξέλιξη. (Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ 132)

6.3.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J. S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ. α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους

του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου το, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται μια μόνο αξία δικαιοσύνης χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. **(Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999,σ 135)**

6.3.4 Η Θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια. Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει: 1) να πιστεύει ότι αν καταβάλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), 2) να πιστεύει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και 3) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως πολλαπλασιαστική:

Δύναμη Παρακίνησης = Αξία Ανταμοιβής * Προσδοκία Ανταμοιβής * Προσδοκία Απόδοσης

Υπάρχουν όμως και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

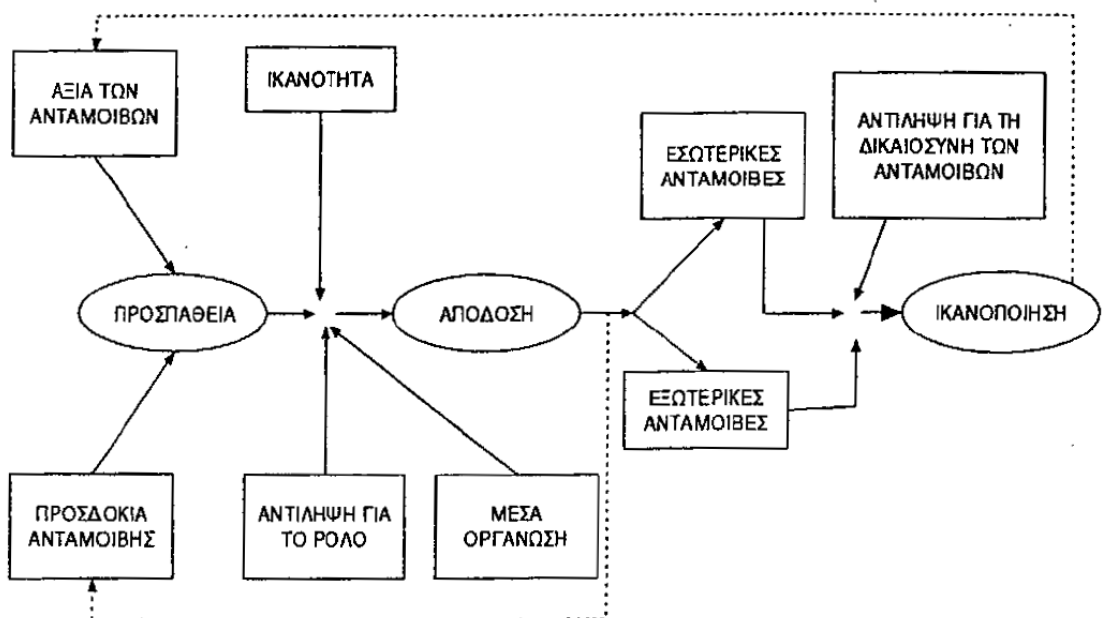
Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει

με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο – δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη – ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας της ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου – πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η θεωρία τους συνοψίζεται στο διάγραμμα του σχήματος 6.2



Σχήμα 6.2 Η Θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler(1968)
(Φαναριώτης Π 1998,σ 113)

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δυο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται: από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εταιρείας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι εξωτερικές (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή εσωτερικές (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης). Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση – προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου. **(Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ 138 & Kanfer R.1992, σ 95)**

6.3.5 Η θεωρία της στοχοθεσίας των Latham και Locke (1979)

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ότι οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύσουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής: i) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι, ii) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος – π.χ. «κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε», iii) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: α)

στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, β) ενεργοποιούν την προσπάθεια, γ) αυξάνουν την επιμονή και δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση, iv) Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων, v) Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης, vi) Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων, vii) Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων, viii) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δε συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας. (Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ.63 & <http://www.altasoft.com>)

6.4 Συνέπειες που προκύπτουν από την παρακίνηση – κινητοποίηση στα διοικητικά θέματα του οργανισμού

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που

επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζομένους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν – και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως οι επιχειρήσεις (όπως εκφράζονται από τη διοίκηση τους) έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Όπως είδαμε, όμως οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να ομολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τι οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και επίσης το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά εργασίας. (Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ. 80 & Smith Shawn- Mazin Rebecca 2005, σ.71-72)

6.5 Ζητήματα που προκύπτουν από την μελέτη των θεωριών παρακίνησης

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως – και πολύ περισσότερο να προβλέψουν τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό ίσως να οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι, για παράδειγμα, οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες – εντοπισμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί;». Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσες πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές. Ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα

πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά κάποιο τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντα τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από κάποιον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη – τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των «μετρήσεων» να είναι πάντα αμφισβητήσιμη.

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης δύο σημαντικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά στο βαθμό τον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα διαφορετικά από αυτά των δυτικών κοινωνιών. Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης – και οι πρακτικές τους υπαγορεύσεις – επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και, επομένως συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης. (**Σ. Π. Χατζηπαντελή 1999, σ.77 & Barbuto J. 2001, σ.104-105**)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

7.1 Προγράμματα παρακίνησης εργαζομένων

Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση του τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα

της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Α-κόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητα αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της. τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής, στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Η επιχείρηση, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον της και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων - από τον τελευταίο εργατοτεχνίτη ως και το διευθυντή. Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανώτερους και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών). Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης, συνένωσης και συνεργασίας, καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου ανάπαυσης (20' - 30'). (Ν. Δήμου 1999, σ.38-40 & Denny R. 2002, σ.150)

7.2 Παράγοντας εργασιακό περιβάλλον

7.2.1 Συνθήκες ασφάλειας

Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η απόφαση για ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν παραπλανητική, όχι μόνο γιατί υπεισέρχονται πολλοί αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες για να προσδιοριστεί αν ένα προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής είναι ασφαλής, αλλά και γιατί υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Έτσι, για να δοθεί μια ικανοποιητική απάντηση στο πρόβλημα, γίνεται συνήθως αποδεκτό ότι τα ατυχήματα, οφείλονται σε παράγοντες που μπορεί να ελεγχθούν (όπως ο εξοπλισμός και μέθοδος εργασίας) και άλλους που μπορεί, κύρια, να ελεγχθούν (όπως ο καιρός, η διάθεση του εργαζόμενου).

Το πρόβλημα, λοιπόν, ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και

για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.).

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ανασφαλείς συνθήκες εργασίας ή και τα δύο. Ο εργοδότης μπορεί να ελέγχει και τις δύο πηγές. Γι' αυτό, η νομοθεσία πρέπει να δίνει μεγαλύτερη ευθύνη στον εργοδότη παρά στον εργαζόμενο. Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να καταρτιστεί ανάλογο πρόγραμμα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Αυτό αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίλυση του πιο πάνω προ-βλήματος.

Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κ.λ.π. (N. Δήμου 1999, σ.47 & <http://epiloghprosopikoy.blogspot.com>)

7.2.2 Συνθήκες εργασίας

Φωτισμός

Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοση του.

Θόρυβος

Ο θόρυβος γενικά θεωρείται ανεπιθύμητος ήχος και ειδικότερα αυτός που έχει δυσάρεστη ποιότητα και ποσότητα. Από έρευνες, σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου, αποδείχθηκε ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές, δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress).

Από τις έρευνες βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική
- οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους παροδικούς
- η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής
- η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

Θερμοκρασία και Υγρασία

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η από μέρους του παραγόμενη ποσότητα θερμότητας και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του.

Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές αν η υγρασία είναι χαμηλή, ενώ όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Τέλος, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.

Εξαερισμός

Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού. Πάντως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες και οι διαθέσεις των εργαζομένων.

Χρωματισμός Επιφανειών

Τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας, αντίθετα οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Βέβαια, θα πρέπει να επιλέγονται και με βάση τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει - έμμεσα - θετικά την απόδοσή του. (Ν. Δήμου 1999, σ.51-53 & Barbuto J. 2001, σ.147)

7.3 Οικονομικός παράγων

7.3.1 Εσωτερικές ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν, γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί ένα άτομο είναι:

- Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στις επιχειρήσεις, άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ορισμένοι, όμως, δεν πλησιάζουν τις άτυπες ομάδες, είτε για λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους. Συνήθως, οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται από δυσανεσθημένα προς την επιχείρηση άτομα και αντιτίθενται στους στόχους

της οργάνωσης. Βέβαια, οι άτυπες ομάδες δεν έχουν πάντα σαν αποτέλεσμα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης, μπορούν να αποβούν πολύ χρήσιμες όταν υπάρχει η ταύτιση των στόχων τους με αυτούς της επιχείρησης.

- Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές, που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για γόητρο - κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν δυνατότητα αναρρίχησης. Αυτά έλκονται από τα υ-ψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και τη γρήγορη εξέλιξη.
- Το επίτευγμα, δηλαδή, η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων, η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές, εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από:

- συνθήκες μέτριου κινδύνου, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους είναι αμφίβολα
- συνθήκες επαναπληροφόρησης, καθώς θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους
- συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, για να μην επαινεθεί άλλος αντί αυτών
- συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να έχουν δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους
- συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τις έρευνες, λοιπόν, το επίτευγμα εκτιμάται, ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, από άτομα που

έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία. (Ν. Δήμου 1999, σ. 62 & Ζαβλάνος Μ, 2002, σ. 74)

7.3.2 Εξωτερικές ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. **Άμεσες** είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. **Έμμεσες** είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.

Το “χρήμα” είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα υποκίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κ.τ.λ.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

- Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως η χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο και η αμοιβή κατά απόδοση.
- Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών, ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο θέσης, των αποδοχών και της μόρφωσης. (Ν. Δήμου 1999,σ.78)

7.3.3 Πολιτική μισθών – ημερομισθίων

Πονοκέφαλο για τους εργοδότες αποτελούν οι αμοιβές των εργαζομένων. Ωστόσο, για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς

υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και αύξηση της παραγωγικότητας. Η ύπαρξη της αύξησης της παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλετο σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υπαλλήλους κ.τ.λ. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό, δε σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος **πολιτική μισθών** και **ημερομισθίων** αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κ.α.

Ο όρος **ημερομίσθιο** συνήθως αναφέρεται στους εργάτες, που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος **μισθός** αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους. (Ν. Δήμου 1999, σ.80)

7.3.4 Αρχή πολιτικής Μισθών και Ημερομισθίων

Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμής, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και συνθήκες εργασίας.

Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις. Το πρώτο, είναι αυτό που συνηθίζεται περισσότερο.

Πρέπει να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με βάση αυτό το μέτρο αμοιβής. Εξαιρέσεις υπάρχουν σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός

που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

Ίση αμοιβή για ίση εργασία, παρόλο που αυτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

Πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.

Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών.

Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

Στις μικρές επιχειρήσεις τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής. Στις μεγάλες επιχειρήσεις ειδικευμένα άτομα, που ανήκουν στο γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, με καθήκοντα τη διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα των μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα για την των υπαλλήλων. (N. Δήμου 1999, σ. 82 & Kreitner R. 1995,σ. 62)

7.3.5 Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών

Τα πολλά θέματα και προβλήματα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω:

- Επίπεδο αμοιβών δηλ. στο αν η όλη δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοίκησης κ.α.
- Εσωτερική δομή αμοιβών. Αναφέρεται στην κλιμάκωση των πληρωμών και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.
- Ατομικός καθορισμός πληρωμής. Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους και επίπεδα πληρωμών.
- Πληρωμές με βάση το χρόνο ή την παραγωγή π.χ. με την ώρα, την εβδομάδα ή τον μήνα. Μερικοί αμείβονται με το κομμάτι ή με τη μονάδα παραγωγής.

- Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών και επαγγελματιών επιστημόνων.
- Ωφελήματα και πληρωμές συμπληρωματικές, όπως ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κ.α.
- Έλεγχος μισθών και ημερομισθίων, που γίνεται με διάφορες τεχνικές, οι οποίες ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κ.α.

(Ν. Δήμου 1999, σ. 86 & Παπαλεξανδρή Ν 2002, σ. 38-40)

7.3.6 Έμμεσες παροχές – πρόσθετες

Η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό ή το ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά, που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές. Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές, είναι για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζόμενους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφάλειας αλλά και κύρους, ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Όσο, όμως, το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνει, τόσο περισσότερο προβληματίζονται οι επιχειρήσεις για

τον αριθμό και τον τύπο των παροχών, τον τρόπο χειρισμού τους καθώς και το κόστος τους. Αποτέλεσμα, η διοίκηση των πρόσθετων παροχών αποτελεί πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών. (N. Δήμου 1999, σ 92 & <http://www.scholar.com>)

7.4 Παράγοντας Συμμετοχή

7.4.1 Έννοια και μορφές συμμετοχής

Αν και ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς και η έκταση του δια-φέρει από χώρα σε χώρα, εντούτοις θα μπορούσαμε γενικά να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Από τη νομική πλευρά, όμως, έχει εκφραστεί η άποψη ότι στο Εμπορικό Δίκαιο, σύμφωνα με την αρχή της συνύπαρξης εξουσίας - διοίκησης με την απεριόριστη ευθύνη, “το εννοιολογικό ζεύγος εξουσίας - διοίκησης της εταιρίας και απεριόριστη ευθύνη του εταίρου για τις εταιρικές υποχρεώσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο. Το φαινόμενο της συμμετοχής του εργαζόμενου στη διοίκηση της εταιρίας διασπά την παραπάνω αρχή. Αυτό γιατί δίνει εξουσία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρίας χωρίς όμως να θεσπίζεται και ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Διευρύνει την ευθύνη του εταίρου, περιορίζει την εξουσία διοίκησης χωρίς να προβλέπεται ανάλογο αντίβαρο για τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργείται ένα πρόβλημα νομοθετικής πολιτικής πολύ δύσκολο, αυτό της θέσπισης εξουσίας στην οποία δεν ανταποκρίνεται ανάλογη ευθύνη.”

Ο βαθμός συνεργασίας των δύο εταίρων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, ενώ άλλοτε εμφανίζεται εθελοντικά και άλλοτε ρυθμίζεται νομοθετικά. Ανεξάρτητα, πάντως, από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται, δύο θεωρούνται ότι είναι οι βασικοί του στόχοι:

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του.
- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη

αποτελούν τους ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι τη θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν ακόμη πειστεί για την αποτελεσματικότητά της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) τη θεωρούν σαν απειλή για την εξουσία που κατέχουν, αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιοσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

2. Η πλευρά των εργαζομένων επίσης φαίνεται διχασμένη. Αν και γενικά δε φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, εντούτοις οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Το ενδιαφέρον τους στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και πλεονεκτήματα της. (N. Δήμου 1999, σ. 95 & Kreitner R. 1995, σ. 112)

7.4.2 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας υπεύθυνες αποφάσεις. Π.χ. όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του, ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

Έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (σε κάποιο συμβούλιο). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών. (N. Δήμου 1999, σ.97 & <http://www.kariera.gr>)

7.4.3 Οικονομική συμμετοχή

Η οικονομική συμμετοχή αποτελεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Είναι πολύ παλιά, πιο παλιά και από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μ. Βρετανία το 1865, και στις Η.Π.Α. 1887.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή τους και δε μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στην πράξη, βέβαια, παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τόσο τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο, όσο και τον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Ερωτήματα όπως, η διανομή των κερδών ή η συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου, ο χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου, η διαφοροποιημένη συμμετοχή ή η ίση για όλους κ.α., πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν την εισαγωγή του συστήματος.

Οι διαφωνίες πολλές φορές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της εργοδοσίας, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου. Οι διαφωνίες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά, τουλάχιστον σε χώρες όπου ο θεσμός είναι αρκετά διαδεδομένος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζόμενου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης
- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
- η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας
- η προσέλκυση αξιόλογου ικανού προσωπικού.

Από την άλλη πάλι πλευρά, εκφράζονται και ορισμένες επιφυλάξεις αναφορικά με τα διάφορα συστήματα οικονομικής συμμετοχής. Έτσι υποστηρίζεται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στο κεφάλαιο δεν ανταποκρίνεται στη βασική αρχή σχεδιασμού των οικονομικών συστημάτων η οποία απαιτεί να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Το μειονέκτημα αυτό ενδυναμώνεται σε περίπτωση που το σύστημα δε συνδέεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.

Γενικά, πάντως, πιστεύεται ότι, αν ο θεσμός αυτός συνδυαστεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών - εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο σύστημα συνεργασίας. Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία.

Συμμετοχή στο Κεφάλαιο

Σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στην περιουσία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι παραχωρούν χρήματα στην επιχείρηση και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση τους παραχωρεί τίτλους μετοχών. Η παραχώρηση αυτή των εργαζομένων έχει είτε τη μορφή προσωπικών δανείων, είτε τη μορφή παρακράτησης μέρους του μισθού τους ή παρακράτησης τμήματος των διανεμηθέντων κερδών από τη συμμετοχή τους. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί οι τίτλοι μετοχών ανά πάσα στιγμή μετατρέπονται σε χρήματα, άρα αποτελούν ένα είδος μισθού

Συμμετοχή στα Κέρδη

Ορισμένες από τις μορφές της συμμετοχής στα κέρδη είναι:

- **Συμπληρωματική Αμοιβή:** Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη, δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.
- **Ποσοστό Επί της Αμοιβής:** Κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

- **Ανάλογα με την Προϋπηρεσία:** Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα, π.χ. 40.000 δρχ. της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.
- **Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων:** Με το ποσοστό αυτό γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης της συμβολής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.

Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο

Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη, τον έμμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών. Η συμμετοχή στο κεφάλαιο και στα κέρδη είναι εκείνη με τις λιγότερες τεχνικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της, που προκάλεσε τις λιγότερες αρνητικές αντιδράσεις και που θεωρείται ότι τονώνει περισσότερο το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους. (N. Δήμου 1999, σ. 101 & Barbuto J. 2001, σ. 89)

7.5 Η Συμμετοχή των εργαζομένων διοικώντας υπέρ της Επιχειρησιακής Δημιουργίας ως βασικός άξονας του προγράμματος παρακίνησης – κινητοποίησης

“Μια επιχείρηση είναι δημιουργική όταν οι εργαζόμενοι καινοτομούν ή κάνουν κάτι δυναμικά χρήσιμο χωρίς να είναι άμεσα διδακτό ή να έχει υποδειχθεί από κάποιους”.

Οι περισσότερες δημιουργικές ενέργειες, μέσα στην επιχείρηση, δεν είναι προσχεδιασμένες και συμβαίνουν από εκεί (ή εκείνους) που είναι λιγότερο αναμενόμενες. Κανένας δε μπορεί να προβλέψει ποιος, τι θα εκφράζουν, πότε και πως θα συμβούν. Πιστεύουμε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τη δημιουργική τους παρουσία όταν αναγνωρίσουν τη φύση της δημιουργίας τους και μάθουν πως να προωθούν ή να ενθαρρύνουν ενεργά απροσδόκητες βελτιώσεις και

καινοτομίες. Στο σημείο αυτό βρίσκεται η καλύτερη πιθανότητα για την προώθηση της επιχειρηματικής δημιουργίας. Η δύναμη βρίσκεται στο απρόσμενο.

Έξι Βασικά Στοιχεία της Επιχειρησιακής Δημιουργίας

Σε κάθε απρόσμενη δημιουργική ενέργεια υπάρχουν έξι στοιχεία που έπαιξαν βασικό ρόλο, τα στοιχεία αυτά είναι το κλειδί για τη συνεχή προώθηση της επιχειρησιακής δημιουργίας. Παρόλο που κανείς δεν μπορεί να προβλέψει τις ακριβείς δημιουργικές ενέργειες που θα συμβούν, είναι αναμενόμενο ή πιθανό να συμβούν όταν αυτά τα έξι στοιχεία λαμβάνουν χώρα. Βραχυπρόθεσμα, είναι θέμα πιθανοτήτων, όμως μακροπρόθεσμα τα οφέλη είναι θέμα βεβαιότητας. Έτσι, παρόλο που οι επιχειρήσεις δε μπορούν να ξέρουν πότε οι δημιουργικές ενέργειες θα συμβούν ή τι θα εκφράζουν, μπορούν να δραστηριοποιηθούν ώστε να αυξήσουν τη συχνότητα με την οποία θα συμβαίνουν.

- **Ευθυγράμμιση**

Το πρώτο στοιχείο, η ευθυγράμμιση, επιβεβαιώνει το γεγονός ότι τα ενδιαφέροντα και οι ενέργειες όλων των εργαζομένων κατευθύνονται προς τους σκοπούς - κλειδιά της επιχείρησης, ώστε κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται θετικά σε κάθε πιθανή χρήσιμη ιδέα. Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να λειτουργούν όταν έχουν σχετικά χαλαρή ευθυγράμμιση, αλλά δεν είναι δυνατό να πετύχουν συνεχή δημιουργία αν δεν είναι ισχυρά ευθυγραμμισμένες.

Η ευθυγράμμιση συχνά παραβλέπεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής δημιουργίας, καθώς είναι κάτι μη απτό, στα πλαίσια της επιχειρησιακής δημιουργίας. Τα αποτελέσματα της μπορούν να γίνουν ορατά όταν μια επιχείρηση είναι ή ασυνήθιστα καλά ευθυγραμμισμένη ή ασυνήθιστα κακώς ευθυγραμμισμένη.

- **Αυτό-καθοδηγούμενη δραστηριότητα / Πρωτοβουλία**

Το δεύτερο στοιχείο είναι η αυτό-καθοδηγούμενη δραστηριότητα του προσωπικού. Ένας λόγος για τον οποίο η αυτό-καθοδηγούμενη δραστηριότητα παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή δημιουργία είναι

γιατί επιτρέπει τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με ένα πρόβλημα που τους ενδιαφέρει και να νιώθουν ικανά να το λύσουν. Αυτό σημαίνει ότι το δικό τους ουσιαστικά κίνητρο είναι πιο υψηλό από ότι θα ήταν στην περίπτωση που το θέμα θα έπρεπε να διαλεχτεί και να λυθεί από κάποιον άλλο για λογαριασμό τους.

- **Ανεπίσημη δραστηριότητα**

Είναι η δραστηριότητα που γίνεται με την απουσία της απευθείας επίσημης διοικητικής υποστήριξης και με το σκοπό να γίνει κάτι νέο και χρήσιμο. Όταν μια ιδέα είναι νέα για την επιχείρηση, συχνά αντιμετωπίζει την άρνηση και την αντίσταση. Η ανεπίσημη δραστηριότητα δίνει στην ιδέα ένα ασφαλές “καλώς έχει”, ώστε να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί μέχρι το σημείο να γίνει αρκετά δυνατή ώστε να ξεπεράσει την αντίσταση.

- **Ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου**

Αναφέρεται στην ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου που συχνά προκύπτει από τη διαδικασία δοκιμών και πειραματισμών, αλλά και από τα προσωπικά βιώματα και τη διαίσθηση του κάθε ανθρώπου. Η εφευρετική ανακάλυψη είναι αυτή που φτιάχνεται από τύχη εξαιτίας της σοφίας, της εξυπνάδας, της διορατικότητας. Η δημιουργία συχνά σχετίζεται με το συνδυασμό και τις συνδέσεις ανάμεσα σε πράγματα που μπορεί να φαίνονται ασύνδετα μεταξύ τους.

- **Ποικίλα ερεθίσματα - κίνητρα**

Ένα ερέθισμα μπορεί να παρέχει μια διαφορετική προσέγγιση για κάτι που ένα άτομο έχει ήδη ξεκινήσει να κάνει, ή να οδηγήσει το άτομο σε κάτι τελείως διαφορετικό. Είναι όμως αδύνατο να προβλέψουμε το πως το άτομο θα αντιδράσει σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα. Ακόμη η αντίδραση των ατόμων στο ίδιο ερέθισμα μπορεί να είναι διαφορετική.

Τα ερεθίσματα προκύπτουν, συνήθως, μέσα από την καθημερινή ζωή ή μέσα από την ίδια την εργασία. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να παρέχει ευκαιρίες ώστε το προσωπικό να γνωστοποιεί τα ερεθίσματα που έχει λάβει και τις δυνατότητες που αυτά προ-τείνουν.

- **Ενδό-επιχειρησιακή επικοινωνία**

Κάθε επιχείρηση διεκπεραιώνει προγραμματισμένες δραστηριότητες και θα πρέπει να καθορίσει τις απαραίτητες γραμμές επικοινωνίας για να τις στηρίξει. Οι γραμμές επικοινωνίας θα πρέπει να ευ-νοούν την ανάπτυξη σχέσεων και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ιεραρχίας, αντικειμένου ή γεωγραφικής θέσης. (N. Δήμου 1999, σ. 115 & Kanfer R., 2002, σ. 65)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ - ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

8.1 Αντικείμενο και έννοια συγκριτικού-ανταγωνιστικού επιχειρησιακού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Grant, όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , γιατί σύμφωνα με τον Grant αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη) για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με πιο απλά λόγια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δείχνει την ικανότητα μιας εταιρείας να υπερέχει στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Βασικός προβληματισμός κάθε επιχείρησης είναι σε ποια από τα επιμέρους συστατικά της θα δώσει ιδιαίτερο βάρος προκειμένου να σταθεί καλύτερα στην αγορά απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ένα συγκριτικό – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία θα πρέπει να έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Να καθοδηγείται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Να δίνει αξία στον πελάτη που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να δώσουν.
- Να έχει σημαντική συνεισφορά στη γενικότερη καλή πορεία της εταιρείας.
- Να έχει διάρκεια και να είναι δύσκολο να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της.
- Να δίνει την ευκαιρία για περαιτέρω βελτίωση.
- Να δίνει κατευθύνσεις και να καθοδηγεί τις υπόλοιπες λειτουργίες της εταιρείας. **(B. M. Παπαδάκης 1997, σ.174)**

8.2 Βασικά είδη ανταγωνιστικού επιχειρησιακού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η **ηγεσία κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η **διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Παρόλα αυτά, μια εταιρεία που βασίζεται στη διαφοροποίηση ως πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να αγνοήσει το κόστος. Θα πρέπει δηλαδή να πετύχει μια χαμηλή τιμή για το κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να μειώσει όλα τα επιμέρους κόστη που δεν επηρεάζουν όμως τη διαφοροποίηση του τελικού προϊόντος. Έτσι και με τους δυο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος της λειτουργίας και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται, τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- Τη *στρατηγική ηγεσίας κόστους*
- Τη *στρατηγική διαφοροποίησης*
- Τη *στρατηγική εστίασης*, που μπορεί να διακριθεί:
 1. στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 2. στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

. (B. M. Παπαδάκης 1997, σ. 154)

8.3 Στρατηγικές απόκτησης συγκριτικού-ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη επιχείρηση

8.3.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική

ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην *προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου*. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της, εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα την χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Επιδίωξη της πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης κόστους.

Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί η Southwest Airlines, μια αμερικανική περιφερειακή εταιρεία που σταθερά εμφανίζει κέρδη στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο των αερομεταφορών. Η επίτευξη των κερδών οφείλεται στο μειωμένο κόστος ανά διαθέσιμη θέση, που αντιπροσωπεύει το 80% του κόστους των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της. Η περίπτωση της Southwest Airlines δείχνει ότι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητο οι μεγαλύτεροι “παίκτες” στον κλάδο τους. Αντίθετα συχνά οι ηγέτες του κόστους επιλέγουν νησίδες / τμήματα της αγοράς για να επικεντρωθούν.

Πρέπει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αν το προϊόν της επιχείρησης δε γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. Η Texas Instruments, για παράδειγμα,

κατείχε κοστολογικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ωρολογοποιίας. Όμως, δεν μπόρεσε να το διατηρήσει και αναπόφευκτα εξήλθε του κλάδου.

Στη συνέχεια ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Ryanair , η οποία είναι μεταξύ των πιο επιτυχημένων ευρωπαϊκών αερομεταφορέων.

«Μελέτη Περίπτωσης: Ryanair Ένας Ηγέτης Κόστους σε μια Εξαιρετικά Ανταγωνιστική Αγορά»

Η αγορά των αεροπορικών μεταφορών είναι αναμφισβήτητα μια αγορά με μεγάλη ένταση ανταγωνισμού, καθώς κυριαρχείται από πολλές, σχετικά ισοδύναμες επιχειρήσεις (British Airways, United Airlines, Delta Airlines και άλλες). Την ένταση ανταγωνισμού ήλθε να επιτείνει η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς, που με τη σειρά της δέλεασε πολλές νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν και να διεκδικήσουν ένα τμήμα της 'πίτας'.

Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί η Ιρλανδική Ryanair

Πλεονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους:

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές-μεγάλες εκπτώσεις
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους

Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους:

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.

(B. M. Παπαδάκης 1997, σ.160)

8.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Παρ'όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές ως σύμβολο κύρους (status). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα κοσμήματα TIFFANY, τα αυτοκίνητα BMW και MERCEDES.

Άλλο ένα ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που στοχεύει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης είναι η British Airways (BA). Η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, πιστεύοντας ότι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προσελκύει πολλούς πελάτες που δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής. Έτσι διατηρώντας την τιμή σε σχετικά υψηλά επίπεδα καλύπτει το κόστος που προκύπτει από την ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Η διαφοροποίηση της BA σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι εμφανής από την στιγμή που οι ταξιδιώτες της πρώτης θέσης φτάνουν στο αεροδρόμιο: υπάρχουν ειδικοί χώροι αναμονής που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες όπως εφημερίδες, μουσική, τηλέφωνα, και ελαφρά γεύματα. Επίσης ο έλεγχος εισιτηρίων γίνεται σε ξεχωριστά ταμεία για να ελαχιστοποιείται η καθυστέρηση των επιβατών και πολλά άλλα.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, όπως συζητήσαμε στην αρχή του κεφαλαίου, με τους εξής τρόπους: (α) προσφορά προϊόντων η υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, (β) ανώτερη καινοτομικότητα, (γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, είτε με το ίδιο προϊόν το οποίο παράγει και πωλεί, είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει.

Ακόμα και η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των καταναλωτών είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Π.χ η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αφορά την εικόνα του (image) όπως συμβαίνει με τα αυτοκίνητα BMW, την εξοικονόμηση χρημάτων (value for money) , όπως συμβαίνει με τα πολυκαταστήματα Marks and Spenser. Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του (core).

Τέλος, η διαφοροποίηση μπορεί να προέλθει και από τον τρόπο χρησιμοποίησης του προϊόντος από τους τελικούς καταναλωτές. Αυτός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από καταναλωτή σε καταναλωτή, και είναι βασικό μια επιχείρηση να δώσει ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το στοιχείο.

Η διαφοροποίηση, όμως, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια επιχείρηση, η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

1. *Τμηματοποίηση (segmentation)*: πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της. Για παράδειγμα, για μια καπνοβιομηχανία αυτό σημαίνει αναγνώριση της αγοράς των καπνιστών και τμηματοποίηση τους, λόγω χάρη σε εκείνους που καπνίζουν ελαφριά, βαριά η μέτρια σε περιεκτικότητα νικοτίνης τσιγάρα.

2. *Στόχευση (selection)*: πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αντικείμενο ενδιαφέροντος για την καπνοβιομηχανία μπορεί να αποτελέσει ένα μόνο τμήμα ή και τα τρία τμήματα της αγοράς, τα οποία όμως θα προσεγγίσει με διαφορετικούς τρόπους.

3. Πρέπει να δει τους *καταναλωτικές αξίες* αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.

4. Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει, ακόμα να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, να βρεθούν τρόποι για μείωση του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν πρέπει να βλάψει τον τελικό καταναλωτή.

(B. M. Παπαδάκης 1997, σ.298-304)

«Μελέτη περίπτωσης: Domino pizza»

Βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση της πολιτικής της Domino Pizza ήταν το γεγονός ότι οι πελάτες όταν παραγγέλνουν από το σπίτι τους πίτσα θέλουν να την παραλάβουν το συντομότερο δυνατό επειδή συνήθως είναι ήδη πεινασμένοι από τη στιγμή που την παραγγέλνουν.

Μέσα από την καταγραφή των παραγγελιών και τη διεξαγωγή μετρήσεων που έγιναν σε πρώτη φάση διαπιστώθηκε ότι η διεκπεραίωση των παραγγελιών γινόταν σε χρονικό διάστημα από 20 λεπτά έως 2 ώρες από τη στιγμή της παραγγελίας. Αν και ο χρόνος αυτός ήταν σημαντικός οι πελάτες το δέχονταν γιατί δεν είχαν εναλλακτικές λύσεις ενώ ήταν ικανοποιημένοι από την ποιότητα και την τιμή του προϊόντος.

Η εταιρία αποφάσισε να αλλάξει αυτή την κατάσταση.

Υποσχέθηκε ταχύτητα και συνέπεια στη διανομή. Συγκεκριμένα αποφάσισε ότι ο χρόνος διανομής θα έπρεπε να είναι το πολύ 30 λεπτά αλλιώς ο πελάτης θα παραλάμβανε την παραγγελία του χωρίς να πληρώσει. Η αύξηση των πωλήσεων που ακολούθησε ξεπέρασε κάθε προσδοκία. Σήμερα, σε όλες τις εταιρίες διανομής έτοιμων φαγητών η γρήγορη διανομή αποτελεί το πλέον βασικό κριτήριο στη διαδικασία λήψης επιμέρους αποφάσεων στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη.

(www.antagonistikotita.gr)

8.3.3 Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης (focus strategy). Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί, συνεπώς, η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση

κατά κύριο λόγο στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή, και τη γραμμή προϊόντος. Έτσι, η γεωγραφική τμηματοποίηση μπορεί να ορίζεται με βάση την περιοχή, τη χώρα, ή το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας. Η τμηματοποίηση ανάλογα με τον τύπο του αγοραστή προϋποθέτει ότι υπάρχουν αγοραστές με ιδιαίτερες ανάγκες οι οποίες δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ευρύ κοινό.

Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή, με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος για αυτήν αφού βέβαια ερευνήσει πρώτα τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης αυτού του τμήματος.

Υπάρχουν δυο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση.

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος.

Όπως και στην εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με την γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές

ανταγωνίζονται τις ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. (B. M. Παπαδάκης 1997, σ.305-309)

«Μελέτη Περίπτωσης : Volvo»

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η στρατηγική εστίασης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο της αγοράς.

Η Volvo εδώ και πολλά χρόνια έχει ταυτιστεί στη συνείδηση του καταναλωτή με την ασφάλεια. Η επιχείρηση από το 1927, όταν πρωτάρχησε να παράγει αυτοκίνητα, είχε δαπανήσει τεράστια ποσά τόσο για συνεχή εξέλιξη στα συστήματα ασφαλείας των αυτοκινήτων της όσο και στη διαφήμισή τους. Έτσι τα αυτοκίνητα της είναι πολύ δημοφιλή ανά τον κόσμο κυρίως σε όσους έχουν οικογένειες με μικρά παιδιά. Καθώς όμως οι πωλήσεις της Volvo έχουν κάπως τετανωθεί τα τελευταία χρόνια, προσπαθεί με μια παγκόσμια διαφημιστική εκστρατεία να παρουσιάσει τα αυτοκίνητα της σαν κάπως πιο σέξι για να διευρύνει το αγοραστικό της κοινό, κυρίως μεταξύ των νέων.

Με άλλα λόγια η Volvo πάει να μαλακώσει την εστίαση της στην ασφάλεια προσθέτοντας μια έννοια σέξι που είναι κάπως ασυμβίβαστη με αυτήν. Είναι κάτι που προφανώς δεν έχει διαφύγει της προσοχής των υπευθύνων της προσπάθειας αυτής, τόσο της διαφημιστικής εταιρείας όσο και των μάνατζερ της Volvo, που προσπαθούν να κάνουν την μεταμόρφωση αυτή πολύ προσεκτικά.

Οι διαφημίσεις της εκστρατείας αυτής, έντυπες, τηλεοπτικές, και κινηματογραφικές, δείχνουν διάφορα νεαρά ζευγάρια σε διάφορες ριψοκίνδυνες δραστηριότητες με ταχύπλοα σκάφη, ελικόπτερα και βέβαια με ένα καινούριο Volvo, ή σε περισσότερο ήρεμες δραστηριότητες αναψυχής με φίλους. Με άλλα λόγια η ασφάλεια έχει αντικατασταθεί με την διασκέδαση από την παρέα που υποτίθεται ότι με ένα Volvo είναι σέξι. Με αυτή την εκστρατεία η Volvo προσπαθεί να προσελκύσει συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς δηλαδή το νεανικό κοινό.

Να προσθέσουμε ότι οι προσπάθειες αυτές δεν γίνονται εν κενώ. Η Volvo είναι θυγατρική της Ford που περνάει τεράστιες δυσκολίες από το 2007 και που έχει εκδηλώσει δημόσια πρόθεση της να επανεξετάσει όλο το χαρτοφυλάκιο της το οποίο επίσης περιλαμβάνει την Jaguar και την Land Rover στα ακριβά αυτοκίνητα.

www.antagonistikotita.gr

8.4 Η Γρήγορη Ανταπόκριση (Quick Response): Ένα Νέο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τη Νέα Χιλιετηρίδα

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, άρχισε να δίνεται μεγάλη έμφαση σε ένα καινούριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδήγησε στη δημιουργία μιας καινούριας στρατηγικής, πέρα από τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter. Αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί *στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης*. Η ιδέα της συγκεκριμένης στρατηγικής στηρίζεται στο γεγονός ότι αν υπάρχουν δύο ανταγωνιστές εκ των οποίων ο ένας μπορεί να παρακολουθεί τις τάσεις και εξελίξεις της αγοράς γρηγορότερα, παράγοντας διαφορετικά προϊόντα για την ίδια γραμμή, μπορεί να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα κερδοφορίας. Έτσι, στη δεκαετία του 2000, φαίνεται ότι μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παράγει τα προϊόντα της γρήγορα, να τα παραδίδει γρήγορα, και να εξυπηρετεί τους πελάτες γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Με λίγα λόγια, βασικό όπλο για την επιτυχία των επιχειρήσεων στο μέλλον θα είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης.

Η γρήγορη ανταπόκριση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί σε μικρό χρονικό διάστημα να βελτιώνει, να δημιουργεί, να καταργεί προϊόντα συνδυάζοντας την ταχύτητα με υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιχείρηση Pizza Hut, η οποία, θέλοντας να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις απαιτήσεις του πελάτη, υπόσχεται να σερβίρει την πίτσα μέσα σε πέντε λεπτά εντός του καταστήματος της, διαφορετικά την προσφέρει δωρεάν. Φυσικά αυτό προϋποθέτει ότι η Pizza Hut έχει όλες τις ικανότητες για καταγραφή των πελατών της και των απαιτήσεων τους, μπορώντας μέσα από συχνή πληροφόρηση να εντοπίζει τις αλλαγές των τάσεων και προτιμήσεων και να ανταποκρίνεται σ'αυτές γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές.

Τα στοιχεία αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα είναι τα εξής:

1. Η ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων για ικανοποίηση νέων καταναλωτικών τάσεων.
2. Η άμεση ανταπόκριση μέσω δημιουργίας προϊόντων εξειδικευμένων προς τις απαιτήσεις του κοινού, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση.

3. Η γρήγορη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων όταν αυτά αποδειχθούν ότι αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και η ενδεχόμενη κατάργησή τους όταν τα προβλήματα από τη χρησιμοποίησή τους ή από την έλλειψη της ζήτησης είναι μεγάλα.

4. Η παράδοση των παραγγελιών στο σωστό τόπο και χρόνο, βάζοντας κάποια πρότυπα χρόνου παράδοσης.

5. Η γρήγορη ανταπόκριση σε ερωτήσεις και απορίες των καταναλωτών με σκοπό την γρηγορότερη εξυπηρέτησή τους. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό χώρο, όπου γίνεται προσπάθεια για γρήγορη έγκριση δανείων .

Δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ταχύτητας μια επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπίσει τις απειλές τυχόν νέων ανταγωνιστών καθώς επίσης και υποκατάστατων προϊόντων.

Όμως οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στη βάση της γρήγορης ανταπόκρισης δεν εστιάζουν μόνο στους πελάτες τους και την αναβάθμιση των προϊόντων τους, Συχνά επιδιώκουν να βελτιώσουν την ταχύτητα ανταπόκρισης ακόμα και των ίδιων των προμηθευτών τους, βοηθώντας τους να γίνουν πιο γρήγοροι και καινοτομικοί. Έτσι με αυτό το πρίσμα μπορεί να δημιουργηθεί μια στενότερη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και επιχείρησης για γρήγορη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς, με σκοπό την κερδοφορία των δυο μερών. Οι ταχύτερες αυτές επιχειρήσεις μπορούν συνήθως να τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές, μεγαλώνοντας έτσι το χάσμα το οποίο τις χωρίζει από τους ανταγωνιστές. Εκμεταλλεύονται, έτσι, τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα μέχρι ο κλάδος να αρχίσει να προσελκύει και άλλες ανταγωνιστές και να ωριμάζει. **(B. M. Παπαδάκης 1997, σ. 326)**

8.4.1 Μελέτη περίπτωσης: ATLAS Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Γρήγορης ανταπόκρισης : Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γρήγορης ανταπόκρισης

Και η εκμετάλλευση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εγκυμονεί κινδύνους. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί από αυτούς:

1. Πολλές φορές η ταχύτητα παραγωγής, βελτίωσης, παράδοσης προϊόντων δεν είναι τόσο σημαντική για ορισμένες αγορές και ορισμένους καταναλωτές.

2. Η ταχύτητα αρκετά συχνά δημιουργεί άγχος στο εσωτερικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα στους εργαζόμενους για την γρήγορη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό το άγχος είναι δυνατό να μειώσει την υποκίνηση και την παραγωγικότητα τους, με αποτέλεσμα να μειωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ακόμα και η ταχύτητα εξυπηρέτησης του κοινού είναι δυνατό να μειωθεί όταν υπάρχει υπερβολικό άγχος.

3. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει γρήγορα και ευέλικτα τεχνολογικά συστήματα, καθώς επίσης και εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιεί γρήγορα και αποτελεσματικά τον κάθε πελάτη της. Αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να πληρεί αυτές τις προϋποθέσεις, είναι καλύτερα να μην προβεί στην εκμετάλλευση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι πιθανό, χωρίς τις αναγκαίες προϋποθέσεις, να της δημιουργήσει προβλήματα επιβίωσης.

Μελέτη περίπτωσης: ATLAS. Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Γρήγορης Ανταπόκρισης

Η ATLAS είναι μια εταιρεία που κατασκευάζει πόρτες και όπως και οι ανταγωνιστές της διέθετε μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, όσον αφορά το μέγεθος τα υλικά και την κατασκευή τους.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου χρειάζονταν κυριολεκτικά μήνες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε μια παραγγελία. Η ATLAS όμως καθιέρωσε στην αγορά την εφαρμογή του συστήματος J.I.T, αναπτύσσοντας πολύ αποτελεσματικά συστήματα εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics). Επίσης η επιχείρηση ανέπτυξε ένα σύστημα H/Y μέσα από το οποίο οι πελάτες περιέγραφαν την πόρτα που ήθελαν σε κάποιο μηχανικό της εταιρείας, η παραγγελία αυτή σχεδιαζόταν στον H/Y και ακολούθως ο υπάλληλος μπορούσε να απαντήσει σε οποιαδήποτε ερωτήσεις του πελάτη. Η Άτλας, ήταν η μοναδική εταιρεία στον κλάδο η οποία μπορούσε να διεκπεραιώσει παραγγελίες μέσα σε βδομάδες και όχι σε μήνες. Έτσι απέκτησε μεγάλη φήμη ως η εταιρεία γρήγορης ανταπόκρισης και είχε τη δυνατότητα να τιμολογεί τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές, ενώ παράλληλα είχε χαμηλά κόστη παραγωγής. Μέσα σε δέκα χρόνια λειτουργίας η επιχείρηση αυτή είχε καθιερωθεί στον κλάδο ως η πλέον αξιόπιστη και γρήγορη επιχείρηση και πέτυχε να έχει αύξηση πωλήσεων πέντε φορές μεγαλύτερη από το μέσο όρο του κλάδου.

(B. M. Παπαδάκης 1997, σ.327)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΩΝ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

9.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τα όσα έχουμε αναφέρει στην πτυχιακή μας ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα κύριο αν όχι το κυριότερο συστατικό για μια επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως αν μια εταιρεία διαθέτει ένα κινητοποιημένο προσωπικό λειτουργεί σαφώς αποδοτικότερα.

Μια επιχείρηση στις μέρες μας μπορεί να αποκτήσει το κρίσιμο για την επιτυχία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της.

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων με θετικά και αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα είναι η ποιότητα των αποφάσεων τους, δηλαδή την ποιότητα του προσωπικού που απασχολούν, ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού τους, αλλά και η πραγματική αφοσίωση των ανθρώπων που απασχολούν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. 'Οι άνθρωποι κάνουν την διαφορά' σύμφωνα με το CIPD-Chartered Institute of Personnel and Development (Το επίσημο Ινστιτούτο Προσωπικού & Ανάπτυξης) της Μεγάλης Βρετανίας. (CIPD 2001).

Ο Fred Foulkes έγραψε το 1975: Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρείας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού.

Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον.

Παρακάτω σας παρουσιάζουμε μερικές περιπτωσιολογικές μελέτες που αποδεικνύουν πως στην επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας και ποια είναι η συμβολή του στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

9.2 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Sony για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ο Akio Morita, ιδρυτής της Sony Corporation, ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει τίποτα το μαγικό στην επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών γενικά και της Sony ειδικότερα. Το μυστικό της επιτυχίας τους είναι απλώς ο τρόπος με τον οποίο μεταχειρίζονται τους υπαλλήλους τους.

Στην βιογραφία του, *Made in Japan* ο k. Morita λέει:

Η πιο σημαντική αποστολή για ένα Γιαπωνέζο μάνατζερ είναι να αναπτύξει μια υγιή σχέση με τους υπαλλήλους του, να δημιουργήσει ένα αίσθημα οικογένειας μέσα στην εταιρεία, να νοιώθουν οι υπάλληλοι και οι μάνατζερ ότι μοιράζονται την ίδια μοίρα. Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες στην Ιαπωνία είναι εκείνες κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα <<κοινής μοίρας>> μεταξύ όλων των υπαλλήλων (υπάλληλοι κατά την αμερικανική ορολογία είναι οι εργάτες και οι μάνατζερ) και των μετόχων.

Όσο ο Morita ήταν διευθυντής της Sony, απευθυνόταν κάθε χρόνο στις τάξεις των αποφοίτων και τους εξηγούσε την άποψη του για τις διαφορές σχολής και εργασίας. Σύμφωνα με αυτόν, το να εργάζεσαι είναι σα να έχεις διαγώνισμα κάθε μέρα. Η απόδοση πρέπει να είναι συνεχείς και τα λάθη οδηγούν όχι σε αποτυχία στα διαγωνίσματα αλλά σε έξοδα της επιχείρησης. Και πάνω απ'όλα, ο Morita υποστηρίζει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να αναζητά ευτυχία στη δουλειά του και να αποφασίζει προσωπικά αν θέλει να περάσει το υπόλοιπο της εργάσιμης ζωής του στη Sony.

Η Sony προσπαθούσε πάντα να μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους σαν συναδέλφους και βοηθούς παρά σαν στυγνά κερδοφόρα μέσα. Ο Morita πίστευε πως

παρόλο που οι επενδυτές είναι σημαντικοί, εγκαθιδρύουν μια προσωρινή σχέση με τη Sony, μια εταιρεία που δε χρηματοδοτούταν όπως συνηθιζόταν, από μεγάλα βιομηχανικά γκρουπ. Αντίθετα, οι υπάλληλοι ήταν πιο σημαντικοί αφού ήταν πραγματικά μόνιμο κομμάτι της επιχείρησης, περίπου όσο και τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης.

Ο Morita περίμενε επίσης αφοσίωση από τους υπαλλήλους του, χωρίς όμως να απαιτεί να γίνονται φερέφωνα της γνώμης του, μάλιστα ενθάρρυνε τη διάσταση και ποικιλία των απόψεων. Η ειρωνεία είναι ότι, κατά ένα μέρος, αυτή του η στάση οφειλόταν και στην εμπειρία με τους Αμερικανούς μάνατζερ και υπαλλήλους. Στις αρχές της Sony, προσλήφθηκαν πολλοί υπάλληλοι στις ΗΠΑ για να ικανοποιηθεί η αξιοσημείωτη ζήτηση για προϊόντα και ο Morita βρέθηκε προ εκπλήξεως όταν ένας συνάδελφος, του οποίου ζήτησε τη γνώμη για ένα προβληματικό υπάλληλο, του είπε <<Απόλυσε τον>>. Απίστευτο του φάνηκε επίσης το γεγονός που πήγε στο γραφείο του μια μέρα ένας αμερικάνος υπάλληλος και του ανακοίνωσε ότι παραιτείται και θα συνεργαστεί με έναν ανταγωνιστή που προσφέρθηκε να του διπλασιάσει το μισθό.

Με το Morita, όλη η διαδικασία των προσλήψεων, της επιλογής, της κοινωνικοποίησης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της εκτίμησης της απόδοσης και των ανταμοιβών στη Sony χτίστηκε με την αρχή ότι *οι υπάλληλοι είναι το πιο πολύτιμο κομμάτι της εταιρείας*.

Βεβαίως οι πολιτικές διοίκησης του Morita μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τις σημερινές, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης παρατίθεται λόγω του ενδιαφέροντος που παρουσιάζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που επέδειξε.

Και φυσικά, δεν πρέπει να γενικεύσουμε η οπτική γωνία του γενικού διευθυντή (CEO) της Sony μπορεί να διαφέρει κατά πολύ από αυτή κάποιων υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. (<http://www.cyta.com>)

9.3 Μελέτη Περίπτωσης της εταιρείας Siemens

Η Siemens είναι μια εταιρεία 150 ετών, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει ριζικά. Μέχρι προσφάτως η Siemens εστίαζε στην παραγωγή ηλεκτρικών προϊόντων. Σήμερα η εταιρεία έχει εισχωρήσει και στο λογισμικό, την εφαρμοσμένη μηχανική και τις υπηρεσίες. Είναι παγκόσμια με πάνω από 400.000 υπαλλήλους σε 190 χώρες. Η Siemens έχει γίνει ηγέτης ακολουθώντας μια εταιρική στρατηγική που

δίνει έμφαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και αυτό σε παγκόσμια βάση.

Με μια τέτοια στρατηγική, η παγκόσμιας κλίμακας διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παίζει ουσιαστικό ρόλο αφού τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας απαιτούν επικέντρωση στην επιλογή, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων, ενώ η παγκόσμια γεωγραφική διάσταση απαιτεί οι λειτουργίες αυτές να εφαρμόζονται παντού.

Τα βασικά σημεία της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της Siemens είναι τα εξής:

- Μια ζωντανή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση που μαθαίνει. Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αδιάκοπα σε τάξεις και με ελεγχόμενης μαθητεία, ενώ τους προσφέρεται συνεχής εντατική μόρφωση και διοικητική ανάπτυξη.
- Η ομαδική εργασία σε παγκόσμια κλίμακα είναι το κλειδί της χρησιμοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Για να νοιώθουν ελεύθεροι οι υπάλληλοι της Siemens να συνεργάζονται και να επικοινωνούν, πρέπει να κατανοούν ολόκληρη τη διαδικασία. Αυτό η Siemens πετυχαίνει με συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη. Επιπλέον, για να νοιώθουν οι υπάλληλοι ότι είναι μέλη μιας ενωτικής, εταιρικής ταυτότητας, τους προσφέρονται διεθνείς και διαπολιτισμικές (cross cultural) εμπειρίες ως προαπαιτούμενες για ανάπτυξη σταδιοδρομίας.
- Όλες οι σχέσεις μέσα στην εταιρεία και με την κοινωνία βασίζονται σε κλίμα αμοιβαίου σεβασμού. Η Siemens θεωρεί τον πλούτο των εθνικοτήτων, των κουλτουρών, των γλωσσών, και των προοπτικών που αντιπροσωπεύονται από το ανθρώπινο δυναμικό της ως κάποιο από τα πολυτιμότερα κεφάλαια της και επομένως ενισχύει τη διαφάνεια τη δικαιοσύνη και τη διαφορετικότητα. (diversity).

Η έννοια της στρατηγικής της διοίκησης υπεισέρχεται φυσικά σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Για παράδειγμα, το νέο σχέδιο αμοιβών της IBM εστίασε την προσοχή υπαλλήλων στην αξία της νίκης, την εκτέλεση της ταχύτητας και στο να γίνονται καλύτεροι, ταχύτεροι και πιο ανταγωνιστικοί. ([http:// www.epr.gr](http://www.epr.gr))

9.4 Μελέτη περίπτωσης THEMA ΑΕ

Η εταιρεία ιδρύθηκε στη Λάρισα το 1987 με την επωνυμία « SIGMA ΟΕ» από τους κ.κ. Έξαρχο και Μπαζάνη με κύρια δραστηριότητα την εισαγωγή και εμπορία ειδών οικιακού εξοπλισμού (έπιπλα κουζίνας, ντουλάπες και ηλεκτρικές συσκευές). Οι αντιπροσωπευόμενοι οίκοι επίπλων κουζίνας είναι οι ιταλικοί SCAVOLINI-ERNESTOMEDA-FLAMEK του ομίλου SCAVOLINI καθώς και οι ντουλάπες DONATI. Το 1992 η εταιρεία μετονομάζεται σε THEMA ΑΕ με την ίδια κύρια δραστηριότητα και ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα και συγκεκριμένα στην Κηφισιά. Με το πέρασμα των χρόνων η THEMA σημειώνει ανοδική πορεία στα εγχώρια ύδατα ανοίγοντας και άλλα καταστήματα καθώς επίσης εξαγοράζοντας και άλλες εταιρείες.

Η THEMA δίνει μεγάλη σημασία στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος το οποίο και έχει επιτύχει. Μεταξύ άλλων αυτό το οφείλει κατά ένα μεγάλο ποσοστό και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 50 άτομα χωρίς το δίκτυο των αντιπροσώπων της (franchisees). Μεγάλη σημασία για τη THEMA έχει η συστηματική επιμόρφωση των στελεχών της ώστε να αφομοιώσουν τις σύγχρονες εξελίξεις στον κλάδο των επίπλων οικιακού χώρου. Μέσω αυτής της διαδικασίας τα στελέχη κατανοούν καλύτερα την εταιρική κουλτούρα και διαμορφώνουν ένα σύγχρονο επιχειρησιακό πρότυπο.

Συγκεκριμένα, η THEMA εφαρμόζει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού της, που περιλαμβάνουν σεμινάρια σχετικά με:

- § Την παροχή ολικής ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες
- § Την ομαδική και ολοκληρωμένη επικοινωνία και συνεργασία
- § Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης

Επιπλέον η εταιρεία διοργανώνει κάθε χρόνο ειδικά ταξίδια μιας εβδομάδας στην έδρα των εταιρειών SCAVOLINI και DONATI στο Pesaro της Ιταλίας. Σε αυτά τα ταξίδια - ξεναγήσεις στα εργοστάσια παραγωγής και στις ιταλικές πόλεις γίνεται για πληρέστερη ενημέρωση και υιοθέτηση της ιταλικής κουλτούρας και του ιταλικού τρόπου ζωής που αποτυπώνονται στα προϊόντα της εταιρείας. Επίσης μέσω πολιτιστικών εκδηλώσεων επιτυγχάνονται καλύτερες σχέσεις μεταξύ των

συμμετεχόντων οι οποίοι ανταλλάσσουν τις προσωπικές επαγγελματικές τους εμπειρίες.

Τέλος, κάθε 2 χρόνια η THEMA πραγματοποιεί συνέδριο στο οποίο συμμετέχουν οι αντιπρόσωποι της ανά την Ελλάδα όπου γίνεται απολογισμός εργασιών και θέτονται στόχοι για τα επόμενα έτη.

Σήμερα η THEMA η οποία παρουσιάζει ανοδική πορεία έχει επιτύχει την καταξίωση και αναγνώριση των προϊόντων που εμπορεύεται και διατηρεί καταστήματα σε: Αλεξανδρούπολη, Σέρρες, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Κοζάνη, Γρεβενά, Γιάννενα, Ηγουμενίτσα, Λάρισα, Λαμία, Ηράκλειο, Χαλκίδα, Αθήνα, Πάτρα, Νάξος, Κως, Ρόδος, Χανιά. Σίγουρα ένα μεγάλο μέρος αυτής της επιτυχίας οφείλεται στο άκρως κινητοποιημένο δυναμικό της.

(Β. Γεωργόπουλος 2006,σ 317)

9.5 Μελέτη περίπτωσης Όμιλος Εταιρειών BB&D

Η εταιρεία BB&D ΑΕ ιδρύθηκε στη Λάρισα το 1969 από τους κ.κ. Βασιλειάδη και Δημητρίου με αντικείμενο την κατασκευή παραδοσιακού μεταλλικού επίπλου γραφείου.

Το 1994 ιδρύεται η θυγατρική εταιρεία A&B. Η A&B απευθύνεται στο ανώτερο τμήμα της αγοράς (ακριβά έπιπλα γραφείου) και λειτουργεί συμπληρωματικά με τη BB&D. Ταυτόχρονα συνεργάζεται με καταξιωμένους σχεδιαστές του εξωτερικού.

Το 1996 το όραμα της BB&D συνεχίζει να επεκτείνεται. Αφού εδραίωσε την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά, φρόντισε για το συνεχή εξοπλισμό της με μηχανήματα νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των στελεχών της και τη συνεχή παρακολούθηση των διεθνών τάσεων στο χώρο εργασίας, η εταιρεία αποφάσισε να εξαπλωθεί σε νέες αγορές του εξωτερικού.. έτσι με την ίδια δύναμη και αποφασιστικότητα η BB&D ιδρύει στην καρδιά της Ευρώπης στο Aachen της Γερμανίας την 100% ιδιοκτησίας της θυγατρική εταιρεία BB&D International Office Systems GmbH.

Βασική προϋπόθεση για την εδραίωση και ανοδική πορεία της εταιρείας είναι οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με τις απόψεις τόσο του κατώτερου όσο και του ανώτερου προσωπικού οι εργασιακές σχέσεις στη BB&D

είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο. Η εταιρεία επενδύει στις εργασιακές σχέσεις κάνοντας το σύνθημα «η δύναμή μας είναι οι άνθρωποι μας», πράξη. Αυτό γίνεται φανερό από τη διάρκεια παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία, τις μειωμένες απουσίες και τις περιορισμένες απολύσεις προσωπικού. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η επένδυση στο μέλλον της εταιρείας γιατί έτσι οι εργαζόμενοι χωρίς το άγχος της απόλυσης αφοσιώνονται στην εταιρεία, ενώ η μακροχρόνια παραμονή τους στην εταιρεία τους καθιστά έμπειρους και αποδοτικούς.

Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης πιστεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η οποία μπορεί να φέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων να χρησιμοποιούν εκτός από τα χέρια τους και το μυαλό τους.

Συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν :

§ Διευκόλυνση ομαδικής εργασίας

§ Καλύτερη επικοινωνία τόσο των ατόμων των ίδιων τμημάτων όσο και μεταξύ των τμημάτων

Ταχύτερος εντοπισμός και αποτελεσματικότερη λύση των προβλημάτων

§ Ανάπτυξη ιδεών από τους εργαζομένους

§ Προετοιμασία στελεχών για ανάληψη μιας επιχείρησης στο μέλλον

§ Ανάπτυξη του αισθήματος δημιουργικότητας

§ Καλύτερη συνεργασία μεταξύ διαφόρων επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας

§ Διάχυση εξουσίας και αποφάσεων

Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία πραγματοποιεί συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την ίδια.

(B. Γεωργόπουλος 2006,σ 320)

9.6 Μελέτη περίπτωσης CISCO SYSTEMS

Η Cisco Systems ιδρύθηκε το 1984 από τους Leonard Bosach και Sandy Lerner ένα ανδρόγυνο επιστημόνων H/Y του Πανεπιστημίου του Stanford. Η αρχική ιδέα ήταν να συνδέσουν ανόμοια δίκτυα υπολογιστών ακόμα και αυτά που είχαν διαφορετικά λειτουργικά συστήματα εντός του Πανεπιστημίου.

Από το 1987 και μέσα σε μια μόνο δεκαετία η πρωτοπόρος τεχνολογία της Cisco, που επέτρεπε τη σύνδεση όλων και μεγαλύτερων δικτύων Η/Υ, έθεσε τα θεμέλια για την ανάπτυξη του σημερινού παγκόσμιου διαδικτύου (World Wide Web). Γενικά η Cisco αποδεικνύει πως το Internet μπορεί να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης,

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι παράγοντες επιτυχίας της Cisco οφείλονται στις εξής τακτικές:

1. Εστίαση στον πελάτη
2. Πάντα μπροστά στις εξελίξεις
3. Στις σχέσεις της με το προσωπικό και
4. Στο “Internet Ecosystem”(επιχειρησιακό μοντέλο όπου οι εταιρείες

συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Όσον αφορά τις σχέσεις με το προσωπικό η Cisco προσπαθεί να καθιστά τους εργαζόμενους της συμμετοχούς στην καλή πορεία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίνει στους υπαλλήλους της options επάνω στη μετοχή της εταιρείας από την πρώτη κιόλας μέρα πρόσληψής τους σε αυτή. Όπως ο ίδιος ο John Champers , γενικός διευθυντής σήμερα, δηλώνει: «Η νέα οικονομία στηρίζεται στο πνευματικό κεφάλαιο. Στη νέα οικονομία αναμένει κανείς δια βίου μάθηση και όχι απαραίτητα δια βίου απασχόληση. Παλιότερα οι άνθρωποι εργάζονταν για το μισθό, στη νέα οικονομία όμως εργάζονται για την ιδιοκτησία. Η ασφάλεια έρχεται μέσα από τη μετοχή.»

Γενικά, ο Champers στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους και συνεργάτες του προσπαθεί να είναι ταπεινός, αλλά ταυτόχρονα να επιδεικνύει ένα έντονα ανταγωνιστικό πνεύμα . χαρακτηριστική είναι η φράση του ότι ποτέ δε θα ζητούσε από την ομάδα του να κάνει κάτι που ο ίδιος δε θα ήταν διατεθειμένος να κάνει. Έτσι μάσα από το μοίρασμα των ευθυνών, αυξάνει η δέσμευση των εργαζομένων προς την εταιρεία και συγχρόνως ευνοούνται οι δημιουργικές συγκρούσεις.

(Παπαδάκης 2004,σ 75)

9.7 Μελέτη περίπτωσης ΙΜΑΚΟ MEDIA SA

Η Imako Media S.A είναι ένα ολοκληρωμένο συγκρότημα υπηρεσιών που έχει την δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών

επικοινωνίας και προβολής το οποίο ξεφεύγει από τα όρια των σελίδων διαφήμισης στα περιοδικά του ομίλου. Η Imako μπορεί να σχεδιάσει και να εκδώσει εταιρικά έντυπα, καθώς και να αναλάβει οποιαδήποτε άλλη εκτυπωτική εργασία, να διοργανώσει happenings και events, να εκδώσει βιβλία κ.ά. Η Imako μπορεί να προσφέρει στον πελάτη, υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες του και να τις υποστηρίξει άμεσα ή έμμεσα μέσω των μέσων επικοινωνίας που διαθέτει. Η Imako μπορεί να εγγυηθεί την προβολή σε ένα portfolio από κορυφαίους lifestyle τίτλους στην ελληνική αγορά, στον πιο δημοφιλή ραδιοσταθμό των Αθηνών, στο πιο μοντέρνο lifestyle portal της Ελλάδας, καθώς και στα web sites των περιοδικών της.

Επιπλέον ένα από τα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι υπάλληλοι, οι συντάκτες, η δημοσιογραφική και δημιουργική ομάδα της Imako. Οι δημοσιογράφοι και οι δημιουργικοί διευθυντές είναι μια ομάδα νέων ταλαντούχων ανθρώπων με μια ιδιαίτερη διορατικότητα για την τοπική αγορά των ΜΜΕ, γνώστες του κοινού και των αναγκών του. Ειδικότητά τους είναι να δημιουργούν νέες τάσεις και μόδες, μέσα από την σύγχρονη και πνευματώδη γραφή τους. Επίσης η Imako συνεργάζεται με ένα δίκτυο κορυφαίων φωτογράφων και τους καλύτερους και πιο ενημερωμένους συντάκτες μόδας και ομορφιάς. Επιπροσθέτως, λόγω της εξαιρετικής απόδοσης του εμπορικού τμήματος και της άριστης σχέσης του με τις διαφημιστικές εταιρίες, η Imako προσελκύει ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς. Συνολικά η δυναμική της Imako Media S.A είναι γνωστή στο ευρύ κοινό και το όνομα της είναι συνώνυμο του prestige.

www.imako.gr

9.8 Μελέτη περίπτωσης Sta.Ge HELLAS

Η εταιρεία Sta.Ge HELLAS ιδρύθηκε το 1978 σε μορφή ατομικής επιχείρησης από τον κύριο Γεώργιο Σταυγιανουδάκη και δραστηριοποιείται στον τομέα μελέτης, σχεδίασης, κατασκευής και προμήθειας αυτοματισμών και γενικά ηλεκτρονικών κατασκευών του Ανελκυστήρα. Κατασκευάζει πίνακες ανελκυστήρων όλων των τύπων (P.L.C, Ηλεκτρονικούς με microcontroller, με ρελαί, Πασάκια κλπ) και πολλές περιφερειακές συσκευές. Προμηθεύει εξελιγμένα συστήματα, Inverters (VVVF), Απεγκλωβισμούς ανελκυστήρα και αυτομάτων πορτών ,Soft starters κλπ και παρέχει συνεχή ποιοτική τεχνική υποστήριξη.

Από το 2006 και μετά η Sta.Ge HELLAS ανανεώνει το όνομά της καθώς συγχωνεύεται με άλλη εταιρεία κι έτσι δημιουργείται η Sta.Ge HELLAS Electronics S.A. Μετά τη συγχώνευση και την επεκτατική πολιτική της, μεταφέρεται σε καινούργιες ιδιότητες εγκαταστάσεις 2000τ.μ και δημιουργεί ένα πρότυπο εργοστάσιο πινάκων ανελκυστήρων και ηλεκτρονικών συστημάτων ευρωπαϊκών προδιαγραφών ικανό να αντεπεξέλθει στον εγχώριο και μη ανταγωνισμό. Ενισχύει και τελειοποιεί τα τμήματα του Research & Development και του Service και εκτός από τα τμήματα Διοίκησης & Μάρκετινγκ, Παραγωγής και Αποθήκευσης, διαμορφώνει αίθουσα σεμιναρίων και show room για να ενημερώνει πελάτες της και μη για τις τελευταίες εξελίξεις της Ηλεκτρονικής και για τα καινούργια προϊόντα της. Η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεων της Sta.Ge HELLAS έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο άξονα της δυναμικής ανάπτυξης και της αποτελεσματικής μακροχρόνιας λειτουργίας της εταιρείας. Ο ανθρώπινος παράγοντας σε συνδυασμό με την αξιοποιούμενη σύγχρονη τεχνολογία, αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και δρα καθοριστικά στην επιχειρηματική ανάπτυξη και επέκταση της Sta.Ge HELLAS. Για το λόγο αυτό η εταιρεία παρέχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και συνεχούς γνώσης, στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Η Διοίκηση της Sta.Ge HELLAS δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων και εφαρμόζει όλους τους απαραίτητους κανονισμούς για να διατηρεί το εργασιακό περιβάλλον στα ανώτερα επίπεδα αυτών των 2 τόσο σημαντικών παραγόντων.

www.antagonistikotita.gr

9.9 Μελέτη περίπτωσης Endessa Hellas

Η εταιρεία Endesa Hellas είναι ένα joint venture μεταξύ της Endesa Europa (50.01%) και του [ομίλου «Μυτιληναίος»](#) (49.99%), που δημιουργήθηκε με σκοπό να γίνει ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Η διοίκηση της εταιρείας πιστεύει ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για νέα παραγωγική δυνατότητα, που δικαιολογεί την είσοδο νέων ανεξάρτητων παραγωγών. Μετά από αυτή τη διαδικασία εισφοράς, η Endesa Hellas θα διαθέτει μια εξαιρετικά ισχυρή οικονομική θέση που θα της επιτρέψει να επενδύσει μέχρι και 2.4 bn € σε νέες

μονάδες, χωρίς να χρειαστεί να ανατρέξει σε πρόσθετα κεφάλαια από τους μετόχους της. Στην Endesa Hellas πιστεύουν ότι το μεγαλύτερο κεφάλαιο της εταιρείας είναι οι άνθρωποι της. Γνωρίζουν επίσης ότι οι εταιρείες που διαθέτουν υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό, διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι η σωστή διαχείριση του Ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων. Δημιουργούν σχέσεις μέσα στην οργάνωση που βασίζονται στην ειλικρίνεια, στην ακεραιότητα και στην αμοιβαία δέσμευση, γιατί έτσι πιστεύουν ότι θα πετύχουν τους φιλόδοξους στόχους του επιχειρηματικού τους σχεδίου. Θεωρούν ότι η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύ σημαντική και πρέπει να κινητοποιείται με στόχο τη βελτίωση των ατομικών και των εταιρικών επιδόσεων. Η συνεχής Βελτίωση και η υιοθέτηση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών, μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν το προσωπικό επεκτείνει και αναθεωρεί τις τεχνικές, εμπορικές και πολιτιστικές γνώσεις του μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Για να εμπλουτίσουν τους ανθρώπους τους, κινούνται στους εξής βασικούς άξονες :

- Ευέλικτο και παραγωγικό τρόπο εργασίας και
- Προσφορά ίσων ευκαιριών, προκειμένου να διατηρηθεί η ικανοποίηση του προσωπικού.

Η επίτευξη διεθνών προδιαγραφών σημαίνει ότι απαιτείται μια τεράστια προσπάθεια από όλο το προσωπικό. Με το υπάρχον δυναμικό αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν σε ατομικό αλλά και σε οργανωτικό επίπεδο διαθέτουν :

- Επάρκεια ικανοτήτων
- Δέσμευση
- Αποκέντρωση και εξουσιοδότηση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

Αποδοχές

Για να εξασφαλίσουν ότι οι αποδοχές είναι αντικειμενική αμοιβή των επιδόσεων, η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας και σύστημα κατάταξης για όλο της το προσωπικό.

Εκπαίδευση

Προκειμένου να πετύχουν υψηλές επιδόσεις, σχεδιάζεται εκπαίδευση σε αρκετούς τομείς υποστηρίζοντας έτσι τους στόχους που τίθενται από την εταιρεία. Αυτοί περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση και συμπεριφορές
- Περιβάλλον & Ασφάλεια στην εργασία
- Ειδικά τεχνικά θέματα που σχετίζονται με τις διάφορες δραστηριότητες
- Πληροφοριακά συστήματα που καλύπτουν ειδικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία
- Ξένες γλώσσες κλπ.

Επικοινωνία

Για να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία της εταιρείας και η υψηλού επιπέδου συνεργασία στο προσωπικό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν ανοιχτές διαδικασίες και γραμμές επικοινωνίας. Μεταξύ άλλων και :

- Τρόποι για διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων και των ομάδων
- Πληροφόρηση (Συστηματικές συναντήσεις, πρόσβαση στο Internet κλπ)
- Ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων (υπό κατασκευή)

Προσλήψεις

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα είναι η ικανότητα να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν, να κινητοποιούν και να διατηρούμε το καλύτερο δυνατό προσωπικό. Η εν δυνάμει ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού, θα επιδιωχθεί με μια σειρά από εκπαιδεύσεις και σχέδια ανάπτυξης. Αντικείμενο διερεύνησης, είναι επίσης η απόκτηση εμπειριών μέσα από ανταλλαγές στα πλαίσια των εταιρειών των μετόχων της εταιρείας.

www.endessahellas.com.gr

9.10 Εργασιακοί παράδεισοι : Η ευτυχία του να είσαι εργαζόμενος

Παρακάτω παραθέτουμε ένα άρθρο που δημοσιεύθηκε στην ηλεκτρονική εφημερίδα MAKEΔONIA.GR πόσο σημαντικό είναι για μια εταιρεία να κρατά τους εργαζόμενους της ευχαριστημένους

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΙ Η ευτυχία του να είσαι... εργαζόμενος



Τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως ο ευχαριστημένος εργαζόμενος αποτελεί πολύτιμο “εργαλείο” και καταφεύγουν σε δημιουργικές, ευφάνταστες λύσεις που φέρνουν αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία

της **Μαρίας Μαθιοπούλου**

Τι χρειάζεται ένας εργαζόμενος -πέρα από... δουλειά- για να είναι χαρούμενος στον χώρο εργασίας του; Η απάντηση δεν είναι μόνο μία και βέβαια δεν είναι πάντα απλή, κάτι που φαίνεται πως έχουν αντιληφθεί μεγάλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό, οι οποίες ξεπερνούν τα όρια προκειμένου να ικανοποιήσουν το εργατικό τους δυναμικό με δελεαστικές παροχές, ενισχύοντας την παραγωγικότητά του. Από μαθήματα καταδύσεων μέχρι ξωκλήσια για μελλοντικούς, εταιρείες όπως η Google, η Microsoft, η Pricewaterhouse Coopers και άλλες κάνουν ό,τι μπορούν για να δικαιολογήσουν τους τίτλους τους ως “εργασιακοί παράδεισοι”, σύμφωνα με τις γνωστές κατατάξεις του περιοδικού Fortune. Τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως ο ευχαριστημένος εργαζόμενος αποτελεί πολύτιμο “εργαλείο” και καταφεύγουν σε δημιουργικές, ευφάνταστες λύσεις, που αν και δημιουργούν ένα κάπως υψηλότερο κόστος, φέρνουν αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία.

ΥΠΕΡ ΠΑΝΤΩΝ Η GOOGLE

Εξοικονομήστε ενέργεια, κερδίστε δολάρια. Αυτό είναι το σύνθημα της Google προς τους εργαζόμενούς της. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν 1.000 δολ. για να προτιμήσουν την αγορά ενός υβριδικού ή ηλεκτρικού αυτοκινήτου, ενώ πρόσφατα η εταιρεία δημιούργησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους Googlers που εγκαθιστούν ηλιακά panels στα σπίτια τους. Οι παροχές δεν σταματούν εδώ. Άλλωστε η εταιρεία θεωρείται ιδανική εργασιακή εστία.

Δεν έχετε χρόνο να κάνετε τα ψώνια σας; Στον αμερικανικό γίγαντα του λογισμικού, τη γνωστή σε όλους Microsoft, προσφέρονται υπηρεσίες καθαριστηρίου, ταχυδρομικές υπηρεσίες, αλλά και παράδοση τροφίμων.

Σε άλλα επίπεδα “παίζει” η εταιρεία ηλεκτρονικών δημοπρασιών eBay, η οποία προσφέρει στους εργαζόμενούς της χώρους προσευχής και διαλογισμού στο Σαν Χοσέ, διακοσμημένους σε γήινους τόνους με αφράτα μαξιλάρια και χαλάκια, ώστε να τους δώσει την ευκαιρία να εκτονώσουν το άγχος και την πίεση κατά τη διάρκεια της ημέρας και να εργάζονται αποδοτικότερα.

Επειδή δεν περνά μόνο ο έρωτας από το στομάχι, αλλά και η όρεξη για εργασία, Δευτέρα με Πέμπτη οι εργαζόμενοι της FactSet Research, εταιρείας παροχής χρηματοοικονομικών δεδομένων, γευματίζουν δωρεάν, με την ευγενική χορηγία των εργοδοτών τους. Τις Παρασκευές οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από τη διοίκηση να κάνουν ένα διάλειμμα και να βγουν εκτός εταιρείας για φαγητό προκειμένου να αλλάξουν παραστάσεις.

Οι παροχές όμως επεκτείνονται και στην άθληση. Οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να κάνουν τις βουτιές τους στις λίμνες της Οκλαχόμας μπορούν να εξασφαλίσουν πρώτα πτυχίο καταδύσεων στο πλαίσιο μαθημάτων που οργανώνει ο ενεργειακός όμιλος Chesapeake στην ολυμπιακών διαστάσεων πισίνα του, εντός των εγκαταστάσεών του. Η εταιρεία προσλαμβάνει τον εκπαιδευτή και αναλαμβάνει το κόστος του εξοπλισμού για να κρατάει fit τους εργαζόμενούς της, ετοιμοπόλεμους για τις “βουτιές” στον εργασιακό στίβο.

“Δωράκια” όμως δίνονται από κάποιες εταιρείες και για τον εξοπλισμό του

οικογενειακού τραπεζιού. Κάθε εργαζόμενος του Methodist Hospital System, εξαιρουμένων των υψηλόβαθμων στελεχών, έλαβε το 2007 μια κάρτα 200 δολαρίων για ψώνια σε σούπερ μάρκετ.

ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ

Οι εργαζόμενοι της Genentech έχουν ξεχάσει τι εστί πρωινή οδήγηση. Αν επιλέξουν να φτάσουν στην εργασία τους με ποδήλατο, με τα πόδια ή μέσω δημόσιας συγκοινωνίας, επιχορηγούνται από την εταιρεία με 4 δολάρια την ημέρα.

Στην Pricewaterhouse Coopers και οι 5.000 εργαζόμενοι του συμβουλευτικού της βραχίονα πέταξαν το περασμένο καλοκαίρι στο Ορλάντο για μια εκπαιδευτική εβδομάδα, όπου, μεταξύ άλλων “δώρων”, έλαβαν και δωρεάν iPod. Την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι που ζουν σε κάποιο από τα συγκροτήματα διαμερισμάτων της Camden Property Trust σε πόλεις όπως το Σαν Ντιέγκο, το Ντένβερ και το Χιούστον, απολαμβάνουν 20% έκπτωση στο ενοίκιο τους. Έχουν δε τη δυνατότητα να μείνουν σε ένα από τα πλήρως επιπλωμένα διαμερίσματα της Camden σε θέρετρα όπως το Ορλάντο και το Λος Άντζελες αντί μόλις 20 δολαρίων τη βραδιά.

Στην Erickson Retirement Communities οι εργαζόμενοι μπορούν να παντρευτούν σε ξωκλήσι που διαθέτει η εταιρεία, δωρεάν ή αντί ενός συμβολικού ποσού, ενώ στην Quicken Loans στο Μίσιγκαν οι φαν του James LeBron έχουν την ευκαιρία να θαυμάσουν την ομάδα μπάσκετ των Cavaliers, έχοντας εξασφαλίσει τη μεταφορά τους με λεωφορεία της εταιρείας. Άλλωστε, ο διευθύνων σύμβουλος της Quicken Loans, Dan Gilbert, τυγχάνει ιδιοκτήτης της ομάδας. Τους προηγούμενους μήνες εκατοντάδες εργαζόμενοι της εταιρείας ταξίδεψαν στο Κλίβελαντ για να παρακολουθήσουν τους αγώνες.

Εκπαιδευτικά κίνητρα δίνει, μεταξύ άλλων, ο ερευνητικός οργανισμός MITRE, με πληρωμένα δίδακτρα, ενώ στηρίζει τους εργαζόμενους του σε προσπάθειες εθελοντισμού και φιλανθρωπίας.

Στην KPMG οι νέοι εργαζόμενοι έχουν τα ίδια δικαιώματα στην άδεια με τους υπόλοιπους. Μάλιστα στην πλειοψηφία τους παίρνουν πέντε εβδομάδες πληρωμένης

άδειας τον πρώτο τους χρόνο στην εργασία.

Υπηρεσίες babysitting για τα παιδιά των εργαζομένων του, από έξι εβδομάδων έως πέντε ετών, προσφέρει το Νοσοκομείο Παίδων του Αρκάνσας αντί χαμηλότερων τιμών. Παράλληλα οι γονείς μπορούν να εγγράψουν τα τέκνα τους σε προγράμματα fitness.

Στη λογική αυτή μπαίνουν τα τελευταία χρόνια και πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, που πέρα από το να κρατούν ευχαριστημένους τους εργαζόμενούς τους, φιλοδοξούν να ξεορκίσουν την αρνητική ενέργεια που συχνά τις συνοδεύει στα μάτια της κοινής γνώμης.

Αυγ 24, 2008

www.makthes.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις σύγχρονες εταιρείες επομένως οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν, πως ο παράγοντας που βοηθάει μια εταιρεία να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της. Οφείλουν λοιπόν να τους αντιμετωπίζουν ως πηγή πλούτου και ένας από τους βασικούς στόχους κάθε εργοδότη πρέπει να είναι ο υψηλός βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στην επιχείρησή του, καθώς προσωπικό με υψηλό βαθμό παρακίνησης θεωρείται βασικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τις θεωρίες αναγκών, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, συνεπώς στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων και πάνω σε αυτόν τον άξονα θα πρέπει να στηρίζονται οι υποκινητικές προσπάθειες του. Ένας ακόμα, βασικός υποκινητικός στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση προσδοκιών, σε ρεαλιστικά επίπεδα και η προσπάθεια εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών.

Γίνεται λοιπόν σαφές στα διοικητικά στελέχη, πως στις σημερινές συνθήκες δεν μπορούν να στηρίξουν την υποκίνηση των εργαζομένων αποκλειστικά και μόνο στο χρήμα, γιατί το μοντέλο που κυριαρχεί είναι αυτό του κοινωνικού ανθρώπου. Έτσι θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζομένους ικανοποιητικά να ρίξουν κέντρο βάρους σε άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα π.χ. αναγνώριση, που σκοπεύει στην ικανοποίηση ανωτέρων αναγκών των εργαζομένων οι οποίες είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν,

Αφού λοιπόν διαγνωσθούν σαφώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες η εταιρεία με τη βοήθεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητες των εργαζομένων της, να τους ενημερώσει σε νέα θέματα, όπως π.χ. νέες τεχνολογίες, να τους κάνει να νιώσουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους, να τους κινητοποιήσει, να τους καταστήσει ανοιχτούς απέναντι σε άλλες κουλτούρες, να τους ενθαρρύνει να συνεργάζονται και να επικοινωνούν και πολλά αλλά ενώ με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους μπορεί να είναι πιο σίγουρη για της αφοσίωση και τη συγκράτησή τους στην εταιρεία.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι μια επιχείρηση που πρέπει να λειτουργήσει με και δια μέσου ανθρώπων, ο βαθμός κατά τον οποίο θα είναι ικανή να

πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και κατά συνέπεια το επιθυμητό γι αυτή επιχειρησιακό συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων στο χώρο της, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το προσωπικό της και από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας. Κάτι τέτοιο βέβαια δε συμβαίνει αυτόματα αλλά είναι το αποτέλεσμα καλής διοίκησης προσωπικού.

Στην πτυχιακή μας παρουσιάσαμε όσο το δυνατό πιο αναλυτικά γίνεται όλα όσα πρέπει μια επιχείρηση να πράξει για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες βάσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από τα παραδείγματα και τις περιπτωσιολογικές μελέτες που παρατέθηκαν γίνεται σαφές πως ένα ευχαριστημένο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να γίνει πιο αποδοτικό. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να ευχαριστήσει το προσωπικό της είναι να του δώσει τα κατάλληλα κίνητρα. Αποδείξαμε λοιπόν πως όντως ένα κινητοποιημένο κατάλληλα και κατ'επέκταση ευχαριστημένο προσωπικό μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα με αποτελέσματα που βοηθούν την εταιρεία να αναπτυχθεί και να εδραιώσει τη θέση της στον επιχειρηματικό κόσμο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Δήμου Ν. (1999) «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην
3. Ζαβλάνος Μ. (2002), «Management Θεωρία Οργανώσεως», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
4. Θεοδωράτος Ε. (1999) «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθαν. Σταμούλης, Αθήνα
5. Θεοδωράτος Ε. (1999) «Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
6. Θεοδωράτος Ε. (1999) «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
7. Θεοδωράτος Ε. (2004) «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
8. Ξυροτύρη Κουφίδου Σ. Κοιν. Επιστήμων Παν. Μακεδονίας, «Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον»
9. Παπαδάκης Β. (1997) «Στρατηγική των επιχειρήσεων», 5^η Έκδοση, Εκδόσεις Ευγένιος Μπένος, Αθήνα
10. Παπαδάκης Β. (2004), «Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
11. Παπαλεξανδρή Ν & Μπουράντας Δ (2003) «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου Σ. Γεωργία, Αθήνα
12. Τσιότρας Γ.(1995) Αν. Καθ. Παν. Μακεδονίας «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Ευγένιος Μπένος, Αθήνα
13. Φαναριώτης Π (1996), «Ανθρώπινες σχέσεις», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
14. Φαναριώτης Π (1998), «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
15. Χατζηπαντελή Π.(1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Α' Έκδοση, Εκδόσεις Μεταίχμιο Αθήνα
16. Denny Richard (2007) «Πρώτοι στην Παρακίνηση», Εκδόσεις Κριτική Α.Ε
17. Shawn Smith & Mazin Rebecca (2005), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Κέρκυρα ΕΠΕ 2005

18. Tyson Shaum & York Alfred (1999) «Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα

Ξένη βιβλιογραφία

1. Barbuto J. (2010), «Understanding different motivations can help workplace»,
2. Denny R. (2002), «Motivate to win», Publishing Stylus
3. Erven B. and Milligan R. (2000), «Employee Management for production Agriculture»,
4. Kanfer R (1992), «International Review of Industrial and Organizational Psychology»
5. Premoli M. (2003), «Start Tribune Sales and Marketing»
6. Kreitner R. (1995), «Management» (6th ed.),

INTERNET

<http://www.scholar.com>

<http://epiloghprosopikoy.blogspot.com> Μαρία Πέτρου – Χριστίνα Πολυχρονάκη
«Επιλογή προσωπικού» 2008

<http://www.e-forologia.com>

<http://www.altasoft.com>

<http://altasoft.gr>

<http://www.google.com> Δημητριάδης Ευστάθιος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»
2006

<http://www.kariera.gr>

<http://www.kathmerini.gr>

<http://www.tanea.gr>

<http://www.hrpro.gr>

<http://www.microsoft.com>

<http://www.cyta.com.cy>

[http:// www.articlesnatch.com](http://www.articlesnatch.com) (The Fundamentals of Motivation Theory)

[http:// www.epr.gr](http://www.epr.gr)

<http://www.antagonistikotita .gr>

<http://www.imako.gr>

<http://www.endessahellas.com.gr>

ΑΡΘΡΑ

Μαθιοπούλου Μαρία (2008) Εργασιακοί παραδεισοί : Η ευτυχία του να είσαι εργαζόμενος, Αυγούστος <http://www.makthes.gr>