

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Η ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ  
ΕΠΙΛΟΓΗ ,Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ, Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Η  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.**

**ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**  
**ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΒΙΣΒΑΡΔΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ 2009**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ιστορική Αναδρομή.....σελ 5-7
Εισαγωγικά.....σελ 8-10

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

A) Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ 11-12
B) Οργάνωση της Υπηρεσίας του Ανθρώπινου Δυναμικού .....σελ 12-16
Γ) Μορφές Οργανωτικής Διάρθρωσης .....σελ 16-17
Δ) Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διάρθρωσης...σελ 17
E) Διακρίσεις του Προσωπικού στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διαρθρώσεως .....σελ 17-19
ΣΤ) Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ 19-21
Z) Παράγοντες που επηρεάζουν τον Σχεδιασμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ 22-29

### ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

A) Το Ανθρώπινο Δυναμικό και ο Ρόλος του στην Ανάπτυξη του Οργανισμού .....σελ 30-31
B) Καθορισμός των Απαιτήσεων σε Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ 31-32
<b>ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....σελ 33-34</b>
A) Αναζήτηση Υποψηφίων .....σελ 35-36
B) Πηγές Άντλησης Προσωπικού.....σελ 36-42
Γ) Μέθοδοι Επάνδρωσης.....σελ 42-45
Δ) Στάδια Διάκρισης των Κατάλληλων Υποψηφίων.....σελ 45-53
E) Ικανότητα για Πρόσληψη.....σελ 53-64

### ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....σελ 65</b>
A) Επαγγελματική Εξέλιξη με την στήριξη της Επιχείρησης .....σελ 65-67
B) Επαγγελματική Εξέλιξη βασισμένη στο άτομο.....σελ 67-68

## **ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....σελ 69**

- A) Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού.....σελ 69-70
- B) Μέθοδοι Αξιολογήσεως .....σελ 70-72
- Γ) Φύλλα Αξιολογήσεως του Προσωπικού.....σελ 72-73
- Δ) Δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της Αξιολογήσεως του Προσωπικού...σελ 73-74

## **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....σελ 75-76**

- A) Αυτοπεριορισμός και Αυτοέλεγχος.....σελ 76-77
- B) Παράγοντες που προάγουν την Θετική Πειθαρχία .....σελ 77-78
- Γ) Συστήματα Πειθαρχίας – Νόμος Αποτελέσματος.....σελ 78-79
- Δ) Πειθαρχικά Αδικήματα – Πειθαρχική Δίωξη – Επιβολή Ποινών.....σελ 79-82
- E) Εφαρμογή των Αρχών της Ομοιομορφίας και της Ελαστικότητας στην Πειθαρχική Διαδικασία.....σελ 82-83
- ΣΤ) Οι Άγραφοι Κανόνες Συμπεριφοράς στο Πλαίσιο των Διαπροσωπικών Σχέσεων.....σελ 83-84
- Z) Μέθοδοι Εφαρμογής των Κανόνων της Επιχείρησης.....σελ 84-85

## **ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ**

### **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....σελ 86-87**

- A) Η Έννοια της Παρακίνησης .....σελ 87-92
- B) Τεχνικές Παρακίνησης.....σελ 92-95
- Γ) Στοχοθεσία.....σελ 95-97
- Δ) Διοίκηση μέσω Στόχων.....σελ 97-101
- E) Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....σελ 101-103
- ΣΤ) Ο ρόλος των προϊσταμένων στην Παρακίνηση.....σελ 103-105

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ 106**

## **ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....σελ 107-108**

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....σελ 109-110**

A)Ιδιοκτησιακό καθεστώς-Μέγεθος.....σελ 110-111

B)Κλάδοι δραστηριότητας-Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων.....σελ 111-112

Γ)Χαρακτηριστικά αγορών-Ανάπτυξη –Ανταγωνιστικότητα.....σελ 112-114

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

A)Ο ρόλος των στελεχών γραμμής.....σελ 114-119

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

A)Μέθοδοι επιλογής.....σελ 120-122

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

A)Ποσότητα εκπαίδευσης στις ελληνικές επιχειρήσεις.....σελ 122-125

B)Κύρια ευθύνη για εκπαίδευση.....σελ 125-126

Γ)Εσωτερική –Εξωτερική εκπαίδευση.....σελ 126-127

Δ)Ανάπτυξη σταδιοδρομίας.....σελ 128-130

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

A)Συμμετοχή στην διαδικασία αξιολόγησης.....σελ 130-132

B)Στόχοι αξιολόγησης.....σελ 132-133

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ 134-138**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ 139-145**

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Όλες οι ενέργειες της διοίκησης, που είναι σχετικές με την απόκτηση και βελτίωση των διαδικασιών και υπηρεσιών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου οικονομικού στόχου, αποτελούν το λεγόμενο Personal Management (Thomason 2001).

Το υπαλληλικό μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στις αρχές του 20ου αιώνα, όπου ένας από τους πιο διάσημους ψυχολόγους, που ειδικεύονται σε θέματα εργασίας, ασχολήθηκε με εδάφια, όπως:

- α)** ανάλυση των απαιτήσεων διαφόρων θέσεων εργασίας (σωματικές, νοητικές και αισθηματικές απαιτήσεις)
- β)** βελτίωση των tests, που χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων

Το 1911 ο F. Taylor, εισηγητής της επιστημονικής διοίκησης εξέδωσε βιβλίο με τίτλο: «*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*». Αυτό του το έργο, που είναι και το πιο πολυσυζητημένο της εποχής, ο Taylor τονίζει ότι το “Personnel Management” αποσκοπεί κυρίως στην βελτίωση κάποιων λεπτομερών σχεδίων σχετικών με την επιλογή και την ανταμοιβή του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Αυτά τα σχέδια, αρχικά, είχαν σαν αποκλειστικό τους σκοπό τον έλεγχο και την βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο Taylor ήταν ο πρώτος που τόνισε ότι σκοπός του κάθε οργανισμού θα έπρεπε να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας όχι μόνον προς όφελος του εργοδότη, αλλά και του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Taylor η ευημερία του εργοδότη δε σημαίνει και την επίτευξη έστω και βραχυχρόνιων κερδών, αλλά αντίθετα, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης και η ευημερία όλων οδηγεί σε επίτευξη μακροχρόνιων κερδών. Το τελευταίο θα έπρεπε να είναι πρωταρχικός στόχος όλων των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η ευημερία των εργαζομένων συνεπάγεται, όχι μόνον υψηλότερους μισθούς, αλλά και βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων του ατόμου και την γενικότερη πρόοδο του.

Με βάση όσα μόλις αναφέρθηκαν, ο Taylor αναφέρει τέσσερις βασικές αρχές management:

1. Η διαμόρφωση μιας εφαρμόσιμης επιστήμης, που θα αναλύει τις βασικές εργατικές ικανότητες και θα ερευνά τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και ανταμοιβή.
2. Η διάπλαση επιστημονικών μεθόδων για την επιλογή και την βελτίωση ενός εργαζομένου.
3. Η σύμπραξη της επιστήμης και της εργασίας.
4. Η σταθερή και στενή συνεργασία της διοίκησης και των εργαζομένων.

Αξίζει εδώ να αναφέρουμε τις μεμονωμένες προσπάθειες που έγιναν στις αρχές του αιώνα, από επιχειρηματίες, που επιχείρησαν να βελτιώσουν την θέση απλών εργατών. Το σύνολο αυτών των ενεργειών ονομάστηκε “Industrial Welfare Movement” κι αποτέλεσε το έναυσμα της «Υπαλληλικής Διοίκησης». Υποστηρικτής αυτής της ιδεολογίας υπήρξε ο Αμερικανός επιχειρηματίας Henry Ford, όπου το 1914, με το τμήμα της επιχείρησης του “*sociological department*” έθεσαν πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων.

Η ιστορία συνεχίζεται και κατά τη δεκαετία του '30 αρχίζουν να δίνουν έμφαση όχι στον μεμονωμένο εργαζόμενο, αλλά σε ομάδες-γκρούπ. Η μελέτη και έρευνα των χαρακτηριστικών των ατόμων, που ανήκουν στο ίδιο γκρουπ μας επιτρέπει να καταλήξουμε σε αξιόπιστα συμπεράσματα και να διαμορφώσουμε μια νέα επιστήμη.

Κατά τα τέλη του Β' παγκοσμίου πολέμου, παρατηρείται μεγάλη ζήτηση για πρακτικές σχετικές με “*Personnel Management*” και ιδρύεται το 1946 το “*Institute for Personnel Management*” στην Αγγλία. Στις δεκαετίες του '50 και του 60 πολλά επιστημονικά άρθρα ερευνούν τις ανάγκες του εργαζόμενου και προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο και χρήσιμο σύστημα αμοιβών-κινήτρων. Την ίδια περίοδο το άρθρο του Douglas Bray αναζητά μεθόδους επάνδρωσης.

Στα τέλη των δεκαετιών '60 και '70, αλλαγές τεχνολογικής, οικονομικής και κοινωνικής φύσεως οδήγησαν αντίστοιχα σε αλλαγές στις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης. Τώρα γεννιέται ένα νέο «παρακλάδι» γνωστό ως “*Human Resource Management*”, που σηματοδοτεί μια προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια

μελέτη του εργατικού δυναμικού σαν μία μοναδική οντότητα (resource: πόρος, μέσο επίτευξης σκοπού).

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται ραγδαίες και υψίστης σημασίας αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων προσπαθεί να βελτιώσει τις δραστηριότητές της στο παγκόσμιο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό στερέωμα. Κάθε επιχείρηση αποσκοπεί στο να είναι ανταγωνιστική, παραγωγική, αποδοτική και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της να χαρακτηρίζονται ως αρίστης ποιότητας. Όμως, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω σημαντικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος.

Συνοπτικά, επιβάλλεται κάθε επιχείρηση να έχει εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες όλων των εργαζόμενων αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το κεντρικό σημείο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ωθήσει τους εργαζόμενους αν εργαστούν συλλογικά με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει προηγουμένως, να έχει απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

- 1) πόσα άτομα-εργαζόμενοι χρειάζονται και πότε;
- 2) ποια είναι τα βασικά προσόντα αυτών των ατόμων;
- 3) ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής, που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση;
- 4) πρέπει να ακολουθήσουν κάποιο σχέδιο επιμόρφωσης;
- 5) ποιο θα πρέπει να είναι το επίπεδο μισθού-ανταμοιβής κάθε θέσης εργασίας;
- 6) ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για να προβλέψει την αποδοτικότητα των υποψηφίων και με ποιο τρόπο;

Η επιστήμη που δίνει τις απαντήσεις σε τέτοιου είδους ερωτήματα ( όπως αυτά που μόλις αναφέρθηκαν) είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τμήμα ενός ευρύτερου επιστημονικού πεδίου, της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.



Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι ο συνδυασμός στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών, όπου επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει τους εργαζόμενους της, οι οποίοι με τη σειρά τους θα εκτελέσουν το καθήκον τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Οι στρατηγικές και οι λειτουργικές ενέργειες, που μόλις αναφέραμε, παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

### ***1) Διαδικασία Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού***

Διαδικασία, που αποσκοπεί να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να έχει μελετηθεί προσεκτικά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με σκοπό να εντοπιστούν μόνον οι ουσιαστικές του ανάγκες.

### ***2) Περιγραφή Θέσης Εργασίας***

Η περιγραφή των υποχρεώσεων που συνδέονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις οποίες πρέπει να εκπληρώσει ο εκάστοτε εργαζόμενος

### ***3) Διαδικασία Επάνδρωσης και Επιλογής Προσωπικού***

Η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων και οι μέθοδοι επιλογής των κατάλληλων ατόμων ανάμεσα σε πλήθος ενδιαφερομένων.

### ***4) Εκπαίδευση και Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού***

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη: «Η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει εργαζόμενους όχι να τους αγοράσει». Μέσω μεθόδων επιμόρφωσης τα άτομα αναπτύσσουν τα ειδικά χαρακτηριστικά, που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### ***5) Σύστημα Ανταμοιβής - Κινήτρων***

Η διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών, το οποίο θα δημιουργεί κίνητρα στα άτομα να προβούν σε ποιοτικά και ποσοτικά ανώτερες ενέργειες.

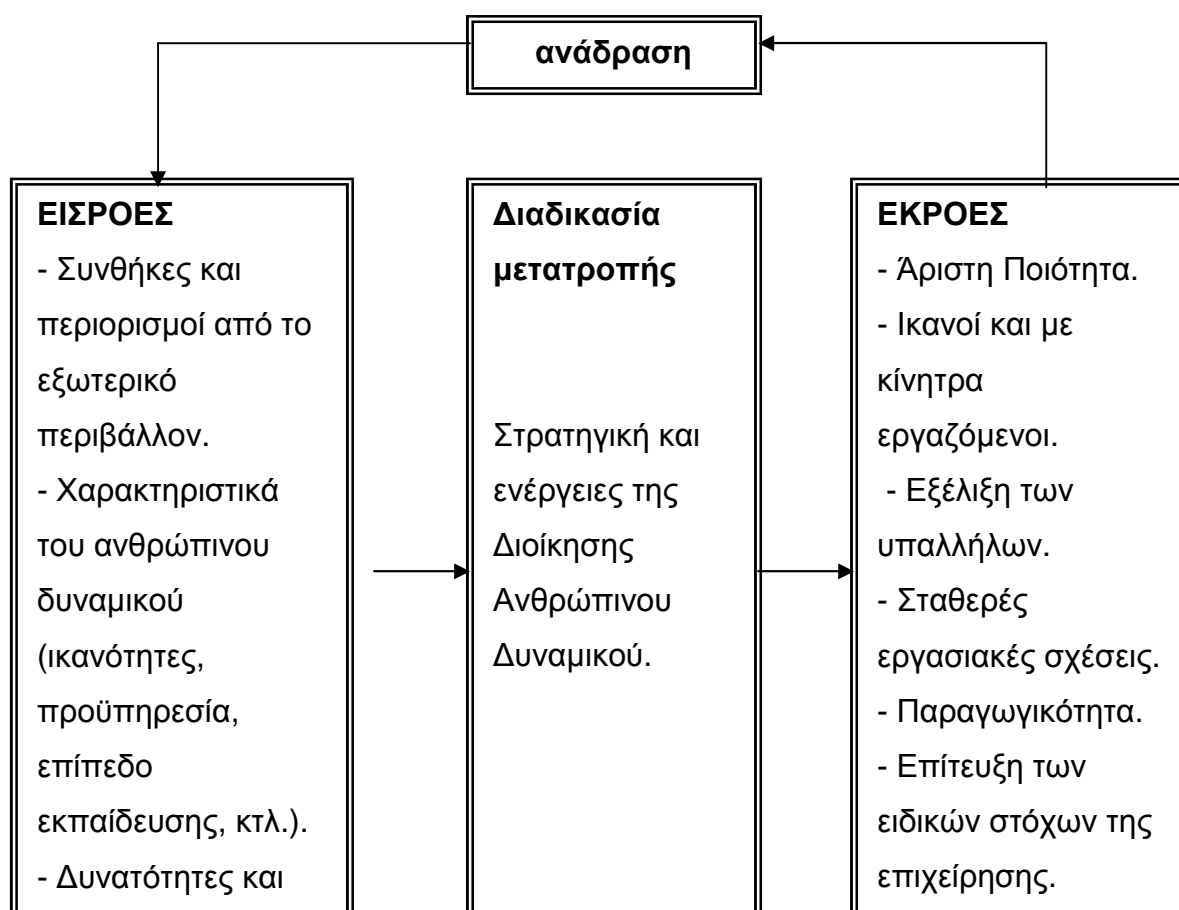
## 6) Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η απόδοση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, με σκοπό να υπάρχει μια καθαρή εικόνα της συνεισφοράς τους στην εκπλήρωση των αναγκών της επιχείρησης. Το σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να είναι ευέλικτο και αξιόπιστο και θα επεξεργάζεται πληροφορίες κάθε μέρας ξεχωριστά

## 7) Εργασιακές Σχέσεις

Σε κάθε οργανισμό, εργαζόμενοι και εργοδότες συνδέονται με μια σχέση, η οποία και καθορίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις και των δύο μερών. Η διατήρηση αυτής της σχέσης σε ισορροπία είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητούμενα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα παραπάνω βασικά σημεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, ώστε η αποτυχία ή η επιτυχία ενός από τους παραπάνω επιμέρους τομείς, επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων. Αυτό θα γίνει περισσότερο κατανοητό, αν θεωρήσουμε τα παραπάνω υποτομείς τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κι αν χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω διάγραμμα:



## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **A) Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικά μιας επιχείρησης. Αρκετές μελέτες επισημαίνουν την θετική επιρροή που ασκεί το «Human Resources Management» στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Ulrich (1997) “Λογικά οι πρακτικές που εφαρμόζονται από υπεύθυνους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχουν σημασία για μια επιχείρηση, η έρευνα δείχνει ότι αυτό πραγματικά ισχύει. Ωστόσο σχέσεις άμεσης εξάρτησης ανάμεσα στην επενδυτική δραστηριότητα και στις πρακτικές του HR είναι συνήθως ασαφείς και ποικίλλουν ανάλογα με το δείγμα και τους τρόπους μέτρησης (measures) που χρησιμοποιούνται.”

Παραθέτουμε, περιληπτικά, μερικές από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος HR, όπως ισχύουν για την πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων:

- Η παροχή συμβουλών ( με βάση γνώσεις και πείρα, που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) στους managers με σκοπό να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού.
- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και πρόσκληση όσων ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στην επιχείρηση.
- Να παρέχει επακριβείς οδηγίες και στρατηγικές ώστε να υπάρξει ένα πλάνο διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κατάλληλο για να αναδείξει τις άριστες διαδικασίες επάνδρωσης και επιλογής προσωπικού. (Η επιλογή και ο διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων).
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στην βελτίωση των γνώσεών του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχειρήσεως ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας.

- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα και την εξέλιξη του προσωπικού.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων.
- Να αναπτύξει ένα προφίλ που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να λύνουν τα προβλήματά τους, να συζητούν και να αναδεικνύουν τις ανάγκες τους. Ένα προφίλ τέτοιου είδους, είναι προάγγελος μιας ισορροπημένης σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση και στο Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών.
- Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας και κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να επιτευχθούν όσα προαναφέρθηκαν και για να υπάρξει ένα επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας-παραγωγικότητας, είναι απαραίτητη η ύπαρξη των υποδιευθύνσεων. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας τυπικής μεγάλης επιχείρησης, που αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων της, θα πρέπει να αποτελείται από τους παρακάτω τομείς:

1) Τμήμα Εργατικού Δυναμικού, 2) Τμήμα Εκπαίδευσης-Επιμόρφωσης, το οποίο ασχολείται με θέματα βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, 3) Τμήμα Προαγωγών, όπου παρακολουθεί την εξελικτική πορεία των εργαζομένων και την αξιολογεί, 4) Τμήμα Υγιεινής και Ασφάλειας, το οποίο φροντίζει να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από το ρίσκο του κινδύνου και των ασθενειών και τέλος 5) το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων, αντικείμενο του οποίου είναι η παρακολούθηση και η επίτευξη ομαλών σχέσεων στα πλαίσια της επιχείρησης.

## **B) Οργάνωση της Υπηρεσίας του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η υπηρεσία αυτή, επιφορτισμένη με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας στην οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της, παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση.

Η οργανωτική αυτή διάρθρωση, αποτελεί συνάρτηση του καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθεται σ' αυτήν. Στις **μικρές**

**επιχειρήσεις**, το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών, ασκείται από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων, οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού στις **μεγάλες επιχειρήσεις**, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζομένων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων.

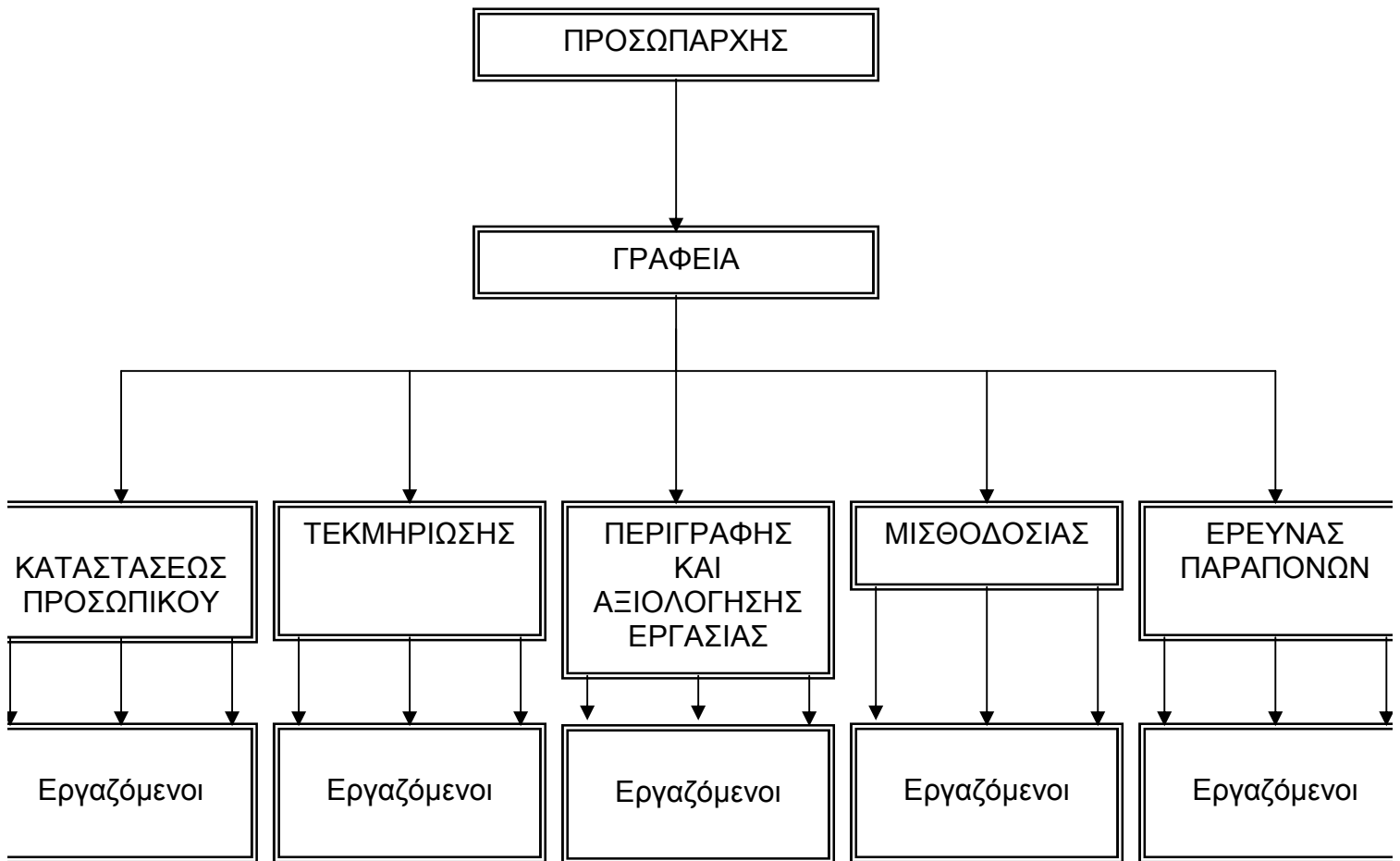
Τα βασικά γραφεία τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα προσωπικού, είναι τα εξής:

- α) **Το γραφείο προσωπικής κατάστασης**, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- β) **Το γραφείο τεκμηρίωσης**, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- γ) **Το γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου**, το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων (σε γνώσεις, ικανότητες και ειδικές συνθήκες), όπως επίσης και στην εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.
- δ) **Το γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού**, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό, προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού (σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, απόδοση κρατήσεων, ενημέρωση των προσωπικών τραπεζικών λογαριασμών με καταθέσεις των καθαρών αποδοχών που αντιστοιχούν στους δικαιούχους κ.ο.κ.).
- ε) **Το γραφείο έρευνας παραπόνων**, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού.

Οργανωτικά, η υπηρεσία προσωπικού μπορεί να αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα (όπως συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις) ή να εντάσσεται στη Διεύθυνση

Διοικητικού η οποία έχει τη γενικότερη ευθύνη του συντονισμού του Διοικητικού έργου του οργανισμού.

Το οργανόγραμμα της υπηρεσίας προσωπικού ως **ανεξάρτητου τμήματος** υπαγόμενου απ' ευθείας στον πρόεδρο ή το διευθύνοντα σύμβουλο, έχει ως εξής:



**Προσόντα Προσωπάρχη:** Προκειμένου να ανταποκριθεί στις βασικές απαιτήσεις της εργασίας του, ο προσωπάρχης πρέπει να διαθέτει ένα πλαίσιο βασικών χαρακτηριστικών, τα οποία βέβαια με κάποια διαφορετική διαβάθμιση, συναντώνται σε όλους του προϊστάμενους.

Ο προσωπάρχης, πρέπει να συνδυάζει σε υψηλό βαθμό κοινωνική παράσταση, αποτελέσματα στην επικοινωνία και δυνατότητα κατανόησης των προβλημάτων των άλλων. Σε μικρότερο δε βαθμό, οπωσδήποτε όμως αναγκαία, τα πιο κάτω

χαρακτηριστικά: Αναλυτική ικανότητα, εξειδικευμένη γνώση, αυτοπεποίθηση, ευρύτητα σκέψης και συναισθηματική σταθερότητα.

Τα ειδικότερα προσόντα τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο προσωπάρχης, όπως άλλωστε και κάθε άλλος προϊστάμενος, μέσα στην επιχείρηση μπορεί να διακριθούν σε:

- Τεχνικά
- Ανθρώπινα και
- Διανοητικά

Τα τεχνικά προσόντα αναφέρονται στην επαγγελματική κατάρτιση και στην ικανότητα κατανόησης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, η οποία αναλύεται σ' ένα σύστημα διαδικασιών και μεθόδων. Τα προσόντα αυτά, συνήθως αποτελούν συνδυασμό εξειδικευμένης γνώσεως και ικανότητας για δραστηριοποίηση μέσα στα πλαίσια της συγκεκριμένης ειδικεύσεως.

Τα ανθρώπινα προσόντα, όπως προκύπτει και από την ονομασία, αναφέρονται στην ικανότητα συνεργασίας με τα λοιπά μέλη του οργανισμού και στην ανάπτυξη πνεύματος αμοιβαίας κατανόησης. Τα προσόντα αυτά αφορούν ειδικότερα στη δυνατότητα να μεταβιβάζει ιδέες και διαθέσεις και να κατανοεί τις απόψεις και ιδέες των άλλων. Ένας προϊστάμενος που διακρίνεται για τα ανθρώπινα προσόντα, έχει πάντοτε σαφείς απόψεις πάνω στις διάφορες καταστάσεις και γνωρίζει τις προσαρμογές ή μεταβολές που μπορεί να κάμει στις απόψεις αυτές, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας του με τους συναδέλφους του ή με τους υφισταμένους του.

Τα διανοητικά προσόντα περιλαμβάνουν την ικανότητα να διαβλέπει τα γενικά προβλήματα της επιχειρήσεως, να μπορεί δηλαδή να προσδιορίζει τη γενική εικόνα του οργανισμού και να φροντίζει, να προσαρμόζει τις αναγκαίες δραστηριότητες στη δεδομένη κατάσταση του οργανισμού.

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο προσωπάρχης (όπως άλλωστε και κάθε προϊστάμενος) και τα οποία έχουν θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία του διακρίνονται σε:

- Προσόντα που συνδυάζονται με την **προσωπικότητα**, όπως διανοητική ικανότητα, ήθος, φυσική ικανότητα, ευαισθησία και κατανόηση των προβλημάτων των άλλων και ικανότητα για αυτοανάπτυξη.
- **Επίκτητα** χαρακτηριστικά, όπως δυνατότητα υποκίνησης, ικανότητα επικοινωνίας, προγραμματισμού και εκπαίδευσης.

**Μεικτά** χαρακτηριστικά, όπως αποφασιστικότητα, ευελιξία, ικανότητα εκτελέσεως μιας εργασίας με άλλους ανθρώπους, επιθυμία για διάκριση και ικανότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.

### **Γ) Μορφές της Οργανωτικής Διάρθρωσης**

Οι οργανισμοί ως εκ της αποστολής τους, επιδιώκουν σκοπούς, ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και την περιπλοκότητα των σκοπών αυτών, διαμορφώνουν και την ανάλογη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική διάρθρωση ακολουθεί μια σταδιακή ανάπτυξη, κατά φάσεις, ανάλογα με τον ρυθμό διεύρυνσης των δραστηριοτήτων, διασκελίζεται δε σε μια σειρά επιπέδων, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα από το σύστημα των εξαρτήσεων, δηλαδή των συσχετίσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού.

Όσάκις αναφερόμαστε στην οργανωτική διάρθρωση, εννοούμε στην πράξη την διάρθρωση της οργανώσεως κατά επίπεδα καθώς και το σύστημα εξαρτήσεως των επιπέδων αυτών. Με δεδομένο ότι σε κάθε επίπεδο προΐστανται διάφορα πρόσωπα, η οργανωτική διάρθρωση περικλείει όπως είναι φυσικό και το σύστημα εξαρτήσεως μεταξύ των προσώπων αυτών. Στην πράξη το σύστημα εξαρτήσεως των επιπέδων μέσα στους οργανισμούς μας δίνει την εικόνα της ιεραρχίας, η οποία απεικονίζει το σύστημα διάρθρωσης των διευθυντικών θέσεων μέσα στον οργανισμό.

Η μορφή της οργανωτικής διάρθρωσεως μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το πλήθος των ιεραρχικών επιπέδων ως εξής: όταν ο οργανισμός περιέχει πολλά οργανωτικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε μια κάθετη ή αντίποδα της κάθετης οργάνωσης έχουμε την οριζόντια ή επίπεδη οργανωτική διάρθρωση.



Κάθε μια από τις μορφές οργανώσεως, έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα π.χ. η πρώτη (κάθετη) μορφή οργανώσεως έχει το πλεονέκτημα ότι εξασφαλίζει καλύτερη εποπτεία, απαιτεί όμως πολλούς προϊσταμένους, ενώ διασπά την έννοια της ενότητας της διοικήσεως μέσα από το πλήθος των ιεραρχικών επιπέδων.

Αντίθετα, η μορφή της οριζόντιας οργάνωσης, περιορίζει τον αριθμό των διευθυντικών θέσεων, δυσχεραίνει όμως την άσκηση της αποτελεσματικής εποπτείας, λόγω του μεγάλου αριθμού των μονάδων που βρίσκονται κάτω από τις εντολές του ιδίου του προϊσταμένου (**span of control**).

Για την αποφυγή των μειονεκτημάτων που συνεπάγονται οι δύο αυτές ακραίες περιπτώσεις, είναι ανάγκη να υιοθετείται μια μέσης μορφής οργανωτική διάρθρωση (ανάλογα πάντοτε με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν μέσα και έξω από τον οργανισμό).

#### **Δ) Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διάρθρωσης**

Το σύστημα ολοκληρώνεται με τα πρόσωπα τα οποία τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις και τα οποία στην πράξη δίνουν την πραγματική υπόσταση στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει, ότι τα πρόσωπα αποτελούν το ουσιαστικό στοιχείο, το οποίο εισερχόμενο στον οργανισμό, τον μετατρέπει από ένα άψυχο σχέδιο σε μια ζώσα οντότητα.

Τα πρόσωπα κατανέμονται στις διάφορες θέσεις του οργανισμού. Οι θέσεις αυτές ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διάφορα επίπεδα. Με τον τρόπο αυτόν και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές διαβαθμίζονται αναλόγως.

#### **Ε) Διακρίσεις του Προσωπικού στα Πλαίσια της Οργάνωσης Διαρθρώσεως**

Τα πρόσωπα που είναι ενταγμένα στα πλαίσια μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ήτοι στην κατηγορία των προϊσταμένων και στην κατηγορία των υφισταμένων. Με μια πιο στενή διάκριση, το προσωπικό χωρίζεται σε προϊσταμένους και σε εκτελεστικά όργανα. **Προϊστάμενοι** είναι αυτοί που έχουν υφιστάμενους. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να δίνουν εντολές και να ελέγχουν την εκτέλεση των εντολών τους, ενώ τα **εκτελεστικά**

**όργανα** είναι υπεύθυνα απλώς να εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους χωρίς να μπορούν με τη σειρά τους να μεταβιβάσουν τις εντολές αυτές σε κατωτέρους τους, απλά διότι δεν έχουν υφισταμένους.

Στην κατηγορία των υφισταμένων, ανήκουν οι εργάτες, οι χειριστές μηχανημάτων, οι υπάλληλοι γραφείων κ.ο.κ. Η κατηγορία αυτή, η οποία είναι και η πολυπληθέστερη, ανήκει στο πρώτο επίπεδο της οργανωτικής διαρθρώσεως το οποίο είναι γνωστό και ως επίπεδο πρώτης γραμμής. Σε αντίθετη ακριβώς θέση, ανήκουν οι επικεφαλείς του οργανισμού δηλαδή ο πρόεδρος της εταιρείας, οι αντιπρόεδροι ο γενικός διευθυντής ή ο διευθύνων σύμβουλος οι οποίοι βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας. Χαρακτηριστικό του προσώπου που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας (**Top manager**) είναι ότι ενώ έχει υφισταμένους δεν έχει προϊσταμένους.

Από την πλευρά αυτή οι αποφάσεις που λαμβάνει και οι εντολές που δίνει, έχουν πρωτογενή προέλευση, δηλαδή προέρχονται από αυτόν τον ίδιο. Κατά συνέπεια και η εξουσία που ασκεί είναι πρωτογενής εξουσία. Όλοι οι προϊστάμενοι οι οποίοι βρίσκονται μεταξύ της κορυφής και της βάσεως του οργανισμού και έχουν θέσεις σε ενδιάμεσα επίπεδα είναι γνωστοί ως ενδιάμεσοι προϊστάμενοι (**middle managers**). Χαρακτηριστικό των προϊσταμένων των ενδιάμεσων βαθμίδων είναι ότι έχουν διττή ιδιότητα δηλαδή είναι ταυτόχρονα προϊστάμενοι και υφιστάμενοι με την έννοια ότι παίρνουν εντολές από τους προϊσταμένους τους, τις οποίες εξειδικεύουν και μεταβιβάζουν στους υφισταμένους τους. Με την έννοια αυτή η εξουσία που ασκούν οι προϊστάμενοι της κατηγορίας αυτής είναι δευτερογενής, διότι πηγάζει από την εξουσία που τους μεταβιβάζει το ανώτερο ιεραρχικό κλιμάκιο.

Από πλευράς συμμετοχής στη διοίκηση του οργανισμού, το προσωπικό διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ως εξής:

- Την ομάδα διοικήσεως (**management group**) δηλαδή σ' αυτήν που ασκεί τη διοίκηση μέσα στον οργανισμό και
- Την ομάδα των εκτελεστικών οργάνων (**operative group**)

Στην δεύτερη ομάδα, ανήκει το προσωπικό που βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, ενώ στην πρώτη ομάδα ανήκουν όσοι ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου.

Τα πρόσωπα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις μέσα στην οργανωτική διάρθρωση, είναι γνωστοί με τον γενικό όρο προϊστάμενοι, ανάλογα δε με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται είναι γνωστοί ως τμηματάρχες, διευθυντές, γενικοί διευθυντές κ.ο.κ. Επίσης είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της ομάδας της οποίας προϊστανται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Χαρακτηριστικό των προϊσταμένων, είναι ότι ασκούν διοίκηση σε τμήματα του οργανισμού, τα οποία εντάσσονται σε άλλα ευρύτερα τμήματα και αυτά σε άλλα, ώστε να υπάρχει μια συνεχής αλυσίδα εξαρτήσεων. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα μέρη του οργανισμού εξαρτώνται μεταξύ τους με τρόπο τέτοιο, ώστε να εξασφαλίζεται μια ενότητα στην άσκηση της διοικήσεως και την εκτέλεση των εντολών (**chain of command**). Στα πλαίσια αυτά, οι προϊστάμενοι ενός επιπέδου αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους των τμημάτων τους, με την οργανωτική μονάδα που βρίσκεται στο αμέσως επόμενο επίπεδο.

### **ΣΤ) Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης ή όποια είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

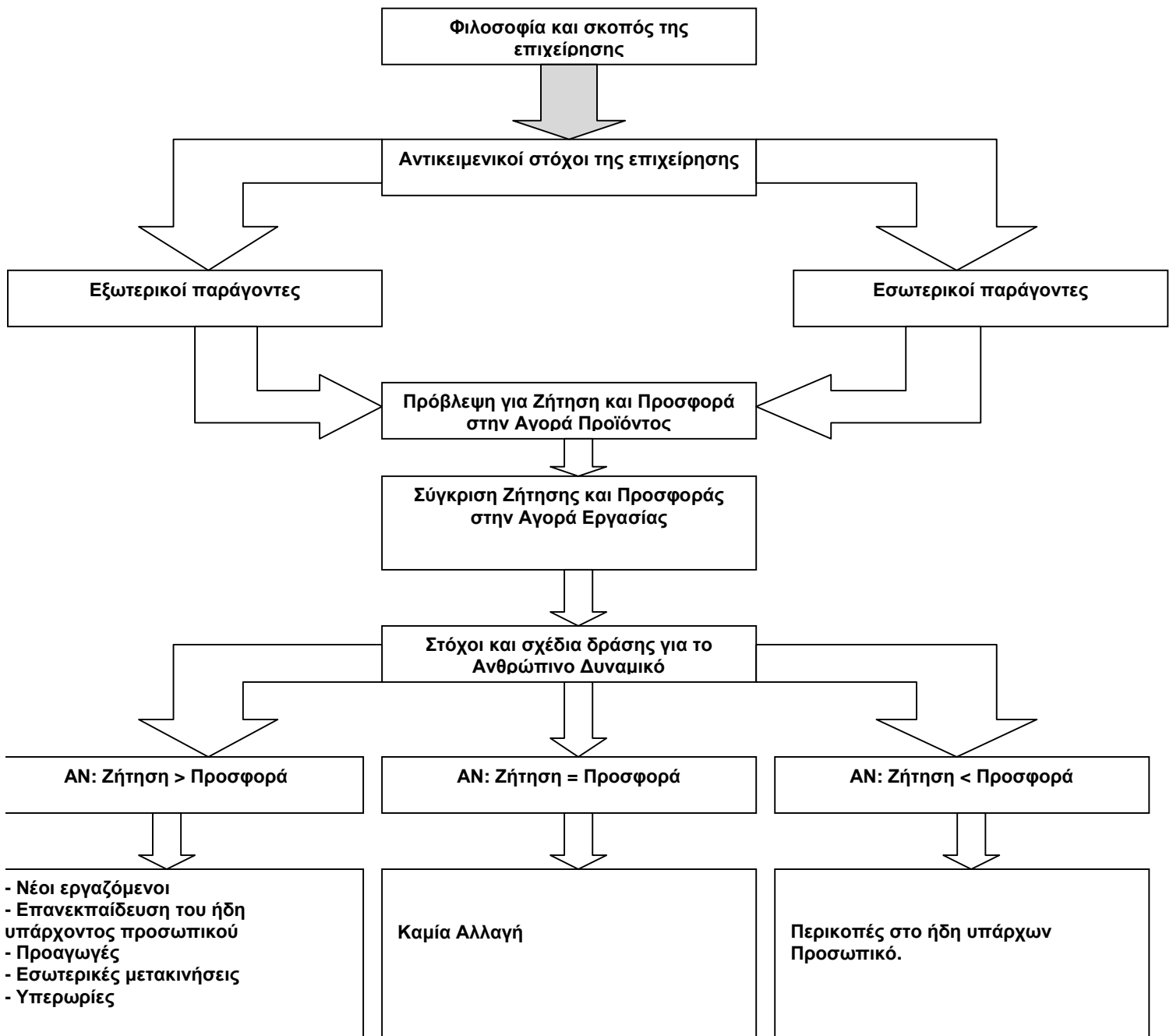
Ο ακριβής προσδιορισμός των αναγκών του οργανισμού και τις υφισταμένης προσφοράς είναι δύσκολος, γι' αυτό στις περισσότερες περιπτώσεις σκόπιμα αποφεύγεται κάθε σχετική προσπάθεια για τον ακριβή καθορισμό και έλεγχο του τι είναι δυνατόν να συμβεί στο μέλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, επιδίωξη του προγραμματισμού σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Η εξασφάλιση μιας σαφούς αντίληψης ως προς την κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με την μελλοντική του εξέλιξη.
- Η αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Ο καθορισμός των εναλλακτικών δυνατοτήτων για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού και
- Η μέριμνα για προώθηση των λύσεων και μεθόδων εκείνων, οι οποίες θα κατευθυνθούν καλύτερα τον οργανισμό στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

Προκειμένου το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να σχεδιάσει τις ενέργειες του, θα πρέπει να έχει ελέγξει τις ικανότητες των εργαζομένων, στους οποίους θα απευθυνθεί και οι οποίοι θα αποτελέσουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει (συνοπτικά) τις ενέργειες, που θα πρέπει να λάβουν χώρα για είναι βέβαιη η επιτυχία του πλάνου δράσης του HR.



## **Z) Παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

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 και
- Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό

Αποτελέσματα των επιδράσεων των παραγόντων αυτών είναι οι παρατηρούμενες μεταβολές:

- Στη φύση των επιχειρήσεων
- Στη φύση του management και
- Στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα και στο ρόλο του.

Για όλους αυτούς τους παράγοντες και τις επιδράσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, θα μιλήσουμε αμέσως παρακάτω:

### **α) Ο Τεχνολογικός Παράγοντας**

Όπως ήδη τονίστηκε, 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 συγχρόνων 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, οδηγούσε 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 δυνατό να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις, 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 λήψης 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 να προσαρμόσουν 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 ασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αντιστοιχία 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.

## **β) Ο οικονομικός παράγοντας**

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 προσωπικού** γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μία 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 την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχειρήσεως, μέσα από την 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 καταβάλλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως.

### **γ) Ο Κοινωνικός Παράγοντας**

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιον 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 αυτές 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 εργασίας του.



Εξ' άλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (*Pressure Groups*), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερα 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 και κοινωνικής θέσης των μελών του, είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες ( όπως συμβαίνει σε μεγάλη έκταση σε άλλες χώρες) κ.λ.π., οι οποίες απαιτούν κάθε μια και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της διοίκησης από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διαφόρων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσής 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 τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

#### **δ) Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού**

Ένας άλλος βασικός παράγων που επηρεάζει τη διοίκηση του προσωπικού, 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, οικονομικός, κοινωνικός και ο ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των συγχρόνων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προσπάθειες 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:

- **Η Μεταβαλλόμενη Φύση των Επιχειρήσεων**

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 μόνον 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 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 στην 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 τους συστήματος άνθρωπος-μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των συγχρόνων εξελίξεων.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για τη βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης προσωπικού στο χώρο της εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφισταμένων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και την 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 ικανότητά 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.

- **Η Μεταβαλλόμενη Φύση του Management**

Κάτω από το φώς 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 προσπάθειές του στην διαμόρφωση ενός συγχρόνου συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, τα οποία θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ορθών και επιστημονικών προβλέψεων (στα πλαίσια των συγχρόνων 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.

- **Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος του Ανθρώπινου Παράγοντα**

Κάτω από την επίδραση των συγχρόνων τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγων 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 οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και κυρίως 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 και νέα διάσταση και τονίζουν ιδιαίτερα το ρόλο και τη σημασία της γνώσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται σήμερα ως το πλέον ευέλικτο και πολυδύναμο στοιχείο, που έχει στη διάθεσή 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 την γένει απόδοσή του.

Το γεγονός αυτό υπαγορεύει την ανάγκη μιας ριζικής αλλαγής της στάσεως των επιχειρήσεων έναντι του ανθρωπίνου 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 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 τόσο 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.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **A) Το Ανθρώπινο Δυναμικό και ο Ρόλος του στην Ανάπτυξη του Οργανισμού**

Διοίκηση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση και δια μέσου της χρησιμοποίησης άλλων προσώπων. Μόνο δια μέσου της αποτελεσματικής διοίκησης είναι δυνατόν ένας οργανισμός να αναπτύξει μια ορθολογική οργανωτική διάρθρωση και να επιτύχει ρεαλιστικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Στα πλαίσια αυτά, η διοίκηση προβαίνει στην εκπόνηση των αναγκαίων προγραμμάτων και κατευθύνσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Όλα αυτά γίνονται, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων. Συνεπώς η επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη, είναι μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη σωστή ανάπτυξη του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών του.

Το προσωπικό διακρίνεται σε κατηγορίες, ανάλογα με τη βαθμίδα την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, το είδος της εργασίας με το οποίο ασχολείται, τα προσόντα που διαθέτει κ.λ.π.

Για να εξασφαλισθεί η σωστή επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό στη σωστή ποσοτική και ποιοτική αναλογία κατά κατηγορίες, πρέπει να υπάρχει πλήρες σχέδιο, το οποίο να βασίζεται στα δεδομένα που προκύπτουν από την υφισταμένη κατάσταση του οργανισμού και τις βραχυχρόνιες όσο και τις μακροχρόνιες προοπτικές εξελίξεώς του, σε συνδυασμό βέβαια και με τις λοιπές εξελίξεις οι οποίες επέρχονται στον τεχνολογικό τομέα και οι οποίες σε τελευταία ανάλυση προσδιορίζουν και τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών καταρτίζονται ειδικά βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα τα οποία πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τους σκοπούς και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός. Όλη αυτή η διαδικασία

εκφράζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στο θέμα του προσωπικού γενικά.

Για την επίτευξη των επιδιώξεών τους, οι οργανισμοί ακολουθούν ειδικές μεθόδους και προβαίνουν σε συγκεκριμένους υπολογισμούς οι οποίοι ανταποκρίνονται στη φύση και της ιδιομορφία τους. Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι αυτές, είναι πολύ εξειδικευμένες, πράγμα που οδήγησε και στην ανάπτυξη μιας νέας ειδικότητας, γνωστής ως διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Management of Human Resources) με ειδικές έδρες στα πανεπιστήμια.

Η ποικιλία, η διαφορετικότητα και η περιπλοκότητα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε σχέση με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, επέβαλε και τη συστηματική προσέγγιση του θέματος στην οποία συνοπτικά αναφερόμαστε πιο κάτω.

## **B) Καθορισμός των Απαιτήσεων σε Ανθρώπινο Δυναμικό**

Το πρώτο βήμα σε ότι αφορά στην πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υφισταμένης οργανωτικής διαρθρώσεως και των τυχόν υφιστάμενων αναλύσεων της εργασίας. Η μελέτη της οργανωτικής διαρθρώσεως καθώς και των μακροχρονίων προγραμμάτων του οργανισμού, δίνουν τον βασικό προσανατολισμό στο έργο του προγραμματισμού. Στα πλαίσια αυτά, ο προγραμματιστής πρέπει ειδικότερα να λάβει υπ' όψιν του τις ισχύουσες αποφάσεις μακροχρονίου προοπτικής οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προωθούμενες οργανωτικές αλλαγές, τις προβλεπόμενες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα και φυσικά τις τυχόν προγραμματιζόμενες αλλαγές στο προϊόν ή τα προϊόντα, τα οποία παράγει η επιχείρηση.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες προκαλούν βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να προβλέπει ώστε να προγραμματίζει έγκαιρα τα αναγκαία μέτρα για την αποφυγή μελλοντικών δυσχερειών.

Οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να εκτιμηθούν με την προβολή του παρόντος ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό που θα μπορούσε να υπάρχει με δεδομένο το μέγεθος και τη διάρθρωση του οργανισμού κατά το χρόνο στόχευσης. Η προβολή αυτή μπορεί να προσαρμοσθεί ανάλογα, με βάση οποιαδήποτε προγραμματισμένη αλλαγή στις λειτουργίες του διοικητικού προσωπικού. Ο υφιστάμενος όγκος εργασίας του προσωπικού, μπορεί επίσης να συσχετισθεί με τον όγκο των πωλήσεων ή με κάποιο άλλο πρότυπο. Η σχέση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών και μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες. Για το σκοπό αυτό, οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικές ομάδες ερευνητών, οι οποίες ασχολούνται με την κατάρτιση ειδικών μοντέλων προσομοίωσης, τα οποία παρέχουν τις αναγκαίες προβολές των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα μοντέλα αυτά συνήθως περιορίζονται σε ότι αφορά στον αριθμό των μεταβλητών τις οποίες μπορούν να χειρισθούν, συνεχώς όμως βελτιώνονται



## **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με τη διαλογή και προτίμηση ενός αντικειμένου ως περισσότερο ενδεδειγμένου για ορισμένη περίσταση. Από την πλευρά αυτή η επιλογή περιλαμβάνει δύο βασικές λειτουργίες ήτοι, της διάκρισης και της προτίμησης.

Η διάκριση αφορά στο διαχωρισμό των αντικειμένων εκείνων που θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν τις βασικές προϋποθέσεις για την προτίμησή τους, συναρτήσει των ειδικών αναγκών τις οποίες πρόκειται να καλύψουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η προτίμηση σχετίζεται με την τελική απόφαση απόκτησης του συγκεκριμένου στοιχείου, προσώπου ή πράγματος.

Για το λόγο αυτό και προκειμένου για το προσωπικό που χρειάζεται ο οργανισμός, η επιλογή αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των πλέον καταλλήλων προσώπων από το σύνολο των προσφερομένων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.

Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

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

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού, μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους ήτοι:

**A)** με την προαγωγή υφισταμένου ήδη προσωπικού και

**B)** με την πρόσληψη νέου.

Ανεξάρτητα όμως αυτού πρέπει να σημειωθεί ότι, ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των οργανισμών είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με την δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στην τελική επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων και όπως είναι φυσικό όταν οι υπάλληλοι αυτοί τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι στην επιχείρηση.

Από σχετικές μελέτες (Mayo, Harzberg κ.α.), έχει αποδειχθεί ότι κύρια επιδίωξη των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές ή ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως έχουσα κάποια σπουδαιότητα για την όλη επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους στην αλυσίδα της παραγωγής και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι ειδικότερες αυτές ανάγκες των εργαζομένων και των οργανισμών μπορεί να αντιμετωπισθούν με την εφαρμογή των πιο κάτω βασικών κανόνων οι οποίοι αφορούν:

- Στην τοποθέτηση των καταλλήλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις (the right man in the right place).
- Στην παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης
- Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.
- Στην επαρκή εκπαίδευση της εποπτικής ομάδας με σκοπό την εξαφάνιση τυχόν παρουσιαζομένων τριβών μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και τέλος Στη δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων στην πρόοδο της επιχείρησης.

## **A) Αναζήτηση Υποψηφίων**

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε επαφή με τους υποψηφίους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις. Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων, ήτοι το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό, τα οποία αναλύονται συνοπτικά πιο κάτω.

### **A) 1. Συγκεντρωτικό Σύστημα Αναζήτησης Υποψηφίων**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων.

Άλλωστε η προαγωγή ή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στην κεντρική διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό ή για προσωπικό ανώτερων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει τα πιο κάτω πλεονεκτήματα.

- α)** εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.
- β)** εξασφαλίζει την δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφισταμένου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι δυνατό να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για τη μελλοντική απασχόλησή τους στην επιχείρηση.
- γ)** παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσοτέρων υποψηφίων, ώστε να ευρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος, ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλον.
- δ)** παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων.

ε) διευκολύνει την διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα στο είδος και στην έκταση της διαφημίσεως και την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

## **A) 2. Το αποκεντρωτικό Σύστημα**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην κεντρική διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών τους και πάντως αφορά μόνον σε προσωπικό κατώτερων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

## **B) Πηγές Αντλησης του Προσωπικού**

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχειρήσεως, κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι στις εσωτερικές και στις εξωτερικές. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερομένων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας.

Όλες οι πηγές που δεν ανήκουν στην κατηγορία των εσωτερικών πηγών, θεωρούνται εξωτερικές, ταξινομούνται δε σε κατηγορίες ως εξής:

- α) άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στην εργασία
- β) άνεργοι
- γ) άτομα που απασχολούνται μεν, αλλά δεν ικανοποιούνται από την εργασία που κάνουν ή δεν αξιοποιούνται κατάλληλα
- δ) συνταξιούχοι
- ε) λοιπά άτομα που δεν θεωρούνται ότι ανήκουν στο εργατικό δυναμικό (π.χ. υπάνδρες γυναίκες που κατά το παρελθόν δεν απασχολήθηκαν σε εξωτερικές εργασίες).

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητας, στη διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία, στην εν γένει εμπειρία και στο είδος απασχόλησης.

Η επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων κρίσιμο ρόλο παίζουν:

- Ο αριθμός των θέσεων της οποίας επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός
- Οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μιας από τις θέσεις αυτές και φυσικά
- Το επίπεδο του υπηρετούντος προσωπικού

Συνήθως η αξιοποίηση των εσωτερικών πηγών συνίσταται στις περιπτώσεις:

- α) γενικής αναδιάρθρωσης της επιχειρήσεως, ώστε να εξασφαλισθεί η πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού μέσω της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» και
- β) στην περίπτωση πλήρωσης κενών θέσεων ανώτερου προσωπικού.

Η αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανώτερου προσωπικού με αναβάθμιση του υπηρετούντος ήδη προσωπικού της (όπως π.χ. στις περιπτώσεις που απαιτείται προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες δεν διαθέτει το προσωπικό που υπηρετεί στην επιχείρηση), καθώς επίσης και στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατώτερου επιπέδου.

## **B) 1. Εσωτερικές Πηγές Άντλησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ένας αρκετά δημοφιλής τρόπος εύρεσης ενός κατάλληλου υποψηφίου για την κάλυψη μιας κενής θέσης είναι η αναζήτησή του στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει αυτό είναι:

### **1. Πίνακας ανακοινώσεων**

Οι νέες διαθέσιμες θέσεις εργασίας, ανακοινώνονται δημοσίως σ' έναν πίνακα ή χώρο ανακοινώσεων, με σκοπό όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι γι' αυτές.

### **2. Υπαλληλική βάση δεδομένων**

Η συγκεκριμένη βάση δεδομένων σχεδιάζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τα προσόντα, τις ικανότητες και τον τομέα ειδίκευσης του κάθε εργαζόμενου, με σκοπό όταν θα προκύπτει μια σχετική θέση εργασίας, να ενημερώνεται αυτόματα ο εργαζόμενος, του οποίου τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν.

### **3. Αναζήτηση μέσω Συστάσεων**

Η εταιρεία αναζητά τους νέους εργαζόμενους από το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά αντλώντας πληροφορίες και παίρνοντας συστάσεις γι' αυτούς από το εσωτερικό της περιβάλλον. Μ' αυτόν τον τρόπο, περιορίζει κάπως το γενικό εξωτερικό περιβάλλον.

### **4. Προαγωγή**

Ένα σωστό σύστημα προαγωγών, βοηθά την επιχείρηση να στελεχώσει θέσεις εργασίας υψηλής ευθύνης με το υπάρχον της προσωπικό. Αυτή η μέθοδος συνήθως χρησιμοποιείται ως αρκετά ασφαλής, αλλά κι ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια.

## **B) 2. Εξωτερικές Πηγές Άντλησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι πηγές άντλησης υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι αρκετές και διαφέρουν ως προς το κόστος. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μερικές από αυτές:

## **1. Επαγγελματικά Προσανατολισμένες Ακαδημίες**

Απόφοιτοι από τέτοιου είδους Ακαδημίες είναι αρκετά αξιόπιστοι και αποτελούν πολύ αποτελεσματικές, από άποψη κόστους, λύσεις. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίδεται στις σχέσεις που θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάμεσα στη διοίκηση αυτών των ακαδημιών και στους υπεύθυνους των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, για να υπάρξει μια ομαλή συνεργασία, θα πρέπει να πραγματοποιούνται:

- Συχνή επικοινωνία με την διοίκηση της ακαδημίας
- Διατήρηση μιας καλής σχέσης μέσω επιχορηγήσεων, κοινωνικών εκδηλώσεων, υποτροφιών, κ.τ.λ.

## **2. Κολλέγια και Πανεπιστήμια**

Απόφοιτοι Ανώτατων Ιδρυμάτων, αποτελούν πηγή για τη στελέχωση της διοίκησης. Εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια σταθερή σχέση με τέτοιου είδους ιδρύματα με σκοπό την εξασφάλιση μιας ομαλής συνεργασίας μελλοντικά. Αυτή η πηγή, αποτελεί την πιο αξιόπιστη πηγή προκειμένου να καλυφθούν κατώτερες (ιεραρχικά) θέσεις της διοίκησης. Η μέθοδος αυτή είναι δημοφιλής σε πολλές και μεγάλες εταιρείες. Συγκεκριμένα, επιλέγονται άτομα με άριστες επιδόσεις (σε επίπεδο σπουδών) κι εκπαιδεύονται για κάποιο χρονικό διάστημα σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

## **3. Ημέρες καριέρας (career days)**

Πρόκειται για ειδικές εκδηλώσεις, που λαμβάνουν χώρα σε πανεπιστήμια και δίνουν την δυνατότητα στους σπουδαστές να έρθουν σ' επαφή και να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για διάφορες εταιρείες. Επιπλέον, σπουδαστές, που άμεσα θα έχουν το πτυχίο τους, μπορούν να δώσουν μια συνέντευξη στις εταιρείες, που ενδιαφέρονται να προβούν σε προσλήψεις.

## **4. Επαγγελματικές Ενώσεις**

Αποτελούν τις βασικές πηγές για υποψήφιους της κατασκευαστικής βιομηχανίας.

## 5. Ανταγωνιστικές Εταιρείες (Πειρατεία)

Σ' αυτήν την περίπτωση, υψηλόβαθμα στελέχη, με αποδεδειγμένη πείρα και επιτυχημένη επαγγελματική πορεία, προσεγγίζονται από ανταγωνιστικές εταιρείες και μ' αυτόν τον τρόπο καλύπτουν κενά σε ανάλογες θέσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, παραβιάζονται οι κανόνες του "fair play", αλλά το φαινόμενο είναι πολύ συχνό, όταν πρόκειται για υψηλόβαθμες θέσεις.

## 6. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Πρόκειται για οργανισμούς, είτε ιδιωτικούς είτε δημοσίους, που πασχίζουν να βρουν απασχόληση σε άνεργα άτομα. Τα γραφεία διατηρούν σχέσεις με αρκετές εταιρείες, ενημερώνονται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και προτείνουν τους κατάλληλους υποψηφίους από το δικό τους "**candidates' population**".

## 7. Μίσθωση Γραφείου (Leasing offices)

Υπάρχουν εταιρείες, που δανείζουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τους εργαζόμενους τους σε άλλες εταιρείες και είναι υπεύθυνες για θέματα που αφορούν τον μισθό και την ασφάλισή τους. Η μέθοδος αυτή, είναι ιδιαίτερα γνωστή στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, ενώ ενδείκνυται για μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες.

## 8. Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (media)

Η κατηγορία αυτή, αναφέρεται σε εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο και άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Σχεδόν κάθε εφημερίδα, έχει μια μόνιμη στήλη που αφορά κενές θέσεις εργασίας. Επιπλέον, υπάρχουν ειδικά περιοδικά που πραγματεύονται αποκλειστικά, θέματα αγοράς εργασίας.

Εδώ, αξίζει να αναφέρουμε ότι τα "**media**" αποτελούν έναν αρκετά δαπανηρό τρόπο γνωστοποίησης διαθέσιμων θέσεων εργασίας, γι' αυτό κάθε εταιρεία, που τον χρησιμοποιεί προσέχει πολύ να δημοσιεύει αγγελίες με σαφήνεια, ούτως ώστε να προσελκύσει υποψηφίους με τα απαραίτητα προσόντα.

Παρά το γεγονός, ότι αυτός ο τρόπος είναι αρκετά δημοφιλής, έρευνες δείχνουν ότι μόνο το 7% του προσωπικού που αναζητά η εταιρεία, προέρχεται από απάντηση σε δημοσιευμένη αγγελία. (εφημερίδα «**Το Βήμα**», 16/05/1999, pg. 20-21)



### **B) 3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Κάθε Πηγής**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι επιχειρήσεις για την στελέχωσή τους, καταφεύγουν τόσο σε εξωτερικές όσο και σε εσωτερικές πηγές. Η επιλογή της καταλληλότερης πηγής σχετίζεται με την φύση της θέσης, που προσπαθεί να καλύψει, αλλά και με την κουλτούρα της επιχείρησης. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζουμε εν συντομία τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε πηγής:

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<b>Αναζήτηση υποψηφίων από το Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Είναι πιο εύκολη η εκτίμηση των δυνατοτήτων του υποψηφίου και πιο ασφαλής η τελική επιλογή.</li><li>○ Αναπτρώνεται το ηθικό αυτών που παίρνουν προαγωγή.</li><li>○ Λιγότερη δαπανηρή η διαδικασία αναζήτησης εργαζομένων.</li><li>○ Ισχυρή ανάμειξη με την κουλτούρα της επιχείρησης.</li><li>○ Δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων για τους ήδη εργαζόμενους στην εταιρεία.</li><li>○ Με το σύστημα αυτό, αν προκύψει κενή θέση εργασίας, τότε θα αφορά μόνο χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ανακύκλωση των ίδιων ιδεών και αντιλήψεων.</li><li>○ Προβλήματα χαμηλού ηθικού για αυτούς που τελικά δεν προήχθησαν.</li><li>○ Εσωτερικές διαμάχες σχετικά με θέματα προαγωγών.</li></ul>
<b>Αναζήτηση υποψηφίων από το Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Αυτοί οι υποψήφιοι φέρουν νέες ιδέες και ανανεωτική φιλοσοφία.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Είναι πολύ πιθανό να επιλεγεί ένας υποψήφιος που δεν ταιριάζει με το περιβάλλον της</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Η διαδικασία εκπαίδευσης, είναι εύκολη, γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή.</li> </ul>	<p>εταιρείας.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Προβλήματα χαμηλού ηθικού για τους υποψήφιους, που ήδη εργάζονται, αλλά δεν επιλέχθηκαν.</li> <li>○ Χρονοβόρα διαδικασία.</li> </ul>
--	---

Source: R.C. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, pg. 210.

### **Γ) Μέθοδοι Επάνδρωσης**

Με τον όρο *επάνδρωση* εννοούμε την διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης ενός αριθμού ατόμων, από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, κατάλληλων για την κάλυψη των κενών θέσεων εντός μιας επιχείρησης. (Vitatzakis, N. A. Nescoins, ch., 1993).

Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων και κατάλληλων υποψηφίων με το χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, θα πρέπει να γίνει:

**(α)** εντοπισμός των κενών θέσεων, την κατάλληλη χρονική στιγμή, χρησιμοποιώντας τις πιο κατάλληλες και αποτελεσματικές τεχνικές και

**(β)** παροχή χρήσιμων πληροφοριών για την εν λόγω κενή θέση, με σκοπό να αποτρέψουν τους υποψηφίους, που δεν είναι οι κατάλληλοι, να συμπληρώσουν την αίτηση.

Παρά τις προσπάθειες των υπευθύνων, το αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι πάντα το επιθυμητό, αφού υπάρχουν πολλοί λόγοι, που περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων, όπως:

**(α)** Η φήμη της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα, η επιχείρηση έχει κακή φήμη στην αγορά, τότε θα ενδιαφερθούν πολύ λίγα άτομα, σε περίπτωση που ανακοινωθεί κάποια κενή θέση εργασίας.

**(β)** Η ελκυστικότητα της ίδιας θέσης

(γ) Η πολιτική προώθησης, που ακολουθεί η εταιρεία. Αν για παράδειγμα, η εταιρεία θέλει να αναζητήσει εργαζόμενους μόνο από το εσωτερικό της περιβάλλον, τότε οι υποψήφιοι θα είναι λιγότεροι.

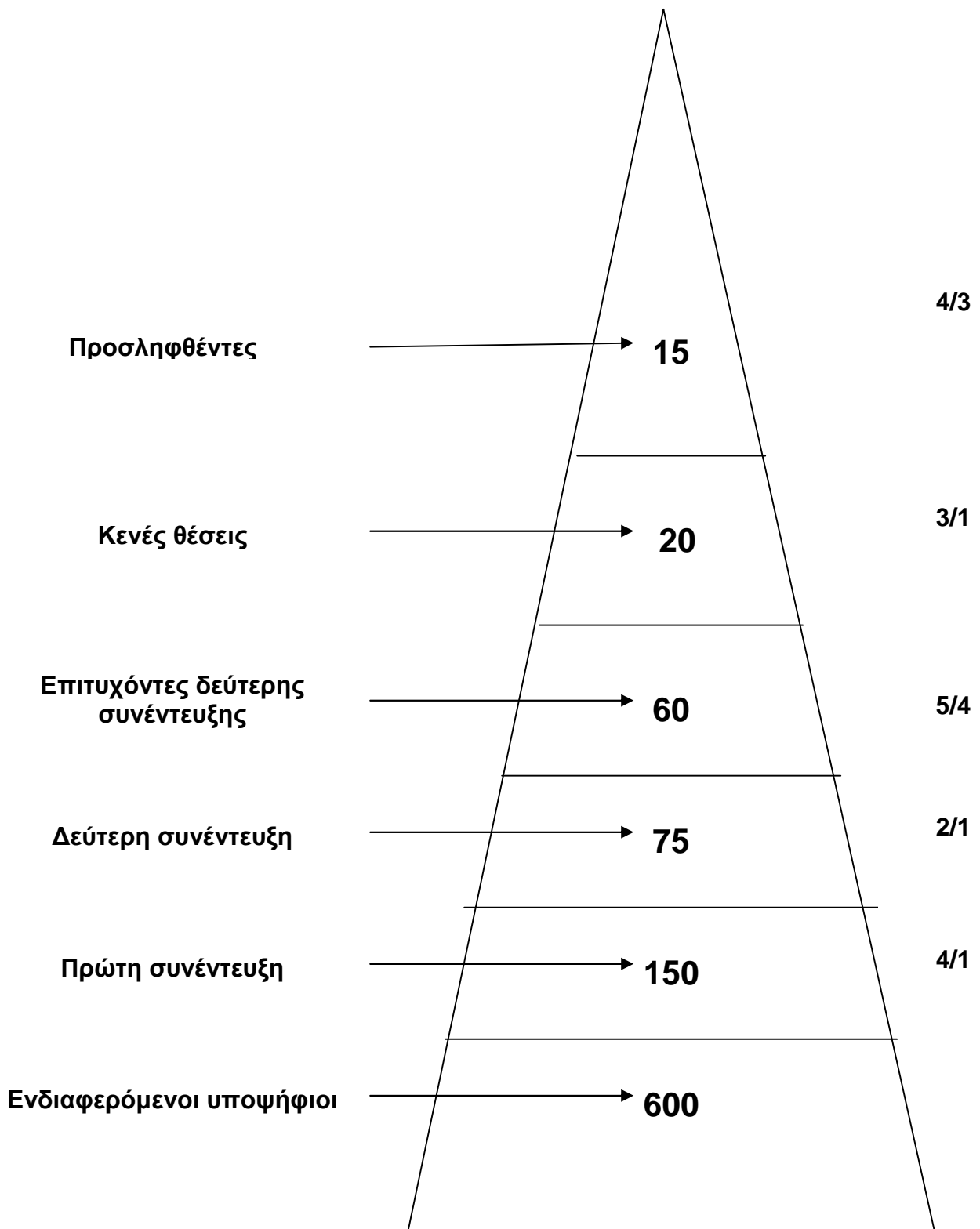
(δ) Η ισχύουσα νομοθεσία (π.χ. το ποσοστό των εργαζομένων με ειδικές ανάγκες, που πρέπει να απασχολήσει η επιχείρηση) πολλές φορές περιορίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσλάβει άτομα, που ταιριάζουν άριστα με την κενή θέση.

(ε) Το συνολικό κόστος της διαδικασίας. Υπάρχει ένα όριο (οικονομικό), το οποίο θα πρέπει να τηρηθεί κατά την διαδικασία και το οποίο πολλές φορές αποτελεί εμπόδιο για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

Όλοι οι υποψήφιοι, με τους οποίους θα έρθει σε επαφή η επιχείρηση αποτελούν τον *candidates' population*, ο οποίος στη συνέχεια θα υποστεί περικοπές, αφού οι υπεύθυνοι θα εφαρμόσουν κάποια από τις μεθόδους διάκρισης των σωστών υποψηφίων.

Πάντα, τα άτομα που θα έρθει σε επαφή η διεύθυνση, είναι περισσότερα απ' όσα χρειάζεται, με σκοπό σταδιακά, να απορριφθούν μερικά, και να μείνουν οι καταλληλότεροι για την θέση. Έτσι, δημιουργείται μια πυραμίδα (ενδεικτική της αποτελεσματικότητας των υποψηφίων), η οποία κτίζεται από τα άτομα που έκαναν αίτηση για την συγκεκριμένη θέση, έως εκείνα που τελικά είναι κατάλληλα για την θέση και θα εργαστούν.

Το παραπάνω παράδειγμα, αφορά μια Αμερικάνικη εταιρεία, η οποία αναζητά 15 νέους εργαζόμενους ανάμεσα σε 600 αιτήσεις.



Πηγή: C.D. Fisher, et. al., Human Resource Management, 1996.

#### **Γ) 4. Κριτήρια Αξιολόγησης Μεθόδων Επάνδρωσης**

Όλες οι ενέργειες που αποσκοπούν στην αναζήτηση προσωπικού, έχουν έμμεσες και άμεσες συνέπειες, αναφορικά με το κόστος. Έτσι, είναι φυσιολογικό κάθε πρόγραμμα επάνδρωσης να αξιολογείται, προκειμένου να βελτιωθεί.

Τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση του είναι:

- α) το συνολικό κόστος του προγράμματος
- β) το συνολικό κόστος για κάθε εργαζόμενο
- γ) το συνολικό κόστος κάθε πηγής
- δ) ο αριθμός των υποψηφίων ανά πηγή άντλησης
- ε) η αποτελεσματικότητα του κάθε υποψηφίου ανά πηγή
- ζ) ο χρόνος που χρειάστηκε για να εντοπιστεί ο κατάλληλος υποψήφιος ανά πηγή
- η) το συνολικό κόστος εκπαίδευση κάθε υποψηφίου ανά πηγή

#### **Δ) Στάδια Διάκρισης Κατάλληλων Υποψηφίων**

##### **Δ) 1. Προκαταρκτική Εξέταση των Υποψηφίων**

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης.

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- α) Με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερομένων στο αρμόδιο τμήμα της επιχειρήσεως και
- β) Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερόμενους που προορίζονται για εργασίες κατώτερου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπάρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις στη φάση της προκαταρκτικής επιλογής, δίνεται στον ενδιαφερόμενο για συμπλήρωση και το ειδικό έντυπο αιτήσεως στο οποίο αναφερθήκαμε ήδη και το οποίο παραμένει στην επιχείρηση.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανώτερων επιπέδων, αποτελεί δε κατά βάση μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, (όταν υπάρχει) σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψηφίων. Αν υποθέσουμε ότι η συνέντευξη είναι το κρισιμότερο σημείο μέσα στη διαδικασία της επιλογής, θα πρέπει με την προκαταρκτική αυτή επιλογή να περιορισθεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φθάσουν στη συνέντευξη. Ο αριθμός αυτός μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 6 τοις εκατό. Αυτό βεβαίως εξαρτάται και από το είδος των υποψηφίων καθώς και από τον αριθμό των κενών θέσεων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Η διαδικασία της προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Τη βάση όμως της διαδικασίας αυτής αποτελούν τα στοιχεία των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί και η σύγκρισή τους με τις προδιαγραφές του προσωπικού που έχει καταρτίσει η επιχείρηση. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, διότι σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζουμε μια πιο ευέλικτη τακτική.

Η προκαταρκτική επιλογή μας βοηθά στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, μ' αυτό δε τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

## **Δ) 2. Δοκιμασία του Υποψηφίου (Testing)**

Η χρησιμοποίηση των Tests στη διαδικασία τα επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές όπως έχει και πολλούς επικριτές. Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση των tests βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο προγνώσεως της αποδόσεως του υποψηφίου, και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα tests, ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στη χρησιμοποίησή τους, έχουν ως επιχείρημα κυρίως την έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα test, καθώς και την δυσκολία ενσωματώσεως των στοιχείων που προκύπτουν στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές.

Παρ' όλα αυτά όμως, τα tests εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση. Υποστηρίζεται ότι τα διάφορα ψυχολογικά tests μαζί με τις συνεντεύξεις, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα είναι καλά σχεδιασμένα, μπορούν να συμβάλλουν πάρα πολύ στην ορθή επιλογή του προσωπικού. Η ανάπτυξη των tests ως στοιχείου επιλογής του προσωπικού, κατά την περίοδο που ακολούθησε αμέσως μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο, υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διεύρυνση της περιπλοκότητας των οργανισμών και στην ποσοτική και ποιοτική διαφοροποίηση των εργασιών εξ' αιτίας της οποίας οι διευθύνοντες τους οργανισμούς αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν ήδη σοβαρές δυσχέρειες στο θέμα της χρησιμοποίησης καταλλήλων μεθόδων για τη βελτίωση των σχετικών αποφάσεων που αφορούν στην επιλογή του προσωπικού. Με την έννοια αυτή τα tests θεωρούνται από πολλούς ως τα πλέον αντικειμενικά και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις, μέσα συγκεντρώσεως πληροφοριών για τους υποψηφίους. Επειδή η διεξαγωγή των tests απαιτεί ειδικές γνώσεις, οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συστήσει γραφεία ψυχοτεχνικής, επανδρωμένα με βιομηχανικούς ψυχολόγους, τα οποία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους επιλογής στις οποίες περιλαμβάνεται και η εφαρμογή των tests.

Τα tests διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ως εξής:

**α. Τέστ νοημοσύνης (intelligence tests)**

**β. Τέστ προσωπικότητας (personality tests) και**

**γ. Τέστ ικανοτήτων (skills tests and aptitude tests).**

**δ. δουλεία δείγματος δοκιμής:** Ζητείται από τον υποψήφιο να φέρει εις πέρας μιας συγκεκριμένη εργασία, ούτως ώστε να επιβεβαιωθούν οι ικανότητες, που ισχυρίζεται πως έχει.

**ε. Κέντρα αξιολόγησης:** Εδώ μια ομάδα 6-8 ειδικών αξιολογεί τους υποψηφίους (προσωπικά, αλλά και σε γκρουπ), μέσω μιας σειράς μεθόδων, όπως, παιχνίδια επιχειρηματικότητας, τεστ προσωπικότητας, συνέντευξης κ.τ.λ.

**στ. Τεστ ηθικής ακεραιότητας:** Αυτού του είδους τα τεστ περιλαμβάνουν ειδικές (και επαναλαμβανόμενες) ερωτήσεις, με σκοπό να επιβεβαιωθεί η ειλικρίνεια του υποψηφίου.

**ε. Τεστ ικανότητας εκπαίδευσης:** Ο υποψήφιος εκπαιδεύεται από κάποιον ειδικό, πώς να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία, και αργότερα θα πρέπει να την εκτελέσει μόνος του, χωρίς κάποια βοήθεια.

### **Δ) 3. Έλεγχος Συστατικών Επιστολών**

Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο βασικές πλευρές του υποψηφίου:

- α)** Στην ποιοτική και ποσοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και
- β)** Στην προσωπικότητά του γενικώς.

Στην πρώτη περίπτωση, οι επιστολές αυτές επιβεβαιώνουν τα στοιχεία απόδοσης των υποψηφίων σ' έναν προηγούμενο εργοδότη, γεγονός που δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του υποψηφίου και προλαμβάνει τον υποψήφιο από τον πειρασμό να υπερεκτιμά ή να υποεκτιμά το παρελθόν του σε μια άλλη επιχείρηση.

Στη δεύτερη περίπτωση, ο μελλοντικός εργοδότης ζητά τη γνώμη του προηγούμενου πριν από την συνέντευξη, διότι υποτίθεται ότι το διάστημα που ο προηγούμενος εργοδότης είχε τον υποψήφιο στην εργασία του, γνώριζε πολύ καλά τον χαρακτήρα του και συνεπώς η γνώμη του έχει ιδιαίτερη βαρύτητα.

Όλα όμως έχουν αξία όταν η επικοινωνία είναι ειλικρινής και οι χαρακτηρισμοί ακριβείς και όχι αφηρημένοι, γιατί σ' αυτήν την περίπτωση οι συστατικές επιστολές μπορεί να έχουν και αντίθετα αποτελέσματα.

### **Δ) 4. Συνέντευξη**

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής. Με τις συνεντεύξεις επιδιώκεται η συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών που δεν μπορεί να συναχθούν από το έντυπο της αιτήσεως, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης.

Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοσθεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας. Από την άλλη πλευρά, με τη συνέντευξη, δίνεται στον ενδιαφερόμενο η ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τη μορφή της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί. Από σχετικές πάντως μελέτες έχει αποδειχθεί ότι, η συνέντευξη αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα, έχει μεγαλύτερη αξία ως προς το αν και κατά πόσο μπορεί



να προβλέψει τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος θα ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη εργασία που θα του ανατεθεί.

#### **4.1. Μορφές Συνέντευξης**

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες βασικότερες από τις οποίες είναι:

- **Η Βιογραφική Συνέντευξη**

Διεξάγεται με βάση το γεγονός ότι ο υποψήφιος που υποβάλλεται σε συνέντευξη, κατά την ώρα αυτή είναι προϊόν των διαφόρων παραγόντων και καταστάσεων που συνέβαλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής του. Για να γνωρίσει τον υποψήφιο αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, πρέπει να γνωρίσει το παρελθόν του και γι' αυτό πρέπει να του υποβάλλει ορισμένες ερωτήσεις ή να συνομιλήσει με τον υποψήφιο γύρω από τα διάφορα περιστατικά της ζωής του π.χ. εκπαίδευση, προηγούμενες απασχολήσεις του κ.λ.π.

Πλεονέκτημα της συνέντευξης αυτής, είναι ότι οι αντικειμενικοί της σκοποί είναι σαφείς και για τα δύο μέρη. Δεν υπάρχει σ' αυτήν τίποτα το μυστηριώδες, γι' αυτό και εξελίσσεται κανονικά, πράγμα που υποβοηθά τον υποψήφιο να θυμάται τα διάφορα περιστατικά της ζωής του.

Η μορφή αυτή της συνεντεύξεως είναι ίσως η πιο απλή για έναν μη πεπειραμένο εξεταστή, διότι μπορεί να αναπτύξει τη συζήτηση βασιζόμενος στα στοιχεία που προκύπτουν από την αίτηση του ενδιαφερομένου.

- **Η Συνέντευξη υπό Ένταση (Stress Interview)**

Στην περίπτωση αυτή, εκείνος που διεξάγει τη συνέντευξη, φέρνει εσκεμμένα τον εαυτό του σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου. Στην περίπτωση αυτή, ο υπεύθυνος της συνέντευξης, υποβάλλει με γρήγορο ρυθμό ερωτήσεις, ασκεί κριτική στις απαντήσεις του υποψηφίου ή τον διακόπτει ενδιάμεσως πριν ολοκληρώσει τη σκέψη του.

Η εισαγωγή του είδους αυτού της συνέντευξης στο χώρο των επιχειρήσεων, βασίζεται κυρίως στην άποψη ότι η εργασία, κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια της

ιεραρχίας, είναι πολύ έντονη και γι' αυτό μια δοκιμασία του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες έντασης, μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας στην κρίση του εξεταστή για το κατά πόσο ένας υποψήφιος θα μπορούσε ν' ανταποκριθεί στα καθήκοντα μιας τέτοιας θέσεως ή όχι.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, βρίσκεται στο ότι μπορεί να αποκαλύψει το σθένος του υποψηφίου, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη μιας θέσεως ή μια απορριπτέα αδυναμία, η οποία δεν θα μπορούσε να γίνει εμφανής με άλλες μεθόδους.

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες νευρικής έντασης, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν προβληματικά, ενώ είναι δυνατόν εκείνοι που θα απορριφθούν να έχουν πολύ άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση.

Η πιθανή αξία της συνέντευξης αυτής είναι πολύ περιορισμένη, εκτός βέβαια από την περίπτωση κατά την οποία πολλοί προϊστάμενοι παρεμβάλλουν ένα ποσοστό stress-πράγμα που από μόνο του χαρακτηρίζεται ως στοιχείο απόρριψης της μεθόδου-μέσα στη συνέντευξη κινούμενοι από καθαρά εγωιστικούς λόγους. Για τους ανωτέρω λόγους η μέθοδος αυτή πολύ σπάνια εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, διότι θεωρείται ότι η όλη διαδικασία επιλογής από μόνη της περικλείει αρκετό ποσοστό έντασης για κάθε υποψήφιο.

- **Η Συνέντευξη Επίλυσης Προβλημάτων (Problem Interview)**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην παρουσίαση στον υποψήφιο ενός προβλήματος και στην μετέπειτα αξιολόγηση της απάντησης που δίνεται στο πρόβλημα.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις εξέτασης για τη διαπίστωση βασικών γνώσεων όπως π.χ. τη χρωματική κωδικοποίηση των διαφόρων ηλεκτρικών καλωδίων ή στον καθαρισμό της μέγιστης δυνατής δόσης διαφόρων φαρμάκων, προκειμένου, περί νοσοκόμων, ιατρών, φαρμακοποιών κ.λ.π.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι μέσω αυτών διαπιστώνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των απαντήσεων, δεν παρέχει όμως εγγύηση ότι πράγματι ο υποψήφιος θα ενεργήσει όπως απαντά. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει πάντοτε ο

κίνδυνος να προτιμηθεί εκείνος που μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε αινίγματα από εκείνον που μπορεί να ενεργεί πιο αποδοτικά στην πράξη.

#### **4.2. Λοιπά είδη Συνέντευξης**

Πέρα από τις ανωτέρω ειδικές κατηγορίες συνεντεύξεων, υπάρχουν και άλλοι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διαπίστωση της καταλληλότητας ορισμένων υποψηφίων. Οι ειδικότερες αυτές μέθοδοι συνεντεύξεως είναι οι εξής:

- **Ομαδική Συνέντευξη**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην από κοινού εξέταση ομάδας υποψηφίων (συνήθως 5 ή 6) και όχι μεμονωμένων ατόμων.

Στις ομάδες αυτές, δίνεται ένα θέμα πάνω στο οποίο οι συμμετέχοντες συζητούν και ανταλλάσσουν απόψεις, συνήθως επί στρογγυλής τραπέζης. Οι εκπρόσωποι της επιχειρήσεως θέτουν τα θέματα, συντονίζουν της συζητήσεις και αξιολογούν τις αντιδράσεις και τις απόψεις που αναπτύσσει κάθε μέλος της ομάδας.

- **Η Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη (Panel Interview)**

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια του β' παγκόσμιου πολέμου, εφαρμόστηκε δε για την επιλογή προσωπικού τόσο για κυβερνητικές θέσεις, όσο και για θέσεις στρατιωτικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, μια ομάδα από στελέχη του οργανισμού, αποτελώντας επιτροπή, εξετάζει ξεχωριστά καθέναν από τους υποψηφίους.

- **Κατάσταση Συνέντευξης**

Στη διάρκεια αυτού του είδους της συνέντευξης, δίδεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και τον καλούν να απαντήσει πως θα αντιδράσει. Η απάντηση αξιολογείται με βάση μια κλίμακα, όπως: καλή, μέτρια και κακή απάντηση. Οι ερωτήσεις και τα περιστατικά, σχετίζονται άμεσα με την θέση εργασίας, που το άτομο επιθυμεί να καλύψει.

- **Συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή**

Οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν σε 75-125 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικές με την θέση εργασίας. Οι απαντήσεις συγκρίνονται με ένα ιδανικό

προφίλ απαντήσεων ή με τις απαντήσεις των άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια ο υπολογιστής συντάσσει αναφορές για τον κάθε υποψήφιο.

- **Τηλεφωνική Συνέντευξη**

Η συνέντευξη γίνεται μέσω τηλεφώνου, ενώ οι απαντήσεις αξιολογούνται αυτόματα από ειδικό πρόγραμμα, το οποίο τις συγκρίνει με κάποιες ιδανικές απαντήσεις και μετράει το χρόνο που έκανε ο υποψήφιος για να απαντήσει.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η οικονομία χρόνου και η δυνατότητα του υποψηφίου να αποφεύγει το άγχος μιας άμεσης συνέντευξης. Το μειονέκτημα είναι ότι αφαιρεί από τον εργοδότη τη δυνατότητα να έρθει σε προσωπική επαφή με τον υποψήφιο και να αντλήσει πληροφορίες για την προσωπικότητά του.

#### **4.3. Η συνέντευξη: Κατευθυνόμενη ή Ελεύθερη**

- **Κατευθυνόμενη Συνέντευξη**

Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, προσδιορίζεται δε από το βαθμό της οργάνωσής της και από τον τρόπο διεξαγωγής της. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, εκείνος που κατευθύνει τη συνέντευξη μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο. Οι ερωτήσεις υποβάλλονται με συγκεκριμένη τάξη χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή. Εάν ο υποψήφιος επιθυμεί κάτι, τότε αυτός επαναφέρεται ομαλά στο σχέδιο των ερωτήσεων. Βέβαια, σε λιγότερο ακραίες περιπτώσεις, ο υποψήφιος μπορεί να μπει με την υποβολή ερωτήσεων και σε άλλα θέματα που τον ενδιαφέρουν. Δια την εφαρμογή της μεθόδου αυτής ο εκπρόσωπος της επιχείρησης μπορεί να αντλήσει ορισμένες πληροφορίες ως προς την προσωπικότητα του υποψηφίου, αλλά μόνον εντός του προδιαγεγραμμένου πλαισίου.

- **Ελεύθερη ή Μη Κατευθυνόμενη Συνέντευξη**

Ενώ στην περίπτωση της κατευθυνόμενης συνέντευξης, αυτός που κατευθύνει τη συζήτηση ακολουθεί πιστά το ερωτηματολόγιο που περιέχεται στο σχετικό έντυπο, στην περίπτωση της ελεύθερης συνέντευξης, υποβάλλει στον υποψήφιο ορισμένες πολύ γενικές ερωτήσεις και του αφήνει ένα πολύ σημαντικό περιθώριο χρόνου ν' ανταποκριθεί σ' αυτές με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Μειονέκτημα του είδους αυτού της συνέντευξης είναι ότι περισσότερο χρονοβόρος απ' ότι η κατευθυνόμενη και ότι απαιτεί περισσότερες ικανότητες από την πλευρά εκείνου που την κατευθύνει.

### **E) Ικανότητα για πρόσληψη**

#### **Τελική Απόφαση**

Η τελική απόφαση, θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις πληροφορίες, που συλλέχθηκαν στα αμέσως προηγούμενα στάδια για τον υποψήφιο. Σ' αυτό το κρίσιμο σημείο οι υπεύθυνοι θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- 1) Υποψήφιοι που έχουν περισσότερα από τα απαιτούμενα, να προσληφθούν;
- 2) Υποψήφιοι που δεν πληρούν όλες τις προδιαγραφές, αλλά δείχνουν μεγάλη προθυμία να δουλέψουν σκληρά για να μάθουν, να προσληφθούν;
- 3) Τα αρνητικά στοιχεία κάποιων υποψηφίων μπορούν να εξισορροπηθούν από τα θετικά;

Η γενική τάση, δείχνει στις πολλές φορές υπερισχύουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά (όπως προσωπικότητα, ικανότητα ομαδικής εργασίας, προθυμία για μάθηση) από τα ποσοτικά (όπως τυπικά προσόντα και πτυχία).

Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση θα καταλήξει στην τελική απόφαση. Ο πρώτος τρόπος είναι αρκετά υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπεύθυνου ατόμου και ο δεύτερος είναι περισσότερα αντικειμενικός και βασίζεται σε στατιστικές αναλύσεις. Συγκεκριμένα, με κάποιο σύστημα (λογισμικό), όλα τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των ατόμων, μετατρέπονται σε αριθμούς και βγαίνει ο τελικός βαθμός κάθε υποψηφίου.

- **Απασχολισιμότητας (Employability)**

Ο όρος αυτός αναφέρεται στη δυνατότητα ενός ατόμου να διεκδικήσει μια θέση εργασίας τελικά να προσληφθεί. Εντούτοις, η έννοια δεν περιορίζεται μόνο στην απόκτηση μιας θέσης, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σετ από χαρακτηριστικά, που θα αυξήσει τις πιθανότητες του ατόμου να κερδίσει μια θέση, να είναι αποτελεσματικό και να έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται με άνεση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Τα επιτεύγματα, η αντίληψη και οι αρετές του ατόμου, είναι μερικά από τα σημεία, που είναι καθοριστικά για την επιλογή του και για την πρόοδο και ανάπτυξη του ιδίου, του συνόλου εντός του οποίου ανήκει (επιχείρηση), του εργατικού δυναμικού, της κοινωνίας και της οικονομίας.

- **Προσόντα πρόσληψης**

Οι δύο βασικές επιδιώξεις των εργοδοτών σήμερα, είναι ο εντοπισμός και η εκπαίδευση κατάλληλων υποψηφίων. Η διαφορά ανάμεσα στα προσόντα που αναζητά η επιχείρηση και στα προσόντα που έχουν οι υποψήφιοι ονομάζεται “skills-gap” και χρήζει μεγάλης προσοχής για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εργοδότες αναζητούν αξιόπιστους υπεύθυνους εργαζόμενους, που μπορούν να λύνουν προβλήματα κι έχουν όλα τα απαιτούμενα κοινωνικά προσόντα, που θα τους επιτρέψουν να δουλέψουν σε ομάδες. Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητο γιατί δίνουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιλεγεί και να τα καταφέρει. Πρόκειται για χαρακτηριστικά, νοοτροπίες και ικανότητες που καθιστούν το άτομο ικανό για εργασία και συνεργασία με συναδέλφους και ανώτερους και του δίνουν τη δυνατότητα να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις. Σε αντίθεση με τα τεχνικά ή επαγγελματικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανότητα για πρόσληψη είναι γενικής φύσεως.

Σύμφωνα με το “Association of Graduate Careers Advisory Services” τα πιο σημαντικά προσόντα που οδηγούν στην πρόσληψη είναι:

- Κίνητρα και ενθουσιασμός
- διαπροσωπικά χαρακτηριστικά

- ικανότητα για ομαδική εργασία
- προφορική επικοινωνία
- ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής
- πρωτοβουλία κινήσεων
- παραγωγικότητα
- ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- προγραμματισμός και οργάνωση
- ικανότητα χειρισμού γραπτού λόγου
- προσπάθεια για προσωπική εξέλιξη

Βασιζόμενοι σε έρευνα του “Centre For Education and Industry” (CEI), διαχωρίζουμε σετ από αρετές, προσόντα και συμπεριφορές, που φαίνεται πως είναι σημαντικό για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού εντός της επιχείρησης.

#### **A. Αρετές** (φυσικές ιδιότητες)

1. αυτοπεποίθηση,
2. αυτονομία,
3. τάση για επιτυχίες,
4. ευελιξία,
5. δυναμικότητα,
6. επινοητικότητα

#### **B. Προσόντα** (επιδεξιότητες)

1. ικανότητα επίλυσης προβλημάτων,
2. δημιουργικότητα,
3. πειθώ,
4. διαπραγματευτική ικανότητα,
5. ικανότητα λήψης αποφάσεων

#### **Γ. Συμπεριφορές**

1. ανεξάρτητη δράση,
2. έντονη δράση για την επίτευξη στόχων,
3. ανταπόκριση σε προκλήσεις με ευελιξία,

4. αντιμετώπιση και διαχείριση αβεβαιότητας,
5. ανάληψη κινδύνου σε αβέβαιο περιβάλλον,
6. αξιόπιστη δέσμευση για την πραγματοποίηση στόχων.

Ένας άλλος διαχωρισμός των χαρακτηριστικών (Dr. Robinson, “What are Employability Skills”, 2000) είναι ο εξής:

#### **A. Βασικά Ακαδημαϊκά προσόντα**

1. Ανάγνωση,
2. Γραφή,
3. Επιστήμες (φυσικές),
4. Μαθηματικά,
5. Προφορική Επικοινωνία,
6. Ικανότητα να ακούει κανείς

#### **B. Ανώτερα προσόντα**

1. Μάθηση,
2. Συλλογισμός,
3. Δημιουργική σκέψη,
4. Αποφασιστικότητα,
5. Επίλυση προβλημάτων

#### **Γ. Προσωπικά χαρακτηριστικά**

1. Υπευθυνότητα,
2. Αυτοπεποίθηση,
3. Αυτοέλεγχος,
4. Κοινωνικά προσόντα,
5. Ακεραιότητα,
6. Αξιοπρέπεια,
7. Προσαρμοστικότητα και ευελιξία,
8. Ομαδικό πνεύμα,
9. Συνέπεια και αποτελεσματικότητα,
10. Σαφής αντίληψη του ανειλημμένου έργου,
11. Δυνατότητα συνεργασίας.



Όπως παρατηρούμε τα παραπάνω σετ χαρακτηριστικών είναι απαραίτητα για την ταυτόχρονη προώθηση των συμφερόντων όχι μόνο του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης.

- **Σε επίπεδο επιχείρησης**

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα, που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση είναι ο εντοπισμός και η εξασφάλιση συνεργασίας με άτομα που έχουν τα προσόντα που μόλις περιγράψαμε.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν άτομα με προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα, που είναι απαραίτητα για εργασία και για μάθηση. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η ικανότητα για πρόσληψη είναι συνάρτηση όχι μόνο των τυπικών προσόντων ενός ατόμου, αλλά και τις ικανότητές του να αφομοιώσει νέες πληροφορίες.

Στόχος της επιχείρησης είναι να εντοπίσει αυτά τα άτομα, γιατί όλοι γνωρίζουν το ρητό ικανοί εργαζόμενοι χτίζουν μια δυνατή επιχείρηση. Σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει ως εδώ, προκύπτουν τα εξής ερωτήματα: *Ποιοι εργαζόμενοι δεν αποτελούν στόχο της επιχείρησης; Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά του ατόμου ώστε να ταιριάζει στο περιβάλλον μιας επιτυχημένης επιχείρησης; Σε τι έκταση μπορούν αυτά τα χαρακτηριστικά να καθορίζουν τη θέση του ατόμου στην επιχείρηση; Με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις ανακοινώνουν την αναζήτηση αυτών των προσόντων; Πως θα αποκτήσει το άτομο αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, που θα καθιστούν ελκυστικό για την επιχείρηση;*

Το τμήμα «Education and Skills» του Ηνωμένου Βασιλείου μετά από έρευνα που διεξήγαγε, κατέληξε σε μερικά συμπεράσματα, αναφορικά με τα προσόντα-αρετές, που αναζητούν, στα άτομα, οι επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά όπως αφοσίωση, αξιοπιστία, ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς σωστά μια κατάσταση υπό πίεση, κίνητρα, εύκολη προσαρμογή, κοινή λογική είναι τα ζητούμενα από τις επιχειρήσεις και δυστυχώς, δεν διδάσκουν σε κανένα πανεπιστήμιο, αλλά ούτε μπορούν και να αποκτηθούν στιγμιαία. Όλα τα παραπάνω είναι θέμα προσωπικής κουλτούρας.

Όσον αφορά στην διαδικασία επιλογής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δίδεται μεγαλύτερη έμφαση σ' αυτό που μόλις ονομάσαμε κουλτούρα. Τα νέα δεδομένα απαιτούν την αναζήτηση ενός πλήρη εργαζόμενου (**integral worker**). Ο πλήρης εργαζόμενος είναι το άτομο, που συνδυάζει γενικά και φυσικά χαρακτηριστικά και μια δυνατή προσωπικότητα, που μπορεί να κάνει να συμβούν τα πάντα.

Συμπερασματικά, βασιζόμενη σε έρευνα της OECD (Organization for Co-operation and Development, επιτροπή αποτελούμενη από 30 δημοκρατικές αγορές, που σκοπό έχουν την επίλυση οικονομικών, κοινωνικών και κυβερνητικών προκλήσεων, που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση) μπορούμε να συγκεντρώνουμε τα χαρακτηριστικά-αρετές του ατόμου που το καθιστούν ικανό για πρόσληψη στον παρακάτω πίνακα:

<b><u>Προσωπικές Αρετές</u></b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αφοσίωση</li> <li>• Ειλικρίνεια και Αξιοπρέπεια</li> <li>• Φερεγγυότητα</li> <li>• Κοινή Λογική</li> <li>• Θετική Αυτοεκτίμηση</li> <li>• Αίσθηση του χιούμορ</li> <li>• Ισορροπημένη άποψη για την επαγγελματική και την οικογενειακή ζωή</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανότητα να λειτουργεί κανείς υπό πίεση</li> <li>• Κίνητρο</li> <li>• Εύκολη Προσαρμογή</li> </ul>
<b><u>Επιδεξιότητες</u></b>	
<b>Παράμετροι επικοινωνίας</b> (συμβάλλουν στη διαμόρφωση αρμονικών και	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακούω και κατανοώ</li> <li>• Μιλώ καθαρά και ευθέως</li> <li>• Καταγράφω τις ανάγκες</li> <li>• Διαπραγματεύομαι με κατανόηση</li> <li>• Αποτελεσματική χρήση του μαθηματικού</li> </ul>

<p>παραγωγικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους πελάτες)</p>	<p>λογισμού</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση των αναγκών των εσωτερικών και των εξωτερικών αναγκών</li> <li>• Ικανότητα πειθούς</li> <li>• Δυναμικότητα</li> <li>• Αναζητώ και μοιράζομαι με πληροφορίες</li> <li>• Έχω προφορική και γραπτή ευχέρεια σε άλλες γλώσσες</li> </ul>
<p><b>Ομαδική εργασία</b> (οδηγεί σε παραγωγικές εργασιακές σχέσεις)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργάζομαι με άτομα διαφορετικής ηλικίας, φύλου, εθνότητας, θρησκείας ή πολιτικής πεποίθησης</li> <li>• Δουλεύω ομαδικά και ατομικά</li> <li>• Οριοθετώ το ρόλο μου σαν μέλος μιας ομάδας</li> <li>• Εξακριβώνω τη δύναμη των μελών της ομάδας</li> <li>• Διαχειρίζομαι σωστά τις συμβουλές που δέχομαι</li> </ul>
<p><b>Επίλυση Προβλημάτων</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είμαι δημιουργικός και εφευρίσκω λύσεις</li> <li>• Αναπτύσσω νέες πρακτικές</li> <li>• Παίρνω πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων, αφού ξέρω να τα αναγνωρίζω λύνοντας προβλήματα της ομάδας</li> <li>• Προτείνω εναλλακτικές λύσεις και στρατηγικές</li> <li>• Χρησιμοποιώ μαθηματικές και χρηματοοικονομικές μεθόδους</li> <li>• Ελέγχω όλες τις υποθέσεις λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα και τις συνθήκες</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζομαι σωστά τις χρονικές προθεσμίες</li> <li>• Είμαι πολυμήχανος</li> <li>• Παίρνω πρωτοβουλίες και αποφάσεις</li> <li>• Διαχειρίζομαι το απρόβλεπτο</li> <li>• Διευκρινίζω τους στόχους</li> <li>• Προσδιορίζω τα μέσα επίτευξης του σκοπού</li> <li>• Συμμετέχω σε μια διαρκή εξελικτική διαδικασία</li> </ul>

<p><b>Προγραμματισμός και Οργάνωση</b></p>	<p>μιας εργασίας και προγραμματίζω μια σειρά βημάτων-σταδίων για την διεκπεραίωση της</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργώ ένα πλάνο για να διαχειριστώ ένα θέμα</li> <li>• Προβλέπω και “ζυγίζω” τον κίνδυνο, εντοπίζοντας εναλλακτικές λύσεις και κριτήρια εκτίμησης</li> <li>• Συλλέγω, αναλύω και οργανώνω τις διαθέσιμες πληροφορίες</li> <li>• Κατανοώ τα βασικά επαγγελματικά συστήματα και σχέσεις</li> </ul>
<p><b>Αυτοέλεγχος</b> (συμβάλλει στην ικανοποίηση και στην εξέλιξη του ατόμου)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχω άποψη για τον εαυτό μου και προσωπικούς στόχους</li> <li>• Εκτιμώ και ελέγχω τις επιδόσεις μου</li> <li>• Έχω επίγνωση και αυτοπεποίθηση για τις ιδέες και τα οράματα μου</li> <li>• Διατυπώνω με σαφήνεια τις ιδέες μου</li> <li>• Αναλαμβάνω ευθύνες</li> </ul>
<p><b>Ικανότητα Αφομοίωσης</b> (συμβάλλει στην εξέλιξη και στην διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζομαι νέα δεδομένα</li> <li>• Συμβάλλω στην εκμάθηση νέων στοιχείων</li> <li>• Χρησιμοποιώ μεγάλη γκάμα μέσων με σκοπό να γίνονται περισσότερο κατανοητά τα νέα δεδομένα</li> <li>• Προσπαθώ να ασχολούμαι και να μαθαίνω νέες τεχνικές</li> <li>• Δείχνω ενθουσιασμό για συνεχή μάθηση, εντός κι εκτός ορίων της επιχείρησης</li> <li>• Είμαι δεκτικός σε νέες ιδέες και τεχνικές</li> <li>• Επενδύω χρόνο και προσπάθεια στην εκμάθηση νέων τεχνικών</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζω την συμβολή και τη δύναμη της γνώσης για μελλοντικές αλλαγές.</li> </ul>
<b>Τεχνολογία</b> (συμβάλλει στην αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχω εξοικειωθεί με μια μεγάλη γκάμα νέων τεχνολογιών</li> <li>• Εφαρμόζω αυτές τις τεχνολογίες και τις χρησιμοποιώ ως μέσο επίτευξης στόχων</li> <li>• Οργανώνω τα δεδομένα μου με τη χρήση της τεχνολογίας</li> <li>• Είμαι πρόθυμος να μάθω νέες τεχνικές</li> <li>• Έχω την απαραίτητη φυσική κατάσταση</li> </ul>

- **Μέτρηση της Ικανότητας για Πρόσληψη**

Η μέτρηση ενός τέτοιου μεγέθους αποτελεί μια αρκετά δύσκολη εργασία, αφού υπάρχουν μεταβλητές (όπως αξιοπρέπεια, αποτελεσματικότητα, αφοσίωση κτλ.) που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Ο όρος ικανότητα για εργασία περιλαμβάνει πλήθος ποσοτικών αλλά και ποιοτικών χαρακτηριστικών. Έτσι, για να καταλήξουμε σε μια ορθολογική απόφαση, θα πρέπει να μετατρέψουμε όλα τα χαρακτηριστικά σε αριθμούς.

Ένας αξιόπιστος τρόπος που θα μας οδηγήσει στο σωστό αποτέλεσμα-επιλογή είναι ο εξής: Δημιουργούμε μια αριθμητική κλίμακα από το μηδέν ως το 10. Κάθε κατηγορία χαρακτηριστικών έχει διαφορετική βαρύτητα (κυμαίνεται από 0,0 έως 1,0). Στο τέλος προσθέτουμε κάθετα το σκορ. Η διαδικασία είναι:

(α) Υποθέτω ότι εξετάζω έναν νέο (ηλικιακά) υποψήφιο, ο οποίος αναζητά εργασία σε διαφορετικούς τομείς της ίδιας βιομηχανίας.

(β) το άτομο κατέχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης στο Μάρκετινγκ και μεταπτυχιακό στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Γνωρίζει άριστα αγγλικά, γαλλικά και ελληνικά, ενώ χειρίζεται άριστα τους Η/Υ.

(γ) το άτομο ισχυρίζεται ότι τον χαρακτηρίζει η αφοσίωση, η υπευθυνότητα, η αξιοπιστία, η αυτοπεποίθηση και ικανότητα για ομαδική εργασία.

Προσόντα και Αρετές	Συντελ. Βαρύτητας 0,0–1,0	Βαθμολογική κλίμακα											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Κίνητρα και Ενθουσιασμός	<b>0,2</b>	0	1	2	3	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	<b>1,4</b>
Διαπροσωπικές Ικανότητες	<b>0,1</b>	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	7	8	9	10	<b>0,5</b>
Ικανότητα για ομαδική εργασία	<b>0,2</b>	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	<b>1,2</b>
Προφορική Επικοινωνία	<b>0,05</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	<b>0,4</b>
Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα	<b>0,05</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	<b>0,4</b> <b>5</b>
Δυναμικότητα	<b>0,06</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	<b>0,5</b> <b>4</b>
Παραγωγικότητα	<b>0,04</b>	0	1	2	3	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	<b>0,2</b> <b>8</b>
Επίλυση Προβλημάτων	<b>0,1</b>	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	<b>0,6</b>
Οργάνωση και Προγραμματισμός	<b>0,1</b>	0	1	2	3	4	5	6	<b>7</b>	8	9	10	<b>0,7</b>
Προθυμία για Εξέλιξη	<b>0,03</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	<b>0,2</b> <b>4</b>
Γραπτή Επικοινωνία	<b>0,07</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	<b>0,7</b>
Σύνολο	<b>1,0</b>												<b>6,8</b> <b>1</b>

Πως λοιπόν να μετρήσουμε τον βαθμό της ικανότητας για πρόσληψη αυτού του ατόμου; Πριν, παρουσιάσουμε την ανάλυση θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ανάλογα με την εκάστοτε θέση (έστω και ανάλογη) θα πρέπει να διαμορφωθεί μια διαφορετική ανάλυση απ' αυτήν που θα παρουσιάσουμε αμέσως τώρα.

Τα δεδομένα που μόλις παρουσιάστηκαν, ήταν τυχαία και θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για διαφορετικές θέσεις εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα θα είναι διαφορετικά. Ωστόσο, οι βαθμοί που δόθηκαν σε κάθε χαρακτηριστικό είναι αποτέλεσμα υποκειμενικής κρίσης, γι' αυτό ο υπεύθυνος θα πρέπει να σκέφτεται ορθολογικά και να είναι ειλικρινής.

### **E) 1. Παράγοντες αποδοχής μιας θέσης εργασίας**

Αυτοί οι παράγοντες, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις ούτως ώστε να παρέχουν στους υποψηφίους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, αναφορικά με την θέση εργασίας, που αυτοί ενδιαφέρονται.

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- 1) οι υποψήφιοι προτιμούν θέσεις, που ταιριάζουν στην προσωπικότητά τους,
- 2) η τοποθεσία, ο μισθός και οι δυνατότητες εξέλιξης,
- 3) υποκειμενικοί παράγοντες όπως η φήμη της επιχείρησης, οι αξίες και η φιλοσοφία της επιχείρησης,
- 4) οι μέθοδοι επάνδρωσης, που αυτή χρησιμοποιεί.

### **E) 2. Διορισμός και Τοποθέτηση του Προσωπικού**

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στην πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (διοικητικό συμβούλιο, πρόεδρος, γενικός διευθυντής ή προσωπάρχης) με τη οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανομένου υπαλλήλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος της εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται, τη διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής (το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το προβλεπόμενο από τις συλλογικές συμβάσεις) και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανομένου.

Μετά την πρόσληψη, ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσελήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες.

Η τοποθέτηση είναι μια κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Είναι γεγονός ότι η μη εφαρμογή της αρχής αυτής έχει οπωσδήποτε δυσάρεστες συνέπειες, όχι μόνο για τον υπάλληλο αλλά και για τον οργανισμό γενικότερα. Ένα μεγάλο ποσοστό των αδυναμιών που παρατηρούνται σε όλους τους οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, οφείλονται ακριβώς στο λόγο αυτό. Πολλές φορές οι οργανισμοί δεν συνειδητοποιούν και δεν αξιολογούν στις πραγματικές τους διαστάσεις την τακτική αυτή, με συνέπεια πολλοί υπάλληλοι να ασχολούνται με τελείως διαφορετικά καθήκοντα (π.χ. επιστήμονες με εργασίες γραφείου, γεωπόνοι ή κτηνίατροι με την εκκαθάριση αποδοχών κ.λ.π.). Η τακτική αυτή όταν παρατείνεται σε χρόνο ή όταν επεκτείνεται σε πολλά τμήματα του οργανισμού έχει ως αναπόφευκτη συνέπεια την πτώση του ηθικού του προσωπικού, την αύξηση της εργασιακής κινητικότητας και φυσικά την κάθετη πτώση της παραγωγικότητας του οργανισμού.



## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η επαγγελματική εξέλιξη ενός ατόμου, είναι απόρροια μιας διαδραστικής και μεταβαλλόμενης διαδικασίας, μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Η μεταβαλλόμενη φύση μιας επαγγελματικής σταδιοδρομίας και ο έντονος ανταγωνισμός, που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, οδήγησαν τους ερευνητές να ασχοληθούν με την ψυχολογική διάσταση του θέματος (Heriot, 1998). Η έρευνα των Sturges (2000) δείχνει ότι εργαζόμενοι, που δυναμικά προωθούν το θέμα της καριέρας τους, είναι περισσότερο αξιόπιστα για τους εργοδότες τους, αφού διαμορφώνουν με σαφήνεια τους στόχους τους και εντοπίζουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί.

Η έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι προωθούν τους επαγγελματικούς τους στόχους έχει επίδραση στην:

- α) Αξιολόγηση των υποσχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων
- β) Προώθηση των επαγγελματικών τους στόχων και η στήριξη της επιχείρησης

#### **Α) Επαγγελματική εξέλιξη με την στήριξη της επιχείρησης**

Η θέση εργασίας που θα προσφερθεί στο άτομο, έχει άμεση σχέση με την μελλοντική πορεία του στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος, όπου είναι τοποθετημένος σε μια θέση συμβατή με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του, αναμένεται να είναι περισσότερο παραγωγικός, προϋπόθεση απαραίτητη για τη μελλοντική του εξέλιξη. Από τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε πόσο κρίσιμο σημείο είναι το σωστό ταίριασμα θέσης-εργαζομένου.

- **Εκπαίδευση εργαζομένου**

Η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και η εκπαίδευση είναι καθοριστικοί παράγοντες για την εξέλιξη του ατόμου μακροχρόνια. Αν μια επιχείρηση, προσλαμβάνει και διατηρεί τους αξιόλογους εργαζομένους, τότε μια έξυπνη τακτική, που θα μπορούσε να ακολουθήσει, θα ήταν η επένδυση στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Συνήθως, η εκπαίδευση αποτελεί μια πολυτέλεια που αφορά μόνο τους νέους νεοπροσληφθέντες, κάτι που θεωρείται αρκετά λάθος, γιατί η συνεχής εκπαίδευση, εφοδιάζει τους εργαζόμενους με όλα τα απαραίτητα προσόντα προσαρμογής στις νέες εξελίξεις.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης ή επανεκπαίδευσης, θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γνωρίζουν όλο και καλύτερα το αντικείμενο της δουλειάς και να χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες πρώτες ύλες όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Άτομα, που έχουν συμμετάσχει σε πολλά επιμορφωτικά προγράμματα έχουν περισσότερες πιθανότητες να εξελιχθούν επαγγελματικά. Οι γνώσεις, που προσφέρουν αυτά τα προγράμματα και διοργανώνονται από τις επιχειρήσεις, είναι μεγάλης σημασίας.

- **Κίνητρα**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, έχουν δημιουργήσει ένα σύστημα κινήτρων. Τα κίνητρα, που συνήθως προσφέρονται, είναι οικονομικά, αλλά και μη οικονομικής φύσεως για εργαζόμενους με αξιοσημείωτα επίπεδα προσπάθειας.

Αυτό το σύστημα κινήτρων, που θα αποφασίσει κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει, είναι μεγάλης σημασίας, αφού συνδέεται άμεσα με τις προοπτικές εξέλιξης των ατόμων και με την απόφασή του για την ένταση της προσπάθειάς του.

- **Το εργασιακό περιβάλλον**

Το εργασιακό περιβάλλον, είναι αυστηρά συνδεδεμένο με την σταδιοδρομία του ατόμου. Με άλλα λόγια, ένα εύρυθμο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει και βοηθάει να αναπτυχθούν οι ικανότητες του εργαζόμενου, να γίνει πιο αποδοτικός και του παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για εξέλιξη.

- **Η Φήμη της Επιχείρησης**

Φαίνεται πως η φήμη που τόσα χρόνια “χτίζει” μια επιχείρηση χαρακτηρίζει και τους εργαζομένους τους. Σαν αποτέλεσμα, όταν ένα άτομο προέρχεται από μια επιχείρηση με καλή φήμη, έχει περισσότερες πιθανότητες εξέλιξης από κάποιον, προερχόμενο από μια επιχείρηση κάποιας φήμης.

- **Μέθοδοι Επάνδρωσης και Επιλογής**

Οι μέθοδοι που υιοθετεί κάθε επιχείρηση για να επιλέξει και η θέση που θα τοποθετήσει το νέο υπάλληλο καθώς και τα άτομα, που θεωρεί πως θα ταίριαζε να συνεργαστεί, είναι σημεία καθοριστικής σημασίας για την επαγγελματική του εξέλιξη.

## **B) Επαγγελματική Εξέλιξη βασισμένη στο άτομο**

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μη στηρίζονται μόνο στην επιχείρηση, για θέματα σχετικά με την εξέλιξή τους. Αν το άτομο θέλει να εξελιχθεί πραγματικά, θα πρέπει εκτός από τις ειδικές συνθήκες, που διαμορφώνονται εκ μέρους της επιχείρησης, να δουλέψει ο ίδιος και σε προσωπικό επίπεδο.

Πρώτον, αν το άτομο θέλει να εξελιχθεί, θα πρέπει με σαφήνεια να ορίσει κάποιους στόχους. Ο Orpen (1994) ορίζει την προσωπική προσπάθεια για επαγγελματική εξέλιξη ως μια διαδικασία συνειδητοποίησης των προσωπικών επαγγελματικών στόχων, οι οποίοι μπορεί να ταιριάζουν, μπορεί όμως και όχι, με τους στόχους της επιχείρησης.

Ο Kossek (1998), από την άλλη πλευρά, ορίζει αυτήν την διαδικασία ως μια προσπάθεια του ατόμου να συλλέξει πληροφορίες για ήδη υπάρχουσες ή μελλοντικές ευκαιρίες εξέλιξης. Ο Kossek ορίζει δύο βασικές κατηγορίες: Η πρώτη αφορά άτομα, που προσπαθούν να εξελιχθούν στα πλαίσια του οργανισμού, που ήδη εργάζονται και η δεύτερη αφορά άτομα, που γι' αυτά εξέλιξη σημαίνει αλλαγή εργασίας.

Έρευνες, που έχουν γίνει, σχετικά με την προσωπική προσπάθεια των εργαζομένων για επαγγελματική εξέλιξη, δείχνουν ότι τα άτομα έχουν υψηλότερες

προσδοκίες συγκριτικά με τις πολιτικές σταδιοδρομίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Τελευταίο, αλλά σημαντικό είναι να αναφερθούμε σε ένα νέο κύμα της εποχής, που προωθεί την διά βίου εκπαίδευση. Τα άτομα (ή οι εργαζόμενοι), θα πρέπει να συμμετάσχουν σε σεμινάρια, να διαβάζουν βιβλία ή έρευνες σχετικά με την ειδικότητά τους, να είναι πάντα ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις, κ.α. Αυτά τα άτομα θα είναι πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

Προκειμένου να δοθεί μια απάντηση στις ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα παιδαγωγικό μοντέλο, βασισμένο και σχεδιασμένο για τον άνθρωπο. Θα πρέπει πάντα να ληφθούν υπόψη το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η έλλειψη εργατικού δυναμικού και μια αγορά εργασίας, που γίνεται όλο πιο σκληρή και απαιτητική.

Η πρόσκληση εδώ, είναι να εφοδιαστούν τα άτομα με τα απαραίτητα προσόντα, με σκοπό να βγουν νικητές στη μελλοντική τους επαγγελματική ζωή. Θα πρέπει να υπάρξει μια εντελώς νέα προσέγγιση και γι' αυτό θα πρέπει να αλλάξουν βασικά σημεία, όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση, ενώ τα άτομα θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα μιας τέτοιας αλλαγής και να συμμετάσχουν ενεργά.

## **ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοικήσεως σε θέματα που αφορούν σε θέματα προσλήψεων, μισθοδοσίας, παρακολούθησης της εξελικτικής πορείας των εργαζομένων με σκοπό μελλοντικές προαγωγές ή και μεταθέσεις, αποζημιώσεων, θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς θέματα επίλυσης των προβλημάτων υπαλληλικής φύσεως.

#### **Α) Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού**

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες:

##### **α. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:**

- Η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- Η εμπειρία
- Η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- Η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

##### **β. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή:**

- Η ποιότητα εργασίας
- Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξ' αιτίας των υπαλλήλων
- Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
- Οι αμοιβές και
- Τα ατυχήματα

##### **γ. αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)**

- Οι κλίσεις
- Τα ενδιαφέροντα και
- Προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

## **B) Μέθοδοι Αξιολογήσεως**

Οι εν χρήσει μέθοδοι, στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εξής:

**α. Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, με βάση πίνακα παραγόντων (check List).**

**β. Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη.**

**γ. Η μέθοδος αξιολόγησης διά της μετρήσεως των αποδόσεων.**

**δ. Η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης.**

### **α. Μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης με βάση πίνακα παραγόντων (check list)**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, επιλέγονται και προσδιορίζονται με σαφήνεια, ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, συνεργασία, πρωτοβουλία και ανάλυση ευθυνών, προθυμία-ζήλος-υπευθυνότητα, διοικητική ικανότητα κ.λ.π. Εν συνεχεία, συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς, από τις οποίες προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσης του υπαλλήλου, κατά παράγοντα. Συνήθως η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί την εξής **κλίμακα**: κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού, εξάγεται ένα τελικό συμπέρασμα, ως προς την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Συνήθως στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια με κριτήριο τις απαιτήσεις κάθε μιας συγκεκριμένης της εργασίας.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, μπορεί η διοίκηση να διευκολύνεται στο έργο της τοποθέτησης του προσωπικού στην εργασία ή στις μεταθέσεις, με κριτήριο την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

### **β. Μέθοδος της Σύγκρισης του Προσωπικού κατά ζεύγη (Man to man Comparison)**

Η μέθοδος αυτή είναι όμοια με τη μέθοδο της σύγκρισης των εργασιών κατά ζεύγη. Στην περίπτωση αυτή, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για ένα υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν και κάθε έναν από τους λοιπούς υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα (συνεργείο, γραφείο, τμήμα κ.λ.π.). Εξυπακούεται ότι η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά.

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογος πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε αμοιβή και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της διοικήσεως σε ότι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.

### **γ. Μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων (Performance Measurement)**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικά μετρήσιμα και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική. Συμβαίνει όμως και κυρίως στις περιπτώσεις των εργασιών γραφείου, οι αποδόσεις αυτές να μην είναι επιδεκτικές μετρήσεως, με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας, περισσότερων προσώπων, των οποίων η συμμετοχή δεν μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Από την άλλη πλευρά και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν μεταβάλλει τον τρόπο συμβολής του ανθρώπου στην επίτευξη αποτελεσμάτων, ώστε και από την πλευρά αυτή να μην είναι δυνατός ο ακριβής ποσοτικός υπολογισμός της συμμετοχής του υπαλλήλου και της μηχανής.

Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, σπάνια χρησιμοποιείται ως μέθοδος της αξιολόγησης του προσωπικού, και για τον πρόσθετο λόγο ότι η απόδοση από μόνη της δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου από άποψη συμπεριφοράς και γενικότερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

#### **δ. Η περιγραφική Μέθοδος Αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς, όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α. και δίνεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του, με δικά του λόγια την ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη την πρωτοβουλία στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει την γενική εικόνα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊστάμενου, ο οποίος στην πράξη είναι και υπεύθυνος για το τμήμα και το προσωπικό του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και διαφορά ως προς τους όρους και το συγκεκριμένο λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν οι διάφοροι προϊστάμενοι. Αποτέλεσμα της ανομοιομορφίας αυτής είναι και η δυσχέρεια την οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην εξέλιξη του προσωπικού.

#### **Γ) Φύλλα Αξιολογήσεως του Προσωπικού**

Οι κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό, καταχωρίζονται σε ειδικά φύλλα αξιολογήσεως, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρίζονται όλοι οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται από τη διοίκηση κρίσιμοι για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου.



Παραπλεύρως των συγκεκριμένων παραγόντων, καταχωρίζονται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηρισμών όπως π.χ. κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε έναν παράγοντα.

Συνήθως, η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης μιας αξιολογήσεως, ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊσταμένου. Συνήθως όμως η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάσει της τυποποιημένης περιγραφής. Στις περιπτώσεις αυτές, ο προϊστάμενος δεν έχει παρά να θέσει ένα X στην αντίστοιχη αξιολόγηση κατά παράγοντα. Πρόσθετες πληροφορίες όχι μόνο δεν αποκλείονται αλλά επιβάλλονται. Αλλά οι πληροφορίες αυτές καταχωρίζονται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο, που προβλέπει το φύλλο αξιολογήσεως.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολογήσεως του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο (δηλαδή, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος, π.χ. τμηματάρχης και διευθυντής). Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

#### **Δ) Δυσχέρειες κατά την Εφαρμογή της Αξιολογήσεως του Προσωπικού**

Οι δυσχέρειες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολογήσεως του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους-που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα-είναι οι εξής:

- α.** Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου,
- β.** Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολογήσεως, με πιθανή αιτία την συμπεριφορά του υπαλλήλου,
- γ.** Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτελέσεως του έργου,
- δ.** Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων, εξαιτίας υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας,
- ε.** Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία,

**στ.** Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολογήσεως του προσωπικού, μειώνουν την επίδρασή τους, πάνω στα ζητήματα διοικήσεως των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Όπως είναι γνωστό, για να προοδεύσει ο οργανισμός είναι απαραίτητο να εξασφαλίσει ένα κλίμα κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και της διοικήσεως. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό πρέπει να προσφέρει την εργασία του με ζήλο και αφοσίωση, η δε διοίκηση να δημιουργεί τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν στο προσωπικό να αναπτύξει όλο το δυναμικό του και να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Με το θέμα της συμπεριφοράς και της υποκίνησης του προσωπικού, ασχολείται η επιστήμη της επιχειρησιακής ψυχολογίας, η οποία θέτει τα θεωρητικά πλαίσια, μέσα στα οποία αναπτύσσονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της συμπεριφοράς και στη δημιουργία του εργατικού κλίματος μέσα στους οργανισμούς. Η διοίκηση του προσωπικού ασχολείται με τους πρακτικούς τρόπους με τους οποίους θα γίνει δυνατή η υποκίνηση του προσωπικού για επίτευξη υψηλότερων βαθμών ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης.

Η ανάπτυξη μιας θετικής συμπεριφοράς εκ μέρους του προσωπικού, σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα των προσπαθειών κάθε διοικήσεως. Η προσαρμογή αυτή ταυτίζεται με την έννοια της πειθαρχίας, η οποία αποτελεί όρο *sine qua non* για την πρόοδο κάθε οργανισμού. Στην έννοια της πειθαρχίας αναφερόμαστε κατωτέρω.

#### **Η Έννοια της Πειθαρχίας**

Η πειθαρχία αποτελεί τη δύναμη η οποία υποκινεί το άτομο και γενικά μια ομάδα να τηρεί και να συμμορφώνεται στις αποφάσεις, και να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες τις οποίες θεσπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Κύρια αποστολή της πειθαρχίας είναι η προσαρμογή στους κανόνες και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους :

α) με τον αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού και

**β)** μέσω του εξαναγκασμού προς τα άτομα. Ο εξαναγκασμός ασκούμενος διά της εξουσίας (με την οποία είναι εφοδιασμένη η διοίκηση) υποβάλλει τα άτομα σε μια υποχρεωτική προσαρμογή.

Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για θετική πειθαρχία, ενώ στη δεύτερη έχουμε τη μορφή της αρνητικής πειθαρχίας. Η ειδικότερη μορφή πειθαρχίας που ακολουθείται σε κάθε περίπτωση, αποτελεί συνάρτηση του συστήματος ηγεσίας και του γενικότερου εργασιακού κλίματος που επικρατεί σε κάθε οργανισμό.

#### **A) Αυτοπεριορισμός και Αυτοέλεγχος**

Ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος, ως βασικά συστατικά της θετικής πειθαρχίας, συνίσταται σε μια οικιοθελή προσαρμογή των ατόμων στις αποφάσεις, τους κανόνες και τις διαδικασίες της διοικήσεως, η οποία πηγάζει από την κατανόηση της αποστολής τους στα πλαίσια των επιδιώξεων του οργανισμού και φυσικά από μια θετική εξάρτηση των συμφερόντων των ατόμων από την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Για να εξασφαλισθεί ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος του ατόμου (πράγμα το οποίο αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή συμπεριφοράς τους στα πλαίσια του οργανισμού), είναι απαραίτητο όπως τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες να ενημερώνονται πλήρως κι αν είναι δυνατόν να συμμετέχουν στη διαμόρφωση τόσο των στόχων όσο και στον καθορισμό των προτύπων και των διαδικασιών τις οποίες ακολουθεί ο οργανισμός. Αν το προσωπικό αγνοεί τα πρότυπα αυτά είναι βέβαιο ότι η προσαρμογή του θα έχει περιορισμένη αξία δεδομένου ότι το προσωπικό:

- α)** προσαρμόζεται καλύτερα στα πρότυπα τα οποία καθιερώνονται με την συμμετοχή του
- β)** υποστηρίζει περισσότερο πρότυπα που προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού και
- γ)** επιθυμεί να γνωρίζει τους λόγους που κρύπτονται πίσω από κάθε κανόνα συμπεριφοράς που θεσπίζει η διοίκηση, ώστε αυτοί να έχουν κάποιο νόημα για τα άτομα.

Με τα δεδομένα αυτά η αξιοποίηση της θετικής πειθαρχίας, αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή αντιμετώπισης των προβλημάτων προσαρμογής των ατόμων στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού.

Στην πράξη, η εφαρμογή της θετικής πειθαρχίας περιλαμβάνει την εκ μέρους των εργαζομένων αποδοχή ενός προκαθορισμένου πλαισίου αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και κανόνων, μέσω δε της αποδοχής αυτής ο εργαζόμενος καθίσταται ικανός να αφιερώσει όλη την ενεργητικότητά του στην εποικοδομητική διεκπεραίωση της αποστολής του.

### **B) Παράγοντες που Προάγουν την Θετική Πειθαρχία**

Η θετική πειθαρχία προκύπτει ως αποτέλεσμα της θετικής συνδρομής μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

- η καλή υγεία, τόσο από φυσικής, όσο και από διανοητικής πλευράς
- η σαφής ανάλυση των επιδιώξεων και των στόχων του οργανισμού
- η πλήρης γνώση από μέρους της επιχειρήσεως, των εργαζομένων, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά
- η δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση κάθε ατόμου σε σχέση με την ομάδα στην οποία ανήκει
- η λογική αίσθηση ασφάλειας μεταξύ των μελών κάθε ομάδας
- η αίσθηση συμμετοχής των μελών στην λειτουργία της ομάδας
- η εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού
- η αναγνώριση της απόδοσης και της συμβολής κάθε ατόμου, όπου αυτή επιβάλλεται
- η εμπιστοσύνη του προϊσταμένου στις ικανότητες της ομάδας και του οργανισμού για την αποτελεσματική κάλυψη των απαιτήσεων της εργασίας
- η μέριμνα για τον άμεσο και αποτελεσματικό περιορισμό των ψιθύρων και των ασχολιών εις βάρος του οργανισμού
- η μεταβίβαση μέσω καταλλήλων διαύλων της διαθέσιμης πληροφόρησης
- η ισχυρή και αποδοτική ηγεσία
- η αποφυγή λαθών και η προθυμία του προϊσταμένου να δεχθεί ένα λάθος όταν συμβεί

- η αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων για θέματα ήσσονος σημασίας
- η αποφυγή ικανοποίησης θεμάτων τα οποία επιβάλλεται να τύχουν αντιμετώπισης επί προσωπικής βάσεως
- η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η διαδικασία της πειθαρχίας δεν μπορεί να αποτελέσει θέμα ρουτίνας με δεδομένες τις υπάρχουσες προσωπικές διαφορές.

### **Γ) Συστήματα Πειθαρχίας-Νόμος Αποτελέσματος**

Η πειθαρχία ακολουθεί πολλές διαβαθμίσεις μέσα στο πλαίσιο της εργασίας ξεκινώντας από την εθελοντική προσαρμογή του ατόμου στους κανόνες του οργανισμού και φθάνοντας μέχρι το σημείο της επιβολής πειθαρχικής ποινής.

Εξυπακούεται, ότι το μέτρο αυτό, της επιβολής πειθαρχικών ποινών, πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στις περιπτώσεις κατά τις οποίες όλα τα άλλα μέσα και μέθοδοι αποδεικνύονται άνευ αποτελέσματος. Η συστηματική εφαρμογή του μέτρου της επιβολής ποινών, αποτελεί χαρακτηριστικό του αυταρχικού συστήματος διοικήσεως, το οποίο βασίζεται στον εξαναγκασμό, στον φόβο και στην απειλή κυρώσεων για να εξασφαλίσει την προσαρμογή των ατόμων στους κανόνες και στα πρότυπα του οργανισμού.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο ως άνω συστημάτων, έγκειται στη μορφή της υποκίνησης που υιοθετεί ο οργανισμός για την εξασφάλιση της απαιτούμενης προσαρμογής. Από την πλευρά δε αυτή έχουν την θετική υποκίνηση της οποίας αποτελέσματα είναι η θετική πειθαρχία και την αρνητική υποκίνηση της οποίας αποτελέσματα είναι η αρνητική πειθαρχία.

Για την εξασφάλιση της θετικής πειθαρχίας, η διοίκηση εφαρμόζει τον νόμο του αποτελέσματος, σύμφωνα με τον οποίον η συμπεριφορά η οποία οδηγεί σε κάποιο είδος αμοιβής έχει την τάση να επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά η οποία οδηγεί στην τιμωρία έχει την τάση να περιορίζεται ή να εξαφανίζεται.

Με την χρήση της αρχής αυτής, ο προϊστάμενος διαμορφώνει έτσι το προσωπικό στο οποίο προϊσταται, ώστε να εκδηλώνει το είδος εκείνο της

συμπεριφοράς το οποίο προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας. Οι κανόνες και τα standards, συνδυάζονται με το είδος της εργασίας, ώστε να προσδιορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που κρίνεται απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Ο νόμος του αποτελέσματος μπορεί να λειτουργήσει μόνο στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι κανόνες και τα standards τηρούνται με συνέπεια και οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν επακριβώς το τι αναμένει ο προϊστάμενος απ' αυτούς.

#### **Δ) Πειθαρχικά Αδικήματα-Πειθαρχική Δίωξη-Επιβολή ποινών**

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση παρά την προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πειθαρχία με θετική υποκίνηση, βρίσκεται πολλές φορές στην ανάγκη λήψης δραστικών μέτρων προκειμένου να υποχρεώσει το άτομο να προσαρμοσθεί στους στόχους, στους κανόνες και στις διαδικασίες του οργανισμού. Οι περιπτώσεις αυτές προκύπτουν όταν ο εργαζόμενος με πράξεις ή παραλείψεις του παραβιάζει τους κανόνες του οργανισμού και ζημιώνει με οποιονδήποτε τρόπο τα συμφέροντά του. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση έχει εξαντλήσει όλα τα μέσα για την θετική προσαρμογή των ατόμων στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να εφαρμόσει τα αναγκαία πειθαρχικά μέτρα.

Οι πράξεις ή οι παραλείψεις του εργαζόμενου οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την βλάβη των συμφερόντων του οργανισμού, είναι γνωστές ως πειθαρχικά αδικήματα και οδηγούν στην επιβολή ορισμένων ποινών. Όταν λέμε ποινή εννοούμε κάποιας μορφής κύρωση που επιβάλλεται στον εργαζόμενο για κάποιο πειθαρχικό αδίκημα. Τα πειθαρχικά αδικήματα μπορεί να γίνονται από πρόθεση ή αμέλεια. Στην περίπτωση που τα αδικήματα αυτά διαπράττονται από αμέλεια, έχει η διοίκηση την ευχέρεια να ασκήσει στον καθοδηγητικό της ρόλο και να κατευθύνει τον εργαζόμενο, με τρόπο τέτοιο ώστε να μην επαναληφθεί η πράξη αυτή. Εξαιρούνται βέβαια οι πράξεις οι οποίες είναι αποτέλεσμα βαριάς αμέλειας του εργαζόμενου οπότε χαρακτηρίζονται ως πειθαρχικά αδικήματα και επισύρουν ανάλογες ποινές.

#### **Δ) 1. Διαβάθμιση των ποινών**

Οι ποινές διαβαθμίζονται ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος και την προσωπικότητα του εργαζόμενου που διαπράττει το αδίκημα π.χ. αν ένας εργαζόμενος διαπράττει ορισμένα αδικήματα κατά σύστημα, η ποινή που πρέπει να επιβληθεί σ' αυτόν θα είναι οπωσδήποτε σοβαρότερη από την ποινή που θα επιβληθεί

σε κάποιον άλλον εργαζόμενο που διέπραξε το ίδιο αδίκημα για πρώτη φορά από αμέλεια μετά από μια μακριά περίοδο υπηρεσίας του στην επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές έχουν εφαρμογή δύο αρχές, της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας.

Η συνήθης διαβάθμιση που ακολουθούν οι ποινές είναι οι εξής:

- προφορική παρατήρηση
- έγγραφη επίπληξη
- πρόστιμο
- αργία και
- απόλυση

Το πλαίσιο των πειθαρχικών αδικημάτων και των ποινών καθορίζεται συνήθως από τον κανονισμό προσωπικού της επιχειρήσεως.

Η προφορική παρατήρηση αποτελεί το πρώτο στάδιο της πειθαρχικής διαδικασίας και έχει κυρίως διορθωτικό χαρακτήρα, αποβλέπει δηλαδή στην κατάλληλη ενημέρωση του υπαλλήλου-υφισταμένου να μην παρεκκλίνει από την καθιερωμένη συμπεριφορά του. Για το λόγο αυτό η διαδικασία της παρατήρησης εξελίσσεται μέσα σ' ένα πνεύμα κατανόησης και επιδιώκει να επιστήσει την προσοχή στον υπάλληλο επί των συνεπειών των πράξεών του και την παρεμπόδιση του από την πιθανή επανάληψή τους.

Στα πλαίσια αυτά, ο προϊστάμενος επιδιώκει να τονίσει την σοβαρότητα της πράξεως με πνεύμα συνεργασίας, ταυτόχρονα δε και αυστηρότητας, ώστε να κατανοηθεί πλήρως εκ μέρους του υπαλλήλου η μορφή της πράξεώς του, οι συνέπειές της και η ανάγκη αποφυγής της στο μέλλον.

Για το λόγο αυτό η διαδικασία της παρατήρησης παίρνει συνήθως τη μορφή μιας συνέντευξης μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου, η οποία, όπως τονίσαμε ήδη, αποβλέπει στην διόρθωση των αδυναμιών του υπαλλήλου και στη βελτίωση της συμπεριφοράς του. Οι επόμενες ποινές είναι πράγματι ποινές, διότι η επανάληψη των αδικημάτων αποδεικνύει τη δυσκολία συμμόρφωσης του υπαλλήλου, πράγμα που



αναπόφευκτα οδηγεί στη λήψη αυστηρότερων μέτρων. Η αυστηρότητα των μέτρων αυτών αυξάνεται σταδιακά, ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος και τη συχνότητα επανάληψής του, χωρίς βέβαια να αποκλείεται σε περιπτώσεις ιδιαίτερα σοβαρών αδικημάτων και η άμεση απόλυση του υπαλλήλου.

### **Δ) 2. Υποβιβασμός**

Ο υποβιβασμός χρησιμοποιείται κυρίως ως ποινή που αποβλέπει στην τιμωρία εκείνων, οι οποίοι είτε δεν μπόρεσαν να διορθώσουν τις αδυναμίες τους, είτε δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν στους ισχύοντες κανόνες και τα πρότυπα της επιχειρήσεως. Είναι δε μέτρο που πρέπει να παίρνεται σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις γιατί δημιουργεί μεγαλύτερα ίσως προβλήματα από εκείνα που προσπαθεί να λύσει. Τα προβλήματα αυτά είναι κυρίως προβλήματα ψυχολογικά, διότι προκαλούνται έντονες αντιδράσεις στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και διότι είναι πολύ δύσκολο για το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων να προσαρμοστούν στην ιδέα της μείωσης των αποδοχών τους και κυρίως της μείωσης της προσωπικότητάς τους που συνεπάγεται ο υποβιβασμός.

Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει πριν καταλήξει στην απόφαση του υποβιβασμού, να εξαντλεί όλα τα άλλα μέσα τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά και την απόδοση του υπαλλήλου. Ένα από τα εναλλακτικά αυτά μέτρα, είναι και η μετάθεση σε άλλη θέση ώστε να βοηθηθεί ο υπάλληλος να προσαρμοσθεί στη νέα εργασία και να του δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξει το δυναμικό του, μέσα σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.

### **Δ) 3. Απόλυση**

Το έσχατο μέτρο στον τομέα του πειθαρχικού δικαίου είναι η απόλυση. Η απόλυση ως ποινή επιβάλλεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το παράπτωμα του υπαλλήλου είναι τόσο σοβαρό, ώστε να μην είναι δυνατόν να αντισταθμιστεί με κάποια άλλη από τις ποινές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η απόλυση επιφέρει την οριστική ρήξη στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεως και υπαλλήλου και γι' αυτό το παράπτωμα πρέπει πράγματι να είναι ιδιαίτερα σοβαρό και να μην χρησιμοποιείται ως αφορμή για την απαλλαγή της επιχείρησης από κάποιον υπάλληλο, ο οποίος δεν είναι αρεστός, διότι τυχόν άδικες αποφάσεις περί απόλυσεως

μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις εκ μέρους των λοιπών εργαζομένων και ένα πλήθος προβλημάτων στην επιχείρηση.

#### **Δ) 4. Προϋποθέσεις Επιβολής των Ποινών**

Οι αποφάσεις περί επιβολής ποινών και κυρίως στην περίπτωση των απολύσεων πρέπει να είναι απόλυτα τεκμηριωμένες και να λαμβάνονται πάντοτε μετά από διενέργεια σχετικής εξετάσεως και κλήσεως του υπαλλήλου σε απολογία. Η αρμοδιότητα λήψεως σχετικής αποφάσεως κλιμακώνεται ανάλογα με τη σοβαρότητα του παραπτώματος π.χ. η απλή παρατήρηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενώ η ποινή της απόλυσης από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου ή από άλλο συλλογικό όργανο π.χ. μια επιτροπή η οποία λειτουργεί ως πειθαρχικό συμβούλιο.

#### **Ε) Εφαρμογή των Αρχών της Ομοιομορφίας και της Ελαστικότητας στην Πειθαρχική Διαδικασία**

Ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση στην άσκηση της πειθαρχικής διαδικασίας, είναι ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζει κάθε φορά τη βασική αντίθεση που υπάρχει μεταξύ των αρχών της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας κατά τη διαδικασία επιβολής των ποινών.

Η αρχή της ομοιομορφίας εξασφαλίζει την απλότητα στην άσκηση της διοικήσεως, ενώ η αρχή της ελαστικότητας εξασφαλίζει την προστασία της προσωπικότητας κάθε ατόμου.

Λέγεται ότι η διαφορετική μεταχείριση των ατόμων υποσκάπτει το έργο και τη σύνθεση της ομάδας, ενώ η πολιτική της ομοιομορφίας και των μη παραχωρήσεων, αποτελεί ασφαλές κριτήριο δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας.

Η άποψη όμως αυτή, δηλαδή της απρόσωπης προσκολλησεως στο γράμμα των κανόνων του οργανισμού και η ομοιομορφία στη μεταχείριση, αγνοεί την ύπαρξη αι το ρόλο κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό και καλλιεργεί ένα τύπο μαζικής προσαρμογής, η οποία καταλήγει σε μια παθητική αποδοχή ορισμένων κανόνων, οι οποίοι βρίσκονται πάνω και πέρα από τον έλεγχο των ατόμων. Η άποψη αυτή,

δηλαδή της υπαγωγής όλων των ατόμων σ' ένα ενιαίο μέτρο κρίσης και μεταχείρισης, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η μοναδικότητα του καθ' ενός, υποβιβάζει αυτά στο επίπεδο των αφύχων αντικειμένων και τα υπάγει στο ίδιο σύστημα μεταχείρισης που ισχύει για τα υλικά αντικείμενα που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή τα άτομα γίνονται θύματα ενός μονολιθικού και άψυχου συστήματος, αποτέλεσμα του οποίου είναι η επικράτηση της αδικίας, η απογοήτευση του προσωπικού, σε τελευταία δε ανάλυση η αποτυχία των σκοπών του οργανισμού.

Ως συμπέρασμα των πιο πάνω, συνάγεται ότι καμιά από τις παραπάνω αρχές δεν είναι δυνατό να εφαρμόζεται με απόλυτη ισχύ. Σκόπιμος είναι σε κάθε περίπτωση ο συνδυασμός αυτών, ο οποίος εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την απόδοση πραγματικής δικαιοσύνης προς τα άτομα.

### **ΣΤ) Οι Άγραφτοι Κανόνες Συμπεριφοράς στο Πλαίσιο των Διαπροσωπικών Σχέσεων**

Ο προϊστάμενος με τη σύγχρονη έννοια του όρου, πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο με καθένα από τα μέλη του προσωπικού χωριστά, όσο και με την ομάδα της οποίας προΐσταται. Παράλληλα πρέπει να βελτιώνεται σε κάθε στιγμή ότι το προσωπικό ανταποκρίνεται στα καθιερωμένα standards παραγωγής, καθώς και στις γενικότερες απαιτήσεις της εργασίας, βελτιώνοντας τις συνθήκες συμμετοχής του στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Το σύνολο των σχέσεων του προϊσταμένου με το προσωπικό του και η αποδοτική άσκηση των καθηκόντων του εξαρτώνται από την ειλικρίνεια των σχέσεων αυτών και την τήρηση των άγραφων κανόνων συμπεριφοράς που θεωρούνται ως βασικές κατευθύνσεις στο έργο του προϊσταμένου και οι οποίες έχουν ως εξής:

- να δίνουν παραδείγματα γι' αυτό το οποίο περιμένουν να πραγματοποιήσουν όλοι
- να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο μέλλον παρά στο παρελθόν και στο παρόν
- να ερευνούν και να αντιμετωπίζουν τα αίτια, και όχι τα συμπτώματα
- να δέχονται τη διάπραξη λαθών και να διδάσκονται απ' αυτά
- να μην προτρέχουν

- όταν προγραμματίζουν να λαμβάνουν υπόψη τόσο τα μακροπρόθεσμα όσο και τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα
- όλοι όσοι συμβάλλουν σε μια επιτυχία πρέπει να επωφελούνται απ' αυτή
- για την επίτευξη νομίμων και ηθικά αποδεκτών αποτελεσμάτων, να χρησιμοποιείτε νόμιμα και ηθικά αποδεκτά μέσα
- σε κάθε περίπτωση η αξιοπρέπεια κάθε ατόμου πρέπει να είναι σεβαστή
- να προσπαθούν να καταλαβαίνουν τους άλλους και να γίνονται κατανοητοί από αυτούς.

Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα:

- για τη διόρθωση των λαθών που κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες
- για την ενθάρρυνση εκείνων που δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση
- για την επαναφορά στη σωστή κατεύθυνση εκείνων των οποίων η συμπεριφορά ξεφεύγει από τους κανόνες της επιχειρήσεως και η οποία θέτει σε κίνδυνο το επίπεδο της αποδόσεώς τους
- για τον έλεγχο των απουσιών καθώς και
- τον έλεγχο της απαράδεκτης συμπεριφοράς, την οποία επιδεικνύουν ορισμένα άτομα είτε με την κλοπή, είτε με την κατανάλωση αλκοόλ ή ναρκωτικών ουσιών.

#### **Z) Μέθοδοι Εφαρμογής των Κανόνων της Επιχείρησης**

Όπως είπαμε ήδη, η πειθαρχική τιμωρία του προσωπικού αποτελεί, σε τελευταία ανάλυση αποτυχία του προϊσταμένου, διότι βασική αποστολή του είναι να πείθει και να υποκινεί το προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας και όχι να το εξαναγκάζει με την απειλή της τιμωρίας. Παρά ταύτα όμως υπάρχουν ορισμένες έστω ακραίες περιπτώσεις που ο προϊστάμενος αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει πειθαρχικά μέτρα στα πλαίσια των κανόνων της επιχειρήσεως για να επαναφέρει το προσωπικό στη σωστή πορεία που απαιτεί η εργασία μέσα στην επιχείρηση.

Για να περιορισθούν όσο γίνεται περισσότερο οι περιπτώσεις πειθαρχικής δίωξης του προσωπικού πρέπει και ο προϊστάμενος να έχει υπόψη τους κανόνες που ρυθμίζουν σε γενικές γραμμές τη στάση του απέναντι στο προσωπικό και οι οποίοι έχουν ως εξής:

1. Όλοι οι κανόνες της επιχειρήσεως που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού, πρέπει να διέπονται από το πνεύμα της λογικής

2. Να μην απασχολείτε με θέματα που αφορούν στην ιδιωτική ζωή του προσωπικού, εφ' όσον τα θέματα αυτά δεν επηρεάζουν κατά οποιονδήποτε τρόπο την επιχείρηση

3. Να κάνουν τους κανόνες γνωστούς στο προσωπικό ώστε να μπορούν στη συνέχεια να απαιτούν τη συμμόρφωσή του σ' αυτούς, διότι όταν το προσωπικό δεν γνωρίζει τους κανόνες της επιχειρήσεως, δικαιολογημένα δεν μπορεί να τους εφαρμόσει.

4. Να διορθώνουν το προσωπικό για λάθη που διαπράττει και όχι να το τιμωρούν. Η διάπραξη λαθών εφ' όσον δεν γίνεται σκόπιμα είναι δικαίωμα του υπαλλήλου, υποχρέωση δε του προϊσταμένου είναι να παρακολουθεί τα λάθη του υφισταμένου και να κάνει τις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες

5. Όταν βρίσκονται στην ανάγκη να επιβάλλουν μια ποινή στο προσωπικό, προσπαθήστε η ποινή αυτή να επιβάλλεται ομοιόμορφα σε όλους όσοι διαπράττουν το ίδιο αδίκημα κάτω από τις ίδιες συνθήκες και με τις ίδιες προϋποθέσεις

6. Ποτέ μην επιβάλλονται δύο ποινές για το ίδιο αδίκημα. Συμβαίνει δυστυχώς πολλές φορές να επιβάλλουν για το ίδιο αδίκημα (α) μια ποινή ο διευθυντής και μια ποινή ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου

7. Η ποινή πρέπει να επιβάλλεται ενιαία και από το κλιμάκιο μάλιστα εκείνο που είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε περίπτωση σε τελευταίο βαθμό

8. Για να επιβάλλουν μια ποινή πρέπει να είναι απόλυτα βέβαιοι ότι ο υπάλληλος που πρόκειται να τιμωρηθεί είναι ένοχος, διαφορετικά σε περίπτωση που υπάρχει και η παραμικρή αμφιβολία, η ποινή πρέπει να αποφεύγεται

## ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### **Παρακίνηση των εργαζομένων: Βασικά στοιχεία**

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσής της, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η **πρώτη** περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η **δεύτερη** κατηγορία που είναι ίσως και πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή, για το μπορώ και το θέλω. Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση, να θέλουν να αποδώσουν. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός ότι, στο υφιστάμενο μοντέλο πλουτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης), η εργασία είναι ετεροπροσδιορισμένη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες δηλαδή, περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της.

Έτσι ενώ η επιχείρηση μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοσή του αν το ίδιο δεν το επιθυμεί, και δεν είναι δεδομένο ότι το επιθυμεί. Δηλαδή, η νομική συμφωνία αμοιβής δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει. Αυτή εξασφαλίζει μόνο το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο, η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με το νομικό συμβόλαιο, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή (κοινωνικό-ψυχολογικό συμβόλαιο).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη

συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση-αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από αυτό το ζήτημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: *Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο; Τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση; Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί (θέλει) να αποδώσει περισσότερο;*

Πιστεύεται ότι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις τους αυξάνοντας, με διάφορους τρόπους, την παρακίνησή τους. Στο (σχήμα 47) παρουσιάζεται μια άποψη για τις δυνατότητες που έχει η παρακίνηση να βελτιώσει την απόδοση έργου.

#### **A) Η Έννοια της Παρακίνησης**

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση (δεν υπάρχει κοινή ορολογία στην ελληνική), χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο “**motivation**”, ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη “**movere**” που σημαίνει κινώ. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive ή drive). Οι B. Berelson και G. Steiner, ορίζουν την έννοια του κινήτρου σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (από την παρακίνηση) και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες (και κατά συνέπεια τα κίνητρα) μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο, κ.λ.π. ή δευτερογενείς(επίκτητες) όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή κ.λ.π. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την

ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί. Για παράδειγμα, η έλλειψη θερμίδων (ανάγκη) έχει ως συνέπεια την πείνα (κίνητρο) που μπορεί να ικανοποιηθεί με τροφή(στόχος).

**Η παρακίνηση λοιπόν, θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.**

#### **A) 1. Η διαδικασία της παρακίνησης**

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνειδητή ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Στην πραγματικότητα όμως, η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.

#### **A) 2. Τα κίνητρα**

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας της, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο. Η γνώση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει, όπως πολλοί υποστηρίζουν, ότι τα κίνητρα



εξηγούν το σύνολό της. Της σύγχρονης γνώσης περί κινήτρων προϋπήρξαν ορισμένες πρώτες αναζητήσεις που είναι χρήσιμο να αναφερθούν.

Πρώτοι οι James και McDougall προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο συνειδητό ορθολογισμό, αλλά από ένα αριθμό ενστίκτων που υπάρχουν έμφυτα όπως και στα ζώα. Η αγάπη, ο φόβος, η ζήλια, η περιέργεια, η μίμηση αποτελούν μερικά από τα ένστικτα που οι παραπάνω θεωρητικοί πίστευαν ότι προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία των ενστίκτων υπάρχει συνήθως μια εσωτερική προδιάθεση για κάθε μορφή συμπεριφοράς. Στη συνέχεια, ο S. Feud τόνισε τη σπουδαιότητα των υποσυνείδητων κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα. Σύμφωνα με το Freud, ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει παρά ένα μικρό μέρος από το σύνολο των επιθυμιών του. Οι μετέπειτα ψυχολόγοι απέρριψαν τόσο τις θεωρίες των ενστίκτων όσο και ένα μεγάλο μέρος της φροϋντιανής θεωρίας. Υποστήριξαν με επιτυχία ότι τα ένστικτα έχουν αξία μόνο για την εξήγηση της συμπεριφοράς των ζώων που είναι άλογα όντα. Φυσικά όλοι συμφωνούν ότι η κανονική συμπεριφορά του ανθρώπου δεν μπορεί να εξηγηθεί στο σύνολό της. Όμως το ανεξήγητο μικρό μέρος της δεν οφείλεται στα ένστικτα αλλά σε ανεξήγητα κίνητρα.

Ο C. Hull υπήρξε ο πρώτος που έθεσε τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών της παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι συνάντηση των κινήτρων και των συνθησιών. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την καρδιά της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, στην βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες:

**α) Τα πρωτογενή κίνητρα.** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Αυτά συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από τη φύση του. Δεν είναι δηλαδή επίκτητα, αλλά έμφυτα. Μεταξύ αυτών, τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η αποφυγή καταπόνησης, το οξυγόνο.

β) Τα γενικά κίνητρα (general movies). Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Συνήθως είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- **Το κίνητρο της ικανότητας.** Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
- **Το κίνητρο της περιέργειας.** Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να γνωρίζει ότι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μερών του κόσμου, τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξής του.
- **Το κίνητρο της δραστηριότητας.** Πρόκειται για την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.
- **Το κίνητρο της στοργής ή αγάπης.** Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή. Είναι συνδεδεμένο και με την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων. Είναι έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο κίνητρο.

γ) Τα δευτερογενή κίνητρα. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Η μορφή τους, η έντασή τους και η εξέλιξη τους προσδιορίζονται από το χαρακτήρα και εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει πολύ μειωθεί λόγω της ικανοποίησής τους σε σημαντικό βαθμό. Κυριότεροι δευτερογενή κίνητρα είναι:

- **Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης** Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα. Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
- **Κίνητρο της ασφάλειας.** Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εξέλιξη του κόσμου κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται έντονα την ανάγκη της σιγουριάς για την μελλοντική του ύπαρξη.
- **Κίνητρο της επιτυχίας.** Η κάθε κοινωνία προσδιορίζει το περιεχόμενο της επιτυχίας. Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση

με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνεται σαν νικητής στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων.

- **Κίνητρο του κύρους.** Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση και τη διάκριση. Με διάφορα κριτήρια που θέτει, κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας. Η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δημιουργήσει την επιθυμία στον άνθρωπο να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις στην εν λόγω ιεραρχία.
- **Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας.** Αυτό εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών-κινήτρων αλλά και της έντασης του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησής τους.

Η ένταση του κάθε κινήτρου διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον. Επίσης υπάρχει μια ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο σύμφωνα με την έντασή τους. Αυτά με την μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο τη συμπεριφορά του. Όπως είδαμε, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι **συμβιβαστικές ή αντιθετικές**. Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασής της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης. Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση μιας άλλης. Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά, η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο ή πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν τη συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν εσωτερική δυσαρμονία.

Όλες οι θεωρίες και τα υποδείγματα παρακίνησης που αναπτυχθούν στη συνέχεια στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, τη δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων καθώς και τους τρόπους και διαδικασία ικανοποίησής τους.

## **B) Τεχνικές παρακίνησης**

### **B) 1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές - Οικονομικά κίνητρα**

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές). Αυτή η σύνδεση προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι ασφαλώς η οικονομική. Αυτή στην πράξη υλοποιείται μέσω της σύνδεσης των οικονομικών αμοιβών του εργαζόμενου με τις επιδόσεις του. Στη συνέχεια αναφέρονται τα βασικά είδη των οικονομικών κινήτρων τα οποία εκφράζουν την εν λόγω σύνδεση.

Μια άλλη διάσταση όμως της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Οι έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται δεσμευμένο στους στόχους.

### **B) 2. Οικονομικά κίνητρα**

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης του δυτικού κόσμου οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας του πληθυσμού έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζομένους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την

ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από το χώρο της εργασίας του. Εκτός αυτού όμως, οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν και την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης, και ως τέτοιες, μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Έτσι, η αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων ή η ενίσχυση της παρακίνησής τους και απόδοση οδηγούν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων. Αυτά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τα **ατομικά κίνητρα** επιδόσεων και τις **συμμετοχές στο αποτέλεσμα** (κέρδη, παραγωγικότητα, κ.λ.π.)

- **Ατομικά κίνητρα επιδόσεων**

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για πολλούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της οικονομικής αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης, σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής κινήτρων επιδόσεων έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζεται στην πράξη είναι τα παρακάτω:

**α) Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων.**

Ο σκοπός αυτών των κινήτρων (πριμ-μπόνους) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Έτσι, ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον, για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει, πέραν μια συγκεκριμένης ποσότητας που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση. Έτσι αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και ασφαλώς για πολλούς λειτουργούν παρακινητικά κίνητρα παραγωγικότητας. Παρόμοια αυτών των κινήτρων είναι αυτά που συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

**β) Κίνητρα ποιότητας.**

Για τις επιχειρήσεις, που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα ή υπάρχει σημαντικό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων

ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

### **γ) Κίνητρα παρουσίας.**

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα απουσιών και ροής του προσωπικού τους κυρίως στην παραγωγή. Αυτό το πρόβλημα, της διάθεσης του ατόμου για συνεχή παρουσία και παραμονή, αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να τα περιορίσουν με τα κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο κατά περίπτωση αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Το κίνητρο παραμονής αποτελεί επίσης χρηματικό ποσό που δίδεται στον εργαζόμενο όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση.

### **δ) Κίνητρα βελτιώσεων.**

Αυτά αφορούν χρηματικά ποσά που δίδονται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό παρακινεί αρκετούς εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων κ.λ.π.

- **Ομαδικά κίνητρα-Συμμετογές στα αποτελέσματα**

Τα προηγούμενα κίνητρα επιδόσεων αν και εφαρμόζονται στην πράξη αρκετά, πάσχουν από σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία μειώνουν την παρακινητική τους δύναμη. Πρώτον, είναι ατομικά, πράγμα που μερικές φορές δημιουργεί ανταγωνισμούς, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Δεύτερον, δεν συνδέονται με το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης (κέρδη, πωλήσεις, κ.λ.π.). Τρίτον, σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατη ή ιδιαίτερα δαπανηρή η μέτρηση της επίδοσης για κάθε άτομο ξεχωριστά.

Αυτά τα μειονεκτήματα των ατομικών κινήτρων επιδόσεων οδήγησαν στη δημιουργία συλλογικών συστημάτων οικονομικών κινήτρων που συνδέονται με τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή οργανισμού ή μερών αυτών. Κοινά

και βασικά χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων είναι η αμοιβή των εργαζομένων πέραν της αμοιβής με βάση το χρόνο, με ποσό που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης κ.λ.π. Ιδιαίτερη έκταση στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες έχουν πάρει τα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων με ικανοποιητικές επιδράσεις στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γνωστά ομαδικά συστήματα παρακίνησης που στηρίζονται στη συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης είναι:

α) Το σύστημα του Σκάνλον, που βασίζεται στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ ολικού κόστους μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις και την μεταβολή των αποθεμάτων.

β) Το σύστημα της προστιθέμενης αξίας που βασίζεται στη βελτίωση αυτής.

γ) Το σύστημα Σημαντικό μερίδιο που βασίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

- **Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων**

Τέλος, αρκετές μεγάλες εταιρείες (αλλά και μικρότερες) έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης τη διανομή μετοχών στους εργαζόμενους (stock options). Αυτό, έχει το πλεονέκτημα ότι εκτός από την επίδραση στην παρακίνηση, επηρεάζει αρκετά την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Εκτός της συμμετοχής στο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρείες αναθέτουν ολόκληρες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε στελέχη τους τα οποία αναλαμβάνουν με την έννοια του επιχειρηματία (entrepreneurship), δηλαδή έχουν την απόλυτη ευθύνη και εξουσία πάνω σε αυτές και ασφαλώς συμμετέχουν στον επιχειρηματικό κίνδυνο.

### **Γ) Στοχοθεσία**

Αρκετές εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικά από όσα εργάζονται χωρίς στόχους. Η στοχοθεσία λοιπόν αποτελεί μια αρκετά σημαντική τεχνική παρακίνησης του

εργαζομένου που οι επιχειρήσεις και τα στελέχη μπορούν και πρέπει να εφαρμόζουν. Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις και τα επιχειρήματα των συγγραφέων που έχουν μελετήσει το εν λόγω ζήτημα, τα στοιχεία που προσδιορίζουν την παρακινήτική δύναμη των στόχων είναι:

- **Δυσκολία επίτευξης.** Η δυσκολία της επίτευξης του στόχου αποτελεί πηγή παρακίνησης διότι συνεπάγεται πρόκληση για τον εργαζόμενο και δημιουργεί αίσθημα επιτυχίας.
- **Δυνατότητα επίτευξης.** Το ότι οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι ανέφικτοι. Αν πράγματι δεν είναι πραγματοποιήσιμοι, τότε δημιουργούν αντίθετα αποτελέσματα στον εργαζόμενο. Είναι απαραίτητο λοιπόν, ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται τους στόχους του ως ρεαλιστικούς.
- **Συμφωνημένοι και αποδεκτοί στόχοι.** Οι παρακινήτική δύναμη των στόχων εξαρτάται από το πόσο αυτοί είναι αποδεκτοί από τον εργαζόμενο. Η δέσμευση ή αφοσίωση του εργαζομένου στους στόχους του συνδέεται θετικά με τη συμμετοχή του στον καθορισμό τους.
- **Συγκεκριμένα στόχοι και πληροφόρηση για το βαθμό επίτευξής τους.** Οι στόχοι δημιουργούν παρακίνηση μόνο όταν είναι συγκεκριμένοι ή μετρήσιμοι, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά και ο εργαζόμενος, είτε από μόνος του, είτε μέσω της πληροφόρησης από τον προϊστάμενό του ή την επιχείρηση γνωρίζει τα αποτελέσματά του, δηλαδή το βαθμό επίτευξης του στόχου του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αρκετές εμπορικές έρευνες, μεταξύ των οποίων και του συγγραφέα σε ελληνικές επιχειρήσεις, έχουν δείξει σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων από την πληροφόρηση που λαμβάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων του και γενικά με το πώς η επιχείρηση και ο προϊστάμενος αξιολογεί τις προσπάθειες και τα αποτελέσματά του.

Στα στοιχεία που έχει δοθεί, από τη δεκαετία του 1960, πολύ μεγάλη σημασία, τόσο από τους θεωρητικούς όσο και από τις επιχειρήσεις όχι μόνο για την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά συνολικά για το μάνατζμεντ. Έτσι



δημιουργήθηκε ο όρος και η τεχνική της διοίκησης μέσω στόχων για την οποία γίνεται εκτενέστερη παρουσίαση στη συνέχεια.

#### **Δ) Διοίκηση μέσω Στόχων**

Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα (**Management by objectives-MBO**) αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Πολυάριθμες επιχειρήσεις των βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών ανέπτυξαν και εφάρμοσαν το εν λόγω σύστημα με θετικά σε γενικές γραμμές αποτελέσματα. Τα σημαντικά στοιχεία του συστήματος είναι από τη μια η διοικητική φιλοσοφία που το διακρίνει και από την άλλη η διαδικασία καθορισμού των στόχων που προτείνει.

Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται συνοπτικά σε δύο βασικές αρχές. **Πρώτον**, η διοίκηση για να φθάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει με βάση αυτούς, έτσι ώστε το κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος να έχει σαφή γνώση και σωστή αντίληψη γι' αυτό ακριβώς που η επιχείρηση προσδοκά από αυτόν και με βάση το οποίο θα τον αξιολογήσει. **Δεύτερον**, βασική αρχή της διοίκησης με στόχους είναι η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Τα βασικά βήματα, που αποτελούν τον κορμό της διαδικασίας της διοίκησης με στόχους είναι το παρακάτω.

**Πρώτον**, η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους γενικούς ή συνολικούς στόχους της επιχείρησης ή οργανισμού.

**Δεύτερον**, με βάση την κατάλληλη οργανωτική δομή, οι γενικοί στόχοι επιμερίζονται για να καθορισθούν οι στόχοι των διάφορων τμημάτων, την ευθύνη των οποίων ασφαλώς έχουν τα διοικητικά στελέχη που προϊστάται στο κάθε τμήμα.

**Τρίτον**, ο προϊστάμενος του τμήματος ή της ομάδας επιμερίζει τους στόχους του τμήματός του σε επιμέρους, έτσι ώστε να καθορίζει και κάθε υφιστάμενο του-μέλος της ομάδας συγκεκριμένο στόχο τον οποίο και προτείνει, λαμβάνοντας υπόψη τις

δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου. Συγχρόνως, ο κάθε υφιστάμενος έχοντας λάβει τη σχετική ενημέρωση και κατανοήσει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και τους τμήματος στο οποίο ανήκει, διαμορφώνει συγκεκριμένους στόχους για τον εαυτό του και τους προτείνει στο προϊστάμενό του.

**Τέταρτον**, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ειλικρινά και καλόπιστα τους προτεινόμενους στόχους και καταλήγουν σε συμφωνία οριστικών και συγκεκριμένων στόχων που αναλαμβάνει να υλοποιήσει ο υφιστάμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτοί οι οριστικοί πλέον στόχοι των υφισταμένων μπορεί πολλές φορές να οδηγήσουν στην αναθεώρηση των αρχικών γενικών στόχων της επιχείρησης και των τμημάτων που η ανώτατη διοίκηση όρισε χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων.

**Πέμπτον**, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο από κοινού παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της υλοποίησης των στόχων, αναλύουν την εξέλιξη των δεδομένων και αν χρειασθεί λαμβάνουν διαρθρωτικά μέτρα, αναθεωρούν τους στόχους ή ο προϊστάμενος συμβουλεύει και βοηθά τον υφιστάμενο.

Εκτός αυτών, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο κάνουν την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δευτέρου, τα συγκρίνουν με το στόχο, εντοπίζουν τις αποκλίσεις και τα αίτια αυτών και η διαδικασία αρχίζει εκ νέου από την αρχή.

Αυτό που είναι σημαντικό και πρέπει να υπογραμμισθεί στην παραπάνω διαδικασία, είναι ότι ο καθορισμός των στόχων γίνεται μέσα από μια κυκλική ή αμφίδρομη διαδικασία. Δηλαδή, η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους αρχικά γενικούς στόχους της επιχείρησης, όμως η σύνθεση των επιμέρους στόχων του κάθε στελέχους και εργαζομένου που τίθεται μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας μπορεί να επαναπροσδιορίσει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης ή των τμημάτων. Έτσι, να μεν η διαδικασία καθορισμού των στόχων αρχίζει λογικά από πάνω, τελικά όμως οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων. Έτσι, δίδεται και η απάντηση στο ερώτημα που συχνά τίθεται, αν πρώτα πρέπει να τίθενται οι στόχοι του κάθε ατόμου (ή θέσης εργασίας) και η σύνθεση αυτών να δίνει τους στόχους των τμημάτων και της επιχείρησης ή αν πρώτα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να θέτει τους στόχους της επιχείρησης από τους οποίους προκύπτουν οι στόχοι των τμημάτων, των ομάδων και των ατόμων.

Ασφαλώς, η ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης με στόχους στην πράξη δεν είναι απλή υπόθεση, όπως ίσως δίνει την εντύπωση η προηγούμενη παρουσίαση των βασικών στοιχείων της. Είναι πολλά τα τεχνικά ζητήματα που τίθενται τόσο στον καθορισμό των στόχων σε κάθε επίπεδο, όσο και στη συμμετοχή, την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων. Βέβαια, όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω ως αρχές καθορισμού των στόχων ισχύουν για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης με στόχους.

#### **Δ) 1. Πλεονεκτήματα της διοίκησης με στόχους**

Ήδη στην αρχή τούτου του κεφαλαίου έχουν δοθεί τα βασικά πλεονεκτήματα του καθορισμού στόχων στην επιχείρηση και για κάθε εργαζόμενο. Ασφαλώς, όταν ο καθορισμός των στόχων λαμβάνει μια συστηματική μορφή με συνέχεια και συνέπεια και συνδυάζεται με την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, τα πλεονεκτήματα είναι ακόμη περισσότερα και λύνονται βασικά προβλήματα της διοικητικής πρακτικής. **Πρώτον**, αποσαφηνίζονται καλύτερα οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες. **Δεύτερον**, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός. **Τρίτον**, οι εργαζόμενοι, από τη μία, κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φθάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων. **Τέταρτον**, γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές οι υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες όπως ο έλεγχος, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή του προσωπικού κ.λ.π., αναμφισβήτητα όμως σε καμιά περίπτωση η διοίκηση με στόχους δεν θα πρέπει να θεωρηθεί πανάκεια που αντιμετωπίζει επιτυχώς όλα τα προβλήματα διοίκησης. Διότι, αν δεν συνδυαστεί με αποτελεσματική ηγεσία, έλεγχο, προγραμματισμό, συστήματα αμοιβών, εκπαίδευση, ανάπτυξη ομάδων, σωστή λήψη αποφάσεων κ.λ.π., δεν θα μπορέσει να λύσει σχεδόν κανένα πρόβλημα.

#### **Δ) 2. Εμπόδια στη Διοίκηση με Στόχους**

Σε πολλές περιπτώσεις, που έγινε προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, δεν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή ακόμη υπήρξαν και αρνητικά αποτελέσματα. Τα βασικά εμπόδια που προκαλούν συνήθως την αποτυχία της διοίκησης με στόχους όπως προκύπτουν από τις μέχρι τώρα εμπειρικές έρευνες είναι τα παρακάτω:

- **Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση.** Όταν το σύστημα διοίκησης με στόχους δεν έχει τη θερμή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι πολύ δύσκολο να επιτύχει. Αυτό σημαίνει ότι στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος απαιτείται η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
- **Έλλειψη κατανόησης του συστήματος.** Όταν τα στελέχη και οι υφιστάμενοι τους δεν κατανοήσουν τη φιλοσοφία, τη διαδικασία, τις τεχνικές και τα πλεονεκτήματα του συστήματος της διοίκησης με στόχους μέσω μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης, τότε είναι δύσκολο να αποκτήσουν τη διάθεση και τη δυνατότητα να το εφαρμόσουν αποτελεσματικά.
- **Κακώς καθορισμένοι στόχοι.** Όταν οι στόχοι δεν καθορίζονται σωστά, τότε το σύστημα δεν αποδίδει. Ένας στόχος για να παίζει το ρόλο για τον οποίο καθορίζεται, πρέπει να διακρίνεται από τις αρχές που προαναφέρθηκαν δηλαδή να είναι συγκεκριμένος, αποδεκτός, εφικτός, αισιόδοξος κ.λ.π.
- **Κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.** Όταν οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι κακές, τότε η διοίκηση με στόχους δεν αποδίδει, διότι προϋποθέτει την ειλικρινή συνεργασία και καλό κλίμα μεταξύ αυτών.
- **Αντίδραση των στελεχών.** Πολλές φορές οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι με τη διοίκηση με στόχους χάνουν ένα μέρος της εξουσίας τους ή σπαταλούν χρόνο ή γενικά δεν πείθονται για τη χρησιμότητα του συστήματος. Τότε η αποδοχή και η προσπάθεια εφαρμογής του συστήματος είναι υποκριτική και ασφαλώς οδηγείται σε αποτυχία.
- **Μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές.** Ο βαθμός επίτευξης των στόχων πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και κινήτρων της επιχείρησης. Αν αυτή η σύνδεση δεν υπάρχει τότε, η προσπάθεια των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλών στόχων θα είναι τυχαία.

- **Όγκος εγγράφων.** Πολλές φορές τα στελέχη εφαρμόζοντας το σύστημα διοίκησης με στόχους δίδουν μεγάλη έμφαση στις γραπτές διατυπώσεις ακόμη και της κάθε λεπτομέρειας που συνδέεται με αυτό. Έτσι δημιουργείται και διακινείται ένας τεράστιος όγκος εγγράφων στην επιχείρηση που κάνει το σύστημα ιδιαίτερα δαπανηρό και επίμονο.

### **Ε) Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων**

Αρκετές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας του τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και να έχει διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Πρακτικά, η υλοποίηση αυτής της θέσης στον επιχειρησιακό χώρο, έχει μέχρι τώρα επιχειρηθεί με δύο τρόπους, **πρώτον** τις αυτόνομες και ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και **δεύτερον**, πιο πρόσφατα, με τους κύκλους ποιότητας.

Οι **αυτόνομες ομάδες εργασίας** εφαρμόστηκαν από αρκετές εταιρείες, χωρίς όμως η χρήση τους να γενικευθεί. Η αυτόνομη ομάδα συνίσταται σε δύο βασικά στοιχεία. **Πρώτον**, ο σχεδιασμός της εργασίας δεν γίνεται με βάση το άτομο αλλά την ομάδα. Δηλαδή, δεν υπάρχουν θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει το κάθε άτομο, αλλά προσδιορίζεται από ένα έργο ή μια δραστηριότητα την εκτέλεση της οποίας αναλαμβάνει μια ομάδα. **Δεύτερον**, η ομάδα έχει την ευθύνη και εξουσία για το πώς, πότε και ποιοι θα εκτελέσουν το έργο. Λειτουργεί δηλαδή, με μια ουσιαστική αυτονομία από τη διοίκηση μέσα στο πλαίσιο όμως των στόχων της επιχείρησης και σε συντονισμό και συνεργασία με άλλες ομάδες. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ουσιαστικά αφού οι ίδιοι λαμβάνουν αρκετές αποφάσεις που αφορούν το χώρο της εργασίας τους και τους ίδιους στα πλαίσια αυτού.

**Οι κύκλοι ποιότητας**, ως εφαρμογή του συμμετοχικού μάνατζμεντ και τεχνική παρακίνησης, ξεκίνησαν από την Ιαπωνία και σχετικά πρόσφατα επεκτάθηκαν με γρήγορους ρυθμούς σε όλες τις Δυτικές χώρες. Γι' αυτό το λόγο γίνεται μια εκτενέστερη παρουσίαση της έννοιας και των χαρακτηριστικών του κύκλου ποιότητας στη συνέχεια.

### **E) 1. Κύκλοι ποιότητας**

Ο κύκλος ποιότητας, θα μπορούσε να ορισθεί σαν μια ομάδα από τέσσερις ως δέκα εργαζόμενους της ίδιας περιοχής της επιχείρησης ή του τμήματος, οι οποίοι συναντώνται εθελοντικά με σκοπό τον εντοπισμό των προβλημάτων που αφορούν στην εργασία τους, την ανακάλυψη των αιτιών αυτών και την ανάπτυξη λύσεων και καινοτομιών που προτείνονται στη διοίκηση. Οι συναντήσεις της ομάδας γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και κατά την ώρα της εργασίας.

Η διεθνής Ένωση Κύκλων Ποιότητας (IAQC) ορίζει τον κύκλο ποιότητας σαν μια ομάδα εργαζομένων στην ίδια περιοχή της επιχείρησης, που συναντώνται τακτικά, για μια ώρα περίπου την εβδομάδα, για συζητήσουν προβλήματα ποιότητας της εργασίας τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες, να προτείνουν λύσεις και να αναλαμβάνουν τις διορθωτικές ενέργειες όταν η διοίκηση εγκρίνει τις λύσεις.

Από τους παραπάνω ορισμούς, που δεν διαφέρουν παρά σε λεπτομέρειες, προκύπτει ότι κύκλος ποιότητας είναι μια μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ στην πράξη. Πρόκειται για αναγνωρισμένες από τη διοίκηση ομάδες, εκτός ιεραρχίας, που προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους σε όλους τους τομείς (παραγωγικότητα, ποιότητα, συνθήκες εργασίας, καινοτομίες κ.τ.λ.). Ασφαλώς, η σύνδεση του σκοπού και του τρόπου εργασίας, και το κλίμα του κύκλου ποιότητας δίνουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην ομάδα, όπως αίσθημα ομαδικής ένταξης, αποτελεσματικές σχέσεις, επικοινωνία κ.λ.π., που σαφώς την διαφοροποιούν από άλλες ομάδες ή επιτροπές (π.χ. Δ.Σ. επιτροπή προγραμματισμού, κ.λ.π.). Το πιο χαρακτηριστικό όμως του κύκλου ποιότητας είναι η φιλοσοφία της άμεσης συμμετοχής που θέλει να αναπτύξει στα πλαίσια, βέβαια, που καθορίζουν οι γενικότερες στρατηγικές και πολιτικές επιλογές της επιχείρησης.

### **E) 1.2. Στόχοι του Κύκλου Ποιότητας**

Ο κύκλος ποιότητας έχει δύο βασικές κατηγορίες στόχων που δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους τους στόχους που αφορούν στη βελτίωση του αποτελέσματος και συνθηκών της εργασίας των μελών του βασικοί στόχοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας.

- Μείωση του κόστους.
- Μείωση των ελαττωματικών ή της κατανάλωσης πρώτων και βοηθητικών υλών.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Βελτίωση των συστημάτων πρόληψης ατυχημάτων.
- Βελτίωση των διαδικασιών και των συνθηκών εργασίας.
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι στόχοι που αφορούν την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των μελών του κύκλου ποιότητας. Τέτοιοι στόχοι είναι:

- Ικανοποίηση, μέσω της συμμετοχής, ανώτερων αναγκών όπως προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, ολοκλήρωση
- Μείωση της αλλοτρίωσης της εργασίας
- Βελτίωση της αφοσίωσης του εργαζομένου
- Ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας.

Ένας κύκλος ποιότητας για να επιβιώσει, αναπτυχθεί και να αποδώσει πρέπει να είναι προσανατολισμένος προς την ταυτόχρονη επίτευξη και των δύο παραπάνω κατηγοριών στόχων. Αν αγνοήσει τη μία από αυτές τότε η διάρκειά του θα είναι σύντομη.

### **ΣΤ) Ο Ρόλος των Προϊσταμένων στην Παρακίνηση**

Η παρακίνηση των εργαζομένων προσδιορίζεται από παράγοντες που ελέγχονται-καθορίζονται πρώτον σε επίπεδο επιχείρησης και δεύτερον στο επίπεδο του κάθε προϊσταμένου ο οποίος έχει την ευθύνη της διοίκησης και συνεπώς και της παρακίνησης των συνεργατών του.

Σε επίπεδο επιχείρησης-οργανισμού σχεδιάζονται συστήματα και πολιτικές που συνδέονται άμεσα με την παρακίνηση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέτοια συστήματα και πολιτικές αφορούν στις αμοιβές και τα κίνητρα, στην αξιολόγηση των εργαζομένων, στο σχεδιασμό της καριέρας, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, στην εσωτερική επικοινωνία και

ενημέρωση. Εκτός αυτού, σε επίπεδο επιχείρησης οι αποφάσεις και οι πολιτικές διαμορφώνουν τις συνθήκες εργασίας (ωράριο, υγιεινή και ασφάλεια, χώροι κ.λ.π.) και το γενικό εργασιακό κλίμα (π.χ. κοινωνικές εκδηλώσεις, ατμόσφαιρα) που επιδρούν στην ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Πέρα αυτών όμως, ο άμεσος προϊστάμενος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συνεργατών του. Είναι αυτός που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στο χώρο του τα προηγούμενα συστήματα και τις πολιτικές. Για παράδειγμα, το σύστημα αξιολόγησης το σχεδιάζει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων για το σύνολο της επιχείρησης, όμως εφαρμόζεται από τον κάθε προϊστάμενο. Ένα σύστημα bonus επίσης αποφασίζεται σε επίπεδο επιχείρησης, όμως με τους στόχους του κάθε εργαζόμενου τους προσδιορίζει ουσιαστικά ο προϊστάμενός του.

Εκτός όμως αυτού, παρακίνηση του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται καθημερινά από τη συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου του. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της συμπεριφοράς του ο προϊστάμενος μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους παρακάτω παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του:

- Την ανάθεση προκλητικών στόχων.
- Την αναγνώριση των όσων προσφέρουν οι συνεργάτες, κυρίως μέσω της επιβράβευσης των εξαιρετικών επιδόσεων και προσπαθειών.
- Την ενίσχυση της αυτό-εκτίμησης των συνεργατών.
- Την έκφραση εκτίμησης και σεβασμού προς τους συνεργάτες.
- Τη δίκαιη μεταχείριση και το σεβασμό των συνεργατών.
- Τη συμμετοχή.
- Την ελευθερία πρωτοβουλιών.
- Την επισήμανση της σημαντικότητας της δουλειάς (αυξάνει το αίσθημα αυτό-εκτίμησης).
- Το καλό κλίμα εργασίας, τις καλές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Την αναπληροφόρηση (feedback).
- Τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των συνεργατών.
- Τη σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στη δουλειά.



- Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την εναλλαγή θέσεων.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τα πιο σημαντικά σημεία της επιστήμης που αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και να εξετάσει την σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξέλιξη, στα προσόντα και ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και τις μεθόδους επάνδρωσης.

Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία είναι συνάρτηση της προσπάθειας του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης. Τα άτομα επιλέγονται από την επιχείρηση με διάφορες μεθόδους, που χρησιμοποιούνται και συνεργάζονται ομαλά με την επιχείρηση, όταν τηρούνται διάφοροι κανόνες. Η επιχείρηση ελέγχει την απόδοσή τους και οι εργαζόμενοι αγωνίζονται να είναι αποδοτικοί για να επιτύχουν στόχους σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και σε επιχειρησιακό.

Όταν τα άτομα έχουν κίνητρα, τα οποία καλό θα ήταν να τα δημιουργεί η επιχείρηση, φαίνεται πως είναι περισσότερο παραγωγικά. Ωστόσο, η συμπεριφορά τους δεν είναι ανεξέλεγκτη, αφού υπάρχει μια σειρά μέτρων, που εξασφαλίζουν την πειθαρχία.

Όταν τελικά, επιτευχθεί μια ισορροπημένη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο, τότε απολαμβάνουν τα οφέλη και οι δύο πλευρές. Το άτομο αναπτύσσεται, βελτιώνει τις δυνατότητές του και απολαμβάνει τα οικονομικά και ηθικά αποτελέσματα της προσπάθειάς του. Απ' την άλλη πλευρά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να συμβούν τα παραπάνω.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένα δίκτυο από Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια ,με την ονομασία CRANET (Cranfield Network) , στο οποίο συμμετέχει και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και συγκεκριμένα το Εργαστήριο Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με Επιστημονική Υπεύθυνη την Καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή, με τον επιστημονικό συντονισμό του Πανεπιστημίου του Cranfield της Βρετανίας , ανέλαβε να διερευνήσει το θέμα επιχειρώντας να «ακτινογραφήσει» τις στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων σε όλη την Ευρώπη .Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο , το οποίο διαμορφώθηκε έτσι ώστε να τονίζονται οι πιο πάνω αναφερόμενες διαστάσεις της έννοιας Δ.Α.Δ. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε με τη μέθοδο της αρχικής μετάφρασης (backtranslation) , προκειμένου να εξασφαλιστεί η πιστή απόδοση του περιεχομένου των ερωτήσεων. Στη συνέχεια δόθηκε σε δείγμα επιχειρήσεων σε κάθε χώρα .Σε κάθε νέα φάση της έρευνας έγιναν μόνο πολύ μικρές προσαρμογές στο ερωτηματολόγιο , ώστε να υπάρξει η δυνατότητα διαχρονικής σύγκρισης των αποτελεσμάτων.

Η έρευνα του Cranfield ξεκίνησε το 1992 με 5 χώρες/πανεπιστήμια και επαναλήφθηκε 4 φορές με αυξανόμενη συμμετοχή χωρών .Στην παρούσα φάση η έρευνα επεκτείνεται , περιλαμβάνοντας Πανεπιστήμια χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και των υπολοίπων ηπείρων. Μέχρι σήμερα η προσπάθεια αυτή αποτελεί την πιο μεγάλη και αντιπροσωπευτική έρευνα στο χώρο των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού , έχοντας φθάσει να περιλαμβάνει στο δίκτυο της τη συμμετοχή 44 χωρών (εκ των οποίων 18 από την Ε.Ε). Η χώρα μας συμμετείχε τέσσερις φορές ,το 1993, το 1996, το 1999 και το 2004 , ενώ την άνοιξη του 2008 ξεκινάει η νέα φάση της έρευνας. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από τα στελέχη προσωπικού ή από κάποιο υψηλόβαθμο που γνώριζε σε βάθος τα σχετικά θέματα. Η επαφή με τις επιχειρήσεις έγινε καταρχάς τηλεφωνικά και στη συνέχεια τελειόφοιτοι ή μεταπτυχιακοί φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, επισκέφθηκαν τις επιχειρήσεις για τη συλλογή των στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 6 ενότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν ερωτήσεις γενικότερου και ειδικότερου ενδιαφέροντος. Πιο αναλυτικά, εξετάζονται οι βασικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία, ενώ ζητούνται από τους ερωτηθέντες και στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τη σύνδεση της Δ.Α.Δ με τη στρατηγική της επιχείρησης, το ρόλο των στελεχών γραμμής, τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης κ.λ.π. Επίσης, περιλαμβάνονται στοιχεία που αναφέρονται στο μέγεθος, τη μορφή δραστηριότητας του οργανισμού και τη στρατηγική που ακολουθεί γενικότερα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι σχετικά μεγάλο, καθώς στοχεύει στην κάλυψη του συνόλου των δραστηριοτήτων του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού και τα στοιχεία που προέκυψαν πάρα πολλά. Γι' αυτό και οι απαντήσεις που αναλύονται και σχολιάζονται στη συνέχεια, έχουν επιλεγεί από αυτές που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε δύο κεφάλαια. Συγκεκριμένα το κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει τα αποτελέσματα από την έρευνα στην Ελλάδα, διαχρονικά, ενώ στο κεφάλαιο 3 περιγράφονται οι κυριότερες τάσεις στις χώρες της Ευρώπης και γίνεται μία σύντομη αναφορά στη συγκριτική θέση της Ελλάδας.

Μετά τη συλλογή και τη πρώτη επεξεργασία των στοιχείων, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε ομάδες στελεχών και ζητήθηκε η γνώμη τους και ο σχολιασμός των ευρημάτων. Το ίδιο έγινε και στην Ελλάδα σε ομάδα στελεχών που συγκεντρώθηκαν και λειτούργησαν ως «focus group» (ομάδες εμβάθυνσης) στο χώρο του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Ορισμένα χαρακτηριστικά σχόλια από τις συνεντεύξεις και τα focus groups αναφέρονται στο κείμενο.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα Cranet και τις δημοσιεύσεις που έχουν προκύψει από αυτή, βρίσκονται στο τέλος της μελέτης καθώς και στην ηλεκτρονική σελίδα του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών ([www.mbc.aueb.gr/hrm/HRM-lab/](http://www.mbc.aueb.gr/hrm/HRM-lab/)).

## Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δείγματος

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα έντονο ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ). Ενδεικτικές είναι ορισμένες επαγγελματικές πρακτικές που έχουν ήδη υιοθετηθεί επιτυχώς σε διάφορες χώρες του εξωτερικού όπως τα κέντρα αξιολόγησης, τα τεστ επιλογής υποψηφίων, η αξιολόγηση 360<sup>0</sup>, κ.α. Παράλληλα όμως ,αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί περιορίζονται ακόμα στην απλή διαχείριση των εργασιακών ζητημάτων. Στόχος της έρευνας ήταν να προσεγγίσει κατά το δυνατόν τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει σημαντικά τη λειτουργία της Δ.Α.Δ.. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο, καθώς αλλιώς η συμπλήρωση ενός παρόμοιου ερωτηματολογίου θα ήταν αδύνατη. Έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας προφανώς δεν αντανακλούν τη συνολική κατάσταση ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά ορισμένων που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση συμμετοχής στην έρευνα. Οι επιχειρήσεις αυτές, που θα τις χαρακτηρίζαμε σαν επιχειρήσεις με ανεπτυγμένες πρακτικές στη συγκεκριμένη λειτουργία, απασχολούν από 180 άτομα και πάνω.

Γι' αυτό η παρούσα εργασία αφ' ενός μεν δείχνει την παρούσα κατάσταση στο χώρο της Δ.Α.Δ στις μεγαλύτερες για τα Ελληνικά δεδομένα επιχειρήσεις, αφ' ετέρου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς (BENCHMARK) για τη διάγνωση και τη συνειδητοποίηση της απόστασης που χωρίζει τις λιγότερο δραστηριοποιημένες επιχειρήσεις από τις αποτελεσματικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, επειδή η έρευνα έχει ήδη επαναληφθεί 4 φορές (1993, 1996, 2000 και 2004), χρησιμοποιώντας ταυτόσημο δείγμα επιχειρήσεων, οι όποιες διαχρονικές διαφορές μεταξύ των στοιχείων, σηματοδοτούν τις αλλαγές ή τις τάσεις στην εξέλιξη της Δ.Α.Δ..

Η επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, καθώς και συμπληρωματικά του Microsoft Excel, ενώ το δείγμα περιέλαβε περίπου 185 επιχειρήσεις. Οι ερωτηθέντες ήταν κατά κύριο λόγο υπεύθυνοι προσωπικού ή γενικοί διευθυντές στις μικρότερες επιχειρήσεις του δείγματος. Στην παρούσα έκθεση, έμφαση έχει δοθεί στα στοιχεία του 2004, ενώ γίνεται προσπάθεια να συγκριθούν τα αποτελέσματα και με τις προηγούμενες έρευνες, για εκείνες τις πρακτικές όπου η πάροδος του χρόνου φαίνεται να επηρεάσει τις εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις, προέρχονται από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας

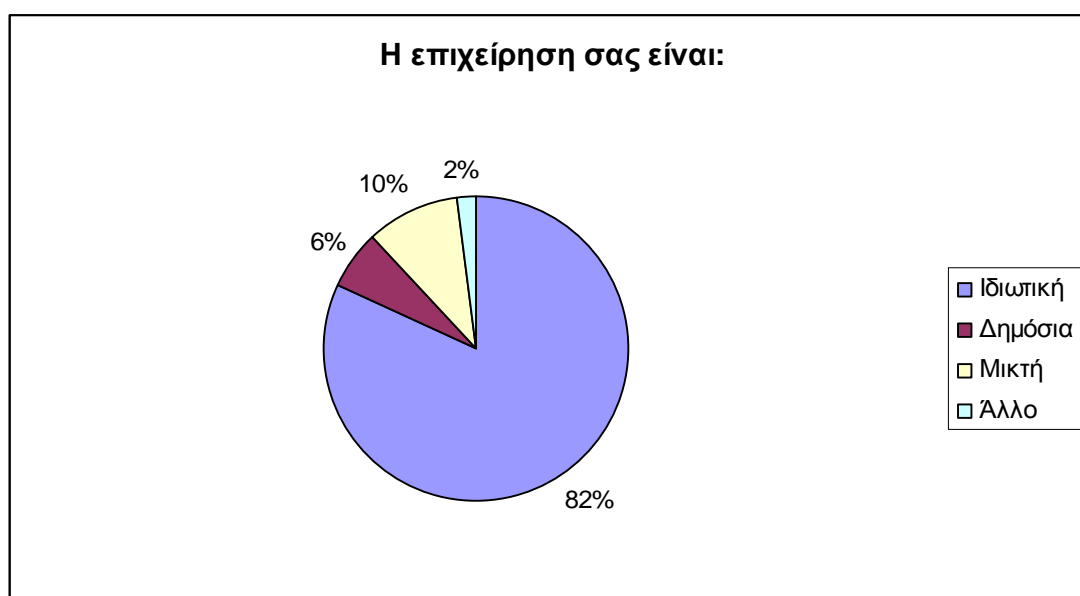
και αντιπροσωπεύουν τόσο κλάδους της βιομηχανίας όσο και των υπηρεσιών, ενώ στο δείγμα περιλαμβάνεται και μικρός αριθμός οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα, κάτι που ήταν επιβεβλημένο από τον αρχικό σχεδιασμό της σχεδιασμού της μελέτης και έχει ισχύσει σε όλες τις χώρες που συμμετέχουν στο δίκτυο CRANET . Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας του 2004.

### 1)Ιδιοκτησιακό καθεστώς-Μέγεθος

Από τις 185 επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν και το συνολικό μας δείγμα για το 2004, το 82% ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 16% ανήκει στον ευρύτερο Δημόσιο (Διάγραμμα 1.1). Η ανισότητα που παρατηρείται στο ποσοστό συμμετοχής του ιδιωτικού σε σχέση με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα δεν είναι τυχαία. Απλά, οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι μεν περιορισμένες σε αριθμό, απασχολούν όμως συνήθως μεγάλο αριθμό εργαζομένων, και ενώ παραδοσιακά ακολουθούσαν σε θέματα προσωπικού τους κανόνες της δημόσιας διοίκησης, τα τελευταία χρόνια έχουν ξεκινήσει σχετικές προσπάθειες αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού της Δ.Α.Δ..

#### Ιδιοκτησιακό καθεστώς

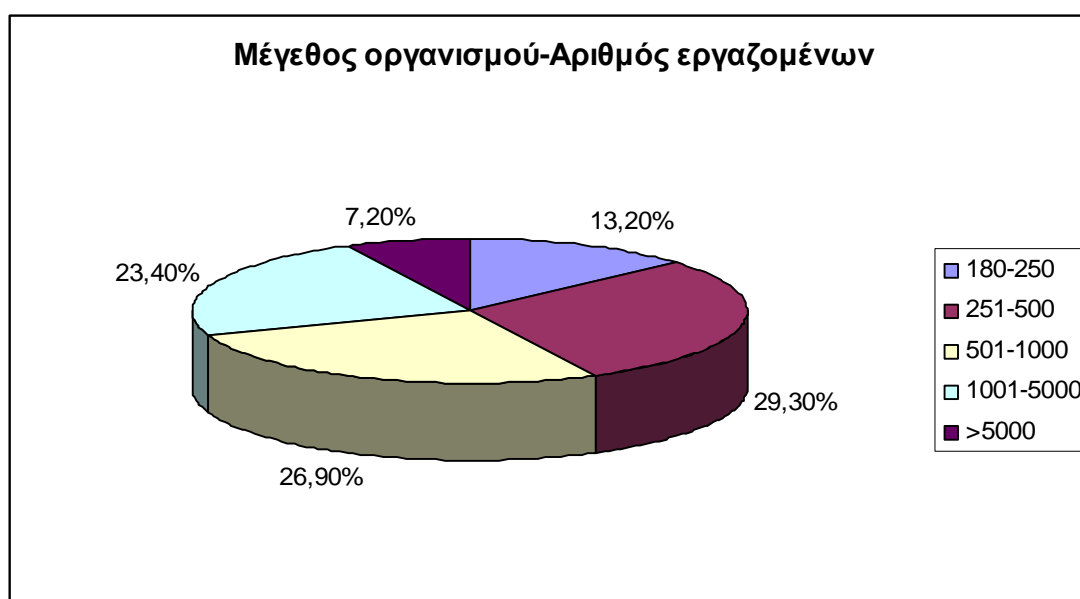
Διάγραμμα 1.1



Πηγή: έρευνα CRANET, 2004

Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, το δείγμα περιέλαβε επιχειρήσεις μεγέθους άνω των 180 ατόμων, ενώ ανάμεσα στις μεγαλύτερες συμπεριλαμβάνονται και αυτές που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Διάγραμμα 1.2). Σε κάθε περίπτωση, έγινε προσπάθεια να αντιπροσωπεύονται στο δείγμα επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών.

Διάγραμμα 1.2: Μέγεθος Επιχειρήσεων του Δείγματος



Πηγή: έρευνα CRANET, 2004

## 2) Κλάδοι δραστηριότητας-Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος δραστηριοποιείται στο δευτερογενή τομέα και το κλάδο των υπηρεσιών, καθώς μόλις το 9% περίπου των επιχειρήσεων απασχολείται σε πρωτογενής δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, η κατανομή των επιχειρήσεων στους αντίστοιχους κλάδους έχει ως εξής:

### Τομείς δραστηριότητας επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα:

ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	% ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
-----------------------	----------------

<b>Πρωτογενής τομέας</b>	<b>9.0%</b>
Γεωργία, κунήγι, δασοκομία, αλιεία	2.6%
Ενέργεια, νερό	6.4%
Χημικά προϊόντα, εξόρυξη και επεξεργασία ανόργανων ορυκτών	2.6%
<b>Δευτερογενής τομέας</b>	<b>40.4%</b>
Βιομηχανία μετάλλων, μηχανολογία, ηλεκτρολογία, εξοπλισμός γραφείου, μηχανολογικός εξοπλισμός	10.9%
Άλλη βιομηχανία (τρόφιμα, ποτά, καπνά κ.λ.π)	26.9%
Οικοδομικές επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες	2.6%

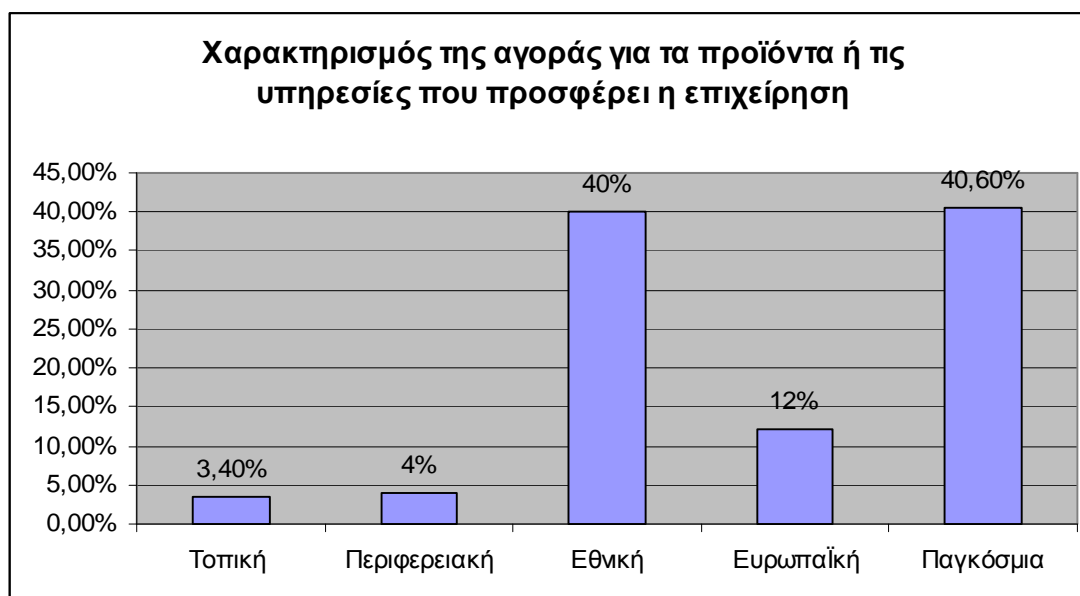
<b>Τριτογενής τομέας</b>	<b>48.1%</b>
Λιανικές , χονδρικές πωλήσεις	12.2%
Μεταφορές, επικοινωνίες	9.0%
Τραπεζικές, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	17.9%
Προσωπικές, οικιακές, ψυχαγωγικές υπηρεσίες	0.6%
Υπηρεσίες υγείας	2.6%
Άλλες υπηρεσίες	2.6%
Παιδεία, τοπική αυτοδιοίκηση, κεντρική διοίκηση	0.6%
Κοινωνικές υπηρεσίες	2.6%

### 3)Χαρακτηριστικά αγορών-Ανάπτυξη-Ανταγωνιστικότητα



Η πλειοψηφία των εταιρειών- σε ποσοστό 92.6% -κατευθύνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε εθνικό επίπεδο(40%), παγκόσμιο (40.6%) και ευρωπαϊκό επίπεδο (12%).Αντιθέτως, μόνο 7,4% των επιχειρήσεων απευθύνεται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (Διάγραμμα 1.3).

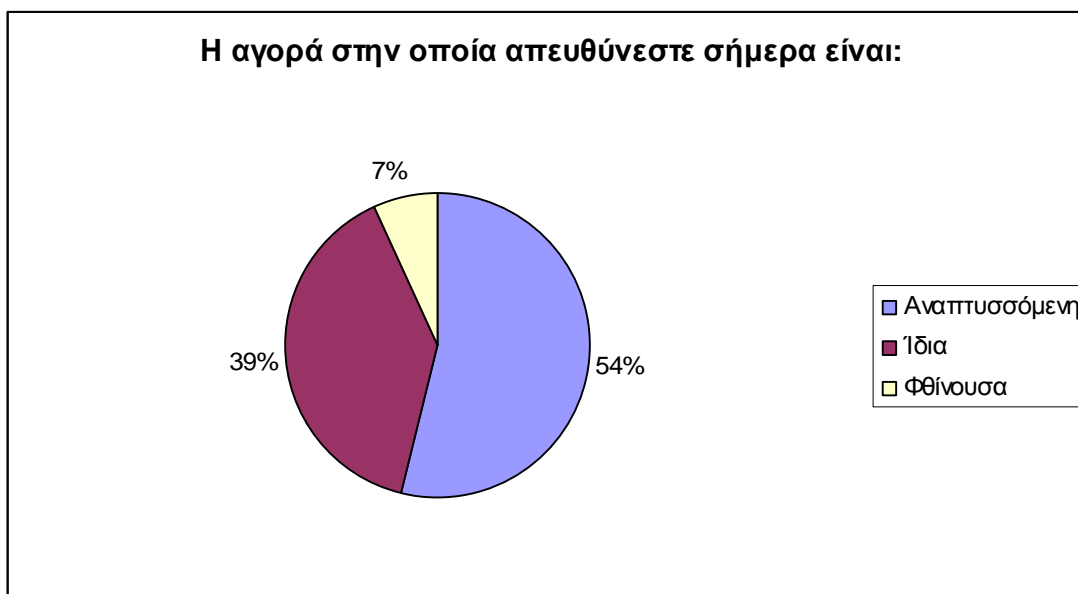
Διάγραμμα 1.3:Χαρακτηριστικά αγορών



Πηγή έρευνας CRANET, 2004

Σε σχετική ερώτηση, οι επιχειρήσεις του δείγματος, στην πλειοψηφία τους, δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται σε αγορές που χαρακτηρίζονται από ανάπτυξη (Διάγραμμα 1.4), ενώ πολύ μικρό ποσοστό αντιμετωπίζει φθίνουσα αγορά.

Διάγραμμα 1.4 : Φάση ανάπτυξης αγορών



Πηγή έρευνας CRANET, 2004

Όπως φαίνεται από τα χαρακτηριστικά του δείγματος, σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αποτελείται από επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά και που θα μπορούν να χαρακτηριστούν ως πετυχημένες στο χώρο τους. Αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι οι πρακτικές Δ.Α.Δ. που περιγράφονται στη συνέχεια δεν αποτελούν τον κανόνα και το μέσο όρο για την ελληνική πραγματικότητα αλλά απηχούν αυτό που οι πιο αποδοτικές ή οι « best practice firms» οι τείνουν να υιοθετήσουν.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1) Ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Ο ρόλος των στελεχών γραμμής (line managers) στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού έχει συζητηθεί ευρύτατα τα τελευταία χρόνια. Ως στελέχη γραμμής χαρακτηρίζονται όσα στελέχη εντάσσονται σε μη επιτελικά τμήματα, όπως οικονομικών, μάρκετινγκ, πωλήσεων , παραγωγής κ.λ.π. Σε πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, μέρος της ευθύνης για θέματα ιδίως εκπαίδευσης, αξιολόγησης και επιλογής τείνουν να μετατεθούν στα στελέχη γραμμής, ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις, με στόχο το καλύτερο συντονισμό και την ενσωμάτωση της Δ.Α.Δ στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης .Οι σημαντικότεροι λόγοι για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων έχουν να

κάνουν με τον ίδιο το ρόλο των στελεχών γραμμής, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία αξίας στον οργανισμό μέσω της επίτευξης αποτελεσμάτων(Ulrich,1998) και ταυτόχρονα είναι και σε επίπεδο τμήματος «μάνατζερ ανθρώπων» (Jackson and Schuler, 2003). Στην Ελλάδα δεν επιβεβαιώνεται η τάση που θέλει διεθνώς να αυξάνεται ο ρόλος των στελεχών γραμμής. Και αυτό γιατί η Δ.Α.Δ δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί αρκετά ώστε να περάσει στο επόμενο στάδιο, δηλαδή αυτό της εκχώρησης ευθυνών στα στελέχη γραμμής.

Στην έρευνα μελετήθηκε ο ρόλος των στελεχών γραμμής και του τμήματος Δ.Α.Δ για τις εξής λειτουργίες της Δ.Α.Δ.:

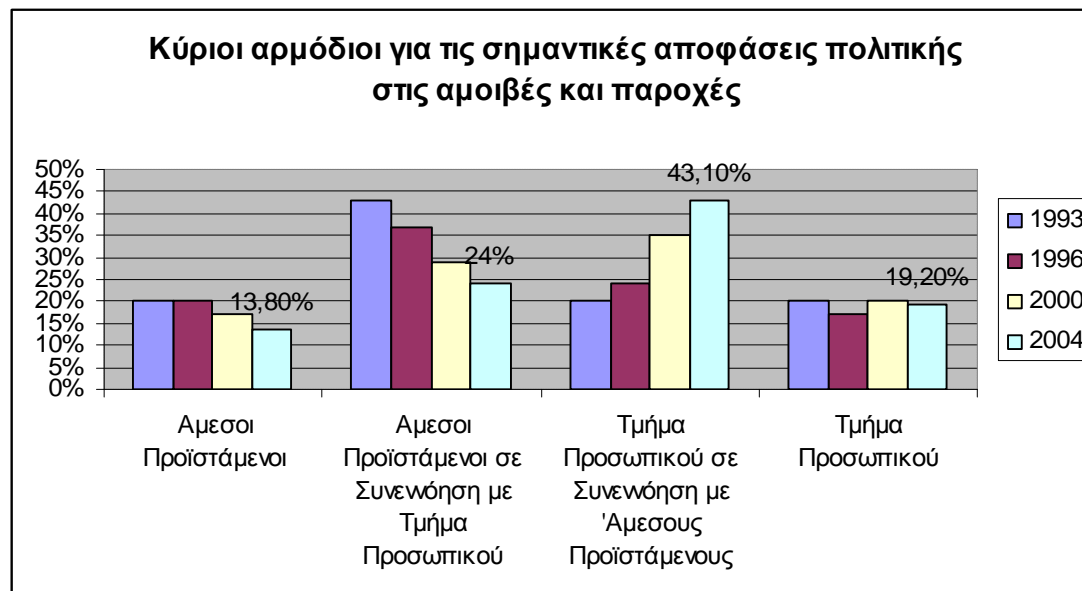
- Αμοιβές και Παροχές
- Προσέλκυση και Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Βιομηχανικές Σχέσεις
- Αυξομειώσεις Προσωπικού

Στο δείγμα μας, τα στελέχη γραμμής παραδοσιακά συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις που αφορούν το προσωπικό, ιδίως λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων και της σχετικής πρόσφατης ανάπτυξης της λειτουργίας της Δ.Α.Δ. Έτσι σε μεγάλο ποσοστό, οι αποφάσεις για εκπαίδευση και επιλογή και, σε ελαφρώς μικρότερο βαθμό, για μείωση ή αύξηση του προσωπικού, λαμβάνονται σε συνεργασία του τμήματος Δ.Α.Δ με τα στελέχη γραμμής. Σε άλλες δραστηριότητες έχουν τη μεγαλύτερη πρωτοβουλία τα στελέχη γραμμής, σε άλλες τα στελέχη Δ.Α.Δ, ενώ παρουσιάζονται και κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις προηγούμενες τριετίες.

Συγκεκριμένα, σε θέματα Αμοιβών και Παροχών (Διάγραμμα 1.5) φαίνεται να αυξάνεται την τελευταία τριετία η ευθύνη του Τμήματος Δ.Α.Δ σε συνεργασία με τα Στελέχη Γραμμής, ενώ παλαιότερα κύρια ευθύνη είχαν τα Στελέχη Γραμμής σε συνεργασία με το τμήμα Δ.Α.Δ. Αυτό δικαιολογείται από την ανάγκη ελέγχου των αμοιβών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να τις διατηρούν σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Η συμμετοχή σε έρευνες αμοιβών (salary surveys) ή η παρακολούθηση του

ανταγωνισμού γίνεται συνήθως με πρωτοβουλία των στελεχών Δ.Α.Δ που έχουν τη γενικότερη εποπτεία και πληροφόρηση από την αγορά εργασίας.

Διάγραμμα 1.5:Κύρια ευθύνη για αμοιβές και παροχές

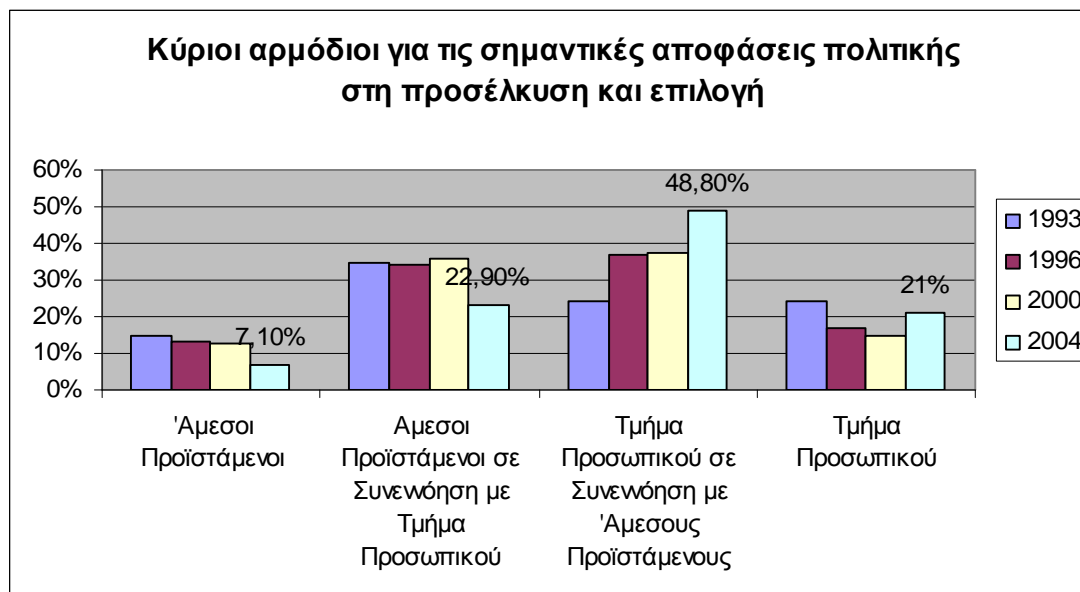


Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996,1993

Πάντως , προκειμένου το Τμήμα Δ.Α.Δ να προτείνει αυξήσεις, εκτός από τις έρευνες αμοιβών, συνεκτιμά και τις απόψεις των στελεχών γραμμής, ιδίως σε κλάδους όπου η ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη διαφοροποιεί τις αμοιβές με ταχύτατους ρυθμούς, με αποτέλεσμα να αναπροσαρμόζονται ταχύτατα τα επίπεδα των αμοιβών.

Σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής, σε μεγάλο ποσοστό οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με την κύρια ευθύνη και πάλι να ανήκει στο τμήμα Δ.Α.Δ. (Διάγραμμα 1.6). Η σχετική αύξηση στην κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ δικαιολογείται από την ολοένα αυξανόμενη τεχνογνωσία, που απαιτεί σήμερα η επιλογή ικανών υποψηφίων.

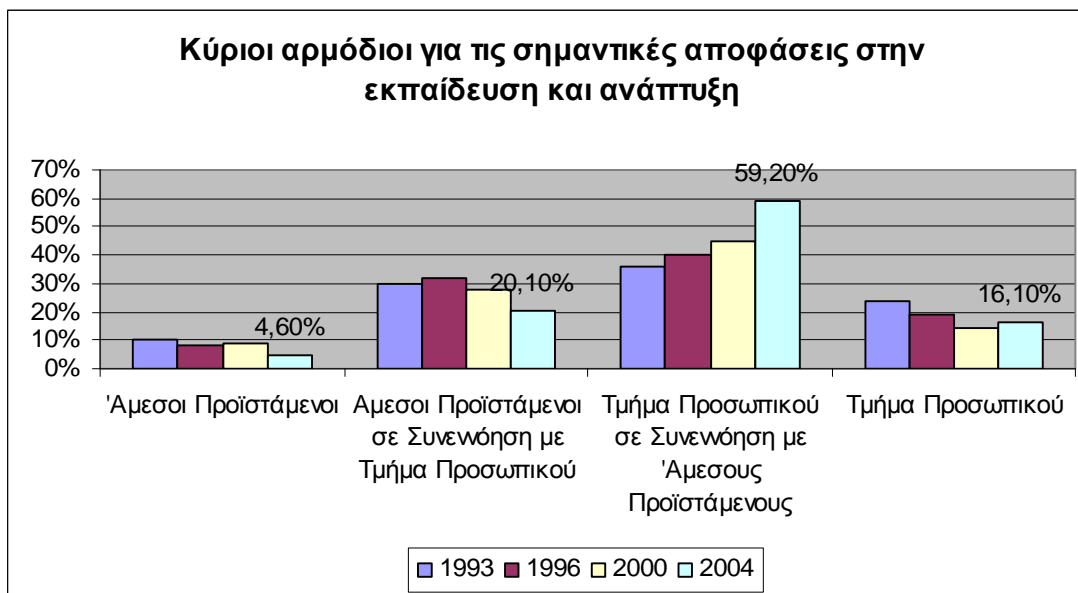
Διάγραμμα 1.6: Κύρια ευθύνη για προσέλκυση και επιλογή



Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004, 2000, 1996, 1993

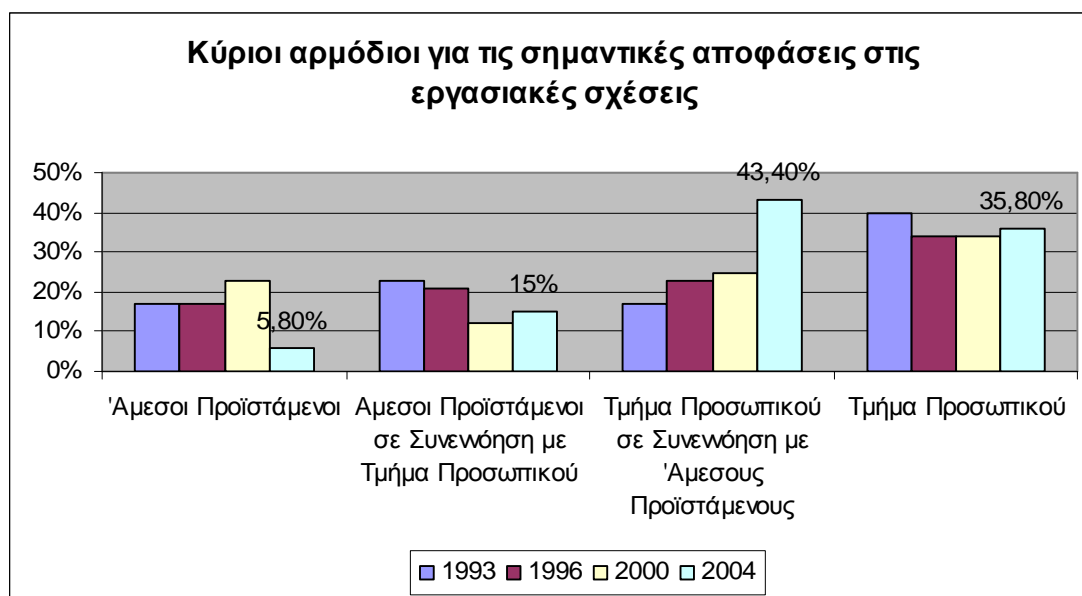
Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (Διάγραμμα 1.7) η ευθύνη είναι στις περισσότερες περιπτώσεις μοιρασμένη, αλλά με σαφές προβάδισμα στο Τμήμα Δ.Α.Δ. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς τα Τμήματα Δ.Α.Δ διαθέτουν την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τα κονδύλια για την εκπαίδευση, την οποία καλούνται να υλοποιήσουν σε επίπεδο επιχείρησης, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Επιπλέον, αν και ο άμεσος προϊστάμενος είναι σαφώς ο πλέον αρμόδιος να προτείνει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των υφισταμένων του, το τμήμα Δ.Α.Δ έχει στοιχεία για τις γνώσεις κάθε υπαλλήλου και φροντίζει, ανάλογα με τις ελλείψεις του καθενός, να του προτείνει τη κατάλληλη εκπαίδευση.

Διάγραμμα 1.7: Κύρια ευθύνη για εκπαίδευση και ανάπτυξη



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996,1993

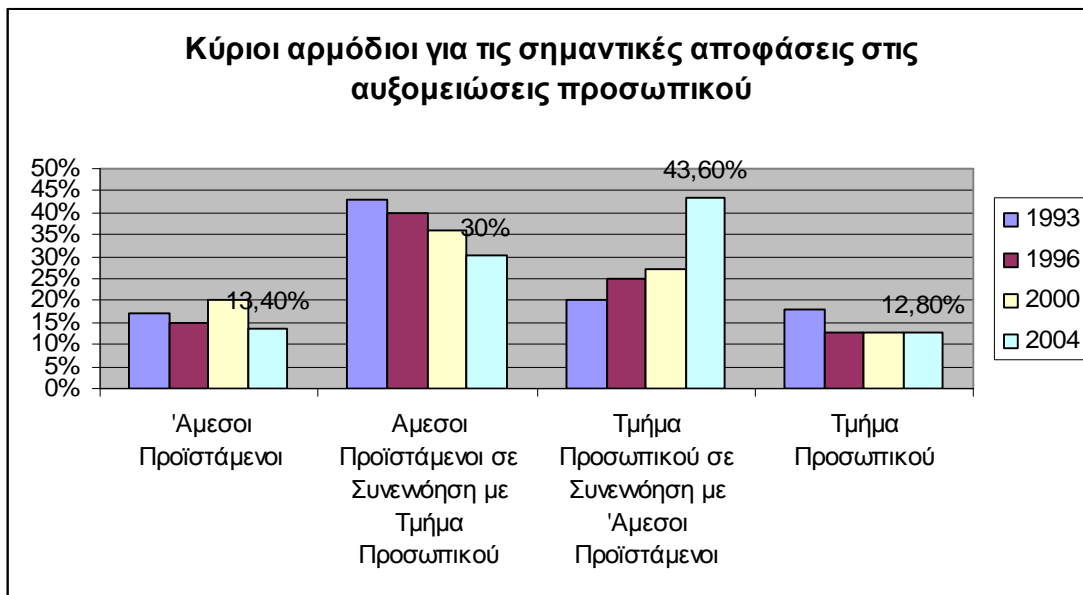
Η μόνη δραστηριότητα που φαίνεται να επωμίζεται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό το Τμήμα Δ.Α.Δ, είτε μόνο του, είτε με τη συνεργασία των στελεχών γραμμής, είναι οι Βιομηχανικές Σχέσεις. Αυτό εξηγείται εν μέρει από το γεγονός ότι στις επιχειρήσεις με οργανωμένο συνδικαλισμό, υπάρχει κατά παράδοση κάποιος υπεύθυνος που χειρίζεται τα θέματα των εργασιακών σχέσεων και επικοινωνεί με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ο οποίος είτε ανήκει στο τμήμα προσωπικού, είτε είναι στέλεχος σε εμπειρία σε θέματα διαπραγματεύσεων. Το έργο αυτό φαίνεται ότι δε μπορεί να μοιραστεί πάντα με τα στελέχη γραμμής, ιδίως στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.(Διάγραμμα 1.8)



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996,1993

Οι αυξομειώσεις προσωπικού είναι αποτέλεσμα συνεργασίας, όπως άλλωστε ενδείκνυται, καθώς αποτελούν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και είναι επιβεβλημένη η γνώση και γνώμη όλων των μερών (Διάγραμμα 1.9). Εδώ και πάλι φαίνεται να έχει αυξηθεί η μορφή συνεργασίας όπου την κύρια ευθύνη έχει το Τμήμα Προσωπικού πιθανότατα γιατί η πρωτοβουλία για τέτοιου είδους κινήσεις λαμβάνεται κεντρικά.

Διάγραμμα 1.9: Κύρια ευθύνη για αυξομειώσεις προσωπικού



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996,1993

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η τάση για εμπλοκή των στελεχών γραμμής σε αποφάσεις Δ.Α.Δ. , κατά την τελευταία δεκαετία, που θέλει διεθνώς να μετατοπίζεται συνεχώς η ευθύνη προς τους άμεσους προϊσταμένους, απ' ότι φαίνεται δεν επιβεβαιώνεται από την έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά μάλλον ανατρέπεται. Έτσι, όπως φαίνεται , σε σχέση με τα στοιχεία από τις τρεις προηγούμενες έρευνες (1993,1996 και 2000) σήμερα έχουμε:

- Αύξηση στη συνεργασία , με κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ, σε όλα τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Μείωση στην ευθύνη αποκλειστικά των στελεχών γραμμής, σε όλες τις δραστηριότητες Δ.Α.Δ.

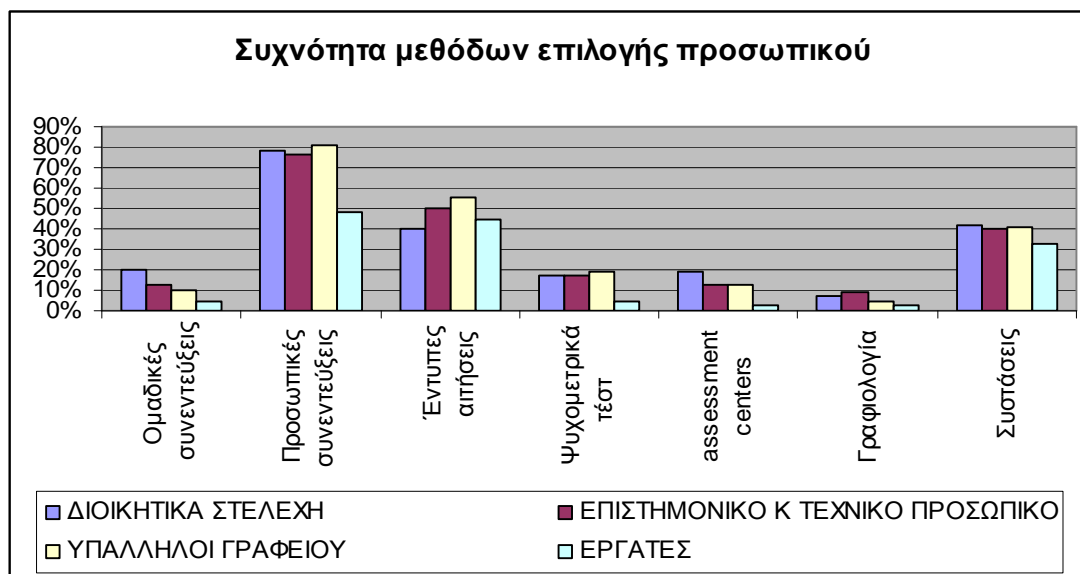
### ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι επιχειρήσεις του δείγματος εκλήθησαν να απαντήσουν σχετικά με το ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούν για τη πρόσληψη προσωπικού, για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι έντυπες αιτήσεις και οι συστάσεις χρησιμοποιούνται ευρύτατα, για όλες τις κατηγορίες θέσεων. Αντίθετα , οι ομαδικές συνεντεύξεις , όπου πολλοί υποψήφιοι κρίνονται συγχρόνως , τα ψυχομετρικά τεστ



και τα κέντρα επιλογής (assessment centers) έχουν περιορισμένη χρήση. Τέλος, σχεδόν μηδενική είναι η χρήση της γραφολογίας (Διάγραμμα 1.10)

Διάγραμμα 1.10: Μέθοδοι επιλογής προσωπικού , ανά κατηγορία θέσεων εργασίας



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004

Αναφερόμενοι στις μεθόδους επιλογής εργαζομένων, με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο, διαπιστώνουμε τα εξής:

- Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν το δημοφιλέστερο εργαλείο επιλογής, για όλες τις εργασιακές ομάδες, αν και χρησιμοποιούνται πολύ λιγότερο για την επιλογή εργατών (48%). Για τις ανώτερες εργασιακές ομάδες, η προσωπική συνέντευξη χρησιμοποιείται από τουλάχιστον το 82% των επιχειρήσεων του δείγματος
- Οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περίπου από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος , αν και, όπως είναι αναμενόμενο, σε μικρότερο βαθμό για τα διοικητικά στελέχη (39,4%) από ότι για τις άλλες ομάδες εργαζομένων.
- Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται από περίπου το 40% των επιχειρήσεων , αν και για τους εργάτες το ποσοστό αυτό είναι αρκετά μικρότερο, πιθανότατα εξαιτίας της εποχικής απασχόλησης αρκετών από αυτούς, που δεν καθιστά απαραίτητη την επιβεβαίωση συστάσεων για κάθε πρόσληψη.

- Όσον αφορά τις ομαδικές συνεντεύξεις (η συμμετοχή ταυτοχρόνως πολλών υποψηφίων ) είναι λίγες οι επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν ως μέθοδο επιλογής. Χρησιμοποιούνται κατ' ανώτερο στο 21% των επιχειρήσεων (για τα διοικητικά στελέχη) έως κατ' ελάχιστο στο 6% (για τους εργάτες) .Πρόκειται για εργαλείο επιλογής που συνεπάγεται αυξημένο κόστος για την επιχείρηση, καθώς απαιτείται ιδιαίτερη εξειδίκευση από το άτομο που θα το εφαρμόσει και το οποίο δεν θεωρείται ότι προσθέτει σημαντική αξία στην επιλογή των κατωτέρων βαθμίδων εργαζομένων.
- Παρόμοια, αν και με σημαντικά χαμηλότερη χρήση, είναι η εικόνα σχετικά με τα κέντρα αξιολόγησης. Εφαρμόζονται κυρίως στα διοικητικά στελέχη και πολύ λιγότερο στις ιεραρχικά κατώτερες ομάδες εργαζομένων.
- Η γραφολογία επίσης δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων στην Ελλάδα. Άλλωστε και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, πρόκειται για μία μέθοδο που είναι δημοφιλής κυρίως στις Γαλλόφωνες χώρες.

Συμπληρωματικά, σε συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος σχετικά με τις μεθόδους επιλογής αναφέρθηκε η σημασία τόσο των συστάσεων όσο και των εισαγωγικών σεμιναρίων για νέους πτυχιούχους ή τελειόφοιτους. Τα σεμινάρια αυτά που διενεργούνται ιδίως από πολυεθνικές εταιρείες δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει νέους ταλαντούχους υποψήφιους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

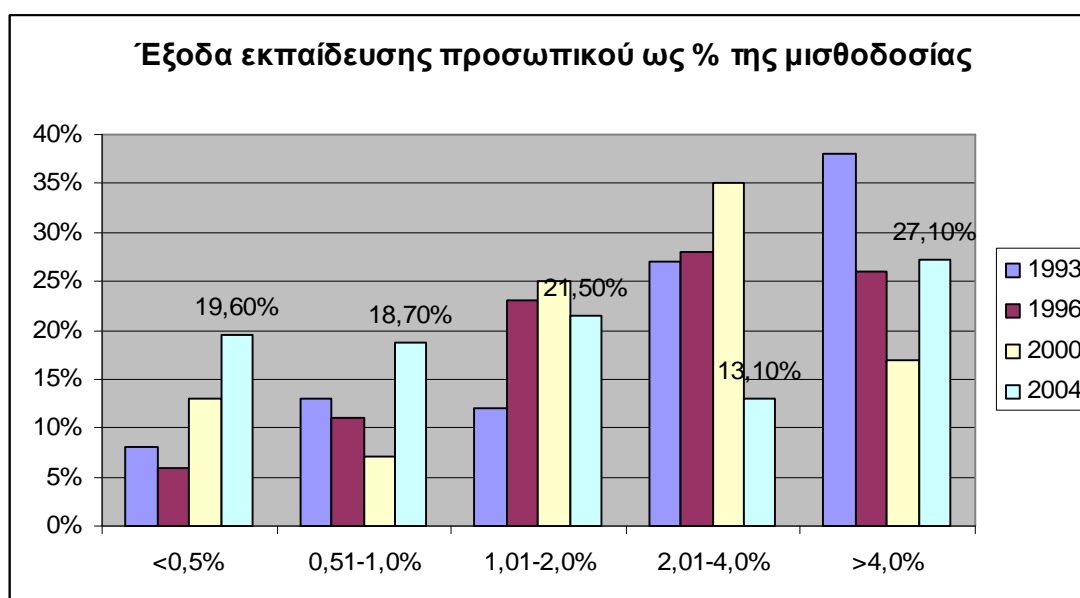
### **Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού**

#### **1) Ποσότητα εκπαίδευσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις**

Το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας έχει αναχθεί σε ένα βασικό δείκτη για τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στο

ανθρώπινο δυναμικό της. Το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 63% των επιχειρήσεων του δείγματος, γεγονός πολύ ενθαρρυντικό, ενώ, αθροιστικά ,στο 40% των επιχειρήσεων ξεπερνά το 2% (Διάγραμμα 1.11).

Διάγραμμα 1.11: **Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας**



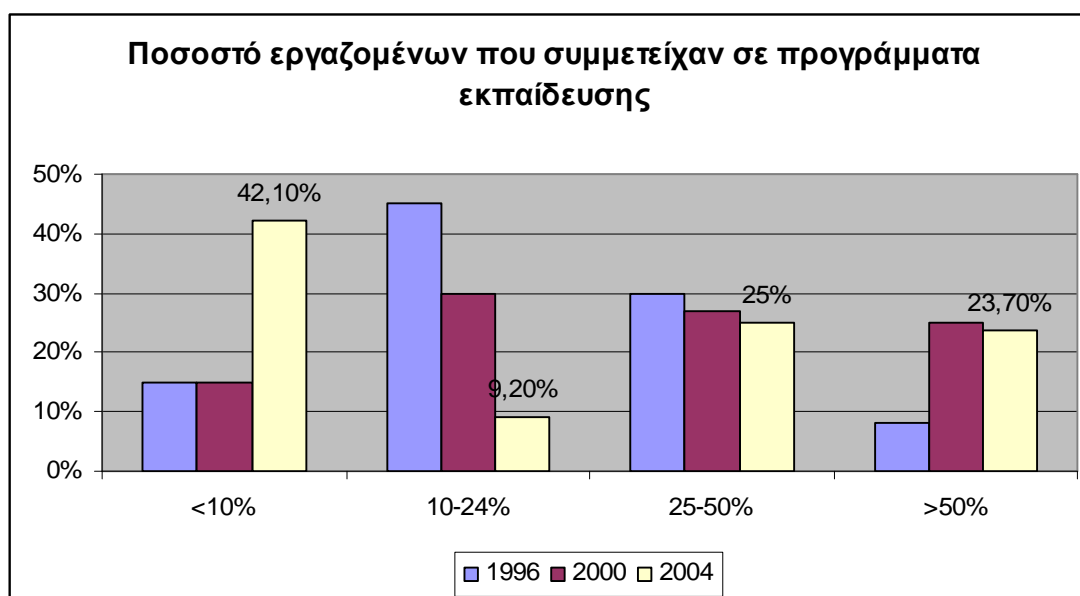
Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996,1993

Παράλληλα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσέφεραν κάποιας μορφής εκπαίδευση σε άνω του 50% των εργαζομένων τους το 2004 έφθασε το 23,7% (Διάγραμμα 1.12). Πρόκειται για μία τάση που παρατηρήθηκε ήδη από το 2000, για εκπαίδευση μεγάλου μέρους των εργαζομένων. Αντίστοιχα όμως , δυστυχώς παρατηρείται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που παρέχουν εκπαίδευση σε λιγότερο από το 10% των εργαζομένων τους (42,1%), αναλογία πολύ μεγαλύτερη από το αντίστοιχο 16,4% και 16,2% των 1996 και 2000, αντίστοιχα.

Από την άλλη πλευρά, αν δούμε την εκπαίδευση ως επιβάρυνση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης διαχρονικά, παρατηρείται ότι σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, έχουμε περισσότερες επιχειρήσεις που επενδύουν μεγάλο μέρος των κερδών τους στην εκπαίδευση αλλά και ταυτόχρονα, περισσότερες επιχειρήσεις που δαπανούν πολύ μικρό μέρος αναλογικά με τη μισθοδοσία σε εκπαιδευτικά προγράμματα (19,6% των επιχειρήσεων δαπανά κάτω από 0,5% του συνολικού

κόστους μισθοδοσίας). Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στην αύξηση του κόστους παροχής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε εργαζομένους, που εκφράζεται σε μεγαλύτερη ποσοστιαία επιβάρυνση για τις επιχειρήσεις που εξακολουθούν να προσφέρουν ίδια προγράμματα εκπαίδευσης και την αποθάρρυνση ορισμένων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μειώνουν την παρεχόμενη στους εργαζομένους τους εκπαίδευση, συνολικά. Επίσης μπορεί να οφείλεται στην υπεραπασχόληση των εργαζομένων, ιδίως σε μικρότερες επιχειρήσεις, που καθιστά δύσκολη την απουσία τους από την εργασία τους προκειμένου να εκπαιδευτούν.

Διάγραμμα 1.12: Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα τον περασμένο χρόνο



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004, 2000,1996

Όπως είναι γνωστό, στην Ελλάδα, ισχύει ο θεσμός της επιστροφής από τον ΟΑΕΔ στις επιχειρήσεις του 0,45% των εργοδοτικών εισφορών προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Σε αρκετές επιχειρήσεις, το ποσό αυτό που είναι αρκετά σημαντικό, απορροφάται συχνά με τη βοήθεια ειδικών γραφείων συμβούλων που αναλαμβάνουν τη διαδικασία επιστροφής των χρημάτων και την υλοποίηση της εκπαίδευσης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι διαφέρει η ποσότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται σε διάφορες εργασιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, το επιστημονικό και διοικητικό

προσωπικό φαίνεται να λαμβάνει την περισσότερη εκπαίδευση, με 9,5 κατά μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης ετησίως, ενώ ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη, με 7,75 ημέρες το χρόνο, οι εργάτες με 6,5 ημέρες το χρόνο και τέλος οι υπάλληλοι γραφείου με 6,1 ημέρες εκπαίδευσης το χρόνο. Οι διαφορές αυτές αποδίδονται στη διαφορετική εξειδίκευση και στην ανάγκη ενημέρωσης για νέα επαγγελματικά θέματα που απαιτείται σε κάθε εργασιακή ομάδα. Για παράδειγμα, τα έμπειρα στελέχη, μπορεί να μη συμμετέχουν τόσο συχνά σε τυποποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης όσο το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό που πρέπει να ενημερώνεται συστηματικά για τις καινοτομίες και τα νέα θέματα που προκύπτουν κάθε φορά στο αντικείμενό τους.

Είναι γνωστή η μεγάλη ζήτηση για εκπαίδευση που αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας. Αυτή η ζήτηση παρουσιάζεται πολύ έντονη και στους εργαζόμενους που προσβλέπουν στην εκπαίδευση σαν ένα μέσο αναβάθμισης των προσόντων τους και δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ανάγκη κάλυψης αυτής της ανάγκης που παράλληλα αποτελεί και ένα σημαντικό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. Ιδιαίτερα ευνοϊκή μεταχείριση έχουν οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα, που είτε πληρώνονται με επίδομα υπερωριακής απασχόλησης κατά την εκπαίδευσή τους, είτε παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποκλειστικά κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν κάποιοι παράγοντες που συνδέονται στενά με τη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού όπως το ποιος έχει τη κύρια ευθύνη για την εκπαίδευση, που παρέχεται η εκπαίδευση και ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

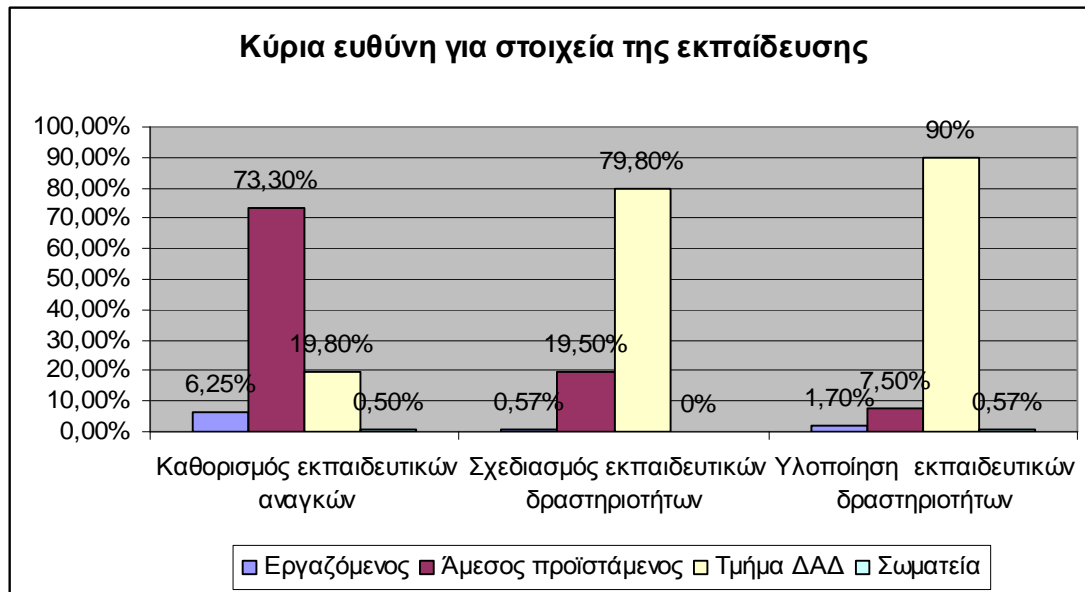
## **2)Κύρια ευθύνη για την εκπαίδευση**

Στην έρευνα του 2004 δόθηκε η δυνατότητα να διερευνηθεί περαιτέρω ποιοι καθορίζουν τα διάφορα στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως είναι:

- Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με τα ευρήματα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.13, τα εργατικά σωματεία δεν συμμετέχουν σχεδόν καθόλου στις αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ελάχιστα, και μόνο στο στάδιο του καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Αντιθέτως, σημαντικό ρόλο παίζουν οι προϊστάμενοι, κυρίως στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και το τμήμα ΔΑΔ στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Διάγραμμα 1.13:Κύρια ευθύνη για επιμέρους στοιχεία της εκπαίδευσης



Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004

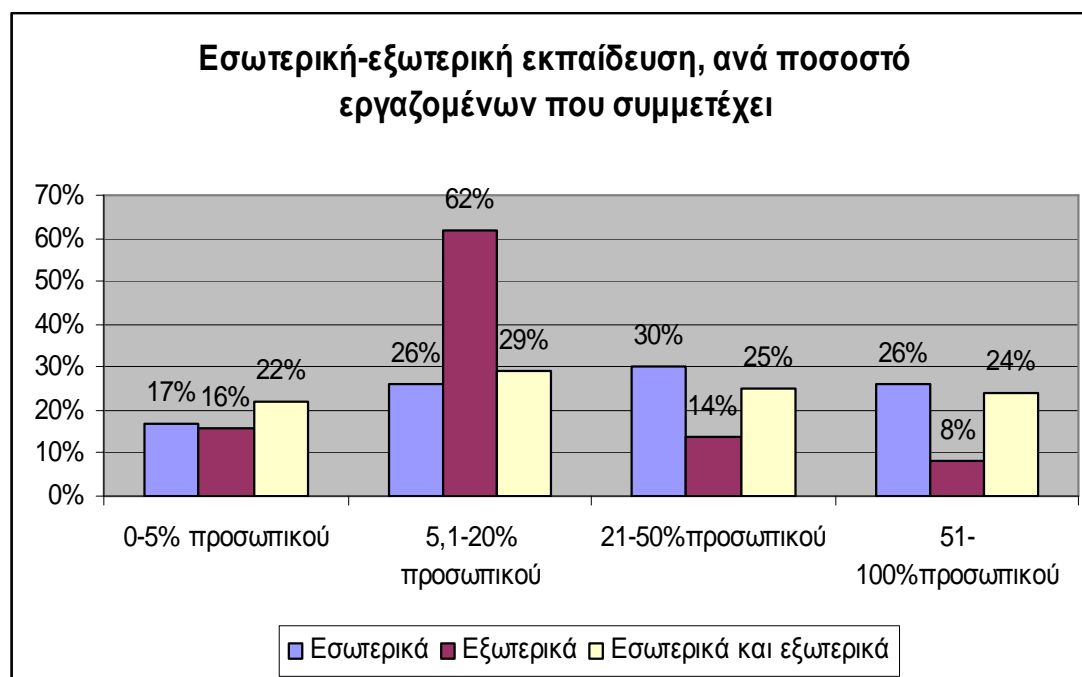
### 3) Εσωτερική- εξωτερική εκπαίδευση

Αναφορικά με τον τρόπο που παρέχεται η εκπαίδευση των εργαζομένων, κατά μέσο όρο, 36,1% των εργαζομένων συμμετέχουν σε εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης κατ' έτος, ενώ 18,5% των εργαζομένων συμμετέχουν σε εξωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης, γεγονός που αποδίδεται στο μεγαλύτερο συγκριτικά κόστος της εξωτερικής εκπαίδευσης, ειδικά αν χρειάζεται να προσαρμοστεί στις εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε επιχείρησης (tailor-made programs).

Στο Διάγραμμα 1.14 φαίνεται ότι σε όσες επιχειρήσεις κάνουν ευρύτερη χρήση εκπαίδευσης, δηλαδή εκπαιδεύουν άνω του 20% του προσωπικού του, χρησιμοποιούν κυρίως εσωτερικές μεθόδους εκπαίδευσης. Αντίθετα όσες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν συνολικά μικρότερο ποσοστό των εργαζομένων τους χρησιμοποιούν μεθόδους εξωτερικής εκπαίδευσης.

Ενθαρρυντικό είναι πάντως το γεγονός ότι το 26% των επιχειρήσεων, γίνεται εκπαίδευση τουλάχιστον στους μισούς υπαλλήλους ετησίως, εσωτερικά, εξωτερικά, ή με ένα συνδυασμό και των δύο μεθόδων εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 1.14: Χρήση εσωτερικής και εξωτερικής εκπαίδευσης εργαζομένων, ανάλογα με το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάθε είδος



Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004

#### 4) Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

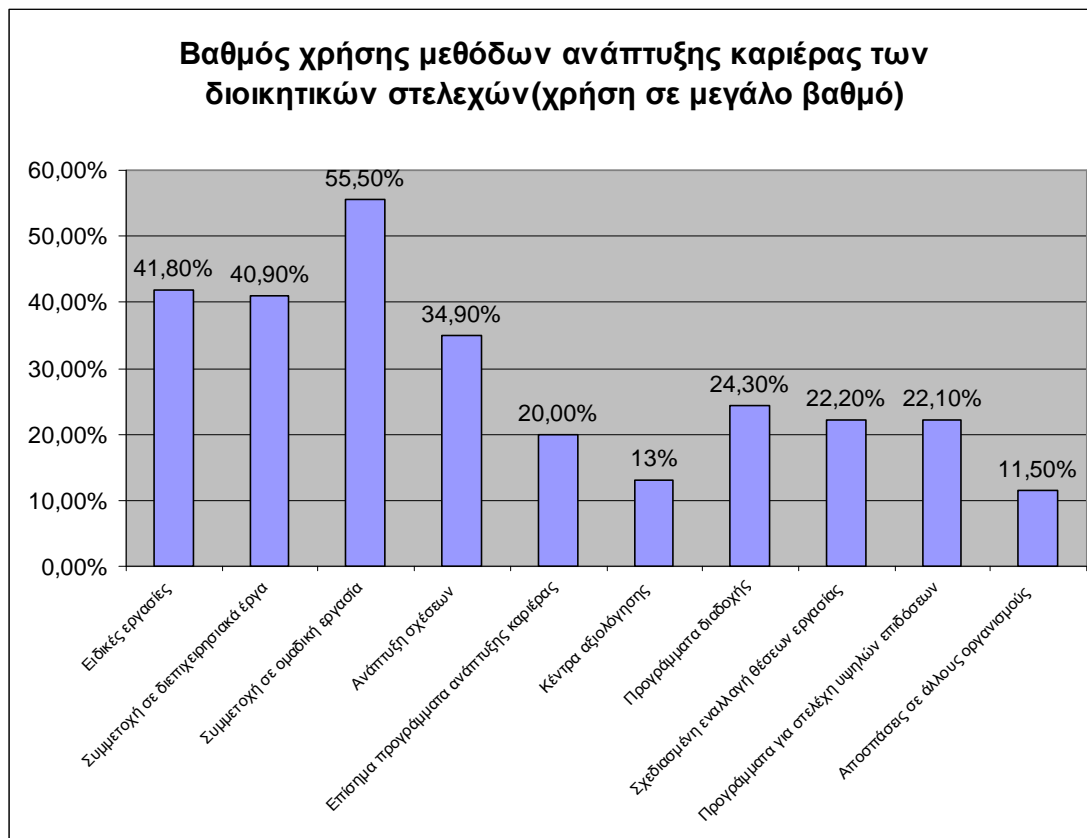
Από τις αρχές τις δεκαετίας του 1990 έχουμε αρχίσει να συζητάμε για σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στην έννοια της καριέρας. Οι προσδοκίες και οι συνθήκες απασχόλησης αλλάζουν. Οι εργασιακές υπευθυνότητες και τα ωράρια εργασίας αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται οι ευκαιρίες προαγωγών. Οι ερευνητές κάνουν λόγο για την οριστική απομάκρυνση από τον παραδοσιακό, κεντρικό σχεδιασμό της ανάπτυξης καριέρας, με την παράλληλη μεταβίβαση της ευθύνης από τους οργανισμούς στο ίδιο άτομο (Arthur & Rousseau, 1996), τονίζοντας την αναγκαιότητα για επανεξέταση του ζητήματος της καριέρας. Οι οργανισμοί δεν προσφέρουν πια καριέρες με σταθερή απασχόληση, αλλά ευκαιρίες ανάπτυξης που συμβαδίζουν με τις ανάγκες του οργανισμού για όσους τις έχουν ανάγκη.

Στο ερώτημα σχετικά με τις μεθόδους που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των στελεχών, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν όσα χρησιμοποιούν από τα ακόλουθα:

- Συμμετοχή σε ειδικές εργασίες
- Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα
- Συμμετοχή σε ομαδική εργασία
- Ανάπτυξη σχέσεων (networking)
- Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- Κέντρα αξιολόγησης
- Προγράμματα διαδοχής
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων
- Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς

Διάγραμμα 1.15: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των διοικητικών στελεχών





Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004

Από τις μεθόδους αυτές όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.15, οι συχνότερες είναι η συμμετοχή σε ομαδική εργασία (55,5% του δείγματος) και οι ειδικές εργασίες (41,8%), ενώ οι μέθοδοι εκείνες που χρησιμοποιούνται πιο σπάνια είναι τα κέντρα αξιολόγησης (13%) και οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς (11,5%). Όπως φάνηκε και στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, τα κέντρα αξιολόγησης τα οποία χρησιμοποιούνται συχνά σε ευρωπαϊκό και σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχουν ακόμα κερδίσει ανάλογο έδαφος στην Ελλάδα, κάτι που δείχνει ότι υπάρχει σημαντικός χώρος για την ανάπτυξή τους στο μέλλον. Ικανοποιητικό επίσης φαίνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που κάνουν κατά καιρούς χρήση προγραμμάτων απόκτησης εμπειρίας για τα στελέχη τους. Αυτό ισχύει κυρίως για τις πολυεθνικές που δίνουν στα στελέχη τη δυνατότητα να περάσουν ένα διάστημα στο εξωτερικό, συνήθως στα γραφεία της μητρικής εταιρείας.

Διάγραμμα 1.16: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας σε μη στελέχη



Πηγή: Έρευνα CRANET ,2004

Τα ίδια περίπου ισχύουν και για τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση στελέχους. Και σε αυτή τη περίπτωση, επικρατεί η συμμετοχή σε ομαδικές (50,3%) και ειδικές (39,6%) εργασίες. Γενικά όμως, επίσημα προγράμματα ανάπτυξης για απλούς εργαζόμενους φαίνεται ότι χρησιμοποιούνται από πολύ λιγότερες αναλογικά εταιρίες σε σύγκριση με τα ισχύοντα στελέχη. Σε σύγκριση με τα στοιχεία του 2000, όλες οι ανωτέρω μέθοδοι παρουσιάζουν αύξηση. Από αυτές, η μέθοδος της εναλλαγής θέσης εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις συστηματικά και με αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα, ενώ οι μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας και διαδοχής εφαρμόζονται σε άτυπο επίπεδο, καθώς συναντούν δυσκολίες λόγω της συνεχής αποχώρησης νέων στελεχών με υψηλά προσόντα και τις συχνές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (αλλαγές – συγχωνεύσεις, εξαγορές κ.λ.π).

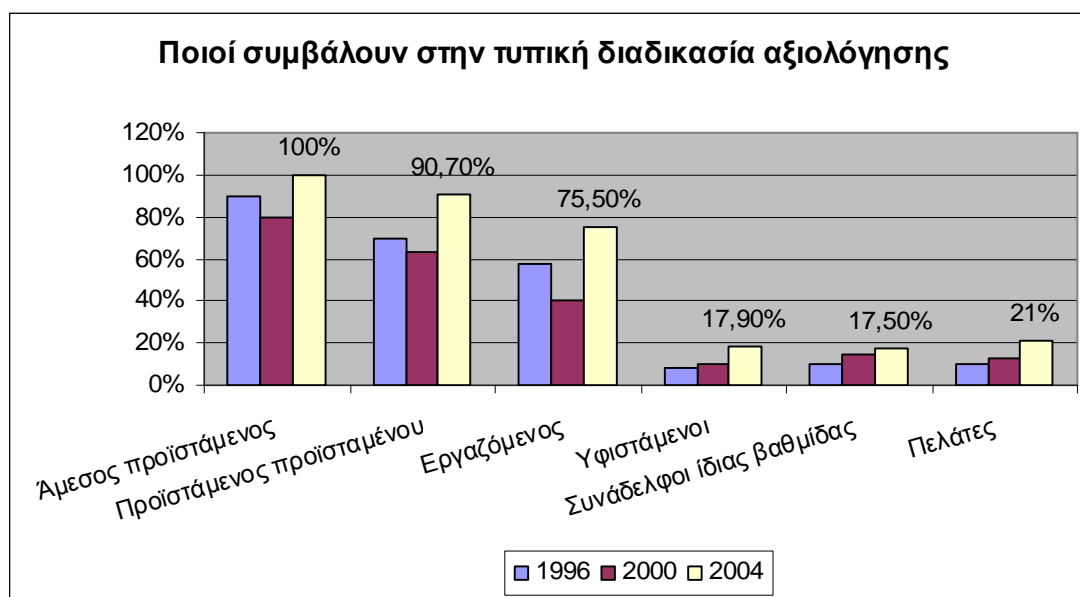
## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### 1) Συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης

Για να ερευνηθεί ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής και οι επιχειρήσεις του δείγματος έπρεπε να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής εναλλακτικές :

- Άμεσος προϊστάμενος
- Προϊστάμενος προϊσταμένου
- Εργαζόμενος
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας και
- Πελάτες

Διάγραμμα 1.17: Ποιοι συμβάλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης



Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004, 2000, 1996

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, η πλειοψηφία δήλωσε ότι ο κύριος συμμετέχων στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο άμεσος προϊστάμενος (100%) και ο προϊστάμενος προϊσταμένου (90,7%). Ακολούθως, και σε ποσοστό 75,7% συμμετέχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Λιγότερο συχνή είναι η αξιολόγηση από υφιστάμενους (17,9%), συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας (17,5%) και πελάτες (21%) (Διάγραμμα 1.17).

Γεγονός είναι ότι σε όλες τις επιχειρήσεις ο βασικός αξιολογητής παραμένει ο άμεσος προϊστάμενος. Ιδίως στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα, δεν συμμετέχουν στην διαδικασία οι υφιστάμενοι και οι πελάτες. Αντίθετα, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας και οι πελάτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση σε όσες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαδικασία αξιολόγησης που είναι γνωστή ως αξιολόγηση 360<sup>0</sup>. Μάλιστα, η αύξηση που παρατηρείται σε σύγκριση με τις προηγούμενες χρονιές στη συμμετοχή και άλλων, εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο στη διαδικασία αξιολόγησης, σηματοδοτεί την ολοένα και μεγαλύτερη χρήση στοιχείων της αξιολόγησης 360<sup>0</sup> από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

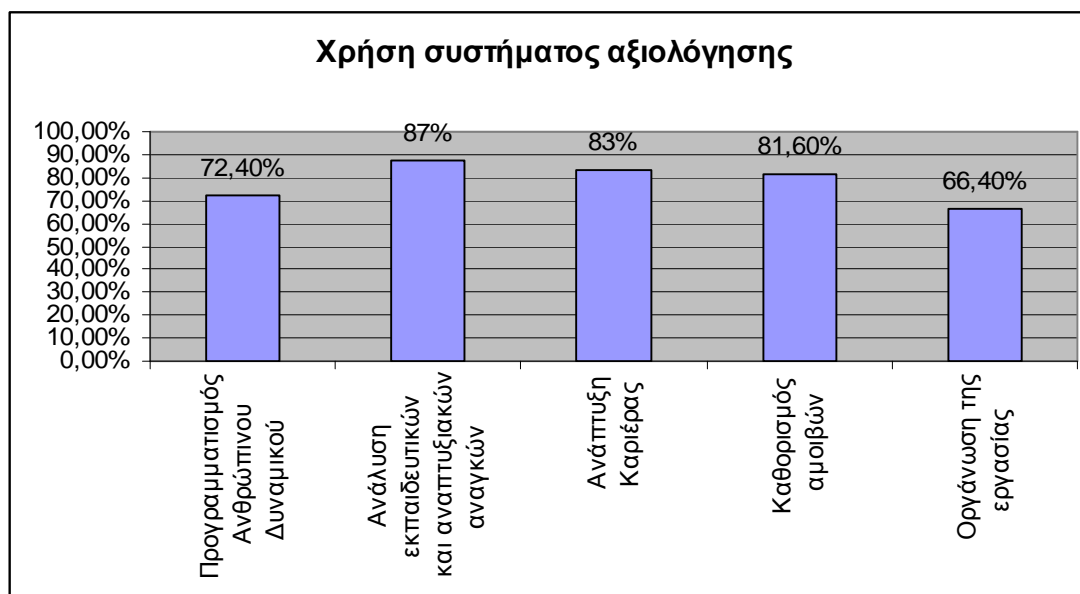
## **2) Στόχοι αξιολόγησης**

Η τρίτη ομάδα των ερωτήσεων σχετικά με την αξιολόγηση αφορούσε τους στόχους που καλούνται να ικανοποιήσουν τα συστήματα αξιολόγησης. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις του δείγματος έπρεπε να απαντήσουν σε ερώτηση σχετικά με το αν χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης στον καθορισμό του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού, της ανάλυσης εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών, της ανάπτυξης καριέρας, του καθορισμού των αμοιβών, ή της οργάνωσης εργασίας.

(Διάγραμμα 1.18)

Το μεγαλύτερο του δείγματος (87%) δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης για την ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών ενώ οι αμέσως επόμενοι σημαντικότεροι στόχοι είναι η ανάπτυξη καριέρας (83%) και ο καθορισμός αμοιβών (81,6%). Τέλος, μικρότερο ποσοστό δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού (72,4%) και την οργάνωση της εργασίας (66,4%).

Διάγραμμα 1.18: Στόχοι συστημάτων αξιολόγησης



Πηγή: Έρευνα CRANET, 2004

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από τη συγκεκριμένη ενότητα είναι ότι σε σημαντικό ποσοστό οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για τη λήψη και εφαρμογή κάποιων αποφάσεων σχετικών με την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ περιπτώσεις που η αξιολόγηση αποτελούσε τυπική διαδικασία με τη συμπλήρωση ενός εντύπου που απλά παρέμενε στο φάκελο του υποψηφίου φαίνεται να ανήκουν στο παρελθόν. Στοιχεία όπως η εμπλοκή περισσότερων ατόμων στην αξιολόγηση (συμπεριλαμβανομένων και των πελατών), η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση για την ανάπτυξη, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού, καθώς και η εφαρμογή της σε μεγαλύτερο φάσμα εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και όσων ασχολούνται σε χειρωνακτικές εργασίες, συμβαδίζει με τις διεθνώς επικρατούσες τάσεις της υιοθέτησης συστημάτων διοίκησης της απόδοσης που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **A) ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Aamodt M., Kimberly C., "The Relationship between Recruitment Source and employee behaviour", Annual Meeting of the International Personnel Management Association Assessment Council, 1988, Las Vegas, Nevada.

ACCI, "Employability Skills – an employer perspective", Australian Chamber of Commerce and Industry, 2002, review.

Arthur M., Inkson K., & Pringle J.K., "The new careers: Individual action and economic change", London, 1999.

Baron J.N., Davis-Blake A., "The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations.", *Administrative science quarterly*, Vol. 31, pg 248-273.

Bates R., Phellan K., "Characteristics of a Globally Competitive Workforce", *Advances in developing Human Resources*, 2002, Vol 4, pg. 121-132.

Bates R., Redmann D., "Core Principles and the planning process of a World-Class Workforce Development System", *Advances in developing Human Resources*, 2002, Vol 4, pg. 111-120.

Bierema L., Eraut M., "Workplace – Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development", *Advances in developing Human Resources*, 2004, Vol 6, pg. 52-68.

Burnett M., Dutsch J., "Competency-based Training and Assessment Centre: Strategies, Technology, Process and Issues", *Advances in developing Human Resources*, 2006, Vol 8, pg. 141-143.

Butterwick S., Benjamin A., "The road to employability through personal development", *International Journal of lifelong education*, 2006, Vol 25, pg. 75-86.

Cassidy S., "Developing employability skills: peer assesment in higher education", *Education & Training*, 2006, Vol 48, pg. 508-517.

Evers F., Rush J., Berdrow I., "The Bases of Competence: Skills for lifelong learning and Employability", *Human Resources development Quarterly*, 2000, Vol 11, pg. 203-210.

Fitzgerald B., "Identyfing Career Routes and key skills at Atkins", Melcrum Publishing Ltd, 2006.

Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., "Service Management – Operations – Strategy - IT", McGraw Hill, N.Y., 2004.

Garavan T., "A strategic perspective on Human Resources Development", *Advances in developing Human Resources*, 2007, Vol 9, pg. 11-30.

Heijden C., Heijden B., "A Competence-based Multidimensional operationalization and measurement of employability", *Human Resources Management*, 2006, Vol 45, pg. 449-476.

Herriot P., Manning W., & Kidd J., "The content of the psychological contract.", *British journal of management*, 1997, Vol. 8, pg. 151-162.

Herriot P., Pemberton C., "Contracting careers", *Human relations*, 1996, Vol. 49, pg. 757-790.

Herriot P., "The role of HRM function in building a new proposition for staff.", *Human Resource Management: The New Agenda*, London, 1998.

Hezzlet S., Gibson S., "Mentoring and Human Resource Development Where we are and where we need to go", *Advances in developing Human Resources*, 2005, Vol 7, pg. 446-471.

Huthwaite., "Recruitment and selection workshops and consultancy - overview", Huthwaite International, overview.

Kanellopoulos Ch., "Effective Management: Theory and Practice", International Publishing, Athens, 2003.

Kanellopoulos Ch., "Human Resources Management", Athens, 2002.

Kanellopoulos Ch., "Management Development and Organizational Development", International Publishing, Athens, 1990.

Katou A., Budhwar P., "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing firms", *International Business Review*, 2007, Vol 49, pg. 1-35.

Keenan T., "Graduate Recruitment in Britain: a survey of selection methods used by organizations", *Journal of organizational behaviour*, 1995, Vol 16, pg. 303-317.

Kenny A., English R., Kilmartin D., "Enhancing employability within a lifelong learning paradigm", Working paper on employability, 2007.

Kossek E., Roberts K., Fisher S., Demarr B., "Career self-management: A quasi experimental assessment of the effects of a training intervention", *Personnel Psychology*, 1998, Vol. 51, pg. 935-962.

Mehralizade Y., "Development of a model to measure the level of Organization Human Resource Management with emphasis on skill development and training", University of Iran.



Mihail D., Elefterie K., "Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement", *Career development International* , 2006, Vol 11, pg. 352-361.

NCVER., "Employability skills development in the United Kingdom", NCVER, 2002.

OECD., "Submission by the OECD to the G8 growth, employability and Inclusion Conference", OECD Economics dept Working papers, 1998, No. 190.

Orpen C., "The effect of job performance on the relationship between job satisfaction and turnover.", *Journal of social Psychology*, 1986, Vol. 126, pg 277-278.

Orpen C., "The effects of organizational and individual career management on career success.", *International Journal of Manpower*, 1994, Vol. 15, pg 27-37.

Robert G., "Human Resources Management", U.S. Small Business Administration, 2002, report.

Robinson J., "What are Employability skills", Alabama Co-operative Extension System, 2000, Vol 1, fact sheet.

Rousseau D. M., "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behaviour*, 1990, Vol. 11, pg 389-400.

Rousseau D. M., "Why workers still identify with organizations.", *Journal of organizational behaviour*, 1998, Vol. 19, pg 217-233.

Statistics OECD., "Skills and the labour force", OECD Statistics dept, 2005.

Sturges J., Guest D., Mackenzie D., "Who is in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment", *European Journal of work and organizational psychology*, 2000, Vol. 9, pg. 351-371.

Taylor S., “Acquaintance, meritocracy, and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations”, *Human Resources Management Review*, 2006, Vol 16, pg. 478-489.

## **B) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Φαναριώτης Π., “Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος, “ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα 1999.

Μπουραντάς Δημήτριος, “ Μάνατζμεντ” , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Νάνσυ Παπαλεξανδρή ,Καθηγήτρια Ελεάννα Γαλανάκη ,Επιστημονική Συνεργάτης  
Λήδα Παναγιωτοπούλου,Λέκτορας ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ(Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 08)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΜΕΡΟΣ 1.Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

1.1Υπάρχει τμήμα διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό;

1  Ναι  Όχι

1.2ΑΝ όχι ποιος έχει τη ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ευθύνη για τα θέματα ΔΑΔ ;  
(Σημειώστε μόνο ένα )

- A. Διευθύνων Σύμβουλος 1  
B. Διευθυντής Διοικητικού 2  
Γ. Οικονομικός Διευθυντής 3  
Δ. Διευθυντής Προσωπικού 4  
Ε. Διευθυντής Marketing/Πωλήσεων 5  
Στ. Άλλος(παρακαλώ διευκρινίστε) 6

1.3 Από πού επιλέγει ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας σας;;(σημειώστε μόνο ένα )

- A. Από το τμήμα ΔΑΔ;; 1  
B. Από μη ειδικευμένα σε θέματα προσωπικού άτομα της εταιρίας σας 2  
Γ. Από ειδικευμένα σε θέματα προσωπικού άτομα εκτός της εταιρίας σας 3  
Δ .Από μη ειδικευμένα σε θέματα προσωπικού εκτός της εταιρίας σας 4

1.4 Ποιοί έχουν την πρωταρχική ευθύνη για τις σημαντικές αποφάσεις πολιτικής στα παρακάτω θέματα ;(παρακαλώ σημειώστε ένα σε κάθε σειρά)

Τμήμα	Στελέχη	Στελέχη Γραμμής Τμήμα ΔΑΔ σε	
	Γραμμής	σε συνεννόηση με	συνεννόηση με
ΔΑΔ		το Τμήμα ΔΑΔ	τα στελέχη
Γραμμής			
A. Αμοιβές και Παροχές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4			
B. Προσέλκυση Προσωπικού	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4			
Γ. Εκπαίδευση &Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4			
Δ. Εργασιακές Σχέσεις	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4			

Ε. Αυξομειώσεις Προσωπικού 1 2 3  
4

1.5 Αν αξιολογείται την απόδοση την απόδοση του τμήματος ΔΑΔ ποιών την γνώμη λαμβάνεται

Υπόψη σας;

	Ναι	Όχι
Α. Ανώτατη Διοίκηση	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Β. Στελέχη Γραμμής	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Γ.Εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Δ. Τμήμα ΔΑΔ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Ε.Άλλοι (παρακαλώ προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

## ΜΕΡΟΣ 2.ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1Παρακαλώ υποδείξτε ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούνται στην εταιρία σας για κάθε κατηγορία προσωπικού.

	Διοικητικά στελέχη		Επιστημονικό & τεχνικό προσωπικό		Υπάλληλοι Γραφείου		Εργάτες	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Α. Συνεντεύξεις από επιτροπή	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Β. Προσωπικές συνεντεύξεις	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Γ. Έντυπες αιτήσεις	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Δ. Ψυχομετρικά τεστ	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	
Ε. Κέντρα επιλογής	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	
ΣΤ. Γραφολογία	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	
Ζ. Συστάσεις	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	
Η. Τεστ ικανοτήτων	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	
Θ. Τέστ	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	

τεχνικού περιεχομένου	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0
Ι. Άλλο ,παρακαλώ προσδιορίστε	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0

2.2 Αν ο αριθμός των εργαζομένων έχει μειωθεί ,σε ποιό βαθμό έχετε χρησιμοποιήσει κάποια από τις παρακάτω μεθόδους για την μείωση του προσωπικού;

	καθόλου			Σε πολύ μεγάλο βαθμό	
Α. Πάγωμα προσλήψεων	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Β. Πρόωρη συνταξιοδότηση	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Γ. Εθελούσια έξοδος	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Δ. Αναγκαστική έξοδος	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ε. Εσωτερική μετακίνηση	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
ΣΤ. Μη ανανέωση συμβολαίου	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ζ. Εξωτερική Ανάθεση	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Η. Άλλο ,παρακαλώ προσδιορίστε	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

### ΜΕΡΟΣ 3.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Έχετε επίσημο σύστημα αξιολόγησης ;Αν ναι ,τι ποσοστό του εργατικού δυναμικού σας αξιολογείται μέσα από την τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

Α. Διοικητικά Στελέχη	Όχι <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1	Ναι	Αν Ναι —%που αξιολογείται	Δεν γνωρίζω
Β.Επιστημονικό/Τεχνικό προσωπικό	Όχι <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1	Ναι	Αν Ναι —%που αξιολογείται	Δεν γνωρίζω
Γ. Υπάλληλοι γραφείου	Όχι <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1	Ναι	Αν —%που Ναι	Δεν γνωρίζω

		αξιολογείται	
Δ. Εργάτες	Όχι <input type="checkbox"/> 0 Ναι <input type="checkbox"/> 1	Αν Ναι —%που αξιολογείται	Δεν Γνωρίζω

3.2 Αν έχετε σύστημα αξιολόγησης, ποιοι από τους παρακάτω συμβάλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

Εργάτες	Διοικητικά		Επιστημονικό		Υπάλληλοι	
	Στελέχη		Τεχνικό προσωπικό		Γραφείου	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Ναι Όχι						
A. Άμεσος προϊστάμενος <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Προϊστάμενος προϊσταμένου <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Γ. Ο ίδιος ο εργαζόμενος <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Δ. Υφιστάμενοι <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Ε. Συνάδερφοι της ίδιας βαθμίδας <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Στ. Πελάτες <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Ζ. Άλλο ,παρακαλώ προσδιορίστε <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

3.3 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται τις πιο κάτω μεθόδους ανάπτυξης καριέρας;

	Καθόλου		Σε πολύ μεγάλο βαθμό	
A. Ειδικά project για ενίσχυση μάθησης/εκπαίδευσης στη θέση εργασίας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά, διεπιστημονικά και τμηματικά έργα	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Γ. Συμμετοχή σε ομαδική εργασία	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Δ. Δικτύωση (Networking)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ε. Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
ΣΤ. Κέντρα ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ζ Προγράμματα διαδοχής	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Η. Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Θ. Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ι. Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας στελεχών (εσωτερικές μετακινήσεις σε άλλον οργανισμό για περιορισμένο χρονικό διάστημα)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Κ. Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς(εξωτερικές μετακινήσεις σε άλλον οργανισμό για περιορισμένο χρονικό διάστημα)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Λ. Καθοδήγηση	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Μ. Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ν. Άλλο ,παρακαλώ προσδιορίστε	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

#### **ΜΕΡΟΣ 4.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**4.1 Η επιχείρησή σας είναι:**

- 1 Ιδιωτική      2 Δημόσια      3 Μη Κερδοσκοπική      4 Μικτή  
5 Άλλο(παρακαλώ προσδιορίστε)

**4.2 Σε τι επίπεδο λειτουργεί** 1 εθνικό    2 περιφερειακό    3 τοπικό    4 Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

**4.3 Παρακαλείσθε να σημειώσετε τον βασικό τομέα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών στον οποίο ανήκετε:**

A                    .Γεωργία                    ,κυνήγι,                    δασοκομία                    ,αλιεία

1

B.                    Ενέργεια                    και                    νερό

2

Γ. Χημικά προϊόντα, εξόρυξη και επεξεργασία ανόργανων ορυκτών

3

Δ. Βιομηχανία μετάλλων ,μηχανολογία ,ηλεκτρολογία , κατασκευή οργάνων , Εξοπλισμός γραφείου, μηχανογραφικός εξοπλισμός

4

E. Άλλη βιομηχανία π.χ(τρόφιμα ποτά, καπνά, ενδύματα, χαρτί, εκτυπώσεις και εκδόσεις, επεξεργασία ελαστικών ,πλαστικά κτλ.)

5





Άνδρας  Γυναίκα

4.6 Αν είστε ειδικός σε θέματα προσωπικού ,πόσα χρόνια εργάζεστε σαν ειδικός σε θέματα

Προσωπικού η εκπαίδευσης;

Χρόνια

4.7 α.Είστε κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ;

Ναι

Όχι

4.7β. Αν ναι ,ποιο είναι το αντικείμενο των σπουδών σας στον ανώτατο τίτλο που κατέχετε;

A. Επιχειρησιακές σπουδές

B. Οικονομικά

Γ. Κοινωνικές οι επιστήμες συμπεριφοράς

Δ. Ανθρωπιστικές σπουδές /Γλώσσες/Τέχνες

E. Νομικά

ΣΤ. Μηχανολογία ,Ηλεκτρολογία κ.λπ

Z. Φυσικές επιστήμες

H. Άλλο ,παρακαλώ προσδιορίστε \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου

Για να σας ενημερώσουμε και να σας καλέσουμε σε ημερίδα σχετικά με την έρευνα τον αποτελέσματα, παρακαλώ συμπληρώστε τις παρακάτω λεπτομέρειες.

Όνοματεπώνυμο: \_\_\_\_\_

Τίτλος θέσης: \_\_\_\_\_

Επιχείρηση /οργανισμός: \_\_\_\_\_

Διεύθυνση: \_\_\_\_\_

Ταχ. Κώδικας: \_\_\_\_\_

Αρ. Τηλεφώνου /FAX: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

