

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ-
ΤΕΙ- ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. ΜΕΛΕΤΕΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ,
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2010

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

- 1.1 Γενικές έννοιες για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων 3
- 1.2 Οι στόχοι της εργασίας 6
- 1.3 Η Δομή της Εργασίας 6-8
- 1.4 Επίλογος 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

- 2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 9
- 2.1 Η αναγκαιότητα μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος 9-10
- 2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης 10
- 2.3 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης 11-12
- 2.3.1 Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες 13-14
- 2.3.2 Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής 14-15
- 2.3.2.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση πόρων 15
- 2.3.2.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης. 15-16
- 2.3.2.3 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων 16 - 17
- 2.3.2.4 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής 18-19
- 2.3.2.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες. 19
- 2.4 Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας» 19-25
- 2.5 Επίλογος 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

- 3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 25
- 3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων 27-28
- 3.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων 29
- 3.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων Εργασίας 29-32
- 3.2.1 Μέθοδοι Ανάλυσης Εργασίας 32-35
- 3.2.2 Ανάλυση Εργασίας & Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 35-36
- 3.3 Προσέλκυση υποψηφίων 36
- 3.3.1 Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων 36-40
- 3.4 Επιλογή υποψηφίων 40
- 3.4.1 Η διαδικασία της επιλογής 40-46
- 3.5 Υποδοχή & ένταξη προσληφθέντων 46-47
- 3.5.1 Ο ρόλος των στελεχών 47-48
- 3.5.2 Στοιχεία ενός αποτελεσματικού προγράμματος υποδοχής & ένταξης νεοπροσληφθέντων 48
- 3.6 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων 49
- 3.6.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων 51
- 3.6.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης 52-55
- 3.6.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων 55
- 3.7 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων 56
- 3.7.1 Στόχοι του συστήματος αμοιβών 57-58
- 3.7.2 Βάσεις υπολογισμού αμοιβής 58-60
- 3.7.3 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών 60-61
- 3.7.4 Αξιολόγηση θέσεως εργασίας 61-62
- 3.8 Αξιολόγηση Αποδόσεως Εργαζομένων 62
- 3.8.1 Λόγοι Διενέργειας Αξιολόγησης 63
- 3.8.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης 64-65
- 3.8.3 Συνέντευξη Αξιολόγησης 65-68
- 3.9 Υγιεινή & ασφάλεια των εργαζομένων 68-79
- 3.10 Επίλογος 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

- 4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 80-81
- 4.1 Προγραμματισμός 81-82
- 4.1.1 Σχέση προγραμματισμού με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης 82
- 4.1.2 Τα στάδια του προγραμματισμού 82-85
- 4.1.3 Τύποι προγραμμάτων 85-86
- 4.2 Λήψη αποφάσεων 86-87
- 4.2.1 Τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων 87-90
- 4.2.2 Κατηγορίες αποφάσεων 90-91
- 4.3 Οργάνωση 91
- 4.3.1 Βασικές Αρχές Οργάνωσης 91-97
- 4.4 Έλεγχος 97-98
- 4.4.1 Στάδια ελέγχου 98-100

- 4.5 Ηγεσία 100-101
- 4.5.1 Χαρακτηριστικά ηγέτη 101-102
- 4.5.2 Στιλ Ηγεσίας 102-103
- 4.6 Η διαδικασία της επικοινωνίας 103-104
- 4.6.1 Επικοινωνία και διοίκηση 104-105
- 4.6.2 Στοιχεία της επικοινωνίας 105
- 4.6.3 Τρόποι Επικοινωνίας 106
- 4.6.4 Μορφές επικοινωνίας 106-107
- 4.6.5 Αποτελεσματική επικοινωνία 107-108
- 4.7 Θεωρίες υποκίνησης 108-110
- 4.8 Επίλογος 111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

- 5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 111-113
- 5.1 Δευτερογενή στοιχεία 113-114
- 5.2 Πρωτογενή στοιχεία 114-115
- 5.2.1 Μέθοδος συλλογής πρωτογενή στοιχείων 115-116
- 5.3 Μέθοδος σύνταξης του ερωτηματολογίου 116-117
- 5.4 Επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων 117-118
- 5.5 Σύνταξη της έκθεσης 118-119
- 5.6 Επίλογος 119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

- 6.0 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ 119-123
- 6.1. Εθνικό σχέδιο δράσης για την απασχόληση (ΕΣΔΑ), 2003 123-129
- 6.2. Δείκτες στα πλαίσια του εθνικού σχεδίου δράσης για την απασχόληση (ΕΣΔΑ 2003) 129-140
- 6.3 Επίλογος 141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

- 7.1. Πρώτο ερωτηματολόγιο 142-148
- 7.2. Δεύτερο ερωτηματολόγιο 148-154
- 7.3. Τρίτο ερωτηματολόγιο 154-160
- 7.4. Τέταρτο ερωτηματολόγιο 160-166
- 7.5. Πέμπτο ερωτηματολόγιο 166-172
- 7.6. Έκτο ερωτηματολόγιο 172-178

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

- 8.0 Γενική Ανασκόπηση - Συμπεράσματα 179-180

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 181

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.0 Γενικές έννοιες για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρήσεις καλούνται να πάρουν μέρος στο σκληρό «παιχνίδι» του ανταγωνισμού,

από το οποίο κάποιες βγαίνουν νικήτριες και άλλες ηττημένες.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η θεωρία που επικρατούσε ήταν ότι επιτυχημένη είναι η επιχείρηση που μπορεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Χωρίς αμφιβολία το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, αποτελείται από παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την χάραξη και την εφαρμογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Η πρακτική όμως έχει αποδείξει ότι ναι μεν η σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μεγάλη αλλά δεν είναι ικανό από μόνο του να προσφέρει τη διαχρονική επιτυχία σε μια επιχείρηση. Την διατήρηση της επιτυχίας θα την δώσουν στοιχεία τα οποία βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της, το οποίο αποτελεί και το αντικείμενο αυτής της εργασίας.

Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον εννοούμε τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Τα στοιχεία αυτά είναι : η δομή, η κουλτούρα, οι υλικοί και άυλοι πόροι της και το ανθρώπινο δυναμικό της. Κάποια από αυτά τα στοιχεία είναι μοναδικά για κάθε επιχείρηση και είναι αυτά στα οποία πρέπει να στηριχθεί η στρατηγική της έτσι ώστε να κερδίσει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ένα τέτοιο στοιχείο για παράδειγμα αποτελεί η κουλτούρα της επιχείρησης. Κουλτούρα είναι

μια σειρά από αντιλήψεις, αξίες και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση γιατί αποτελεί κοινωνικό προϊόν και είναι ένα στοιχείο που μπορεί να προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα. Έτσι λοιπόν η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι μια πολύ σημαντική διεργασία γιατί μπορεί να φανερώσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της κάθε επιχείρησης, οι οποίες σε συνδυασμό με τα στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν σημαντική πληροφόρηση για τον συνδυασμό της στρατηγικής.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι το πρώτο από τα τρία στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Το δεύτερο στοιχείο αναφέρεται στις βασικές λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι: προγραμματισμός, οργάνωση, εξουσιοδότηση και έλεγχος. Τα σχέδια των επιχειρήσεων αφορούν κυρίως την ανάπτυξη οργανωτικών δομών, συστημάτων και διαδικασιών, τη διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής και προγραμμάτων και την εφαρμογή τεχνικών ελέγχου. Οι προσπάθειες της έρευνας, της εκπαίδευσης, της διοικητικής πρακτικής καθώς και όλα τα βιβλία σχετικά με το management, αφορούν κυρίως τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα – εργαζόμενου στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτή η στροφή που ασφαλώς έγινε για λόγους που έχουν σχέση με την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα στις νέες τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και πολιτικές συνθήκες, είχε σαν αποτέλεσμα την αναγνώριση της μεγάλης σπουδαιότητας του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την αναβάθμιση της στα πλαίσια των οργανισμών.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έχει γίνει δηλαδή αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται εκ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο, ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, καθώς και τα κίνητρα που τους παρέχονται επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τελικά τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Τόσο διεθνώς, όσο και στη χώρα μας βλέπουμε επιχειρήσεις να μεγαλουργούν, γιατί εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και κάποιες άλλες να παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις ή ακόμη και να κλείνουν επειδή ο ανθρώπινος παράγων δεν λειτουργεί

σωστά. Δηλαδή οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση.

Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται πως η ενασχόληση με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων αφορά μόνο εκείνους που εργάζονται στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Οπωσδήποτε τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας το βαρύ έργο της σωστής διοίκησης του προσωπικού της επιχείρησης. Εκτός όμως από το έργο αυτό έχει και την ευθύνη να μεταδώσει και στις υπόλοιπες διευθύνσεις της επιχείρησης τις στρατηγικές και τις πολιτικές σχετικά με το προσωπικό, οι οποίες έχουν περιληφθεί στη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Η συνεργασία με άλλους ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό είναι ένας τρόπος ζωής, ανεξαρτήτως αν το στέλεχος εργάζεται στη διεύθυνση marketing, παραγωγής, οικονομικών υπηρεσιών ή σε κάποια άλλη διεύθυνση.

Για τη χώρα μας, όπου το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες, ίσως κάποιος να θεωρεί πως είναι πολυτέλεια να μιλάμε για διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Η άποψη είναι λανθασμένη γιατί, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, από τη στιγμή που αυτή χρησιμοποιεί προσωπικό, οι λειτουργίες της διεύθυνσης αυτής εκτελούνται από κάποιο στέλεχος ή στελέχη. Άλλωστε όλες οι επιχειρήσεις ξεκινούν από μικρές για να γίνουν μεγάλες. Για να πετύχουν όμως αυτό πρέπει το προσωπικό τους να διοικείται σωστά. Άρα η γνώση των εννοιών, του περιεχομένου και των σύγχρονων εξελίξεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη για κάθε στέλεχος.

Στον αιώνα που ζούμε η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί πρόκληση για εκείνους που ασχολούνται με αυτή. Αυτό γιατί η σημερινή επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι αλλαγές του οποίου την επηρεάζουν άμεσα. Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν το μέγεθος και τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό έχει αλλάξει. Είναι πιο ενημερωμένο, έχει περισσότερη εκπαίδευση και γνώσεις και καλύτερη προετοιμασία για παραγωγική απασχόληση. Ταυτόχρονα, όμως, οι εισερχόμενοι στην αγορά εργασίας φέρουν μαζί τους διαφορετικές απόψεις και αξίες σχετικά με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του «δικαίου» και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι πολύ διαφορετικά από ότι στο παρελθόν. Σήμερα εισέρχονται στην αγορά εργασίας πολύ περισσότερες γυναίκες σε σχέση με το παρελθόν από το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις συνεχώς αυξάνει. Η σύνθεση επίσης του εργατικού δυναμικού, που συμμετέχει στη παραγωγική διαδικασία έχει αλλάξει λόγω της εισροής πολλών οικονομικών και πολιτικών προσφύγων.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, αρκετές εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία των επικοινωνιών και των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει άμεσες μεταβολές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη των επικοινωνιών. Χάρη στις ανεπτυγμένες τεχνολογίες έχουμε ταχύτερη ενημέρωση για απόκτηση αγαθών ή υπηρεσιών και ταχύτερη δράση για τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στη παγκόσμια αγορά.

1.2 Οι στόχοι της εργασίας

Βασικός στόχος της εργασίας αυτής είναι να δώσει στον αναγνώστη μια σφαιρική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, προσφέροντας του τη δυνατότητα να εμπλουτίσει σύντομα και περιεκτικά τις γνώσεις του μέσα από τα θέματα που διαπραγματεύεται :

- § Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- § Την έννοια, το περιεχόμενο και τις εξελίξεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- § Τις λειτουργίες της οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων

Μέσα από την ανάλυση των τριών αυτών θεμάτων και των συνεπαγόμενων εννοιών, επιδιώκεται να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο συμβάλει το κάθε ένα από αυτά στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

1.3 Η Δομή της Εργασίας

Η εργασία αποτελείται από οχτώ κεφάλαια , στα οποία θα αναφερθούμε αναλυτικά όσο αυτό είναι εφικτό στα εξής

«Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης», όπου εξαρτάται η αναγκαιότητα μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης».Ακόμα εξετάζεται η αναγκαιότητα μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και στη συνέχεια αναλύονται οι δυο από τις σημαντικότερες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την μελέτη του:

∅ Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

∅ Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη «Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων».

Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από υπό ενότητες στις οποίες εξετάζονται τα εξής :

- Η διαδικασία του προγραμματισμού
- Η ανάλυση της θέσης εργασίας και πιο συγκεκριμένα : τα στάδια που περιλαμβάνει, τις μεθόδους που χρησιμοποιεί καθώς επίσης και τη σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Οι πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων τόσο από την αγορά εργασίας, όσο και μέσα από την ίδια την επιχείρηση.
- Η διαδικασία από την οποία περνούν οι υποψήφιοι μέχρι να γίνει η επιλογή αυτού στον οποίο θα προσφερθεί η θέση εργασίας.
- Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσληφθέντων.
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και πιο συγκεκριμένα : οι λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση σήμερα, η διαδικασία σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και η αξιολόγηση των προγραμμάτων.
- Τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση: στους στόχους του συστήματος αμοιβών, στις μεθόδους αμοιβής και στους τρόπους αξιολόγησης της θέσης εργασίας για τον προσδιορισμό του ύψους της αμοιβής.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αναλύοντας τις μεθόδους αξιολόγησης καθώς και τα σφάλματα που γίνονται από την πλευρά των αξιολογητών.

- Ο τρόπος διαχείρισης των παραπόνων των εργαζομένων.
- Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, αναλύοντας τη σημασία της, τις πηγές ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, το κόστος των ατυχημάτων, τη σημασία των προγραμμάτων πρόληψης και τέλος μια μικρή αναφορά στους ασφαλιστικούς φορείς.

Το τέταρτο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε την «Οργάνωση και Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων», όπου και ξεκινάμε με την ανάλυση των έξι από τις βασικές λειτουργίες της <οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων : προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, εξουσιοδότηση, έλεγχος, ηγεσία και τη συμβολή κάθε μιας από αυτές στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Στη συνέχεια περιγράφεται ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση. Στο τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίου περιγράφεται το στοιχείο που επιζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και δεν είναι άλλο από το στοιχείο υποκίνησης – παρακίνησης και πως αυτό συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Επίσης γίνεται αναφορά στις τρεις από τις σημαντικότερες θεωρίες της υποκίνησης:

- ο Στη θεωρία του Maslow
- ο Στη θεωρία του Herzberg και
- ο Στη θεωρία του McGreg

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος ανάπτυξης , αλλά και προσέγγισης των επιμέρους θεμάτων που αναλύθηκαν στην επιμέρους εργασία., και στα κεφάλαια έξι ,επτά και οχτώ θα παρουσιάσουμε τον σχολιασμό , τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις αλλά και θα κάνουμε μία γενική ανασκόπηση του πρωτογενή και του δευτερογενή τομέα .

1.4 Επίλογος

Η άποψη που επικρατούσε είναι ότι επιτυχημένη θεωρείται η επιχείρηση, η οποία μπορούσε να προσαρμόσει τη στρατηγική της στις

μεταβολές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εργασία αυτή έχει στόχο να αναπτύξει τη σημασία που έχει ο συνδυασμός εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη διαχρονική πορεία μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως η δομή, η κουλτούρα, οι υλικοί και άυλοι πόροι καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της είναι αυτά που μπορούν να φανερώσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης και σε συνδυασμό με στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να δώσουν σωστή πληροφόρηση για τη χάραξη της στρατηγικής μια επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια δίνεται πολύ μεγάλη σημασία από τις επιχειρήσεις στα παραπάνω στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες αν δεν προβλεφθούν εγκαίρως μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις για αυτές. Το εξωτερικό περιβάλλον όμως δεν είναι το μόνο που μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες και για την επίδραση που έχει το εσωτερικό περιβάλλον στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Επίσης, οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι μέσα στην ίδια την επιχείρηση κρύβεται το «μυστικό» της επιτυχίας. Στο

κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σπουδαιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος και θα αναλύσουμε δυο βασικές θεωρίες του.

Επίσης βάσει του ερωτηματολογίου το οποίο θέσαμε σε επιχειρήσεις το οποίο και επισυνάπτεται στο παράρτημα, το προσωπικό το οποίο προσλαμβάνουν προέρχεται κυρίως από συστάσεις προσώπων αλλά και ο τρόπος επιλογής του δεν είναι πλέον διευρυμένος.

2.1 Η αναγκαιότητα μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες την χαρακτηρίζουν και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Οι παράμετροι αυτοί είναι η δομή, οι πόροι της επιχείρησης, ακόμη και η μελέτη της ως αλυσίδα αξίας. Η δομή της επιχείρησης περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας. Γραφικά αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης. Η κουλτούρα του οργανισμού είναι μια σειρά από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση γιατί αποτελεί κοινωνικό προϊόν. Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος γιατί μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν αντιγράφεται εύκολα. Εξίσου σημαντικοί είναι και οι πόροι της επιχείρησης, υλικοί και άυλοι. Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, υλικοί και άυλοι. Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη εργασία γιατί μπορεί να φανερώσει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίες σε συνδυασμό με τις δυνητικές ευκαιρίες και τις πιθανές απειλές, οι οποίες προκύπτουν από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνουν στην επιχείρηση πολύτιμη πληροφόρηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει.

2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες αποτυγχάνουν; Ποια τα βασικά

χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι πετυχημένες αλλά και να βρίσκονται στη κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές είναι οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά διαστήματα, προσπαθώντας να δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες καταφέρνουν να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Χωρίς αμφιβολία η άποψη αυτή είναι σωστή, όμως πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της να προσφέρει τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων που την ακολουθούν. Για παράδειγμα η Coca-Cola, η General Electric, η Marks and Spencer στην Αγγλία είναι μερικές από τις επιτυχημένες επιχειρήσεις, κάθε μια στο κλάδο τους. Ποια είναι η στρατηγική η οποία ακολουθούν οι επιχειρήσεις αυτές και είναι τόσο επιτυχημένες; Απλά προσαρμόζουν την στρατηγική τους ανάλογα με τις μεταβολές εξωτερικού περιβάλλοντος ή μήπως υπάρχει κάτι περισσότερο από αυτό; Απάντηση σε αυτό το ερώτημα προσπαθεί να δώσει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, την οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

2.3 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία δεκαετία. Η θεωρία αυτή δεν αμφισβητεί την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες, οι οποίοι είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση το στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια την επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών της. Με λίγα λόγια οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής πιστεύουν ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό

περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία αναπτύσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει πολλούς πόρους. Οι πόροι αυτοί θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες, όπως μας τις παρουσιάζει ο Β. Παπαδάκης, στο βιβλίο του «Στρατηγική των επιχειρήσεων 2003»:

- **Υλικοί πόροι.** Με την έννοια υλικοί πόροι εννοούμε για παράδειγμα τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις που διαθέτει η επιχείρηση κ.τ.λ. Η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης θα πρέπει να ξεπερνά τα όρια μιας απλής απογραφής του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση των πόρων αυτών, όπως πόσο παλιοί είναι, για την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση τους.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Λέγοντας ανθρώπινοι πόροι εννοούμε την εκπαίδευση, την εμπειρία, την κρίση, την εξυπνάδα, την προσαρμοστικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- **Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα, τα οποία διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των προϊόντων. Έτσι η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης.
- **Άυλοι πόροι.** Με τον όρο πόροι εννοούμε τη φήμη της επιχείρησης, το εμπορικό σήμα, τους εργαζόμενους με σημαντικές ικανότητες κ.τ.λ. Ένα μεγάλο λάθος που γίνεται σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους, οι οποίοι έχουν μεγάλη αξία.

2.3.1 Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της χαρίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια την επιτυχία έναντι των ανταγωνιστών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης με μοναδικούς πόρους ήταν η επιχείρηση EMI. Ήταν η επιχείρηση που ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο, μια καινοτομία που χαρακτηρίστηκε σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Όμως παρά την κατοχή αυτού του μοναδικού πόρου, η επιχείρηση απέτυχε, γιατί δεν είχε τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες – και ιδιαίτερα ικανότητες marketing – οι οποίες θα τις επέτρεπαν να αναπτύξει και να αξιοποιήσει επικερδώς την καινοτομία αυτή. Κατά συνέπεια δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους, αλλά θα πρέπει με τον σωστό συνδυασμό των πόρων αυτών να δημιουργεί ικανότητες.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Τις οριακές ικανότητες
- και τις θεμελιώδεις /μοναδικές ικανότητες

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Αντίθετα θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το «κλίμα» εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού, με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου στις νέες αγορές.

- Οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες είναι μακρόβιες. Συνήθως διαρκούν από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες, π.χ η ικανότητα κατασκευής μικροσκοπικών προϊόντων της Sony, μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτές – τους διάφορους τύπους βίντεο – των οποίων ο κύκλος ζωής μπορεί να είναι μερικά μόλις χρόνια.
- Οι θεμελιώδεις ικανότητες συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό, αφού τα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία δεν μπορεί να είναι πρώτη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας. Οι περισσότερες εταιρείες στοχεύουν σε δυο ή τρεις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος.

2.3.2 Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής

Από την ανάλυση της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων προκύπτουν δυο στοιχεία, τα οποία μας δείχνουν τη μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει επιχείρηση και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με τη βοήθεια των πόρων και ικανοτήτων περιλαμβάνει ορισμένα στάδια: τα οποία είναι :

- Ø Αναγνώριση και ταξινόμηση πόρων.
- Ø Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης.
- Ø Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων.

- Ø Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής.
- Ø Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες.

2.3.2.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση πόρων.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της. Το πρώτο στάδιο λοιπόν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της περιλαμβάνει την αναγνώριση και ταξινόμηση των υπάρχοντων πόρων της. Η αναγνώριση των άυλων πόρων όπως είναι η φήμη και η πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. Οι παράγοντες, όμως, αυτοί παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από άποψη στρατηγικής. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

2.3.2.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει οι υπάρχοντες πόροι να συνδυαστούν σωστά μεταξύ τους έτσι ώστε να δημιουργηθούν ικανότητες. Διακρίναμε τις ικανότητες στις οριακές, οι οποίες να μεν είναι χρήσιμες για την επιχείρηση αλλά δεν είναι αρκετές από μόνες τους για να βασιστεί σε αυτές η διαμόρφωση της στρατηγικής και στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες οι οποίες είναι αυτές που θα πρέπει να εντοπίσει κάθε επιχείρηση γιατί αυτές θα της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά μια επιχείρηση, αλλά για να μπορέσουν πραγματικά να μετατραπούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει η επιχείρηση συνεχώς να επενδύει σε αυτές και να αναβαθμίζει τη ποιότητα τους έτσι ώστε να αποφύγει το ενδεχόμενο να

μεταβληθούν σε πηγές ευκαμψίας, που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Το κυριότερο πρόβλημα που παρατηρείται κατά τη διάρκεια αυτού του σχεδίου είναι η έλλειψη διατήρησης της αντικειμενικότητας. Πολλές φορές η διοίκηση δεν κρίνει σωστά τις ικανότητες της επιχείρησης, επηρεασμένη από την κυριαρχία πρόσφατων – παλαιών γεγονότων, φαινομενικών συσχετίσεων ή πνεύματος αισιοδοξίας ή απαισιοδοξίας κ.τ.λ. Το θέμα αυτό θέλει μεγάλη προσοχή και η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να εξετάσει τον οργανισμό αντικειμενικά και να μην επιτρέψει σε υποκειμενικούς και συναισθηματικούς παράγοντες να επηρεάσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων. Η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές θα χρησιμοποιηθούν ως βάση και εφαλτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικής.

2.3.2.3 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων.

Στο στάδιο αυτό, της αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με τον ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές.

Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι τα εξής:

α) *Διάρκεια – Σταθερότητα*. Διάρκεια – Σταθερότητα είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Όπως είναι φυσικό όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε σημαντικό βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

β) *Διαύγεια*. Διαύγεια είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τους πόρους, τις ικανότητες και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Δηλαδή είναι το χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου οι ανταγωνιστές να είναι σε θέση να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει τον συνδυασμό και τον συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων, είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα τα πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν πόρο ή σε μια ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

γ) *Μεταβιβασιμότητα*. Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο γρήγορα συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστικών να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους, η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη και την ιδιαίτερη φύση τους, η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους.

δ) *Δυνατότητα αντιγραφής*. Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει και την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Υπάρχουν όμως ορισμένες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγραφίμες, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων «πραγματικού χρόνου» (just – in – time) και οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι πρωτοεμφανίστηκαν από ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν, ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται τις καθιστούν πολύ δύσκολες για μίμηση. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι άσχετα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων και η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει την κατάλληλη προσοχή για να διατηρήσει την υπεροχή της. Οι managers θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα και να παρεμποδίσουν πιθανούς ή και υπαρκτούς ανταγωνιστές να αποκτήσουν επαφή με σημαντικά στοιχεία γύρω από τη θεμελιώδη ικανότητα αλλά και να μην επιτρέψουν πρόσβαση στους προμηθευτές στις βάσεις γνώσεων και τις δεξιότητες που υποστηρίζουν τις μοναδικές τις ικανότητες. Η Honda, για παράδειγμα, λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τη διαφύλαξη της ικανότητας που έχει στην κατασκευή μηχανών. Γι αυτό το λόγο κατασκευάζει όλα τα ουσιώδη μέρη για το σχέδιο της μηχανής κάτω από συνθήκες στενού ελέγχου σε εγκαταστάσεις στην Ιαπωνία και έτσι τρίτοι δεν έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες γύρω από τη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.

2.3.2.4 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση έχουν

περιορισμένη διάρκεια (π.χ χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση κ.λ.π). με λίγα λόγια το ζητούμενο δεν είναι μόνο η επιχείρηση να προσπαθεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφ' ενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

2.3.2.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες.

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνσή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή τη κατεύθυνση. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας, όπως για παράδειγμα η επιχείρηση Wall – Mart έχει πετύχει μοναδικότητα σε προϊόντα, φήμη, σχέση με τους προμηθευτές κ.λ.π.

Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση τώρα, στο μέλλον δεν θα είναι πλέον θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες, αλλά οριακές.

2.4 Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας»

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από μια τέτοια φιλοσοφία είναι η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας».

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες εκτελούνται για το σχεδιασμό, τη

παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Όπως θα αναφέρουμε και παρακάτω οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν, για κάθε επιχείρηση σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Μέσα σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες της. Δηλαδή με λίγα λόγια διαχωρίζοντας και αναλύοντας μια επιχείρηση στις εννέα κατηγορίες λειτουργιών, τα στελέχη μπορούν ευκολότερα να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Για παράδειγμα δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες μετά τη πώληση μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας.

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις προαναφερθείσες δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσο περισσότερος χρόνος απαιτείται μέχρι οι ανταγωνιστές να κατανοήσουν πως μια επιχείρηση δημιουργεί αξία μέσα από την εκτέλεση των λειτουργιών της, τόσο περισσότερο διαρκεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει επιτύχει η καινοτόμος επιχείρηση. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί – περιθώριο για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου ν' αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπεται, είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα, η ικανότητα της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, συχνά αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ακόμα και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Τέτοιες διαφορές είναι πιθανόν να είναι πηγές πλεονεκτήματος.

Η αλυσίδα αξίας δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες (http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

:

- τις κύριες, που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος, και
- τις υποστηρικτικές, οι οποίες περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.

Μεταξύ των κύριων λειτουργιών περιλαμβάνονται οι εξής:

- Ø Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων. Είναι λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Ø Λειτουργίες παραγωγής. Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Ø Διαχείριση εξερχομένων. Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με την συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Αν εστιάσουμε σε υλικά προϊόντα τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κ.λ.π. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία κ.λ.π.

- Ø Marketing και πωλήσεις. Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.α.
- Ø Υπηρεσίες μετά την πώληση. Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Μεταξύ των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

- Ø Προμήθειες – Αγορές. Είναι δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κ.λ.π. αυτές οι δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- Ø Έρευνα & Ανάπτυξη. Είναι δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με τον σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- Ø Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Είναι οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η λειτουργία αυτή είναι πολύ σημαντική σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- Ø Εσωτερική υποδομή. Εδώ ανήκουν οι δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση, η χρηματοδότηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η νομική υποστήριξη, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι: οι δραστηριότητες αξία αποτελούν θεμέλιο λίθο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος

με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες, σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης. Επομένως η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στη κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Παρά τη μεγάλη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών.

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά εξαρτάται και από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Σήμερα πολύ σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας, από τον σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοση του στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων που ονομάζεται σύστημα αξίας και το οποίο περιλαμβάνει επίσης και τις τρεις αλυσίδες αξίας που προαναφέραμε. Έτσι λοιπόν η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το δικό της σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με τις δραστηριότητες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους, ακόμη και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος με τους προμηθευτές και διανομείς.

Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές

Η ανάπτυξη καλής συνεργασίας με τους προμηθευτές κρίνεται αναγκαία, καθώς επιτελούν δραστηριότητες και επιφέρουν κόστη στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, κατά την επεξεργασία και την παράδοση των εισροών. Όπως είναι φυσικό αυτό έχει άμεση επίδραση στη στρατηγική της επιχείρησης για διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους. Οποιαδήποτε ενέργεια που έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους ή τη βελτίωση του κόστους ή τη βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών έχει αντίκτυπο και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής

Η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τα κανάλια διανομής είναι πολύ σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον γιατί τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους αυτών ενσωματώνονται στη τιμή που πληρώνει ο αγοραστής και δεύτερον οι δραστηριότητες που επιτελούν όπως, πωλήσεις, τρόποι προώθησης προϊόντων αντικαθιστούν συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Οι πωλήσεις, η ανάθεση παραγγελιών και η διαχείριση εκροών είναι μερικά από τα πολλά σημεία επαφής μεταξύ της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και της αλυσίδας αξίας των δικτύων. Άρα ο Καλύτερος συντονισμός και η μεγιστοποίηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων θα οδηγήσουν σε μείωση του κόστους ή αύξηση της διαφοροποίησης με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

Διασυνδέσεις με τους αγοραστής

Οι αγοραστής έχουν και αυτοί τη δική τους αλυσίδα αξίας και η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί εισροή σε αυτή. Εδώ είναι σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν, οι συνοδευτικές υπηρεσίες και οι υπόλοιπες δραστηριότητες αλληλεπιδρούν με εκείνες του αγοραστή. Έτσι, από τη μια μεριά το κόστος της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί το άθροισμα του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να αποτελέσει πηγή

κοστολογικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη μεριά η ίδια η επιχείρηση αυξάνει την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή και συνεχώς διαφοροποιείται, όταν μειώνει το κόστος ή αυξάνει την αποδοτικότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2.5 Επίλογος

Όπως ξέρουμε το σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση έπαιξε και παίζει το εξωτερικό περιβάλλον. Όμως οι κανόνες που τηρούνται, οι πόροι και οι ικανότητες που αξιοποιούνται σωστά και κερδοφόρα, η διαφήμιση και η κουλτούρα κάθε επιχείρησης, η διεύρυνση της επιχείρησης η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές και με τους αγοραστές είναι μερικά χαρακτηριστικά για το εσωτερικό περιβάλλον όπου βρίσκεται και η μεγαλύτερη επιτυχία μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις επιχειρήσεις οι άνθρωποι είναι αυτοί που ορίζουν τις στρατηγικές και τους στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν τη ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι λοιπόν γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή αυτό που ονομάζουν οι οικονομολόγοι «ανθρώπινο κεφάλαιο», λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους.

Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα της συμβολής των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων τους και γι' αυτό η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό της όχι ως παράγοντα που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει. Ο ρόλος της στο στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στα πλαίσια της χώρας τους όσο και διεθνώς. Η βελτίωση και η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η ΔΑΠ είναι αποτελεσματική και λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη ταλαντούχων, εξειδικευμένων εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μέρος της ΔΑΠ. Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού. Εξίσου σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι και η διατήρηση αυτών των ικανών ατόμων. Εάν σημειώνονται τακτικές αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η επιχείρηση θα αναγκάζεται να αναζητά συνεχώς καινούριο προσωπικό, διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η αντίθετη περίπτωση της διατήρησης είναι η απόλυση προσωπικού, δυσάρεστο καθήκον για κάθε στέλεχος. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απόλυση είναι αναγκαία ή επειδή ο εργαζόμενος δεν τηρεί τους κανόνες ή δεν είναι αποδοτικός ή λόγω των μειώσεων θέσεων εργασίας.

Ο τομέας της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι πολύ σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, πρέπει να παρέχουν κίνητρα και δυνατότητες ανάπτυξης στο προσωπικό που απασχολούν. Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού είναι και οι ικανοποιητικές αμοιβές.

Πολλές φορές μπορεί να προκύψουν παράπονα από το προσωπικό. Τα παράπονα αυτά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να τα διευθετήσει έτσι ώστε να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Το τελευταίο κομμάτι αυτού του κεφαλαίου αναφέρεται στις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Το προσωπικό για να μπορέσει να εργαστεί και να προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει το εργασιακό περιβάλλον να είναι ασφαλές και η επιχείρηση να έχει υιοθετήσει εκ των προτέρων ένα πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων αλλά και να έχει φροντίσει για την ασφάλισή του.

3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και τη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει δύο στάδια:

1. την αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού
2. τον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

1. Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης αρχίζει με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως πληροφοριακά στοιχεία χρησιμοποιούνται οι απαντήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις, όπως:

- § Ονοματεπώνυμο
- § Ημερομηνία γέννησης
- § Ημερομηνία πρόσληψης
- § Παρούσα θέση μέσα στην επιχείρηση

- § Προηγούμενη εμπειρία
- § Γνώσεις και δεξιότητες
- § Εκπαίδευση (από το δημοτικό μέχρι και μεταπτυχιακά, προδιδακτορικό, διδακτορικό)
- § Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- § Γνώση ξένων γλωσσών
- § Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- § Τι τους αρέσει να κάνουν τον ελεύθερο χρόνο τους, και πολλές άλλες ερωτήσεις δεξιοτήτων και προσωπικότητας.

Ο πίνακας απογραφής του εργατικού δυναμικού παρέχει μια άμεση και συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με την στελέχωση της επιχείρησης. Η διοίκηση, παραδείγματος χάριν είναι σε θέση να γνωρίζει αν έχει στη διάθεσή της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο. Επίσης δίνει πληροφορίες για το ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, λόγω π.χ συνταξιοδότησης ή προαγωγής στελεχών. Έτσι παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργεί σχέδια διαδοχής ή αντικατάστασης στελεχών, για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη ανώτερων και ανώτατων θέσεων. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή εμπλουτισμένου οργανογράμματος.

2. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Μετά τη διαδικασία εκτίμησης του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση της επιχείρησης συνεχίζει με τον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με τις μελλοντικές της ανάγκες σε προσωπικό, θα ενεργήσει δραστήρια προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, να μη γίνει, καμία αλλαγή στο υπάρχον προσωπικό, αφαιρετικές, να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το πλεονάζον προσωπικό ή προσθετικές, δηλαδή να ξεκινήσει διαδικασίες για πρόσληψη νέου προσωπικού.

3.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως αναφέραμε και στην αρχή προγραμματισμός είναι η διαδικασία πρόβλεψης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, το οποίο θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο δυναμικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως, όπως είναι φυσικό κάθε αλλαγή που συμβαίνει σε αυτή την αγορά επηρεάζει και την όλη προσπάθεια της κάθε επιχείρησης να βρει, μα προσελκύσει και να απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους γι' αυτή υποψηφίους. Έτσι λοιπόν για να γίνει σωστά η διαδικασία του προγραμματισμού θα πρέπει οι υπεύθυνοι να λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τους παράγοντες αυτούς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

1. Οι οικονομικές συνθήκες. Ποιες είναι οι επιδόσεις γενικά της οικονομίας; Παρουσιάζει ανάπτυξη ή ύφεση, ποιο είναι το ύψος του πληθωρισμού;
2. Οι κυβερνητικές αποφάσεις. Ποιοι νόμοι του εργατικού δίκαιου βρίσκονται υπό εξέταση; Πως θα επηρεάσουν αυτοί τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα παράσχει η κυβέρνηση υποστήριξη με τη μορφή επιδοτήσεων για εξοπλισμό, εκπαίδευση κ.α. ;
3. Η τεχνολογική πρόοδος. Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις που θα έχει στη ποσότητα και τη ποιότητα του εργατικού δυναμικού;
4. Μελλοντική δομή της επιχείρησης. Ποιες θα είναι οι μελλοντικές απαιτήσεις για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων; Ποιες συγχωνεύσεις και εξαγορές βρίσκονται σε εξέλιξη;
5. Τάσεις τοπικού πληθυσμού. Ο τοπικός πληθυσμός θα παράγει επαρκές εργατικό δυναμικό;
6. Καινούρια προϊόντα, καινούρια υλικά, καινούριοι στόχοι της επιχείρησης.
Πώς θα επηρεάσουν του ανθρώπινο δυναμικό;

3.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων Εργασίας

Ανάλυση θέσεως εργασίας (job analysis), είναι η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν κυρίως:

- I. Στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας
- II. Στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και
- III. Στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά την δουλειά του.

Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος του και οι ειδικοί αναλυτές. Την ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία συνεργάζεται με τα στελέχη για την ολοκλήρωση της. Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια:

- α. την περιγραφή της θέσεως εργασίας
- β. την προδιαγραφή της θέσεως εργασίας.

Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας είναι δύο προϊόντα τα οποία παράγονται από την ανάλυση εργασίας. Ως σύνολα πληροφοριών εξυπηρετούν πρώτα τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και τους υποψηφίους για να γνωρίσουν ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και ποια είναι τα προσόντα που απαιτούνται για τη κάλυψη της, ενώ τα σωματεία αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν νομική κάλυψη. Εξυπηρετούν όμως και την ίδια τη διοίκηση της επιχείρησης, για την καλύτερη απόκτηση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Ας δούμε αναλυτικά τι είναι το κάθε ένα:

α) Περιγραφή θέσεως εργασίας

Η περιγραφή της θέσεως εργασίας είναι ένας κατάλογος των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και των ευθυνών που συνεπάγεται η κάθε θέση εργασίας. Επίσης σε αυτή περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά ο τρόπος με τον οποίο γίνεται. Τέλος ορίζεται και η

αναμενόμενη πρότυπη απόδοση. Δεν υπάρχει πρότυπο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενο και ο τρόπος σύνταξης της εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Συνήθως, μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

Ø Ταυτότητα εργασίας

Περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης εργασίας, όπως για παράδειγμα βοηθός λογιστή, τηλεφωνητής, υπάλληλος γραφείου, διευθυντής πωλήσεων κ.τ.λ., το τμήμα, σε ποιον / ποιους αναφέρεται και ποιους ενημερώνει. Άλλες πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν τον κωδικό της εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα.

Ø Περίληψη εργασίας

Περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται

Ø Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας

Περιγράφονται σαφώς και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας καθώς και τις ευθύνες που έχει.

Ø Πρότυπα απόδοσης

Εδώ περιγράφεται η αναμενόμενη απόδοση που πρέπει να έχει ο κάθε φορέας στην εργασία του.

Ø Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας

Ø Όρια εξουσίας

β) Προδιαγραφή θέσεως εργασίας

Οι προδιαγραφές της θέσεως εργασίας είναι ένας κατάλογος γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα άτομο για την εκτέλεση της εργασίας. Η γνώση αναφέρεται στις πραγματικές ή διαδικαστικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Οι δεξιότητες είναι το επίπεδο ικανότητας του ατόμου για την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος. Η ικανότητα αναφέρεται σε μια

δυνατότητα πιο γενική και διαρκή από εκείνη που απαιτείται για το συγκεκριμένο καθήκον. Τέλος, τα άλλα χαρακτηριστικά ενδεχομένως να είναι στοιχεία του χαρακτήρα, όπως τα κίνητρα που διαθέτει κανείς ως προς την επίτευξη των στόχων ή την επιμονή που έχει κ.τ.λ. Έτσι λοιπόν, οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα λοιπά χαρακτηριστικά των υποψηφίων δεν μπορούν να παρατηρηθούν από την αρχή. Μπορεί κάποιος να τα δει και να τα παρατηρήσει, μόνο όταν τα άτομα έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση εργασίας τους. Για παράδειγμα, εάν κάποιος υποβάλλει αίτηση για υπάλληλος γραφείου, δεν θα πρέπει να αναζητηθεί σε αυτόν μόνο η γνώση γραφομηχανής. Ενώ αν δούμε αυτόν τον υποψήφιο να δακτυλογραφεί, μπορούμε να αξιολογήσουμε το επίπεδο της δεξιότητας του στη δακτυλογράφηση.

Όταν ένας μάνατζερ επιδιώκει να προσλάβει κάποιον για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας, είναι σημαντικό να έχει στη διάθεσή του ακριβείς πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο κατάλληλος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση. Αυτό τον βοηθά να εστιάσει την προσοχή του στις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και στα λοιπά χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου.

3.2.1 Μέθοδοι Ανάλυσης Εργασίας

Το είδος και ο αριθμός των θέσεων εργασίας που πρόκειται να αναλυθούν καθορίζουν τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Στη πράξη, συνήθως, δεν είναι αρκετή η εφαρμογή μιας μεθόδου για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και αντικειμενικών πληροφοριών, γι αυτό χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός δύο τουλάχιστον μεθόδων. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς είναι οι ακόλουθες:

α) Παρατήρηση

Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί έμμεσα ή άμεσα με τη χρήση βιντεοκάμερας και καταγράφει τις ενέργειες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας, για τη

διεκπεραίωση της. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε για όλες τις ενέργειες που κάνει ο φορέας, είτε για κάποιες από αυτές, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές και σταθερές. Επίσης η παρατήρηση μπορεί να γίνει μια φορά για ένα συνεχές χρονικό διάστημα, είτε να επαναλαμβάνεται σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι κατάλληλη για εργασίες ρουτίνας με σταθερό αριθμό ενεργειών, ενώ θεωρείται ακατάλληλη για εργασίες που το περιεχόμενό τους δεν είναι σταθερό και ποικίλει χρονικά, π.χ πνευματικές και διοικητικές εργασίες.

β) Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί μια κοινή μέθοδο για την ανάλυση εργασίας. Στους εργαζομένους που έχουν επιλεγεί γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις απαντήσεις τους συντάσσεται η περιγραφή της θέσης εργασίας ή να είναι ομαδική, στην οποία ο αναλυτής παίρνει συνέντευξη από τρεις – τέσσερις εργαζομένους μαζί. Υποχρέωση του αναλυτή είναι να κρίνει ποιες απαντήσεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και ποιες από αυτές είναι σκόπιμα ανακριβείς και αόριστες. Σε αυτή τη μέθοδο οι εργαζόμενοι έχουν τη τάση να τροποποιούν τις απαντήσεις τους, όταν διαισθάνονται ότι ο μισθός ή ο φόρτος εργασίας τους θα επηρεαστεί. Η δυνατότητα που δίνεται στον εργαζόμενο με τη χρήση αυτής της μεθόδου είναι να αναφέρει ενέργειες που κάνει ή στοιχεία της προσωπικότητάς του, τα οποία ο αναλυτής δεν είναι εύκολο να παρατηρήσει ή η επιχείρηση να μην έχει καταγράψει ότι συμβαίνουν συχνά. Οι συνεντεύξεις απαιτούν μεγάλη δαπάνη χρόνου, ιδιαίτερα για τα στελέχη.

γ) Ερωματολόγιο

Στη μέθοδο αυτή δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους ένα ειδικό ερωματολόγιο με πολλές και σε μερικές περιπτώσεις δύσκολες ερωτήσεις. Για να μπορούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν αυτές τις ερωτήσεις θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναλύουν την εργασία τους και να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία της. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να είναι «ανοικτές», έτσι ώστε ο εργαζόμενος να απαντήσει ελεύθερα, όπως αυτός νομίζει, ή μπορεί να είναι «κλειστές», στις οποίες σε κάθε ερώτηση αντιστοιχούν κάποιες εναλλακτικές απαντήσεις και ο εργαζόμενος σημειώνει αυτή που κατά τη γνώμη του είναι σωστή. Οι απαντήσεις του

ερωτηματολογίου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με την συνέντευξη ή την παρατήρηση για περισσότερη σαφήνεια και πληρότητα των απαντήσεων. Η μέθοδος αυτή είναι σχετικά δαπανηρή, για συλλογή πληροφοριών.

δ) Ημερολόγιο εργαζομένου

Μια άλλη μέθοδος είναι η διατήρηση ημερολογίου από τον εργαζόμενο, το οποίο αναλύεται. Ο εργαζόμενος καλείται να καταγράφει καθημερινά τις κινήσεις που κάνει και το χρόνο που αφιέρωσε, σύμφωνα με τις οδηγίες που του έχουν δοθεί. Έτσι έχουμε ως αποτέλεσμα μια πλήρη εικόνα της εργασίας, ιδίως όταν το ημερολόγιο συμπληρώνεται από τις επακόλουθες συνεντεύξεις με τον εργαζόμενο. Μερικοί εργαζόμενοι ίσως υπερτιμούν κάποιες άλλες. Όμως το λεπτομερές ημερολόγιο που ακολουθεί χρονολογική σειρά λειτουργεί ως διόρθωση σε αυτό. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, είναι χρονοβόρα και έχει και κάποιο οικονομικό κόστος.

ε) Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή.

Σε αυτή τη περίπτωση ο αναλυτής εκτελεί ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία, προκειμένου να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Η μέθοδος αυτή μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί σε ανειδίκευτες και ακίνδυνες εργασίες .

στ) Μελέτη κινήσεων.

Πρόκειται για μια μέθοδο που βασίζεται στη χρονομέτρηση των απαιτούμενων και κατάλληλων κινήσεων για να εκτελεσθεί επιτυχώς η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για θέσεις εργασίας, όπου μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν οι επιμέρους ενέργειες – κινήσεις που γίνονται (π.χ χειρωνακτικές, χειρισμός μηχανών, κ.λ.π.)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας που κάναμε για τις επιχειρήσεις βλέπουμε ότι την ενημέρωση κατά κύριο λόγο την κάνει ο ίδιος ο επιχειρηματίας αλλά λιγότερο ο υπεύθυνος προσωπικού. Υπάρχουν στο δείγμα μας εταιρείες οι οποίες υστερούν κατά πολύ στην οργάνωση των

επιμέρους τμημάτων τους, ενώ ο υπεύθυνος του τμήματος σε μεγάλες εταιρίες είναι αυτός ο οποίος προετοιμάζει, εκπαιδεύει τον υποψήφιο εργαζόμενο.

3.2.2 Ανάλυση Εργασίας & Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η ανάλυση εργασίας και οι υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στενά συνδεδεμένες και αυτό γιατί η ανάλυση εργασίας δίνει πολύ σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες αν χρησιμοποιηθούν και αξιοποιηθούν κατάλληλα από τους υπευθύνους, τους δίνουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Παρακάτω θα δούμε πως γίνεται αυτό:

- α) ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων γίνεται πιο ακριβής, αφού η ανάλυση εργασίας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων της κάθε θέσης και επίσης προσδιορίζει το πώς κάθε μια από τις εργασίες σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- β) η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων είναι πιο εύκολη αφού οι πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να περιοριστούν σε έναν αριθμό ατόμων, ο οποίος διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα σχετικά με τη θέση. Επίσης δίνει τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους – υποψηφίους να έχουν την πραγματική εικόνα της θέσης που τους προσφέρεται, χωρίς υπερβολές και υποσχέσεις.
- γ) Η πολιτική και το σύστημα ανταμοιβών μπορεί να βελτιωθεί, να γίνει πιο δίκαιο και αντικειμενικό, με βάση τις πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση εργασίας σχετικά με το επίπεδο δυσκολίας, τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και τον πραγματικό απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση της εργασίας.
- δ) Η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη στελεχών βελτιώνονται, αφού η ανάλυση εργασίας προσδιορίζει τα προσόντα και τις ικανότητες που πρέπει να έχει εργαζόμενος για κάθε θέση εργασίας και έτσι εντοπίζονται οι αδυναμίες των εργαζομένων και με την κατάλληλη εκπαίδευση ξεπερνιούνται.
- ε) Η αξιολόγηση απόδοσης είναι άλλη μια λειτουργία η οποία αντλεί σημαντικές πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας. Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης εργασίας καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης. Έτσι το πόσο καλά

αποδίδει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του έργου του μπορεί να συγκριθεί με αυτά τα πρότυπα.

στ) Με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την περιγραφή εργασίας, όσον αφορά την επικινδυνότητα κάποιων ενεργειών, την καταλληλότητα του φυσικού χώρου κ.α., οι υπεύθυνοι μπορούν να βελτιώσουν τους παράγοντες και τις συνθήκες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων.

ζ) Οι εργασιακές σχέσεις βελτιώνονται αφού ο ακριβής και σαφής προσδιορισμός του τι κάνει, πόσο αμείβεται, με ποιους είναι υποχρεωμένο να συνεργάζεται κ.α., ο κάθε εργαζόμενος βοηθά στη μείωση παρανοήσεων, παρεξηγήσεων και συγκρούσεων.

3.3 Προσέλκυση υποψηφίων

Μετά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, με τον οποίο προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για τη κάλυψη των κενών θέσεων. Βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η εκδήλωση ενδιαφέροντος για τη θέση εργασίας από έναν αριθμό υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης:

1^ο Να έχουν κάνει γνωστό την ύπαρξη της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.

2^ο Να έχουν δώσει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη κενή θέση εργασίας και με τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή της, έτσι ώστε οι μόνο κατάλληλοι υποψήφιοι να υποβάλλουν αιτήσεις. Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι η προσέλκυση του εκάστοτε εργαζομένου είναι δύσκολη αφού ως πρωτεύοντα ρόλο παίζει η χρηματική αποζημίωση που θα λαμβάνει και το περιβάλλον της επιχείρησης.

3.3.1 Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

3.3.1.1 Εσωτερικές πηγές

1. Προαγωγές – μεταθέσεις

Πολλές επιχειρήσεις έχουν την πολιτική να καλύπτουν θέσεις ευθύνης ή διοικητικές με υπαλλήλους από το υπάρχον προσωπικό τους. Μια εσωτερική προαγωγή όμως δίνει την ευκαιρία σε εξωτερικούς υποψήφιους να καταλάβουν τις θέσεις οι οποίες μένουν κενές και πρέπει να καλυφθούν. Παρ' όλα αυτά η διαδικασία των προαγωγών χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και αυτό γιατί ένας επιτυχημένος εργάτης, για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος στη θέση του επόπτη. Επίσης δεν θα πρέπει κατά το σύστημα των προαγωγών και μεταθέσεων να αποκλείονται ή να αδικούνται ομάδες εργαζομένων, π.χ. λόγω φύλου, ηλικίας, εθνικότητας κ.τ.λ.

2. Πρώην εργαζόμενοι

Μια επιχείρηση είναι πιθανό να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της, αν θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχιακό προσωπικό. Το πλεονέκτημα που έχει αυτή η πηγή υποψηφίων είναι ότι η επιχείρηση έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία τους και γνωρίζει αρκετά πράγματα για αυτούς, σχετικά με τη απόδοση, το ήθος, τα προσόντα και τις γνώσεις τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους της προσέλκυσης νέων υποψηφίων.

3. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό

Οι συστάσεις από τους εργαζομένους μιας επιχείρησης αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή προσέλκυσης και αυτό γιατί λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων, προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο και μάλιστα κάποιες από αυτές δίνουν οικονομική ανταμοιβή σε αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο, ο οποίος τελικά θα προσληφθεί και θα ανταποκρίνεται στους στόχους επίδοσης για τη θέση εργασίας. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων, όχι μόνο παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση

αλλά επιδεικνύουν και μεγαλύτερο ζήλο και ικανοποίηση για την εργασία τους, σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους. Το βασικό μειονέκτημα της πηγής αυτής είναι ότι ορισμένοι εργαζόμενοι ίσως να υπερεκτιμήσουν αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά, είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση ενός αριθμού υποψηφίων, τα προσόντα των οποίων δεν θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Με την προσωπική συνέντευξη που είχαμε με τον υπεύθυνο της επιχείρησης RACCOR κύριο Κοκκοτή Κανέλλο μας τόνισε ότι οι συστάσεις είναι απαραίτητες και όταν προέρχεται από ήδη εργαζόμενο της εταιρείας αποτελεί μεγαλύτερη αξιοπιστία. Όπως χαρακτηριστικά τόνισε η εκπαίδευση γίνεται αποκλειστικά και μόνο από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος διότι θεωρεί τα προγράμματα εξωτερικής εκπαίδευσης ως μη επαρκή.

3.3.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

1. Πανεπιστήμια – Τ.Ε.Ι και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί

Τα τελευταία χρόνια τα περισσότερα πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί που υπάρχουν, όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε), η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε) και οι άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται κυρίως με την σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση είναι από τις σπουδαιότερες πηγές προσέλκυσης υποψηφίων για τις επιχειρήσεις. Οι εισηγητές των σεμιναρίων αυτών είναι συνήθως στελέχη κάποιων επιχειρήσεων. Έτσι όταν μια επιχείρηση θέλει να καλύψει μια θέση εργασίας, ζητά από αυτούς τους εισηγητές να της υποδείξει τα κατάλληλα άτομα των οποίων τα προσόντα θα ανταποκρίνονται για τη συγκεκριμένη δουλειά.

2. Γραφεία ευρέσεως εργασίας

Πολλοί εργοδότες απευθύνονται σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, προκειμένου να βρουν το προσωπικό που χρειάζονται για την επιχείρησή τους. Εκεί παρέχουν πληροφορίες για την επιχείρηση, την θέση εργασίας που προσφέρουν και αναφέρουν τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη μόρφωση που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος που αναζητούν. Τα γραφεία αυτά μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά. Τα δημόσια γραφεία, όπως ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους σε όλους τους συμμετέχοντες, επιχειρήσεις και υποψηφίους. Ενώ αντίθετα τα ιδιωτικά γραφεία, χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες.

3. Προκηρύξεις

Η προκήρυξη σαν μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων είναι παλιά και τη χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Η προσέλκυση των υποψηφίων είναι μαζική και απρόσωπη και η αξιολόγησή τους γίνεται μέσω γραπτών εξετάσεων.

4. Προσέλκυση υποψηφίων μέσω internet

Η χρήση του internet αποτελεί τα τελευταία χρόνια μια από τις πιο διαδεδομένες πηγές προσέλκυσης υποψηφίων, κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι χρήστες απλώς επισκέπτονται την ιστοσελίδα της επιχείρησης και στέλνουν το βιογραφικό τους με ηλεκτρονικό μήνυμα. Αν και το 1998 έγινε χρήση μόνο της μεθόδου αυτής από μόνο το 22% των ιστοσελίδων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου, έως το 2000 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 88%. Η ηλεκτρονική στελέχωση έχει αναδειχθεί στο πλέον αποτελεσματικό, οικονομικό και πρακτικό μέσο των μεγάλων επιχειρήσεων.

Σήμερα έχουν δημιουργηθεί πολλές ιστοσελίδες όπως: kariera.gr, skywalker.gr και πολλές άλλες οι οποίες περιέχουν αγγελίες για ένα μεγάλο φάσμα θέσεων. Οι χρήστες επιλέγουν τις θέσεις που τους ενδιαφέρουν και ηλεκτρονικά τα βιογραφικά τους.

Ο υπεύθυνος της εταιρείας TUBI κύριος Κρόκος Ευάγγελος τόνισε ότι είναι αδύνατο να βάζουν αγγελίες ή άλλου είδους προκηρύξεις θέσεων για το λόγω ότι είναι δαπανηρές, ενώ το site της εταιρείας περιλαμβάνει μόνο τα είδη τα οποία κατασκευάζονται, ή πωλούνται.

3.4 Επιλογή υποψηφίων

Μετά τη συγκέντρωση ενός αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι αποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή του ατόμου στο οποίο τελικά θα προσφερθεί η συγκεκριμένη θέση. Την ευθύνη για την επιλογή έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης. Η επιλογή και η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στη κατάλληλη θέση δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση και οι επιπτώσεις σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής είναι σοβαρές για την επιχείρηση. Ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να μπορεί να εκτελεί σωστά την εργασία για την οποία προσλήφθηκε αλλά και να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του. Στην αντίθετη περίπτωση θα έχουμε τη δημιουργία τριβών μεταξύ προσωπικού, ύπαρξη κακού επιχειρησιακού κλίματος και όλα αυτά θα οδηγήσουν σε οικονομικό κόστος για την ίδια την επιχείρηση.

3.4.1 Η διαδικασία της επιλογής

Η διαδικασία επιλογής είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους, ώστε να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής – σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Τα συνήθη στάδια – βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη.
2. Η συμπλήρωση της αίτησης απασχόλησης.
3. Οι δοκιμασίες (tests) .
4. Η συνέντευξη επιλογής.
5. Η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.
6. Οι ιατρικές εξετάσεις.

7. Η απόφαση επιλογής – προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε στάδιο όσοι από τους υποψηφίους κρίνονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας αποκλείονται από την όλη διαδικασία, ενώ εκείνοι που έχουν τα απαραίτητα προσόντα προχωρούν στο επόμενο στάδιο.

Ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας επιλογής μέχρι τη λήψη της τελικής απόφασης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τον αριθμό των υποψηφίων. Ο χρόνος αυτός μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως και μερικούς μήνες.

3.4.1.1 Προκαταρκτική συνέντευξη

Σκοπός του σταδίου αυτού είναι να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Πρώτα από όλα ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιος στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Όσοι δεν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις απορρίπτονται αμέσως. Στη συνέχεια καλεί όσους από αυτούς φαίνεται να είναι κατάλληλοι για τη θέση σε μια πρώτη συνέντευξη, έτσι ώστε να βρεθούν από κοντά και να αξιολογήσουν τα προσόντα και την προσωπικότητά τους. Είναι χρήσιμο σε αυτή τη πρώτη επαφή – γνωριμία, ο υπεύθυνος επιλογής να δώσει στον υποψήφιο κάποιες πληροφορίες για την επιχείρηση αλλά και για τη θέση εργασίας, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν ενδιαφέρεται πραγματικά. Όσοι από τους υποψήφιους δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται.

3.4.1.2 Συμπλήρωση αίτησης απασχόλησης

Σε όσους υποψήφιους πέρασαν επιτυχώς το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης απασχόλησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις, οι οποίες είναι ίδιες για όλους τους υποψήφιους και προσφέρουν στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες, όπως: ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.τ.λ. η ομοιομορφία της αίτησης απασχόλησης εκτός ότι συμβάλλει στην ίση μεταχείριση όλων των υποψηφίων (αφού οι ερωτήσεις είναι οι ίδιες για όλους)

δίνει και στους υπεύθυνους τη δυνατότητα για γρήγορη και εύκολη αξιολόγησή τους.

3.4.1.3 Δοκιμασίες (tests)

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν διάφορα tests για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα πιο αντικειμενικά για τους υποψηφίους. Τα στοιχεία όταν συμπληρωθούν με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό και την αίτηση απασχόλησης, βοηθούν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Το βασικό πλεονέκτημα των tests είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν μέσα από τα άλλα στάδια επιλογής. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες tests που έχουν αναπτυχθεί από τους συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει αυτό που κρίνει καταλληλότερο για αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και εφαρμόζουν δικά τους tests. Τα πιο γνωστά tests επιλογής είναι τα εξής:

1. Τεστ νοημοσύνης

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο, σχεδιασμένο ειδικά για να μετρά τις πνευματικές ικανότητες του ατόμου, όπως τη μνήμη, την ταχύτητα σκέψης, τη γενική εξυπνάδα, τη δημιουργική του φαντασία, την ικανότητα να μαθαίνει.

Τα πιο γνωστά είναι τα αμερικάνικα tests: General Aptitude Test Battery (GMAT), Scholastic Aptitude Test (SAT), Graduate Management Aptitude Test (GMAT), το Bennett Mechanical Comprehension Test, καθώς και το γνωστό σε όλους IQ (Intelligence Quantity), το οποίο μετρά τον δείκτη νοημοσύνης του ατόμου.

2. Τεστ προσωπικότητας

Κάθε άτομο έχει τη δική του ξεχωριστή – μοναδική προσωπικότητα. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα του κάθε ατόμου καθορίζουν και την όλη συμπεριφορά του. Για παράδειγμα, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η

αυτοπεποίθηση, η διάθεση για συνεργασία, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία και πολλά άλλα είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που διαφέρουν από άτομο σε άτομο και επηρεάζουν την συμπεριφορά του τόσο στη κοινωνική του ζωή όσο και στον εργασιακό του χώρο. Σκοπός του τεστ προσωπικότητας είναι να βγάλει στην επιφάνεια αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου και να δώσει πληροφορίες στη διοίκηση αν το άτομο μπορεί να προσαρμοστεί στη θέση που του προσφέρεται και να αποδώσει σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα απόδοσης.

3. Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις, μέσα από τις οποίες διαπιστώνεται τι αρέσει και τι όχι στον υποψήφιο, καθώς και τα ενδιαφέροντα του για συγκεκριμένες θέσεις ή ενέργειες. Έτσι, η επιχείρηση γνωρίζει σε πιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.

4. Τεστ γνώσεων για την εργασία

Το τεστ αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις, μέσα από τις οποίες μετρά τις γενικές αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχει προηγηθεί εκπαίδευση. Το τεστ γνώσεων χρησιμοποιείται κυρίως από τις Δημόσιες υπηρεσίες, π.χ. για τη θέση εφοριακού, μεταφραστή κ.τ.λ.

5. Τεστ εκτέλεσης εργασίας

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον κάθε υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν έχει ταλέντο για αυτή τη δουλειά. Το τεστ αυτό είναι πιο αξιόπιστο και πιο αντικειμενικό, σε σχέση με τα τεστ που περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια γιατί δίνει την ευκαιρία να διαπιστωθεί στην πράξη η ικανότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Τα βασικά μειονεκτήματα που έχει είναι δύο, πρώτον είναι δύσκολο να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα ενεργειών, στο οποίο καλείται να δοκιμαστεί ο κάθε υποψήφιος, έτσι ώστε να κριθεί αν είναι ικανός ή όχι και δεύτερον δεν μπορεί να εφαρμοστεί για όλες τις θέσεις εργασίας, όπως για παράδειγμα για τις θέσεις ανώτερων στελεχών. Χρησιμοποιείται κυρίως για

υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχούπαλλήλους, χειριστές μηχανών, πιλότους, επιβλέποντες κ.τ.λ.

3.4.1.4 Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη εργασίας είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου. Αποτελεί το βασικότερο στάδιο κατά τη διαδικασία της επιλογής και αυτό γιατί δίνεται η ευκαιρία από τη μεριά του υποψηφίου να «πουλήσει» όσο καλύτερα μπορεί τις υπηρεσίες του και από τη μεριά της επιχείρησης να αξιολογήσει καλύτερα τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη προσωπικότητά του. Επίσης κατά τη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, ελλιπείς και μερικές φορές αντιφατικές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από τα προηγούμενα στάδια επιλογής να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν. Στο σημείο αυτό οι υπεύθυνοι θα πρέπει να δίνουν για άλλη μια φορά πληροφορίες τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τη θέση που προσφέρεται δίνοντας έμφαση τόσο στα θετικά στοιχεία όσο και στα αρνητικά, έτσι ώστε ο κάθε υποψήφιος να έχει γνώση της πραγματικότητας και να αποφασίσει αν θέλει και ο ίδιος να συνεχίσει ή όχι. Η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα για τις περισσότερες θέσεις εργασίας από τις πιο μικρές έως τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις. Η δημοτικότητα της οφείλεται σε τρεις κυρίως λόγους: α) σαν μέθοδος επιλογής είναι απλά και πρακτική, β) αν γίνεται επαγγελματικά δημιουργεί σωστή εικόνα για την επιχείρηση και γ) οι υπεύθυνοι επιλογής αισθάνονται πιο σίγουροι για τις αποφάσεις τους όταν έχουν δει, ακούσει και αξιολογήσει από κοντά τον κάθε υποψήφιο.

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι πιο καθοριστικοί από αυτούς σχετίζονται με τον αξιολογητή – συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι διεξάγουν τη συνέντευξη και ποια είναι η εμπειρία τους επηρεάζουν επίσης την ορθότητα της απόφασης, ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Ας δούμε όμως τους σημαντικότερους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συνέντευξη:

1. Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη συνήθως έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.

2. Ο συνεντευξιαστής συνήθως επιλέγει τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις με αυτόν.
3. Συνήθως ο συνεντευξιαστής αποφασίζει πολύ νωρίς (έρευνες έχουν δείξει στα πρώτα πέντε λεπτά), εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση.
4. Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες, είναι δυνατόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση.
5. Οι αρνητικές πληροφορίες για κάποιον υποψήφιο βαρύνουν περισσότερο από τα θετικά στοιχεία που μπορεί να έχει, γι' αυτό οι περισσότεροι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν με ευκολία γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
6. Η σειρά με την οποία δίνουν συνέντευξη οι υποψήφιοι μπορεί να επηρεάσει την αξιολόγηση.

3.4.1.5 Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Για τους υποψήφιους που πέρασαν με επιτυχία και το στάδιο της συνέντευξης, θα ήταν χρήσιμο από τη μεριά της επιχείρησης να επιβεβαιώσει τις πληροφορίες που οι ίδιοι έχουν δώσει στο βιογραφικό τους, στην αίτηση απασχόλησης και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Έρευνες έχουν δείξει ότι κάποιοι υποψήφιοι είτε σκόπιμα, είτε από αμέλεια μεγαλοποιούν κάποια στοιχεία που τους αφορούν. Τα πιο συνηθισμένα στοιχεία που παραποιούν είναι οι σπουδές, η εξειδίκευσή τους και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη εργασία τους, όπως για παράδειγμα τη θέση, τα καθήκοντα και το μισθό τους.

Οι κύριες πηγές για τον έλεγχο του παρελθόντος των υποψηφίων είναι:

- Οι σχολές και τα πανεπιστήμια από τα οποία αποφοίτησαν.
- Οι προηγούμενοι εργοδότες τους.
- Οι δικαστικές υπηρεσίες, για τον έλεγχο του ποινικού τους μητρώου.
- Οι εφορίες, τράπεζες και χρηματιστηριακά γραφεία.
- Κάποια προτεινόμενα πρόσωπα από τον υποψήφιο για συστατικές επιστολές.

Ο έλεγχος αυτός γίνεται σε μεγάλη έκταση στις επιχειρήσεις της Αμερικής και της Αγγλίας, ενώ σε μικρό ποσοστό στις Γαλλικές επιχειρήσεις.

3.4.1.6 Ιατρικές εξετάσεις

Υπάρχουν ορισμένες θέσεις εργασίας για τις οποίες απαιτείται ο υποψήφιος να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας όπως για παράδειγμα προβλήματα όρασης, αναπνευστικά κ.α. και να μην είναι φορέας μεταδοτικών νοσημάτων. Για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας η επιχείρηση ζητά από τους υποψηφίους να προσκομίσουν σχετικές ιατρικές εξετάσεις. Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους, θα πρέπει οι πληροφορίες – αποδείξεις που σχετίζονται με την υγεία του υποψηφίου να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητά του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ζητούν από τους υποψηφίους, ανεξάρτητα αν η θέση εργασίας το απαιτεί ή όχι να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων ή να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, έτσι ώστε να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης στην περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

3.4.1.7 Απόφαση επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί η σύγκριση των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των υποψηφίων στον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο υπάρχει κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες υποψηφίους. Σε αυτές τις συνεντεύξεις δίνεται η δυνατότητα και στις δυο μεριές να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις και να διευκρινιστούν πιθανές απορίες. Ο υπεύθυνος του τμήματος που υπάρχει η κενή θέση είναι αυτός που θα πάρει και την τελική απόφαση, δηλαδή ποιος θα είναι ο υποψήφιος που θα προσληφθεί. Μετά την επιλογή το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος, καθώς επίσης ενημερώνει και τους υπόλοιπους υποψηφίους για το αποτέλεσμα της επιλογής.

3.5 Υποδοχή & ένταξη νεοπροσληφθέντων

Στις μικρές επιχειρήσεις το όλο πρόγραμμα είναι άτυπο, έχει μικρή διάρκεια και συνήθως το αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί ο νέος υπάλληλος.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά. Τον συντονισμό όλων των ενεργειών υποδοχής και ένταξης έχει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, η οποία είναι επίσης υπεύθυνη για την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών και έντυπου υλικού στους νέους υπαλλήλους. Τα στελέχη – οι άμεσοι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη για την ενημέρωση και εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, κυρίως εργασιακά, ενώ ειδικό ρόλο και συμμετοχή στην υποδοχή και ένταξη έχει και η ανώτατη ηγεσία. Συγκεκριμένα οι ευθύνες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων για ενημέρωση και παροχή πληροφοριών είναι:

- Ø Γενική ενημέρωση για την επιχείρηση και την οργάνωση της.
- Ø Ενημέρωση για τους όρους απασχόλησης, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, καθώς επίσης και για τις βάρδιες, τα ωράρια, τις αργίες, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις άδειες κ.α.
- Ø Ενημέρωση για εκπαίδευση. Ποια είναι τα προγράμματα τα οποία παρέχονται από την επιχείρηση, ποια εκτός επιχείρησης, ποιοι δικαιούνται ή υποχρεούνται να τα παρακολουθήσουν κ.α.
- Ø Ενημέρωση για μισθούς, ημερομίσθια και γενικά για τις απολαβές. Πως καθορίζονται οι μισθοί, τα κλιμάκια των μισθών, πως συνδέεται η απόδοση με τις απολαβές, ποιες πρόσθετες παροχές δίνονται, επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα κ.α.

3.5.1 Ο ρόλος των στελεχών

Τα στελέχη έχουν άλλες ευθύνες στην ενημέρωση και ένταξη των νέων υπαλλήλων. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να εντάξουν το νέο μέλος στην ομάδα. Αυτό απαιτεί την παρουσίαση του στην ομάδα, λέγοντας κάποια πράγματα που θα βοηθήσουν στην αναγνώριση κοινών χαρακτηριστικών και στοιχείων της προσωπικότητας. Η δεύτερη σημαντική ευθύνη του στελέχους είναι να δώσει πληροφορίες στο νέο υπάλληλο σχετικά με την εργασία του, όπως σε ποιον χώρο θα εργασθεί, τι πρόκειται να κάνει, ποια είναι τα εργαλεία, τα υλικά, ο εξοπλισμός, που θα χρησιμοποιεί, με ποιους θα συνεργάζεται, τι θα

κάνει σε περίπτωση πιθανών προβλημάτων κ.α. όπως είναι φυσικό όλη αυτή η διαδικασία θέλει χρόνο γιατί δεν αρκεί μόνο η θεωρητική ενημέρωση από τη μεριά του στελέχους αλλά θα πρέπει και κατά τη διάρκεια της εργασίας του νέου υπαλλήλου να είναι πρόθυμος να τον βοηθήσει και να του λύσει τις όποιες απορίες που μπορεί να προκύψουν. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι νεοπροσληφθέντες, δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα όσα θα πει και θα κάνει ο άμεσος προϊστάμενος γι' αυτούς τις πρώτες ημέρες. Γι' αυτό τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν ειδικά τα στελέχη τους στην υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων. Η πρόσληψη ενός νέου ατόμου μπορεί να προκαλέσει φόβους και ανησυχίες στους ήδη εργαζόμενους, γι' αυτό το στέλεχος του τμήματος θα πρέπει να τους ενημερώσει για τη νέα πρόσληψη, τους λόγους για τους οποίους έγινε και να ζητήσει τη συνεργασία τους στην όλη διαδικασία της υποδοχής και της ένταξης του υπαλλήλου.

Πριν την δεκαετία του 1980 στις μεγάλες επιχειρήσεις επικρατούσε η αντίληψη ότι δεν ήταν απαραίτητο η ανώτατη ηγεσία να επικοινωνεί συχνά με τους εργαζομένους. Όμως αυτό σήμερα έχει αλλάξει γιατί έρευνες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά, όταν γνωρίζονται με στελέχη της ανώτατης ηγεσίας και μπορούν να συζητήσουν μαζί τους και να τους πουν τις γνώμες, τις απόψεις και τα προβλήματά τους. Για τους νέους υπαλλήλους η παρουσία της ανώτατης ηγεσίας την πρώτη τους ημέρα στην επιχείρηση έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Οι άνθρωποι αυτοί είτε έχουν, είτε δεν έχουν ξαναδουλέψουν, έχουν φόβους και αγωνία για το νέο. Τα πιο κατάλληλα άτομα για να τους καθησυχάσουν και να απαντήσουν με αξιοπιστία στα ερωτήματα τους είναι τα μέλη της ανώτατης ηγεσίας.

3.5.2 Στοιχεία ενός αποτελεσματικού προγράμματος υποδοχής & ένταξης νεοπροσληφθέντων

Για να είναι αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης νεοπροσληφθέντων θα πρέπει να ακολουθούν οι παρακάτω φράσεις – στάδια.

1) Φάση προετοιμασίας

Στη φάση αυτή θα πρέπει α) να οριστεί ο χρόνος και ο χώρος που θα γίνουν δεκτοί οι νεοπροσληφθέντες, β) να ορισθούν τα άτομα τα οποία θα

αναλάβουν την υποδοχή και την ενημέρωσή τους, γ) να προετοιμαστεί το έντυπο υλικό, το οποίο θα τους δοθεί, δ) να προετοιμαστεί ημερήσιο πρόγραμμα ενεργειών που θα έχει σχέση με την ενημέρωσή τους, όπως για παράδειγμα περιήγηση στους χώρους της επιχείρησης κ.λ.π, ε) να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί για την ανάγκη της πρόσληψης και τις αρμοδιότητες του.

2) Φάση εκτέλεσης

Στη φάση αυτή γίνεται η ενημέρωση και παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες, συμβουλές και υποδείξεις, από τους υπευθύνους της υποδοχής και ένταξης. Κατά τη διαδικασία της υποδοχής οι πληροφορίες θα πρέπει να παρέχονται σε μια λογική ποσότητα ώστε ο νέος υπάλληλος να προλαβαίνει να τις αφομοιώνει. Επίσης οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να είναι απαραίτητες και χρήσιμες. Θα πρέπει να απαντώνται όλες οι απορίες του υπαλλήλου με την απαραίτητη σοβαρότητα και λεπτομέρεια. Στο διάστημα της υποδοχής και ένταξης ο νέος υπάλληλος αξιολογείται περισσότερο για τις ικανότητες του να μαθαίνει, να συνεργάζεται και να προσαρμόζεται ώστε να μεγαλώνει την απόδοσή του.

3) Φάση αξιολόγησης

Η φάση αυτή γίνεται δυο – τρεις εβδομάδες μετά την ολοκλήρωση υποδοχής και ένταξης με σκοπό να διαπιστωθεί αν ο υπάλληλος έλαβε τις απαραίτητες πληροφορίες, τι απορίες έχει, ποια πράγματα τον απασχολούν κ.λ.π. Αυτή την αξιολόγηση την κάνει είτε κάποιος στέλεχος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είτε ο άμεσος προϊστάμενος παίρνοντας συνέντευξη από τον νέο υπάλληλο ή ζητώντας του να συμπληρώσει ένα ειδικό ερωτηματολόγιο, είτε, πολλές φορές, σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη υπεύθυνο θεμάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

3.6 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές, δεξιότητες και να αναπτύξει

τάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Από τα μέσα δεκαετίας του 1980 άρχισαν σιγά σιγά οι επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Σήμερα που ζούμε στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογικής προόδου, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι απλά παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και καταναλωτικές αλλαγές και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις σήμερα είναι πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα.

Οι κυριότερες αιτίες που επιβάλλουν σήμερα στην εκπαίδευση είναι :

- ü Τεχνολογική πρόοδος. Όπως είπαμε η τεχνολογία σήμερα αναπτύσσεται ραγδαία και η εξέλιξη της αυτή απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- ü Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες καταναλωτή απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο και διαφορετικό περιεχόμενο για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ü Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Πολλές είναι οι περιπτώσεις σήμερα συγχωνεύσεων μεγάλων εταιριών ή οι εξαγορές μικρότερων από μεγαλύτερες. Αυτές οι συγχωνεύσεις και εξαγορές απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας και διαφορετικό περιεχόμενο έργου.

- ü Ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- ü Το εκπαιδευτικό σύστημα. Παρατηρείται χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ αυτών που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτεί η επιχείρηση.
- ü Το χάσμα απόδοσης και η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και στη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία. Ένα σημαντικό λάθος που γίνεται είναι η ταύτιση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη προσωπικού. Οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η εκπαίδευση αναφέρεται στην παροχή προς τους εργαζομένους τεχνικών και δεξιοτήτων προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον.

3.6.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιαστούν τα αναγκαία προγράμματα με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Για να εκτιμηθούν όμως και να προσδιορισθούν με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να προηγηθεί έρευνα και ανάλυση. Η έρευνα αυτή περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια.

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Σημαντική βοήθεια σε αυτό το πρώτο βήμα μας προσφέρει η ανάλυση εργασίας, μέσω της οποίας η επιχείρηση αποκτά λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τα προσόντα, τις δεξιότητες,

τις γνώσεις και τις ευθύνες που πρέπει να έχει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του. Το πρώτο βήμα είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους εργαζομένους και ιδιαίτερα για τους νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Γνωρίζοντας η επιχείρηση το επίπεδο που έχει σήμερα το προσωπικό της συγκρίνοντας το με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, οι οποίες καθορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο, διαπιστώνει τις ελλείψεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν και έτσι προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τρίτον, οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους. Να καθορισθεί, δηλαδή, συγκεκριμένα από το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τα αποτελέσματα που αναμένει η επιχείρηση, όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Όσο πιο σαφής είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ο προσδιορισμός των στόχων θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιλέξει τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσει για τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

3.6.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας ή εκτός χώρου εργασίας.

Στη πρώτη περίπτωση η εκπαίδευση πραγματοποιείται στο συνήθη χώρο εργασίας και ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό και τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας.

Η εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας πραγματοποιείται είτε στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου ή σε

ειδικές αίθουσες διδασκαλίας είτε εκτός επιχείρησης σε ξενοδοχεία, κολλέγια και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

1. Πρακτική εξάσκηση

Σε αυτή τη μέθοδο, η οποία γίνεται στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας με τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της, ο εκπαιδευτής δείχνει στον εργαζόμενο πως εκτελείται η εργασία και κατόπιν αποπειράται να την εκτελέσει και ο ίδιος.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι :

- α) η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό, καθημερινό περιβάλλον της εργασίας(θόρυβοι, διακοπές, πίεση, κ.α) και έτσι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από νωρίς και στη πράξη τις συνθήκες τις εργασίας του.
- β) Ότι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος σχετίζεται απόλυτα με την εργασία που πρόκειται να αναλάβει και έχει άμεση εφαρμογή.
- γ) Δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και εξοπλισμός για την εκπαίδευση του και άρα μειώνεται το ανάλογο κόστος.
- δ) Οι δυσκολίες ή απορίες που πιθανόν να δημιουργηθούν στον εργαζόμενο απαντώνται αμέσως από τον επόπτη του.
- ε) Το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στη πράξη την πρόοδο του.

Τα βασικά της μειονεκτήματα είναι α) η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων και β) η τάση να παραλείπονται οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για τη μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρονακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πώλησης.

2. Εκπαίδευση στο εργαστήριο

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο) είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει χρησιμοποιώντας τα

μηχανήματα – εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Χωρίς τη πίεση της δουλειάς και την ενόχληση από θορύβους συγκεντρώνεται καλύτερα και μαθαίνει γρηγορότερα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο ή δυσκολεύει την εκτέλεση της κανονικής εργασίας. Όσο περισσότερο όμοιες είναι οι συνθήκες της εκπαίδευσης με τις πραγματικές, η μεταφορά και η εφαρμογή της γνώσης που αποκτήθηκε είναι ευκολότερη.

Ο υπεύθυνος της εταιρίας EBEM ανέφερε και συγκεκριμένα ότι η πρακτική μέσα στην παραγωγή σημαίνει πολλά περισσότερα από μια θεωρητική εκπαίδευση ή ένα γραπτό τεστ.

3. Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας

Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, με βάση την οποία υπό μορφή διαλέξεων, συνεδρίων, ημερίδων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις.

5. Υπόδυση ρόλων

Είναι μια τεχνική στην οποία οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σε ένα σκετς μικρής διάρκειας που αναφέρεται σε μια κατάσταση – πρόβλημα μιας επιχείρησης. Στόχος της είναι οι συμμετέχοντες, που υποδύονται κάποιον άλλον, να κατανοήσουν τις ευθύνες του ρόλου και να δουν και τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά. Τυπικές καταστάσεις για παίξιμο ρόλων είναι ένας επόπτης για παράδειγμα που συζητάει ένα παράπονο με έναν υπάλληλο ή που διενεργεί μια συνέντευξη. Η μέθοδος αυτή είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης με πάρα πολλά πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα που δίνεται στους παίκτες να εφαρμόσουν γνώσεις που αποκτήθηκαν από βιβλία, διαλέξεις και συζητήσεις. Οι συνάδελφοι των παιχτών παρακολουθώντας το σκετς και σχολιάζουν, αναλύουν και αξιολογούν τη συμπεριφορά τους στην υποτιθέμενη κατάσταση.

6. Ηλεκτρονική εκπαίδευση

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση εννοούμε τη διδασκαλία με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσω του διαδικτύου (internet) . εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που δεν υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία τα οποία βελτιώνουν την απόδοση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι:

1. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται και στα πιο απομακρυσμένα σημεία και σε οποιοδήποτε χρόνο.
2. Μειώνει το κόστος της εκπαίδευσης και τον απαιτούμενο χρόνο.
3. Δε δημιουργείται κόστος μετακίνηση των εκπαιδευόμενων και του εκπαιδευτή.
4. Ο εκπαιδευόμενος καθορίζει το πρόγραμμα των μαθημάτων σύμφωνα με τις ανάγκες του και αρχίζει την εκπαίδευση όποτε αυτός νομίζει.
5. Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προσπαθεί ξανά και ξανά μέχρι να μάθει χωρίς να καθυστερεί την εκπαίδευση των άλλων.
6. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται με τους άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς και έχουν πρόσβαση σε άλλο υλικό.
7. Σύμφωνα με έρευνες ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης είναι 30% σε σχέση με Άλλες παραδοσιακές μεθόδους.

3.6.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Με τον όρο αξιολόγηση της εκπαίδευσης εννοούμε τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της. Λίγες είναι όμως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, συνήθως η αξιολόγηση περιορίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους μετά το τέλος της εκπαίδευσης ή ακόμη και στην άτυπη πληροφόρηση από τα σχόλια των εκπαιδευόμενων. Για να διαπιστώσει η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα του προγράμματος που χρησιμοποίησε,

πρέπει πρώτα από όλα να εξετάσει αν η εκπαίδευση είναι οικονομική, αν δηλαδή τα οφέλη που προσκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από τα κόστη. Αυτό διαπιστώνεται αν μετά το τέλος της εκπαίδευσης η επιχείρηση είναι περισσότερο αποδοτική, επικερδής και ασφαλής. Το δεύτερο στοιχείο που πρέπει να εξετάσει είναι αν οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν. Αν δηλαδή η εκπαίδευση κάλυψε τις αδυναμίες και έδωσε στο προσωπικό τις γνώσεις που είχαν κριθεί απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων μετά το τέλος του προγράμματος θα δείξει αν τελικά έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση.

Γενικότερα όμως από τα στατιστικά στοιχεία προκύπτουν ότι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα διότι ο χρόνος στο χώρο εργασίας θεωρείτε πολύτιμος και η εκπαίδευση η εσωτερική δημιουργεί προβλήματα λειτουργίας της επιχείρησης.

3.7 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων

Ως αμοιβή θεωρείται κάθε είδους πληρωμή που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις στον κάθε εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της. Η πληρωμή αυτή αποτελείται από :

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή ημερομίσθιο και η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι οι πρόσθετες παροχές και δεν έχουν σχέση με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως: άδειες, απουσίες, διακοπές, εκπτωτικές αγορές, ασφαλιστικά προγράμματα κ.λ.π.

Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, ο ανταγωνισμός και η αύξηση του εργασιακού κόστους επιβάλλουν κάθε επιχείρηση να έχει σαφή και συγκεκριμένη πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει τη καλύτερη εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

3.7.1 Στόχοι του συστήματος αμοιβών

Η χρηματική αποζημίωση είναι ένα από τα μέσα που χρησιμοποιεί σήμερα κάθε επιχείρηση για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως τέτοιο μέσο η αμοιβή μπορεί να διευκολύνει αλλά και να παρεμποδίσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι στόχοι που επιδιώκονται μέσα από τα συστήματα αμοιβών είναι δυο: 1) η προσέλκυση και η παραμονή στην επιχείρηση των κατάλληλων υποψηφίων και 2) η αύξηση της παραγωγής.

3.7.1.2 Προσέλκυση και παραμονή εργαζομένων

Η προσφερόμενη αμοιβή είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων, την κατάλληλη χρονική στιγμή, για τη κατάλληλη θέση εργασίας. Για να μπορέσει η επιχείρηση να προσελκύσει αλλά και να κρατήσει τους εργαζόμενους θα πρέπει η ανταμοιβή που προσφέρει να έχει δυο στοιχεία: α) να είναι ανταγωνιστική και β) να είναι δίκαιη, γιατί αλλιώς οι καλοί εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση. Η δίκαιη αμοιβή αναφέρεται σε αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν, σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι. Δυο είναι οι παράγοντες που αποκλίνουν από την έννοια της δίκαιης αμοιβής και τους οποίους οι εργοδότες πρέπει να αποφεύγουν και να προσφέρουν γενναιόδωρα πρόσθετες παροχές έτσι ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους ικανότερους υπαλλήλους, αυτοί είναι:

Χαμηλή αμοιβή.

Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν την ίδια ή ανώτερη αμοιβή από το μέσο όρο αγοράς είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι αμείβονται δικαιότερα απ' ότι αν έπαιρναν αμοιβή χαμηλότερη του μέσου όρου.

Οι εργαζόμενοι κάνουν πολύ συχνά το λάθος να συγκρίνουν τις δικές τους αμοιβές με αυτές των συναδέλφων τους, χωρίς να υπολογίσουν άλλους παράγοντες που προσδιορίζουν το ύψος των αμοιβών, όπως π.χ. Προσόντα. Επίσης πολλές φορές στηρίζονται σε φήμες σχετικά με τα επίπεδα αμοιβών που προσφέρουν οι άλλοι εργοδότες στο προσωπικό τους. Οι εργοδότες από

την άλλη μεριά κάνουν έρευνες στις άλλες επιχειρήσεις για τα επίπεδα αμοιβών. Έτσι μέσα από αυτές τις έρευνες μπορούν να κρίνουν πόσο καλά αμείβουν τους υπαλλήλους τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Μυστικότητα αμοιβών.

Το δεύτερο σημαντικό λάθος που γίνεται είναι ότι τα στελέχη τείνουν να ευνοούν τη μυστικότητα περί μισθών και αυτό γιατί αν οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν τις αποδοχές των συναδέλφων τους είναι λιγότερο πιθανό να υπάρξουν αντιπαραθέσεις και παράπονα για την ανισότητα των αμοιβών, στις οποίες θα πρέπει να δοθούν εξηγήσεις.

3.7.1.3 Αύξηση της παραγωγής.

Η χρηματική αμοιβή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων ονομάζεται αμοιβή προς παρότρυνση και έχει στόχο την ενθάρρυνση για πολύ υψηλή απόδοση. Αυτού του είδους η αμοιβή σήμερα παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι επιχειρήσεις συνδέουν την αμοιβή προς παρότρυνση με τους υψηλούς στρατηγικούς της στόχους για να επιτύχει αύξηση της παραγωγικότητας.

Επίσης η αμοιβή αυτή μπορεί να ενθαρρύνει εργαζομένους με υψηλή απόδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση, όταν ανταμείβονται πιο γενναιόδωρα σε σχέση με όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Εξάλλου η ανταμοιβή της παραγωγικότητας και από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιστοιχίζει το κόστος της αμοιβής με τα επίπεδα απόδοσης.

3.7.2 Βάσεις υπολογισμού αμοιβής

Το σύστημα αμοιβής που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση στηρίζεται σε μια βάση υπολογισμού, η οποία δίνει στοιχεία για το πόσο και το πώς πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος.

Οι πιο συνηθισμένες βάσεις υπολογισμού είναι τρεις:

1. Χρόνος. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποιότητα και την ποσότητα του έργου που παράγει, και αυξάνεται με την επιμήκυνση του

χρόνου απασχόλησης(υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου για το εργατοτεχνικό προσωπικό και με τη μορφή μισθού για τους υπαλλήλους και τα στελέχη.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο κρίνεται απαραίτητη όταν:

- Οι μονάδες παραγωγής δεν μπορούν να μετρηθούν εύκολα.
- Δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
- Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι είναι σε θέση να μετρούν την απόδοση των υπαλλήλων.
- Η παραγωγή της επιχείρησης στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) και όχι στο εργατικό δυναμικό.

2. Απόδοση (αμοιβή με το κομμάτι). Σε αυτή τη περίπτωση η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα του έργου που παράγει εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Για παράδειγμα η αμοιβή ενός εργάτη διαιρείται με τον αριθμό των μονάδων που εκτιμάται ότι αυτός μπορεί να παράγει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για κάθε παραπάνω μονάδα που θα προσφέρει μέσα σε αυτό το διάστημα ο εργαζόμενος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο δραχμικό κόστος.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση κρίνεται απαραίτητη όταν:

- Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες.
- Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής.
- Η εργασία είναι τυποποιημένη.
- Η ποσότητα είναι λίγο πιο σημαντική από την ποιότητα.
- Οι προϊστάμενοι δε μπορούν να αφιερώσουν χρόνο για να ελέγξουν την απόδοση των υφισταμένων.
- Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν εκ των προτέρων τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους.

3. Γνώσεις και δεξιότητες. Η λογική για την εφαρμογή αυτής της βάσης υπολογισμού είναι ότι το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί εργαζόμενους, οι οποίοι λόγω των γνώσεων και των δεξιοτήτων

τους μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Επειδή λοιπόν οι εργαζόμενοι αυτοί διαθέτουν προσόντα υψηλότερα από αυτά απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και έτσι μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα σε συνθήκες έντονων απαιτήσεων και συχνών αλλαγών θα πρέπει να πληρώνονται σε προσωπική βάση. Η αμοιβή τους ξεκινάει από ένα βασικό μέγεθος και αυξάνεται καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες αποκτούν δεξιότητες μέσα από επιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευση ή από τη μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

3.7.3 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Κάθε επιχείρηση για το καθορισμό του ύψους και των επιπέδων των αμοιβών λαμβάνει υπόψη της κάποιους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου, αμοιβή υπερωρίας, κατώτατων ορίων αμοιβής κ.λ.π

Κόστος ζωής – πληθωρισμός. Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός είναι δυο παράγοντες που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις διεκδικήσεις τους και τα οποία επηρεάζουν άμεσα τη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις που κάθε φορά δίνουν να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής και να καλύπτουν τον πληθωρισμό τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Εκτός από τη διάθεση που έχει ή την πίεση που δέχεται η επιχείρηση να καταβάλλει αυξημένες αμοιβές αυτό θα επηρεασθεί τελικά και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.

Αμοιβές ανταγωνιστών. Οι αμοιβές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες ή εργασίες επηρεάζουν τα ποσά που θα πληρώσει η κάθε επιχείρηση. Αυτό γιατί αν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει και να κρατήσει τους κατάλληλους υποψηφίους και αυτοί από τη

μεριά τους να έχουν τη διάθεση να αποδώσουν δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστών της.

Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμβολή των εργαζομένων της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων.

Κύκλος ζωής επιχείρησης. Το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση στο κύκλο ζωής επηρεάζει τους λόγους και τις δυνατότητές της να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων.

Απαιτήσεις – αξία θέσης εργασίας. Κάθε θέση εργασίας απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, ικανότητας κ.λ.π. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να αμείβεται ο φορέας της.

Όπως προκύπτει από μελέτες οι εργαζόμενοι μεταξύ τους όταν αποκτούν φιλίες στο χώρο εργασίας τους ανταλλάσσουν απόψεις πάνω σε θέματα εργασιακών σχέσεων, αλλά ταυτόχρονα αξιολογούν τον εργοδότη, τον προϊστάμενο και συνήθως γνωρίζουν τους μισθούς των συναδέλφων τους πράγμα που πολλές φορές φέρνει ανταγωνιστικότητα, και προστριβές με τον ίδιο τον επιχειρηματία. Άλλωστε αυτό είναι και αναπόφευκτο και οδηγεί πολλές φορές σε βίαιη λύση της σύμβασης εργασίας, αφού ο εργαζόμενος διεκδικεί όσο το δυνατό περισσότερες απολαβές.

3.7.4 Αξιολόγηση θέσεως εργασίας

Αξιολόγηση θέσης εργασίας είναι μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών έτσι ώστε να προσδιορισθεί η αξία της κάθε μιας και με βάση την αξία αυτή καθορίζεται η ιεράρχηση των αμοιβών. Η σύγκριση αυτή είναι δυνατή μόνο εάν έχουν αποκαλυφθεί τα δεδομένα της κάθε εργασίας και οι ομοιότητες και οι διαφορές που παρουσιάζει αυτή ως προς άλλες υπό εξέταση θέσεις εργασίας.

Κάθε επιχείρηση με την αξιολόγηση της θέσης εργασίας μπορεί να πετύχει το διαχωρισμό των θέσεων και τον προσδιορισμό των σωστών επιπέδων αμοιβών για κάθε μια από αυτές. Επίσης ως διαδικασία διευκολύνει τη

διαπραγμάτευση και την επίτευξη συμφωνίας με τους εργαζομένους στο ζήτημα των αμοιβών. Τέλος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επανεξετάσει το σύστημα αμοιβών κατά διαστήματα, προκειμένου να υποδείξει τις απαραίτητες αυξήσεις ώστε να αντιμετωπίζονται οι οικονομικές τεχνολογικές και οποιοσδήποτε άλλες αλλαγές.

3.7.4.1 Μέθοδοι αξιολόγησης της θέσης εργασίας

1. Μέθοδος απλής κατάταξης. Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο, έχει μικρό οικονομικό κόστος και χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις, όπου τα είδη των θέσεων εργασίας είναι λίγα και τα επιτελικά επίπεδα σαφώς διακριτά.

Σύμφωνα με αυτή το άτομο που διενεργεί την αξιολόγηση καταγράφει όλες τις θέσεις εργασίας και στη συνέχεια τις κατατάσσει από την υψηλότερη έως τη χαμηλότερη ως προς τα καθήκοντα. Τη δυσκολία και την αξία της για επιχείρηση. Δε χρειάζεται λεπτομερειακή ανάλυση της εργασίας: η προετοιμασία της γενικής περιγραφής της θέσης είναι αρκετή. Απλά ομαδοποιούνται οι θέσεις εργασίας που έχουν περίπου το ίδιο επίπεδο δυσκολίας, αξίας, κ.λ.π και στη συνέχεια τοποθετούνται σε ένα κλιμάκιο και στην κατάλληλη κλίμακα αμοιβής. Ως μειονέκτημα θεωρείται ότι το άτομο που επιφορτίζεται με την κατάταξη θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την επιχείρηση και αυτός είναι ο λόγος που ενδέχεται να κατατάξει τους ανθρώπους και όχι τις θέσεις εργασίας τους ή ακόμη και να καταλήξει να τους κατατάξει με βάση τα σημερινά επίπεδα των αμοιβών τους, δηλαδή εκείνος που λαμβάνει το μεγαλύτερο μισθό να θεωρηθεί ότι κάνει και την πιο σημαντική εργασία για την επιχείρηση.

3.8 Αξιολόγηση Αποδόσεως Εργαζομένων

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον προσδιορισμό του πως και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Τα πρότυπα είναι η εκ των προτέρων

συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες προκειμένου να συγκρίνεται η πραγματική απόδοση στην εργασία με τα πρότυπα απόδοσης, τα οποία έχουν προκαθορισθεί. Τέλος στη περίπτωση που παρατηρηθεί αρνητική απόκλιση μεταξύ των προτύπων και της πραγματικής απόδοσης επιβάλλεται η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ουσιαστικό και υπεύθυνο ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ίδια δεν αξιολογεί τους υφιστάμενους ενός στελέχους, όπως προετοιμάζει την όλη διαδικασία (έντυπα αξιολόγησης, εκπαίδευση αξιολογητών κ.λ.π) και συνεργάζεται στενά με τα στελέχη για την αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

Η μη αξιολόγηση του προσωπικού ή μη ύπαρξη προσωπικών συνεντεύξεων ακόμα και όταν έχει προσληφθεί δε δίνει το κατάλληλο κλίμα τόσο στην επιχείρηση αλλά και στον εργαζόμενο ώστε να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης αλλά και οικογενειακού κλίματος. Σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις που θέσαμε στο ερωτηματολόγιο μας, μας είπαν ότι επιδιώκουν να γνωρίζουν ακόμα και προσωπικά προβλήματα του εργαζόμενου ώστε να μπορούν να τον βοηθήσουν όπου μπορούν. Βέβαια αυτό προκύπτει είναι ότι αυτό πραγματοποιείται μόνο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ αντίθετα στις πολυεθνικές είναι απρόσωπες.

3.8.1 Λόγοι Διενέργειας Αξιολόγησης

Για να μπορέσει η κάθε επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό, όσο και ποσοτικό. Έτσι λοιπόν η αξιολόγηση ως διαδικασία μέτρησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου κρίνεται αναγκαία. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι που την επιβάλλουν είναι:

1. Η διαπίστωση εάν ο κάθε εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας στην οποία έχει τοποθετηθεί.

2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
3. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
4. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (προαγωγές, μεταθέσεις κ.λ.π).
5. Η βελτίωση του συστήματος ανταμοιβών (αυξήσεις, πριμ απόδοσης).
6. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους.
7. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο.
8. Η διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών .
9. Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων που θα βοηθήσουν στη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης, μέσα στην οποία οι εργαζόμενοι θα γνωρίσουν ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται και ποιοι λόγοι τις επιβάλλουν και τα στελέχη θα γνωρίζουν την πραγματική απόδοσή τους.

3.8.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Σήμερα υπάρχουν και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες παρουσιάζουν μειονεκτήματα με κυριότερο τη διστακτικότητα των στελεχών για την όλη διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία είτε προκύπτει από το πώς θα πρέπει να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, είτε επειδή γνωρίζουν ότι θα πρέπει να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην διοίκηση ή και στους ίδιους τους εργαζόμενους, είτε γιατί αισθάνονται ότι οι ανώτεροι τους θα αξιολογήσουν τις δικές τους ικανότητες όπως εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους. Τα στελέχη διενεργούν την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας μια ή και περισσότερες από τις καθιερωμένες μεθόδους.

1 Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή αποτελεί έναν πίνακα χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης καθώς και ένα εύρος τιμών απόδοσης (από μη

ικανοποιητικά έως εξαιρετικά). Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει καλύτερα την απόδοση του ως προς κάθε χαρακτηριστικό και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

2 Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης

Είναι μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους, στην οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα από τον καλύτερο έως τον χειρότερο. Χρησιμοποιείται ένα έντυπο προκειμένου να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο στο υπό εξέταση χαρακτηριστικό και ποιος το χαμηλότερο, με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και στον χειρότερο έως ότου όλοι οι εργαζόμενοι λάβουν την κατάταξή τους.

3 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Πρόκειται για την καταγραφή συγκεκριμένων περιστατικών εξαιρετικής ή απaráδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου, τα οποία συνδέονται με την εργασία του. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Επίσης βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Απαιτείται η διατήρηση για κάθε εργαζόμενο φακέλου όπου θα καταγράφονται χρονολογικά τα κρίσιμα γεγονότα.

3.8.3 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η ενημέρωση του προϊστάμενου – αξιολογητή προς τους υφισταμένους σχετικά με το πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και ο προσδιορισμός ενεργειών για να τη βελτιώσουν είναι το τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης και ονομάζεται συνέντευξη αξιολόγησης. Η συνέντευξη αυτή δεν είναι εύκολη υπόθεση, χρειάζεται ιδιαίτερο χειρισμό γιατί δημιουργεί πίεση και αμηχανία τόσο στους προϊστάμενους, όσο και στους υφιστάμενους. Οι υφιστάμενοι ίσως να νιώσουν ότι πρέπει να αμυνθούν, ιδιαίτερα στη περίπτωση που η

απόδοση τους κριθεί μη ικανοποιητική ή ότι πρέπει να πιεστούν και να δεσμευτούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Η θέση των προϊσταμένων από την άλλη μεριά είναι δύσκολη γιατί πρέπει να αιτιολογήσουν στους εργαζομένους τη βαθμολογία που έδωσαν στην απόδοση τους και σε ορισμένες περιπτώσεις να απαιτήσουν περισσότερη προσπάθεια εκ μέρους τους. Ακόμη και ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους οι δυο πλευρές, για να συζητήσουν και να αναλύσουν τους παράγοντες που επηρέασαν την απόδοση του υφισταμένου και τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον είναι σχετικά μικρός, δημιουργώντας τους ψυχολογική πίεση.

Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης που εφαρμόζονται είναι συνήθως τρεις και η επιλογή εξαρτάται από το ποιο είναι οι υφιστάμενοι, το σκοπό της συνέντευξης και την ιδιοσυγκρασία και επάρκεια του προϊσταμένου – αξιολογητή.

1. Απλά ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο

Ο προϊστάμενος απλά ενημερώνει και δίνει οδηγίες βελτίωσης της απόδοσης του στον υφιστάμενο χωρίς να ακούσει καθόλου την άποψή του. Η μονόπλευρη αυτή ενημέρωση μπορεί να προκαλέσει στον υφιστάμενο αισθήματα απογοήτευσης, θυμού και κακίας και να τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Ο τύπος αυτός μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν είναι ακόμη σε θέση να κρίνουν την απόδοσή τους.

2. Ενημέρωση και ακρόαση

Σε αυτόν το τύπο συνέντευξης μόλις ο προϊστάμενος σχολιάσει τα θετικά, τα αρνητικά και τις μελλοντικές ενέργειες δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο να δικαιολογηθεί, να αναφέρει τους παράγοντες που τον επηρέασαν αρνητικά, να σχολιάσει τη βαθμολογία του ακόμη και να αντιδράσει στα προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του. Έτσι εξαλείφονται πιθανά αρνητικά αισθήματα και από τις δυο πλευρές.

3. Ανοικτή συζήτηση

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν την απόδοσή του και βρίσκουν από κοινού τρόπους βελτίωσής της. Ο τύπος αυτός είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του

υφιστάμενου, καθώς επίσης και για τον προσδιορισμό στόχων και το σχεδιασμό σχεδίων επίτευξής τους στο μέλλον.

3.8.4 Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση της Απόδοσης

Για να μπορέσει ο προϊστάμενος να αξιολογήσει την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες για τις οποίες θα τις ερμηνεύσει με βάση τις αξίες, τις ιδέες, τις προκαταλήψεις και την ιδιοσυγκρασία του. Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν σαν αποτέλεσμα η αξιολόγηση να έχει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και να παρουσιάζονται προβλήματα στην όλη διαδικασία.

Επιείκεια – αυστηρότητα. Μερικοί αξιολογητές, ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, έχουν την τάση να βαθμολογούν με υψηλότερους ή χαμηλότερους βαθμούς τους υφιστάμενους τους από ότι αυτοί πραγματικά αξίζουν. Αν το ίδιο άτομο αξιολογούσε όλους τους εργαζόμενους δε θα υπήρχε πρόβλημα. Όμως σε μια επιχείρηση βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών και άρα με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων, παραπόνων, αδικιών και συγκρούσεων.

Κεντρική τάση. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με το μέσο όρο. Αυτό μπορεί να γίνει είτε γιατί ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες και δεν είναι σίγουρος για το πόσο πρέπει να βαθμολογήσει τους υφισταμένους του, είτε γιατί θέλει να αποφύγει την αιτιολόγηση μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας. Αποτέλεσμα αυτού του λάθους είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται ως καλοί και έτσι δεν προκύπτει η διαφορά απόδοσης μεταξύ τους.

Προσωπικές προκαταλήψεις. Κάποιοι προϊστάμενοι έχουν προσωπικές προκαταλήψεις εις βάρος ομάδων, εργαζομένων π.χ. αλλοδαποί, γυναίκες, νέοι με σκουλαρίκια, φοιτητές κ.τ.λ. και λόγω αυτών των προκαταλήψεων η βαθμολογία τους κλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική.

Το φαινόμενο της επισκίασης. Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν ο αξιολογητής επηρεασμένος από ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, τον βαθμολογεί και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Έτσι η βαθμολογία για όλα τα χαρακτηριστικά είναι σχεδόν ακριβώς η ίδια. Το λάθος αυτό

εμφανίζεται συνήθως όταν βαθμολογείται η προσωπικότητα του εργαζομένου και έτσι ο αξιολογητής έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τα υποκειμενικά του αισθήματα στην αξιολόγηση.

3.9 Υγιεινή & ασφάλεια των εργαζομένων

3.9.1 Η έννοια της ασφάλειας γενικά

Η έννοια της ασφάλειας είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση και επηρεάζει από πολλές πλευρές την προσωπικότητα, την απόδοση και γενικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. Καθημερινά ο άνθρωπος, τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, όσο και κατά τη διάρκεια του ιδιωτικού του βίου, βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα πλήθος παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τη φυσική, την οικονομική και οπωσδήποτε την κοινωνική του υπόσταση. Για παράδειγμα ο οικονομικός παράγων επηρεάζει την οικονομική θέση του ανθρώπου, ενώ οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν την υγεία, τη διάθεση και τη γενική ψυχολογική του κατάσταση, με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην ποιοτική και ποσοτική του απόδοση. Λόγω της σοβαρότητας των επιπτώσεων που έχουν οι παράγοντες αυτοί στη ζωή του κάθε ανθρώπου, προκύπτει αυτόματα η ανάγκη για προστασία του έναντι όλων αυτών των δυσμενών επιδράσεων. Η ανάγκη που έχει κάθε άνθρωπος για ασφάλεια είναι πολύ σημαντική και γι' αυτό ακριβώς τον λόγο καταλαμβάνει κυρίαρχη θέση μέσα στο σύστημα ιεράρχησης των αναγκών κατατασσόμενη από τον A.Maslow δεύτερη στη σχετική αξιολογική κλίμακα, αμέσως μετά τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως οι ανάγκες για τροφή, στέγη, νερό και ενδυμασία.

Έννοια & σημασία της Ασφάλειας των Εργαζομένων

Η έννοια της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας ταυτίζεται με την αποτροπή των κινδύνων που απειλούν άμεσα ή έμμεσα τη σωματική ακεραιότητα του ανθρώπου και η οποία είναι συνέπεια της δραστηριοποίησής του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικά στη σημερινή εποχή όπου οι άνθρωποι

περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους στο χώρο εργασίας τους θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για προστασία και διατήρηση των σωματικών και πνευματικών τους δυνάμεων έτσι ώστε να αισθάνονται ασφαλείς και να αποδίδουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό ποιοτικά και ποσοτικά πάνω στην εργασία τους. Όπως είναι φυσικό κανένας εργαζόμενος δεν επιθυμεί να υποστεί ατύχημα στο χώρο της εργασίας του, όπως επίσης και καμία επιχείρηση δεν επιθυμεί να χαρακτηριστεί ως πηγή ατυχημάτων για το προσωπικό που απασχολεί. Παρ' όλα όμως αυτά, τα ατυχήματα συμβαίνουν και δημιουργούν έντονα προβλήματα, τόσο στο προσωπικό, όσο και στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ότι έχουν να κάνουν με ανθρώπους και ότι τα προβλήματα αυτά δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με απλές ενημερώσεις και θεωρητικές αναλύσεις, αλλά με τη συνειδητοποίηση των πραγματικών κινδύνων που υπάρχουν στους χώρους της εργασίας και την εφαρμογή πλήρων και επαρκών προγραμμάτων για την ουσιαστική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, έτσι ώστε να προσφέρουν πραγματική ασφάλεια στο προσωπικό. Η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

Η ασφάλεια των εργαζομένων να από τη μια πλευρά θεωρείται πρωτεύων στόχος από την άλλη δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές στήριξης της για λόγους χωροταξικούς, αδυναμίας της επιχείρησης να έχει κάποιο συνεργαζόμενο γιατρό διότι η δαπάνη είναι μεγάλη.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ασφάλεια των εργαζομένων

Όπως αναφέραμε ένα περιβάλλον το οποίο δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα των εργαζομένων και την υποκίνησή τους να εργασθούν αποδοτικά και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει τα στελέχη όλων των βαθμίδων, κάθε ένα μέσα από τη θέση που κατέχει και για το χώρο ευθύνης του να προσπαθούν συνέχεια να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες υγείας και ασφάλειας. Όμως υπάρχουν κάποιοι

παράγοντες, οι οποίοι προέρχονται είτε μέσα από την ίδια επιχείρηση είτε είναι εξωτερικοί, που επηρεάζουν και δυσχεραίνουν την απόκτηση ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του περιβάλλοντος είναι η φύση του έργου καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.
- Ο δεύτερος παράγοντας είναι η στάση του ίδιου του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, που μπορεί να ποικίλει, από την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για συνεργασία στα σχετικά προγράμματα, μέχρι την απάθεια.
- Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η ίδια η πολιτεία με την σχετική νομοθεσία πάνω στο θέμα αυτό. Η πολιτεία προσπαθεί με την δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου, εναρμονισμένου με τις Κοινοτικές οδηγίες, να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, όμως όταν δε διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου της τήρησή τους, δεν επιτυγχάνει πλήρως τον επιδιωκόμενο σκοπό.
- Τέλος, τα προγράμματα αυτά αποτελούν κόστος για την επιχείρηση, γι' αυτό και πολλοί σκέφτονται ότι έχουν ευθύνη για τους ανθρώπους που απασχολούν και ότι το κόστος που θα έχουν οι ίδιοι και η επιχείρησή τους μετά από ένα ατύχημα θα είναι μεγαλύτερο.

Πηγές ατυχημάτων στους χώρους εργασίας

Η εντύπωση που επικρατεί στους περισσότερους ανθρώπους είναι ότι τα ατυχήματα συμβαίνουν μόνο ή τουλάχιστον στο μεγαλύτερο ποσοστό τους στους χώρους όπου διεξάγεται η μηχανική εργασία και ότι συνήθως τα γραφεία αποτελούν αρκετά ασφαλείς χώρους σε σύγκριση με άλλους χώρους εργασίας, όπως για παράδειγμα τα ορυχεία ή τα εργοστάσια. Μπορεί σε χώρους όπου οι εργαζόμενοι διεξάγουν την εργασία τους με τη χρήση κάποιων μηχανών οι πιθανότητες να συμβεί κάποιο ατύχημα να είναι μεγαλύτερες, όμως και στα γραφεία συμβαίνουν ατυχήματα, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις αποβαίνουν μοιραία και σε κάποιες άλλες είναι

μικροατυχήματα τα οποία απαιτούν μόνο τη παροχή πρώτων βοηθειών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα κάποιων ερευνών και αναλύσεων αποδεικνύεται ότι ατυχήματα συμβαίνουν παντού, τόσο στα εργοστάσια, όσο και στα γραφεία. Για το λόγο αυτό το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την ασφάλεια του προσωπικού που απασχολεί θα πρέπει να είναι το ίδιο ανεξάρτητα από το ειδικότερο αντικείμενο απασχόλησης του κάθε εργαζόμενου. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να μελετά τις συνθήκες της κάθε εργασίας, να εντοπίζει τις πιθανές αιτίες ατυχημάτων και να προβαίνει έγκαιρα στη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την πρόληψη τυχόν δυσάρεστων επιπτώσεων που μπορεί να έχουν αυτές τόσο στο προσωπικό, όσο και στην μετέπειτα απόδοση και φήμη της.

Οι βασικές πηγές ατυχημάτων μέσα στους χώρους εργασίας, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για εργοστάσια ή γραφεία είναι οι εξής:

- Η έλλειψη κανόνων χειρισμού των μηχανημάτων ή η αδιαφορία των εργαζομένων απέναντι στους κανόνες αυτούς.
- Οι αιφνίδιες φθορές των μηχανημάτων.
- Η πτώση επίπλων ή σκευών.
- Τα βραχυκυκλώματα, οι διαρροές αερίων, ο κακός φωτισμός και ο κακός εξαερισμός.
- Η κακή συντήρηση των δαπέδων κ.ο.κ

Πολλά από τα ατυχήματα οφείλονται επίσης σε απροσεξία του προσωπικού, συνέπεια της οποίας είναι:

- Η κακή τοποθέτηση των αντικειμένων σε ράφια.
- Η εγκατάλειψη αναμμένων τσιγάρων σε τσιγαροθήκες.
- Ο κακός τρόπος μετακίνησης των επίπλων.
- Η κακή συντήρηση των πυροσβεστήρων, καυστήρων κ.λ.π.

3.9.5 Κόστος Ατυχημάτων

Τα εργατικά ατυχήματα εκτός από τις δυσάρεστες συνέπειες που έχουν για τους εργαζομένους, όπως την αγωνία και τον πόνο, είναι δαπανηρά και για τις επιχειρήσεις. Το κόστος που συνεπάγονται τα εργατικά ατυχήματα διακρίνεται

σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι το άμεσο κόστος, το οποίο είναι αυτό που καλύπτει το ύψος των μισθών που καταβάλλονται κατά τη διάρκεια της ανάρρωσης του εργαζομένου από τη στιγμή του ατυχήματος καθώς επίσης και τις δαπάνες για ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη. Η δεύτερη κατηγορία είναι το έμμεσο κόστος, το οποίο αφορά τις απώλειες της επιχείρησης από την προσωρινή ή μόνιμη απομάκρυνση του εργαζομένου. Υπολογίζεται ότι το έμμεσο κόστος των ατυχημάτων ανέρχεται στο τετραπλάσιο σε σχέση με το άμεσο κόστος και αντιπροσωπεύει:

1. Το κόστος που συνεπάγεται η απώλεια χρόνου του εργαζομένου και η οποία είναι συνέπεια του ατυχήματος.
2. Κόστος του χρόνου που χάνουν οι άλλοι εργαζόμενοι που διακόπτουν την εργασία τους είτε για την παροχή πρώτων βοηθειών στον τραυματισμένο συνάδελφό τους είτε απλά για να παρακολουθήσουν το περιστατικό.
3. Το κόστος του χρόνου του αρμόδιου επόπτη, ο οποίος αναλαμβάνει την διερεύνηση των συνθηκών του ατυχήματος.
4. Το κόστος του χρόνου του αρμόδιου επόπτη για την επιλογή και την εκπαίδευση του αντικαταστάτη.
5. Το κόστος επισκευής των μηχανημάτων και εργαλείων.
6. Το κόστος που έχει για την επιχείρηση ο χρόνος και ο μισθός του εργαζομένου από τη στιγμή που θα πάθει το ατύχημα και κατά το χρόνο της απουσίας του, αλλά και μετά την επιστροφή του μέχρι να αποκτήσει το προηγούμενο ρυθμό απόδοσή του.
7. Το κόστος της μη λειτουργίας του μηχανήματος κατά το χρόνο ανάρρωσης του εργαζομένου ή κατά τη διάρκεια του χρόνου έως ότου βρεθεί ο αντικαταστάτης.

Προγράμματα πρόληψης Ατυχημάτων

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι θα πρέπει κύριο μέλημα της διοίκησης της κάθε επιχείρησης να είναι η κατάρτιση και η εφαρμογή ενός ρεαλιστικού προγράμματος πρόληψης ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο. Οι βασικές προϋποθέσεις οι οποίες θα πρέπει να καλύπτει ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι οι εξής:

1. Σαφήνεια, ρεαλισμός και πλήρης υποστήριξη εκ μέρους της Διοίκησης.
2. Ικανοποιητικό πλαίσιο οργάνωσης του προγράμματος, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στη φύση και στο μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται.
3. Ενεργός συμμετοχή των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι θα αναλάβουν την υποχρέωση της εφαρμογής του προγράμματος, ο κάθε ένας στο τμήμα του.
4. Κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στην εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας που προβλέπονται από το πρόγραμμα. Η εκπαίδευση αυτή δε θα πρέπει να αφορά μόνο τους σοβαρούς κινδύνους, αλλά και τους κινδύνους μικρότερης έκτασης, όπως για παράδειγμα θα πρέπει να εκπαιδεύονται στη χρήση των πυροσβεστήρων, στις ανοχές και τον τρόπο χρησιμοποίησης των ανελκυστήρων κ.τ.λ.
5. Σύστημα λεπτομερειακής διεύρυνσης των ατυχημάτων, έτσι ώστε να διαπιστώνονται οι αιτίες και να λαμβάνονται μέτρα για την αποφυγή επανάληψής τους.
6. Ανάθεση της ευθύνης σε κατάλληλο ανώτερο στέλεχος για την τήρηση του προγράμματος.
7. Κατάλληλο σύστημα επιθεώρησης των μέσων ασφάλειας και των εγκαταστάσεων, με σκοπό τη κάλυψη σχετικών κινδύνων και τη λήψη αναγκαίων μέτρων.
8. Ικανοποιητικό σύστημα ιατρικών διευκολύνσεων, όπως για παράδειγμα, υλικά παροχής πρώτων βοηθειών, ενώ σε μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργεί ένα μικρό αναρρωτήριο με το ανάλογο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό.

Δυστυχώς στα δείγματα που επιλέξαμε δεν βρήκαμε κανένα κατάλληλο μέτρο πρόληψης αλλά τηρούνται απλώς κάποιες διαδικασίες όπως κράνη, ειδικές στολές, μπότες κ.λ.π.

3.9.7 Αποζημίωση εργαζομένων – Ασφαλιστικοί φορείς

Η αποζημίωση των εργαζομένων σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος, σύμφωνα με το Νόμο, αναφέρεται στην οικονομική ευθύνη της επιχείρησης,

ανεξάρτητα από την αιτία ή το λάθος που το προκάλεσε. Το κόστος τους θεωρείται ως επιχειρηματικό κόστος και συνυπολογίζεται στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, προκειμένου να συμπεριληφθεί στο τελικό αποτέλεσμα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Οι Νόμοι προβλέπουν, στις πολυάριθμες κυρίως επιχειρήσεις, την ύπαρξη ιατρικής υπηρεσίας για την παροχή των πρώτων βοηθειών σε άτομα που τραυματίζονται ή ασθενούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, την καταβολή αποζημιώσεων τις ημέρες της απουσίας τους, αναρρωτικές άδειες και λοιπές παροχές.

Για την ασφάλιση των εργαζομένων, η Πολιτεία έχει καθιερώσει την υποχρεωτικότητα αυτή σε φορείς που έχει ιδρύσει και που έχουν τη μορφή των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου. Οι ασφαλιστικοί αυτοί οργανισμοί εφαρμόζουν προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, όπως επίσης και προγράμματα συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί αυτοί καλύπτουν τόσο τις δαπάνες που συνεπάγεται η προστασία της υγείας των ασφαλισμένων, όσο και τις δαπάνες συνταξιοδότησής τους, έναντι μιας εισφοράς, η οποία επιμερίζεται μεταξύ του ασφαλισμένου και του εργοδότη.

Η ασφάλιση είναι υποχρεωτική και δεν εξαρτάται από τη θέληση του εργαζομένου ή του εργοδότη και αρχίζει από την πρώτη ημέρα εργασίας. Ο ασφαλισμένος μπορεί να ελέγχει την ορθότητα της ασφάλισής του και να παρακολουθεί αν ο εργοδότης του καταβάλλει εισφορές για όλες τις ημέρες εργασίας του και για το σύνολο των αποδοχών του. Τέτοιοι οργανισμοί υπάρχουν πάρα πολλοί, οι βασικότεροι από αυτούς είναι: το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων(ΙΚΑ), το οποίο παρέχει ασφάλιση για όλους τους απασχολούμενους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του Ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα. Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ), το ταμείο Επαγγελματιών Βιοτεχνών Ελλάδος (ΤΕΒΕ), το Ταμείο Συντάξεως Αυτοκινητιστών (ΤΣΑ), το ταμείο Εμπόρων και πολλά άλλα.

Εκτός αυτών όμως οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μεγάλοι επιχειρηματικοί οργανισμοί εφαρμόζουν αυτοδυνάμως ή σε συνεργασία με ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες, δικά τους προγράμματα, κύριας ή επικουρικής ασφαλίσεως, όπως επίσης και ειδικά ασφαλιστικά προγράμματα, παράλληλα με τα προγράμματα υποχρεωτικής ασφάλισης που προβλέπονται από τους

Δημοσίου χαρακτήρα ασφαλιστικούς οργανισμούς. Στη δυνατότητα αυτή οφείλεται άλλωστε και η τεράστια ανάπτυξη την οποία παρουσιάζουν οι ασφαλιστικοί οργανισμοί του Ιδιωτικού Τομέα, οι οποίοι παρέχουν ένα πλήθος προγραμμάτων, τα οποία καλύπτουν τόσο τον τομέα της υγείας όσο και τον τομέα του γήρατος. Η ποιότητα και η έκταση των προγραμμάτων αυτών είναι ανάλογη με το καταβαλλόμενο ασφάλιστρο.

3.9 Διαχείριση Παραπόνων Εργαζομένων

Από την αποστολή και τις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων, προκύπτει η ανάγκη να έχουν όσο το δυνατό περισσότερο ικανοποιημένο το προσωπικό τους. Αυτό όμως δεν επιτυγχάνεται πάντα, γιατί η πλήρης ικανοποίηση ολόκληρου του προσωπικού αποτελεί μια ιδανική κατάσταση, η οποία σπάνια εξασφαλίζεται. Έτσι υπάρχει και η περίπτωση των εργαζομένων οι οποίοι έχουν παράπονα. Η αντιμετώπιση των δυσαρεστημένων εργαζομένων είναι σημαντική υπόθεση για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος. Τι είναι όμως δυσαρέσκεια; Η δυσαρέσκεια είναι ένα παράπονο, ένα αρνητικό και δυσάρεστο συναίσθημα, ατομικό ή συλλογικό των εργαζομένων απέναντι στη συμπεριφορά και τις διοικητικές πρακτικές των διοικούντων.

Η αντιμετώπιση των παραπόνων του προσωπικού της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σημαντικά στοιχεία του διοικητικού έργου των στελεχών και απαιτεί ικανότητες επικοινωνίας, πειθούς και διαπραγμάτευσης. Τα παράπονα των εργαζομένων μπορεί να είναι λογικά, δίκαια, αντικειμενικά ή να είναι υπερβολικά και αδικαιολόγητα. Τα παράπονα αυτά μπορεί να οφείλονται στο χαμηλό μισθό που παίρνει κάποιος εργαζόμενος, στον προϊστάμενό του, στους συναδέλφους του, στο σύστημα αξιολόγησης, στη καθαριότητα του χώρου εργασίας και σε πολλά άλλα θέματα.

Αν η κάθε δυσαρέσκεια που εκδηλώνεται δεν αντιμετωπισθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα πολλές και δυσάρεστες επιπτώσεις πάνω στη λειτουργία της επιχείρησης. Μερικές από τις επιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι : απογοητευμένοι εργαζόμενοι, άσχημες διαπροσωπικές σχέσεις – συγκρούσεις, χαμηλό ηθικό, χαμηλή παραγωγικότητα, χαμηλή

ποιότητα προϊόντων – υπηρεσιών, αυξημένος αριθμός αποχωρήσεων – παραιτήσεων, αρνητική φήμη της επιχείρησης στην αγορά εργασίας και πολλά άλλα. Με λίγα λόγια η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει και να γνωρίζει τα παράπονα του προσωπικού της και να προσπαθεί να δίνει λύσεις σε αυτά.

3.9.1 Αντιμετώπιση Δυσαρέσκειας

Λογικά ή όχι, θεμελιωμένα ή μη, τα παράπονα πρέπει να αντιμετωπίζονται συστηματικά από την επιχείρηση. Πρώτα από όλα αυτό απαιτεί την δημιουργία, από μέρους της επιχείρησης, μιας διαδικασίας μέσα από την οποία ο εργαζόμενος θα έχει τη δυνατότητα και το δικαίωμα να εκφράσει το παράπόνό του. Για τους διοικούντες μια τέτοια διαδικασία είναι χρονοβόρα και επικοινωνιακά απαιτητική, είναι όμως άκρως απαραίτητη. Πολλοί είναι όμως οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους μέσα από μια τυπική διαδικασία, είτε γιατί φοβούνται την αντίδραση της διοίκησης, είτε γιατί πιστεύουν πως δε θα βρεθεί λύση για το πρόβλημά τους. Θα πρέπει η αντιμετώπιση των παραπόνων των υφισταμένων να γίνεται πάντα με σοβαρότητα. Ο κάθε εργαζόμενος πιστεύει πάντα ότι αυτό για το οποίο παραπονείται είναι σοβαρό και θα πρέπει να αντιμετωπισθεί από τη διοίκηση με προσοχή. Πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει η συμπεριφορά του κάθε προϊσταμένου απέναντί στους εργαζόμενους. Ο καλύτερος προληπτικός τρόπος για την αντιμετώπιση δυσαρεσκειών – παραπόνων είναι ο κάθε προϊστάμενος να κάνει τους υφισταμένους να του έχουν εμπιστοσύνη και να πιστέψουν ότι η πόρτα του γραφείου του είναι πάντα ανοιχτή για αυτούς για να συζητήσουν μαζί του αυτό που τους απασχολεί. Φυσικά κάτι τέτοιο προϋποθέτει πολύ καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Σε πολλές περιπτώσεις, τα παράπονα αποτελούν συμπτώματα κάποιου τελείως διαφορετικού προβλήματος, σε σχέση με εκείνο που εκφράζεται. Ο εργαζόμενος μπορεί να παραπονείται για το μισθό του ή τον υπερβολικό όγκο εργασίας, ενώ η πραγματική αιτία των παραπόνων αυτών μπορεί να είναι η δυσαρέσκεια που έχει από την ίδια την εργασία του. Επίσης μπορεί να παραπονιέται για τον μισθό του, ενώ ουσιαστικά να είναι

δυσανεστημένος με τη θέση του στην ιεραρχία. Έτσι , ακόμη και μετά από μια προσεχτική και σε βάθος συζήτηση, ιδιαίτερα σε σχέση με ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος του μισθού του και για μια συγκεκριμένη μορφή και ποιότητα εργασίας, αυτός θα εξακολουθήσει να είναι δυσανεστημένος γιατί το πραγματικό πρόβλημα γι' αυτόν θα έχει αντιμετωπισθεί. Χρειάζεται παρατήρηση για ξαφνικές αλλαγές, σε καθιερωμένες πρακτικές, μέσα στην επιχείρηση. Εάν τα παράπονα δεν αντιμετωπίζονται γρήγορα και μάλιστα τη στιγμή που διατυπώνονται ή διαπιστώνονται, είναι δυνατόν να παραπνεθούν και άλλοι εργαζόμενοι και τελικά να υπάρξουν επιπτώσεις στο βαθμό συνεργασίας, στο ηθικό του τμήματος ή της επιχείρησης και τελικά στην παραγωγικότητα.

Στη συνέχεια αναφέρονται μερικοί βασικοί κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να ακολουθούνται από τα ανώτερα στελέχη – προϊστάμενους της κάθε επιχείρησης, για τη σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων του προσωπικού τους.

1. ΑΚΡΟΑΣΗ

Όταν οι υφιστάμενοι θέλουν να εκφράσουν κάποια δυσανεσκεια, κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πρόθυμος να τους ακούσει. Αν γίνεται σε ακατάλληλη – άβολη γι' αυτόν ώρα καλό θα ήταν να τους δώσει ένα ραντεβού σύντομα έτσι ώστε να συζητήσουν με άνεση. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να συζητούν με κάποιον αρμόδιο τα παράπονά τους, μέσα από μια σωστή συζήτηση μπορεί να αποδειχθεί ότι όντως υπάρχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα ή ότι τα πράγματα δεν είναι τόσο σοβαρά όσο παρουσιάζονται. Η μη ακρόαση μπορεί να εξελιχθεί σε σοβαρό θέμα για τμήμα ή την επιχείρηση.

2. ΗΡΕΜΙΑ - ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος όταν ένας εργαζόμενος του εκφράζει το παράπονό του, είναι να λειτουργήσει ήρεμα και να αντιδράσει ψυχραιμα, ακόμη και όταν οι υφιστάμενοί του είναι έξαλλοι και εξαγριωμένοι. Σε αντίθετη περίπτωση το πρόβλημα δε θα λυθεί και όλοι θα φύγουν εξαγριωμένοι, ενώ υπάρχει κίνδυνος ένα απλό παράπονο να γίνει σοβαρότερο θέμα. Επίσης ένα παράπονο μπορεί να είναι σοβαρότερο θέμα.

Επίσης ένα παράπονο μπορεί να είναι σοβαρό ή μπορεί να είναι κάτι πολύ απλό. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να το αντιμετωπίσει με την ίδια σοβαρότητα και να ακούσει προσεχτικά τον υφιστάμενό του, χωρίς να τον κοροϊδέψει αν κάτι του ακούγεται αστείο.

3. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μετά από την έκφραση κάποιου παραπόνου ο προϊστάμενος θα πρέπει να κάνει μια μικρή έρευνα ο ίδιος για να διαπιστώσει τα λεγόμενα του υφισταμένου του. Επίσης στην περίπτωση που δεν του είναι σαφής οι λεπτομέρειες του παραπόνου του εργαζομένου, θα πρέπει να τον συναντήσει, με σκοπό να του δοθούν ακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις του.

4. ΠΑΡΟΧΗ ΛΥΣΕΩΝ

Αφού ο προϊστάμενος ακούσει το παράπονο και αισθάνεται ότι έχει αντιληφθεί το πραγματικό πρόβλημα θα πρέπει να δώσει μια λύση. Καλό θα ήταν να ρωτήσει τον εργαζόμενο ποια κατά τη γνώμη του θα ήταν η καλύτερη λύση, αυτή που θα τον έκανε να αισθανθεί καλύτερα. Εάν η λύση που θα προτείνει ο εργαζόμενος είναι μέσα στις αρμοδιότητες του προϊσταμένου και συμφωνεί και ο ίδιος, δεν πρέπει να διστάσει να την πραγματοποιήσει. Εάν δε συμφωνεί με αυτή και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να σκεφτεί και να ερευνήσει ο θέμα περισσότερο, θα πρέπει να ορίσει ημερομηνία που θα ανακοινώσει την απόφαση που πήρε σχετικά με το θέμα.

5. ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόφαση του προϊσταμένου του πάνω στο πρόβλημα του είναι σωστή ή όχι, θα πρέπει πάντα να του ανακοινώσει το σκεπτικό και τα στοιχεία – δεδομένα πάνω στα οποία στηρίχθηκε. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της πολιτικές, τους δικούς της κανόνες και διαδικασίες. Εάν η απόφαση πάρθηκε στηριζόμενη πάνω σε κάποιο από όλα αυτά, τότε ο προϊστάμενος θα πρέπει να το εξηγήσει στον υφιστάμενό του. Μια τέτοια συμπεριφορά δείχνει ότι το θέμα έχει μελετηθεί. Ακόμη και αν δεν μπορέσει να δώσει λύση στο πρόβλημα σίγουρα με μια τέτοια συμπεριφορά, ότι δηλαδή έχει ασχοληθεί με το πρόβλημα, θα κερδίσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη του υπαλλήλου.

6. ΠΑΡΟΧΗ ΟΔΗΓΙΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΥΓΗ

Στη περίπτωση που ο υφιστάμενος μείνει δυσαρεστημένος με την τελική απόφαση και επιθυμεί να συνεχίσει το θέμα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να τον συμβουλέψει πως θα πρέπει να κάνει αυτή τη προσφυγή, ποιον πρέπει να συναντήσει και τι διαδικασία θα πρέπει να ακολουθήσει. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει ο προϊστάμενος να δείξει επιθετικότητα απέναντι του.

7. ΕΠΑΝΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Ο σωστός τρόπος διοίκησης επιβάλλει μετά από κάποιο λογικό χρονικό διάστημα, ο προϊστάμενος να επανέλθει σε αυτόν ή αυτούς που του είχαν εκφράσει τα παράπονά τους και να δει πως έχει η κατάσταση. Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να κρατάει ένα αρχείο όλων των περιστατικών για μελλοντική χρήση.

Στις επιχειρήσεις που επιλέξαμε η ακρόαση παραπόνων και διαφόρων προβλημάτων του εργαζομένου είναι πολιτική να ακούγεται μόνο από τον εργοδότη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ η άποψη που επικρατεί στις μεγάλες εταιρείες είναι από τον προϊστάμενο του τμήματος και να αξιολογεί ποιες θα πρέπει να αναφερθούν.

3.10 Επίλογος

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό στον παράγοντα άνθρωπο, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Οι περισσότερες επιχειρήσεις το έχουν καταλάβει και αυτός είναι ο λόγος της μεγάλης ανάπτυξης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων η οποία σήμερα εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία, απ' ότι παλαιότερα απλώς η διοίκηση του εργατικού δυναμικού. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση μέσω κίνητρων των κατάλληλων εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε διεξοδικά τη μεγάλη σημασία που έχει ο άνθρωπος για την επιχείρηση. Δε μπορεί όμως να νοηθεί επιτυχημένη επιχείρηση μια ομάδα ανθρώπων, χωρίς σύνδεση μεταξύ τους, ένας σωρός υλών και υλικών και κάποια μηχανήματα τοποθετημένα χωρίς τάξη. Όλοι σήμερα αναγνωρίζουν ότι για να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικά έτσι ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους της και να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να συνδεθούν οι άνθρωποι μεταξύ τους και με το περιεχόμενο της εργασίας τους, να αποφασισθεί τι θα παραχθεί από τις ύλες και τα υλικά και να τοποθετηθούν τα μηχανήματα σε τάξη. Επίσης θα πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα υπολογιστούν και θα συγκεντρωθούν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα και τέλος ποιος και πως θα επιλύσει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Όλα τα παραπάνω θέματα αποτελούν αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και είναι το θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε στο κεφάλαιο αυτό.

Ξεκινώντας λοιπόν το κεφάλαιο αυτό αναλύουμε έξι από τις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκηση επιχειρήσεων : προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση εξουσιοδότηση, έλεγχος, ηγεσία και τη συμβολή κάθε μιας από αυτές στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν να κάνουν με ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους μέσα στον εργασιακό χώρο. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους είναι χωρίς αμφιβολία το στοιχείο εκείνο το οποίο θα προσφέρει την άριστη συνεργασία και θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση του τελικού παραγωγικού αποτελέσματος.

Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αναφέρεται στο στοιχείο που επιζητούν περισσότερο οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και δεν είναι άλλο από την υποκίνηση – παρακίνηση. Δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους έτσι ώστε να μπορέσουν να ενεργοποιήσουν το σύνολο των δυνάμεών τους. Επίσης γίνεται μια μικρή αναφορά στους πρωτοπόρους της υποκίνησης που επηρέασαν και επηρεάζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων στον τρόπο συμπεριφοράς και αντιμετώπισης των εργαζομένων.

4.1 Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον, οι παράγοντες του οποίου μεταβάλλονται συνεχώς. Οι μεταβολές αυτές άλλοτε είναι δυσμενείς και άλλοτε ευνοϊκές. Αποστολή των στελεχών είναι ο εντοπισμός - πρόβλεψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τα αναμενόμενα γεγονότα και η αναζήτηση λύσεων για αυτά. Οι διαδικασίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία του προγραμματισμού βοηθούν την επιχείρηση να προετοιμαστεί για το αύριο έτσι ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αλλαγές και δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: τι θα γίνει, με ποιον τρόπο θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και τέλος ποια μέσα θα χρησιμοποιήσει για να γίνει.

Ο προγραμματισμός χαρακτηρίζεται από πολλούς ως η σημαντικότερη λειτουργία του management, η οποία θέτει τα θεμέλια μιας επιτυχημένης πορείας και αποτελεί εγγύηση για ασφαλή δράση και διαρκή βελτίωση.

Βασικό εργαλείο του στο τόσο σημαντικό έργο του αποτελεί η ανάλυση SWOT (SWOT analysis) και αυτό γιατί αναλύει με κάθε λεπτομέρεια το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT όταν αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον αναλύει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, έτσι ώστε τα στελέχη της να στηρίζονται στα δυνατά σημεία και να προσπαθούν συνεχώς να εξαλείψουν τα αδύνατα, ενώ όταν αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον αναλύει τις απειλές που κρύβουν οι δυσμενείς μεταβολές του μέλλοντος και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από τις ευνοϊκές μεταβολές. Η ανάλυση αυτή προσφέρει μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης και με βάση τα στοιχεία που περιλαμβάνει δημιουργούνται εκπονούνται σενάρια, δρομολογούνται εξελίξεις και αναθέτονται δραστηριότητες. Μια επιτυχημένη ανάλυση οδηγεί στη δημιουργία ενός ρεαλιστικού Προγράμματος Δράσης με εφικτούς στόχους και ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας.

4.1.1 Σχέση προγραμματισμού με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης

Η σημασία του προγραμματισμού είναι πολύ σημαντική. Ο προγραμματισμός πραγματοποιείται πριν από τις υπόλοιπες βασικές λειτουργίες της διοίκησης και είναι αυτός που θέτει τα πλαίσια μέσα στα οποία αυτές θα κινηθούν. Από την λειτουργία του καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και προσδιορίζεται το ύψος των οικονομικών και των άλλων μέσων που χρειάζονται για την πραγματοποίησή τους. Έτσι λοιπόν η δομή και η φύση της οργάνωσης, οι αποφάσεις που λαμβάνονται καθημερινά από τα στελέχη, το εργατικό δυναμικό που θα απασχοληθεί, ο τρόπος επικοινωνίας και η υποκίνηση των εργαζομένων θα εξαρτηθούν άμεσα από τους στόχους που έχουν προκαθοριστεί. Τέλος ο προγραμματισμός βοηθά τον έλεγχο να διαπιστώσει αν όλα έγιναν όπως είχαν προκαθοριστεί.

4.1.2 Τα στάδια του προγραμματισμού

Έχει παρατηρηθεί ότι κατά τη διαδικασία κατάρτισης ενός προγράμματος υπάρχουν επτά βασικά στάδια τα οποία ανεξαρτήτως των παραλλαγών ή των

παρεκκλίσεων, ακολουθούνται από τα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Στο πρώτο αυτό βήμα της διαδικασίας του προγραμματισμού προσδιορίζονται οι γενικοί στόχοι, εκείνοι δηλαδή που αφορούν την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και οι στόχοι για κάθε επιμέρους οργανωτική μονάδα (διεύθυνση, τμήμα κ.λ.π). Οι γενικοί στόχοι αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων της επιχείρησης και επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση θέσει ως στόχο την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος στην αγορά, αυτό έχει άμεση επιρροή στον προσδιορισμό των στόχων του τμήματος παραγωγής, το οποίο θα παράγει τη ποσότητα και του τμήματος marketing, το οποίο αναλαμβάνει τη διοχέτευση της ποσότητας αυτής στην αγορά. Οι στόχοι των βασικών τμημάτων, με τη σειρά τους, αποτελούν τα πλαίσια μέσα στα οποία διαμορφώνονται οι στόχοι των υποτιμημάτων στα οποία υποδιαιρούνται. Με λίγα λόγια οι στόχοι βρίσκονται μεταξύ τους σε σχέση ιεραρχίας. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό η κατανόηση των γενικών στόχων και από τα στελέχη των χαμηλών κλιμακίων έτσι ώστε πετυχαίνοντας στους στόχους του δικού τους τμήματος συμβάλλουν και στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

2. Ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Μετά την επιλογή των στόχων, η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα πραγματοποιήσει τα σχέδια της και να προσδιορίσει τα στοιχεία εκείνα τα οποία πιθανόν να επιφέρουν μεταβολές σε αυτά.

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος τα στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν είναι :

- § Το κεφάλαιο. Ποιο είναι το κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση και ποια είναι η πιστοληπτική της ικανότητα από διάφορες πηγές.
- § Το ανθρώπινο δυναμικό. Πρέπει να εξετάσει αν ο αριθμός, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσωπικού που διαθέτει είναι αρκετά για την υλοποίηση των στόχων της.

- § Οι διαθέσεις των προϊσταμένων. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει αν οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν την πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει. Αν είναι αντίθετοι θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες για να αλλάξουν γνώμη.
- § Τέλος, θα πρέπει να εξετάσουν αν οι πολιτικές και οι κανόνες της επιχείρησης συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί ή είναι αντίθετοι με αυτούς.

Ενώ κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξεταστούν οι εξής παράγοντες:

- § Οι οικονομικές συνθήκες. Πρέπει να εξεταστεί αν η οικονομία διέρχεται περίοδο ύφεσης ή ανάπτυξης, ποια είναι η τάση της στο κλάδο που ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση, ακόμη και ο πληθωρισμός.
- § Η τεχνολογία. Ποια είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση θα της δώσει τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική και για πόσο χρονικό διάστημα.
- § Οι κυβερνητικές αποφάσεις. Ποιοι νόμοι αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης και πόσο αυτοί θα επηρεάσουν τις μελλοντικές της ενέργειες.

3. Παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων

Το τέταρτο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον εντοπισμό των εναλλακτικών λύσεων. Εναλλακτικές λύσεις είναι οι διαφορετικοί δρόμοι ενεργειών για την επίτευξη των στόχων. Καθήκον των στελεχών είναι να ανακαλύψουν αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους επίτευξης των στόχων, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν τα οικονομικά και τα άλλα μέσα που έχει στη διάθεσή της τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή η επιχείρηση.

4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσδιορισμού των εναλλακτικών λύσεων, ακολουθεί η αξιολόγησή τους. Οι υπεύθυνοι συγκρίνουν τις εναλλακτικές λύσεις μεταξύ τους αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θα έχει η εφαρμογή της κάθε μιας. Η αξιολόγηση είναι μια

αρκετά δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία, λόγω του πλήθους των αβεβαιοτήτων, των οικονομικών περιορισμών και των αστάθμητων παραγόντων.

5. Επιλογή της καλύτερης λύσης

Η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων θα επιτρέψει στα στελέχη να επιλέξουν εκείνη που θα βοηθήσει την επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της. Στη περίπτωση που καμία από τις εναλλακτικές λύσεις δεν παρουσιάζει εμφανή προτίμηση έναντι των άλλων, τότε θα πρέπει να εξεταστεί αν ο συνδυασμός δυο ή περισσότερων λύσεων μπορεί να δώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

6. Εφαρμογή του προγράμματος

Μετά την επιλογή της άριστης λύσης ξεκινούν οι διαδικασίες για την εφαρμογή της. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το πότε θα ξεκινήσει η υλοποίησή της, ποιος θα είναι υπεύθυνος γι' αυτό, ποιοι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν και ποιος θα είναι ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα χρειαστεί.

7. Έλεγχος και αξιολόγηση του προγράμματος

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση και σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα, έτσι ώστε σε περίπτωση απόκλισης να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

4.1.3 Τύποι προγραμμάτων

Τα προγράμματα διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα με την έκταση, τον χρόνο και την εξειδίκευση.

Με βάση την έκταση τα προγράμματα διακρίνονται σε στρατηγικά και λειτουργικά.

Τα στρατηγικά προγράμματα είναι μακροπρόθεσμα και είναι αυτά που θέτουν τους βασικούς στόχους της επιχείρησης. Στη σημερινή εποχή που ο ανταγωνισμός είναι καθημερινός και σκληρός, κάθε σύγχρονη επιχειρηματική

μονάδα έχει δημιουργήσει δυο ή περισσότερα ώστε να είναι έτοιμη ανά πάσα στιγμή να αποδεχτεί και να προσαρμοστεί στις εξελίξεις που την επηρεάζουν. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να είναι ευέλικτα έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν τις μεταβολές, αλλά το σημαντικότερο στοιχείο που θα πρέπει να διαθέτουν είναι η ικανότητα να προβλέπουν τις μελλοντικές ανακατατάξεις.

Τα λειτουργικά προγράμματα είναι βραχυχρόνια. Προηγούνται των στρατηγικών και θέτουν τις προϋποθέσεις και τους όρους για την ανάπτυξή τους. Η μη επίτευξη τους καθιστά δύσκολη έως αδύνατη την επιτυχία των στρατηγικών προγραμμάτων.

Με βάση το χρόνο τα προγράμματα διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Βραχυπρόθεσμα είναι τα προγράμματα, η διάρκεια των οποίων είναι μικρότερη από ένα χρόνο. Μεσοπρόθεσμα είναι εκείνα που έχουν διάρκεια από ένα έως τρία χρόνια ενώ τα μακροπρόθεσμα έχουν χρονική διάρκεια από τρία χρόνια και πάνω.

Η τελευταία διάκριση των προγραμμάτων γίνεται με βάση την εξειδίκευση και έτσι έχουμε τα γενικά και τα ειδικά. Γενικά είναι τα προγράμματα τα οποία θέτουν τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ τα ειδικά περιλαμβάνουν συγκεκριμένους στόχους και τρόπους επίτευξης και δεν αφήνουν κανένα περιθώριο παρερμηνείας.

4.2 Λήψη αποφάσεων

Καθημερινά κάθε διοικητικό στέλεχος καλείται να λάβει αποφάσεις πάνω σε μικρά αλλά και μεγάλα προβλήματα που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης. Τι είναι όμως η λήψη αποφάσεων; Ο Δρ Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος στο βιβλίο του «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων» αναφέρει ότι «Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία προσδιορισμού προβλημάτων και ευκαιριών, ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων, επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης και τέλος υλοποίησή της».

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη είναι χιλιάδες. Ο Peter Drucker γράφει ότι η λήψη αποφάσεων μπορεί να αποτελεί μια διαδικασία ρουτίνας. Μάλιστα, τα στελέχη ίσως και να μην αντιλαμβάνονται ότι της λαμβάνουν. Όπως και να έχει όμως η λήψη αποφάσεων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία και πολύ στενά συνδεδεμένη τόσο με τον

προγραμματισμό, όσο και με τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης. Κάθε απόφαση που λαμβάνεται επηρεάζει την μελλοντική ύπαρξη της επιχείρησης, στη περίπτωση μάλιστα που η απόφαση είναι λανθασμένη τότε οι αρνητικές συνέπειες θα είναι πολλές.

Ένα βασικό ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο είναι αν μια σωστή απόφαση στηρίζεται στη λογική, στο συναίσθημα ή και στα δυο; Η εμπειρία και η πρακτική έχει αποδείξει ότι μια απόφαση θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στη λογική και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά στοιχεία, όπως είναι ο συναισθηματισμός και οι προτιμήσεις του στελέχους ως ατόμου. Επίσης, οι αποφάσεις που πάρθηκαν στηριζόμενες στην ερμηνεία του παρελθόντος αποδεικνύονται όλο και λιγότερο κατάλληλες και αυτό γιατί οι συνθήκες καθημερινά και η εμπειρία του παρελθόντος δεν ανταποκρίνεται πάντα στα μελλοντικά προβλήματα.

4.2.1 Τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τα παρακάτω επτά στάδια:

1) Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ευκαιρίας.

Στο πρώτο στάδιο πρέπει να προσδιοριστεί το πρόβλημα ή η ευκαιρία για το οποίο θα ληφθεί η απόφαση. Πρόβλημα αποτελεί η διαπίστωση ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά και πρέπει να διορθωθεί ενώ αντίθετα η ευκαιρία είναι μια δυνατότητα που παρουσιάζεται, την οποία αν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί σωστά θα έχει θετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα το άνοιγμα μιας νέας αγοράς αποτελεί ευνοϊκή κατάσταση για μια επιχείρηση. Δημιουργούνται όμως μια σειρά προβλημάτων για την αντιμετώπιση των οποίων τα στελέχη πρέπει να λάβουν μια αντίστοιχη σειρά αποφάσεων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εκμετάλλευση της ευκαιρίας που δημιουργήθηκε. Η βλάβη ενός μηχανήματος αντίθετα αποτελεί ένα πρόβλημα για την επιχείρηση, η οποία καλείται να αποφασίσει αν θα το διορθώσει ή θα το αντικαταστήσει, έτσι ώστε να μη δημιουργηθούν περισσότερες δυσάρεστες καταστάσεις. Για να μπορέσουν τα στελέχη να εντοπίσουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία είναι αναγκαία η συλλογή και η μελέτη των απαραίτητων πληροφοριών.

Ο προσδιορισμός όμως ενός επιχειρηματικού προβλήματος δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση και αυτό γιατί σε πολλές περιπτώσεις υποπίπτουν στην αντίληψη των στελεχών μόνο τα συμπτώματα του προβλήματος, ενώ η πραγματική αιτία παραμένει αφανής ή δυσδιάκριτη. Η μείωση των πωλήσεων για παράδειγμα αποτελεί το σύμπτωμα ενός προβλήματος, το οποίο για να ανακαλυφθεί απαιτείται έρευνα και προσοχή. Αν αποδεχθεί ότι η μείωση οφείλεται στην ύπαρξη νέων και τεχνολογικά πιο προηγμένων προϊόντων στην αγορά, τα οποία οι καταναλωτές προτιμούν περισσότερο, τότε η επιχείρηση ή θα πρέπει να βελτιώσει το υπάρχον προϊόν ή να στραφεί στη παραγωγή ενός νέου, τεχνολογικά πιο εξελιγμένου προϊόντος. Μπορεί όμως ο λόγος μείωσης των πωλήσεων να οφείλεται στην έντονη διαφημιστική εκστρατεία των ανταγωνιστών. Σε αυτή τη περίπτωση θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε ανάλογη εντατικοποίηση της προσπάθειας προβολής του δικού της προϊόντος στην αγορά. Με λίγα λόγια για να ληφθεί η σωστή απόφαση, η οποία θα δίνει λύση στο πρόβλημα θα πρέπει πριν από αυτό να προσδιορίζεται η πραγματική αιτία που το προκάλεσε. Από την επιτυχία αυτού του πρώτου σταδίου εξαρτάται και η επιτυχία των σταδίων που ακολουθούν.

2) Ανάπτυξη πιθανών εναλλακτικών λύσεων

Μετά τον προσδιορισμό της φύσης και της έκτασης του προβλήματος τα στελέχη καλούνται να αναζητήσουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Η εξεύρεση λύσεων εξαρτάται από το πόσο σοβαρό είναι το πρόβλημα. Όσο πιο σοβαρή είναι η λήψη της απόφασης τόσο περισσότερη σκέψη και προσοχή απαιτείται κατά την αναζήτηση των λύσεων. Στη διαδικασία ανεύρεσης εναλλακτικών λύσεων απαραίτητη είναι η εφαρμογή της μεθόδου brainstorming. Brainstorming είναι μια τεχνική επίλυσης προβλημάτων με την συμμετοχή των μελών της ομάδας, πιο συγκεκριμένα εδώ με τη συμμετοχή των προϊσταμένων και των εργαζομένων, των οποίων η πείρα και οι γνώσεις μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες.

3) Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Στο στάδιο αυτό τα στελέχη αναλύουν μια – μια τις προτεινόμενες λύσεις, εξετάζοντας τρία βασικά στοιχεία: α) κατά πόσον μια λύση είναι εφαρμόσιμη,

β) αν είναι ικανοποιητική ή όχι και γ) τη φύση και την έκταση των συνεπειών που θα έχει η εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης στην επιχείρηση.

Κατά την ανάλυση του πρώτου στοιχείου πρέπει να διαπιστωθεί αν η κάθε προτεινόμενη λύση μπορεί να έχει εφαρμογή στη συγκεκριμένη επιχείρηση λαμβάνοντας υπ' όψιν τα οικονομικά μέσα, το ανθρώπινο δυναμικό, τον μηχανολογικό εξοπλισμό και τους περιορισμούς που μπορεί να προκύψουν από τους κανόνες ή τις πολιτικές που έχει ο οργανισμός. Για παράδειγμα για μια μικρή επιχείρηση που κάνει αγώνα επιβίωσης, μια λύση που θα απαιτούσε υπέρογκες οικονομικές θυσίες θεωρείται μη εφαρμόσιμη και απορρίπτεται. Αν μια λύση αποδειχτεί ως εφαρμόσιμη στη συνέχεια θα εξεταστεί κατά πόσον αυτή είναι ικανοποιητική ή όχι. Ικανοποιητική θεωρείται μια λύση αν με αυτή αντιμετωπίζεται πλήρως το πρόβλημα στο οποίο αναφέρεται. Το τελευταίο στοιχείο που εξετάζεται είναι οι γενικότερες συνέπειες που αναμένεται να έχει η εφαρμογή της. Δηλαδή εάν και σε ποιο βαθμό αυτή θα επηρεάσει τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης. Έστω ότι μια επιχείρηση προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος της εξετάζει τη λύση της προμήθειας και της χρησιμοποίησης φθηνότερης πρώτης ύλης, χαμηλότερης ποιότητας. Άμεση συνέπεια της εφαρμογής της θα είναι η υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος, γεγονός το οποίο θα αναγκάσει την επιχείρηση ή να μειώσει τη τιμή πώλησης ή να εντείνει τη διαφημιστική της προσπάθεια ή και τα δυο, με σκοπό να υποστηρίξει την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος στην αγορά.

Οι λύσεις που δεν διαθέτουν τα παραπάνω τρία στοιχεία απορρίπτονται.

4) Επιλογή άριστης εναλλακτικής λύσης

Με βάση την ανάλυση του προηγούμενου σταδίου επιλέγεται εκείνη η λύση, η οποία θα προσφέρει τις περισσότερες ευνοϊκές και τις λιγότερες δυσμενείς επιδράσεις στην επιχείρηση.

5) Εφαρμογή της απόφασης

Μόλις ληφθεί η επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης αυτό που απομένει είναι η μετατροπή της απόφασης σε πράξη. Για να έχει επιτυχία μια απόφαση θα πρέπει τα στελέχη μεταξύ άλλων να προσδιορίσουν πότε θα ξεκινήσει η εφαρμογή του προγράμματος, με ποιον τρόπο θα πραγματοποιήσουν τις εργασίες τους, σε ποιον τόπο και πόσο ανθρώπινο δυναμικό και ποιον

μηχανολογικό εξοπλισμό πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους. Η υλοποίηση μιας απόφασης είναι το τόσο σοβαρό έργο, όσο και η ίδια η απόφαση.

6) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης. Το σύστημα αυτό θα παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά υλοποιείται το πρόγραμμα, ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά αποτελέσματα, αν παρουσιάζονται προβλήματα και αν χρειάζονται διορθώσεις και ποιες έτσι ώστε η επιχείρηση να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγχρόνως με το σύστημα αυτό μπορεί να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων που περίμενε η επιχείρηση από την εφαρμογή της απόφασης με τα πραγματικά αποτελέσματα, διαπιστώνοντας έτσι αν βρίσκεται σε καλό δρόμο.

4.2.2 Κατηγορίες αποφάσεων

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν καθημερινά τα στελέχη ποικίλουν, ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εμφανίζονται τα προβλήματα και ακόμη ανάλογα με την ιδιομορφία και τη βαρύτητα που παρουσιάζουν αυτά κάθε φορά.

Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει το στέλεχος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του διακρίνονται στις δυο παρακάτω κατηγορίες:

- α) τις προγραμματισμένες αποφάσεις
- β) τις απρογραμμάτιστες αποφάσεις

Προγραμματισμένες ονομάζουμε εκείνες τις αποφάσεις που λαμβάνονται επί θεμάτων τα οποία παρουσιάζονται αρκετά συχνά και ο τρόπος αντιμετώπισής τους στηρίζεται σε κανόνες και διαδικασίες γνωστούς και συγκεκριμένους ή ακόμη και στη συνήθεια που δημιουργεί στον υπεύθυνο η διαρκείς και ομοιόμορφη επανάληψή τους. Η λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων είναι μια διαδικασία εύκολη για τα διοικητικά στελέχη. Είναι ευκολότερο να ανατρέξει κανείς στους ισχύοντες κανόνες πολιτικής και να αναζητήσει έτοιμη λύση για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, παρά να σκεφτεί

και να καταλήξει ο ίδιος σε μια νέα, δική του λύση. Παρ' όλα αυτά πρέπει να επισημανθεί ότι ο ταλαντούχος προϊστάμενος χρησιμοποιεί τις πολιτικές αυτές σαν μέσο εξοικονόμησης χρόνου και παράλληλα βρίσκεται πάντοτε σε εγρήγορση για την αντιμετώπιση εξαιρετικών περιπτώσεων.

Απρογραμμάτιστες είναι εκείνες οι αποφάσεις που αφορούν την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι μοναδικά ή που η συχνότητα εμφάνισής τους δεν είναι αρκετά μεγάλη ώστε να δικαιολογείται η διατύπωση σταθερής διαδικασίας για την αντιμετώπισή τους. Η αντιμετώπιση πολύπλοκων και εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση προβλημάτων απαιτεί τη λήψη μη προγραμματισμένων αποφάσεων. Προβλήματα όπως είναι η επέκταση της επιχείρησης, η είσοδος της σε νέες αγορές, η προσαρμογή της στις μεταβολές του περιβάλλοντος κ.λ.π, αντιμετωπίζονται με αποφάσεις της κατηγορίας αυτής. Η διαδικασία λήψης μη προγραμματισμένων αποφάσεων αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο διάκρισης των αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών στελεχών, αφού μέσα από αυτή αναδεικνύονται οι ικανότητες του κάθε στελέχους.

4.3 Οργάνωση

Κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεσή της ορισμένες ποσότητες συντελεστών, όπως:

πρώτες ύλες, μηχανήματα, κτίρια, εμπορεύματα, κ.λ.π. η ύπαρξη και μόνο των στοιχείων αυτών, τα οποία αποτελούν τα μέσα δράσης της επιχείρησης, ή η χρησιμοποίησή τους κατά τρόπο τυχαίο και πρόχειρο, δεν οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων της. Για να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι θα πρέπει τα στοιχεία αυτά να οργανωθούν .

οργάνωση λοιπόν είναι η διοικητική δραστηριότητα με την οποία επιδιώκεται ο αρμονικός συνδυασμός και η ορθολογική διάταξη του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

4.3.1 Βασικές Αρχές Οργάνωσης

Όπως αναφέραμε με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός των ανθρώπων και των άλλων μέσων με σκοπό τη λήψη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ποια πρέπει να είναι η διάταξη αυτή; Στο ερώτημα αυτό δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση και αυτό γιατί η συσχέτιση των παραγωγικών μέσων και η οργανωτική δομή που προκύπτει από αυτή είναι διαφορετική από οργανισμό σε οργανισμό.

Η υλοποίηση της οργάνωσης όμως ως διοικητική λειτουργία στηρίζεται στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, οι οποίες είναι :

1. Αρχή κατανομής των εργασιών και των δραστηριοτήτων
2. Αρχή προσδιορισμού των σκοπών
3. Αρχή ενότητας της διοίκησης
4. Αρχή περιορισμένης έκτασης του ελέγχου
5. Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης
6. Αρχή συντονισμού

1. Αρχή κατανομής των εργασιών και των δραστηριοτήτων

Κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης πραγματοποιούνται πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες από άτομα τα οποία κατέχουν και ασκούν ένα εξ ίσου μεγάλο πλήθος ειδικοτήτων. Λόγω του πλήθους των δραστηριοτήτων και της διαφοροποίησης των ειδικοτήτων, όπως είναι φυσικό ένα άτομο δεν είναι δυνατόν να εκτελεί δραστηριότητες που απαιτούν διαφορετικές ειδικεύσεις και ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να εποπτεύει όλες τις διαδικασίες. Λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνει η Αρχή της τμηματοποίησης. Τμηματοποίηση είναι η κατανομή ομοειδών εργασιών – δραστηριοτήτων και η δημιουργία, μέσα στα πλαίσια του συστήματος της επιχείρησης, επί μέρους οργανωτικών μονάδων, οι οποίες παίρνουν διάφορες ονομασίες όπως τμήματα, διευθύνσεις, τομείς κ.ο.κ. Έτσι λοιπόν μετά τη τμηματοποίηση θα έχουν δημιουργηθεί τμήματα σε κάθε ένα από τα οποία θα εντάσσονται εργασίες που σχετίζονται μεταξύ τους καθώς και ένας αριθμός ατόμων με την απαραίτητη ειδικότητα για την εκτέλεση των λειτουργιών αυτών .

Για την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται διάφορα πρακτικά κριτήρια, τα πιο σημαντικά από αυτά είναι :

§ Οι λειτουργίες της επιχείρησης

- § Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- § Ο γεωγραφικός χώρος, στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματά της
- § Η πελατεία της
- § Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν
- § Η διαδικασία και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται
- § Ο συνδυασμός δυο ή περισσότερων κριτηρίων

Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες

Κατά τη μέθοδο αυτή ο υπεύθυνος της οργάνωσης θα δημιουργήσει τόσα τμήματα, όσες είναι και οι λειτουργίες της επιχείρησης. Ο H. Fayol πρώτος είχε διαπιστώσει ότι η βιομηχανική επιχείρηση περιλαμβάνει έξι βασικές λειτουργίες, οι οποίες είναι αλληλένδετες: τη παραγωγή, την εμπορία, τη χρηματοδότηση, την ασφάλεια, τη λογιστική και τη διοίκηση. Στην ουσία η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες ομαδοποιεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις εντάσσει σε αυτοτελείς οργανωτικές μονάδες οι οποίες παίρνουν αντίστοιχες ονομασίες όπως: τμήμα παραγωγής, τμήμα πωλήσεων, τμήμα marketing.

Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Πολλές επιχειρήσεις παράγουν περισσότερα του ενός προϊόντα ή προσφέρουν πολλές υπηρεσίες. Στη περίπτωση αυτή η τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων για τη δημιουργία των τμημάτων γίνεται με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση που παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα έχει διευθύνσεις ανάλογες με τον αριθμό των προϊόντων αυτών, Διεύθυνση Παραγωγής Νημάτων, Διεύθυνση Παραγωγής Βαμβακερών Υφασμάτων κ.λ.π.

Τμηματοποίηση σύμφωνα με το γεωγραφικό χώρο δραστηριότητας

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που ασκούν τη δραστηριότητα τους σε πολλούς γεωγραφικούς χώρους, είτε μιας χώρας ή πολλών χωρών. Ο βασικός λόγος χρησιμοποίησής της είναι ότι η σωστή

εκμετάλλευση του μεγαλύτερου δυνατού τμήματος της αγοράς θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το χώρο δραστηριότητας ως κριτήριο τμηματοποίησης είναι: οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές, οι μεταφορικές και οι επιχειρήσεις καταστημάτων λιανικής πώλησης.

Τμηματοποίηση κατά κατηγορία πελατών

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων στη προκείμενη περίπτωση γίνεται με κριτήριο την κατηγορία των πελατών, τους οποίους αυτές προορίζονται να εξυπηρετήσουν. Τη μέθοδο αυτή ακολουθούν για παράδειγμα τα καταστήματα ενδυμάτων όταν δημιουργούν τμήματα με ονομασίες: «παιδικά είδη», «γυναικεία είδη», «ανδρικά είδη».

Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν

Όλες οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν δεν είναι της ίδιας σοβαρότητας και δεν αφορούν το ίδιο αντικείμενο. Έτσι ανάλογα με το πόσο σοβαρές είναι, ποια περιοχή αφορούν ή το αντικείμενο στο οποίο αναφέρονται μπορεί να γίνει η τμηματοποίηση τους. Για παράδειγμα Επιθεώρηση Βιομηχανίας Πελοποννήσου, Διεύθυνση Εξαγωγικού Εμπορίου κ.τ.λ.

Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν τη διαδικασία ή τον τύπο του εξοπλισμού για την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων. Τα τμήματα που δημιουργούνται στην προκείμενη περίπτωση είναι τόσα όσα και τα στάδια επεξεργασίας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης.

Μικτή μέθοδος τμηματοποίησης

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η εφαρμογή μιας από τις παραπάνω μεθόδους δεν είναι αρκετή. Για το λόγο αυτό τα στελέχη προσφεύγουν στη συνδυαστική χρησιμοποίηση περισσότερων της μιας μεθόδων.

2. Αρχή προσδιορισμού των σκοπών

Σύμφωνα με τους H. Koontz και C.O'Donnell όλα τα διοικητικά στελέχη έχουν ηθικά και λογικά ένα «πλεονασματικό στόχο», να ενεργήσουν δηλαδή με τέτοιο τρόπο, ώστε η ομάδα για την οποία είναι υπεύθυνα να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους με την ελάχιστη δαπάνη ανθρωπίνων και υλικών μέσων.

Ο πλεονασματικός αυτός στόχος για τις επιχειρήσεις σημαίνει κέρδος ενώ για τις Δημόσιες Υπηρεσίες σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

3. Αρχή ενότητας της διοίκησης ή της εντολής

Η αρχή της ενότητας της διοίκησης ή της εντολής είναι μια από τις δεκατέσσερις αρχές της διοίκησης που διατυπώθηκαν από τον H.Fayol μέσα από την οποία τονίζει την σημασία που έδινε ο ίδιος στην μοναδικότητα της εξουσίας. Σύμφωνα με αυτή την αρχή κάθε άτομο που παρέχει τις υπηρεσίες του είτε ως απλός υπάλληλος ή εργάτης, είτε ως διοικητικό στέλεχος, πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο από τον οποίο να λαμβάνει εντολές και οδηγίες και προς τον οποίο και μόνο θα λογοδοτεί. Η εφαρμογή της αρχής αυτής δεν θίγεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες επικεφαλής της επιχείρησης ή ενός τμήματος της είναι μια ομάδα ατόμων που ενεργεί ως συλλογικό όργανο διοίκησης. Για παράδειγμα η θεσμοθέτηση από την εμπορική νομοθεσία του διοικητικού συμβουλίου ως οργάνου διοίκησης της ανωνύμου εταιρείας δεν έρχεται σε αντίθεση με την αρχή αυτή, γιατί οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι ενιαίες είτε λαμβάνονται ομόφωνα, είτε κατά πλειοψηφία και κατά συνέπεια ενιαίες είναι οι εντολές που δίνονται στηριζόμενες στις παραπάνω αποφάσεις. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στην περίπτωση της ομόρρυθμης εταιρείας, όπου κάθε εταίρος έχει δικαίωμα να ενεργεί πράξεις διοίκησης και μόνος του με αποτέλεσμα την πιθανότητα διάσπασης της αρχής αυτής. Η

εφαρμογή της αρχής της ενότητας της διοίκησης βοηθά στην αποφυγή προβλημάτων και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζόμενων των διάφορων βαθμίδων και ειδικοτήτων και συμβάλλει στην ομαλή διεξαγωγή του διοικητικού έργου. Η ακριβής εφαρμογή της ενότητας της διοίκησης είναι περισσότερο δυνατή σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με μικρή οργανωτική διάρθρωση. Στους σύγχρονους μεγάλους οργανισμούς η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και της οργανωτικής διάρθρωσης επιβάλλουν συχνά την παραβίαση της αρχής. Όμως και στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για τον καθορισμό των ορίων των αρμοδιοτήτων μεταξύ των προϊσταμένων.

4. Αρχή περιορισμένης έκτασης του ελέγχου

Η αρχή αυτή, την οποία είναι δυνατόν να συναντήσουμε και σαν αρχή περιορισμένης έκτασης της διοίκησης, αναφέρει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ατόμων που μπορεί να επιβλέψει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Είναι η αρχή η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση της τελικής οργανωτικής δομής της επιχείρησης και από την επιτυχημένη εφαρμογή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης ως διοικητικής λειτουργίας. Το γεγονός ότι ένας προϊστάμενος αδυνατεί να διοικήσει έναν απεριόριστο αριθμό υφισταμένων είναι απόλυτα φυσικό και λογικό. Το βασικό πρόβλημα όμως που απασχολεί την επιστήμη της διοίκησης είναι ο προσδιορισμός αυτού του κατάλληλου αριθμού. Πολλές έρευνες έχουν γίνει για το θέμα αυτό, οι οποίες όμως έχουν καταλήξει σε διαφορετικά αποτελέσματα. Μια από τις πιο γνωστές εργασίες πάνω σε αυτό το θέμα είναι του Γάλλου διοικητικού συμβούλου V.A Graicunas(1993), στην οποία ανέλυε τις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων. Μέσα σε αυτή την εργασία ανέπτυξε έναν αριθμητικό τύπο για τον υπολογισμό των πιθανών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του.

Η εφαρμογή της θεωρίας του δεν δίνει απάντηση ως προς τον προσδιορισμό του άριστου αριθμού εποπτείας, δείχνει όμως ότι η πολυπλοκότητα της διοίκησης αυξάνεται καθώς αυξάνεται ο αριθμός των υφισταμένων. Κάτι ανάλογο είχε υποστηρίξει και ο Parkinson. Ο Fayol πάνω σε αυτό το ερώτημα υποστήριξε ότι η έκταση της διοίκησης είναι μικρότερη

στα ανώτερα επίπεδα, όπου ο προϊστάμενος μπορεί να εποπτεύει τρία έως τέσσερα άτομα και μεγαλύτερη στα κατώτερα επίπεδα, όπου η εργασία των υφισταμένων είναι λιγότερο πολύπλοκη και ο προϊστάμενος θα μπορούσε να εποπτεύει είκοσι έως τριάντα άτομα.

5. Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Για την άσκηση διοίκησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη εξουσίας. Η εξουσία είναι φυσικό ότι ακολουθείται από την ανάλογη ευθύνη. Μεταξύ εξουσίας και ευθύνης πρέπει να υπάρχει σχέση ισοδυναμίας γιατί στη περίπτωση που η μια από τις δυο έννοιες είναι μεγαλύτερη από την άλλη θα έχουμε αυθαιρεσία ή ανευθυνότητα.

6. Αρχή συντονισμού

Συντονισμός είναι η σύνδεση, η εναρμόνιση και ο συγχρονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, από άποψη χρόνου ή ομάδας όχι μόνο να μην παρεμποδίζουν τις δραστηριότητες των υπόλοιπων ατόμων ή ομάδων αλλά αντίθετα να τις στηρίζουν και να τις διευκολύνουν. Η αρχή του συντονισμού είναι επακόλουθο της τμηματοποίησης και αναγκαίο κομμάτι για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

4.4 Έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαδικασία καθορισμού προτύπων, μέτρησης και σύγκρισης των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την εκπόνηση του προγράμματος δράσης. Στη περίπτωση παρέκκλισης θα πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αρχικών σκοπών .

Ο έλεγχος αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα των ανώτερων στελεχών. Αξίζει να αναφέρουμε τη σχέση αλληλεξάρτησης που έχει με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Με τον προγραμματισμό προσδιορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς οι

μελλοντικές κινήσεις και τα μέσα, ανθρώπινο δυναμικό, υλικό και χρηματικά κεφάλαια, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους. Με λίγα λόγια ο προγραμματισμός χαράσσει την πορεία της επιχείρησης. Αποστολή του ελέγχου είναι να παρακολουθεί αυτή τη πορεία της επιχείρησης, να διαπιστώνει τυχόν σφάλματα και παρεκκλίσεις που σημειώνονται και να προβαίνει στην άμεση διόρθωσή τους. Έτσι λοιπόν διαπιστώνουμε ότι ο έλεγχος είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός χωρίς τον έλεγχο χάνει ένα σημαντικό μέρος της σημασίας του. Αλλά και αντίστροφα τα αποτελέσματα του ελέγχου θα ήταν αστήρικτα και κατά μεγάλο ποσοστό θα οδηγούσαν σε αυθαίρετα συμπεράσματα, χωρίς την προϋπαρξη προγραμματισμού.

Η ελεγκτική λειτουργία είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί κατά κάποιο τρόπο εγγύηση για την σωστή απόδοση και των υπόλοιπων διοικητικών λειτουργιών καθώς και μέσο προστασίας του οργανισμού.

4.4.1 Στάδια ελέγχου

Μόλις τεθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης, χαραχθεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει, προσδιορισθούν τα μέσα εκείνα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του έργου της, ενημερωθούν όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι για τα καθήκοντά τους και αρχίσει η υλοποίηση του όλου προγράμματος, τότε ξεκινάει και η διαδικασία του ελέγχου.

Για τη διενέργεια του ελέγχου ακολουθούνται τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός των προτύπων.

Ως πρότυπο ορίζεται το προκαθορισμένο μέγεθος, το οποίο προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο σύγκρισης. Ο προσδιορισμός προτύπων για κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητος γιατί με τη χρήση τους τα στελέχη μπορούν α) να προσδιορίσουν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας συγκρίνοντας την τελική απόδοση με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης β) να συγκρίνουν την απόδοση του τρέχοντος έτους με αυτή των προηγούμενων ετών ώστε να είναι σε θέση να κάνουν προβλέψεις χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους και

οικονομικά μοντέλα για το μέλλον και γ) να μελετούν τη σχέση αποδοτικότητας μεταξύ της επιχείρησης τους και των ανταγωνιστών τους, προσδιορίζοντας έτσι τα στοιχεία που υπερτερούν και αυτά που είναι πιο αδύναμοι.

Τα πρότυπα, τα οποία χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, εκφράζονται συνήθως σε φυσικά και χρηματικά μεγέθη, αντικειμενικά και εύκολα κατανοητά. Υπάρχουν όπως και περιπτώσεις κατά τις οποίες η εφαρμογή τέτοιων προτύπων δεν είναι εφικτή. Αυτό που πρέπει να γίνεται στις περιπτώσεις αυτές είναι να καταβάλλεται προσπάθεια για την επινόηση κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών για την εξυπηρέτηση των ελεγκτικών αναγκών, οι οποίες μπορεί να μην προσφέρονται για μετρήσεις εύκολα απεικονίσιμες αλλά προσφέρουν κρίσιμα στοιχεία για την καλή ή κακή πορεία του οργανισμού. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας περίπτωσης είναι ότι το ηθικό των υπαλλήλων μιας επιχείρησης δεν μπορεί να μετρηθεί με τη χρησιμοποίηση μιας αριθμητικής κλίμακας, αυτό όμως δε μειώνει τη σημασία που μπορεί να έχει η σωστή διάγνωση του.

2. Ανάπτυξη τεχνικών ελέγχου

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών ελέγχου για τη μέτρηση των αποδόσεων, κυρίως των επιχειρήσεων, ως συνόλων.

3. Σύγκριση πραγματοποιούμενων με αναμενόμενα αποτελέσματα

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει τα αποτελέσματα που κατέγραψαν οι τεχνικές ελέγχου να συγκριθούν με εκείνα που είχαν καθορισθεί κατά το στάδιο του προγραμματισμού, έτσι ώστε να προσδιορισθεί αν και κατά πόσο αυτά συμφωνούν μεταξύ τους. Αν η απόδοση είναι σύμφωνη με τα πρότυπα, τότε δεν απαιτείται καμία άλλη ενέργεια. Στη περίπτωση όμως που διαπιστωθούν αποκλίσεις μεταξύ εκτέλεσης και προτύπων, τότε είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί και το τελευταίο στάδιο του ελέγχου, η λήψη διορθωτικών μέτρων.

4. Λήψη διορθωτικών μέτρων

Στη περίπτωση εμφάνισης διαφορών μεταξύ των πραγματοποιούμενων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ανακαλύψουν τις αιτίες που τις προκάλεσαν και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα διόρθωσής τους. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο προϊστάμενος κάθε τμήματος μένει αδρανής κατά την εκτέλεση της εργασίας εκ μέρους των υφισταμένων του. Η συνεχής επίβλεψη της εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της εκτέλεσής της, δίνει τη δυνατότητα παροχής σωστών οδηγιών και συμβουλών για την εκτέλεσή της και παράλληλα της άμεσης διόρθωσης σφαλμάτων, τα οποία μπορεί να είναι η αιτία της εμφάνισης των αποκλίσεων μεταξύ απόδοσης και προτύπων.

4.5 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας και μέσα από τη διοικητική πρακτική αποδεικνύεται ότι ο ρόλος της μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλλει αποφασιστικά στην υποκίνηση και σε τελικό στάδιο στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Business School P. Kotter : «Η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν τους οργανισμούς ή που προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που πιθανόν να ανακύψουν».

Ένα σημαντικό λάθος που γίνεται από πολλούς είναι ότι συγχέουν την έννοια της ηγεσίας με το management. Η βασική τους διαφορά είναι ότι η ηγεσία δημιουργεί ένα όραμα και χαράσσει τα συγκεκριμένα βήματα που θα ακολουθήσουν για την υλοποίηση της στρατηγικής και τους

προϋπολογισμούς, δηλαδή τα σχέδια που μετατρέπονται σε οικονομικές προβλέψεις και στόχους.

4.5.1 Χαρακτηριστικά ηγέτη

Κάθε ομάδα χρειάζεται έναν ηγέτη, είτε αυτός είναι διορισμένος, όπως αυτό συμβαίνει στα πλαίσια κάθε τυπικής οργάνωσης, είτε αναδεικνύεται άτυπα με κοινή αποδοχή των μελών της. Ακόμη και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η φύση της ομάδας επιβάλλει την συμμετοχή όλων των μελών της στη λήψη αποφάσεων και την ανεξαρτησία τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η ύπαρξη ηγέτη είναι αναγκαία. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα παρέχει οδηγίες, συμβουλές, κατευθύνσεις για την εργασία, θα συντονίσει όλες τις ενέργειες και θα υποκινήσει με τον κατάλληλο τρόπο τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης αποτελεί εγγύηση για την επιβίωση και την ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας. Ποια είναι όμως εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να έχει ένα άτομο ώστε να έχει πιθανότητες να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγέτη; Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τον προσδιορισμό αυτών των φυσικών, πνευματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών τα θεμελιώδη προσόντα που πρέπει να συγκεντρώσει ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι:

- Φυσικά χαρακτηριστικά. Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι ακόμη και τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου όπως η ηλικία, το ύψος, το βάρος, η εμφάνιση κ.λ.π έχουν σημασία για τη πιθανή εξέλιξη τους σε ηγέτες. Η αντίληψη που επικρατεί γύρω από το θέμα αυτό είναι ότι τα άτομα μεγάλων διαστάσεων (ύψος, βάρος), σε σύγκριση με το μέσο όρο των ατόμων της ομάδας, διαθέτουν επιβλητικότητα και συνεπώς η πιθανότητα να επιτύχουν ως ηγέτες είναι αυξημένη. Η άποψη αυτή όμως δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά. Αντίθετα, η ιστορία έχει αποδείξει ότι και τα άτομα που υστερούσαν στα παραπάνω φυσικά χαρακτηριστικά μεγαλούργησαν σαν ηγέτες, κλασικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του Μεγάλου Ναπολέοντα.

- Η ευφυΐα. Από τις πολυάριθμες μελέτες που πραγματοποίησε επί αυτού του ζητήματος ο Ralph Stogdill(1948), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες

ήταν ευφυέστεροι από τους υφιστάμενους τους. Φυσικά ο υψηλός βαθμός νοημοσύνης αποτελεί ένα βασικό προσόν για την άσκηση επιτυχούς εργασίας, όμως σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να δημιουργήσει και πρόβλημα. Αν δηλαδή η διαφορά ευφυΐας μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι δυσανάλογα μεγάλη, τότε δημιουργείται πρόβλημα στη λειτουργία και στην απόδοση της ομάδας. Για παράδειγμα ο ηγέτης που διαθέτει υψηλό δείκτη νοημοσύνης, πιθανόν να αδυνατεί να καταλάβει γιατί η ομάδα του αδυνατεί να συλλάβει τα μηνύματά του.

- Η προσωπικότητα. Κάθε άτομο έχει τη δική του, ξεχωριστή προσωπικότητα. Από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχημένη ή όχι ένταξη του τόσο στο ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον όσο και στο στενότερο, δηλαδή στην ομάδα στην οποία ανήκει καθώς επίσης αποτελεί και προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας των σχέσεων που θα αναπτύξει με τους συνανθρώπους του. Έχει αποδειχτεί ότι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, συμβάλλουν σημαντικά στη συγκρότηση της ηγετικής φυσιογνωμίας. Τέτοια χαρακτηριστικά θεωρούνται ότι είναι: η εντιμότητα, η αυτοπεποίθηση, η εγρήγορση και η πρωτοτυπία.

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι αυτά τα ηγετικά προσόντα παραμένουν «κρυμμένα» όταν το άτομο δεν έχει ηγετική θέση ή όταν αυτή που κατέχει βρίσκεται σε χαμηλό κλιμάκιο της διοικητικής ιεραρχίας. Αντίθετα, αναδεικνύονται όλο και πιο έντονα όσο το άτομο ανέρχεται την ιεραρχική κλίμακα.

- Χαρακτηριστικά σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων. Φυσικά τα κυριότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας μελλοντικός και αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτά που σχετίζονται με τη εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο τρόπος εκτέλεσης, η απόδοση ακόμη και ο τρόπος αντιμετώπισης προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν είναι στοιχεία που καθορίζουν τον αυριανό ηγέτη.

4.5.2 Στιλ Ηγεσίας

Ο L. Rue και ο L.Byars στο βιβλίο τους «Management» διακρίνουν τρία είδη (στιλ) ηγεσίας σε έναν σύγχρονο οργανισμό.

1^ο είδος: Αυταρχικό στιλ που φτάνει στα όρια της εκμετάλλευσης. Στο είδος αυτό ο ηγέτης:

- Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη του από τη θέση που κατέχει.
- Επιβάλλει τις αποφάσεις του.
- Δεν αναθέτει αρμοδιότητες.
- Παρακινεί τους εργαζόμενους επισείοντας το φόβο της τιμωρίας.
- Παρακινεί τους εργαζόμενους επισείοντας το φόβο της τιμωρίας.
- Απεχθάνεται την συνεργασία, την ομαδική εργασία και την επικοινωνία.

2^ο είδος : Εξουσιοδοτικό στιλ. Ακολουθώντας αυτό το στιλ ο ηγέτης:

- Δεν έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες .
- Δεν θέτει στόχους στην ομάδα

3^ο είδος : Δημοκρατικό στιλ. Ο ηγέτης:

- Έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του.
- Αποδέχεται την ομαδική εργασία
- Παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω υλικών και ηθικών ανταμοιβών.
- Ακούει προσεχτικά διαφορετικές γνώμες και απόψεις από τις δικές του.
- Αναδεικνύει την επικοινωνία ως το κλειδί της επιτυχίας.

Από την παραπάνω παρουσίαση των τριών ειδών ηγεσίας συμπεραίνουμε ότι το αυταρχικό στιλ θα οδηγήσει αργά ή γρήγορα σε συγκρούσεις και σε αποτυχία οπουδήποτε, ακόμη και καλού επιχειρησιακού σχεδίου. Το δεύτερο στιλ, το εξουσιοδοτικό διακρίνεται για την ατομία και την αναποτελεσματικότητά του. Αντίθετα το δημοκρατικό στιλ, το οποίο είναι αυτό που οφείλει να εφαρμόσει το αποτελεσματικό στέλεχος, στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού και των εργαζομένων. Πολλές είναι οι περιπτώσεις όμως που υπάρχει δυσκολία υιοθέτησης του από τα στελέχη και αυτό γιατί απαιτεί αλληλοσεβασμό (στελεχών – εργαζομένων), εμπιστοσύνη, παροχή κινήτρων και αφοσίωση, στοιχεία που είναι δύσκολο να τα αποδεχτούν αρκετά ανώτερα και ανώτατα στελέχη.

4.6 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα μέσω της οποίας γίνεται η μεταφορά και η μεταβίβαση σκέψεων, γνώσεων, ιδεών, ειδήσεων και άλλων επιθυμιών ή εντολών από άτομο ή άτομα προς άλλο άτομο ή ομάδες ατόμων.

Ένας άλλος περισσότερο πλήρης ορισμός, όπως μας τον παρουσιάζει ο Γεράσιμος Λούτας στο βιβλίο του «Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας», αναφέρει ότι:

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή προφορικό τρόπο στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται όταν ο δέκτης, ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το περιεχόμενό του μηνύματος και προσπαθεί να υλοποιήσει το στόχο του σύμφωνα και με την επιθυμία του πρώτου».

Η σημασία της επικοινωνίας είναι αυτονόητη για την ανάπτυξη και την πρόοδο, αλλά κυρίως για την ίδια την ύπαρξη της ανθρώπινης κοινωνίας. Η κοινωνική ζωή είναι δυνατή μόνο μέσω της ικανότητας των ανθρώπων να επικοινωνούν. Η οικογένεια, το σχολείο, το κράτος και κάθε ομάδα ατόμων στηρίζεται στην επικοινωνία. Οι αρμονικές σχέσεις μέσα σε κάθε μορφής ομάδα εξαρτώνται άμεσα από την ποιότητα της επικοινωνίας που έχουν αναπτύξει οι άνθρωποι, δηλαδή από το πόσο αποτελεσματικά στέλνουν και δέχονται μηνύματα, έτσι ώστε στην επικοινωνία μεταξύ αποστολέα και του αποδέκτη να υπάρχει κατανόηση και συνεννόηση.

Όσο σημαντική είναι η επικοινωνία για την κοινωνία, τόσο σημαντική είναι και για τις επιχειρήσεις. Σήμερα οι άνθρωποι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους εργασιακούς χώρους λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας. Επίσης σύμφωνα με έρευνες ένας προϊστάμενος διαθέτει καθημερινά κατά την άσκηση των καθηκόντων του το 85% του χρόνου του για επικοινωνία. Είναι φυσικό λοιπόν αυτοί οι άνθρωποι να πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους έτσι ώστε να υπάρχει συνεννόηση, κατανόηση και θετικό κλίμα.

4.6.1 Επικοινωνία και διοίκηση

Η επικοινωνία συμβάλλει στην αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης των επιχειρήσεων, αφού δραστηριότητες όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, ο συντονισμός και η διοίκηση προσωπικού, απαιτεί τη συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση εργαζομένων και στελεχών προκειμένου να συζητήσουν, να ανταλλάξουν ιδέες, θέσεις, σκέψεις, αντιλήψεις, δεδομένα και πληροφορίες, που στόχο έχουν την κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ τους για την αποδοτικότερη ομαδική προσπάθεια. Σύμφωνα με τον Γ.Λούτα, η επιχειρησιακή επικοινωνία και η διοίκηση επιχειρήσεων αποτελούν δυο έννοιες τόσο στενά αλληλοσυνδεδεμένες και αλληλοσυμπληρούμενες που οποιαδήποτε προσπάθεια απομόνωσης της μιας από την άλλη, θα επιφέρει τέτοια δυσμενή αποτελέσματα στη πρακτική τους εφαρμογή, ώστε να είναι αδύνατη η ορθολογική χρησιμοποίησή τους.

Εξάλλου και οι δυο έχουν σαν βασικό ρόλο και υποχρέωση τη καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης χρησιμοποιώντας όλα τα εφόδια που διαθέτουν, υποβοηθώντας την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου στελέχη και εργαζόμενοι συνεργάζονται αποδοτικά για να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το άριστο ποιοτικό και ποσοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την διεξαγωγή των βασικών διοικητικών λειτουργιών .

4.6.2 Στοιχεία της επικοινωνίας

Για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων, πρέπει να υπάρχουν τα εξής στοιχεία:

- Ø Εκείνος που θα πει ή θα γράψει κ.λ.π κάτι, δηλαδή ο πομπός, ή αποστολέας, το φυσικό πρόσωπο και όχι το μηχανικό μέσο.
- Ø Αυτό που θα πει ή θα γράψει δηλαδή το μήνυμα.
- Ø Αυτός ή αυτοί προς τους οποίους απευθύνεται το μήνυμα, δηλαδή οι αποδέκτες.
- Ø Τα μέσα με τα οποία θα διαβιβασθεί το μήνυμα, δηλαδή τα μέσα επικοινωνίας.

4.6.3 Τρόποι Επικοινωνίας

Η επικοινωνία, όπως προαναφέρθηκε αποτελεί σημαντική δραστηριότητα των ανθρώπων και η εξέταση, η έρευνα και η πλήρης ανάπτυξη του θέματος έχει απασχολήσει πολύ τους συγγραφείς, που έχουν γράψει πολλά βιβλία σχετικά με αυτό το θέμα.

- Προφορική επικοινωνία
- Γραπτή επικοινωνία
- Με χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις του σώματος.

Προφορική επικοινωνία είναι η διαδικασία συνεννόησης του αποστολέα και του αποδέκτη μέσω της χρησιμοποίησης του προφορικού λόγου.

Γραπτή επικοινωνία είναι η διαδικασία συνεννόησης μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη, η οποία διενεργείται με τον γραπτό τρόπο.

Η γλώσσα του σώματος αποτελεί την πρώτη προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων από τη στιγμή που εμφανίστηκαν στη γη. Μετά σιγά – σιγά αναπτύχθηκε η προφορική και τελευταία η γραπτή επικοινωνία. Η γλώσσα του σώματος υποστηρίζει και ενισχύει την προφορική επικοινωνία. Με κάποιες κινήσεις του σώματος, των χεριών μας ή και με κάποιες εκφράσεις του προσώπου μας ενισχύουμε τα μηνύματα που στέλνουμε στον αποδέκτη.

4.6.4 Μορφές επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια αλλά έχει διάφορες μορφές:

- Είναι άτυπη, γραπτή και προφορική.
- Είναι προς τα κάτω – προς τους υφισταμένους, προς τα πάνω – προς τους προϊστάμενους και προς τα πλάγια – προς τους ομοίβαθμους.
- Είναι προς τα μέσα, στο προσωπικό της ίδιας επιχείρησης και προς τα έξω, σε πελάτες και συνεργάτες.

- Είναι με ένα ή με πολλά άτομα.

Όλες οι μορφές επικοινωνίας θα πρέπει να στοχεύουν στο να προκαλέσουν το ενδιαφέρον του συνομιλητή και να γίνονται χωρίς υπεκφυγές και πλατειασμούς και να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητή.

4.6.5 Αποτελεσματική επικοινωνία

Για να καταστεί η επικοινωνία αποτελεσματική θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αυτά είναι :

2. Ο στόχος του μηνύματος ο οποίος αποτελεί τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο θα αναπτυχθεί το πληροφοριακό υλικό που επιθυμούμε να μεταδώσουμε θα πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρος, έτσι ώστε να μην επιτρέπει αμφισβητήσεις και παρερμηνείες από τον αποδέκτη, γιατί οποιαδήποτε ασάφεια μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και ζημιές και απόκλιση από τον επιθυμητό στόχο.

3. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για αποτελεσματική επικοινωνία είναι η γνώση εκ μέρους του αποστολέα του γενικότερου επιπέδου του αποδέκτη. Έτσι λοιπόν ο αποστολέας είναι υποχρεωμένος να λαμβάνει υπόψη του ότι ο τρόπος εκπομπής του μηνύματος θα πρέπει να είναι σε άμεση συνάρτηση και σχέση με το γενικότερο μορφωτικό, πολιτιστικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο του αποδέκτη, έτσι ώστε να αποφεύγονται κενά, αντιδράσεις ή ακόμη και συγκρούσεις μεταξύ των δυο πλευρών. Στη μαζική επικοινωνία βασικό στοιχείο είναι η άριστη γνώση των ανθρώπων, στους οποίους απευθύνεται το μήνυμα της επιχείρησης.

4. Αφού φροντίσουμε ο στόχος του μηνύματος να είναι ξεκάθαρος και διατυπωμένος σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποδέκτη θα πρέπει να επιλέξουμε τον κατάλληλο τρόπο αποστολής του μηνύματος, γραπτό ή προφορικό. Κάθε τρόπος επικοινωνίας έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Έτσι η απόφαση που θα λάβει ο αποστολέας, με ποιον τρόπο θα στείλει το μήνυμα κάθε φορά θα πρέπει να λαμβάνεται με βάση κάποια στοιχεία, όπως : αν το περιεχόμενο του μηνύματος είναι επείγον, από την άμεση ανταπόκριση στο μήνυμα, από τη σοβαρότητα του μηνύματος, από τον απαιτούμενο βαθμό υποκίνησης του αποδέκτη κ.λ.π.

5. Τέλος, για την ολοκλήρωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας απαραίτητη είναι η επαναπληροφόρηση, η ενέργεια δηλαδή εκείνη με την οποία επιβεβαιώνεται η λήψη και κατανόηση του μηνύματος.

Υποκίνηση προσωπικού

Υποκίνηση ή παρακίνηση είναι η δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνάμεις των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία και κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων οργανισμών.

Η υποκίνηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, υλικά), θα βοηθήσουν το άτομο να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερες αποδόσεις, τα οποία θα ωφελήσουν και το ίδιο αλλά και την εργασιακή μονάδα.

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι πολύ δύσκολη. Απαιτεί εκ μέρους των στελεχών υψηλό επίπεδο κατάρτισης και άριστη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο ότι η ικανοποίηση όλων των αναγκών των εργαζομένων είναι αδύνατη. Τα στελέχη οφείλουν να εντοπίσουν τις ανάγκες που μπορούν να καλύψουν έτσι ώστε να έχουμε τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα.

4.7 Θεωρίες υποκίνησης

Οι κυριότερες θεωρίες υποκίνησης που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα αναφέρονται στις ανάγκες και στις επιδιώξεις του ανθρώπου σαν δυο από τις κυριότερες δυνάμεις που κατευθύνουν τη συμπεριφορά του. Από την παρακάτω ανάλυση των τριών από τις σημαντικότερες θεωρίες υποκίνησης, γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό ότι ο τρόπος με τον οποίο οι ανάγκες και οι επιδιώξεις του εργαζόμενου καθορίζουν τη διαδικασία υποκίνησής του καθώς επίσης και τον βαθμό ανταπόκρισης στα μηνύματα των στελεχών.

1. Η θεωρία του Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow ήταν ο πρώτος που έθεσε τις βάσεις για μια διαφορετική αντίληψη της έννοιας του ανθρώπου μέσα στις επιχειρήσεις, αναγνώρισε τη μεγάλη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και γι' αυτό προσπάθησε να βρει τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητάς του μέσα από την παρακίνηση. Έννοια της σύμφωνα με τη θεωρία του οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε βασικές και ανώτερες. Στις βασικές ανάγκες ανήκουν: 1) οι φυσιολογικές, 2) οι ανάγκες ασφάλειας και 3) οι κοινωνικές. Οι φυσιολογικές είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Αυτές είναι η τροφή, το νερό, το οξυγόνο, η στέγη κ.λ.π. Όσο χρόνο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Η επόμενη κατηγορία είναι η ανάγκη που αισθάνεται ο κάθε άνθρωπος να νιώσει ασφαλής από τους κινδύνους του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντήρησης. Στη κατηγορία των κοινωνικών αναγκών ανήκει η τάση του ανθρώπου να δρα κοινωνικά, να συνδέεται με άλλους ανθρώπους, να τους αποδέχεται, αλλά να γίνεται και εκείνος αποδεκτός. Αφού ικανοποιηθούν όλες οι βασικές ανάγκες, τότε ο άνθρωπος αρχίζει να αναζητά την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου (ανώτερες). Μια από αυτές είναι η ανάγκη του «εγώ» ή της εκτίμησης, που κατά τον Maslow έχει δυο πλευρές. Η πρώτη είναι ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να αισθάνεται ότι αξίζει. Πρόκειται δηλαδή για την ανάγκη αναγνώρισης του ανθρώπου από τον ίδιο του τον εαυτό. Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση από τους άλλους, τον περίγυρο, τους γνωστούς, τους συγγενείς, τους συνεργάτες. Τέλος στις ανώτερες ανάγκες ανήκει και η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση ή αυτοεπιβεβαίωση. Πρόκειται για το υψηλότερο επίπεδο που μπορεί να φτάσει το άτομο. Αφού όλες οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα έχουν ικανοποιηθεί, τότε ο άνθρωπος παρακινείται για την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών. Η αυτοολοκλήρωση είναι το συναίσθημα της πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του. Αυτοεπιβεβαίωση σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο για τον εαυτό του. Μπορεί να φέρει σε πέρας οτιδήποτε του ανατεθεί.

2. Η θεωρία του F. Herzberg

Μετά από πολλές έρευνες που πραγματοποίησε ο Frederick Herzberg, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για εργασία και οι άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση.

Στη πρώτη κατηγορία παραγόντων, τους οποίους ονομάζει κίνητρα ή εσωτερικούς παράγοντες, περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, τα στοιχεία της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες αυτοί είναι ικανοί να αυξήσουν το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, γεγονός το οποίο πιθανόν να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου. Αν οι παραπάνω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση αλλά η συμβολή τους στη δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Η δεύτερη κατηγορία, οι παράγοντες υγιεινής όπως τους αποκαλεί ο Herzberg, περιλαμβάνουν τη πολιτική της επιχείρησης, τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την αμοιβή, τη θέση και την ασφάλεια. Όταν οι παράγοντες αυτοί πέσουν κάτω από τα επίπεδα, τα οποία ο εργαζόμενος θεωρεί ως ελάχιστα ανεκτά, τότε αρχίζει η δυσαρέσκεια. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι τα κίνητρα ή οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στην ίδια την εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής στο περιβάλλον μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή θα πρέπει η ηγεσία της κάθε επιχείρησης να ενδιαφέρεται και για τις δυο κατηγορίες παραγόντων αφού επηρεάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά, και την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν θα πρέπει πρώτα από όλα να εξαλείψουν από το εργασιακό περιβάλλον τις αιτίες που προκαλούν δυσαρέσκεια και μετά να αυξηθούν τα κίνητρα που έχει εργασία για την αύξηση της υπευθυνότητας, της αναγνώρισης, των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και εξέλιξη.

4.8 Επίλογος

Η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση πέραν από το άνθρωπο. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού και για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του θα πρέπει να συνδεθούν οι άνθρωποι μεταξύ τους και με το περιεχόμενο της εργασίας τους, να αποφασιστεί τι θα παραχθεί από τις ύλες και τα υλικά και να τοποθετηθούν σε τάξη τα μηχανήματα. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων μικρών ή μεγάλων, προγραμματισμένων ή απρογραμμάτιστων προβλημάτων επηρεάζουν τη μελλοντική ύπαρξη της επιχείρησης θετικά ή αρνητικά. Η ύπαρξη του ηγέτη που θα παρέχει οδηγίες, συμβουλές, κατευθύνσεις θα συντονίζει όλες τις εργασίες και θα υποκινήσει με τον κατάλληλο τρόπο τους εργαζόμενους είναι απαραίτητο για να επιτύχει τους στόχους και να υλοποιήσει το όραμα της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιεχόμενο και η έκταση της έρευνας θα εξαρτηθεί από το είδος του προβλήματος που καλείται να επιλύσει το τμήμα «Έρευνας».

Έτσι, το κάθε πρόβλημα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η επίλυση του απαιτεί ιδιαίτερες διαδικασίες. Παρά το γεγονός όμως αυτό, οι διαδικασίες που θα υιοθετηθούν σε κάθε έρευνα βρίσκονται πάντοτε σε μια λογική ακολουθία. Είναι φανερό πως η εγκυρότητα της έρευνας εξασφαλίζεται με τον ορθό

σχεδιασμό τόσο των επί μέρους σταδίων όσο και ολόκληρης της διαδικασίας της έρευνας.

Ανάγνωση και καθορισμός του προβλήματος

Η ανάγνωση και η σαφής καθορισμός του προβλήματος είναι ένα από τα βασικά στάδια της έρευνας. Κατά το στάδιο αυτό, γίνεται ο προσανατολισμός της έρευνας, επηρεάζει δε άμεσα όλα τα επόμενα στάδια της. Επίσης, για να υποβληθεί μια επιχείρηση στη δαπάνη της έρευνας, πρέπει το πρόβλημα να αναγνωρισθεί και να καθορισθεί με ακρίβεια, διαφορετικά η επιχείρηση σπαταλά άσκοπα χρόνο και χρήμα, αλλά και δε δίνει λύση στο πρόβλημα που πραγματικά την απασχολεί.

Για να εντοπιστεί ένα πρόβλημα, απαιτούνται βασικά δύο προϋποθέσεις:

- I. Ο Καθορισμός των στόχων και
- II. Η δυνατότητα μέτρησης των αποκλίσεων από τους στόχους που είχαν καθορισθεί.

Χωρίς να παραγνωρίζεται η σπουδαιότητα που έχει για τον ερευνητή η αναγνώριση και ο καθορισμός ενός συγκεκριμένου προβλήματος, πολλές φορές η έρευνα δε γίνεται για να λυθεί ένα πρόβλημα, αλλά για να διαπιστωθεί αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Έτσι η επιχείρηση κάνει π.χ., έρευνα με σκοπό να ανακαλύψει αν έχει κάποιο πρόβλημα με κάποιο προϊόν , με κάποια περιοχή, με κάποια κατηγορία πελατών κ.α.

Προκαταρκτική και επίσημη έρευνα

Από τη στιγμή που έχει αναγνωρισθεί το πρόβλημα, ο ερευνητής προχωρεί στην προκαταρκτική έρευνα. Με την έρευνα εντοπίζονται οι πιθανές λύσεις του προβλήματος και επιλέγεται η καλύτερη, για να αποτελέσει αντικείμενο της επίσημης έρευνας. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν με την προκαταρκτική έρευνα να δίνεται λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα, και έτσι η επιχείρηση αποφεύγει τη δαπάνη της επίσημης έρευνας.

Στοιχεία για την προκαταρκτική έρευνα μπορούν να συγκεντρωθούν από στατιστικά δεδομένα που διαθέτει η επιχείρηση, από στοιχεία προγενέστερων ερευνών, καθώς και από δευτερογενή στοιχεία.

Η συλλογή των στοιχείων

Από τη στιγμή που το πρόβλημα έχει καθοριστεί, π ερευνητής γνωρίζει ποια περίπου στοιχεία και ποιες πληροφορίες απαιτούνται για την επίλυση του.

Από το σωστό προσδιορισμό των στοιχείων που απαιτούνται και τη μεθοδολογία συγκέντρωσης τους θα εξαρτηθεί η αξιοπιστία της έρευνας. Υπάρχουν, όμως ορισμένοι περιορισμοί, που δυσκολεύουν τον ακριβή προσδιορισμό των απαιτούμενων στοιχείων, όπως είναι η αδυναμία εντόπισης, όλων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την επίλυση του προβλήματος ή η ανάγκη συλλογής νέων ή πρόσθετων στοιχείων κατά την πορεία της έρευνας. Άλλος περιορισμός μπορεί να είναι το υψηλό κόστος συλλογής, ορισμένων στοιχείων σε σχέση με το όφελος τους.

5.1 Δευτερογενή στοιχεία

Δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που έχουν συγκεντρωθεί παλαιότερα, για κάποιο σκοπό, και τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την έρευνα που πρόκειται να διεξαχθεί.

Οι ερευνητές είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσουν **μόνο** δευτερογενή στοιχεία, όταν θέλουν να δώσουν μια γρήγορη και ανέξοδη λύση σε ένα πρόβλημα. Η χρήση των δευτερογενών στοιχείων είναι λιγότερο δαπανηρή από τη χρήση πρωτογενών στοιχείων. Επίσης κατά την ανάλυση των δευτερογενών στοιχείων είναι δυνατόν να γίνει καλύτερος καθορισμός του υπό εξέταση προβλήματος και να προσδιοριστούν επακριβώς τα στοιχεία που απαιτούνται να συλλεγούν.

Τα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να προέρχονται από :1- *εσωτερικές πηγές*, δηλαδή μέσα από την επιχείρηση και 2- *εξωτερικές πηγές*, που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση.

Εσωτερικές πηγές : οι περισσότερες επιχειρήσεις , όπως ήδη έχει αναφερθεί, διατηρούν μια τράπεζα πληροφοριών που απαιτεί μια άριστη πηγή συγκέντρωσης πληροφοριών για τους ερευνητές. Προϋπολογισμοί της επιχείρησης, προβλέψεις πωλήσεων, ισολογισμοί, εκθέσεις κερδών και ζημιών κατά προϊόν ή κατά τμήμα αγοραστικής συνήθειας των πελατών κ.α. βρίσκονται στη τράπεζα πληροφοριών.

Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να υποτιμούμε την τράπεζα πληροφοριών της επιχείρησης, γιατί διαθέτει πολλά χρήσιμα στοιχεία.

Εξωτερικές πηγές : η συλλογή στοιχείων έξω από την επιχείρηση απαιτεί πείρα, τόσο για τον εντοπισμό των πηγών των στοιχείων, όσο και για την δυνατότητα ανάλυσης και αξιολόγησης τους κατά το στάδιο της συλλογής τους.

Οι ερευνητές μπορούν να βρουν δευτερογενή στοιχεία σε δημοσιεύσεις που έχουν σχέση με τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Οι δημοσιεύσεις μπορεί να προέρχονται από Διεθνείς Οργανισμούς, το Δημόσιο, τις τράπεζες, τις επαγγελματικές ενώσεις κ.α., υπάρχουν επίσης ορισμένες επιχειρήσεις ερευνών στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, οι οποίες συγκεντρώνουν γενικές πληροφορίες , τις οποίες στη συνέχεια πωλούν σε πελάτες τους. Μια μελέτη, π.χ. της Nielsen Hellas Ltd έδειξε ότι οι επιδείξεις προϊόντων ή οι διανομές μέσα στα σουπερμάρκετ είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να εξασφαλιστεί ένα μερίδιο της αγοράς, ειδικά για ένα καινούριο προϊόν, λόγω του ότι το 75% των νοικοκυριών στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη ψωνίζουν από σουπερμάρκετ.

Τα στοιχεία αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να τα αγοράσουν από την Nielsen και αποτελούν εξωεπιχειρησιακά δευτερογενή στοιχεία

5.2 Πρωτογενή στοιχεία

Ο ερευνητής, αφού εξαντλήσει όλες τις πηγές δευτερογενών στοιχείων που έχει στη διάθεση του έχει στη διάθεση του, και εφόσον απαιτούνται περισσότερα στοιχεία, προχωρεί στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Στη σύγχρονη πρακτική οι περισσότερες έρευνες περιλαμβάνουν και στοιχεία/πληροφορίες που προέρχονται από τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων γίνεται από εξωεπιχειρησιακές πηγές. Ο τρόπος αυτός συλλογής στοιχείων είναι μεν πιο δαπανηρός, αλλά τα στοιχεία που μας παρέχουν είναι ακριβής, αφού έχουν άμεσα σχέση με το εξεταζόμενο πρόβλημα.

Παρακάτω θα δούμε τις διάφορες μεθόδους συλλογής πρωτογενούς στοιχείων:

5.2.1. Μέθοδος συλλογής πρωτογενή στοιχείων

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι συλλογής των πρωτογενών στοιχείων.

- Μέθοδος της παρατήρησης
- Μέθοδος του πειραματισμού
- Μέθοδος του ερωτηματολογίου

Η μέθοδος της παρατήρησης τα στοιχεία συλλέγονται από την παρατήρηση των πράξεων του καταναλωτή, τα στοιχεία μπορούν να συλλέγονται με ειδικούς ερευνητές ή με μηχανήματα. Έχει το πλεονέκτημα της μεγάλης ακρίβειας, και μάλιστα όταν γίνεται με μηχανήματα. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι, ενώ μας γνωστοποιεί **τι** έγινε, δε μας εξηγεί το **γιατί** των καταναλωτών, που είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία της έρευνας.

Η μέθοδος του πειραματισμού από τη άλλη επιτυγχάνεται με τη δημιουργία αντιπροσωπευτικού τύπου προϊόντος, το οποίο εισάγεται σε μια ελεγχόμενη περιοχή, που έχει όλα τα χαρακτηριστικά ολόκληρης της αγοράς – στόχου της επιχείρησης. Με τον πειραματισμό ενός μέρους της συνολικής αγοράς αντλούνται χρήσιμες πληροφορίες για το διευθυντή έρευνας της επιχείρησης .

οι πληροφορίες αυτές θα τον βοηθήσουν να εκτιμήσει τις πιθανότητες επιτυχίας του προγράμματος έρευνας.

Αντικείμενο πειραματισμού μπορεί να είναι οι διάφορες μεταβλητές του προϊόντος , όπως τιμή , μέγεθος συσκευασίας , σχήμα, χρώμα κ.α.

Και τέλος η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι ένα άλλο βασικό εργαλείο για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι το ερωτηματολόγιο. Με τη μέθοδο αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία με βάση τις απαντήσεις που θα δώσουν οι ερωτώμενοι σ' ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου εξαρτάται από το σκοπό της έρευνας.

5.3 Μέθοδος σύνταξης του ερωτηματολογίου

Η μέθοδος σύνταξης του ερωτηματολογίου εξαρτάται από την πείρα που διαθέτει ο ερευνητής. Δεν υπάρχουν τυποποιημένα ερωτηματολόγια. Υπάρχουν όμως ορισμένοι βασικοί κανόνες σύνταξης ενός καλού ερωτηματολογίου και είναι οι παρακάτω.

- Το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να είναι μεγάλο
- Πρέπει να αρχίζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον του ερωτώμενου
- Δεν πρέπει να δημιουργεί δυσκολίες απάντησης στον ερωτώμενο
- Να έχει συνταχθεί έτσι, που να βοηθάει τη στατιστική ανάλυση.
- Να υπάρχει αλληλεξάρτηση και λογική στη σειρά των ερωτήσεων
- Δεν πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις που να εκθέτουν τον ερωτώμενο
- Πρέπει να βοηθάει τη μνήμη του ερωτώμενου για να μπορεί να απαντά σωστά
- Σε κάθε ερώτηση η απάντηση πρέπει να μας δίνει μόνο ένα στοιχείο
- Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να υπαγορεύουν την απάντηση

Οι ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο ερωτηματολόγιο ταξινομούνται

- Ανοικτές ερωτήσεις
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
- Ερωτήσεις κλίμακας (Scaling Questions)

- Ερωτήσεις συμπλήρωσης προτάσεων

Τρόπος συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους

1. Με προσωπική συνέντευξη : Η προσωπική συνέντευξη, στη οποία ο ερευνητής έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με τον ερωτώμενο είναι περισσότερο ευέλικτη από τους δύο άλλους τρόπους .
2. Με το τηλέφωνο: Βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι η ταχύτητα συμπλήρωσης, το μικρό σχετικά κόστος και η εύκολη εκπαίδευση των ερευνητών.
3. Με το ταχυδρομείο: Βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού αποτελεί το χαμηλό κόστος συμπλήρωσης. Επίσης ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο ανεπηρέαστος και ίσως με μεγαλύτερη ακρίβεια.

5.4 Επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων

Μετά τη συλλογή των στοιχείων, αρχίζει η επεξεργασία τους στα γραφεία ερευνών. Πρώτο μέλημα της επεξεργασίας είναι η ταξινόμηση των στοιχείων. Σκοπός της ταξινόμησης είναι η κατάταξη των στοιχείων σε κατηγορίες για λόγους ευκολίας, τόσο στη χρησιμοποίησή τους όσο και στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Η κατάταξη των στοιχείων σε κατηγορίες περιλαμβάνει την κωδικοποίηση και την πινακοποίηση τους. Σκοπός της κωδικοποίησης είναι η μετατροπή των διαφόρων δεδομένων σε αριθμούς ή γράμματα, ώστε ο ηλεκτρονικός διερευνητής να μπορεί να κάνει διάφορους υπολογισμούς. Κατά την κωδικοποίηση πρέπει να συγκεντρώνονται και οι διάφορες παρεμφερείς απαντήσεις και να κωδικοποιούνται και αυτές.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση και η ερμηνεία των στοιχείων, για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα οδηγήσουν στην εξεύρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος. Τα στοιχεία της έρευνας έχουν αξία μόνο, εάν είναι σωστά. Για να έχουμε σωστά συμπεράσματα, πρέπει να έχουμε ορθά στοιχεία, και οι προκαταλήψεις και οι επιθυμίες των ερευνητών πρέπει να παραμερίζονται. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο, που πρέπει να ληφθεί

υπόψη κατά την εξαγωγή των συμπερασμάτων, είναι πως οι λύσεις που θα προτείνουμε πρέπει να είναι δυνατές και εφαρμόσιμες για την επιχείρηση.

5.5 Σύνταξη της έκθεσης

Το τελευταίο στάδιο της έρευνας είναι η σύνταξη της έκθεσης. Μετά τη συλλογή, την επεξεργασία, ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων, έρευνα καταλήγει στα συμπεράσματα, όπου αναφέρονται οι εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος. Γίνεται, επίσης η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και προτείνεται προς τη διοίκηση της επιχείρησης η καλύτερη λύση για το πρόβλημα.

Έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος σύνταξης και παρουσίασης της έκθεσης. Το περιεχόμενο κάθε έκθεσης είναι διαφορετικό, όμως το γενικό πλαίσιο της για κάθε έρευνα είναι, περίπου, όπως περιγράφεται παρακάτω:

- Πρόλογος: αναφέρεται ο λόγος για τον οποίο έγινε η έρευνα
- Περιγραφή του προβλήματος: γίνεται η ανάγνωση και ο καθορισμός του προβλήματος
- Προκαταρκτική έρευνα: εντοπίζονται οι πιθανές λύσεις του προβλήματος και επιλέγεται η καλύτερη λύση
- Μεθοδολογία έρευνας: αναφέρεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την επιλογή του δείγματος και οι πηγές συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων
- Κύριο μέρος: αναφέρονται τα στοιχεία, από τα οποία βγήκαν τα συμπεράσματα. Γίνεται, επίσης, η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων
- Συμπεράσματα: περιέχουν μια σύντομη περίληψη των συμπερασμάτων της έρευνας και των εναλλακτικών λύσεων
- Προτάσεις: οι προτάσεις να συνδέουν τα συμπεράσματα της έρευνας
- Παράρτημα: περιλαμβάνουν τους πίνακες του ερωτηματολογίου, καθώς και διάφορα έντυπα, που κρίνονται απαραίτητα να συνδεθούν για το πρόβλημα

- **Εξώφυλλο:** το εξώφυλλο περιέχει τον τίτλο της έκθεσης, το ονοματεπώνυμο του ερευνητή καθώς και την ημερομηνία της έρευνας

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, θα πρέπει να διαθέτει κάποια μορφή πληροφόρησης, διαφορετικά δεν πρόκειται να επιβιώσει.

5.6 Επίλογος

Το τμήμα << Έρευνας >> καλείται από την επιχείρηση να επιλύσει κάποιο πρόβλημα που παρουσιάζεται. Το τμήμα αφού εντοπίσει με ακρίβεια το πρόβλημα συλλέγει στοιχεία από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και χρησιμοποιώντας κάποιες μεθόδους για την συλλογή πληροφοριών και με την σωστή επεξεργασία τους καταλήγει στα συμπεράσματα όπου αναφέρονται η εναλλακτικές λύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.0 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Η Ελλάδα βρίσκεται σε τροχιά εντατικής μετεξέλιξης. Αυτό αφορά τόσο την κοινωνία (ισότητα φύλων, μετανάστευση), όσο και την οικονομία (περιορισμός πληθωρισμού, διαρθρωτική ανεργία) αλλά και τη διοίκηση (αποκέντρωση, μείωση γραφειοκρατίας). Η μετεξέλιξη αυτή συνεπάγεται την εμφάνιση νέων

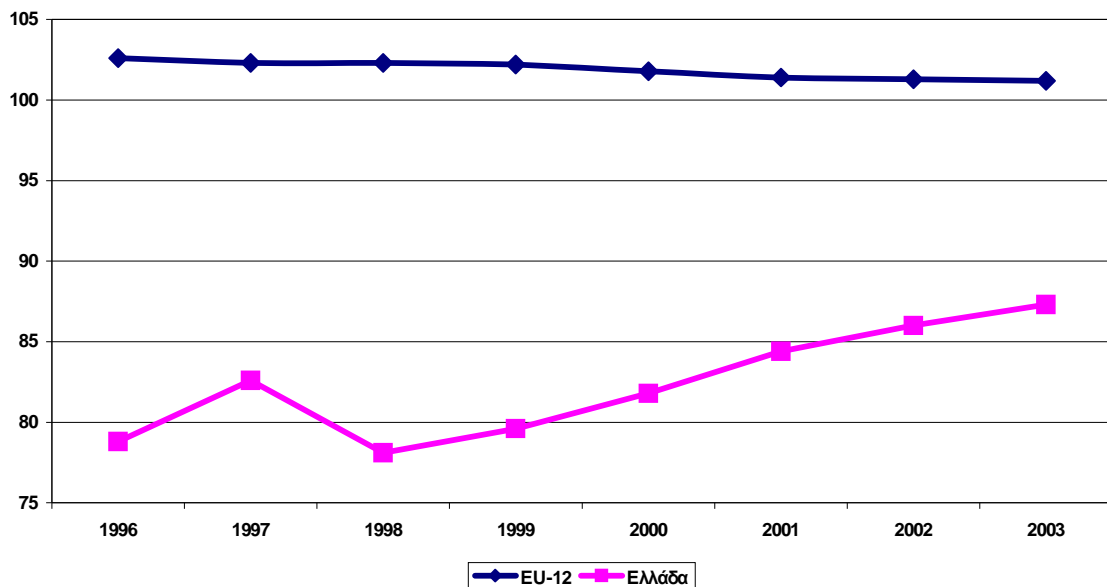
προβλημάτων παράλληλα με τα παλιά, ενώ οι αλλαγές αυτές επικουρούν την αναβάθμιση της σημασίας της αποτελεσματικής προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Ειδικότερα, η πορεία της Ελλάδας την τελευταία δεκαετία ήταν σε γενικές γραμμές ανοδική. Οι κοινωνικές δαπάνες αυξήθηκαν σημαντικά, οι ρυθμοί ανάπτυξης αυξήθηκαν, οδηγώντας την Ελλάδα στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και στην πραγματική σύγκλιση της με τις λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ωστόσο οι δείκτες πραγματικής σύγκλισης είναι οι δείκτες που καταρτίστηκαν ύστερα από τη Συμφωνία της Νίκαιας τον Δεκέμβριο του 2000 για να αποτελέσουν το κριτήριο της πραγματικής σύγκλισης και διαρθρωτικής προσαρμογής των Ευρωπαϊκών οικονομιών στην ΟΝΕ.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρατίθεται τόσο η πορεία της παραγωγικότητας της εργασίας όσο και των δεικτών απασχόλησης και ανεργίας. Το διάγραμμα 2.1 παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη της παραγωγικότητας στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση των δώδεκα. Συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα, αυξήθηκε από 78,8% το 1996 σε 89,1% το 2002, αλλά εν συνεχεία υποχώρησε στο 86%, σε αντίθεση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο που καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου παρέμενε σε υψηλότερα επίπεδα.

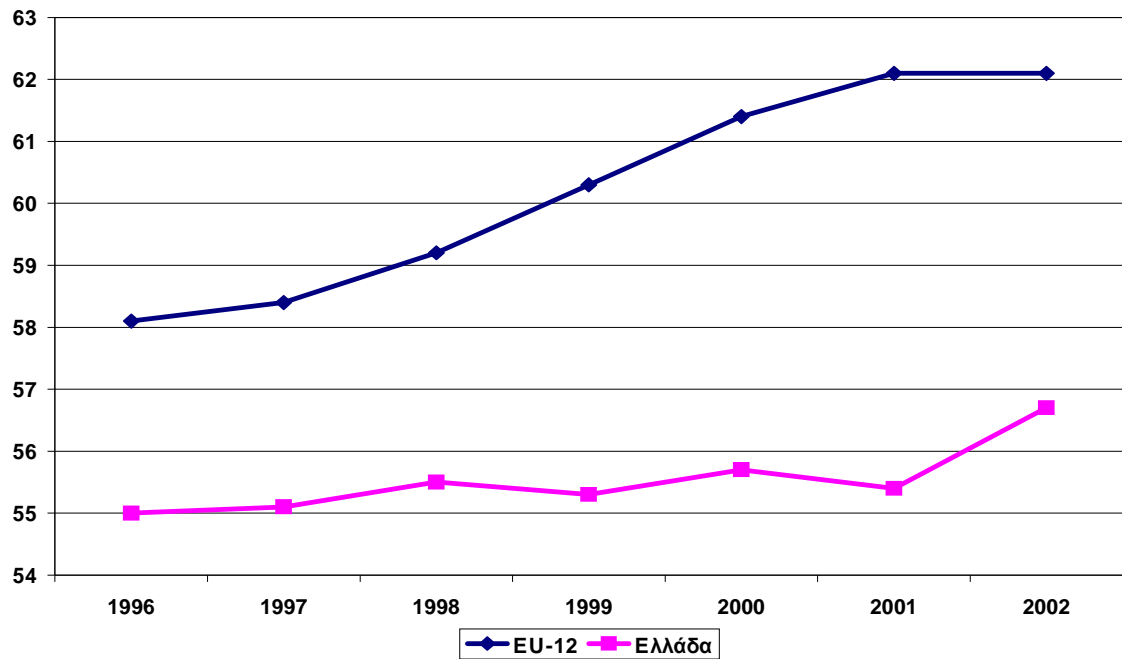
Διάγραμμα 3.1: Η πορεία της παραγωγικότητας σε Ελλάδα και EU-12, 1996-2003



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

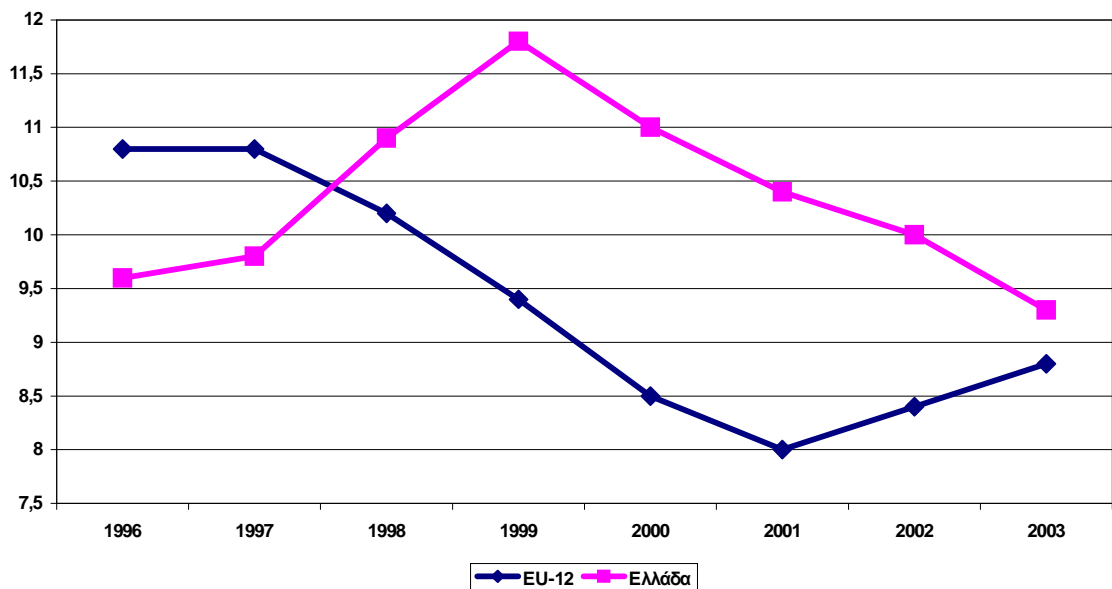
Το διάγραμμα 3.2 παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη του δείκτη απασχόλησης τη χρονική περίοδο 1996-2003, στην Ελλάδα και στην Ένωση των δώδεκα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης απασχόλησης στην Ελλάδα ως ποσοστό επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού βρισκόταν στο 55% το 1996 και στο τέλος του 2002 είχε ανέλθει μόλις στο 56,7%. Η συνολική απασχόληση, μετά το άλμα 4,1% που σημείωσε το 1998, παρέμεινε στην συνέχεια ουσιαστικά στάσιμη καθώς οι μετανάστες άλλαζαν το τοπίο στην Ελληνική οικονομία. Την ίδια μικρή αυξητική πορεία διαγράφει και ο δείκτης απασχόλησης στην Ευρώπη την οκταετία 1996-2003, ξεκινώντας ωστόσο από υψηλότερη βάση. Της τάξεως του 58%.

Διάγραμμα 3.2: Η πορεία του δείκτη απασχόλησης σε Ελλάδα και EU-12, 1996-2003



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

Διάγραμμα 3.3: Η πορεία του δείκτη ανεργίας σε Ελλάδα και EU-12, 1996-2003



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

Τέλος, το διάγραμμα 3.3 παρουσιάζει την διαχρονική εξέλιξη του δείκτη ανεργίας, στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. την χρονική περίοδο 1996-2003. Συγκεκριμένα, ο δείκτης ανεργίας στην Ελλάδα το 1996 και το 1997 ήταν μικρότερος του μέσου όρου των ΕΕ-12. Από το 1998 και μετέπειτα παρουσιάζει αυξητικές και αποκλίνουσες τάσεις σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο την περίοδο 1999 μέχρι το 2004, χρονιά των Ολυμπιακών Αγώνων, ο δείκτης ακολουθεί μια πτωτική και «συγκλισιακή» τάση φθάνοντας στο 8,9%. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι από το έτος 2002 παρατηρείται μια έντονη σύγκλιση μεταξύ Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποτέλεσμα στις αρχές του 2004 οι τιμές να τείνουν να ταυτιστούν.

6.1. Εθνικό σχέδιο δράσης για την απασχόληση (ΕΣΔΑ), 2003

Το ΕΣΔΑ 2003 αποτελεί τη δεύτερη «γενιά» Εθνικών Σχεδίων Δράσης για την Απασχόληση έπειτα από την εκπόνηση του ΕΣΔΑ το 2001. Έχοντας ως νομιμοποιητική βάση την απόφαση του Συμβουλίου Υπουργών Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων επικεντρώνεται σε 3 πρωταρχικούς στόχους που αφορούν:

- 1) την Πλήρη απασχόληση
- 2) την Ποιότητα και Παραγωγικότητα στην εργασία και τέλος
- 3) την Κοινωνική Ενσωμάτωση.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ των παραπάνω στόχων.

Οι Στόχοι του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Απασχόληση 2003



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

Οι στόχοι του ΕΣΔΑ 2003 υπαγορεύουν τις αντίστοιχες προτεραιότητες και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων με στόχο την αύξηση της απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας.

Όσον αφορά στην εφαρμογή του πρώτου στόχου, για την πλήρη απασχόληση και την καταπολέμηση της ανεργίας, μπορούν να ληφθούν τα εξής μέτρα πολιτικής:

1. Βελτίωση της ελκυστικότητας και της οικονομικής αποδοτικότητας της εργασίας μέσω της φορολογικής μεταρρύθμισης.
2. Προσλήψεις με μερική απασχόληση για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα (25.000 νέες θέσεις εργασίας).
3. Παράταση του εργασιακού βίου που πραγματοποιείται μέσα από την μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος.
4. Μετατόπιση της έμφασης των πολιτικών από επιδότηση της ανεργίας σε επιδότηση της εργασίας

5. Αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς εργασίας όσον αφορά στη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας
6. Καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας
7. Ανάπτυξη δικτύου υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα που θα επενεργήσει ευεργετικά τόσο ως μοχλός δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, όσο και ως προϋπόθεση που θα επιτρέψει σε γυναίκες να αναζητήσουν εργασία.
8. Νέες ευκαιρίες απασχόλησης στην κοινωνική οικολογία.
9. Ενίσχυση ζήτησης για τις εργαζόμενες γυναίκες
10. Ενίσχυση γεωγραφικής κινητικότητας με την εισαγωγή νέου μέτρου επιδότησης ενοικίου σε ανέργους που βρίσκουν δουλειά μακριά από το σπίτι τους .
11. Ενίσχυσης της εταιρικής σχέσης με τους κοινωνικούς εταίρους ιδιαίτερα στην εθνική επιτροπή απασχόλησης.
12. Συνέχιση των προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας
13. Εφαρμογή του Οδηγού Ισότητας στους μετανάστες

Ο δεύτερος στόχος συνοψίζεται στην υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας. Ειδικότερα, η προαγωγή της Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν προϋποθέσεις για την ποιότητα στην εργασία και πάγια προτεραιότητα των πολιτικών απασχόλησης. Για την εξυπηρέτηση του στόχου αυτού έχει ξεκινήσει μια συντονισμένη προσπάθεια με στόχο τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας μέσω της πρόληψης του εργατικού κινδύνου, της μείωσης των εργατικών ατυχημάτων και της προαγωγής της υγείας των εργαζομένων.

Τέλος, ο τρίτος στόχος αφορά στην κοινωνική συνοχή και στην κοινωνική ενσωμάτωση. Η πρόσβαση στην απασχόληση αποτελεί ίσως την αποτελεσματικότερη πρόληψη κατά της φτώχειας καθώς και κατά της άμβλυνσης του κινδύνου του κοινωνικού αποκλεισμού. Οι διαθέσιμες μετρήσεις διεθνώς, στην Ευρώπη και στην Ελλάδα πιστοποιούν πως οι άνεργοι διατρέχουν αυξημένο κίνδυνο φτώχειας, ενώ εμφανίζεται υψηλή συγκέντρωση φτώχειας σε νοικοκυριά που δεν συμμετέχουν στην αγορά εργασίας

Οι δράσεις για την κοινωνική ενσωμάτωση και τη συνοχή καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ατόμων. Οι νέες πολιτικές απασχόλησης εστιάζονται στην ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών των εργαζομένων ώστε να τους αποτρέψει από τον κίνδυνο του κοινωνικού αποκλεισμού.

Ωστόσο, πέρα από τους τρεις πρωταρχικούς στόχους του ΕΣΔΑ, τέθηκαν δέκα κατευθυντήριες γραμμές δράσης προκειμένου οι στόχοι για πλήρη και ποιοτική απασχόληση καθώς και κοινωνική ενσωμάτωση, σε εθνικό επίπεδο, να επιτευχθούν και να μελετηθούν περαιτέρω από τις χώρες της Ε.Ε. Οι δέκα κατευθυντήριες γραμμές που τέθηκαν από το Εθνικό Σχέδιο Δράσης, για την περίοδο 2003-2006, απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

- *Άνεργοι και άεργοι*
- *Επιχειρησιακό πνεύμα και θέσεις εργασίας*
- *Προσαρμοστικότητα εργασίας*
- *Ενίσχυση εργατικού δυναμικού*
- *Αδήλωτη εργασία*
- *Ισότητα των φύλων*
- *Αύξηση προσφοράς εργασίας και παράταση επαγγελματικού βίου*
- *Επαγγελματική και γεωγραφική κινητικότητα*
- *Ενσωμάτωση μειονεκτούντων ατόμων στην αγορά εργασίας*
- *Αποδοτικότητα και κίνητρα στην εργασία.*

Οι δέκα κατευθυντήριες γραμμές του ΕΣΔΑ για την περίοδο 2003-2006



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

Τα βασικότερα αποτελέσματα στην Ελλάδα που σχετίζονται με τις κατευθυντήριες γραμμές που τέθηκαν από το ΕΣΔΑ 2003 είναι:

1. Μείωση ανεργίας σε ποσοστό 8,9% στο β' τρίμηνο του 2003
2. Αύξηση συμμετοχής στην απασχόληση στο 57,94%.
3. Ενίσχυση της αυτό-απασχόλησης, με σκοπό την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας
4. Καταγραφή της εργασίας των οικονομικών μεταναστών, που αποτελεί μια κρυμμένη πηγή δύναμης η οποία δεν περιλαμβάνεται στα στοιχεία επιδόσεων
5. Βελτίωση του γενικότερου μακρό-οικονομικού κλίματος (ανάπτυξη, πληθωρισμός κλπ).

6. Συναινετικό κλίμα με τους κοινωνικούς εταίρους, επειδή χρόνιες εκκρεμότητες (όπως το ασφαλιστικό) έχουν επιλυθεί, ενώ δρομολογήθηκε η λειτουργία των δύο νέων θεσμών: «Εθνική Επιτροπή Απασχόλησης» και «Εθνική Επιτροπή Κοινωνικής Προστασίας».
7. Η υλοποίηση των μεσοπρόθεσμων δεσμεύσεων (2001-2004) ως προς τη δημιουργία 300.000 νέων ευκαιριών απασχόλησης και την κατάρτιση 300.000 ανέργων και 300.000 εργαζομένων προχωρά με ρυθμό ικανοποιητικό.

Οι προοπτικές για την ανάπτυξη της απασχόλησης είναι ευοίωνες. Το μεγάλο ερώτημα αφορά τη διατηρησιμότητα των καλών επιδόσεων από το 2005 και έπειτα (μετά την εξάντληση των Μεγάλων Έργων, του Γ' ΚΠΣ και των Ολυμπιακών Αγώνων).

Με βάση τα παραπάνω, το ΕΣΔΑ 2003 στηρίζεται στις εξής τρεις κεντρικές διαπιστώσεις (που υπαγορεύουν αντίστοιχο μίγμα στόχων και προτεραιοτήτων):

Πρώτη διαπίστωση ως προς την ανεργία: Η ανεργία στην Ελλάδα εντοπίζεται κυρίως στις γυναίκες και στα νεαρά άτομα ,αφορά κυρίως άτομα χωρίς εργασιακή εμπειρία (νεοεισερχόμενοι/ες στην απασχόληση) ενώ τείνει να έχει μεγαλύτερη διάρκεια σε σύγκριση με την Ευρώπη (μακροχρόνια ανεργία). Είναι χαρακτηριστικό ότι το ποσοστό ανεργίας των ανδρών άνω των 25 ετών είναι χαμηλότερο στην Ελλάδα σε σύγκριση με την Ευρώπη (5,2% έναντι 5,8%). Συνεπώς, το κύριο πρόβλημα είναι η δυσκολία εισόδου στην αγορά εργασίας.

Δεύτερη διαπίστωση ως προς τη συμμετοχή στην απασχόληση: Οι αναξιοποίητες δεξαμενές εργασίας όπως προκύπτουν από τα άτομα παραγωγικής ηλικίας που δεν αναζητούν εργασία εντοπίζονται κυρίως στις γυναίκες που επικαλούνται λόγους οικογενειακών υποχρεώσεων, στους νέους που επικαλούνται λόγους σπουδών και στις ώριμες ηλικίες που επικαλούνται το γεγονός ότι ήδη βρίσκονται σε σύνταξη. Άρα κεντρικής σημασίας πρόβλημα αναδεικνύεται ο συνδυασμός πλημμελούς υποδομής φροντίδας και μη ελκυστικότητας των συνθηκών εργασίας.

Τρίτη διαπίστωση: το πρόβλημα απασχόλησης στην Ελλάδα είναι πρωτίστως πρόβλημα προσφοράς και λιγότερο πρόβλημα ζήτησης εργασίας .

Συνεπώς κύριος στόχος του ΕΣΔΑ 2003 (και της συνολικής Στρατηγικής Απασχόλησης στην Ελλάδα) είναι η ενίσχυση της προσφοράς εργασίας, επειδή :

- § Ακόμα κι αν βρουν δουλειά όλοι οι άνεργοι, πάλι θα υπολειπόμαστε σημαντικά ως προς τους στόχους της Λισσαβόνας.
- § Το σύγχρονο νόημα της πλήρους απασχόλησης δεν περιορίζεται στους γηγενείς άνδρες, αλλά αφορά ευρύτερες κατηγορίες προκειμένου να φτάσει το συνολικό ποσοστό απασχόλησης στο 70% (Πρώτος Ευρωπαϊκός Στόχος).
- § Απαραίτητη προϋπόθεση για βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας είναι η ίδια η εργασία. (Ευρύτερος Ευρωπαϊκός Στόχος).
- § Η πρόσβαση στην απασχόληση αποτελεί το καλύτερο όπλο κατά της φτώχειας και του αποκλεισμού. Ενώ παλαιότερα φαίνεται ότι αρκούσε η εργασία του αρχηγού του νοικοκυριού προκειμένου να αποτραπεί ο κίνδυνος φτώχειας, διαχρονικά φαίνεται ότι δεν επαρκεί πλέον. Ισχυρή θετική επίδραση στην αποτροπή του κινδύνου φτώχειας του νοικοκυριού αποτελεί η εργασία της συζύγου (και μάλιστα γίνεται ολοένα περισσότερο σημαντικός αποτρεπτικός παράγοντας).

6.2. Δείκτες στα πλαίσια του εθνικού σχεδίου δράσης για την απασχόληση (ΕΣΔΑ 2003)

Στο παρόν τμήμα της μελέτης, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν οι δείκτες απασχόλησης και ανεργίας στα πλαίσια του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Απασχόληση.

Ο πίνακας που ακολουθεί διαιρείται σε τέσσερις στήλες. Η πρώτη στήλη αναφέρεται στο θεματικό πεδίο που αφορούν οι δείκτες, η δεύτερη στήλη παρουσιάζει το είδος των δεικτών δηλαδή το κατά

πόσο οι δείκτες απασχόλησης που ακολουθούν είναι κύριοι ή δευτερεύοντες. Η τρίτη στήλη περιέχει τον ακριβή τίτλο και ορισμό του δείκτη, ενώ τέλος η τέταρτη στήλη αναφέρεται στην πηγή από την οποία αντλήθηκαν τα στοιχεία του πίνακα.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά τους βασικούς και τους δευτερεύοντες δείκτες απασχόλησης, όπως αυτοί εμφανίζονται στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση.

ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΟΠΩΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ Ε.Σ.Δ.Α. 2003			
ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ	ΕΙΔΟΣ ΔΕΙΚΤΗ	ΤΙΤΛΟΣ/ ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΗΓΗ
Απασχόληση	Κύριος	Συνολική μεταβολή της απασχόλησης: Η ετήσια ποσοστιαία μεταβολή της απασχόλησης κατά το 1 ^ο και 2 ^ο τρίμηνο των ετών 1999 έως 2003.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Δείκτης απασχόλησης: Η μεταβολή της απασχόλησης, σε χιλιάδες άτομα, ως αριθμητική και ως ποσοστιαία διαφορά.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Η ετήσια μεταβολή της απασχόλησης ανά τομείς παραγωγής: Η ετήσια ποσοστιαία μεταβολή της απασχόλησης με βάση τους τομείς παραγωγής κατά το 1 ^ο και 2 ^ο τρίμηνο των ετών 1999-2003.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Η μεταβολή της απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα παραγωγής: Η μεταβολή της απασχόλησης του τομέα, σε χιλιάδες άτομα, ως αριθμητική και ως ποσοστιαία διαφορά.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Η μεταβολή της απασχόλησης στο άθροισμα του δευτερογενή και	ΕΣΔΑ

		τριτογενή τομέα παραγωγής: Η μεταβολή του αθροίσματος της απασχόλησης των δύο τομέων, σε χιλιάδες άτομα, ως αριθμητική και ως ποσοστιαία διαφορά.	
Απασχόληση	Κύριος	Συνολικό ποσοστό απασχόλησης ανά ηλικιακή ομάδα: Απασχολούμενα άτομα μεταξύ 15 και 64 ετών που απασχολούνται, ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού της ίδιας ηλικίας.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστά απασχόλησης ανά ηλικιακή ομάδα: Απασχολούμενα άτομα ανά ηλικιακή κατηγορία (20-24, 25-54, 55-64, 20-64, 20-59) ως ποσοστά στους αντίστοιχους πληθυσμούς.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Απασχόληση στην ηλικιακή ομάδα (15-64): Η απασχόληση, σε χιλιάδες άτομα και ποσοστά, για την ηλικιακή ομάδα 15-64	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Δείκτης ανεργίας: Άνεργα άτομα (με βάση τον ορισμό του ILO) ως ποσοστό του συνολικού ενεργού πληθυσμού και ποσοστιαίες διαφορές του δείκτη από έτος σε έτος.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Συνολική ανεργία: Η μεταβολή της ανεργίας, ως αριθμητική και ως ποσοστιαία διαφορά.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Δείκτης ανεργίας των νέων: Ανεργία ατόμων ηλικίας 15-24 ετών ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού στην ίδια ηλικιακή κατηγορία.	ΕΣΔΑ

Απασχόληση	Δευτερεύων	Μεταβολή ανεργίας των νέων: Η μεταβολή της ανεργίας των νέων σε πραγματικά μεγέθη στην ηλικιακή ομάδα 15-24 σε σχέση με το εργατικό δυναμικό ηλικίας 15-24	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Βαθμός ανεργίας των νέων: Βαθμός ανεργίας στους νέους ηλικίας 15-24 ετών ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού στην ίδια ηλικιακή κατηγορία	ΕΣΔΑ
Ανεργία	Κύριος	Μερίδιο μακροχρόνιας ανεργίας: Ο πληθυσμός σε κατάσταση μακροχρόνιας ανεργίας (ανεργία πάνω από 12 μήνες) ως ποσοστό στο σύνολο των ανέργων	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Ποσοστό της μακροχρόνιας ανεργίας στο εργατικό δυναμικό: Η μακροχρόνια άνεργοι ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού και οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Νεοεισερχόμενοι στην ανεργία: Το ποσοστιαίο μερίδιο των νεοεισερχόμενων στην ανεργία προς το εργατικό δυναμικό.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Εκπαιδευτική επίδοση: Το ποσοστό του πληθυσμού που βρίσκεται σε εργάσιμη ηλικία και έχει τουλάχιστον αποφοιτήσει από το λύκειο με βάση το φύλο, την ηλικιακή ομάδα (25-34, 35-44, 45-54, και 25-64) και την κατάσταση απασχόλησης (απασχολούμενοι, άνεργοι, μη ενεργοί).	ΕΣΔΑ

Απασχόληση	Κύριος	Δείκτης Πρώιμης αποχώρησης από το σχολείο: Το ποσοστό των ατόμων (ηλικίας 18-24) που έχουν εγκαταλείψει το σχολείο (απόφοιτοι μέχρι και του Γυμνασίου)	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Ποσοστό απασχόλησης σε με λιγότερους από 10 εργαζόμενους: Οι απασχολούμενοι (ηλικίας από 15 ετών και άνω) σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (που απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζόμενους) ως ποσοστό του συνόλου των απασχολούμενων σε επιχειρήσεις.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Ποσοστό απασχόλησης σε ΜΜΕ με λιγότερους από 50 εργαζόμενους: Οι απασχολούμενοι (ηλικίας από 15 ετών και άνω) σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους) ως ποσοστό του συνόλου των απασχολούμενων.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστό αυτό-απασχόλησης: Το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων (15 ετών και άνω) ως μέρος της συνολικής απασχόλησης.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Μεταβολές του ποσοστού απασχόλησης στις υπηρεσίες (τριτογενής τομέας παραγωγής): Οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές στην απασχόληση στον τριτογενή τομέα παραγωγής (άτομα ηλικίας 15 ετών) και άνω με βάση το φύλο.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Μερίδιο απασχόλησης στις	ΕΣΔΑ

		υπηρεσίες (τριτογενής τομέας παραγωγής στον πληθυσμό): Οι απασχολούμενοι (ηλικίας 15 ετών και άνω) στον τριτογενή τομέα παραγωγής ως μέρος του πληθυσμού (ηλικίας 15 ετών και άνω)	
Απασχόληση	Κύριος	Το μερίδιο της απασχόλησης στον τριτογενή τομέα παραγωγής: Το μερίδιο της απασχόλησης στον τριτογενή τομέα παραγωγής ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης για άτομα ηλικίας 15 ετών και άνω με βάση το φύλο.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Προσωρινή εργασία: Η προσωρινή εργασία (σε ηλικία 15+) ως ποσοστό της μισθωτής εργασίας συνολικά με βάση το φύλο και την πλήρη και τη μερική απασχόληση.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Εβδομαδιαίες ώρες εργασίας: Εβδομαδιαία απασχόληση ανά έτος και ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Μέσος όρος ωρών εργασίας την εβδομάδα	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστό μερικής απασχόλησης (>=15 ετών): Οι απασχολούμενοι σε καθεστώς μερικής απασχόλησης ως ποσοστό των συνολικά απασχολούμενων.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστό εκούσιας μερικής απασχόλησης: Οι απασχολούμενοι σε καθεστώς εκούσιας μερικής απασχόλησης ως ποσοστό των συνολικά απασχολούμενων.	ΕΣΔΑ

Απασχόληση	Κύριος	Δείκτης διαχωρισμού επαγγελματιών φύλων σε διαφορετικά επαγγέλματα (> 15 ετών): Ο αριθμός που εμφανίζεται είναι η αριθμητική διαφορά των ποσοστών ανδρών και γυναικών σε κάθε επάγγελμα (σε ποσοστιαίες μονάδες). Όταν το μέγεθος είναι θετικό υπερισχύουν οι άντρες και αντίστροφα. Αξία μηδέν σημαίνει ότι άνδρες και γυναίκες έχουν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων στον κλάδο). Το συνολικό μέγεθος αποπειράται μια μέτρηση της συνολικής συγκέντρωσης των φύλων	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Δείκτης διαχωρισμού επαγγελματιών στους τρεις τομείς παραγωγής: Τα ποσοστά αναφέρονται στο μέρος που κατέχει κάθε ειδική κατηγορία στη συνολική απασχόληση. Έτσι, το άθροισμα των ποσοστών ανδρών και γυναικών σε όλους τους τομείς για ένα τρίμηνο ισούται με 100%. Το άθροισμα των διαφορών μεταξύ των ποσοστών ανδρών και γυναικών αποτελεί τον τελικό δείκτη. Αν το ποσοστό που προκύπτει είναι θετικό τότε ευνοημένοι είναι οι άνδρες και το αντίστροφο	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστό ακούσιας μερικής απασχόλησης: Το ποσοστό ακούσιας μερικής απασχόλησης στο σύνολο της μερικής απασχόλησης.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Δευτερεύων	Συχνότητα υπερωριών: Το ποσοστό	ΕΣΔΑ

		των ατόμων που εργάστηκαν παραπάνω την προηγούμενη εβδομάδα λόγω υπερωριών στο σύνολο των απασχολούμενων την προηγούμενη εβδομάδα.	
Απασχόληση	Δευτερεύων	Ποσοστό ατόμων που εργάστηκαν παραπάνω ανεξάρτητα λόγου: Το ποσοστό των ατόμων που εργάστηκαν παραπάνω την προηγούμενη εβδομάδα ανεξάρτητα λόγου στο σύνολο των ατόμων που εργάστηκαν την προηγούμενη εβδομάδα.	ΕΣΔΑ
Απασχόληση	Κύριος	Ποσοστό πλήρους απασχόλησης (ηλικίας 15+): Ποσοστά πλήρους απασχόλησης στο σύνολο των εργαζομένων.	ΕΣΔΑ

Πηγή: ΕΣΔΑ, 2003

Συμπερασματικά, από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει το γεγονός ότι οι περισσότεροι δείκτες απασχόλησης δέχονται βασικές κατηγοριοποιήσεις κατά φύλο, ηλικιακή ομάδα, ομάδα στόχου κ.λ.π. Ταυτόχρονα, παρατηρούνται δείκτες που αναφέρονται στη μακροχρόνια ανεργία (ανεργία άνω των δώδεκα μηνών), στα νεοεισερχόμενα άτομα στην ανεργία, στο ποσοστιαίο μερίδιο των νεοεισερχόμενων στην ανεργία προς το εργατικό δυναμικό, και στον μέσο όρο ωρών εργασίας την εβδομάδα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση κάνει λόγο και για δείκτες όπως η εκπαιδευτική επίδοση (το ποσοστό του πληθυσμού που βρίσκεται σε εργάσιμη ηλικία και έχει τουλάχιστον αποφοιτήσει από το λύκειο με βάση το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και την κατάσταση απασχόλησης) και η πρώιμη αποχώρηση από το σχολείο (το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 18-24 που έχουν εγκαταλείψει το σχολείο)

Παρατηρούμε λοιπόν από τα παραπάνω ότι με την συγκεκριμένη έρευνα καλύπτεται κατά βάση ο συνολικός πληθυσμός της χώρας. Στην έρευνα αυτή

δεν συμμετέχουν το ένστολο προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων ανεξάρτητα αν κατοικούν μόνοι τους ή με την οικογένεια τους. Επιπρόσθετα στις εξαιρέσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται οι μόνιμοι υπάλληλοι των ξενοδοχείων καθώς και οι αλλοδαποί οι οποίοι υπηρετούν σε πρεσβείες ξένων κρατών, σε προξενία, εμπορικές οικονομικές αποστολές καθώς και στις ένοπλες δυνάμεις ξένων κρατών.

Με σκοπό να δοθεί μια συνοπτική εικόνα της διαρθρώσεως και εξελίξεως ορισμένων βασικών μεγεθών του εργατικού δυναμικού, παραθέτουμε μια σειρά διαγραμμάτων και προβαίνουμε σε σχολιασμό των στοιχείων που μας διαθέτουν.

Στο Σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα είδη και το περιεχόμενο των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας.

ΚΛΑΔΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ
Γεωργία, Κτηνοτροφία, Θήρα
Δασοκομία
Αλιεία

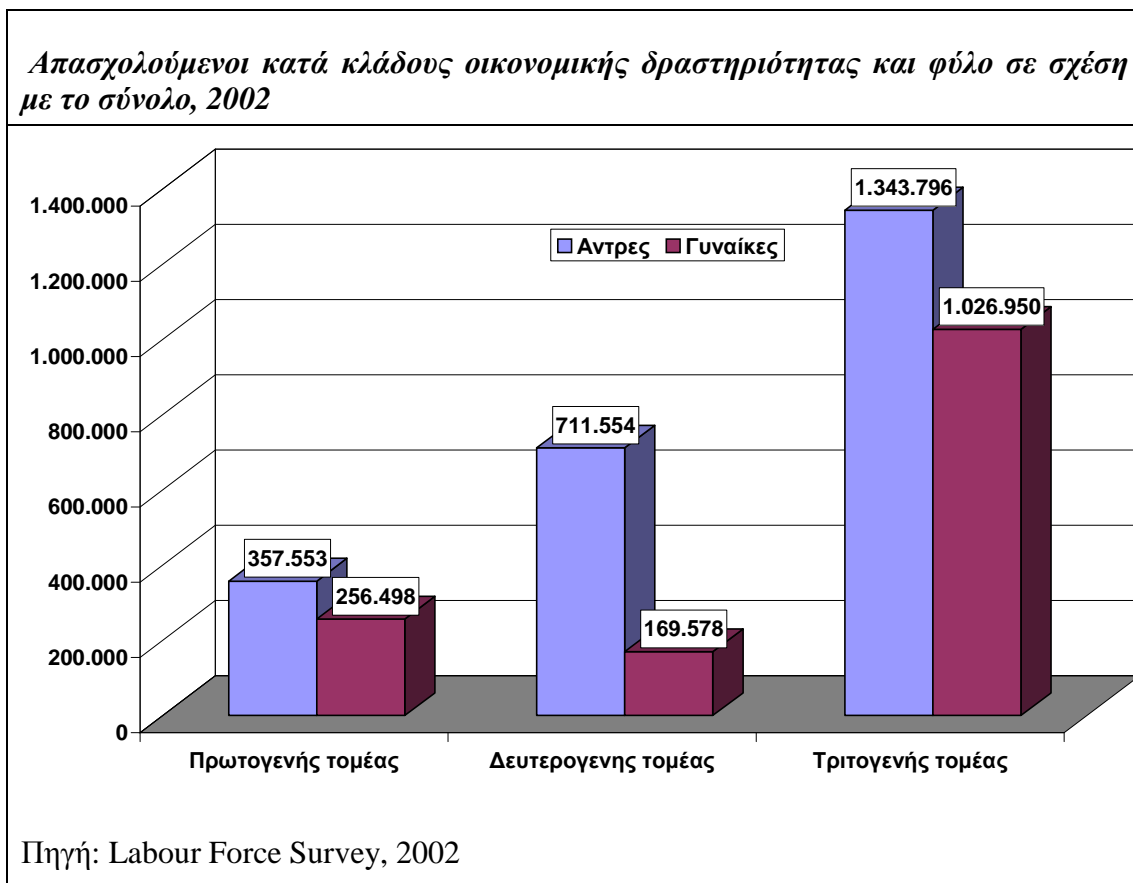
ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ
Ορυχεία & Λατομεία
Μεταποιητικές Βιομηχανίες
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου & Νερού
Κατασκευές

ΤΡΙΤΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ
Χονδρικό & Λιανικό Εμπόριο
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια
Μεταφορές, Αποθήκευση & Επικοινωνίες
Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας
Δημόσια Διοίκηση
Κοινωνική Ασφάλιση
Εκπαίδευση
Υγεία & Κοινωνική Μέριμνα
Υπηρεσίες Κοινωνικού ή Ατομικού Χαρακτήρα
Ετερόδοκοι Οργανισμοί
Ιδιωτικά Νοικοκυριά που Απασχολούν Οικιακό προσωπικό

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

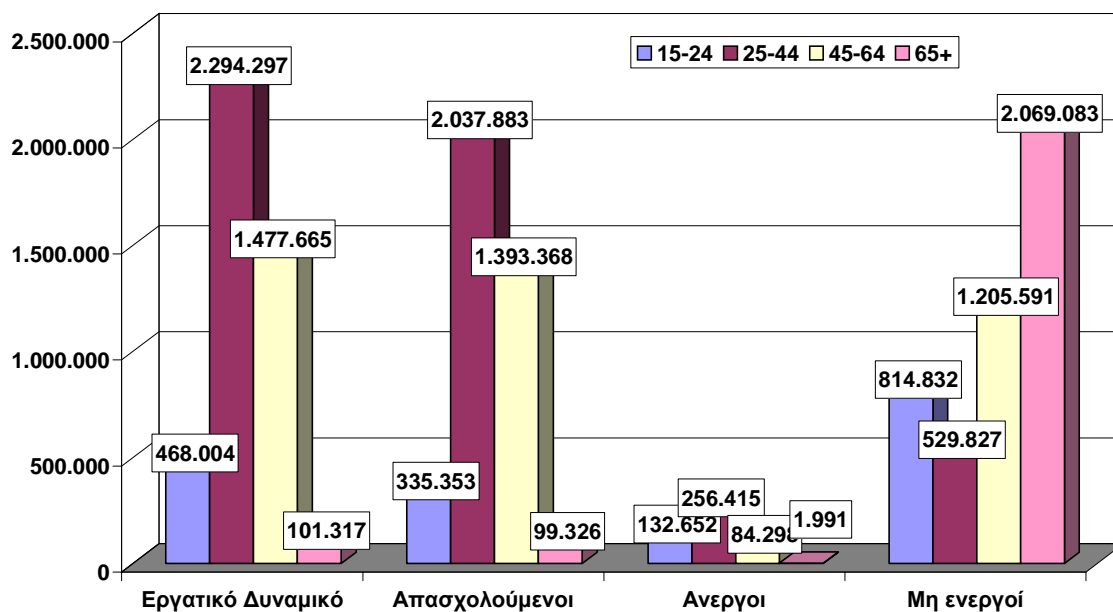
Στο Διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απασχολούμενοι κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και φύλο σε σχέση με το σύνολο. Σύμφωνα με το διάγραμμα, η πλειοψηφία ανδρών και γυναικών απασχολούνται στο τριτογενή τομέα (1.343.796 άντρες και 1.026.950 γυναίκες). Αντίθετα, στον πρωτογενή τομέα εμφανίζονται οι λιγότεροι

απασχολούμενοι. Τέλος, η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα, βρίσκεται στον δευτερογενή τομέα, στον οποίο απασχολούνται μόνο 169.578 γυναίκες.



Στο επόμενο διάγραμμα παρατίθενται το σύνολο των απασχολούμενων κατά ηλικιακή ομάδα και κατά κατάσταση απασχόλησης. Όπως ήταν αναμενόμενο, το εργατικό δυναμικό αλλά και τους απασχολούμενους αποτελούν κυρίως άτομα ηλικίας 25-44 ετών και 45-64 ετών. Όσον αφορά στους ανέργους, όλες οι ηλικιακές ομάδες κυμαίνονται σε μικρά επίπεδα, σε αντίθεση με τους μη ενεργούς, όπου οι ηλικίες 65+ εμφανίζονται ιδιαίτερα υψηλές (2.069.083 άτομα).

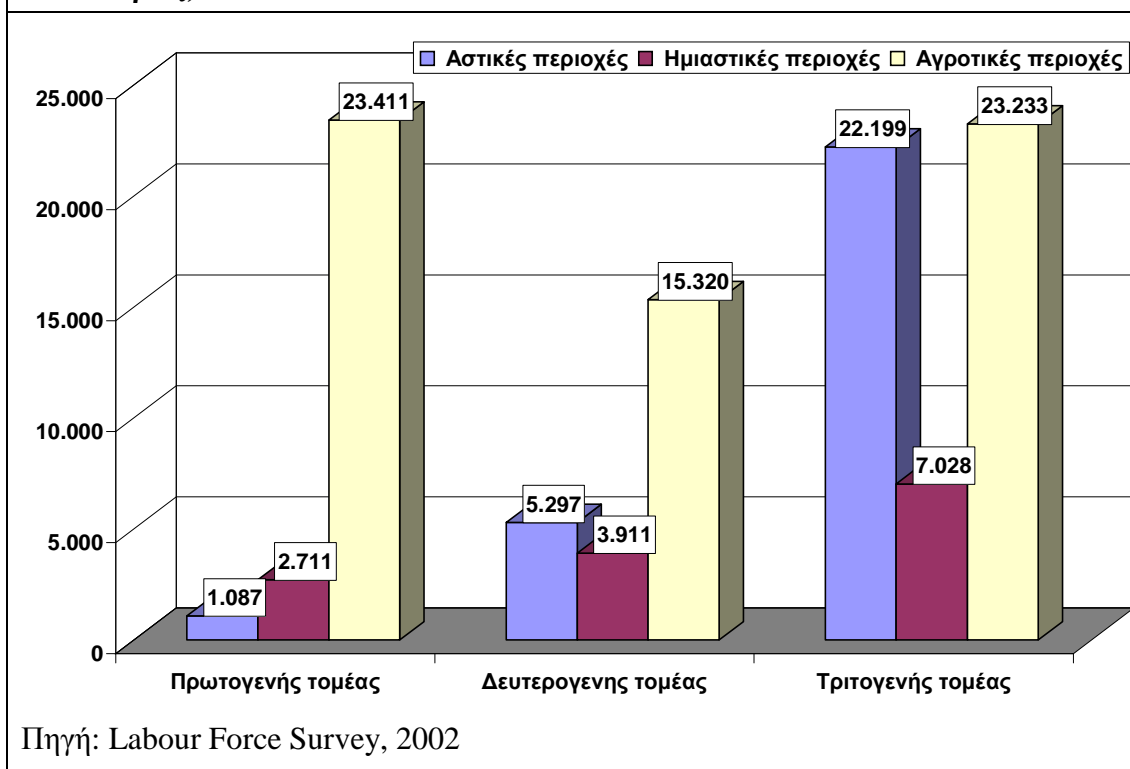
Σύνολο απασχολούμενων κατά ηλικιακή ομάδα και κατάσταση απασχόλησης, 2002



Πηγή: Labour Force Survey, 2002

Στο παρακάτω Διάγραμμα εμφανίζεται το σύνολο των απασχολούμενων κατά κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και κατά βαθμό αστικότητας. Όσον αφορά στους κατοίκους των αγροτικών περιοχών εμφανίζουν υψηλή συμμετοχή σε όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Αντίθετα, οι κάτοικοι των αστικών περιοχών συμμετέχουν περισσότερο στον τριτογενή τομέα και πολύ λιγότερο στον πρωτογενή (22.199 και 1.087 άτομα αντίστοιχα). Τέλος, οι κάτοικοι των ημιαστικών περιοχών δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες αποκλίσεις στην συμμετοχή τους στους τρεις κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Σύνολο απασχολούμενων κατά κλάδους οικονομικής δραστηριότητας κατά βαθμό αστικότητας, 2002



Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε ότι αφορά στην συμμετοχή στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, το σύνολο των απασχολούμενων και το βαθμό αστικότητας. Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν, αποτελούν τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας της ΕΣΥΕ και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα σημαντικών δεικτών απασχόλησης και ανεργίας.

6.3 Επίλογος

Η ανοδική πορεία την τελευταία δεκαετία της Ελλάδος την οδήγησε στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση. Με το Εθνικό σχέδιο δράσης για την απασχόληση (**ΕΣΔΑ**) το 2003 επετεύχθησαν οι στόχοι για την πλήρη και ποιοτική απασχόληση καθώς και η κοινωνική ενσωμάτωση σε εθνικό επίπεδο. Η αναζήτηση εργασίας ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφώσεως και κοινωνικής τάξεως έχει αυξηθεί και η προσφορά εργασίας αποτελεί ένα κοινωνικό πρόβλημα που θα πρέπει να ενισχυθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Πρώτο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης; **TUBI ABEE**
- 2) Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση; 34
- 3) Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα <<διοίκησης προσωπικού>> στην επιχείρηση;
- 3.1) Ναι 3.2) Όχι

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

- 4) Ποια είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 4.1) Πανεπιστήμια.....
- 4.2) Α.Τ.Ε.Ι.....
- 4.3) Διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....
- 4.4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.....
- 4.5) Πρώην εργαζόμενοι.....
- 4.6) Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό εργαζομένων.....
- 4.7) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....
- 4.8) Internet.....
- 4.9) Άλλη πηγή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Συστάσεις από γνωστό και Ο.Α.Ε.Δ. με κάρτα ανεργίας

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

- 5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

Έντυπο αίτησης ενδιαφερομένου

**όπου αναφέρονται όλα τα προσωπικά
του στοιχεία**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

Εξαρτάται από την προϋπηρεσία που παρουσιάζεται στο βιογραφικό του

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;

(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...

9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....

9.4) Το τμήμα προσωπικού.....

9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

10.2) Το τμήμα προσωπικού.....

10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της
επιχείρησης.....

10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....

10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ
αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

Τρεις μήνες

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους
της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ
διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

**Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια η αν κρίνεται αναγκαίο σε κάποιο ιδιωτικό
εκπαιδευτικό κέντρο**

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα,
αυτό πόσο συχνά γίνεται;

15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....

15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....

- 15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....
- 15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....
- 15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....
- 16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....
- 16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 17.1) Εκτωτικές αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....
- 17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....
- 17.3) Κινητό τηλέφωνο.....
- 17.4) Δωρεάν εστίαση.....
- 17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

Γάλα στους εργαζόμενους από το τμήμα παραγωγής

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **I.K.A.**

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

7.2. Δεύτερο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης; **CARRIERA, εργαστήριο ελεύθερων σπουδών**

2) Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση; **49**

3) Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα <<διοίκησης προσωπικού>> στην επιχείρηση;

3.1) Ναι

3.2) Όχι

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

4) Ποια είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

4.1) Πανεπιστήμια.....

4.2) Α.Τ.Ε.Ι.....

4.3) Διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....

4.4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.....

4.5) Πρώην εργαζόμενοι.....

4.6) Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό εργαζομένων.....

4.7) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....

4.8) Internet.....

4.9) Άλλη πηγή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε:

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

**Αίτηση ενδιαφερόμενου, σύντομο
βιογραφικό**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

**Ανάλογα με το είδος εργασίας που
θα προσφέρουν διοικητικό η
εκπαιδευτικό προσωπικό**

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;

(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...

9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....

9.4) Το τμήμα προσωπικού.....

9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

10.2) Το τμήμα προσωπικού.....

10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της επιχείρησης.....

10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....

10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτό πόσο συχνά γίνεται;

15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....

15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....

- 15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....
- 15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....
- 15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....
- 16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....
- 16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 17.1) Εκτωτικές αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....
- 17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....
- 17.3) Κινητό τηλέφωνο.....
- 17.4) Δωρεάν εστίαση.....
- 17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

Διότι το ποσοστό κέρδους είναι χαμηλό στον τομέα εκπαίδευσης

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **Ι.Κ.Α.**

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

7.3. Τρίτο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης; **RACCOR A.E.B.E. (κατασκευή υδραυλικών εξαρτημάτων)**

2) Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση; **24**

3) Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα <<διοίκησης προσωπικού>> στην επιχείρηση;

3.1) Ναι

3.2) Όχι

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

4) Ποια είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

4.1) Πανεπιστήμια.....

4.2) Α.Τ.Ε.Ι.....

4.3) Διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....

4.4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.....

4.5) Πρώην εργαζόμενοι.....

4.6) Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό εργαζομένων.....

4.7) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....

4.8) Internet.....

4.9) Άλλη πηγή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε:

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

**Υπάρχει η απευθείας
συνέντευξη με τον εργαζόμενο**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;

(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...

9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....

9.4) Το τμήμα προσωπικού.....

9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

**ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ
ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ**

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

10.2) Το τμήμα προσωπικού.....

10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της επιχείρησης.....

10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....

10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

Έξι μήνες σύμβαση ορισμένου χρόνου

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτό πόσο συχνά γίνεται;

15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....

15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....

15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....

15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....

15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....

16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....

16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

17.1) Εκπτώσεις αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....

17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....

17.3) Κινητό τηλέφωνο.....

17.4) Δωρεάν εστίαση.....

17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

Από τον προϊστάμενο παραγωγής εκδίδεται ανά τέλος του χρόνου η ποιοτική παραγωγή των προϊόντων (επίτευξη μεγάλης παραγωγής και μικρό κόστος)

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **I.K.A. T.E.A.Y.E.K.**

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **ALIANZ**

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

7.4. Τέταρτο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης; **ΕΚΚΟΚΙΣΤΗΡΙΑ ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ, ΜΙΧΑΣ ΑΕΒΕ**

2) Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση; 80

3) Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα <<διοίκησης προσωπικού>> στην επιχείρηση;

3.1) Ναι

3.2) Όχι

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

4) Ποια είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

4.1) Πανεπιστήμια.....

4.2) Α.Τ.Ε.Ι.....

4.3) Διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....

4.4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.....

4.5) Πρώην εργαζόμενοι.....

4.6) Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό εργαζομένων.....

4.7) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....

4.8) Internet.....

4.9) Άλλη πηγή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε:

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

**Έντυπο αίτησης ενδιαφερομένου
όπου αναφέρονται όλα τα προσωπικά
του στοιχεία**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

Εξαρτάται από την προϋπηρεσία που παρουσιάζεται στο βιογραφικό του

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;

(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

- 9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...
- 9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....
- 9.4) Το τμήμα προσωπικού.....
- 9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....
- 10.2) Το τμήμα προσωπικού.....
- 10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της επιχείρησης.....
- 10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....
- 10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

Έναν με δύο μήνες

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

Σεμινάρια

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτό πόσο συχνά γίνεται;

- 15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....
- 15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....
- 15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....
- 15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....
- 15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....
- 16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....
- 16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 17.1) Εκτωτικές αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....
- 17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....
- 17.3) Κινητό τηλέφωνο.....
- 17.4) Δωρεάν εστίαση.....
- 17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

Καύσιμα

- 17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

7.5. Πέμπτο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

**Έντυπο αίτησης ενδιαφερομένου
όπου αναφέρονται όλα τα προσωπικά
του στοιχεία**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

Εξαρτάται από την προϋπηρεσία που παρουσιάζεται στο βιογραφικό του

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;
(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...

9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....

9.4) Το τμήμα προσωπικού.....

9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

10.2) Το τμήμα προσωπικού.....

10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της
επιχείρησης.....

10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....

10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

Τρεις μήνες

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτό πόσο συχνά γίνεται;

- 15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....
- 15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....
- 15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....
- 15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....
- 15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....
- 16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....
- 16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

Με βάση την παραγωγή

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 17.1) Εκτωτικές αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....
- 17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....
- 17.3) Κινητό τηλέφωνο.....
- 17.4) Δωρεάν εστίαση.....
- 17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

Έξοδα κίνησης

- 17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

Δώρα την πρωτοχρονιά για τα παιδιά των εργαζόμενων

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **I.K.A.**

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

7.6. Έκτο ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας μέρα.

Ονομάζομαι Οικονόμου Βασιλική και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω την πτυχιακή εργασία μου στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μου στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μου εργασίας είναι: «Το εσωτερικό περιβάλλον και η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτες περιπτώσεων για τη Διοίκηση των εσωτερικών πελατών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής επικράτειας», όπου και εξετάζονται θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι).

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης; **RAMNET Α.Ε. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

2) Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση; 38

3) Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα <<διοίκησης προσωπικού>> στην επιχείρηση;

3.1) Ναι

3.2) Όχι

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

4) Ποια είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων για την επιχείρηση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

4.1) Πανεπιστήμια.....

4.2) Α.Τ.Ε.Ι.....

4.3) Διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....

4.4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας.....

4.5) Πρώην εργαζόμενοι.....

4.6) Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό εργαζομένων.....

4.7) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....

4.8) Internet.....

4.9) Άλλη πηγή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε:

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

5) Η επιχείρηση διαθέτει ειδικό έντυπο αίτησης στους υποψηφίους με σκοπό τη συμπλήρωση αυτού;

5.1) Ναι

5.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε:

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι:

**Έντυπο αίτησης ενδιαφερομένου
όπου αναφέρονται όλα τα προσωπικά
του στοιχεία**

6) Οι υποψήφιοι περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης πριν από την τελική επιλογή;

6.1) Ναι

6.2) Όχι

7) Όλοι οι υποψήφιοι μπαίνουν στη δοκιμασία διαφόρων τεστ πριν από την τελική επιλογή;

7.1) Ναι

7.2) Όχι

Παρακαλώ διευκρινίστε εάν και για ποιο λόγο η δοκιμασία των τεστ εξαρτάται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κάθε φορά

8) Γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει οι υποψήφιοι σχετικά με το παρελθόν τους; (π.χ. από προηγούμενες εργασίες, την ακριβή θέση που κατείχαν, την διάρκεια εργασίας τους σε αυτές κ.ο.κ;)

8.1) Ναι

8.2) Όχι

9) Ποιος αποφασίζει σε ποιον υποψήφιο θα δοθεί η θέση εργασίας;
(Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από 1 απαντήσεις, εάν το θεωρείτε αναγκαίο)

9.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

9.2) Ο προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου υπάρχει κενή θέση εργασίας...

9.3) Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.....

9.4) Το τμήμα προσωπικού.....

9.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

ΤΟΜΕΑΣ IV: ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

10) Ποιος έχει την ευθύνη για την ενημέρωση των νέων εργαζομένων;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

10.1) Ο διευθυντής της επιχείρησης.....

10.2) Το τμήμα προσωπικού.....

10.3) Ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα εργαστεί το νέο μέλος της
επιχείρησης.....

10.4) Κάποιος από τους εργαζόμενους.....

10.5) Άλλος.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

11) Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες;

11.1) Ναι

11.2) Όχι

12) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 11 επιλέξατε το 11.1) Ναι, παρακαλώ
αναφέρετε, κατά μέσο όρο τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου.

13) Εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα η επιχείρησή σας, για τους εργαζομένους
της;

13.1) Ναι

13.2) Όχι

14) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 13 επιλέξατε το 13.1) Ναι, παρακαλώ
διευκρινίστε τι είδους εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται

ΟΑΕΔ και κατά περίπτωση σε εξειδικευμένα γνωστικά αντικείμενα

15) Στην περίπτωση που η επιχείρησή σας εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτό πόσο συχνά γίνεται;

- 15.1) Κάθε 1 – 6 μήνες.....
- 15.2) Κάθε 6 – 12 μήνες.....
- 15.3) Κάθε 12 – 18 μήνες.....
- 15.4) Κάθε 18 – 36 μήνες.....
- 15.5) Κάθε 36 μήνες και πάνω.....

ΤΟΜΕΑΣ VI: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

16) Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 16.1) Το χρόνο που εργάζονται.....
- 16.2) Την απόδοση τους (αμοιβή με το κομμάτι).....
- 16.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

17) Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της κάποιες από τις πρόσθετες παροχές που αναφέρονται παρακάτω;

(Μπορείτε να δώσετε πάνω από 1 απαντήσεις)

- 17.1) Εκτωτικές αγορές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης.....
- 17.2) Εταιρικό αυτοκίνητο.....
- 17.3) Κινητό τηλέφωνο.....
- 17.4) Δωρεάν εστίαση.....
- 17.5) Άλλη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

- 17.6) Καμία πρόσθετη παροχή.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

ΤΟΜΕΑΣ VII: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

18) Εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας ανά διαστήματα, ειδικό / ά πρόγραμμα / τα αξιολόγησης των εργαζομένων;

18.1) Ναι

18.2) Όχι

19) Εάν στην παραπάνω ερώτηση Νο 18 επιλέξατε 18.1) Ναι, παρακαλώ διευκρινίστε το πρόγραμμα / τα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

ΤΟΜΕΑΣ VIII: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

20) Τι είδους ιατρική ασφάλιση παρέχει η επιχείρησή σας στους εργαζομένους της;

20.1) Ιατρική ασφάλιση σε δημόσιο / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε **I.K.A.**

20.2) Ιατρική ασφάλιση σε ιδιωτικό / α ταμείο / α.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

20.3) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

21) Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων;

21.1) Ναι

21.2) Όχι

22) Τι από τα παραπάνω υπάρχει στην επιχείρησή;

22.1) Σύστημα παροχής πρώτων βοηθειών.....

22.2) Ένα μικρό αναρρωτήριο.....

22.3) Γιατρός.....

22.4) Άλλο.....

Παρακαλώ διευκρινίστε

22.5) Κανένα από τα παραπάνω.....

Παρακαλώ διευκρινίστε γιατί όχι

23) Παρακαλώ αναφέρετε το είδος συνταξιοδοτικής ασφάλισης που παρέχει η επιχείρησή σας **I.K.A.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

8.0 Γενική Ανασκόπηση - Συμπεράσματα

Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων, ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ τους, η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, τα σύνθετα επιχειρησιακά προβλήματα και η αύξηση παραγόντων, από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζουν τη λειτουργία της είναι οι σημαντικότεροι λόγοι που τα τελευταία χρόνια περισσότερο από ποτέ υπάρχει η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση. Η αποτελεσματική διοίκηση παρομοιάζεται από πολλούς με τον ρόλο και τη σημασία της ψυχής για τον ανθρώπινο οργανισμό. Όπως η ψυχή δίνει ζωή στον άνθρωπο, έτσι και η αποτελεσματική διοίκηση δίνει ζωή στις επιχειρήσεις. Ο καθηγητής Kroeger αναφέρει: «το έργο της διοίκησης συνίσταται στο να εμψύσει ζωή στην επιχείρηση».

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι όσο σημαντικό ρόλο έχουν οι εξωτερικοί παράγοντες για την εξέλιξη και τη καλή λειτουργία μιας επιχείρησης, εξίσου σημαντικό ρόλο για την πορεία της έχει και το εσωτερικό της περιβάλλον. Η δομή, η κουλτούρα, οι υλικοί και άυλοι πόροι καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελούν τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, στα οποία τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη σημασία και γίνεται συστηματική έρευνα από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων, ο σχεδιασμός και η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει αλλά και ο εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον αποτελούν μέρος της σωστής Διοίκησης και Οργάνωσης του οργανισμού. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι ο άνθρωπος είτε αυτός διοικεί είτε διοικείται. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να αξιολογηθεί, να οργανωθεί, να εκπαιδευτεί έτσι ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει τη στρατηγική που έχει χαραχθεί από την επιχείρηση. Το προσωπικό όμως δεν πρέπει μόνο να οργανωθεί αλλά και να υποκινηθεί σωστά από αυτούς που το διοικούν. Πριν λίγα χρόνια δεν είχε

ανακαλυφθεί η σπουδαιότητα αυτού, τώρα όμως όχι μόνο δίνεται μεγάλη σημασία αλλά υπάρχουν και πολλές και μεγάλες έρευνες γύρω από αυτό το θέμα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες. Κάθε μια έχει τη σημασία της και κάθε μια συντελεί με τον δικό της τρόπο στην επιτυχία της. Η παράλειψη ή η υποβάθμιση κάποιων από αυτές θα έχει μόνο αρνητικές επιπτώσεις με τη λειτουργία του οργανισμού.

Με όσα επίσης προσθέσαμε από το δείγμα του ερωτηματολογίου μας προκύπτει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με την οργάνωση των σχέσεων με τους εργαζόμενους παρά να είναι απρόσωπες εταιρείες. Από την μια πλευρά δεν έχουν και δεν μπορούν να δώσουν τα απαραίτητα εφόδια ανάπτυξης και εξέλιξης του εργαζόμενου, όπως μισθοί, παροχές κ.λ.π , αλλά και ο κλειστός κύκλος πρόσληψης και επιλογής προσωπικού που γίνεται επιφέρει περαιτέρω προβλήματα σε ανθρώπους που ψάχνουν εργασία μέσω οργανισμών όπως ΟΑΕΔ, STAGE, κ.λ.π.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Μπένου
- Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Interbooks
- Σκουλάς Ν. , Οικονομάκης Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Κάππα
- Σκουλάς Ν. (2002). Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα