

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΣΗ ΚΑΙ
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΟΡΕΙΑ
ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ**



**Πτυχιακή Εργασία των:
ΜΠΟΥΡΓΙΕΖΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΝΤΙΝΙΩΤΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

Επιβλέπων :Δρ. ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το ανθρώπινο δυναμικό και το κατά πόσο συμβάλει η συμβούλευση και η καθοδήγηση στο να λειτουργεί σωστά μια επιχείρηση. Αρχικά ερευνούμε τι ακριβώς είναι η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ποια είναι η σημασία και οι αρμοδιότητες που έχει μέσα σε μια επιχείρηση, βλέπουμε την ιστορική εξέλιξη που έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των χρόνων και προσπαθούμε να βρούμε και τις μελλοντικές εξελίξεις που πιθανόν να έχει.

Έπειτα μελετάμε την λειτουργία και την οργάνωση που υπάρχει μέσα στην εταιρεία, πως εκπαιδεύεται το προσωπικό ώστε να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον ένα βασικό θέμα που αναλύουμε είναι και το σύστημα αμοιβών. Έπειτα αναλύουμε τις βασικές έννοιες της παρακίνησης των εργαζομένων, αναφερόμαστε στις θεωρίες παρακίνησης από μεγάλους οικονομικούς αναλυτές όπως ο Maslow και εξετάζουμε τη σχέση παρακίνησης-αμοιβής. Επίσης, συνδέουμε τη σχέση της αμοιβής με την απόδοση και αναζητούμε τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντική η διατήρηση των εργαζομένων. Τέλος, ερευνούμε τη διατήρηση ως πρόκληση για τις επιχειρήσεις και αναφέρουμε τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι παραμένουν ή αποχωρούν από μια επιχείρηση.

Συνεχίζοντας προχωράμε στη συμβούλευση και καθοδήγηση των εργαζομένων, αναλύουμε τη σημασία της καθοδήγησης, τις μορφές που έχει καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από την ενεργή καθοδήγηση των εργαζομένων. Όσον αφορά τη συμβούλευση αναφέραμε το σκοπό της, αλλά και πως επιδρά στη διοίκηση προσωπικού. Καθώς επικεντρωθήκαμε στις διαφορές συμβούλευσης-καθοδήγησης, αναλύουμε τα οφέλη αλλά και τα κόστη. Ύστερα, προχωράμε στους Managers, ποια χαρακτηριστικά φέρουν και τι οφείλουν να κάνουν ως Managers. Εξετάζουμε με ποιους τρόπους μπορούν οι εργαζόμενοι να επωφεληθούν από τη συμβούλευση, τι ρόλο κατέχει ο διάλογος μέσα στη μαθησιακή οργάνωση και ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας καλής συνεργασίας. Επίσης, τι συμβαίνει όταν οι προϊστάμενοι είναι και μέντορες και ποιός είναι ο ρόλος της διαμεσολάβησης. Τέλος, αναλύουμε το μέλλον των μαθησιακών οργανώσεων και τις προοπτικές συμβούλευσης μεταξύ συναδέλφων αλλά και από ένα ευρύτερο δίκτυο μεντόρων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής μας εργασίας, ασχολούμαστε με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Εξετάζουμε την ιδανική απόδοση, αλλά και τα κριτήρια μέτρησης απόδοσης. Αναλύουμε τους περιορισμούς που υπάρχουν στη διαδικασία αξιολόγησης και πως γίνεται η εκπαίδευση των εκτιμητών απόδοσης. Τέλος, εστιάζουμε στη πληροφόρηση των εργαζομένων και στο τι χειρισμός απαιτείται όταν υπάρξει πτώση στην απόδοση του προσωπικού.

Τέλος πραγματοποιούμε ερευνά πάνω στο θέμα μας και παρατηρούμε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.1 Ορισμός.....	6
1.2. Σημασία- στόχοι- αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
1.2.1. Σημασία.....	7
1.2.2. Στόχοι.....	8
1.2.3. Αρμοδιότητες.....	10
1.3. Ιστορικά στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.4. Πιθανές μελλοντικές εξελίξεις.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	19
Η λειτουργία και η οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.2. Στελέχωση.....	20
2.2.1. Προσέλκυση των εργαζομένων.....	22
2.2.2 Η επιλογή του προσωπικού.....	24
2.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
2.4. Πολιτική και συστήματα αμοιβών.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	33
Η παρακίνηση των εργαζομένων(MOTIVATION).....	33
3.1. Ορισμός.....	33
3.1.1. Θεωρίες παρακίνησης.....	34
3.2. Παρακίνηση μέσω της αμοιβής.....	39
3.3 Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.....	41
3.4 Γιατί είναι σημαντική η διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων.....	42
3.4.1. Η διατήρηση ως πρόκληση για τις επιχειρήσεις.....	44
3.5. Βασικοί λόγοι για την παραμονή των εργαζομένων.....	46
3.6. Λόγοι για τους οποίους διακόπτεται η συνεργασία.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	48
Συμβούλευση και καθοδήγηση εργαζομένων.....	48
4.1 Η καθοδήγηση στη Διοίκηση προσωπικού.....	48
4.2 Μορφές οργανωσιακής καθοδήγησης και μάθησης.....	48
4.3 Τα οφέλη από την ενεργή καθοδήγηση των εργαζομένων.....	53
4.4. Η συμβούλευση στη διοίκηση προσωπικού.....	54

4.4.1. Σκοπός της συμβούλευσης.....	54
4.4.2. Διαφορές συμβούλευσης – καθοδήγησης.....	56
4.4.3. Οφέλη συμβούλευσης	57
4.5. Το μέλλον των μαθησιακών οργανώσεων.....	58
4.5.1. Ο ρόλος της διαμεσολάβησης και του διαλόγου για τη μαθησιακή οργάνωση.....	59
4.6. Συμβούλευση μεταξύ συνάδελφων, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	60
4.6.1. Συμβούλευση από ένα ευρύτερο δίκτυο μεντόρων.....	62
4.6.2. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Manager	63
4.6.3. Επτά πράγματα που οφείλει να κάνει ένας Manager	63
4.6.4. Προϊστάμενοι – μέντορες : τα υπέρ και τα κατά	65
4.7. Χαρακτηριστικά μιας καλής συνεργασίας	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	67
Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων	67
5.1 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	67
5.1.1 Ιδανική απόδοση	71
5.1.2 Κριτήρια μέτρησης απόδοσης.....	72
5.2 Περιορισμοί της διαδικασίας αξιολόγησης.....	72
5.3 Η εκπαίδευση των εκτιμητών απόδοσης	74
5.4 Πληροφόρηση των εργαζομένων.....	75
5.5 Πτώση απόδοσης προσωπικού - χειρισμός.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	79
ΕΡΕΥΝΑ	79
6.1 Σκοπός της έρευνας.....	79
6.2 μέθοδος έρευνας.....	79
6.3 ΠΡΟΦΙΛ “ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ”	79
6.4. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων στην Α.Β Βασιλόπουλος	81
6.5. Συμπεράσματα της Έρευνας.....	83
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	89

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητά του δίνοντας έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στην βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια στροφή γύρω από το πώς μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει και να διατηρήσει τον πυρήνα μοναδικών ικανοτήτων που θα την βοηθήσουν να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών και μόνιμο συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς εξέλιξης και ανάπτυξης. Η αλλαγή αυτή που αντικατοπτρίζεται πρώτα σε θεωρητικό επίπεδο και ακολούθως στις επιχειρηματικές πρακτικές συγκαταλέγει τους Ανθρώπινους Πόρους μεταξύ εκείνων των παραγόντων που αποτελούν το «κλειδί» της επιτυχίας.

Τομείς όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη, αξιολόγηση, μισθολογική πολιτική αποτελούν πεδία συνεχούς έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η έμφαση στα παραπάνω ζητήματα είναι εκ των πραγμάτων περισσότερο αναγκαία σε οργανισμούς που έχουν σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών όπως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οι στόχοι της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, η ενασχόληση με την Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού, η ανασκόπηση μεθόδων που χρησιμοποιούνται και η ενδεχόμενη σύνδεση των εξαγόμενων συμπερασμάτων με το σύστημα αμοιβών. Κατά τη δευτερογενή έρευνα η άντληση των στοιχείων γίνεται από υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρθρογραφία και διαδικτυακούς τόπους και δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης για την επιχείρηση, το προσωπικό και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Στόχος είναι η παρουσίαση των κυριότερων μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί, η προσέγγιση των προβληματισμών ή περιορισμών που ανακύπτουν και ο καθορισμός των μορφών αμοιβής με τις οποίες μια επιχείρηση διαμορφώνει τη μισθολογική πολιτική.

Οι αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, συνέβαλλαν στην εισαγωγή και στην εξέλιξη μετέπειτα της έννοιας της στρατηγικής διοίκησης. Η λέξη στρατηγική, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Πρόκειται δηλαδή για τη σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω», δηλαδή οδηγώ. Στη διοίκηση επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William Newman. Ο λόγος για τον οποίο ξεκίνησε να χρησιμοποιείται η λέξη στρατηγική, είναι διότι έπειτα από μια μελέτη παρατηρήθηκε ότι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο, αν και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές πρακτικές και προσεγγίσεις ως προς τις αγορές, τα προϊόντα τους, το δίκτυό τους και τις οργανωτικές δομές τους, με αποτέλεσμα να έχουν και διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μετρώντας

λιγότερα από 60 χρόνια ζωής, η στρατηγική ως τομέας διοικητικής πρακτικής, έχει καταφέρει να είναι πλέον στο επίκεντρο των διεθνών εξελίξεων.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική ορίζεται ως «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το σύγχρονο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης (και διοικητικής μεταρρύθμισης) είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Το Μάνατζμεντ οργανώνει τις δράσεις του, κυρίως, με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της μεταρρύθμισης σε σχέση με τα αποτελέσματα που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν ως προς το στόχο αυτόν. Εάν αξιολογούσε κανείς την έμφαση που δίνει το Μάνατζμεντ στα διάφορα εργαλεία του, τότε θα ξεχώριζε, εύκολα, μεταξύ αυτών την οικονομικότητα. Η αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος, καθώς επίσης η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, αποτελούν τα βασικά εργαλεία του Μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με το Μάνατζμεντ, υπάρχει, εκτός από τη συλλογική διοικητική ευθύνη, και η προσωπική ευθύνη του υπαλλήλου, με βάση την ατομική περιγραφή των καθηκόντων του. Η ατομική επίδοση του υπαλλήλου μετρά και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων.

Η Βιομηχανική Επανάσταση (περί το 1750) αποτέλεσε εκείνο το κοινωνικό και ιστορικό γεγονός, στο οποίο οφείλεται η γένεση της ενασχόλησης με τον ανθρώπινο παράγοντα και την εργασιακή δύναμη στον χώρο δουλειάς. Η βιομηχανία που δημιουργήθηκε τότε, χρησιμοποιούσε στην αρχή για την παραγωγή μίαν εργατική δύναμη χειρωνακτική και μη εξειδικευμένη. Την ίδια εποχή ο Ford, ιδρυτής της ομώνυμης αυτοκινητοβιομηχανίας, εισήγαγε εμπειρικά την «παραγωγή της αλυσίδας» (assembly-lineproduction) ως μέθοδο μαζικής κλίμακας παραγωγής. Όμως, εκείνος που οργάνωσε «επιστημονικά» την εργασία ήταν ο F.W.Taylor. Η μαθηματικοποίηση και συγκρότηση «υποδείγματος» (modeling), υπήρξαν οι αιτίες, όπου η «παραγωγή της αλυσίδας» γενικεύτηκε ως μέθοδος παραγωγής μεγάλης κλίμακας. Το γεγονός αυτό οδήγησε και στις πρώτες ενασχολήσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα, μεταξύ των ετών 1880 και 1910 και την οργάνωση του στον εργασιακό χώρο. Το 1912 είναι το έτος έναρξης της τυπικής ενασχόλησης με τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου εμφανίζεται το πρώτο κύτταρο της μετέπειτα εξέλιξης, με τις τότε αποκαλούμενες «υπηρεσίες προσωπικού».

Η συνεχής εξέλιξη της θεσμικής (αναβάθμιση) και της λειτουργικής (τεχνοκρατικοποίηση) υπόστασης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα στις οργανώσεις, χαρακτηρίζουν τη διαδρομή της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων. Σήμερα, τόσο στον Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό τομέα, δεν μπορεί να σχεδιασθεί στρατηγική και πολιτική μακράς πνοής, εάν δεν συνεκτιμηθεί σε βάθος ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στον εν λόγω σχεδιασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ορισμός

Τα τελευταία χρόνια έχουν διατυπωθεί πολλές έννοιες και αντιλήψεις για το τι είναι η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή σ' ένα οργανισμό μπορεί να συνδυάζει πολλά πράγματα. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».¹

Το σίγουρα είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι:

Μια μέθοδος που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος,

- Ø Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά,
- Ø Ένας οδηγός για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού,
- Ø Άλλη μια ονομασία για τη διοίκηση προσωπικού,
- Ø Ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων,
- Ø Μια μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού
- Ø Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- Ø Μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς. Γεγονός που καθορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό².

Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και να εποπτεύει όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και

¹ Baum, Joel A. C., (1995), "The changing basis of competition in organizational populations: The Manhattan hotel industry", Social Forces, 74(2)

² Baum, Joel A. C., (1995), "The changing basis of competition in organizational populations: The Manhattan hotel industry", Social Forces, 74(2)

ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης. Άλλη θεωρία παρουσιάζει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης³. Πιο απλά, οι άνθρωποι, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων στον χώρο της εργασίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους⁴.

1.2. Σημασία- στόχοι- αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.2.1. Σημασία

Όλες οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αρχίζουν και καθορίζονται από την ανθρώπινη προσπάθεια και κατεύθυνση⁵. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας επιχείρησης του σήμερα είναι αρκετοί εξωγενείς και μη ελεγχόμενοι αλλά και εσωτερικοί που έγκεινται στη δικαιοδοσία του οργανισμού και σε αυτούς μπορεί να στηριχθεί προκειμένου να αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες και να ενισχυθεί απέναντι στο έντονα ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Σε έναν από τους βασικούς παράγοντες εξελίσσεται σταδιακά το Ανθρώπινο Δυναμικό και οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται της συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για ποιοτικό και ταυτόχρονα ικανοποιημένο προσωπικό, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει εντυπωσιακά αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια, σαν συνέπεια της ανάγκης για νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας (στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που καθορίζει η επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη) αλλά και νέα σχήματα κοινωνικής ανάπτυξης σε περιφερειακό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Οι λεγόμενοι Ανθρώπινοι Πόροι, στο επίπεδο των οργανισμών και επιχειρήσεων ή το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, στο επίπεδο των κοινωνικών συνόλων, θεωρούνται πλέον βασικός μοχλός ανάπτυξης.

Η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται ως μεταβλητή, πρώτης προτεραιότητας για μια «ανταγωνιστική οικονομία» και για ισόρροπη κοινωνική ανάπτυξη (ανάπτυξη με κοινωνική συνοχή).

Η μεταρρυθμιστική αντίληψη για το μανάτζμεντ αναπτύχθηκε κυρίως στην Μ. Βρετανία κατά τη δεκαετία του '80, εμπνέεται από την οικονομική επιστήμη, αποκαλείται new management και έρχεται σε αντιδιαστολή με την κλασική γαλλική αντίληψη της δημόσιας

³ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁵ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

διοίκησης, μεταφέροντας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αρχές που προέρχονται από τον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας.⁶

Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής εντάσσεται ο «πολιτισμός» των ανεξάρτητων (διοικητικών) αρχών, η εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση της εμπορικής σκέψης (value for money) και της έννοιας του ανταγωνισμού (marketization), η συνεργασία του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό (public – private partnership), ο προσδιορισμός ποιοτικών δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων με βάση την ικανοποίηση του πελάτη (customer orientation), η αρχή της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας κλπ.

Η αύξηση της ενασχόλησης με την πολιτική, οι πελατειακές είναι κάποιοι από τους χρησιμοποιούμενους τρόπους ώστε να επιτυγχάνεται η τήρηση της τάξης. Όμως όλες αυτές οι αναγκαιότητες απομακρύνουν την απαίτηση για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες. Το νέο μάνατζμεντ πραγματοποιήθηκε στις ελεύθερες δημοκρατίες, εν μέρει σαν απάντηση στη πίεση της αυξημένης απαίτησης για υψηλές δημόσιες υπηρεσίες με χαμηλό κόστος. Εν κατακλείδι το νέο μάνατζμεντ δεν είναι τελικά διεθνώς εφαρμόσιμο, τουλάχιστο όχι σ αυτόν εδώ τον χώρο και χρόνο.⁷

1.2.2. Στόχοι

Η σημασία της σαφήνειας, όσον αφορά τον προσδιορισμό των στόχων για μια αποτελεσματική διοίκηση έχει αναγνωρισθεί από τα πρώτα χρόνια της επιστήμης της διοίκησης μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου.⁸

Η ανάγκη αυτή οδήγησε στη δημιουργία, σαφών καθορισμών των στόχων που είναι γνωστή σαν M.B.O (Management by objectives) η οποία αποδίδεται στα ελληνικά Διοίκηση μέσω στόχων.

Ο γνωστός Αμερικανός συγγραφέας και καθηγητής Διοίκησης Peter Drucker (1954), τονίζει την σημασία του συμμετοχικού καθορισμού των στόχων και ότι είναι απαραίτητη σε κάθε υπόλληλο η δημιουργία αίσθησης Αυτοελέγχου και Αυτοαξιολόγησης.

Ο Douglas McGregor (1960), επιστήμονας της οργανωτικής συμπεριφοράς βρήκε την Διοίκηση μέσω στόχων, σαν αποτελεσματική μέθοδο για την λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού, ενώ αργότερα ορισμένοι σύμβουλοι και στελέχη βρήκαν την Διοίκησης μέσω στόχων, σαν σύστημα κατάλληλο για την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου.

Ο John Humble (1970), Άγγλος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας βιβλίων M.B.O αναφέρει ότι «αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που στοχεύει αφενός στην ανάγκη της εταιρείας να διευκρινίσει και να επιτύχει τους στόχους της ως προς τα κέρδη και την ανάπτυξή της και αφετέρου της ανάγκης που αισθάνεται το στέλεχος να συνεισφέρει και να αναπτυχθεί».

⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁷ Χυτήρης, Α.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁸ Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,

Ο Odiorne G. (1965), γράφει ότι «είναι ένα σύστημα που επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να την εσωτερική δραστηριοποίηση η υποκίνηση με τον από κοινού καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο».

Στη δεκαετία του 1970 λόγω του ότι η Διοίκηση μέσω στόχων, εφαρμοζόταν στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό παρουσίασε αδυναμίες. Έτσι αργότερα συνδέθηκε με την μακροπρόθεσμη πολιτική και τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Έως σήμερα εξακολουθεί να εφαρμόζεται και να έχει αποτελέσματα γιατί σαν μέθοδος Διοίκησης, αγκαλιάζει όλες τις λειτουργίες της και δεν έπαυσε να αναπτύσσεται, να εμπλουτίζεται και να προσαρμόζεται με στοιχεία που συμπλέουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες των επιχειρήσεων.

Τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης μέσω στόχων⁹, αποτελούνται από τον αποτελεσματικό καθορισμό των γενικών στόχων και τον προγραμματισμό από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, την πλήρη αποδοχή του συστήματος από την ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού, την από κοινού συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων για τον αρχικό καθορισμό των στόχων, την επικοινωνία και συζήτηση πάνω στην υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και από τις συχνές συναντήσεις για τον προσδιορισμό και την συγκεκριμενοποίησή τους, την συμβουλευτική προϊσταμένων προς υφισταμένους για την υλοποίηση των στόχων, των αποφάσεων για την κατανομή του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων, την εξέταση της προόδου εργασιών σε τακτικά χρονικά διαστήματα και ανατροφοδότησή τους με σκοπό την βελτίωση και τέλος την αξιολόγηση των συνολικών αποτελεσμάτων που προέρχονται από την εφαρμογή της μεθόδου.¹⁰

Επίσης οφέλη για τα στελέχη που μπορεί να είναι, η ευκαιρία για προσωπική συμβολή και ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης, η ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων από τις συμμετοχικές ομάδες εργασίας σε επίπεδο συναδέλφων αλλά και σε επίπεδο προϊσταμένου και υφισταμένων, η μικρότερη απογοήτευση λόγω σαφέστερων στόχων και ορίων εξουσίας, οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, η αξιολόγηση των δράσεων από το στέλεχος και τον προϊστάμενό του λόγω των προτύπων απόδοσης και των αυστηρότερων ελέγχων της διοίκησης, και τέλος τα καλύτερα προγράμματα προαγωγών.¹¹

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να καθορισθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των Υπουργείων και των επί μέρους Τμημάτων και Υπηρεσιών, αναγνωρίζοντας τους κοινούς σκοπούς, καθορίζοντας τις κύριες περιοχές ευθύνης, για να μπορέσουν να επιτύχουν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα μέσα από τα σαφώς προδιαγεγραμμένα πλαίσια της θέσεως εργασίας τους. Η Διοίκηση μέσω στόχων, αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο της λειτουργίας της αξιολόγησης ως μέσο ανάπτυξης με έμφαση στην βελτίωση της μελλοντικής αποδοτικότητας και των προοπτικών εξέλιξης. Οι προϊστάμενοι με τον τρόπο αυτό αναλαμβάνουν τον ρόλο του ενθαρρυντή και του υποκινητή, ανατροφοδοτούν με την επαναπληροφόρηση τα θετικά σημεία για να συνεχίσει ο υπάλληλος την επιτρεπτή συμπεριφορά.

⁹ Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,

¹⁰ Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,

¹¹ Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,

Επίσης μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα των ανθρώπων που αξιολογούνται γιατί ο προϊστάμενος είναι βοηθός και όχι κριτής, ενώ η έμφαση είναι στην απόδοση και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά, μειώνει την υποκειμενικότητα και επικεντρώνεται σε αντικειμενικούς και μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας.

Από πλευράς μεθόδου αξιολόγησης η Διοίκηση μέσω στόχων, θεωρείται πολύ σημαντική σύμφωνα με τους Carrell, Elbert, & Hatfield (1995), Fisher, Schoenfeldt, & Shaw (1996), Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (1997), κατατάσσεται στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και ειδικότερα στα απόλυτα κριτήρια, που βασίζονται στην ανθρώπινη εκτίμηση και χρησιμοποιούνται όταν ο εργαζόμενος δεν παράγει μετρήσιμο αποτέλεσμα, σε αντιδιαστολή της μεθόδου αντικειμενικής αξιολόγησης, που η απόδοση προσμετράτε από αριθμούς ή ταχύτητα προϊόντων παραγωγής. Στα απόλυτα Κριτήρια η απόδοση μετριέται, εκτός της σύγκρισης με βάση την απόδοση, με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις επιχειρησιακής στρατηγικής.

Άλλες σημαντικές μορφές μεθόδων αξιολόγησης¹² που βασίζονται στα απόλυτα κριτήρια, είναι οι Διαγραμματικές Κλίμακες Αξιολόγησης, για εκτίμηση περισσότερων διαστάσεων βάση προδιαγεγραμμένης κλίμακας για την συγκέντρωση του αθροίσματος της βαθμολογίας, ο Ζυγισμένος Ελεγχόμενος Κατάλογος, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες περιγραφές συμπεριφοράς για κάποιο έργο ή ομάδα έργων, τα Κρίσιμα Περιστατικά, στα οποία περιγράφονται σε μορφή ημερολογίου τα σπουδαία περιστατικά συμπεριφοράς και η Μέθοδος της Έκθεσης στην οποία γίνεται προσπάθεια περιγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου.

Η επαναπληροφόρηση είναι η τελευταία αλλά όμως σημαντική παράμετρος της διαδικασίας που υποχρεωτικά θα πρέπει να εκτελέσει κάθε στέλεχος προς τους υφισταμένους του γιατί έτσι θα ανιχνευτούν τα αίτια αποκλίσεων από τους στόχους για τον ακριβέστερο επαναπροσδιορισμό των ατομικών ή ομαδικών επιχειρησιακών στόχων του κάθε Υπουργείου.

1.2.3. Αρμοδιότητες

Σύμφωνα με τους Τερζίδη, Κ. & Τζωρτζάκη, Κ. (2004) η Εξουσία είναι η εκχώρηση ισχύος που παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω των ανατιθέμενων αρμοδιοτήτων για την δυνατότητα άσκησης της κρίσης τους, η απλά το δικαίωμα εκτέλεσης μιας εργασίας, με την λήψη της ανάλογης πρωτοβουλίας και απόφασης. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της αντίστοιχης περιγραφής εργασίας και την αποδοχή της από τον εκάστοτε υπάλληλο. Όσο αυξάνεται η ιεραρχία τόσο αυξάνεται και η εξουσία. Ευθύνη είναι η υποχρέωση που αναπτύσσεται στον υπάλληλο από την αποδοχή της ανατιθέμενης εξουσίας, κατά πόσο θα είναι αποτελεσματικός στην εργασία του¹³. Πρέπει όμως να αποφασισθεί πόση και ποια ευθύνη και εξουσία θα ανατεθεί και σε ποιους υφισταμένους. Η μεταβίβαση της ευθύνης δεν απαλλάσσει εκείνον που την μεταβίβασε, από την ευθύνη της λογοδοσίας του. Η ευθύνη λοιπόν δεν εκχωρείται, αλλά μεταβιβάζεται, για αυτό δεν είναι ηθικό, να ζητείται η

¹² Κανελλόπουλος Χ., (1981), «Διοίκηση Προσωπικού (Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ)», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα

¹³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

ευθύνη από τους υφισταμένους, στην περίπτωση που αυτοί δεν ανταποκρίθηκαν στα ανατιθέμενα καθήκοντα.

Οι ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων διαχωρίζονται στις παρακάτω:

- Ø Προγραμματισμός αναγκών
- Ø Σχεδιασμός
- Ø Επιλογή, Πρόσληψη, Ανάπτυξη προσωπικού,
- Ø Αξιολόγηση της απόδοσης,
- Ø Βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και
- Ø Διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων.

Αυτές οι ενέργειες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.¹⁴

Η ανατιθέμενη εξουσία θα πρέπει να είναι επαρκής για να είναι εξασφαλισμένη η επίτευξη του αποτελέσματος.¹⁵

Ο σπουδαιότερος σκοπός της ανάθεσης της εξουσίας είναι για να ενδυναμωθεί η Οργάνωση. Συνήθως η αναδιοργάνωση περιλαμβάνει κάποια μεταβίβαση εξουσίας όπως και κάποιες ανακτήσεις της εξουσίας¹⁶

Θα πρέπει να υπάρχει ομαδοποίηση δραστηριοτήτων για να εξασφαλισθεί η τμηματοποίηση, ώστε με την οργανωτική των εξουσία και τα επιμέρους προσδοκώμενα αποτελέσματα να μπορέσουν να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των Υπουργείων.

Στο μυαλό εκείνων που μεταβιβάζουν εξουσία, προς τους υφισταμένους τους, θα πρέπει να υπάρχει η Δεκτικότητα στις ιδέες άλλων ανθρώπων, η Προθυμία να μεταβιβάσουν την εξουσία, η Προθυμία να τους αφήσουν να κάνουν έστω μερικά λάθη που θα τους βοηθήσουν αργότερα, η Προθυμία να τους εμπιστεύονται με παράλληλες μεθόδους υποβοήθησης και ελέγχου για ανατροφοδότηση για εξασφάλιση ότι η εξουσία χρησιμοποιείται σωστά για την εξασφάλιση επίτευξης των στόχων.

Η έλλειψη πρωτοβουλίας για την ανάληψη ευθύνης από μέρους των υπαλλήλων γενικότερα δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων, που θα μπορούσαν να διεγείρουν τον εργασιακό χώρο και το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται με οποιαδήποτε σχέση με το χώρο αυτό. Η κοινωνική δυσπιστία προς τους δημοσίους υπαλλήλους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Πολλοί υπάλληλοι αποφεύγουν να προωθήσουν τις ιδέες τους επειδή μπορεί να θεωρηθεί ότι προέρχεται από ίδιο όφελος, περιορίζονται στις βασικές απαιτήσεις της θέσης των, αφού θεωρούν ότι πιθανόν να είναι παρεξηγήσιμες κάθε ενέργειες που προωθούν νέες αντιλήψεις και πρακτικές στο χώρο.¹⁷

Οι αποφάσεις Ανάπτυξης– Προαγωγών (CarrierPath) συντελούν για να μην «χάσει τον δρόμο» ο κάθε υπάλληλος και για να αισθάνεται ότι έχει την ευκαιρία ανάπτυξης για κα-

¹⁴ Maund L., (2001), “An Introduction to Human Resources Management, theory and practice”, Palgrave Macmillan, N.Y

¹⁵ Beardwell I. και Holden L., (2004), “Human Resource Management – A contemporary perspective”, Pitman Publishing, London

¹⁶ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

¹⁷ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

λύτερη θέση με την δυνατότητα άσκησης της κρίσης του, ορατή ανάπτυξη μέσα στην υπηρεσία, διατμηματική μετακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε η διαρκής ανάπτυξη του με την μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης του να ενδυναμώνει την ικανοποίησή του, για αποτελεσματική εργασία.

Για την μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι, η Γραμμική, η Λειτουργική, ο συνδυασμός Γραμμικής / Επιτελικής και οι Επιτροπές.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη, Κ. & Τζωρτζάκη, Κ. (2004), με την εφαρμογή της Γραμμικής επιτυγχάνεται η διατήρηση της ιεραρχίας και του οργανογράμματος, υπάρχει σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, αυστηρή πειθαρχία, γρήγορη ταχύτητα στην λήψη απόφασης, είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη, κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενο του και τους υφισταμένους του και ο προσδιορισμός των ευθυνών είναι εύκολος. Η εφαρμογή της αρχής της ενότητας της διοίκησης δηλαδή όταν για κάθε θέση εργασίας, δίνει εντολές ένας προϊστάμενος, δημιουργεί γραφειοκρατία και εξάρτηση από λίγους ανθρώπους γιατί απαιτεί διοικητικά στελέχη με μεγάλη εξειδίκευση και ικανότητες.¹⁸

Μέσω της εφαρμογής της Λειτουργικής, που έχει δομή αντίστροφη της Γραμμικής εφαρμόζεται η αρχή της εξειδίκευσης, που σύμφωνα με αυτή για κάθε ειδική ενέργεια, υπάρχει άμεση εξουσία και ευθύνη και για αυτό, κάθε υφιστάμενος για κάθε εξειδικευμένο θέμα που ασχολείται, δέχεται εντολές και εποπτεύεται από τους αντίστοιχους προϊστάμενους. Για αυτό το λόγο σαν σύστημα δεν συμφωνεί με την αρχή της ενότητας της διοίκησης. Μέσω της μεταβίβασης εξουσίας σε αυτά, επιτυγχάνεται η αρίστη εκμετάλλευση για τα εξειδικευμένα στελέχη. Λόγω όμως της δημιουργίας συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και του χαλαρού ελέγχου έχει επικρατήσει ο συνδυασμός Γραμμικής και Επιτελικής εξουσίας και ευθύνης.

Στην Γραμμική/Επιτελική υπάρχουν στοιχεία γραμμικής μεθόδου μεταβίβασης της εξουσίας, υπάρχει ταυτόχρονα εμπλουτισμός δυναμικού με άτομα εξειδικευμένων γνώσεων και εμπειρίας, που αποτελούν τους συμβούλους, μέσω των οποίων γίνεται πιο αποτελεσματικό το έργο των στελεχών. Ο συνδυασμός και η συνύπαρξη των λειτουργιών των δύο μεθόδων επιτυγχάνει την μείωση των μειονεκτημάτων τους, ενώ αναδεικνύονται και χρησιμοποιούνται τα πλεονεκτήματά των.

Τέλος στην μέθοδο των Επιτροπών και των Συμβουλίων που αποτελείται από ομάδες ατόμων που μελετούν συγκεκριμένα θέματα, υπάρχουν μόνιμες η προσωρινές ομάδες ανάλογα το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης των θεμάτων που συνήθως ενδυναμώνουν τα στελέχη της Γραμμικής/Επιτελικής μεθόδου. Όπως αναφέρει ο Ναζλής, Δ. στο βιβλίο του Βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων «το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης». Όταν υπάρχει μικρή εξουσία για τον κάθε τομέα ευθύνης τότε το σύστημα διοίκησης είναι συγκεντρωτικό, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, της ενότητας των αποφάσεων, του αμεσότερου ελέγχου, της καλύτερης χρήσης των εξειδικευμένων στελεχών και με τα μειονεκτήματα της αυστηρής διοίκησης, της παγίδευσης της καινοτομίας, της δημιουργικότητας των μεσαίων και κατώτερων διοικητικών θέσεων και της γραφειοκρατίας.¹⁹

Στην περίπτωση ύπαρξης μεγάλης εξουσίας για τον κάθε τομέα ευθύνης τότε το σύστημα διοίκησης είναι Αποκεντρωτικό, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, της μεγάλης ταχύτητας

¹⁸ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

¹⁹ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

στην λήψη απόφασης, της δημοκρατικής και φιλελεύθερης διοίκησης, της ανάπτυξης της καινοτομίας, της δημιουργίας ευνοϊκότερης οργανωσιακής κουλτούρας²⁰. Πλήρης αποκέντρωση δεν μπορεί να έχουμε γιατί με την ανάθεση όλης της εξουσίας και την μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης θα υπάρξει κατάργηση των διοικητικών θέσεων και της οργάνωσης. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εφαρμοστούν οι κατάλληλοι συνδυασμοί των δυο συστημάτων διοίκησης και να βρεθεί το σημείο ισορροπίας μεταξύ τους. Έτσι ώστε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με την εφαρμογή των πλέον αποδοτικών μεθόδων ανάθεσης τμημάτων της Εξουσίας για κάθε τομέα Ευθύνης, στους υπαλλήλους και με τον συνδυασμό, της επιμέρους εκπαίδευσής των στις ανατιθέμενες αρμοδιότητες, θα μπορέσει να πετύχει την αρίστη απόδοση των ικανοτήτων τους, για να ξεπεραστούν τα αρνητικά φαινόμενα του συγκεντρωτισμού, ορισμένων θέσεων στελεχών και αδρανοποίησης ορισμένων, λόγω έλλειψης της ευκαιρίας για ανάληψη πρωτοβουλίας.

1.3. Ιστορικά στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης.

Αναζητώντας τον τρόπο που φτάνουμε στις σύγχρονες θεωρήσεις της στρατηγικής και για να κατανοήσουμε τις σύγχρονες λειτουργίες της, οφείλουμε να αναζητήσουμε το παρελθόν της και την ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή βαδίζει σε δρόμους παράλληλους με την εξέλιξη των θεωριών περί ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς²¹. Όσον αφορά λοιπόν την εξέλιξη των θεωριών περί ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς παρατηρούμε τέσσερις βασικές προσεγγίσεις:

∅ Η κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση.

Μετά τη βιομηχανική επανάσταση προέκυψαν θεωρίες με κοινό χαρακτηριστικό την μηχανιστική οπτική, δηλαδή τη θεώρηση του οργανισμού ως ένα σύστημα προβλέψιμο και τυποποιημένο. Αυτή η εργαλειακή θεώρηση των εργαζομένων που τους αντιμετωπίζει ως όντα χωρίς προσωπική βούληση και δυνατότητα άμεσης παρέμβασης δίνει έμφαση στην παραγωγική τους μόνο ικανότητα. Οι βασικές θεωρίες της κλασικής προσέγγισης είναι η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick Taylor (1856-1915), της κλασικής διοίκησης του Henri Fayol (1841- 1925) και της γραφειοκρατίας του Max Weber (1864-1920).

∅ Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων

²⁰ Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό Κλίμα», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

²¹ Jackson S., Schuler R. (2000), "Managing Human Resources: A partnership perspective", South-Western College Publishing

Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι εκτός από χέρια έχουν και καρδιά, δηλαδή, μεταφέρουν τις αξίες, τη στάση και τα κίνητρα τους μέσα στο χώρο όπου εργάζονται. Επομένως, οι αρχές που διέπουν την συμπεριφορά τους, ατομική και συλλογική, πρέπει να διευρυνθούν και αποτελούν παράμετρο για την παρακίνηση και την βελτίωση της απόδοσης. Τα πειράματα του Elton Mayo στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρείας Western Electric μεταξύ 1924 και 1933 απέδειξαν την σημασία που έχουν κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Άλλες σημαντικές θεωρίες σε αυτή την προσέγγιση είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)²², η θεωρία Χ-Ψ του Mc Gregor και η θεωρία παρακίνησης-ψυχικής υγείας του Herzberg.

Ø Η ορθολογική προσέγγιση

Με βάση αυτή την προσέγγιση, οι οργανισμοί είναι συστήματα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι δηλαδή εκτός από χέρια και καρδιά έχουν και μυαλό. Με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται ως ορθολογικά όντα με ικανότητες αντιληπτικές και διανοητικές. Ο Herbert Simon βραβεύτηκε με το Νόμπελ Οικονομικών το 1978 γιατί ήταν ο πρώτος που έστρεψε το ενδιαφέρον στην ερμηνεία των οργανώσεων ως συστήματα λήψης αποφάσεων. Επίσης, η μελέτη (J. G. March, H. A. Simon, 1993)²³ που συνέγραψε με τον James March το 1958 αποτέλεσε σταθμό στην ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης, αφού στόχος ήταν η θεμελίωση μίας ενιαίας οργανωτικής και διοικητικής θεωρίας, συνδέοντας και εναρμονίζοντας κατά το δυνατόν διάφορες θεωρητικές κατευθύνσεις με αποτέλεσμα αυτό το σύγγραμμα να θεωρείται εφελκτήριο για την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης.

Ø Σύγχρονες προσεγγίσεις

Με την έξαρση της τεχνολογίας και της εποχής της γνώσης οι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί (επιχειρήσεις), γίνονται αρκετά πιο περίπλοκοι και αναπτύσσονται νέες θεωρίες. Οι προηγούμενες θεωρήσεις είχαν σαν βάση την τάξη, την σταθερότητα και την προβλεψιμότητα. Αυτό όμως αλλάζει, και την θέση τους πια παίρνει η αταξία, η απροβλεψιμότητα, οι διαρκείς αλλαγές και η αυτορρυθμιση²⁴. Συγκεκριμένα η συστημική θεωρία εμφανίζεται και επηρεάζει την σκέψη από το 1968 και μετά, όπου ο βιολόγος Ludwig von Bertalanffy (1968) επισήμανε και διατύπωσε γενικές αρχές και όρους (όπως ολότητα, διαφοροποίηση, ιεραρχική ταξινόμηση, σκοπός, όρια κ.α.) που μπορούν να εφαρμοστούν στην μελέτη και κατανόηση όλων των συστημάτων. Η συστημική προσέγγιση προσπαθεί να αναλύσει και να κατανοήσει την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των συστημάτων, καθώς και την αλληλεπίδραση τους με το εξωτερικό περιβάλλον του. Με αυτή την θεώρηση κάθε φαινόμενο μελετάται ως όλον και με τη λογική της κυκλικής σχέσης και όχι της γραμμικής αιτιότητας. Έτσι μελετάμε τις σχέσεις των μερών με το όλον αλλά και τις σχέσεις του κάθε συστήματος με το περιβάλλον του. Επίσης, ως σύστημα ορίζεται το

²² A.H. Maslow , “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*

²³ J. G. March & H. A. Simon, (1993), “*Organizations*”, 2nd ed., Oxford: Blackwell Publishers

²⁴ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

σύνολο των στοιχείων σε αλληλεπίδραση έτσι ώστε μία αλλαγή σε ένα από αυτά να προκαλεί αλλαγή σε όλα τα άλλα.²⁵

Οι θεωρίες του χάους, που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα επηρέασαν τη διοικητική επιστήμη και τις θεωρίες περί οργανώσεων. Στην εποχή μας οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, αλλά και οι τοπικές κοινωνίες χαρακτηρίζονται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Στα συστήματα αυτά αναδύονται διαρκώς συγκρούσεις, που οφείλονται στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού συντελεστών, διαφορετικών και σε μόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ τους, οι οποίοι προξενούν διαρκείς αλλαγές καταστάσεων και νέες ανάγκες στο σύστημα. Οι διάφοροι αυτοί stakeholders²⁶, αντιστοιχούν σε ομάδες ατόμων με διαφορετικό κοινωνικό προφίλ, οικονομικά συμφέροντα, κουλτούρα κλπ και λειτουργούν συνήθως αποκλειστικά υπό την επίδραση των δικών τους μοτίβων αντίληψης και συμπεριφοράς. Έτσι, δυσκολεύονται να κατανοήσουν την «άλλη πλευρά». Η νέα διοικητική επιστήμη, που στηρίζεται στη θεωρία της πολυπλοκότητας, προσπαθεί να αναδεικνύει τις βαθύτερες σχέσεις που συνδέουν τα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, χωρίς να υποπέσει σε υπεραπλουστεύσεις και να άρει ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Έχοντας αντιληφθεί τους περιορισμούς που διέπουν τις γραμμικές – μηχανιστικές προσεγγίσεις και τα αδιέξοδα των σχεδιασμένων «ολοκληρωμένων λύσεων», υιοθετεί την βασική αρχή της θεωρίας του χάους ότι «κάθε αλλαγή σε κάποιο από τα μέρη ενός συστήματος μπορεί να επηρεάσει όλο το σύστημα, πέρα από τα στενά όρια εφαρμογής και μάλιστα κατά ένα μη γραμμικό, μη αναμενόμενο τρόπο». Τη τελευταία δεκαετία πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, ερευνητές και ακαδημαϊκοί, οι οποίοι χρησιμοποιούν καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία, που στηρίζονται στην αυτοοργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση. Η προσέγγιση αυτή έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική για την αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων, όπως αυτά της διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων, της μετάδοσης γνώσης ή της επίλυσης συγκρούσεων και προώθησης οργανωσιακών αλλαγών²⁷.

1.4. Πιθανές μελλοντικές εξελίξεις

Αναφορικά με τις εξελίξεις του τμήματος Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τις επιχειρήσης φαίνεται πως στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων²⁸.

²⁵ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

²⁶ Stakeholders είναι τα άτομα ή οι οργανισμοί που είτε εμπλέκονται ενεργά στην επιχείρηση, είτε τα συμφέροντά τους επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά από την απόδοσή της.

²⁷ Βλ. Στ. Μιχιώτης, Πολυπλοκότητα, γνώση και αλλαγή στον 21ο αιώνα, Αναζητώντας τα αρχέτυπα της οργανωσιακής κουλτούρας, στο διαδικτυακό τόπο :

²⁸ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

1. Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού, σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα πλαίσια. Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσδιορίσει:

- Ø τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και
- Ø τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Άρα, ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες, γεγονός που προσδίδει την απαραίτητη ευελιξία.

2. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Στη σύγχρονη επιχείρηση, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές ώστε να εκπληρώσει αυτόν τον ρόλο:

- Ø θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό
- Ø μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

3. Καινοτομεί. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές, υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών. Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από τον τρόπο που θα οργανωθεί και το πώς θα στελεχωθεί.

Οι προσπάθειες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας διοίκησης, είναι μια βασική προϋπόθεση για την συνολικότερη επάρκεια της Διοίκησης.

Έτσι έχει γίνει πλέον επιτακτικός και αναγκαίος ο ρόλος της Διοίκησης η Διεύθυνσης (leading) Ανθρώπινου Δυναμικού, για την προσαρμογή, ενδυνάμωση και ανάπτυξη σύγχρονων διοικητικών - διευθυντικών μεθόδων, τεχνικών, δεξιοτήτων και φιλοσοφίας στο πεδίο λειτουργίας των διοικητικών θεσμών στο δημόσιο τομέα.

Ο διοικητικός, αναπτυξιακός αλλά και στρατηγικός ρόλος της ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού, με τα δύο βασικά στοιχεία, της ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ της ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ που είναι ο τρόπος με τον οποίο διασταυρώνονται και συντονίζονται οι προσπάθειες των υπαλλήλων και ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ των ΣΤΕΛΕΧΩΝ που είναι η αξιοποίησή του μέσω της εκπαίδευσης, αποτελούν τις Αναγκαίες Συνθήκες για να εξασφαλίσουν στο ήδη υπάρχον, αλλά και νεοεισερχόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό, την Διατήρηση και Απόκτηση περαιτέρω Αξίας,

με την συνεχή Εκπαίδευση αλλά και Ενδυνάμωση, για τον τελικό στόχο που είναι η δημιουργία Πηγής Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.²⁹

Ο εκσυγχρονισμός δεν προχωράει γραμμικά με εκείνους που «προηγούνται» να διδάσκουν εκείνους που βρίσκονται πιο πίσω πώς να τους ακολουθήσουν, εγκαθιστώντας ορισμένα τυποποιημένα και αξιόπιστα εργαλεία τα οποία δύνανται να επιλύσουν ορισμένα καθολικά προβλήματα. Αντιθέτως, δεν είναι μόνο ότι οι χώρες ξεκινούν από διαφορετικά σημεία με διαφορετικές ικανότητες, αλλά μπορεί εξίσου να επιθυμούν να καταλήξουν σε διαφορετικούς προορισμούς (ή, τουλάχιστον, έχουν διαφορετική ιεράρχηση των προτεραιοτήτων τους μεσοπρόθεσμα). Επιπλέον, οι διαθέσιμες προσεγγίσεις και τεχνικές, αφενός δεν είναι τυποποιημένες και αφετέρου σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι καλά δοκιμασμένες και ελεγμένες. Εξάλλου, ορισμένοι από τους «ειδήμονες» που προωθούν αυτές τις προσεγγίσεις και τις τεχνικές έχουν τις δικές τους ατζέντες που μπορεί να μην είναι πανομοιότυπες με εκείνες των χωρών που τις δανείζονται. Ακόμη και σε συνθήκες που προσεγγίζουν το ιδανικό, με τη χρήση μιας σωστά αξιολογημένης τεχνικής που εφαρμόζεται σε ένα καλά προσδιορισμένο πρόβλημα, που υποστηρίζεται από συμβουλές προερχόμενες από μια αξιόπιστη πηγή, υπάρχουν ερωτήσεις που μπορούν να τεθούν μακροπρόθεσμα. Πόσο διάστημα θα χρειαστεί μέχρις ότου η τεχνική ενσωματωθεί πλήρως στο νέο περιβάλλον; Πως θα αντιμετωπισθούν τα προβλήματα μετά την αρχική περίοδο συμβουλών και υποστήριξης όταν η εισάγουσα αρχή θα πρέπει να αντιμετωπίσει μόνη της τις μακροπρόθεσμες συνέπειες και απαιτήσεις;³⁰

Εν πρώτοις, η αρχική ανάλυση των προβλημάτων που χρήζουν επίλυσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ενεργό συνεισφορά όσων έχουν γνώση των τοπικών πραγμάτων – όχι ως ταπεινών βοηθών στους επισκεπτόμενους «ειδήμονες» αλλά ως ισότιμων εταίρων στο σημαντικό πρώτο βήμα που δεν είναι άλλο από την ακριβή διάγνωση του προβλήματος. Αυτή ακριβώς η συνεργασία δίνει σάρκα και οστά στην έννοια του «εδώ».

Δεύτερον, η αξιολόγηση της προτεινόμενης προσέγγισης ή τεχνικής απαιτεί επίσης ενεργό συμμετοχή από την πλευρά του «δανειζόμενου» και επιβάλλεται η σύγκριση πολιτισμών, συστημάτων, θεσμικών πλαισίων στρατηγικών και βασικών στόχων του τόπου από τον οποίο η προσέγγιση προέρχεται (όπου έχει εφαρμοστεί και προφανώς αξιολογηθεί) και του συγκεκριμένου περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται τώρα να εφαρμοστεί. Είναι πιθανό ότι η τοπική γνώση των δεδομένων της εισάγουσας αρχής θα είναι τόσο σημαντική σε αυτό το στάδιο όσο και στο προηγούμενο. Προϋποθέτει ότι θα πρέπει να υπάρχει σαφής και συνεχής οργανωτική ευθύνη, κατάλληλα εξοπλισμένη με πόρους για τη μακροπρόθεσμη στήριξη της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Κατά συνέπεια, το δεύτερο αυτό βήμα συγκρίνει το «εκεί» με το «εδώ». Τρίτον, χρειάζεται η εισάγουσα αρχή να φροντίσει για την εγκατάσταση και τη μακροπρόθεσμη αξιολόγηση της εισαγόμενης μεταρρύθμισης – ακριβώς επειδή είναι πιθανόν να υποδείξει η εμπειρία πως ακόμη και σε περιπτώσεις επιτυχούς μεταφοράς περαιτέρω τροποποιήσεις είναι απαραίτητες μετά τις αρχικές τροποποιήσεις που έγιναν με σκοπό την προσαρμογή του μεταρρυθμιστικού μοντέλου στο νέο περιβάλλον. Δηλαδή, αυτό σημαίνει ότι δεν έχουμε όλη τη γνώση από την πρώτη στιγμή. Αυτό

²⁹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

³⁰ Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ, (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ,(Διοίκηση Προσωπικού) Εκδόσεις Rosill, Αθήνα

συνεπάγεται ότι υπάρχει ανάγκη για μια σαφή και συνεχή οργανωτική ευθύνη κατάλληλα χρηματοδοτούμενη για την μακροπρόθεσμη υποστήριξη της μεταρρύθμισης. Όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος της μεταρρύθμισης, τόσο εντονότερη αποδεικνύεται η ανάγκη των περαιτέρω τροποποιήσεων. Αυτό το τρίτο βήμα περιγράφει τον τρόπο μετάβασης από το «τώρα» στο «μετά».³¹

Θεωρώντας συνολικά τα τρία αυτά προαπαιτούμενα στοιχειοθετούν ένα ρόλο για την εισάγουσα αρχή που είναι και ενεργητικός αλλά και δημιουργικός. Προκειμένου να είναι επιτυχείς οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις δε γίνεται να παραδίδονται «ετοιμοπαράδοτες».

³¹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαίτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η λειτουργία και η οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εργοδότες δεν ζουν αποκομμένοι από την πραγματικότητα. Δύο από τούς σημαντικότερους τρόπους με τούς οποίους οι κοινωνικές τάσεις και γεγονότα επηρεάζουν τους εργοδότες είναι:

- Ø οι αγορές καταναλωτών, που επηρεάζουν τη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και
- Ø οι αγορές εργασίας που επηρεάζουν την προσφορά ατόμων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα γεγονός στην αγορά μπορεί να επηρεάσει δραστικά τη ζήτηση εργασίας, οδηγώντας σε ενδεχόμενο πλεόνασμα εργατικού δυναμικού. Αμέσως μετά τις επιθέσεις στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες διέθεταν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, δεδομένης της σταθερής ζήτησης αεροπορικών ταξιδιών. Σε άλλες περιπτώσεις, η αυξημένη ζήτηση ενός προϊόντος μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε έλλειμμα εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα, πολλές θέσεις απασχόλησης στην τεχνολογία της πληροφορίας είναι κενές επειδή η ζήτηση εργαζόμενων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες υπερβαίνει την προσφορά. Η κάλυψη της διαφοράς μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις και ο τρόπος που την αντιμετωπίζουν επηρεάζει τη συνολική τούς ανταγωνιστικότητα.³²

Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες που κατέγραψαν πλεόνασμα εργατικού δυναμικού αντέδρασαν με μείωση τον εργατικού δυναμικού τούς. Η Southwest Airlines όμως, υιοθέτησε μια διαφορετική προσέγγιση η οποία στο παρελθόν είχε αποδώσει με την απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των λοιπών αεροπορικών εταιρειών.³³

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των αγορών εργασίας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρώτον, οι εταιρείες πρέπει να έχουν σαφή ιδέα για την τρέχουσα διάταξη των ανθρώπινων πόρων τούς. Ειδικότερα, πρέπει να γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τον υπάρχοντος «αποθέ-

³² R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

³³ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

ματος» υπαλλήλων. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τη μελλοντική πορεία τους και, επιπλέον, πώς η τρέχουσα διάταξη των ανθρώπινων πόρων τους σχετίζεται με τη διάταξη που θα χρειαστεί. Τρίτον, όπου υπάρχουν διαφορές μεταξύ της παρούσας διάταξης και της απαιτούμενης μελλοντικής διάταξης, οι επιχειρήσεις χρειάζονται προγράμματα για την αντιμετώπιση αυτών των διαφορών. Σε περίπτωση πλεονάσματος εργατικού δυναμικού, αυτό μπορεί να σημαίνει μια αποτελεσματική παρέμβαση μείωσης προσωπικού, ενώ σε περίπτωση ελλείμματος, την απαρχή μιας αποτελεσματικής εκστρατείας προσλήψεων.³⁴

2.2. Στελέχωση

Μέρος του έργου των στελεχών αποτελεί η διοίκηση των εργαζομένων. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Ø Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην παροχή ανταμοιβών.
- Ø Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζομένους τα άτομα αυτά, αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και την Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- Ø Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνη τους) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.
- Ø εργαζόμενοι είναι παράγοντας κλειδί γι' αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.
- Ø Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα(π.χ τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία- ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για την λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη.
- Ø Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη (π.χ επιλογή, εκπαίδευση).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανω-

³⁴ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», Συλλογικό έργο, · επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος · μετάφραση Ρίτα Κολαίτη. - 1η έκδ. - , Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

μένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κύριες ευθύνες αυτής της ομάδας είναι:

- Ø Να παρέχουν υπηρεσίες, όπως, π.χ σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- Ø Να παρέχουν συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μεν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τις ανάγκες- στόχους των δε.
- Ø Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη.
- Ø Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ιδίων των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων. Η δημιουργία οργανικής υπηρεσίας/ μονάδας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.³⁵

Στις μικρές επιχειρήσεις, ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρώπινων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι, π.χ για την απασχόληση (προσέλευση, επιλογή, τοποθέτηση), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και την ασφάλιση των εργαζομένων. Το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων, της υπηρεσίας ανθρώπινων πόρων, ποικίλει ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση.³⁶

³⁵ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

³⁶ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει επιτελική εξουσία να συμβουλευεί τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει λειτουργική εξουσία.

Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετή (σήμερα στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους). Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/ εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική.³⁷

2.2.1. Προσέλκυση των εργαζομένων

Η διαδικασία αυτή αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει έναν αριθμό αποφάσεων οι οποίες πρέπει να ληφθούν ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων ορίζεται ως την διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Πρώτα στάδια της διαδικασία αποτελούν ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών³⁸.

2.2.1.1. Στόχοι της προσέλκυσης

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις όσον αφορά σε μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν η γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη

³⁷ Storey J. (1992), "Developments in the Management of Human Resources", Oxford: Blackwell

³⁸ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει, η γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό, η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον καθώς και οι αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλευσης.³⁹

Ο τρόπος προσέλευσης εργαζομένων σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά την φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.⁴⁰

Κατά την διάρκεια της διαδικασίας της προσέλευσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.⁴¹

2.1.1.2. Τρόποι προσέλευσης

Υπάρχουν δυο τρόποι προσέλευσης εργαζομένων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλευση.

³⁹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

⁴⁰ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁴¹ Φαναριώτης Π., (1997), «Διοίκηση προσωπικού (Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού)», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα

Όσον αφορά στην εσωτερική προσέλκυση οι περισσότερες εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό. Διαφορετικές μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές παροχές, σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από υπερωριακές παροχές. Για τις δύο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες. Γενικότερα, οι συνήθειες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εσωτερική προσέλκυση είναι ανακοίνωση θέσεων εργασίας και η αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας.⁴²

Η διαδικασία της ανακοίνωσης θέσεων εργασίας αφορά στην πληροφόρηση του προσωπικού μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις. Στη συνέχεια, σ' ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αιτήσεις στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από το μελλοντικό τους προϊστάμενο.

Η διαδικασία της αίτησης εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας αφορά στην επιλογή του προσωπικού που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

Όσον αφορά στην εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων, οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση⁴³.

2.2.2 Η επιλογή του προσωπικού

Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των αναγκών και αφού έχει έρθει εις πέρας η προσέλκυση των διαφόρων υποψηφίων για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού.⁴⁴

Ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμο-

⁴² Χυτήρης, Α.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁴³ Χυτήρης, Α.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁴⁴ Maund L., (2001), "An Introduction to Human Resources Management, theory and practice", Palgrave Macmillan, N.Y

νή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα το ποίο εντοπίζεται κατά την διάρκεια της επιλογής είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα.

Τα στάδια που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες- κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά⁴⁵.

Για την επιτυχημένη επιλογή υποψηφίων, απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

- Ø Την εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Ø Την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσεις εργασίας
- Ø Τη γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Ø Τη γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση .
- Ø Την κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Ø Το σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού .

2.2.2.1. Μέθοδοι προσλήψεως

Οι συνηθέστερες μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού είναι:⁴⁶

- Ø Αίτηση Πρόσληψης
- Ø Βιογραφικά σημειώματα
- Ø Συστάσεις
- Ø Συνέντευξη
- Ø Tests επιλογής προσωπικού
- Ø Πρακτική άσκηση

⁴⁵ Maund L., (2001), “An Introduction to Human Resources Management, theory and practice”, Palgrave Macmillan, N.Y

⁴⁶ Beardwell I. και Holden L., (2004), “Human Resource Management – A contemporary perspective”, Pitman Publishing, London

∅ Κέντρα αξιολόγησης

✓ Αίτηση Πρόσληψης

Το έντυπο της αίτησης που πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί κυρίως δυο στόχους. Την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες και τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

✓ Συστάσεις

Θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών μπορεί αν βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και η σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οπωσδήποτε όταν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές

✓ Συνέντευξη

Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού θεωρείται η συνέντευξη και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί⁴⁷.

Υπάρχουν διακρίσεις συνεντεύξεων ως προς την δομή οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω:

- Ελεύθερη συνέντευξη.
- Δομημένη συνέντευξη.
- Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη).
- Συμπεριφορική συνέντευξη.
- Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη).
- Συνέντευξη από επιτροπή.
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.

✓ Βιογραφικά σημειώματα

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων είναι :

⁴⁷ Beardwell I. και Holden L., (2004), “Human Resource Management – A contemporary perspective”, Pitman Publishing, London

- Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών κ.τ.λ.)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές και στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.τ.λ.)
- Η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφομένων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.
- Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

✓ Tests επιλογής προσωπικού

Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή. Προκειμένου να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν τη σχετική ευθύνη.

✓ Πρακτική άσκηση

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται είτε δοκιμαστικά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν, συνεπάγεται και υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση.

2.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Έχοντας από σχετικά νωρίς εκτιμήσει τη σημασία της εκπαίδευσης⁴⁸ του προσωπικού και το βαθμό που αυτή επηρεάζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας, η επιχείρηση είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή μεθόδων και πολιτικών ανάπτυξης του προσωπικού της. Έχει αναβαθμίσει την Εκπαίδευση σε ξεχωριστή υποδιεύθυνση υπαγόμενη στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα απλώνεται σε μεγάλο εύρος αναφορικά με τη γνώση που παρέχει στους υπαλλήλους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκαταρκτική εκπαίδευση και on the job training. Η επαφή του νέου υπαλλήλου με την εκπαίδευση ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης, οπότε και παρακολουθεί ένα γενικό

⁴⁸ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

σεμινάριο, που σκοπό έχει την παρουσίαση και κατανόηση βασικών γνώσεων που απαιτούνται για την εργασία σε πιστωτικό ίδρυμα, παράλληλα όμως γνωρίζει στους εκπαιδευόμενους και στοιχεία από τη δομή, οργάνωση και λειτουργία της τράπεζας. Ακολουθώντας, στους υπαλλήλους κατώτερης βαθμίδας παρέχεται εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία που τους έχει ανατεθεί, λόγω της απλότητας που συνήθως χαρακτηρίζει τις εργασίες αυτές, αλλά και του χαμηλού κόστους. Από εκεί και πέρα, και καθόλη τη διάρκεια υπηρεσιακής ζωής του υπαλλήλου, έχουν προβλεφθεί διάφορα προγράμματα σεμιναρίων, ώστε ο υπάλληλος να υποβοηθείται κατά τη μεταπήδησή του από το ένα τμήμα στο άλλο. Ειδική περίπτωση αποτελούν οι ταμειολογιστές (tellers on-line), οι οποίοι λόγω του ότι χειρίζονται ένα τεχνολογικά εξειδικευμένο σύστημα, τους παρέχεται προκαταρκτική εκπαίδευση σε αυτό, σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στα εκπαιδευτικά κέντρα. Τέλος, κάθε χρόνο διανέμεται στους υπαλλήλους ένα πρόγραμμα σεμιναρίων γενικότερου επιμορφωτικού χαρακτήρα, και δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να επιλέξουν θέματα ανάλογα με τα ενδιαφέροντα τους ή τις ελλείψεις που αυτοί διαπιστώνουν για τον εαυτό τους.⁴⁹

Η λειτουργία της υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης έχει αποδώσει τα μέγιστα. Αποτελεί ίσως το σημείο εκείνο της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, το οποίο έχει προσεχθεί και αναπτυχθεί περισσότερο. Οι στόχοι της πολιτικής εκπαίδευσης που ακολουθείται είναι συνυφασμένοι με τους κεντρικούς οργανωσιακούς στόχους ανάπτυξης. Μια επιπλέον δυνατότητα θα μπορούσε να είναι η χρηματοδότηση των υπαλλήλων για την παρακολούθηση εξωτερικών σεμιναρίων-συνεδρίων, ώστε να βελτιώνεται η ενημέρωση που έχουν για τις εξελίξεις στην οικονομία και τον κόσμο των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο θα συνέβαλε στη συνολική ανάπτυξη του ανθρώπου-υπαλλήλου, κάνοντάς τον πιο ενεργό μέλος του οικονομικού γίγνεσθαι

Η εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων μπορεί να χωριστεί σε:

- Ø εκπαίδευση επί του εργασιακού αντικειμένου
- Ø εκπαίδευση στη επικοινωνία
- Ø κατανόηση της κουλτούρας της εταιρίας και του κοινωνικού περιβάλλοντος
- Ø κατανόηση του κώδικα επικοινωνίας

2.4. Πολιτική και συστήματα αμοιβών

Αμοιβή είναι αυτό που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Όταν ο σύστημα αμοιβών διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμψυχο δυναμικό.

Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παρο-

⁴⁹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος · μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

χή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.⁵⁰

Χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών το υπάρχον προσωπικό είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσει και η αντικατάσταση είναι μία δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων.

Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.⁵¹

Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει πολλαπλές επιπτώσεις εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία. Η αρκετά χαμηλότερη από τις προσδοκίες ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και συνεπώς της απόδοσης, σε απεργίες και συχνές απουσίες από την εργασία.

Από την άλλη πλευρά και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους.

Το σύστημα αμοιβής κάθε επιχείρησης για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του. Επίσης άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθιά της να είναι ανταγωνιστικά έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας.⁵²

Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας.

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.) καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς).

Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα.⁵³

⁵⁰ Χυτήρης, Α.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁵¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁵² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁵³ Whitmore J., (2002), “Coaching for Performance, Growing people, performance and purpose”, 3η έκδοση, Nicholas Brealey Publishing, London

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότερο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα:⁵⁴

- Ø Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- Ø Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- Ø Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι περισσότερο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσης κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
- Ø Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- Ø Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
- Ø Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.
- Ø Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ΑΔ όσο και από τους μάντζερς και εργαζομένους.
- Ø Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν την μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ΑΔ στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του προσωπικού.

Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα ΑΔ και το έργο του.

⁵⁴ Whitmore J., (2002), "Coaching for Performance, Growing people, performance and purpose", 3η έκδοση, Nicholas Brealey Publishing, London

Η διαμόρφωση του συστήματος γίνεται σε τρεις φάσεις. Πρώτον, αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου. Δεύτερον, διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.⁵⁵

Ανάλυση Έργου

Η διαδικασία ανάλυσης έργου απαιτεί τη συλλογή δεδομένων μέσα από έρευνες, παρατηρήσεις και συζητήσεις με εργαζομένους και στελέχη προκειμένου να αναπτυχθούν σαφείς περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της επιχείρησης οι ιθύνοντες του τμήματος ΑΔ έχουν στη διάθεση τους την αρχική πληροφορία για να προχωρήσουν στην αξιολόγηση των θέσεων μέσα στον οργανισμό κατά την οποία αποτιμάται η σχετική αξία κάθε μίας, η σπουδαιότητα στην επίτευξη αποτελεσμάτων και συνεπώς γίνεται ο διαχωρισμός εκείνων που αξίζουν μεγαλύτερη αμοιβή. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι οι ευθύνες, οι ικανότητες και δεξιότητες όπως και οι συνθήκες εργασίας που υφίστανται σε κάθε περίπτωση. Χωρίς τα δεδομένα που προκύπτουν το τμήμα ΑΔ δεν θα μπορούσε να αναπτύξει ένα ορθολογικό σύστημα καθορισμού των αποδοχών.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την αποτίμηση των θέσεων εργασίας και της συμβολής στους στον οργανισμό είναι η κατάταξη με σειρά προτεραιότητας, η βαθμολόγηση, σύγκριση παραγόντων και το σύστημα απόδοσης πόντων.

- Ø **Κατάταξη (Job Ranking):** Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται συνήθως από τις μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών. Η επιτροπή αξιολόγησης είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη διοίκηση. Η κάθε εργασία συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες και κατατάσσονται με βάση τη σχετική τους αξία. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασίας. Το ακόλουθα διαμορφούμενο σύστημα αμοιβών εξασφαλίζει την καλύτερη πληρωμή για εκείνες τις θέσεις που είναι σπουδαιότερες από τις υπόλοιπες (Χυτήρης, 2001).
- Ø **Βαθμολόγηση (Job Grading):** Είναι μία παρεμφερής με την προηγούμενη μέθοδο με τη διαφορά ότι δημιουργούνται κάποιες περιγραφές εργασιών ξεκινώντας από τις περισσότερο απλοϊκές μέχρι τις πολύπλοκες και απαιτητικές, κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχεί σε μία βαθμολογία. Στη συνέχεια οι θέσεις εργασίας λαμβάνουν το βαθμό της περιγραφής που τους ταιριάζει περισσότερο και με βάση αυτόν διαμορφώνεται το σύστημα αμοιβών. Το κύριο μειονέκτημα είναι η έλλειψη ευελιξίας και ακρίβειας στις περιγραφές των καθηκόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε ανασφαλή συμπεράσματα (Werther & Davis, 1996).
- Ø **Σύγκριση Παραγόντων (Factor Comparison):** Με αυτή τη μέθοδο οι ειδικοί του τμήματος ΑΔ συγκρίνουν κρίσιμους παράγοντες εργασίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στοιχεία όπως υπευθυνότητα, δεξιότητες, πνευματικές και φυσικές προσπάθειες και συνθήκες εργασίας. Κάθε παράγοντας συγκρίνεται με τον αντίστοιχο άλλων θέσεων εργασίας και στο τέλος προκύπτει η συνολική αξιολόγηση και

⁵⁵ Mondy W. R., Noe R. M. (2005), "Human Resource Management", 9th Edition, Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey

η σχετική αξία που θα οδηγήσει και στην αντίστοιχη αμοιβή (Werther & Davis, 1996).

- Ø Σύστημα απόδοσης πόντων (Point System): Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος χρειάζεται για κάθε εργασία να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες που κρίνονται ως απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες, ουσιαστικά, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στο φορέα της θέσης εργασίας π.χ. εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία, σωματική προσπάθεια κ.λ.π. Στη συνέχεια αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι για την κάθε εργασία και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα 'λαμβάνουν' έναν αριθμό σημείων ή πόντων. Γνωρίζοντας τη βαθμολογία οι θέσεις κατατάσσονται σε σειρά σπουδαιότητας και με βάση αυτή διαμορφώνεται το σύστημα αμοιβών.⁵⁶

Πολύ σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το σύστημα βών⁵⁷. Τα πράγματα είναι απλά εδώ με την έννοια ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο και όλοι οι υπάλληλοι που απασχολούνται στη επιχείρησή μας έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα να αμείβονται ισότιμα με τους γηγενείς που απασχολούμε.

Η αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων που απασχολούμε πρέπει να είναι αμερόληπτη, με την έννοια ότι δεν πρέπει να τους κρίνουμε με αυστηρά κριτήρια ή να ζητάμε από αυτούς παραπάνω από ότι μπορούν να αποδώσουν και μετά να τους επιπλήτουμε. Κίνητρα θα πρέπει να τους δίνονται, όπως δίνονται και σε όλους εργαζομένους, όπως επίσης διάφορα bonus και κάθε λογής ατομικά ή ομαδικά βραβεία που τυχόν τους αναλογούν.

Συμπερασματικά θα πρέπει να τους φερόμαστε όπως και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και να μη γίνεται καμία απολύτως διάκριση σε θέματα αμοιβών και όχι μόνο.

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαμόρφωση αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης της επίδοσης, πάνω στην οποία θα βασιστεί η νέα πολιτική αμοιβών. Θα πρέπει να ομαδοποιηθούν οι θέσεις εργασίας και να διαφοροποιηθούν οι αμοιβές, ώστε να απαλειφθούν συναισθήματα αδικίας που νιώθουν όσοι εκτελούν απαιτητικές και σύνθετες εργασίες. Η Διοίκηση θα πρέπει να αντιληφθεί τον υποκινητικό ρόλο που μπορεί να έχει μια δυναμική πολιτική αμοιβών. Τέλος, η προσαρμογή στις αμοιβές του ανταγωνισμού πιθανόν να αποτελέσει κίνητρο προσέλκυσης ικανών στελεχών. Πάντως δε συνίσταται η κατάργηση των όσων ισχύουν. Απλά με βάση τα δεδομένα σε ότι αφορά τα χρονολογικά κλιμάκια και τα επιδόματα, θα πρέπει να χτιστεί μια ατομικά διαφοροποιημένη πολιτική αμοιβών.⁵⁸

⁵⁶ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁵⁷ Beardwell I. και Holden L., (2004), "Human Resource Management – A contemporary perspective", Pitman Publishing, London

⁵⁸ Beardwell I. και Holden L., (2004), "Human Resource Management – A contemporary perspective", Pitman Publishing, London

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η παρακίνηση των εργαζομένων(MOTIVATION)

3.1. Ορισμός

Ο ανθρώπινος παράγοντας εκτός από πολύ σημαντικός για μια επιχείρηση είναι και μεταβλητός, θα χρησιμοποιήσουμε διάφορες θεωρίες και πρακτικές έτσι ώστε να αντιληφθούμε τι είναι αυτό που μπορεί να παρακινήσει τελικά έναν εργαζόμενο να μεγιστοποιήσει την απόδοση του αλλά και τη παραγωγικότητα του.

Ως παρακίνηση ή υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να χαρακτηριστεί το σύνολο των ενεργειών που διεξάγει η διεύθυνση μιας επιχείρησης ούτως ώστε, να τραβήξει το ενδιαφέρον του εργαζομένου στο να γίνει αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος με διπλά οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η παρακίνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα, αναπόσπαστο κομμάτι κάθε υγιούς και επιτυχημένης επιχείρησης. Η πρόκληση είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και οι προσωπικές φιλοδοξίες κάθε εργαζομένου. Όλη αυτή η διαδικασία κρατάει σε επαγρύπνηση το σύνολο εργαζομένων και διοίκησης.

Κάθε επιχείρηση για να επιτύχει πρέπει να βασιστεί στον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή στο εκάστοτε ανθρώπινο δυναμικό της. Ανεξάρτητα με το αν μια επιχείρηση κρατά σταθερό προσωπικό ή προτιμά να κάνει αλλαγές, πρέπει να γνωρίζει ότι κανένας εργαζόμενος δεν είναι ίδιος με τον άλλον. Ο καθένας είναι μοναδικός.

Αυτό συνεπάγεται ότι προσφέρει στην επιχείρηση μια διαφορετική εργασία. Αυτομάτως, αυτό σημαίνει ότι κατέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για τον εαυτό του όσο και για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

Η επιχείρηση, με το να παρακινήσει-υποκινήσει τον εργαζόμενο κερδίζει αυτόματα την εμπιστοσύνη του, γιατί ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι είναι ένα σημαντικό <<γρανάζι της μηχανής>>, δηλαδή της επιχείρησης. Νιώθει ότι η εργασία του είναι σημαντική και αυτόματα θέλει να αυξήσει την απόδοση του. Αυτό σημαίνει ταυτόχρονα αύξηση της παραγωγικότητας και σαφέστατα και της παραγωγής. Σαφώς, μπορεί να εστιάσει και στην ποιότητα είτε των προϊόντων είτε των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες.

Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την απόδοση του κάθε ατόμου στην εργασία του. Το άτομο που αποδίδει αισθάνεται ικανοποιημένο. Η ικανοποίηση αυτή αυξάνεται περισσότερο όταν οι προσπάθειες του αναγνωρίζονται δικαίως από το περιβάλλον και επιβραβεύεται γι' αυτές. Όταν το άτομο ικανοποιείται από την εργασία του, σκέφτεται και δρα θετικά για να συνεχίσει τις προσπάθειες του επιδιώκοντας ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Επηρεάζεται στον τρόπο που επικοινωνεί, συμπεριφέρεται και δημιουργεί επίσης συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους και εμπιστοσύνη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε μια αναφορά στο πως θα μπορούσε να επιτευχθεί η παρακίνηση σε έναν εργαζόμενο. Θα πρέπει να εξετάσουμε κάποιους παράγοντες και σαφώς την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου είναι διαφορετική. Εξάλλου, θα μπορούσαμε να αναρωτηθούμε:

Τι κίνητρο μπορεί να έχει κάποιος που εργάζεται δώδεκα ώρες και τι κίνητρο έχει αντίστοιχα κάποιος που εργάζεται οκτώ ώρες; Είναι η καταξίωση; τα χρήματα; η ανάγκη για ασφάλεια ή και εξουσία; Ποιες ανάγκες καλύπτουν οι ώρες εργασίας στον καθένα; Υπάρχουν αρκετές θεωρίες οι οποίες ασχολούνται με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον επιχειρηματικό χώρο. Παρακάτω αναλύονται οι θεωρίες αυτές.⁵⁹

3.1.1. Θεωρίες παρακίνησης

1^η θεωρία: η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.MASLOW

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται και ικανοποιούνται κατά προτεραιότητα. Σύμφωνα με τον Maslow, <<οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή, μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος έχει συνεχή επιθυμία για ικανοποίηση αναγκών. Επίσης, καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης>>. (Ζαβλάνος, 2002:95) .

Οι άνθρωποι επηρεάζονται από διαφορετικά κίνητρα και λαμβάνουν υπόψη τη φύση της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής τη στιγμή εκείνη, καθώς και τους στόχους τους οποίους έχουν τεθεί σε εφαρμογή.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο της εργασίας τους επειδή διακατέχονται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες(Ζαβλάνος, 2002:95).

Η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρεις υποθέσεις:

1. Οι ανάγκες των ανθρώπων επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Μόνο οι μη ικανοποιημένες ανάγκες σχετίζονται με αυτή, λόγω του ότι οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν λειτουργούν ως κίνητρα.
2. Οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται με σειρά προτεραιότητας, από τις απολύτως βασικές(στέγη, τροφή) μέχρι και τις πιο σύνθετες(επιτυχία, αυτοολοκλήρωση).
3. Το άτομο ανεβαίνει σταδιακά στη βαθμίδα της ταξινόμησης, ξεκινώντας από τη βασικότερη ανάγκη. Συνεχίζει ανοδικά προς την επόμενη αν και εφόσον ικανοποιηθεί σε σεβαστό ποσοστό η κατώτερη ιεραρχικά ανάγκη(Ζαβλάνος, 2002:96).

Η παρακάτω ανάλυση μας προσδιορίζει τη σειρά που κατέχουν οι ανάγκες, από τη κατώτερη στην ανώτερη και δίνεται ως εξής:

- I. Φυσιολογικές ανάγκες: στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι πρωταρχικές ανάγκες του ανθρώπου, η βάση του. Είναι οι ανάγκες για τροφή, αέρα, στέγη, ένδυση κ.α.

⁵⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

- II. Ανάγκες ασφάλειας: αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες που ικανοποιούνται με την ασφάλεια και τη σταθερότητα. Συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες μόνιμης κατοικίας, μόνιμης απασχόλησης κ.α.
- III. Κοινωνικές ανάγκες: στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι ανάγκες του ατόμου για συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες, ανάγκη για αποδοχή, αγάπη, φιλία, στοργή κ.α.
- IV. Ανάγκες για αναγνώριση: η ικανοποίηση αυτών των αναγκών επιφέρει στο άτομο κοινωνική θέση, εκτίμηση, σεβασμό κ.α.
- V. Αυτοπραγμάτωση: στη κορυφή της ιεραρχίας, ικανοποιώντας αυτή την ανάγκη το άτομο αισθάνεται επιτυχημένο, ολοκληρωμένο έχοντας ικανοποιήσει τις προσωπικές του φιλοδοξίες.⁶⁰

2^η θεωρία: η θεωρία των αναγκών ύπαρξης - κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης(E.R.G.)

Με βάση την προηγούμενη θεωρία, ο Aldefer ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης - κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών:

1. Ανάγκες ύπαρξης - επιβίωσης: οι ανάγκες αυτές αφορούν τις δύο πρώτες κατηγορίες, τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας.
2. Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: η κατηγορία αναγκών που αναφέρεται στην επιθυμία για αρμονική συνύπαρξη του ατόμου με άλλα άτομα του περιβάλλοντος του όπως φίλους, συναδέλφους κ.τ.λ.
3. Ανάγκες εξέλιξης: στη κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοολοκλήρωση.

Σε συνέχεια αυτής της θεωρίας, ο Aldefer υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιηθεί πλήρως ένα επίπεδο αναγκών για να επέλθει επιδίωξη ικανοποίησης άλλου επιπέδου. Δεν επικεντρώνεται στην ιεραρχική κατάταξη των αναγκών, αντίθετα εστιάζει στο ότι ακόμα κι αν μια ανάγκη χαμηλού επιπέδου δεν έχει ικανοποιηθεί δεν επηρεάζει στο να μπορεί να ικανοποιηθεί μια ανάγκη υψηλότερης βαθμίδας.

Μια ακόμα διαφορετική προσέγγιση σε αυτή τη θεωρία είναι ότι οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα και μπορούν να ενεργοποιήσουν το άτομο να εμφανίσει διαφορετική συμπεριφορά. Αυτό συμβαίνει γιατί η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα(Χυτήρης, 2001).⁶¹

3^η θεωρία: η θεωρία του Herzberg – Η θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία αυτή συνδέεται συχνά με τη θεωρία αναγκών του Maslow και είναι αρκετά δημοφιλής. Η αρχική έρευνα που οδήγησε στο να διατυπωθεί αυτή η θεωρία έγινε για να διαπιστωθεί πότε τα άτομα αισθάνονταν ικανοποιημένα ή δυσαρεστημένα από την εργασία τους. Αυτά τα δύο ξεχωριστά άκρα, εξαρτώνται από διαφορετικές συνθήκες εργασίας και διαφορετικές ανάγκες που έχουν τα άτομα.

⁶⁰ Ζαβλάνος, Μ, 1998, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Έλλη

⁶¹ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Από το αποτέλεσμα της έρευνας που προέκυψε, ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι ασυσχέτιστες η μια με την άλλη, όμως επηρεάζουν ταυτόχρονα τη συμπεριφορά των ατόμων με διαφορετικό τρόπο.

Η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Όταν απουσιάζουν αυτοί οι παράγοντες από την εργασία, δημιουργούν το αίσθημα δυσαρέσκειας στους εργαζομένους, αλλά και όταν υπάρχουν δεν αποτελούν κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους στην εργασία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Οι συνθήκες εργασίας
- Οι σταθερές αμοιβές, ο μισθός
- Η ασφάλεια στην εργασία
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους
- Ο τρόπος εποπτείας από τη διεύθυνση
- Η κοινωνική θέση
- Οι πολιτικές της επιχείρησης
-

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων αναφέρεται στους παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και είναι τα εξής:

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών
- Η αναγνώριση της προσπάθειας και της επίδοσης που προσφέρει ο εργαζόμενος
- Η επιτυχία
- Η υπευθυνότητα
- Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων
- Η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη

Η ικανοποίηση αυτών των παραγόντων επιτρέπουν στον εργαζόμενο να εξελιχθεί, να αντλήσει ικανοποίηση από την εργασία του και να αυξήσει την απόδοσή του (Ζαβλάνος, 2002, 103 – 104).⁶²

4^η θεωρία: η θεωρία του Mc Clelland – η θεωρία των επίκτητων αναγκών

Μέσα από αυτή τη θεωρία, ο Mc Clelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών που μπορούν να παρακινήσουν το άτομο οι οποίες είναι:

- i. Η ανάγκη για επίτευξη
- ii. Η ανάγκη για εξουσία
- iii. Η ανάγκη για αποδοχή

Κάθε ανάγκη επιδέχεται διαφορετικής σημασίας. Αν υπάρξει προσδιορισμός της αξίας που δίνεται σε καθεμία ανάγκη, τότε μπορεί να προσδιοριστεί ο τρόπος που παρακινείται ο εργαζόμενος καθώς και το πώς μπορεί να επηρεάζεται η συμπεριφορά του. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αυξηθεί η απόδοσή του ατόμου αν το εργασιακό του περιβάλλον ικανοποιεί ταυτόχρονα και τις τρεις ανάγκες.

⁶² Ζαβλάνος, Μ., 1998, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Έλλη

Επίτευξη

Όσοι εργαζόμενοι αισθάνονται αυτή την ανάγκη αναζητούν την επιτυχία και θέτουν υψηλούς στόχους. Συνήθως οι στόχοι είναι δύσκολοι, για να νιώθει το άτομο ότι μπορεί να τους φτάσει κάθε φορά. Εργάζονται συνήθως μόνοι. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μοιράζονται τις ίδιες σκέψεις και στόχους με ομάδες άλλων ατόμων.

Εξουσία

Τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για εξουσία θέλουν να ασκούν και να έχουν τον έλεγχο πάνω στους άλλους. Αυτή τους η ανάγκη μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους: Α) με την ανάγκη για προσωπική δύναμη, τα άτομα ασκούν επιρροή πάνω στους άλλους για να αισθάνονται ότι τους επιβάλλονται. Αυτή η μορφή εξουσίας δεν εξασφαλίζει την επιθυμητή απόδοση. Β) με την ανάγκη για θεσμική εξουσία, τα άτομα επιθυμούν να καθοδηγούν κάποια ομάδα της επιχείρησης με μόνο σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτής. Σε αυτή τη περίπτωση η αποδοτικότητα είναι υψηλή. Τα άτομα που ασκούν θεσμική εξουσία αναλαμβάνουν θέσεις υψηλού κινδύνου, γίνονται ανώτατα στελέχη ή και διευθυντές.

Αποδοχή

Η ανάγκη για αποδοχή μεταφράζεται ως ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις. Ένα άτομο που νιώθει την ανάγκη να είναι αποδεκτό θέλει να αποτελεί μέλος μιας ομάδας ατόμων με τον ίδιο στόχο. Η απόδοση αυτών των ατόμων αυξάνεται όταν νιώθουν επιθυμητοί σαν μέλη της ομάδας και υπάρχει συντροφικότητα και αρμονική συνεργασία(Μάρκοβιτς, 2002).⁶³

5^η θεωρία: η θεωρία Mc Gregor - η θεωρία X και Ψ

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη φύση αποτελείται από δύο διαφορετικές εκδοχές. Η πρώτη εκδοχή χαρακτηρίζεται ως αρνητική και αναφέρεται ως θεωρία X και η δεύτερη χαρακτηρίζεται ως θεωρία ως θετική και αναφέρεται ως θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με την πρώτη εκδοχή της θεωρίας, η θεωρία X οι άνθρωποι έχουν φυσική αποστροφή προς την εργασία. Υπάρχει μια τάση φυγής από τις ευθύνες και μια ιδιαίτερη προτίμηση στη τυπική γραμμή κατεύθυνσης όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους. Δεν έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες για το εργασιακό τους μέλλον. Το βασικό τους κίνητρο για να εργαστούν είναι η αμοιβή.

Η δεύτερη εκδοχή της θεωρίας μας περιγράφει μια εντελώς αντίθετη προσέγγιση. Με βάση τη θεωρία Ψ τα άτομα αγαπούν την εργασία τους, χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα και δεν φοβούνται την ανάληψη πρωτοβουλιών. Όταν δημιουργείται αίσθημα ασφαλείας στον εργασιακό τους χώρο, τότε επέρχεται αφοσίωση στα καθήκοντα τους και αυξάνεται η απόδοσή τους(Πετρίδου, 2001).

⁶³ Μάρκοβιτς, Γ, 2002, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση – εξουσία », Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα

Δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε απόλυτα καμία από τις δυο θεωρίες γιατί οι ανθρώπινες ανάγκες είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες. Το κάθε άτομο περνάει από διάφορα στάδια στην επαγγελματική του ζωή και βιώνει εναλλαγές στη συμπεριφορά του.

6^η θεωρία: η θεωρία του Vroom – η θεωρία των προσδοκιών

Με βάση αυτή τη θεωρία εξετάζουμε το κατά πόσο το άτομο είναι πρόθυμο να εκτελέσει μια εργασία. Αυτό μπορεί να εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

- Το πόσο αξίζει το κάθε αποτέλεσμα από την κάθε ενέργεια
- Εάν πιστεύει ότι η συγκεκριμένη ενέργεια μπορεί να επιφέρει αποτέλεσμα
- Εάν πιστεύει ότι αν προσπαθήσει θα επιτύχει

Για έναν εργαζόμενο που παρακινείται πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- i. Να πιστεύει ότι αν προσπαθήσει θα επιφέρει απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία
- ii. Να προσδοκά ότι βάσει αυτής του της προσπάθειας – απόδοσης θα ανταμειφθεί
- iii. Να επιθυμεί την αμοιβή
(αρχική προέλευση: Μάρκοβιτς, 2002 – τροποποιημένο- σημειώσεις του συγγραφέα).

7^η θεωρία: το μοντέλο των Porter και Lawler

Η θεωρία αυτή αναπτύσσεται βάσει της προηγούμενης θεωρίας των προσδοκιών του Vroom και αναλύει την παρακινητική διαδικασία. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβληθεί από τον εργαζόμενο εξαρτάται από:

- § Το αν έχει αντιληφθεί ότι αν προσπαθήσει θα ανταμειφθεί
- § Την αξία που προσδίδει ο ίδιος ο εργαζόμενος σε αυτή την ανταμοιβή

Για να υπάρξει επιθυμητή απόδοση, ο εργαζόμενος πρέπει να αντιληφθεί ότι εξαρτάται από τη προσπάθεια που θα κάνει. Η απόδοση αυτή καλύπτει εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές όπως το αίσθημα αναγνώρισης και αυτοεκτίμησης, εξασφάλιση της θέσης εργασίας και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας. Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του τον παρακινεί και το καθιστά υπεύθυνο αν θέλει να τη διατηρήσει να προσπαθεί να αυξήσει την απόδοση του(Κουφίδου, 2010).⁶⁴

Δίνοντας μια συγκριτική ματιά στις παραπάνω θεωρίες παρακίνησης, παρατηρούμε ότι υπάρχουν ομοιότητες και διαφορές ταυτόχρονα. Αναλύοντας τις θεωρίες μια προς μια, καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ενώ όλες οι θεωρίες εστιάζουν στο ίδιο αντικείμενο μελέτης, την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

Αρχικά, ο Maslow και ο Mc Clelland ανέλυσαν θεωρίες βασιζόμενες στο πως μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες. Ο Maslow υποστήριξε ότι τα άτομα μπορούν να παρακινήθούν για να ικανοποιήσουν μια σειρά από ανάγκες, με στόχο να φτάσουν τη κορυφή για να νιώσουν ολοκλήρωση. Ο Mc Clelland υποστηρίζει ότι η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και καταξίωση συνδέεται με την υψηλή απόδοση στην εργασία. Η θεωρία του

⁶⁴ Κουφίδου . Σ, 2010, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα

Aldefer έρχεται να συμπληρώσει τη θεωρία του Maslow, επισημαίνοντας όμως ότι δεν έχει σημασία η σειρά με την οποία θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες.

Η θεωρία X και Y του Mr. Gregor μας αναλύει την αρνητική και αντίστοιχα τη θετική πλευρά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom και το μοντέλο Porter και Lawler μας μεταφέρει ότι οι άνθρωποι συνδέουν την παρακίνηση με την απόδοση, τις αμοιβές και την ικανοποίηση.

Τέλος, ο Herberg μας βοήθησε στο να κατανοήσουμε πως οι παράγοντες υγιεινής – παρακίνησης σχετίζονται με την ικανοποίηση ή μη των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες υιοθετούν έναν ορθολογικό τρόπο σκέψης. Αδυνατούν όμως να απαντήσουν στο ερώτημα «γιατί ο συγκεκριμένος εργαζόμενος συμπεριφέρεται έτσι;». Οι θεωρίες εμπεριέχουν έναν καθορισμένο τρόπο υποστήριξης αλλά οι άνθρωποι δεν μπορούν πάντα να τις ακολουθήσουν. Στην πραγματικότητα, η καθημερινότητα και οι συνήθειες του ατόμου είναι αυτά που καθορίζουν τη συμπεριφορά του. (σημειώσεις συγγραφέα)

3.2. Παρακίνηση μέσω της αμοιβής

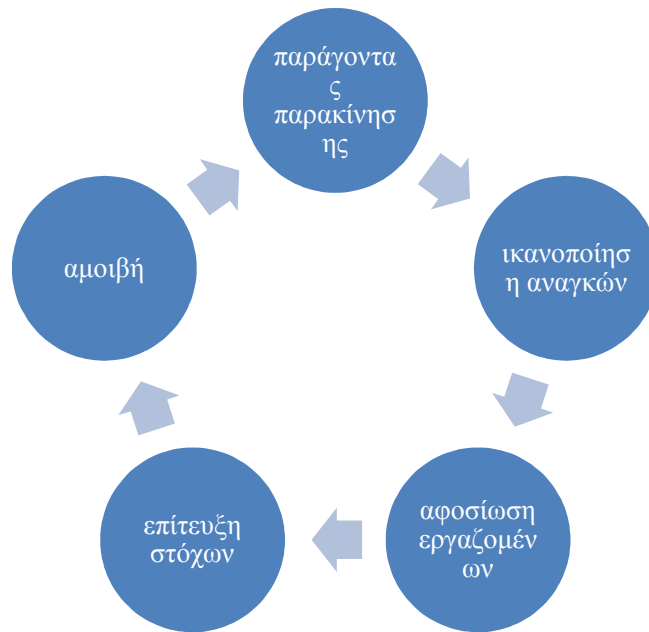
Σε αυτό το σημείο θα αναπτύξουμε την ανάλυση της σχέσης που υφίσταται ανάμεσα στη παρακίνηση των εργαζομένων και την αμοιβή τους. Σχέση άρρηκτα συνδεδεμένη, αφού ο βασικότερος λόγος που εργάζεται ένας άνθρωπος είναι για να λαμβάνει χρηματική αμοιβή για να μπορεί να καλύπτει τα έξοδα της καθημερινότητας του, συνεπώς της συντήρησης του εαυτού του και μελών της οικογένειας κατά περίπτωση.

Βέβαια, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν την παρακίνηση σε ένα άτομο και αυτοί κατανέμονται κατά σειρά προτεραιότητας ως εξής:

- Ø Η επιχείρηση για την οποία εργάζεται το άτομο
- Ø Ο εργοδότης
- Ø Το χρήμα
- Ø Η αναγνώριση
- Ø Η κοινωνική θέση
- Ø Οι προοπτικές
- Ø Το πρόγραμμα εργασίας

Όλα έχουν το δικό τους ξεχωριστό ρόλο. Η πρώτη και βασικότερη πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις απολαβές που λαμβάνει, είτε αυτές είναι χρηματικές είτε όχι. Όταν υπάρχει αναγνώριση για τη συνεισφορά του εργαζομένου υπάρχει και η επιβράβευση των προσπαθειών του. Ακόμα και οι έπαινοι μπορούν να κρατήσουν την αφοσίωση του εργαζομένου και να τον ενθαρρύνουν να επικεντρωθεί στους στόχους.

Έτσι, δημιουργείται ένα συνεχές κύκλωμα:



ΣΧΗΜΑ 2 : Αυτοσχέδιο κύκλωμα παρακίνησης

Ο εργαζόμενος όσο προσπαθεί αμείβεται, κι όσο αμείβεται συνεχίζει να προσπαθεί. Ικανοποιεί τις προσωπικές του ανάγκες και τους στόχους που του έχουν αναθέσει. Γι' αυτό, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίζεται κάθε προσπάθεια και να επιβραβεύεται. (σημειώσεις συγγραφέα)

Αμοιβή

Σαν αμοιβή μπορεί να οριστεί αυτό που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ως ανταλλάγμα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει ένα σύστημα αμοιβών. Όταν το σύστημα διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση τότε η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους στόχους της προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό το ανθρώπινο δυναμικό. Η αμοιβή αποτελείται από δυο μέρη: α) την άμεση και β) την έμμεση οικονομική παροχή.

Η άμεση αποτελείται από το μισθό ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα – βραβεία (ή bonus), δηλαδή την επιπρόσθετη ανταμοιβή για κάθε επιπλέον αποτέλεσμα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση (άδειες, διακοπές, ασφάλεια ζωής). (Χυτήρης, 2001)⁶⁵

Το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι ανταγωνιστικό. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η κάλυψη των βιοτικών και οικογενειακών αναγκών του εργαζομένου

⁶⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα

και να μπορεί να του αφήνει περιθώριο για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. (παπαλεξανδρή και μπουραντάς, 2003)⁶⁶

Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα των αμοιβών να είναι δίκαιο. Ένας υπάλληλος που αισθάνεται αδικημένος είναι παράλληλα και μη ικανοποιημένος. Αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Εάν η αμοιβή είναι αρκετά πιο χαμηλή απ' ό,τι προσδοκά ο εργαζόμενος, τότε υπάρχει περίπτωση να έχουμε μείωση της παραγωγικότητας και παράλληλα της απόδοσης του. Εν αντιθέσει, αν δίνεται ένα υπερβολικά μεγάλο ποσό ως μισθός, τότε πέρα από τα αυξημένα κόστη για τη πληρωμή των εργαζομένων της, η εταιρεία η ίδια μειώνει την ανταγωνιστικότητα της.

Γι' αυτό θα πρέπει να γίνεται καθορισμός αμοιβής ανά θέση εργασίας, να υπάρχει ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας και εν τέλει η αμοιβή να είναι ανάλογη με την αξία και τη βαρύτητα της θέσης.

3.3 Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση

Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι η βάση για να μπορέσουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο, ανεξάρτητα από το είδος των αμοιβών. Η σύνδεση αυτή περιλαμβάνει την αναγνώριση για τα αποτελέσματα του εργαζομένου όσον αφορά τους στόχους που υλοποιήθηκαν. Σε πρακτικό επίπεδο, η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι οικονομικής πλευράς. Η υλοποίηση της βασίζεται στη σχέση των οικονομικών αμοιβών με τις αντίστοιχες επιδόσεις του εργαζομένου. (σημειώσεις συγγραφέα)

Δηλαδή, το άτομο που αποδίδει επαρκώς αμείβεται με μεγαλύτερα ποσά από κάποιο άλλο άτομο που έχει χαμηλή απόδοση, άρα και χαμηλότερη αμοιβή. Με αυτή τη τακτική, η επιχείρηση παρακινεί τους εργαζομένους της να προσπαθήσουν περισσότερο και ταυτοχρόνως τους δίνει κίνητρα για να αυξήσουν την απόδοσή τους. (σημειώσεις συγγραφέα)

Είναι γνωστό ότι το χρήμα αποτελεί κίνητρο για έναν εργαζόμενο. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να το θεωρήσουμε ως το σημαντικότερο γιατί υπάρχουν και άλλα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους κι έχουν περισσότερη διάρκεια⁶⁷

Η επιτυχία ενός συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη – καθοδηγητή να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου με αξιόπιστο και σαφή τρόπο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται σε αξιοκρατία, αναγνωρίζει τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και τα ενθαρρύνει για μεγαλύτερη επιτυχία στο μέλλον. Για να γίνει όμως σύνδεση αμοιβής – παρακίνησης πρέπει διοίκηση και προσωπικό να συμφωνήσουν αμφότεροι για τον ορισμό της αμοιβής, τον τρόπο που θα μετρηθεί η απόδοση και το επίπεδο αυτής (ζαβλάνος, 2002:132).

Η αμοιβή μπορεί να θεωρηθεί παράγοντας παρακίνησης γιατί αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών. Για να γίνει αυτό, πρέπει η αμοιβή να συνδέεται με την απόδοση.

⁶⁶ Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁶⁷ Ζαβλάνος, Μ, 1998, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Έλλη

Αποτελέσματα από μελέτες δείχνουν πως όταν η αμοιβή – πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι επιδόσεις είναι υψηλότερες απ' ότι σε αντίθετη περίπτωση.⁶⁸

Για να ισχύσει αυτή η θεωρία πρέπει να ισχύουν κάποιοι παράγοντες ώστε να υπάρχει αποτελεσματική σύνδεση αμοιβής και απόδοσης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν περισσότερο αν προσπαθήσουν:

- 1) Να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και εξοπλισμένοι όσον αφορά τη δουλειά που κάνουν
- 2) Να δέχονται πληροφόρηση για την εργασία τους και να προβαίνουν σε διαρθρωτικές ενέργειες αν κριθεί απαραίτητο. Το βασικότερο είναι να είμαστε σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί τη σύνδεση απόδοσης τους με τις αμοιβές τους.
- 3) Να πιστεύουν ότι η καλύτερη απόδοση θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, άρα και περισσότερα χρήματα. Η αμοιβή που τους προσφέρεται πρέπει να έχει αξία για τους ίδιους και να τους επιτρέπει να εξελίσσονται, κερδίζοντας μια αύξηση ή ακόμα και μια προαγωγή(παπαλεξανδρή και μπουραντάς,⁶⁹

3.4 Γιατί είναι σημαντική η διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων

Κάθε εταιρεία χρειάζεται περισσότερο από οτιδήποτε σωστό εργατικό δυναμικό. Αν η διαδικασία της πρόσληψης γίνει με σύνεση, τότε η εταιρεία καταφέρνει να αποκτήσει ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλής κατηγορίας και σε αυτό το σημείο πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει το υπάρχον προσωπικό της. Η εταιρεία που κατέχει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό έχει τεράστιο πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Όταν βέβαια το αντιληφθούν αυτό οι ανταγωνιστικές εταιρείες, θα προσπαθήσουν να το δελεάσουν με υψηλότερες αμοιβές και διαφορετικές συνθήκες εργασίας ώστε να τους αποσπάσουν από την εταιρεία που ήδη εργάζονται.⁷⁰

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για μια εταιρεία και σαφώς έχει λιγότερο κόστος από την επαναλαμβανόμενη ανανέωση προσωπικού. Η διατήρηση δεν συνάδει με τη συντήρηση απλά μιας καλής ατμόσφαιρας, αλλά είναι σημαντική για τους παρακάτω βασικούς λόγους :

1. Αυξάνει τη σημασία του πνευματικού κεφαλαίου
2. Δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ μονιμότητας υπαλλήλων – ικανοποίησης πελάτη
3. Μειώνει το κόστος της ανανέωσης των υπαλλήλων

Παρακάτω παραθέτουμε την ανάλυση κάθε λόγου :

Σημασία του πνευματικού κεφαλαίου :

Τα παλαιότερα χρόνια, οι βασικοί συντελεστές παραγωγής, δηλαδή η γη, τα μηχανήματα κ.ο.κ., κατείχαν το σημαντικότερο λόγο στο πως θα μπορούσε να είναι ανταγωνιστική μια εταιρεία. Σήμερα, στην εποχή της τεχνολογίας, το επίπεδο της πνευματικής γνώσης κάθε υ-

⁶⁸ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου

⁶⁹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου

⁷⁰ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση, Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

παλλήλου καθορίζει το πόσο μπορεί να είναι ανταγωνιστική η εταιρεία. Στις μέρες μας, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που οι υπάλληλοι τους εργάζονται με εμπειρία και γνώση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους και παράγουν καινοτόμα και χρηστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Το υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων που κατέχουν πνευματικό κεφάλαιο είναι οι μηχανικοί δικτύων, οι προγραμματιστές Η/Υ, οι ορκωτοί λογιστές κ.α. Επίσης, άλλα παραδείγματα κατόχων πνευματικού κεφαλαίου είναι τα στελέχη ανωτάτου επιπέδου, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, οι εσωτερικοί νομικοί σύμβουλοι κ.α.

Αν ένας υπάλληλος σταματήσει τη συνεργασία με την εταιρεία, τότε χάνεται και η γνώση που υπήρχε μέσα στην εταιρεία όσο αυτός εργαζόταν. Αν βέβαια, ξεκινήσει μια συνεργασία με κάποιον ανταγωνιστή τότε η απώλεια της γνώσης είναι διπλά χειρότερη γιατί αφ' ενός η εταιρεία έχει χάσει ένα πολύ σημαντικό ποσοστό γνώσης και αφ' ετέρου το ποσοστό αυτό το έχει κερδίσει ένας από τους ανταγωνιστές της, χωρίς καν να σπαταλήσει χρόνο και χρήμα για να τα αποκτήσει.

Διατήρηση – ικανοποίηση του πελάτη

Η ικανοποίηση του εργαζομένου από την επιχείρηση που εργάζεται είναι εργαλείο στα χέρια του όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη που εξυπηρετεί. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες βιωσιμότητας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί δίνουν έμφαση στο δέσιμο υπαλλήλου – εταιρείας. Γι' αυτό, όταν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από την εταιρεία και την εργασία τους, έχουν μεγαλύτερο αριθμό πιθανοτήτων να συζητήσουν με τους πελάτες γεγονότα που αφορούν την εργασία τους και να τους μεταφέρουν θετικά μηνύματα. Όλη αυτή η διαδικασία, περνάει θετικά ερεθίσματα στον πελάτη και εκτιμά και αυτός την εταιρεία με τη σειρά του και έτσι μένει αφοσιωμένος σε αυτή. Μια σχετικά γρήγορη ανανέωση προσωπικού δεν θα έχει τα ίδια αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πελατών και συνεπώς στη διατήρησή τους.

Κόστος ανανέωσης υπαλλήλων

Ο τρίτος και τελευταίος λόγος που η διατήρηση έχει σημασία είναι το υψηλό κόστος που δαπανά η επιχείρηση κάθε φορά που ανανεώνει το προσωπικό της. Το κόστος αυτό, χωρίζεται σε τρεις τύπους, όπου αναλύονται παρακάτω :

- i) Οι άμεσες δαπάνες,** στις οποίες περιλαμβάνονται οι δαπάνες για τη προσέλκυση, τις συνεντεύξεις για τη πρόσληψη τους και την εκπαίδευση των υπαλλήλων.
- ii) Το έμμεσο κόστος,** που αφορά στο επιπλέον ωράριο και σε περισσότερες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους που έμειναν, και στους πελάτες όσον αφορά την ικανοποίησή τους (υπάρχει πιθανότητα να ακολουθήσουν τους υπαλλήλους που αποχώρησαν στη νέα τους εργασία.).
- iii) Το κόστος ευκαιρίας,** στο οποίο περιλαμβάνεται η χαμένη γνώση και η εμπειρία του υπαλλήλου που αποχώρησε και οι εργασίες που δεν πραγματοποιούνται όσο διάστημα το ανθρώπινο δυναμικό ολοκλήρης της εταιρείας έχει ως στόχο να καλυφθεί η θέση και να γίνει γρήγορα και μεθοδικά η προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στα δεδομένα της εταιρείας.

Βέβαια, δεν μπορούμε ποτέ να είμαστε απόλυτοι με όλα αυτά τα προαναφερθέντα κόστη. Σημαντικό ρόλο κατέχει ο κλάδος και φυσικά το άτομο που αποχώρησε, για να μπορούμε να μιλάμε με ακρίβεια για το κόστος της αντικατάστασης του. Φυσικά, όλα αυτά τα κόστη δεν είναι χαμηλά απλά έχουν κάποιες διαφορές. Αν για έναν απλό υπάλληλο, το κόστος είναι απλά υψηλό για ένα διευθυντικό στέλεχος που αποχωρεί το κόστος είναι διπλάσιο. Ένα ακόμη που δεν μπορεί να υπολογιστεί με το απλό χρηματικό κόστος, είναι η αποδοτικότητα του υπαλλήλου που αποχωρεί. Το κόστος που έχει η απώλεια ενός πολύ καλού υπαλλήλου είναι πολύ πιο υψηλό από το κόστος ενός απλού υπαλλήλου, ακόμα και αν αμειβόταν και οι δυο το ίδιο.

Φυσικά υπάρχει και η θετική πλευρά όταν γίνεται ανανέωση προσωπικού. Αν αποχωρούν αδέξιοι και «αταίριαστοι» υπάλληλοι και στη θέση τους πηγαίνουν καλύτεροι εργαζόμενοι, τότε δεν μιλάμε πλέον για κόστος, αλλά για ευκαιρία. Μια τέτοια αλλαγή, δεν προκαλεί κόστος. Αντίθετα, δημιουργεί ευκαιρίες για περισσότερα κέρδη.⁷¹

3.4.1.Η διατήρηση ως πρόκληση για τις επιχειρήσεις

Για μια εταιρεία, το να κρατήσει ένα σύνολο καλών υπαλλήλων αποτελεί πρόκληση. Όμως, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από αυτήν αλλά από ένα σύνολο παραγόντων:

Ø Δημογραφικός παράγοντας

Σήμερα, ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι στα 35 έτη. Οι εργαζόμενοι στην ηλικία αυτή κατέχουν ένα ελάχιστο αριθμό προϋπηρεσίας δέκα ετών και φυσικά εμπειρία και γνώση. Δεν τίθεται θέμα για αυτούς που ξεπερνούν τα 50 έτη, γιατί αυτοί είναι οι οποίοι φεύγοντας από τη κάθε εταιρεία θα πάρουν μαζί τους και τη σιωπηρή γνώση που διαθέτουν, πράγμα που θα κοστίζει στην εταιρεία. Όταν, η οικονομική ανάπτυξη είναι μεγαλύτερη από την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και η προσφορά τεχνικών και ειδικευμένων επαγγελματιών ξεπερνά τη ζήτηση στο κλάδο τους, τότε ισχύουν τα εξής :

- i) έλλειψη πείρας και εξειδίκευσης στους εργαζομένους
- ii) ανεπτυγμένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων για την πρόσληψη και διατήρηση των διαθέσιμων αυτών υπαλλήλων

Ø Πολιτισμικές προσδοκίες

Σε κάθε χώρα, υπάρχουν διαφορές στις προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους. Κάποιοι περνούν τη ζωή τους σε μια μόνο επιχείρηση. Άλλοι, αλλάζουν συχνά εργοδότες και εταιρείες αναζητώντας διαφορετικά αντικείμενα εργασίας, καλύτερες αποδοχές και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Σε κάποιες χώρες, το εργατικό δίκαιο δεν επιτρέπει αυθαίρετα την απόλυση προσωπικού, ενώ σε άλλες δεν έχει καθόλου βαρύτητα και οι επιχειρήσεις μπορούν να απολύουν και να προσλαμβάνουν προσωπικό οποιαδήποτε στιγμή θελή-

⁷¹ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση, Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

σουν. Όπως καταλαβαίνουμε, για να διατηρήσει μια εταιρεία το προσωπικό που επιθυμεί πρέπει να λάβει υπόψη της αυτούς τους παράγοντες.

Ø Αιφνίδιες μεταβολές στον εργασιακό χώρο

Όταν υφίσταται αλλαγές σε οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες, προκαλούνται ανακατατάξεις στον εργασιακό τομέα. Μερικές από αυτές είναι :

i) Οι ελεύθεροι επαγγελματίες

Καθορίζουν μόνοι τους τον τόπο και το χρόνο στον οποίο θα εργαστούν. Ενεργούν έξω από κάποια εταιρεία και αναλαμβάνουν μόνοι τους εργασίες. Αποτελούν το 31,20% του εργατικού δυναμικού.

ii) Διακοπή της σύμβασης μεταξύ εργοδότη – εργαζομένου

Όλες οι αλλαγές στη δομή των εταιρειών που έγιναν κατά τις περιόδους οικονομικής ύφεσης, είχαν ως αποτέλεσμα να πραγματοποιηθεί υποβάθμιση του εργατικού δυναμικού. Αυτό είχε ως συνέπεια όλες οι απόψεις περί αφοσίωσης του εργαζομένου στον εργοδότη του να γίνουν παρελθόν. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να μπουν στη διαδικασία να αποφασίσουν και να ενεργήσουν μόνοι τους για ότι αφορά τη σταδιοδρομία τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη.

iii) Η ανάγκη των εταιριών για τεχνική εξειδίκευση

Σε μια αγορά όπου η τεχνολογία εμφανίζει πρόοδο, το διαδίκτυο εξαπλώνεται με ταχύτερους ρυθμούς και η παγκόσμια οικονομία αναπτύσσεται, υπάρχει αυξημένη ζήτηση για εργατικό δυναμικό με γνώση και εμπειρία πάνω σε τεχνικά θέματα.

iv) Προσέλκυση εργαζομένων μέσω του διαδικτύου

Η χρήση του διαδικτύου γίνεται πλέον από παιδιά έως μεσήλικες. Όσον αφορά τον εργασιακό τομέα, πολλοί χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να ενημερωθούν για εργασία σε άλλες εταιρίες, να υποβάλλουν αιτήσεις και να αποστείλουν βιογραφικά.

v) Εξισορρόπηση εργασίας – προσωπικής ζωής

Αυτή η περίπτωση εμφανίζεται κυρίως σε εταιρίες όπου εργάζονται άτομα που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις. Οι εργαζόμενοι απαιτούν να υπάρχει μια ισορροπία και να μην υπερτερούν οι υποχρεώσεις της εταιρείας απέναντι στις προσωπικές τους υποχρεώσεις. Πιο συγκεκριμένα, γυναίκες εργαζόμενοι οι οποίες έχουν μικρά παιδιά, παραιτούνται από μεγάλες εταιρίες και προτιμούν να αναζητήσουν αλλού εργασία η οποία βρίσκεται κοντά στον τόπο κατοικίας τους και τους επιτρέπει να έχουν το δικό τους πρόγραμμα.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι το πλήθος όλων των παραγόντων περνάει το μήνυμα στις εταιρείες ότι οι εργαζόμενοι δεν θα είναι εκεί για την εταιρεία μια ζωή. Αντιθέτως, οι εταιρείες είναι αυτές που θα πρέπει να τους δώσουν κίνητρα και να κρατήσουν τους καλύτερους ανθρώπους.

3.5. Βασικοί λόγοι για την παραμονή των εργαζομένων

Οι άνθρωποι μπορούν να παραμείνουν σε μια εταιρεία για πολλούς και διάφορους λόγους. Αν αναφερόμαστε στη περίπτωση όπου η εργασία είναι μόνιμη, τότε υπάρχουν και τα ενδεχόμενα ευέλικτου ωραρίου, το αίσθημα «ανήκειν», η αναγνώριση μέσα στην εταιρεία κ.α. Όμως, υπάρχει και η τάση για αλλαγή εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι λόγοι που θα κρατήσουν έναν εργαζόμενο σε μια εταιρεία είναι οι εξής :

1. Υπερηφάνεια για την επιχείρηση

Οι άνθρωποι επιθυμούν να αποτελούν μέρος μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης και να ακολουθούν οδηγίες από καταξιωμένους διευθυντές οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν την επιχείρηση και να οδηγηθούν στη κορυφή.

2. Ένας καλός προϊστάμενος

Η σχέση υπαλλήλου – προϊσταμένου είναι πολύ σημαντική. Είναι πολύ πιθανό ένας εργαζόμενος να παραμείνει στην εργασία του αν έχει και έναν προϊστάμενο ο οποίος τον σέβεται και υπάρχει μεταξύ τους μια καλή συνεργασία.

3. Δίκαιη αμοιβή

Ένας εργαζόμενος που αμείβεται επαρκώς για τις εργασίες που εκτελεί, νιώθει ικανοποιημένος και είναι πιθανότερο να παραμείνει πιστός στην εργασία του. Στον όρο δίκαιη αμοιβή, συμπεριλαμβάνονται οι ευκαιρίες για εξέλιξη και ηθική ανταμοιβή του εργαζομένου.

4. Ευχάριστη συνεργασία

Σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργασίες εκτελούνται όπως πρέπει, χωρίς προστριβές και οι συναδελφικές σχέσεις είναι ευεργετικές και ουσιαστικές, ο εργαζόμενος δεν θα σκεφτεί να αποχωρήσει για να εργαστεί σε κάποια άλλη εταιρεία.

5. Εργασία με νόημα

Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί αυτό που κάνει ουσιαστικό, αυτομάτως εντείνεται το ενδιαφέρον του γι' αυτή, είναι ικανοποιημένος και γίνεται και πιο παραγωγικός. Τον ενδιαφέρει μια εργασία με νόημα και όταν η εταιρεία του παρέχει αυτή τη δυνατότητα, είναι απίθανο να σταματήσει τη συνεργασία.

3.6. Λόγοι για τους οποίους διακόπτεται η συνεργασία

Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας μπορούν να διακόψουν τη συνεργασία με αυτή για πολλούς λόγους. Πρωταρχικός λόγος για τη διακοπή της είναι να πάψει να ισχύει κάποια από τις παρακάτω προϋποθέσεις :

i) Αλλαγή στην ηγεσία της εταιρείας

Οι άνθρωποι αποχωρούν από την εταιρεία αν αντιληφτούν ότι οι αποφάσεις της διεύθυνσης δεν είναι σωστές ή οι προβλεπόμενες ή στη περίπτωση όπου αλλάξει η διεύθυνση της επιχείρησης και δεν υπάρχει η αναμενόμενη εμπιστοσύνη και άνεση και από τις δύο πλευρές

ii) Συγκρούσεις με τους προϊστάμενους

Αν μια σχέση με κάποιον προϊστάμενο παρουσιάσει προβλήματα ή αρχίζει και ασκεί πίεση στον εργαζόμενο, τότε, είναι πιθανό ο εργαζόμενος να σταματήσει τη συνεργασία αν δεν υπάρχει κάποια άλλη λύση.

iii) Αλλαγή – αποχώρηση συναδέλφων

Στη περίπτωση όπου αποχωρεί κάποιος συνάδελφος σημαντικός για κάποιον άλλον εργαζόμενο, τότε η απώλεια είναι ισχυρή και μπορεί να θελήσει να τον ακολουθήσει αποχωρώντας και αυτός από την εταιρεία.

iv) Αλλαγή στις αρμοδιότητες του εργαζομένου

Όταν οι αρμοδιότητες του εργαζομένου αλλάζουν και του προστίθενται κάποιες οι οποίες δεν του δίνουν την ευκαιρία να μείνει ικανοποιημένος από την εργασία του και μειώνουν τα κίνητρα του, τότε η ώρα της αποχώρησης πλησιάζει.⁷²

⁷² Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση, Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Συμβούλευση και καθοδήγηση εργαζομένων

4.1 Η καθοδήγηση στη Διοίκηση προσωπικού

Οι Εταιρείες που διοικούνται σωστά δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη σημασία δίνουν στη καθημερινή επικοινωνία των διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων η οποία ενισχύει τις δεξιότητες και διευρύνει τις γνώσεις τους. Η δουλειά των διευθυντικών στελεχών είναι να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων και άλλων μέσω που έχουν στη διάθεση τους. Οι εταιρείες δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι τους, και προσπαθούν να τις αναπτύξουν μέσω της εκπαίδευσης και της εξάσκησης. Επιπλέον προσδοκούν από τους διευθυντές και τους προϊστάμενους να αναπτύσσουν τις ικανότητες των εργαζομένων μέσω της καθοδήγησης. Καθοδήγηση είναι η συμμετοχική διαδικασία μέσω της οποίας οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι αποσκοπούν στην επίλυση προβλημάτων απόδοσης ή στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η διαδικασία στηρίζεται στη συνεργασία και βασίζεται σε τρία μέρη: την τεχνική βοήθεια, την προσωπική στήριξη και την ατομική πρόκληση, αυτά τα τρία στοιχεία καθοδήγησης διατηρούν τη συνοχή τους μέσω ενός συναισθηματικού δεσμού που αναπτύσσεται μεταξύ του διευθυντή και του υφιστάμενου. Επειδή η καθοδήγηση γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο πρέπει να υπάρχει αυτού του είδους ο δεσμός και πρέπει να είναι θετικός αυτός ο δεσμός για να είναι επιτυχής η καθοδήγηση. Τέλος τις περισσότερες φορές η καθοδήγηση πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας, κάθε φορά που κάποιος οξυδερκής διευθυντής βρίσκει τρόπο να βοηθήσει τους υφιστάμενους του ώστε να εκτελέσουν καλύτερα τη δουλειά τους.

4.2 Μορφές οργανωσιακής καθοδήγησης και μάθησης

Μέχρι τώρα πρέπει να έχει γίνει αντιληπτό ότι οι μαθησιακές οργανώσεις είναι πρώτα απ' όλα και πάνω απ' όλα ενδοσκοπικές⁷³, με σκοπό φυσικά να εξερευνούν και να αναλύουν διαρκώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, μαθαίνοντας ταυτόχρονα από τις, θετικές ή αρνητικές, εμπειρίες τους. Άρα λοιπόν το πρώτο βήμα για την προσαρμογή μιας οργάνωσης στα νέα δεδομένα και για την καθολική ανταπόκρισή της σε μελλοντικούς και διαφορετικού περιεχομένου στόχους είναι η μάθηση. Η μάθηση όμως στα πλαίσια των μαθησιακών οργανώσεων δεν έχει συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια, συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Αντίθετα αποτελεί μια σταθερή, συνεπή και αέναη διαδικασία,

⁷³ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

όπου όλο το εργατικό δυναμικό, στελέχη και απλό προσωπικό, επιδιώκουν να αποκομίσουν τα μέγιστα από τις μέχρι τώρα εμπειρίες τους. Φυσικά η προσπάθεια αυτή είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί, αποτελεί όμως μοναδική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δυστυχώς ελάχιστοι οργανισμοί ακολουθούν την πορεία αυτή και για το λόγο αυτό θέτουν σε σοβαρό κίνδυνο τη μελλοντική βιωσιμότητά τους.

Γενικά πάντως, σύμφωνα πάντα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής μάθησης, οι οποίοι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο και τη σταδιακή εξέλιξη στο σύγχρονο χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως learning organization.

Ο πρώτος τύπος είναι η γνωστική επιχείρηση (knowing organization), που αποτελεί άλλωστε και την παλαιότερη μορφή των μαθησιακών μοντέλων οργάνωσης. Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης βασίζεται στην πεποίθηση ότι για οτιδήποτε απασχολεί μια επιχείρηση, υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος, ο οποίος είναι και βέλτιστος, για την αντιμετώπισή του. Συνεπώς, βάσει της αντίληψης αυτής, όλα τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται (ανεξάρτητα με το αν αυτά είναι στην παραγωγή, στη διοίκηση ή οπουδήποτε αλλού) με τον ίδιο ιδανικό τρόπο. Ο τρόπος αυτός έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι ήδη γνωστός ή γνώριμος στους εργαζόμενους, από όπου άλλωστε και η προσέγγιση αυτή έχει πάρει και το όνομα της ως γνωστική. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της γνωστικής οργάνωσης είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί μάλιστα ότι επιχειρήσεις, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε τυποποιημένες διαδικασίες, πολιτικές και κανονισμούς, τους οποίους και τείνουν να τηρούν κατά γράμμα, παραβλέποντας ανάγκες για την τυχόν απαιτούμενη προσαρμογή τους.⁷⁴

Με τον τρόπο αυτό όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα της γνωστικής οργάνωσης,⁷⁵ δηλαδή η ανελαστικότητα και δυσκαμψία προσαρμογής σε νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συνεπώς ο εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης μιας επιχείρησης, σε περιπτώσεις που δε συμφωνεί με το υπάρχον σύστημα κανονισμών είναι υποχρεωμένος είτε να δεχθεί την όλη κατάσταση παθητικά ή να στραφεί σε άλλη επιχείρηση. Βέβαια να σημειωθεί εδώ ότι μια γνωστική οργάνωση δε σημαίνει ότι μένει άπραγη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, απλά η αντίδραση της έγκειται στο να βελτιώνει τις υπάρχουσες διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογία, μέσα πάντοτε στα επιτρεπτά πλαίσια που οριοθετούν οι κανονισμοί της εταιρίας.

Το πρόβλημα ωστόσο είναι ότι όσο όλες αυτές οι βελτιώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης και ενδεχόμενα μεταβολής μιας υπάρχουσας κουλτούρας, τότε τόσο λιγότερο ανταποκρίνονται στο ρόλο τους για την αντιμετώπιση των όποιων δυσχερειών. Ωστόσο όμως μια γνωστική επιχείρηση δεν πρέπει να θεωρείται κατ' ανάγκην καταδικασμένη σε μια αγορά. Αυτό διότι όταν η αγορά, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι ώριμη και

⁷⁴ Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό Κλίμα», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

⁷⁵ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

γενικά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, οπότε και δεν υφίσταται ανάγκη μάθησης, τότε δεν προκύπτει και αναγκαιότητα μεταβολής των υπαρχόντων "βέλτιστων" διαδικασιών.⁷⁶

Η δεύτερη μορφή οργανωσιακής μάθησης είναι η κατανοητική⁷⁷ η οποία έπεται τις γνωστικής, και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο εξέλιξή της. Σύμφωνα λοιπόν με τη μορφή αυτή σε ένα ταχέα μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιχείρηση καταλήγει σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς, όπου προβλέπει την επιδίωξη εκείνων των αλλαγών, οι οποίες είναι συμβατές με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις θεμελιώδεις αξίες και τις πεποιθήσεις της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούνε το μοντέλο αυτό ονομάζονται κατανοητικές (understanding organizations). Βασική φιλοσοφία τους είναι λοιπόν ότι ένας σαφής διαχωρισμός των βασικών πεποιθήσεων, που εκφράζουν την οργάνωση ως ολότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο εργαλείο, προκειμένου να καθοδηγήσει τους διευθυντές και υφιστάμενους στη λήψη αποφάσεων και στην πραγμάτωση των ανάλογων πρωτοβουλιών.

Φυσικά για να επιτευχθεί μια τέτοια προσπάθεια πρέπει οι όποιες πεποιθήσεις να είναι κατανοητές από όλους, γεγονός που αποτελεί και τη βασική αιτία για την οποία επιχειρείται στο εσωτερικό του οργανισμού ο αποσαφήνιση, η επικοινωνία και η ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρίας. Γενικά πάντως εταιρείες, που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία οργανωσιακής μάθησης, είναι σε θέση να εκτιμήσουν μόνο τις αλλαγές, που είναι σύμφωνες με τις κεντρικές αξίες και το λεγόμενο «κανονιστικό μύθο⁷⁸» τους. Οποιαδήποτε δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης λαμβάνει χώρα μέσα στο πλαίσιο, που οριοθετείται από το περιεχόμενο της κουλτούρας της. Εταιρείες, που συμμετέχουν στην προώθηση της δικής τους κουλτούρας, είναι μάλλον απίθανο να είναι δεκτικές σε οποιαδήποτε διεύρυνση ή ενίσχυση των εμπειριών τους, ως «μαθησιακές ανάγκες»· οι ίδιες αδυνατούν να ξεφύγουν από τον κανονιστικό χαρακτήρα των αξιών και πεποιθήσεων τους.

Η τρίτη μορφή τώρα οργανωσιακής μάθησης, ξεκίνησε ως μια απάντηση στις αδυναμίες των δύο προηγούμενων μορφών, χωρίς φυσικά να σημαίνει ότι αυτή στερείται μειονεκτημάτων. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την οργανωσιακή αυτή μάθηση ονομάζονται σκεπτόμενες (thinking organizations) και σύμφωνα με τη φιλοσοφία τους εάν η εταιρεία στερείται μιας συγκεκριμένης εμπειρίας, τότε οφείλει η ίδια να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, όπως και όλα τα υπόλοιπα, χωρίς να εστιάζει στους λόγους δημιουργίας και εμφάνισής του. Οι πρακτικές του management περιορίζονται σε διακριτές και αναγνωρίσιμες λύσεις, που ανταποκρίνονται στην πλειοψηφία της ποικιλίας των επιχειρησιακών προβλημάτων. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι managers που καθιέρωσαν το, σήμερα ευρέως διαδεδομένο, management ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM).

Το γενικό συμπέρασμα πάνω στη φύση και λειτουργία των σκεπτόμενων οργανώσεων είναι ότι η αντιμετώπιση κάθε προβλήματος υπόκειται σε ποσοτική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας θα καθοδηγήσουν την εταιρεία στη χάραξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης. Τα ερωτήματα των διευθυνόντων στελεχών επικεντρώνονται περισσότερο στο «τι» και «που» γίνεται κάτι, παρά στο «γιατί» και στο «πώς». Η χρησιμοποίηση της μάθησης και της εμπειρίας γίνεται μόνο στα πλαίσια τα επίλυσης προβλημάτων και μόνο εφόσον το προβλέπουν τα υιοθετούμενα κάθε φορά προγράμματα δράσης. Εν τέλει, η μά-

⁷⁶ Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό Κλίμα», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

⁷⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

⁷⁸ Βασικές, θεμελιώδεις αρχές και αξίες των επιχειρήσεων αυτών

θηση τοποθετείται ανάμεσα στα πολλά εργαλεία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση δυσκολιών, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βάση στη μάθηση αυτή καθαυτή, ως διαδικασία εποικοδομητικής χρησιμοποίησης και δυναμικής προσαρμογής των εμπειριών στις νέες συνθήκες.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε το σημαντικότερο εκπρόσωπο των επιχειρήσεων, τις λεγόμενες μαθησιακές οργανώσεις, οι οποίες διατηρούν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρηθούν στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου ως γνωστόν ο ανταγωνισμός κυριαρχεί⁷⁹. Η βασική ειδοποιός διαφορά τους με τις υπόλοιπες μορφές οργανωσιακής μάθησης είναι ότι οι επιχειρήσεις, που ακολουθούν τη φιλοσοφική αυτή προσέγγιση, επεξεργάζονται τόσο την εμπειρία αυτή καθαυτή όσο και τον τρόπο, με τον οποίο κανείς μπορεί να αποκομίσει οφέλη απ' αυτήν. Η επιχείρηση δηλαδή κάνει μία συνειδητή προσπάθεια να «μάθει» από οποιαδήποτε εμπειρία, όχι τόσο για την ίδια την εμπειρία, η οποία άλλωστε δεν αποτελεί αυτοσκοπό, όσο για τον τρόπο, με τον οποίο η ίδια συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες της.

Άρα βασικό συστατικό επιτυχίας μιας μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος και κουλτούρας που επιτρέπει και ενθαρρύνει τη μάθηση, από όπου κι αν αυτή προέρχεται (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πωλητές ακόμα και από τους ίδιους τους ανταγωνιστές). Ένα άλλο συμπέρασμα που συνεπάγεται των παραπάνω είναι η καλλιέργεια κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας, χωρίς προκαταλήψεις και "ταμπού", ενθάρρυνση για πειραματισμό, μέσα φυσικά σε λογικά πλαίσια, και ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων στη συλλογή, εξέταση και χρήση των πληροφοριών, που οδηγούν στη διαδικασία της μάθησης.

Οι πληροφορίες, έτσι μετατρέπονται σε εργαλείο "καθημερινής χρήσης" με σκοπό φυσικά την αναγνώριση τυχόν αποτυχιών και την προώθηση δημιουργικής διχογνωμίας και αντιπαράθεσης, όταν κάποιες εμπειρίες τους έρχονται σε αντίθεση με το πνεύμα και την πολιτική της εταιρείας. Το ουσιαστικό δηλαδή πλεονέκτημα της μαθησιακής οργάνωσης είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της, μέσα από τη διαδικασία μάθησης που έχει υιοθετήσει. Η αλλαγή θεωρείται κάτι λογικό και ταυτόχρονα πρώτη ύλη για τη διαδικασία της μάθησης και της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.⁸⁰

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε ένα πίνακα, ο οποίος συνοψίζει όλα όσα είπαμε έως τώρα για τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης, ενώ παράλληλα καταδεικνύει με απλό και γρήγορο τρόπο τις βασικές ειδοποιείς διαφορές τους. Συγκεκριμένα στον οριζόντιο άξονα βλέπουμε τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης (γνωστική, κατανοητική, σκεπτόμενη και μαθησιακή) ενώ στον κατακόρυφο άξονα διακρίνουμε πέντε διαστάσεις τους (φιλοσοφία, πρακτικές management, υφιστάμενοι, πελάτες και υιοθέτηση αλλαγών).

⁷⁹ Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁸⁰ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

	Γνωστική	Κατανοητική	Σκεπτόμενη	Μαθησιακή
Φιλοσοφία	<p>Αφοσίωση σε έναν καλύτερο τρόπο:</p> <p>Προβλέψιμη</p> <p>Ελεγχόμενη</p> <p>Αποδοτική</p>	<p>Αφοσίωση στις ισχυρές αξίες κουλτούρας, οι οποίες καθοδηγούν τη στρατηγική και δράση της εταιρείας. Πίστη στον «κανονιστικό μύθο».</p>	<p>Θεώρηση της επιχείρησης ως μία διαδοχική σειρά προβλημάτων.</p> <p>Εάν κάτι δεν πάει καλά, πρέπει να διορθωθεί γρήγορα, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις αιτίες δημιουργίας.</p>	<p>Εξέταση, ενίσχυση και βελτίωση κάθε επιχειρησιακής εμπειρίας, συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου αποκόμισης των εμπειριών αυτών.</p>
Πρακτικές Management	<p>Διατήρηση του ελέγχου μέσω κανόνων και κανονισμών, όλα γίνονται «σύμφωνα με το βιβλίο των κανονισμών».</p>	<p>Αποσαφήνιση, επικοινωνία με, ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρείας.</p>	<p>Αναγνώριση και απομόνωση των προβλημάτων, συλλογή δεδομένων, εφαρμογή λύσεων.</p>	<p>Ενθάρρυνση πειραματισμού, διευκόλυνση διορατικής εξέτασης, προώθηση εποικοδομητικών διαφωνιών, διάπλαση μάθησης, παραδοχή σφαλμάτων.</p>
Υφιστάμενοι	<p>Συμμόρφωση με τους κανονισμούς, αδυναμία άσκησης οποιασδήποτε κριτικής.</p>	<p>Χρήση των κεντρικών αξιών για καθοδήγηση της συμπεριφοράς.</p>	<p>Ενθουσιώδης αποδοχή και θέσπιση προγραμματισμένων λύσεων.</p>	<p>Συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών· δημιουργικές διαφωνίες.</p>
Πελάτες	<p>Προτροπή της εταιρείας να εναποθέσουν την πίστη τους σ' αυτήν.</p>	<p>Πίστη ότι οι αξίες της εταιρείας εξασφαλίζουν θετικές εμπειρίες.</p>	<p>Θεωρούνται σαν ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο επιζητά λύση.</p>	<p>Είναι μέρος μίας διδακτικής/ μαθησιακής σχέσης, με ανοιχτό, συνεχή διάλογο.</p>

Υιοθέτηση Αλλαγών	Προσαυξητικές, πρέπει να είναι απόλυτα σύμφωνες με το πνεύμα του «καλύτερου δυνατού τρόπου».	Λαμβάνουν χώρα μόνο μέσα στα πλαίσια του «κανονιστικού μύθου».	Εκπλήρωσή τους διαμέσου προγραμμάτων επίλυσης προβλημάτων, τα οποία θεωρούνται πανάκεια.	Αποτελούν μέρος μίας αέναης διαδικασίας εμπειρίας – εξέτασης – πειραματισμού – εμπειρίας.
----------------------	--	--	--	---

ΣΧΗΜΑ 1: Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

4.3 Τα οφέλη από την ενεργή καθοδήγηση των εργαζομένων

Η δημιουργία ενός learning organization είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία, όπως είδαμε έως τώρα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά που είναι πολλά δεν περιορίζονται μόνο στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως θα δούμε, αλλά έχουν αντίκτυπο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. ⁸¹ Συγκεκριμένα τώρα μέσω της υιοθέτησης μιας και εφαρμογής ενός learning organization, υιοθετεί αυτόματα και τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουν μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, της εταιρίας. Το γεγονός αυτό έχει ως λογική συνέπεια την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.

Ωστόσο τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται στο παραγωγικό επίπεδο μόνο, αλλά επιδρούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση στις επιμέρους λειτουργίες αυτής (όπως είναι τα τμήματα marketing, finance, human resource, public relations, R&D κλπ). Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι οι εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας (σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο) αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, εγκαταλείποντας έτσι τακτικές του παρελθόντος, όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα να αντλήσει από τον υφιστάμενό του, τον οποίο άλλωστε αντιμετώπιζε υπεροπτικά, με ανάλογες συνέπειες για το σύνολο της επιχείρησης.

Άρα έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογη κουλτούρα στο εσωτερικό της επιχείρησης, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό κλίμα, αλλά και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που η εν λόγω εταιρία τους προσφέρει, μια και μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομικότητα ⁸² και δημιουργία, έχει την ανάλογη δυνατότητα. Επιπλέον ένας learning organization έχει τη δυνατότητα να προ-

⁸¹ R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος • μετάφραση Ρίτα Κολαΐτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

⁸² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

σαρμόζεται με σχετική ευκολία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού του, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (loyalty).

4.4. Η συμβούλευση στη διοίκηση προσωπικού

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως συμβούλευση ορίζεται η διαδικασία εκείνη στην οποία, δύο άτομα, αφενός ο «μέντορας», αφετέρου «ο εργαζόμενος», συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σαφώς και δεν πρόκειται για έναν απλό στόχο. Όταν αναφερόμαστε στον όρο «συμβούλευση» σημαίνει ότι ο ένας (μέντορας) παρέχει στον άλλον (εργαζόμενο) πληροφορίες, συμβουλές και καθοδήγηση. Από ένα έμπειρο άτομο όπως ο μέντορας, ο εργαζόμενος μπορεί να δεχθεί σημαντικές εμπειρίες και γνώσεις, να εξελίξει την επαγγελματική του πορεία και να ανέλθει κοινωνικά και οικονομικά.

4.4.1. Σκοπός της συμβούλευσης

Ο βασικός σκοπός της συμβούλευσης είναι η στήριξη της προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου μέσω δυο βασικών κατηγοριών λειτουργιών :

1. 1^η βασική λειτουργία : Λειτουργίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας
2. 2^η βασική λειτουργία : Ψυχοκοινωνικές προσωπικές λειτουργίες

Στη πρώτη βασική λειτουργία, έχουμε πέντε βασικές κατηγορίες:

1. Το πατρонаρίσμα

Εδώ ο μέντορας βοηθά τον εργαζόμενο και του προσφέρει ευκαιρίες φέρνοντας τον σε επαφή με άτομα σημαντικά και του «ανοίγει πόρτες», όπου σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορούσε να το κάνει μόνος του.⁸³

2. Η καθοδήγηση

Αυτό που έχει να κάνει εδώ ο μέντορας είναι να δώσει γνώση στον εργαζόμενο και να του παράσχει όσες πληροφορίες χρειάζεται.

3. Η προστασία

⁸³ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

Ο εργαζόμενος όταν συνεργάζεται με έναν μέντορα, θεωρείται προστατευόμενος του. Έτσι, ο μέντορας είναι υποχρεωμένος να τον βοηθά, να τον στηρίζει και να τον προστατεύει όπου κρίνεται απαραίτητο.

4. Η πρόκληση

Βάσει αυτής της λειτουργίας, ο μέντορας δίνει το έναυσμα στον εργαζόμενο να σκεφτεί σε άλλο επίπεδο και να δράσει διαφορετικά όσον αφορά την εργασία του. Εκτός αυτού, τον κατευθύνει στο πως θα αποκτήσει περισσότερες ικανότητες.

5. Η έκθεση και η εμφανής παρουσία

Σε αυτή τη περίπτωση ο μέντορας αναλαμβάνει την άνοδο του εργαζόμενου και τον προορίζει σε σημαντικές εργασίες που θα κάνουν το όνομα του να γίνει γνωστό στα ανώτατα στελέχη της διοίκησης.

Στη δεύτερη βασική λειτουργία, αναλύουμε τέσσερις βασικές λειτουργίες – κατηγορίες :

Ø Ρόλος πρότυπο

Ο μέντορας αποτελεί ένα ρόλο πρότυπο για τον εργαζόμενο που είναι υπό την προστασία του. Έτσι, πρέπει να του δείχνει ποια είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς, καθώς και ποιες αξίες πρέπει να ακολουθεί ο εργαζόμενος στην εργασία του για να οδηγηθεί στην επιτυχία μέσα στην εταιρία.

Ø Παροχή συμβουλών

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δυσκολευτεί, ο μέντορας τον βοηθά και του παρέχει λύσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Ø Αποδοχή και επιβεβαίωση

Ο εργαζόμενος πρέπει να δέχεται τη στήριξη του μέντορα του και να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μέσα στη συνεργασία τους.

Ø Φιλία

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το ζεύγος « μέντορα – προστατευόμενου » βρίσκεται και εκτός της εταιρείας. Οι συναντήσεις αυτές έχουν σαν βάση συζητήσεις όσον αφορά θέματα εργασίας, αλλά όταν υπάρχει αμοιβαία εκτίμηση μεταξύ των δυο προσώπων, μπορούμε να μιλήσουμε για ευχάριστη παρέα και διασκέδαση.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι και οι δύο κατηγορίες λειτουργιών είναι απαραίτητες για τη ψυχοσύνθεση του ατόμου. Οι λειτουργίες που αφορούν τη σταδιοδρομία, παρέχουν γνώση και εξειδίκευση στο άτομο και το βοηθούν να ανέβει κοινωνικά και επαγγελματικά. Από την άλλη πλευρά, οι ψυχοκοινωνικές λειτουργίες αφορούν στον προσδιορισμό της ύπαρξης του ατόμου μέσα στην εταιρία και υπάρχει άμεσος επηρεασμός του ατόμου ενισχύοντας του την αυτοπεποίθηση.⁸⁴

⁸⁴ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

4.4.2. Διαφορές συμβούλευσης – καθοδήγησης

Το εύρος της συμβούλευσης είναι τεράστιο. Η καθοδήγηση από την άλλη πλευρά είναι ένα κομμάτι από το αντικείμενο της συμβούλευσης. Σε αυτό το σημείο, για να καταλάβουμε καλύτερα τις βασικές διαφορές τους, παραθέτουμε τον εξής πίνακα :

	Καθοδήγηση	Συμβούλευση
Βασικοί στόχοι	Να διορθώσει την απρεπή συμπεριφορά, να βελτιώσει την απόδοση και να μεταδώσει τις δεξιότητες τις οποίες χρειάζεται ο εργαζόμενος για να αναλάβει καινούρια καθήκοντα.	Να στηρίζει και να κατευθύνει την προσωπική εξέλιξη του προστατευόμενου.
Κίνητρο για συμβούλευση	Ο καθηγητής προϊστάται της εκπαίδευσης και της διδασκαλίας	Το άτομο που δέχεται συμβούλευση έχει την ευθύνη της εκπαίδευσης του.
Εθελοντισμός	Παρόλο που η συναίνεση του υφισταμένου να αποδεχτεί την καθοδήγηση είναι ουσιαστική, δεν είναι απαραίτητα εκούσια.	Ο μέντορας και ο προστατευόμενος συμμετέχουν εθελοντικά.
Επίκεντρο ενδιαφέροντος	Άμεσα προβλήματα και ευκαιρίες μάθησης	Μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της προσωπικής σταδιοδρομίας.
Ρόλοι	Περισσότερη ενημέρωση με την κατάλληλη ανατροφοδότηση πληροφοριών	Περισσότερη ακρόαση, παροχή ενός ρόλου προτύπου, υποβολή προτάσεων και δημιουργία γνωριμιών.
Διάρκεια	Συνήθως εστιάζει σε βραχυπρόθεσμες ανάγκες. Παρέχεται περιοδικά βάσει αναγκών.	Μακροπρόθεσμη

Σχέση	Ο καθοδηγητής είναι το αφεντικό του καθοδηγούμενου	Ο μέντορας σπάνια είναι το αφεντικό του προστατευόμενου. Οι περισσότεροι ειδικοί υποστηρίζουν ότι ο μέντορας δεν πρέπει να έχει υπό τις διαταγές του το άλλο άτομο.
-------	--	---

ΣΧΗΜΑ 3 : σελ. 129. Βιβλίου ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και οδηγός σας για την επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, εκδόσεις μοντέρνοι καιροί.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα, η καθοδήγηση αποσκοπεί στο να διορθώσει συμπεριφορές του εργαζομένου, να λύσει προβλήματα, να παράγει ευκαιρίες μάθησης και όλα αυτά πάντα με την καθοδήγηση του προϊστάμενου. Αντίθετα, η συμβούλευση στοχεύει στην προσωπική εξέλιξη του προστατευόμενου, παρέχει ρόλους πρότυπα και επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του προστατευόμενου.

4.4.3. Οφέλη συμβούλευσης

Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα ερχόμαστε αντιμέτωποι με οφέλη και κόστη. Τα οφέλη της συμβούλευσης κατηγοριοποιούνται ως εξής :

i) Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου

Από τότε που άρχισε να υπάρχει η οικονομία οι βασικοί συντελεστές παραγωγής ήταν το κεφάλαιο, η γη και η εργασία. Ο πιο σημαντικός συντελεστής για την επιχείρηση είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο της. Όταν η επιχείρηση έχει μια καλή οικονομική ρευστότητα μπορεί κάλλιστα να αποκτήσει φυσικό κεφάλαιο (εγκαταστάσεις, γραφεία κ.ο.κ.) και αντίστοιχα χρηματο – οικονομικό κεφάλαιο (χρηματικά διαθέσιμα, μετοχές κ.ο.κ). Όμως, δεν μπορεί τίποτε να αντικαταστήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο της. Οποιοσδήποτε ανταγωνιστής μπορεί να αποκτήσει οποιαδήποτε από τα κεφάλαια αυτά αλλά το μοναδικό και πανίσχυρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της είναι οι άνθρωποι της. Για να μείνει μια επιχείρηση ισχυρή στην αγορά οφείλει να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της και να το κρατά ικανοποιημένο.

ii) Μεταφορά της σιωπηρής γνώσης

Όταν λέμε «σιωπηρή γνώση» αναφερόμαστε στη γνώση που υπάρχει μέσα στο μυαλό των ανθρώπων, κάτι παρόμοιο με τον καταμερισμό των έργων. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν συγκεκριμένα τις θέσεις των φακέλων στο γραφείο, όταν υπάρχει άμεση ανταπόκριση και ο όγκος της δουλειάς μειώνεται γρήγορα, τότε μιλάμε για σιωπηρή γνώση. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι όταν ο καθένας εκτελεί συγκεκριμένες εργασίες μέσα σε μια ομάδα ατόμων και όλοι δουλεύουν άψογα. Το θέμα που χρειάζεται να αναλύσουμε περισσότερο είναι το πως αυτή η γνώση μπορεί να μείνει στην επιχείρηση.

Η σιωπηρή γνώση πρέπει να μεταφερθεί στις νέες γενιές των εργαζομένων από τους περισσότερο πεπειραμένους εργαζόμενους μέσω της συμβούλευσης. Πρέπει να υπάρχει ένα κανάλι επικοινωνίας για να υπάρξει η διατήρηση των πολύτιμων πληροφοριών.⁸⁵

iii) Διατήρηση των κατάλληλων ατόμων

Για μια εταιρεία, το να διατηρήσει το εργατικό δυναμικό της αποτελεί πρόκληση, διότι μια ανανέωση του προσωπικού σημαίνει γι' αυτή περισσότερη σπατάλη χρόνου όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού και χρηματικό κόστος όσον αφορά τη προσέλκυση του. Βέβαια, από την άλλη πλευρά μια ανανέωση προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για ανέλιξη στην ιεραρχία από άτομα που εργάζονται ήδη μέσα στην εταιρεία. Αυτά τα άτομα θα διαθέτουν προφανώς περισσότερα προσόντα.

Αυτό που πρέπει να κάνουν οι εταιρίες είναι τα εξής δύο πράγματα :

1. Να μειώσουν το ποσοστό ανανέωσης υπαλλήλων που πρέπει να αντικατασταθούν στα τμήματα που έχουν χαμηλή απόδοση και
2. Να αυξήσουν αντίστοιχα το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν τις δυνατότητες να ανέλθουν μέσα στην εταιρεία

Για να κρατήσουν οι επιχειρήσεις τα άτομα που τους είναι απαραίτητα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη συμβούλευση. Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι αποτελεί μέρος του συνόλου της επιχείρησης. Μέσω της μεθόδου αυτής, μειώνονται οι πιθανότητες αναζήτησης εργασίας σε κάποια άλλη εταιρεία, ανταγωνιστική ή μη. Βέβαια, σημαντικό ρόλο παίζει και ο μέντορας του εργαζομένου. Εάν νιώθει ο εργαζόμενος ότι υπάρχει μια συνεχή ροή μάθησης και εξέλιξης, αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του και είναι απίθανο να την εγκαταλείψει.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα οφέλη της συμβούλευσης δεν εστιάζουν στην οικονομική βελτίωση, αλλά στην εξέλιξη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητες του και τη σταδιοδρομία του. Σαφώς, είναι απαραίτητο για την εταιρεία να χρησιμοποιήσει τη συμβούλευση για να κρατήσει τα καλύτερα άτομα και να έχουν και οι εργαζόμενοι και η εταιρεία μια συνεχή ανοδική πορεία.

4.5. Το μέλλον των μαθησιακών οργανώσεων

Οι βασικές αρχές της παραδοσιακής συμβούλευσης συστήνουν ένα άτομο με εμπειρία και καταξιωμένη θέση, να δίνει πληροφόρηση και να καθοδηγεί έναν εργαζόμενο με σκοπό να εξελιχθεί στην επαγγελματική του σταδιοδρομία. Όσα στελέχη εργάζονται με αυτή τη προσέγγιση, θεωρούν ότι αυτή είναι η καλύτερη μορφή της. Παρ' όλα αυτά, δεν σημαίνει ότι η συμβούλευση πρέπει να γίνεται μόνο με αυτόν τον τρόπο. Παρακάτω παρατίθενται οι λειτουργίες που χρειάζεται να υπάρχουν στις συμβουλευτικές σχέσεις των ανθρώπων, οι οποίες είναι :

⁸⁵ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

- Ø Καθοδήγηση
- Ø Πρότυπα κατάλληλων συμπεριφορών και αξιών
- Ø Μέτρα υποστήριξης από την εταιρεία
- Ø Παροχή συμβουλών
- Ø Υποστήριξη, αποδοχή και φιλία
- Ø Ευκαιρίες ανάδειξης της δουλειάς τους και αναγνώρισης
- Ø Εργασίες ανώτατου επιπέδου ως επιδοκιμασία ικανοτήτων

Κάποιες από αυτές τις λειτουργίες μπορούν να υπάρξουν στη συμβουλευτική σχέση μεταξύ συναδέλφων. Στη περίπτωση που η συμβούλευση γίνεται από ένα δίκτυο συναδέλφων και ανωτάτων στελεχών, τότε καλύπτονται όλες οι παραπάνω λειτουργίες.

4.5.1. Ο ρόλος της διαμεσολάβησης και του διαλόγου για τη μαθησιακή οργάνωση

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά δύο ή περισσότεροι άνθρωποι είναι θέμα χαρακτήρα. Φυσικά, δεν υπάρχει η περίπτωση όλα τα ανώτατα στελέχη να μπορούν να γίνουν καλοί μέντορες για οποιονδήποτε εργαζόμενο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συμβαίνει αυτό. Είτε δεν υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον, είτε δεν γνωρίζουν τον τρόπο να μεταφέρουν τις γνώσεις τους ή απλώς δεν υπάρχει χημεία με τον εργαζόμενο.

Έτσι, σε μια επαγγελματική συνεργασία και πιο συγκεκριμένα στη σχέση μέντορα – εργαζόμενου είναι πολύ σημαντικό να γίνει η σωστή διασύνδεση από την αρχή. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα υπάρξει σωστή χημεία και δεν υπάρχει λόγος να συνεχιστεί η συνεργασία.

Ποιος μπορεί να γνωρίζει αν ο εργαζόμενος χρειάζεται κάποιον μέντορα ; μόνο ο ίδιος. Η πρωτοβουλία πρέπει να προέλθει από τον προστατευόμενο, ο οποίος συνειδητοποιεί ότι χρειάζεται να μάθει κάτι και πρέπει να στραφεί σε κάποιον για να του δώσει βοήθεια. Φυσικά, ο εργαζόμενος που επιθυμεί να ανέλθει επαγγελματικά βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για την επιλογή του υποψήφιου μέντορα του. Για να γίνει σωστά αυτή η επιλογή, πρέπει να θέσει στον εαυτό του τα εξής ερωτήματα :

- i) Υπάρχει κάποιος μέσα στην εταιρεία που είναι σε θέση να γνωρίζει τι χρειάζομαι να μάθω;
- ii) Εγώ προσωπικά, θα σεβαστώ τις επιτυχίες και τις ικανότητες του ατόμου αυτού πάνω στον τομέα που με ενδιαφέρει;
- iii) Μπορώ να είμαι σίγουρος ότι δεν υπάρχει πιθανότητα να διαρρεύσει οτιδήποτε από τη συνεργασία μας και ότι θα λειτουργήσουμε αμφοτέρωθεν υπέρ των συμφερόντων μας;

Αφού ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, το επόμενο στάδιο είναι η λεπτομερής παρατήρηση του ατόμου που είναι υποψήφιος ως μέντορας. Κάποιο τρίτο άτομο πρέπει να εξετάσει αν το άτομο αυτό (ο μέντορας) επιθυμεί να αναλάβει τον προστατευόμενο, αν έχει ελεύθερο χρόνο, διάθεση και αν υπάρχει σύμβαση μεταξύ των προσωπικοτήτων. Το κατάλληλο τρίτο αυτό άτομο είναι κάποιο στέλεχος από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Είναι δική του δουλειά να έρθει σε επαφή με τον υποψήφιο μέντορα, να γίνει μια συζήτηση για το τι πρέπει να μάθει ο προστατευόμενος, καθώς και σε τι κατάσταση βρίσκεται τη δεδομένη χρονική στιγμή. Αφού ο μέντορας ερωτηθεί και στη περίπτωση που το στέλεχος πάρει τις κατάλληλες απαντήσεις, το επόμενο βήμα είναι να γίνει μια εκ νέου συνάντηση με τον προστατευ-

όμενο ώστε να γίνει μια ενημέρωση έως ότου φτάσουμε στο τελευταίο βήμα, το οποίο είναι να κανονιστεί μια συνάντηση μεταξύ του μέντορα και του προστατευόμενου.

Το στέλεχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχει το δικαίωμα να παρευρίσκεται στην πρώτη συνάντηση μεταξύ των δύο προσώπων για να είναι βέβαιο ότι έχει γίνει μια καλή και εν συνεχεία μπορεί να παρακολουθεί τη σχέση εξ αποστάσεως.⁸⁶

4.6. Συμβούλευση μεταξύ συνάδελφων, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η συμβούλευση που πραγματοποιείται μεταξύ δύο συναδέλφων χαρακτηρίζεται ύψιστης σημασίας. Μετά από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει αναγνωριστεί ότι, οι εργαζόμενοι θεωρούν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους πιο σημαντικές όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους παρά αυτές με τους προϊστάμενους τους. Αυτό συμβαίνει διότι οι συνάδελφοι μεταξύ τους βρίσκονται στην ίδια θέση, μοιράζονται κοινές εμπειρίες και μεταξύ τους υπάρχει αμοιβαία στήριξη και εμπιστοσύνη. Βέβαια, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε και την ύπαρξη ορισμένων μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων, αντίστοιχα.

Μειονεκτήματα

Στην περίπτωση του μέντορα – συναδέλφου υπάρχει η έλλειψη του στοιχείου της εξουσίας. Όταν αυτό το στοιχείο είναι ελλιπές, τότε δεν παρέχεται στον εργαζόμενο από το συνάδελφο του η στήριξη, η προστασία, η πρόκληση που θα του παρείχε ένας μέντορας ως ανώτατο στέλεχος. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα οι συνάδελφοι να γίνονται ανταγωνιστικοί μεταξύ τους όσον αφορά τις προαγωγές ή ζητήματα εύνοιας από τη διοίκηση. Φυσικά, αν υπάρχει ανταγωνιστικότητα τότε δεν υπάρχει και η εμπιστοσύνη που απαιτείται μέσα σε μια συμβουλευτική σχέση.

Πλεονεκτήματα

Η συμβούλευση που πραγματοποιείται μεταξύ συναδέλφων έχει δύο πολύ ισχυρά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι :

- ✓ Ένας συνάδελφος που βρίσκεται στην ίδια θέση με τον εργαζόμενο που είναι σε διαδικασία μάθησης, κατανοεί τη κατάσταση του και είναι πιθανό να γίνει μια ταύτιση μεταξύ των δύο προσώπων.
- ✓ Όταν μιλάμε για μια μεγάλη εταιρεία, οι μέντορες συνάδελφοι είναι πολύ περισσότεροι απ' ό,τι οι μέντορες προϊστάμενοι ή διευθυντικά στελέχη. Έτσι, αν αφαιρέσουμε κάποιους που βγαίνουν εκτός από τις επιλογές του εργαζομένου, όπως προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, στελέχη που δεν κατέχουν την εξειδικευμένη γνώση που θέλει να καλύψει από αυτούς ο εργαζόμενος και άλλους οι οποίοι ανέβηκαν τη σκάλα της ιε-

⁸⁶ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

ραρχίας με τη βοήθεια κάποιου ανωτέρου τους, τότε οι περισσότερες επιλογές κλείνουν προς τους μέντορες συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο.

Πρέπει να γνωρίζουμε ότι η συναδελφική συμβούλευση μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν πληρούνται τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- i) Οι συνάδελφοι υποστηρίζουν ότι θα υπάρξει μεταξύ τους ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών
- ii) Όταν μπορεί να υπάρξει αμοιβαία εμπιστοσύνη και μπορεί να τηρηθεί η εμπιστευτικότητα
- iii) Όταν ο καθένας έχει την επιθυμία να λάβει και να δώσει γνώσεις

Υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις για να οριστεί μια συμβουλευτική σχέση ωφέλιμη. Αναφορικά, παραθέτουμε τις πιο διαδεδομένες παρακάτω :

1) Συμβούλευση ένας προς έναν

Η μορφή αυτή συνηθίζεται να προωθείται μέσα σε μεγάλες εταιρίες από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και φέρνει κοντά εργαζομένους που έχουν να προσφέρουν αξιόλογες γνώσεις ο ένας στον άλλον.

2) Δεξαμενή συμβούλευσης

Σε αυτή τη περίπτωση, η συμβούλευση που γίνεται μεταξύ των συναδέλφων αποκτά μια ιδιαίτερη χροιά καθώς όσα άτομα συμμετέχουν σε αυτή τη δεξαμενή έχουν κάποια συγκεκριμένη ικανότητα. Τα άτομα που κατέχουν τις ικανότητες αυτές, προσφέρουν τις γνώσεις τους και τη καθοδήγηση στους υπόλοιπους εργαζομένους. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από αυτή τη μορφή συμβούλευσης είναι ότι κάθε άτομο που συμμετέχει στη δεξαμενή προσφέρει και ταυτόχρονα λαμβάνει γνώσεις και μάθηση.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο ελέγχει τη ροή της κατάστασης πρέπει να προσέξει δύο πολύ σημαντικά μειονεκτήματα :

- Πρέπει να υπάρξει πολύ καλός συντονισμός μεταξύ των συναδέλφων
- Οι εργαζόμενοι – μαθητευόμενοι πρέπει να παίρνουν τις πρωτοβουλίες

Συμπερασματικά, η συμβούλευση που πραγματοποιείται από έναν ή περισσότερους συνάδελφους – μέντορες, έχει τη χρησιμότητα που θα είχε εξίσου με κάποιο στέλεχος σε ανώτερη βαθμίδα. Το άτομο που θα επιλέξει αυτού του είδους τη συμβουλευτική σχέση θα πρέπει να προσέξει σε ποιόν θα απευθυνθεί για να μπορεί πρώτα από όλα να τηρηθεί η εμπιστευτικότητά και σαφώς η συμβουλευτική σχέση να έχει εποικοδομητικό χαρακτήρα.⁸⁷

⁸⁷ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

4.6.1. Συμβούλευση από ένα ευρύτερο δίκτυο μεντόρων

Για έναν φιλόδοξο εργαζόμενο, οι περισσότεροι μέντορες είναι προτιμότεροι από έναν μόνο μέντορα. Ειδικότερα, εάν ο εργαζόμενος προορίζεται για διευθυντικό στέλεχος, ένα ευρύτερο δίκτυο μεντόρων θα τον ωφελήσει να μάθει περισσότερα και να έχει μια εξαιρετική εμπειρία συμβούλευσης. Μελέτες έχουν δείξει ότι, όσοι χρησιμοποίησαν αυτά τα δίκτυα είχαν λιγότερες φοβίες στις πρώτες δύσκολες καταστάσεις που αντιμετώπισαν ως ανώτατα στελέχη.

Όταν υπάρχει ένα ισχυρό δίκτυο συμβούλευσης, δημιουργούνται και τα παρακάτω οφέλη :

- Ø Η ύπαρξη περισσότερων μεντόρων είναι πολύ πιο ισχυρή από έναν μόνο μέντορα και μπορεί άνετα να υποστηρίξει τη σταδιοδρομία του εργαζομένου. Ένας μέντορας αποτελεί πρότυπο για ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, όχι όμως και για όλους
- Ø Ο ένας μόνο μέντορας εάν θέλει να στηρίξει τα προσωπικά του συμφέροντα και μόνο, θα προσπαθήσει να μην προωθήσει τον προστατευόμενο του ακόμα και αν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης του κάπου αλλού. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα να μην υπάρξει κάποια αλλαγή στη σταδιοδρομία του προστατευόμενου, η οποία θα τον βοηθούσε να εξελιχθεί, εάν ο μέντορας φροντίσει να τον εγκλωβίσει στη δική του θεωρία.
- Ø Στη περίπτωση που ο ένας μέντορας ακολουθεί μια μόνο τακτική συμβούλευσης, απομονώνει τον προστατευόμενο του από εναλλακτικές ιδέες και θεωρίες που θα μπορεί να τις αποκτήσει, εάν ακολουθήσει ένα ευρύτερο δίκτυο συμβούλευσης.
- Ø Όταν υπάρχει η σχέση μέντορα – προστατευόμενου, μετά από ένα στάδιο πρέπει να αποχωριστούν, γιατί ο ένας δεν θα έχει να μάθει κάτι περαιτέρω από τον άλλον. Ο ένας μέντορας δίνει στον προστατευόμενο του όσες γνώσεις διαθέτει, σε αντίθεση με ένα δίκτυο μεντόρων που μπορεί να προσφέρει συνεχή μάθηση.
- Ø Τέλος, μέσα σε ένα δίκτυο μεντόρων τα άτομα μπορούν να δημιουργήσουν συμμαχίες και να επωφεληθούν από αυτές σε βάθος χρόνου, έτσι ώστε να εξελίξουν τη προσωπική τους ανάπτυξη και επαγγελματική σταδιοδρομία.⁸⁸

Κόστος συμβούλευσης

Το κόστος της συμβούλευσης ορίζεται ως ο χρόνος που θα σπαταλήσει ένας μέντορας – διοικητικό στέλεχος στο να αφοσιωθεί στη συμβούλευση ενός ή περισσότερων εργαζομένων. Δεν μετράται με οικονομικά μεγέθη ή ποσοστά και το όφελος αυτής αποκομίζεται ξεχωριστά από κάθε άτομο που εμπλέκεται στη διαδικασία. Θα μπορούσε αυτός ο χρόνος να διοχετευθεί στην διεξαγωγή άλλων εργασιών μέσα στην επιχείρηση που κατά τη διάρκεια αυτής πραγματοποιούνται με χαμηλότερους ρυθμούς. Φυσικά, μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία δεν βγαίνει κανένας χαμένος. Γι' αυτό και καταξιωμένα διοικητικά στελέχη προωθούν οι ίδιοι τη διαδικασία αυτή γνωρίζοντας ότι αποτελεί μέρος της δουλειάς τους.⁸⁹

⁸⁸ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

⁸⁹ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

4.6.2. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Manager

Manager Καλείται το άτομο εκείνο το οποίο καθοδηγεί, συμβουλεύει και οργανώνει ομάδες εργαζομένων, καθώς επίσης είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο της συμπεριφοράς τους. Επίσης, σχεδιάζει δράσεις και με τις κατάλληλες ευκαιρίες επιτυγχάνει την εξέλιξη της ομάδας του.

4.6.2.1. Ποια χαρακτηριστικά φέρει ο αποτελεσματικός Manager

Αποτελέσματα από μελέτες που έχουν διεξαχθεί αναφέρουν τα τρία πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας manager :

1. Θεωρούν σημαντική την οργάνωση αναπτυξιακών εμπειριών για τους προστατευόμενους τους. Γι' αυτό, τους προτρέπουν να συμμετέχουν σε ομάδες και εργασίες που τους παρέχουν επιμόρφωση.
2. Δείχνουν προθυμία να διαθέσουν χρόνο για τη συμβούλευση των προστατευόμενων τους.
3. Τα πρότυπα που προβάλλονται είναι υψηλά.

Αυτά είναι τα πιο σημαντικά. Υπάρχουν και άλλα που παραθέτουμε παρακάτω :

- i) Είναι επιτυχημένοι άνθρωποι και αξίζουν τον σεβασμό από το υπόλοιπο προσωπικό και τη διοίκηση των εταιρειών που εργάζονται.
- ii) Κατέχουν άριστες δεξιότητες σε ότι αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, έρχονται στη θέση των άλλων και οι συζητήσεις τους είναι ευχάριστες και εποικοδομητικές.
- iii) Βρίσκονται στη θέση να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα που εποπτεύουν μπορεί να αφομοιώσει τις γνώσεις που της παρέχουν, όπως με την επιρροή ή τη συζήτηση.
- iv) Μπορούν να αναλάβουν οτιδήποτε για κάποιον άλλον και να τον βοηθήσουν στη σταδιοδρομία του.
- v) Συνεργάζονται άψογα με τους εργαζόμενους της ομάδας τους και διακρίνονται για την ειλικρίνεια τους.
- vi) Βρίσκονται στη κλίμακα των πολύ καλά αμειβόμενων στελεχών και αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους.

Υπάρχουν σίγουρα πολλά περισσότερα χαρακτηριστικά και είναι απίθανο να υπάρχει ένα άτομο το οποίο θα κατέχει όλα τα χαρακτηριστικά ταυτόχρονα.⁹⁰

4.6.3. Επτά πράγματα που οφείλει να κάνει ένας Manager

⁹⁰ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

Παρ' όλες τις συμβουλές που μπορεί να δώσει ένας manager και την εξέλιξη που μπορεί να παρέχει, δεν πρέπει ποτέ να θεωρήσει επιπόλαια τη συνεργασία του μ' έναν προστατευόμενο του. Γι' αυτό, υπάρχουν επτά πράγματα που είναι υποχρεωμένος να κάνει σε κάθε επαγγελματική συνεργασία.

1. Δίνει το καλό παράδειγμα

Κάθε εργαζόμενος θεωρεί τον manager του ως ρόλο – πρότυπο και ως έναν επιτυχημένο άνθρωπο. Οι άνθρωποι έχουν μια ενσυνείδητη τάση παρατηρητικότητας και μίμησης προς τους άλλους, γι' αυτό μετράει περισσότερο το «τι θα κάνω, παρά τι θα πω». Εάν υπάρχουν διαφορές σε αυτά που λέγονται με αυτά που τελικά γίνονται, ο εργαζόμενος θα βρεθεί σε σύγχυση.

2. Παρέχει ενεργές συμβουλές και ανατροφοδότηση

Όλες οι ενεργές συμβουλές και η βασική ανατροφοδότηση που παρέχει ο manager στον προστατευόμενο του βασίζονται στη πράξη, έχουν σκοπό τη παραγωγή αποτελέσματος και πρέπει να πλαισιώνουν τον προστατευόμενο βάσει των δυνατοτήτων του.

3. Δεν λύνει τα προβλήματα του προστατευόμενου του

Ο μέντορας βρίσκεται σε αυτή τη θέση έτσι ώστε να βοηθά τους προστατευόμενους και να μην κάνει ο ίδιος τη δική τους δουλειά. Σε αυτή τη περίπτωση, οι προστατευόμενοι δεν γίνονται αυτόνομοι και δεν μαθαίνουν να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται.

4. Άσκηση κριτικής στη συμπεριφορά, όχι στο χαρακτήρα

Στη περίπτωση που ένας προστατευόμενος δεν συμπεριφέρεται ευπρεπώς, ο μέντορας οφείλει να του κάνει την επισήμανση για τη στάση του αυτή. Στην επισήμανση αυτή που θα γίνει όμως πρέπει να προσεχθεί μια λεπτομέρεια : η κριτική δεν θα πρέπει να γίνει στο πρόσωπο του, αλλά στη συμπεριφορά του. Έτσι, δεν θα νιώσει ότι προσβάλλεται και η συζήτηση θα γίνει πιο αντικειμενική.

5. Δίνει κίνητρα στον προστατευόμενο του να ενεργεί μόνος του και να αναπτύξει ένα σχέδιο επιτυχίας

Η ευθύνη του μέντορα απέναντι στον προστατευόμενο του είναι μέχρι ενός σημείου. Από εκεί και πέρα, η επιτυχία του καθενός είναι δική του ευθύνη. Αν ο προστατευόμενος διαθέτει ικανότητες και είναι φιλόδοξος, θα μπει στη διαδικασία να σκεφθεί για το πόσο θα ήθελε να εξελιχθεί. Σε αυτό το σημείο απαιτείται να διαμορφωθεί ένα σχέδιο από τον προστατευόμενο και ύστερα αυτό το σχέδιο να σχολιαστεί από τον μέντορα και να γίνουν όποιες βελτιώσεις χρειάζονται.

6. Θέτει θεμέλια στήριξης

Η στήριξη του προστατευόμενου από τον μέντορα μόνο δεν είναι αρκετή. Ένας εργαζόμενος για να εξελιχθεί και να ανέβει σε υψηλό επίπεδο μέσα σε μια εταιρεία, έχει ανάγκη την υποστήριξη και άλλων σημαντικών ανθρώπων. Έτσι, πρέπει να έχει την υποστήριξη των μετόχων, των προμηθευτών, ακόμα και των πελατών. Με αυτό τον τρόπο θέτονται τα θεμέλια για μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία.

7. Δεν επιτρέπει στον προστατευόμενο του να εξαρτάται από εκείνον

Το μεγαλύτερο λάθος που μπορεί να κάνει ένας μέντορας είναι να επιτρέψει στον προστατευόμενο του να βασιστεί πάνω του, να δείχνει ότι φοβάται να αναλάβει ευθύνες και να μην μπορεί να διεκπεραιώσει μόνος του μια εργασία. Εκείνο που πρέπει να κάνει σε αυτή τη περίπτωση ο μέντορας είναι να ωθήσει τον προστατευόμενο να αναπτύξει ένα δικό του σχέδιο και να του προτείνει τις αντίστοιχες βελτιώσεις.

Ένας άλλος τρόπος είναι να του θέτει σε πλήρη ετοιμότητα κάνοντας του ερωτήσεις σχετικά με την εργασία του. Τέλος, το πιο σημαντικό είναι να μην λύνει τα προβλήματα του. Ο προστατευόμενος μπορεί να κάνει διάλογο με τον μέντορα του για τα προβλήματα αυτά και να βοηθηθεί από εκείνον για να βρει μόνος του τη λύση.

Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε επαγγελματική συνεργασία. Φυσικά, για να εξελιχθεί η συνεργασία όπως θα έπρεπε, πρέπει να έχει μια καλή αρχή και το κάθε μέλος να ξέρει τότε πρέπει να διακόψει τη συνεργασία. Πιο αναλυτικά :

- Ø Ο μέντορας πρέπει να κάνει καλή αρχή με κάθε νέο του συνεργάτη – προστατευόμενο. Αυτό σημαίνει μια πρώτη, ανοιχτή συζήτηση στην οποία και τα δύο μέρη συμφωνούν για μια ειλικρινή συνεργασία. Καθώς ο ένας γνωρίζει τον άλλον, αρχίζουν να αναγνωρίζονται τα κίνητρα, οι πραγματικοί στόχοι και οι προσδοκίες. Φυσικά, και τα δύο μέρη πρέπει να αντιληφθούν τη σημασία που έχουν οι ευθύνες μέσα στη σχέση και να προσδιοριστούν για τον καθένα ξεχωριστά για να υπάρξει ομαλή έκβαση στη συνεργασία.
- Ø Τέλος, οι καλοί μέντορες γνωρίζουν ότι κάποια στιγμή η συνεργασία με τον προστατευόμενο πρέπει να διακοπεί. Η συμβούλευση του μπορεί να γίνει έως ένα χρονικό διάστημα, ο μέντορας τον καθοδηγεί και τον δρομολογεί σε μια κατεύθυνση έτσι ώστε να αναπτυχθεί μέσα από τη σταδιοδρομία του και να εξελιχθεί. Το φυσιολογικό είναι αυτή η σχέση κάποια στιγμή να σταματήσει να υπάρχει. Χωρίς αυτό να σημαίνει βέβαια ότι δεν θα δώσει μια δεύτερη γνώμη αν αυτή του ζητηθεί.⁹¹

4.6.4. Προϊστάμενοι – μέντορες : τα υπέρ και τα κατά

Μετά από πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί είμαστε βέβαιοι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν την εμπειρία της προσωπικής ανάπτυξης μέσα από μια συμβουλευτική σχέση, ιδιαιτέρως αν είναι ευχάριστη και τα δύο μέρη μπορούν να ωφεληθούν από αυτή τη διαδικασία.

Ο προϊστάμενος, (από τη πλευρά του) , έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τους στόχους της εταιρείας που πρέπει να πραγματοποιηθούν καθώς και ποιες στρατηγικές θα χρησιμοποιήσει για να ωφεληθεί και ο εργαζόμενος. Έχει επίσης τη κατάλληλη θέση για να δρομολογήσει για τον υφιστάμενο του προγράμματα εκμάθησης σε τομείς που τον ενδιαφέρουν. Ο προϊστάμενος γνωρίζει ότι αν ο εργαζόμενος αναπτυχθεί σωστά στην εργασία του, μπορεί να βοηθήσει και να μειωθεί ο χρόνος που θα σπαταλούσε αν πραγματοποιούσε μόνος του μια εργασία.

⁹¹ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

Σε διαφορετική περίπτωση, όταν ο προϊστάμενος δεν επιθυμεί να προωθήσει τον εργαζόμενο σε προγράμματα ανάπτυξης του, τότε είναι προτιμότερο να βρει ως μέντορα του κάποιον εκτός της εταιρείας.⁹²

Συμπερασματικά, υπάρχουν προϊστάμενοι που έχουν το χάρισμα και τη δυνατότητα να γίνουν μέντορες και άλλοι που απλά δεν θέλουν. Οι περισσότεροι ειδικοί στη συμβούλευση προτείνουν οι μέντορες να βρίσκονται εκτός της εταιρείας. Είτε στη μια περίπτωση, είτε στην άλλη ο εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει μια ικανοποιητική επαγγελματική σταδιοδρομία αρκεί να κάνει τις σωστές επιλογές.

4.7. Χαρακτηριστικά μιας καλής συνεργασίας

Για να οριστεί αποδοτική μια συνεργασία, πρέπει να υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται παρακάτω :

Ø Ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού :

Σε μια συμβουλευτική σχέση, ο ένας πρέπει να σέβεται τον άλλον. Ο εργαζόμενος πρέπει να σέβεται τον μέντορα του για τις γνώσεις του και την επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία που κατέχει. Ο μέντορας, από την άλλη πλευρά, πρέπει να σεβαστεί την προθυμία και την επιθυμία του εργαζομένου για μάθηση.

Ø Απουσία οργανωμένου σχεδίου :

Ο μόνος σκοπός που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος είναι η μάθηση. Δεν πρέπει να εκμεταλλευτεί καταστάσεις και συνθήκες έτσι ώστε να πάρει προαγωγή με άλλα μέσα.⁹³

Ø Λογική σύνδεση :

Ο μέντορας οφείλει να κατέχει γνώσεις ή ιδέες τις οποίες θέλει να υλοποιήσει ο εργαζόμενος έτσι ώστε να εξελίξει τη σταδιοδρομία του.

Ø Σύνδεση μεταξύ προσωπικοτήτων :

Οι χαρακτήρες μεταξύ των δύο συνεργαζόμενων μερών πρέπει να συνδέονται αρμονικά έτσι ώστε να θεωρείται αποτελεσματική η συνεργασία.

Ø Αφοσίωση :

Πρέπει να υπάρχει αφοσίωση και από τους δύο μέσα στη συμβουλευτική σχέση και να καταναλώνεται εξίσου η ίδια ενέργεια και ο ενθουσιασμός για τη σχέση αυτή.

⁹² Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

⁹³ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία η οποία δεν πρέπει να παραλείπεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Από την αξιολόγηση ενός εργαζομένου προκύπτουν πολλά στοιχεία που μπορεί να υπερτερούν ή να δημιουργούν κενά στην απόδοση των εργαζομένων. Για να υπάρξει η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία, ώστε να ολοκληρωθεί ένα σύνολο εργασιών, από τη πλευρά των εργαζομένων σε συγκεκριμένο χρόνο, χώρο και τρόπο. (Χυτήρης, 2001)⁹⁴

5.1 Αξιολόγηση της απόδοσης

Ως αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να οριστεί η διαδικασία υπολογισμού με βάση την οποία προσδιορίζεται το πόσο καλά ή όχι κάθε εργαζόμενος εκτελεί επιτυχώς την εργασία του, σύμφωνα με συγκεκριμένη διαδικασία που έχει συμφωνηθεί εξ' αρχής. Μέσα σε αυτή την έννοια, συμπεριλαμβάνονται και η καταγραφή που θα υποδείξει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζομένου. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη:

1. Τη συλλογή πληροφοριών και αξιολόγησης αυτών
2. Την ενημέρωση των εργαζομένων και στελεχών που αξιολογούνται.

Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται για να εξακριβωθούν οι στόχοι και οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση, έτσι ώστε μέσω της ενημέρωσης να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις που θα οδηγήσουν στη βέλτιστη απόδοση.

Οι πληροφορίες αυτές που προκύπτουν έχουν μια χρησιμότητα η οποία μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ελέγξει τα παρακάτω:

- Ø Διαπίστωση για το ποιοι εργαζόμενοι προσφέρουν στην εργασία τους αυτό που πρέπει και ποιοι όχι.
- Ø Βελτίωση της απόδοσης (όσον αφορά τον τρόπο που διενεργείται και το χρόνο που καταλαμβάνει).
- Ø Βελτίωση στο σύστημα αμοιβών (όπως με αυξήσεις, επιδοτήσεις ή bonus απόδοσης).
- Ø Αποτελεσματική τοποθέτηση των εργαζομένων βάσει ικανοτήτων και απόδοσης τους (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση καθηκόντων).
- Ø Διαπίστωση της αποτελεσματικότητας, εξάλειψη των αδυναμιών που υπάρχουν στα συστήματα προσέλευσης υποψηφίων.
- Ø Πληροφόρηση και ενημέρωση των εργαζομένων για την απόδοση τους, προοπτικές εξέλιξης που έχουν με βάση αυτή την απόδοση, προγραμματισμός επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

⁹⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

- Ø Διαπίστωση εκπαιδευτικών ελλείψεων έτσι ώστε να καταρτιστούν οι εργαζόμενοι σε προγράμματα εκπαίδευσης.
- Ø Διαπίστωση προβλημάτων συμπεριφοράς και αντιμετώπιση τους για να μην υπάρχει πρόβλημα στην απόδοση τους
- Ø Χρήση της αξιολόγησης αυτής ως δείκτη αντικειμενικότητας για τη λήψη αποφάσεων της διοίκησης, όπως απολύσεις, μετατάξεις, προαγωγές
- Ø Διαπίστωση αδυναμιών και ελλείψεων στην οργάνωση διοίκησης της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001)⁹⁵

Πέρα από τη συλλογή πληροφοριών, πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία για να γίνει σωστά η αξιολόγηση. Φυσικά, δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει <<σωστός τρόπος>> για να διεξαχθεί η αξιολόγηση της απόδοσης. Ωστόσο, για να γίνει η αξιολόγηση αποτελεσματικά θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα όπως ακριβώς απαριθμούνται:⁹⁶

1^ο βήμα : Προετοιμασία

Η προετοιμασία όλων των εργαζομένων που θα συμμετάσχουν στην αξιολόγηση ωφελεί την επιχείρηση στο σύνολο. Κανείς δεν θα επωφεληθεί αν δεν υπάρξει διάυλος επικοινωνίας μέσα σε μια σύσκεψη αξιολόγησης. Σε πρώτη φάση θα πρέπει να εξετάσουμε τη συμμετοχή του υπάλληλου. Για κάθε φάση της διαδικασίας αξιολόγησης η συμμετοχή του είναι σημαντική για να ακουστεί και η δική του άποψη. Ο πιο κατάλληλος τρόπος για να γίνει αυτό είναι ο υπάλληλος να κάνει την αξιολόγηση του εαυτού του.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει στον εργαζόμενο μια λίστα για να διεξαχθεί η αξιολόγηση. Η λίστα αυτή δηλώνει τους στόχους, τη συμπεριφορά και τα καθήκοντα που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος όσον αφορά τη διεκπεραίωση τους. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι στόχοι θα πρέπει να έχουν ήδη οριστεί και ο εργαζόμενος να απαντήσει εάν τους έχει υλοποιήσει.

Στη φάση αυτή, ο υπάλληλος αξιολογεί την απόδοση του σε σύγκριση με τους στόχους που του είχαν ανατεθεί. Ένα παράδειγμα για τα ερωτήματα που πρέπει να απαντήσει ο εργαζόμενος είναι:

- Σε ποιο σημείο έχετε επιτύχει τους στόχους σας;
- Ποιους στόχους σας έχετε ξεπεράσει;
- Υπάρχουν κάποιοι στόχοι για τους οποίους εργάζεστε τώρα;
- Υπάρχει κάτι που εμποδίζει την εκπλήρωση αυτών των στόχων;

Έλλειψη πόρων, έλλειψη κατευθύνσεων από τη διοίκηση, άλλα ζητήματα;

Η αυτό – αξιολόγηση έχει ένα πρώτο βασικό όφελος, ότι απαιτεί τη συμμετοχή του ατόμου το οποίο αξιολογείται. Με αυτή την ανάμειξη, ο υπάλληλος αισθάνεται μέρος της διαδικασίας και τον κάνει πιο δεκτικό στις απόψεις του διευθυντή που θα ακολουθήσουν. Το δεύτερο βα-

⁹⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁹⁶ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

σικό όφελος είναι ότι προσδίδει στον διευθυντή μια εναλλακτική προοπτική για την εργασία του υφισταμένου, κατανοώντας ευκολότερα σχετικά προβλήματα.

2^ο βήμα : Διεξαγωγή σύσκεψης για την αξιολόγηση της απόδοσης

Για να μην υπάρξει η σύγχυση όσον αφορά τη σύσκεψη της αξιολόγησης, πρέπει να δοθεί η αίσθηση συνεργασίας από την αρχή. Καλό θα είναι να νιώθει ο εργαζόμενος άνετα. Δεν υπάρχει λόγος να αισθάνεται σαν κατηγορούμενος. Σκοπός είναι να νιώθουν ότι η αξιολόγηση γίνεται για να ανακαλυφθούν τα θετικά οφέλη και για τις δύο πλευρές. Αυτό θα βοηθήσει να προετοιμαστούν αμφοτέρωθεν για το διάλογο που θα ακολουθήσει. Στη συνέχεια ο υπάλληλος πρέπει να μιλήσει για την αυτό – αξιολόγηση του. Αυτό θα βοηθήσει στο να κατανοηθούν καλύτερα οι απόψεις του υπαλλήλου και να μπορεί να ελεγχθεί η συνομιλία. Καλό θα ήταν το άτομο να μην διακόπτεται έως ότου ολοκληρώσει την αξιολόγηση του, διότι πρέπει να δέχεται τη προσοχή σε όσα υποστηρίζει.

3^ο βήμα : Εντοπισμός κενών στην απόδοση

Όσο γίνεται η αξιολόγηση πρέπει να αναγνωριστούν τα επιτεύγματα που έχει επιτύχει ο υπάλληλος συγκριτικά με τους στόχους που είχαν συμφωνηθεί. Εάν ο υπάλληλος υποστηρίζει το επίτευγμα του, τότε προκύπτουν τα παρακάτω ερωτήματα:

- i. Ήταν αυτός ένας από τους στόχους του εργαζομένου;
Αν ήταν, πόσο πλησίασε ο βαθμός απόδοσης στην επίτευξη αυτού του στόχου;
- ii. Πως τα πήγε σε σχέση με τους υπόλοιπους στόχους;

Εκείνο που πρέπει να εντοπιστεί είναι αν υπάρχει κενό μεταξύ της απόδοσης που έχει πραγματοποιηθεί σε σχέση με την απόδοση που ήταν αναμενόμενη. Ένα πρόβλημα με αυτή τη περίπτωση είναι ότι κάποιες αποδόσεις δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά. Αν η αξιολόγηση αυτή εντοπίσει κάποιο κενό μεταξύ του στόχου που πρέπει να πραγματοποιηθεί και της απόδοσης που έχει ήδη λάβει χώρα, πρέπει να τεθεί στο κέντρο της συζήτησης στη σύσκεψη αξιολόγησης.

Σε πρώτο στάδιο, πρέπει να προσδιοριστεί ένας μεγαλύτερος στόχος της επιχείρησης και να εξηγηθεί στον εργαζόμενο ότι με το να επιτύχει το δικό του στόχο, υποστηρίζει άμεσα και τον μεγαλύτερο. Είναι σημαντικό να υπάρξει ανταπόκριση ότι ο εργαζόμενος συμφωνεί με αυτή τη δήλωση. Αν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο τότε πρέπει να βρεθεί το αίτιο που αποτρέπει τον εργαζόμενο να υποστηρίζει το στόχο.

4^ο βήμα : Εύρεση των πρωταρχικών αιτιών στα κενά απόδοσης

Όταν υπάρχει σαφής προσδιορισμός των αιτιών που αφορούν τα κενά απόδοσης, δημιουργείται ένα κλίμα αντικειμενικότητας, το οποίο προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, αμφοτέρωθεν, βλέπουν με θετική γνώμη. Δεν θα υπάρξει περίπτωση επίθεσης ή άμυνας μεταξύ τους. Αντιθέτως, θα υπάρξει αρμονική συνεργασία έτσι ώστε να λυθεί το πρόβλημα, το οποίο συνήθως δεν υπάγεται στο σύνολο των ευθυνών του υφισταμένου. Μπορεί να είναι για παράδειγμα, το επίπεδο κατάρτισης ή ο χώρος εργασίας.

Σε αυτό το σημείο, κάποιες υποδείξεις από τον προϊστάμενο μπορούν να παρέχουν στήριξη και βοήθεια :

- Ø Ενθάρρυνση του εργαζομένου να διευκρινίσει με τι ακριβώς διαφωνεί
- Ø Αποφυγή εκφράσεων τύπου <<δεν ασχολείστε με την εργασία σας επαρκώς>>, κάτι τέτοιο θα έδινε αρνητική διάσταση στο θέμα. Εστιάστε σε κάτι θετικό όπως : <<παρατήρησα ότι δεν υπάρχει παρουσίαση πρότασης στη σύσκεψη. Που οφείλεται αυτό; >>.
- Ø Μην αναλύετε τις αποτυχίες. Αναφέρετε πρωτίστως όποιο ζήτημα έχει ιδιαίτερη σημασία.
- Ø Ο έπαινος είναι αναγκαίος και η κριτική που θα ασκηθεί πρέπει να είναι ενθαρρυντική και εποικοδομητική.
- Ø Ευκαιρία να γίνει το πρόβλημα – λύση και οι πληροφορίες να γίνουν κίνητρα για πιο γρήγορη αντιμετώπιση του.

5^ο βήμα : Σχεδιασμός για το κλείσιμο των κενών απόδοσης

Εφόσον έχουν εντοπιστεί τα κενά απόδοσης και έχουν οριστεί τα πρωταρχικά αίτια τους, πρέπει να υπάρξει βεβαίωση ότι ο εργαζόμενος συμφωνεί και υποστηρίζει τη σημασία αυτών των κενών. Αφού έχει προηγηθεί η παραπάνω διαδικασία, τότε μπορεί να ξεκινήσει ο διάλογος. Μια έξυπνη κίνηση είναι ο εργαζόμενος να εμπνευστεί ένα σχέδιο για το κλείσιμο αυτών των κενών.

Πρέπει να αναφερθεί η εξής πρόταση : << τι θα προτεινάτε για να λυθεί αυτό το ζήτημα; >>. Με αυτή τη τακτική ο εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος γι' αυτό το έργο που του ανατέθηκε και είναι αφοσιωμένος σε αυτό. Στο χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί για να περιγραφεί από τον υπάλληλο το σχέδιο λύσης, ο προϊστάμενος πρέπει να εφεύρει τρόπους για να αυξηθεί η δυναμική του σχεδίου. Αν ο προϊστάμενος αντιληφθεί ότι ο εργαζόμενος αδυνατεί να συντάξει ένα σχέδιο, τότε μπορεί να συμμετάσχει περισσότερο.

Όποιο και αν είναι το αποτέλεσμα πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι ο εργαζόμενος συμφωνεί. Ένα πλήρες σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, αποτελέσματα, χρόνο αποπεράτωσης, τα βήματα που θα ακολουθηθούν καθώς και πρακτική εξάσκηση, αν απαιτείται. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο εργασιακό καθεστώς του υπαλλήλου. Αν υπάρξει αδυναμία ολοκλήρωσης του ζητήματος στη διάρκεια της σύσκεψης αξιολόγησης, τότε θα πρέπει να οριστεί ο τόπος και ο χρόνος για μια νέα σύσκεψη που θα έχει ως επίκεντρο τη λύση του ζητήματος.

Πριν το τέλος της σύσκεψης τα επιμέρους θέματα κλείνουν με μια συνοπτική συζήτηση των όσων αναφέρθηκαν.

6^ο βήμα : Επανεξέταση των στόχων απόδοσης

Για να πραγματοποιηθεί επανεξέταση των στόχων απόδοσης, πρέπει να παρέλθει το διάστημα του ενός έτους από τη τελευταία ημερομηνία αξιολόγησης. Αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση αλλαγών ή κάποιος εργαζόμενος προορίζεται για προαγωγή ή μετάταξη. Το ζήτημα εδώ τίθεται στο να συμμετάσχει ο υπάλληλος σε αυτή τη διαδικασία. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι έχει την ικανότητα για ανάληψη νέων στόχων και ότι υπάρχει αντίληψη από μέρος του σχετικά με τη σημασία και τις λεπτομέρειες αυτών των στόχων.

Οποσδήποτε, πρέπει να υπάρξει σαφήνεια στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με την επίτευξη των νέων στόχων. Ακολουθώντας, ανάλογα με τις δεξιότητες που έχει ο κάθε υπάλληλος, πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο καθοδήγησης που θα δώσει την ευκαιρία στον κάθε υπάλληλο να επιτύχει στους νέους στόχους που του ανατέθηκαν.

7^ο βήμα : Διατήρηση αρχείου

Η διατήρηση αρχείου είναι πολύ σημαντική για τη διαδικασία αξιολόγησης, γιατί με αυτόν τον τρόπο υπάρχει τεκμηρίωση απόψεων, βασικών σημείων και αποτελεσμάτων κάθε σύσκεψης αξιολόγησης. Πρέπει για διευκόλυνση να σημειωθούν τα παρακάτω :

Η ημερομηνία, τα βασικά σημεία που χρησιμοποιήθηκαν από τον υπάλληλο, συμπεριλαμβανομένης και της αυτό – αξιολόγησης του, τα βασικά σημεία που χρησιμοποιήθηκαν από τον προϊστάμενο, τα σημεία διαφωνίας (εάν υπήρξαν), τη περίληψη του σχεδίου που θα υλοποιηθεί, τα επόμενα βήματα που έχουν τεθεί προς υλοποίηση και τους στόχους που αναμένεται να υλοποιηθούν στο επόμενο έτος.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι η δημιουργία αντίγραφων για τον υπάλληλο, τη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού και για τον προϊστάμενο κρίνεται απαραίτητη.

Σε τελικό στάδιο, η έκθεση αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να φέρει υπογραφή υπαλλήλου και διευθυντή.

8^ο βήμα : Παρακολούθηση

Έπειτα από κάθε σύσκεψη αξιολόγησης πρέπει να συντάσσεται ένα σχέδιο παρακολούθησης. Σε όσους υπαλλήλους έχουν υψηλή απόδοση, θα χρειαστεί λιγότερη παρακολούθηση. Εάν όμως τους έχουν ανατεθεί νέοι στόχοι, θα χρειαστεί παρακολούθηση για τη πρόοδο που έχει σημειωθεί καθώς και για να ελεγχθεί αν χρειάζονται επιπλέον καθοδήγηση. Οι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν προστεθεί σε ένα σχέδιο ανάπτυξης, χρειάζονται εκτεταμένη παρακολούθηση, η οποία θα έχει τη μορφή σύσκεψης. Ο έλεγχος για τη πρόοδο πρέπει να γίνεται κάθε λίγες εβδομάδες ή και μήνες, έτσι ώστε να μπορεί να συγκριθεί η πρόοδος σε σχέση με τα σχέδια που έχουν τεθεί σε εφαρμογή. (Ρίτσαρντ Λουκ, 2009).⁹⁷

5.1.1 Ιδανική απόδοση

Ιδανική απόδοση μπορεί να θεωρηθεί η απόδοση που προσφέρει ο εργαζόμενος και αντιστοιχεί στα επίπεδα που έχουν ήδη συμφωνηθεί μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένου. Πρέπει να υπάρξει καθορισμός των προτύπων απόδοσης έτσι ώστε η απόδοση να μπορεί να μετρηθεί σε επίπεδα. Από αυτή τη μέτρηση θα κριθεί αν η απόδοση του εργαζομένου είναι η επιθυμητή και αν ανταποκρίνεται στα καθορισμένα πρότυπα.

⁹⁷ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ανθρώπινο δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση, ο μέντορας και ο οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις μοντέρνοι καιροί

Για να επιτύχει αυτή η διαδικασία, πρέπει να υπάρχει διαμόρφωση των επιπέδων απόδοσης για κάθε εργασία που εκτελείται, καθώς και ο εργαζόμενος να είναι πλήρως ενημερωμένος για τα αποτελέσματα που του ανατίθενται να φέρει εις πέρας. (σημειώσεις συγγραφέα).

5.1.2 Κριτήρια μέτρησης απόδοσης

Τα κριτήρια μέτρησης απόδοσης μπορούν να μετρηθούν μέσω της ανάλυσης της εργασίας και σχετίζονται με τα εξής :

1. Το χαρακτήρα του εργαζομένου
2. Τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδείξει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας
3. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος

Ο τρόπος που μπορεί να γίνει η μέτρηση είναι άμεσος ή έμμεσος. Με τον άμεσο τρόπο ο εργαζόμενος παρακολουθείται κατά την εκτέλεση της εργασίας του ενώ με τον έμμεσο τρόπο η παρατήρηση γίνεται μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των στόχων που έχει φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος.

Η απόδοση μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά, με μέθοδο που μετράει τις ποσότητες και τις ενδείξεις απόδοσης που μπορούν να επαληθευτούν. Στη περίπτωση που η μέτρηση γίνεται υποκειμενικά, τότε η παρατήρηση βασίζεται σε προσωπικά κριτήρια και εκτιμήσεις που κατατίθενται από τους εκτιμητές απόδοσης. Η προτιμότερη μέθοδος είναι αυτή που χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης απόδοσης. (Χυτήρης, 2001)⁹⁸

5.2 Περιορισμοί της διαδικασίας αξιολόγησης

Η κάθε διαδικασία αξιολόγησης για να εκτελεστεί επιτυχώς πρέπει να αποτρέψει και να εξαλείψει τυχόν εμπόδια που θα παρουσιαστούν. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εξετάσει λεπτομερώς κάθε εμπόδιο που θα εμφανιστεί. Παρακάτω αναφέρονται τα εξής :

1) Νομικοί περιορισμοί

Κάθε επιχείρηση επιλέγει μια συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης. Αυτή η μορφή θα πρέπει να είναι έγκυρη, αξιόπιστη και απαραίτητως νόμιμη. Αν δεν υπάρχει ο παραπάνω συνδυασμός τα συμπεράσματα χαρακτηρίζονται αβάσιμα και αναληθή και δεν πραγματοποιείται σωστά η λήψη αποφάσεων.

2) Προκαταλήψεις εκτιμητών απόδοσης

Στη περίπτωση που ακολουθείται υποκειμενική μέθοδος για τη μέτρηση της απόδοσης, είναι πιθανό το αποτέλεσμα να επηρεάζεται από τους εκτιμητές όσον αφορά τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους καθώς και το είδος της σχέσης που έχουν με το άτομο που αξιολογούν.

⁹⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα

Το δύσκολο σημείο σε αυτή τη περίπτωση είναι ότι οι προϊστάμενοι εμπλέκονται συναισθηματικά και δεν λειτουργούν αντικειμενικά στη κριτική που ασκούν στους υφισταμένους τους. Οι πιο συνήθεις περιπτώσεις είναι να εξιδανικεύουν τον εργαζόμενο με βάση μια αρετή που κατέχει, το σφάλμα κεντρικής τάσης, η αξιολόγηση που διενεργείται με επιείκεια ή επίκριση, προσωπικές αντιπαραθέσεις ή προκαταλήψεις καθώς και οι εντυπώσεις – επιδράσεις που αναφέρονται στο πρόσφατο παρελθόν.

2^α) Εξιδανίκευση εργαζομένου

Εξιδανίκευση εργαζομένου υπάρχει στην περίπτωση στην οποία ο αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί κατά τη μέτρηση της απόδοσης του εργαζομένου βάσει της προσωπικής άποψης που διακατέχει για τον εργαζόμενο, που είναι συνήθως θετική. Το πρόβλημα έγκειται όταν, η εκτέλεση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εργαζομένου, βαθμολογούνται από τον προϊστάμενο και η αξιολόγηση βασίζεται στο αν υπάρχουν αισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας απέναντι του.

Η αξιολόγηση παίρνει την αντίστοιχη μορφή και εκτελείται βάσει επηρεασμού και εμπλεκόμενων συναισθημάτων.

2β) Το σφάλμα της κεντρικής τάσης

Σε αυτή τη περίπτωση η αξιολόγηση παρουσιάζει το βαθμολογικό πίνακα κοντά στο μέσο όρο, έτσι ώστε να μην υπάρχουν <<οι δύο άκρες του νήματος>>, ο απόλυτα αποτελεσματικός εργαζόμενος και ο αναποτελεσματικός εργαζόμενος. Το πώς θα γίνει η αξιολόγηση τίθεται στη κρίση του αξιολογητή – προϊστάμενου. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις μετρήσεις δεν μπορούν να συγκριθούν και είναι αναξιόπιστα για να χρησιμοποιηθούν σε στατιστική έρευνα.

2γ) Επιείκεια ή και επίκριση

Όταν η αξιολόγηση διενεργείται με επιείκεια, τότε εκτελείται με ευχέρεια από τον αξιολογητή και ο εργαζόμενος βαθμολογείται με ευνοϊκές κριτικές. Στην αντίθετη περίπτωση, η αξιολόγηση με επίκριση κρίνεται αρνητική για τη μέτρηση των αποδόσεων και θεωρείται ακραία και υπερβολικά σκληρή. Το αποτέλεσμα όταν εκτελείται η αξιολόγηση με την μια ή με την άλλη τακτική είναι η πρόκληση δυσαρέσκειας και εργασιακών προβλημάτων.

2δ) Προσωπικές προκαταλήψεις

Όταν ένας αξιολογητής κατέχει αρνητική αντίληψη για μια ομάδα εργαζομένων τότε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που προκύπτει στερείται αντικειμενικότητας και διαστρεβλώνεται η τελική άποψη – απόφαση ως προς την αξιολόγηση. Ένα κλασσικό παράδειγμα είναι η υποτίμηση εργαζομένων γυναικών από άντρες προϊσταμένους. Υπάρχουν ακόμα και στις μέρες μας φαινόμενα διάκρισης μεταξύ των δύο φύλλων που ευτυχώς είναι μειωμένα σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια.

2^ε) Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος

Κάθε αξιολόγηση καταγράφεται έως ότου να γίνει και η επόμενη όπως θα καταγραφεί και αυτή αντίστοιχα. Κάθε μέθοδος που χρησιμοποιείται από τον αξιολογητή (είτε υποκειμενική, είτε αντικειμενική), επηρεάζεται από τις ενέργειες των εργαζομένων, μέσα στο χώρο εργασίας.

ας, πράγμα που υπάρχει σαν πρόσφατη επίδραση όσον αφορά την τελευταία αξιολόγηση εργασίας. (Καντάς, 1998)⁹⁹

5.3 Η εκπαίδευση των εκτιμητών απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι μια απλή διαδικασία. Οι αξιολογητές – προϊστάμενοι επιβάλλεται να κατέχουν πλήρη γνώση όλων των στοιχείων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της. Είναι ευνόητο ότι, κάθε αξιολογητής επηρεάζει τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα της.

Το βασικότερο ρόλο μέσα στη διαδικασία αξιολόγησης τον διαδραματίζει ο αξιολογητής. Από αυτόν ξεκινάει και σε αυτόν καταλήγουν όλες οι διαδικασίες. Η κρίση του αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η αξιολόγηση έως το τέλος. Υπάρχει μια συγκεκριμένη κλίμακα αξιολόγησης, η οποία πρέπει να τηρηθεί σωστά ως προς τον τρόπο χρήσης της.

Είναι σημαντικό από τους αξιολογητές να υπάρχει κατανόηση και αποδοχή ως προς τη λειτουργία του προγράμματος αξιολόγησης. Κρίνεται απαραίτητο το πρόγραμμα να είναι άριστα σχεδιασμένο και δομημένο, έτσι ώστε να παρέχει στον αξιολογητή τη δυνατότητα να πραγματοποιεί την αξιολόγηση χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση ανεξαρτήτως της μορφής αυτής, έχουν συγκεκριμένη χρησιμότητα. Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, διότι το προσωπικό στοιχείο εμπλέκεται από τους αξιολογητές και επηρεάζει την κρίση αυτών. Το συνηθέστερο πρόβλημα είναι ότι επηρεάζεται η τελική βαθμολογία των εργαζομένων.

Για να ελαχιστοποιηθούν οι δυσκολίες, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί με τη σειρά του να καθοδηγήσει τους αξιολογητές με τη βοήθεια έντυπου ενημερωτικού υλικού με πλήρη και ολοκληρωμένη προσέγγιση όσον αφορά τις εργασίες που θα εκτελεστούν. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι στο ότι το υλικό που παρέχεται περιλαμβάνει οδηγίες και κατευθύνσεις. Σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί εκπαίδευση και επανάληψη αυτής εάν υπάρχουν ελλείψεις.

Στόχος της εκπαίδευσης είναι να αντιληφθούν οι αξιολογητές το πώς πραγματοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης, πώς λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης καθώς και με ποιόν τρόπο εντοπίζονται τα προβλήματα που δημιουργούνται. Στο τελικό στάδιο, θα πρέπει να βρεθούν λύσεις ως προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων που καθιστούν την αξιολόγηση μη αντικειμενική.

Όσον αφορά τη βαθμολόγηση των αξιολογούμενων, στο τέλος της αξιολόγησης οι κριτές καλούνται να αιτιολογήσουν τους λόγους τους οποίους τους οδήγησαν στη τελική βαθμολογία. Σε αυτό το σημείο, ενημερώνονται για το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι αντικειμενικά και ορθά. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται από ειδικούς και έτσι γίνεται ενημέρωση για τα κριτήρια τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για τη μέτρηση της απόδοσης. Επίσης, συγκρίνονται τα αποτελέσματα από τους βαθμολογητές και στις δύο περιπτώσεις.

⁹⁹ Καντάς Αριστοτέλης, 1998, Οργανωτική και βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης είναι σχεδιασμένο και το σύστημα αξιολόγησης που θα ακολουθηθεί. Εάν τεθεί θέμα συμπάθειας ή αντιπάθειας σε βαθμό υπερβολικό ως προς το άτομο που αξιολογείται, τότε θα επηρεαστεί η απόδοση του και θα πραγματοποιηθεί λάθος πληροφόρηση.

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος της εκπαίδευσης, γίνεται η έναρξη του προγράμματος αξιολόγησης. Εφόσον γίνει η διεξαγωγή των συμπερασμάτων, η διαδικασία προχωράει στο στάδιο πληροφόρησης του εργαζομένου όσον αφορά την αξιολόγηση του ίδιου και της επίδοσης του. (Smith, 1986)

5.4 Πληροφόρηση των εργαζομένων

Ο υπάλληλος πρέπει να έχει επαρκή πληροφόρηση όσον αφορά την αξιολόγηση του. Πρέπει να είναι ενήμερος για την απόδοση του και την εργασιακή του συμπεριφορά, καθώς και να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Η διαδικασία εντοπισμού αυτών των πληροφοριών θα τον βοηθήσει έτσι ώστε να προσπαθήσει να βελτιώσει τα αδύνατα του σημεία και σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του να εξετάσουν τους στόχους που θα τεθούν σε εφαρμογή στο μέλλον. Ο προϊστάμενος επίσης είναι αυτός που θα αναλύσει στον υπάλληλο τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από τον ίδιο και τον τρόπο με τον οποίο μετρήθηκε η απόδοση του.

Η πληροφόρηση είναι άκρως απαραίτητη. Πρέπει ο προϊστάμενος να βεβαιωθεί ότι η πληροφορία έχει γίνει κατανοητή από τον υπάλληλο και αυτό μπορεί να διεκπεραιωθεί με τρεις τρόπους :

1. Ο εκτιμητής συζητά με τον εργαζόμενο.

Η συζήτηση αποσκοπεί στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος το στάδιο που βρίσκεται η απόδοση του και να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός.

2. Ο εκτιμητής συζητά με τον εργαζόμενο,

με τη διαφορά ότι σε αυτή τη περίπτωση ο προϊστάμενος ακούει την εκδοχή του εργαζόμενου όσον αφορά την αποδοτικότητα του και εν συνεχεία ο εργαζόμενος δέχεται τη συμβούλευση και τη καθοδήγηση όσον αφορά τον τρόπο που θα διενεργεί την εργασία του και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

3. Στη τρίτη περίπτωση ο εκτιμητής συζητά με τον εργαζόμενο,

αναλύοντας τα προβλήματα που έρχεται αντιμέτωπος ο ίδιος και τα οποία στέκονται εμπόδιο έτσι ώστε να υπάρξει η βέλτιστη απόδοση. Και εδώ υπάρχει το στοιχείο της καθοδήγησης και η υιοθέτηση μελλοντικών στόχων. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι ο σημαντικότερος σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η εκπαίδευση που έχει πραγματοποιηθεί καθώς και το πώς προσεγγίζεται ο εργαζόμενος από τον αξιολογητή.

Η πληροφορία που λαμβάνει ο εργαζόμενος έχει ένα καθορισμένο επίπεδο και θα πρέπει να το κατανοήσει έτσι ώστε μέσα από αυτό να υλοποιηθεί η επίτευξη στόχων. Θεωρείται σημαντικό από τον εργαζόμενο να εμπεριέχονται στη διαδικασία ζητήματα συμβούλευσης και εξέλιξης στη καριέρα του.

Η παρακάτω λίστα δίνει τη δυνατότητα στους αξιολογητές να μπορέσουν να προσεγγίσουν σωστά τους εργαζομένους στο στάδιο ενημέρωσης τους όσον αφορά τα αποτελέσματα από την αξιολόγησή τους. Μέσω αυτής της προσέγγισης δημιουργείται μια θετική στάση απέναντι στην αξιολόγηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον λόγο ύπαρξής της και δεν αισθάνονται αντίθετοι, αδύναμοι ή αδικημένοι.

Οι σωστές κινήσεις απαριθμούνται ως εξής :

- Ø Κάθε υπάλληλος ενημερώνεται ότι ο στόχος της αξιολόγησης είναι να βελτιώσει την απόδοση του και δεν θεωρείται ως τιμωρία ή επίκριση σε περίπτωση μη αναμενόμενης απόδοσης.
- Ø Αναφέρονται τα θετικά στοιχεία που προσφέρει ο εργαζόμενος στην εργασία του.
- Ø Η κριτική που θα ασκηθεί οφείλει να είναι συγκεκριμένη και όχι αόριστη.
- Ø Η κριτική αναφέρει τα λάθη που έχουν γίνει πάνω στην εργασιακή συμπεριφορά και όχι στην προσωπικότητα – χαρακτήρα του εργαζομένου.
- Ø Ο προϊστάμενος προτείνει εργασίες με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της αποδοτικότητας.
- Ø Σαν αξιολογητής, ο προϊστάμενος πρέπει να αποφεύγει τυχόν διαμάχες με τον εργαζόμενο.
- Ø Πρέπει ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι ο προϊστάμενος τον στηρίζει σε οποιαδήποτε κίνηση του.
- Ø Τα συμπεράσματα που αφορούν τους εργαζομένους δεν ανακοινώνονται ποτέ σε ομαδικό κοινό εργαζομένων, αλλά στον κάθε έναν χωριστά.
- Ø Το κλείσιμο της συζήτησης πρέπει να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο.

Η αξιολόγηση πρέπει να επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση και σε ειδικές περιπτώσεις νέο – προσληφθέντων υπαλλήλων ή υπαλλήλων χαμηλής απόδοσης, συχνότερα.

Αφού ολοκληρωθούν όλες οι διαδικασίες ξεκινά η παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου από τον προϊστάμενο καθώς και η προθυμία του να αυξήσει τις προσπάθειες του στα σημεία που έχει χαμηλότερη απόδοση. Είναι χρέος του προϊσταμένου να έχει υπό την επίβλεψη του τον εργαζόμενο και να τον εντάσσει σε προγράμματα εκπαίδευσης όταν κριθεί αναγκαίο, με πρωταρχικό σκοπό την υλοποίηση των στόχων.

Οι προϊστάμενοι γνωρίζουν ότι το να μεταφέρουν αρνητικά συμπεράσματα προάγει αρνητική διάθεση από τους υπαλλήλους και σε πολλές περιπτώσεις την αντίθετη απόδοση από αυτήν που αναμένεται. Ο εργαζόμενος επιβάλλεται να ενημερώνεται έτσι ώστε να εντοπιστούν τα αδύνατα του σημεία, να βελτιωθεί ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας και να μπορέσει η διοίκηση μέσω από αυτής της μεθόδου να αιτιολογήσει τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές υπαλλήλων ή τις μεταθέσεις, χωρίς να υπάρχουν προβλήματα και αντιπαραθέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

Είναι προτιμότερο να συμμετέχουν ενεργά υπάλληλοι και προϊστάμενοι σε κάθε διαδικασία αξιολόγησης και πληροφόρησης των εργαζομένων, διότι μέσω αυτής της μεθόδου τείνουν να εξαλείφονται οι αρνητικές συμπεριφορές και δεν επηρεάζεται το κλίμα στις εργασιακές σχέσεις. (whether & davis, 1996)

5.5 Πτώση απόδοσης προσωπικού - χειρισμός

Μέσα σε μια εταιρεία υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι. Όλοι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Δεν μπορούν να προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες στην εταιρεία και δεν έχουν όλοι τα ίδια προσόντα για να πάρουν προαγωγή.

Για να υπάρχει μια πρώτη διάκριση μεταξύ τους, κατηγοριοποιούνται ως εξής:

i) Άτομα με απόδοση Α

Είναι τα άτομα τα οποία έχουν εξαιρετική απόδοση και είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης.

ii) Άτομα με απόδοση Β

Τα άτομα αυτά έχουν ικανότητες και εκτελούν καλή δουλειά, δηλαδή βρίσκονται στη μεσαίου επιπέδου βαθμίδα.

iii) Άτομα με απόδοση Γ

Τα άτομα που έχουν απόδοση Γ εκτελούν εργασίες οι οποίες είναι ελάχιστα αποδεκτές, δηλαδή έχουν πολύ χαμηλή απόδοση και από ένα στάδιο και μετά αρχίζουν και προκαλούν ζημία στην εταιρεία.

Μελέτες που έχουν διεξαχθεί αποδεικνύουν ότι η κάθε ομάδα ατόμων επιφέρει και διαφορετικό ποσοστό κέρδους. Υπάρχει ένα ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο το οποίο είναι : σε ποια ομάδα θα πρέπει να καταναλωθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη της ώστε να υπάρξουν και τα ανάλογα κέρδη; Η πιο σωστή απάντηση είναι ότι πρέπει να αναπτυχθούν τα άτομα με απόδοση Α και Β, ωστόσο υπάρχει ένα πρόβλημα που επιζητά λύση : αν πρέπει τα άτομα με απόδοση Γ να αποχωρήσουν από την εταιρεία, και αν όχι, τι χειρισμός πρέπει να χρησιμοποιηθεί;

Η απόφαση εξαρτάται από την εκάστοτε διεύθυνση της κάθε εταιρείας. Κάποιες εταιρείες τους απομακρύνουν και κάποιες άλλες τους δίνουν κίνητρα για να αλλάξει ο βαθμός απόδοσης τους. Το χειρότερο όμως είναι ότι η πλειοψηφία των εταιριών δεν ασχολείται με το πρόβλημα. Φυσικά, ένας αστάθμητος παράγοντας είναι το κόστος όλης της διαδικασίας που είναι αρκετά υψηλό καθώς ισχύουν τα παρακάτω :

1. Οι καλοί υπάλληλοι αποχωρούν από την εταιρεία γιατί δεν μπορούν να συνεργαστούν με τα άτομα αυτά
2. Δεν υπάρχει η αναμενόμενη αύξηση κέρδους

Για να γίνει σωστός χειρισμός, υπάρχει η μέθοδος των τριών φάσεων, η οποία αναλύεται ως εξής :

- i. Η εταιρεία πρέπει να μπορεί να ανακαλύψει τα άτομα που έχουν απόδοση Γ
- ii. Μετά από μελέτη πρέπει να αποφασιστεί πως θα δράσει η εταιρεία για κάθε ένα τέτοιο άτομο ξεχωριστά. Μπορεί απλά να χρειάζονται τη καθοδήγηση ενός άλλου διευ-

- θυντή ή αλλαγή τμήματος εργασίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξακριβωθεί αν θα υπάρξει αλλαγή ή όχι στη απόδοση τους.
- iii. Τέλος, η εταιρεία μπορεί να ορίσει κάποιον υπεύθυνο που θα μπορεί να αποφασίζει τι θα πράξει με το κάθε άτομο ανάλογα τη περίπτωση.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, Ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση, Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Σκοπός της έρευνας

Για την εργασία αυτή ,πραγματοποιήθηκε έρευνα στην εταιρεία, με την επωνυμία ΑΒ ΒΑΣΙ-
ΛΟΠΟΥΛΟΣ. Σκοπός της έρευνας είναι, να διαπιστωθεί αν στην συγκεκριμένη εταιρεία, ε-
φαρμόζονται οι λειτουργίες της αξιολόγησης των εργαζομένων καθώς και τον τρόπο αξιολό-
γησης των υπαλλήλων. Θα αναλυθεί το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται και θα τεθο-
ύν ερωτήματα όσο αφορά την επαγγελματική σχέση μεταξύ προϊσταμένων-υπαλλήλων αλλά
και κατά ποσό ενθαρρύνεται η σύλληψη και υλοποίηση ιδεών από το προσωπικό.Η εταιρεία
αυτή επιλέχθηκε διότι απασχολεί πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων στο ενεργητικό της και
σίγουρα ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων.

6.2 μέθοδος έρευνας

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η συνέντευξη, διότι θεωρήθηκε καλύτερη
μέθοδος για να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που είχαν τεθεί σε εφαρμογή στην ερευνητική
διαδικασία. Τα ερωτήματα ήταν σαφή και εύκολα στο να απαντηθούν, για να βοηθηθεί ο διε-
υθυντής του καταστήματος λόγω φόρτου εργασίας.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε σε ένα από τα υποκαταστήματα της εταιρείας στη Ζάκυνθο
τον Ιανουάριο του 2015 με τον διευθυντή του υποκαταστήματος. Στο υποκατάστημα αυτό
απασχολούνται συνολικά δεκαεννέα άτομα, οκτώ άνδρες και έντεκα γυναίκες.

Στη συνέντευξη που έλαβε χώρα στο υποκατάστημα απαντήθηκαν τα ερωτήματα μας ως προς
τις εφαρμογές της αξιολόγησης προσωπικού, τις θέσεις τις οποίες εφαρμόζεται, ποιες μεθό-
δους χρησιμοποιούν καθώς και το ποσοστό αποτελεσματικότητας αυτών των μεθόδων. Επί-
σης, αναφέρθηκε η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση κάθε

εργαζομένου και η λίστα κριτηρίων που αξιολογεί τους υπαλλήλους. Τέλος, απαντήθηκε τι
επακολουθεί στη περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων και η ανάλογη αντιμετώπιση τους

6.3 ΠΡΟΦΙΛ “ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ”

Το 1939 τρία από τα αδέρφια της οικογένειας Βασιλόπουλοι αγοράζουν από έναν μακρινό
θείο τους το μακάλικο επί της οδού Βουλής 29, το ανανεώνουν με τις ιδέες τους και τις
γνώσεις τους και το μετονομάζουν σε ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία «ΑΦΟΙ
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΙ» Το κατάστημα παρέμεινε με την ίδια επωνυμία έως το 1966.

Το 1966 έχοντας ήδη αποκτήσει εμπειρία 30 χρόνων, δύο από τα αδέρφια ιδρύουν την Ανώνυμη Εταιρεία «**ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.**» και εγκαινιάζουν το πρώτο κατάστημα της εταιρίας στο Ψυχικό.

Στο διάστημα 1971 με 1989 η πρώτη αλυσίδα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έχει ήδη θεμελιωθεί. Έχοντας σαν κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών σε **ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση** η εταιρεία αναπτύσσεται ανοίγοντας **9 νέα καταστήματα στην Αθήνα**. Το 1990 η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο και την επόμενη χρονιά ανοίγει ένα πολύ μεγάλο κατάστημα στην περιοχή του ελληνικού για το οποίο βραβεύεται από τον διεθνή οργανισμό λιανεμπορίου για όσον αφορά την οργάνωση του καταστήματος, η οποία το κατέταξε σαν ένα από τα πιο ολοκληρωμένο κατάστημα της Ευρώπης. Επίσης, ανοίγει το πρώτο εκτός Αττικής ιδιόκτητο κατάστημα. Το 1999 η Εταιρία επεκτείνεται και στην **Βόρεια Ελλάδα** και μέσα στην ίδια χρονιά εγκαινιάζονται **4 νέα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη**, ενώ στην Αττική δημιουργούνται άλλα δύο καταστήματα αποθεμάτων. Σήμερα η Εταιρεία ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, είναι μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες στο χώρο εμπορίας τροφίμων, με 216 Σούπερ-μάρκετ, 166 εταιρικά, 11 Cash & Carry, 39 franchise καταστήματα και 9.500 εργαζόμενους. Είναι μέλος του Ομίλου Delhaize, ο οποίος δραστηριοποιείται σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία με περισσότερα από 2.500 καταστήματα και 138.000 εργαζομένους.

Πιστή στις αξίες και το όραμά της η ΑΒ Βασιλόπουλος θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρία δίνει πρωταρχικά ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση-πρόσληψη ικανών ανθρών-υποψηφίων, ενώ επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων της. Η Εταιρεία χρησιμοποιεί ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους για τη πρόσληψη εργαζομένων :

- ✓ Προσωπικές συνεντεύξεις
- ✓ Ψυχομετρικά τεστ
- ✓ Κέντρα αξιολόγησης
- ✓ Ασκήσεις προσομοίωσης

Όπου στοχεύουν στην αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων και μελλοντικών εργαζομένων στην ΑΒ.

Η ΑΒ Βασιλόπουλος θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Το προσωπικό της εταιρίας αποτελείται από 9.586 άτομα. Η εταιρία κατατάσσεται στους σημαντικότερους εργοδότες στην ελληνική επικράτεια. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, γύρω στο 70% είναι γυναίκες, γεγονός που αποδεικνύει πρωτίστως την ισότητα των εργαζομένων μέσα στην εταιρία. Επίσης υπάρχει αξιοκρατία μέσα στην εταιρία. Έχουν πραγματοποιηθεί ενδο-εταιρικά κέντρα ανάπτυξης τα οποία καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Η απόδοση κάθε εργαζομένου αξιολογείται και συνήθως προκύπτουν προαγωγές εκ των έσω βάσει της αποτελεσματικότητας της μεθόδου η οποία φτάνει σε ποσοστό το 90%. Υπάρχει δικαιοσύνη μέσα και έξω από την εταιρία, έμπρακτη αναγνώριση και ανταμοιβή σε κάθε προσπάθεια των εργαζομένων που συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι αποκτούν πολύτιμες εμπειρίες και διευρύνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα τους. Με αυτόν τον τρόπο το περιβάλλον εργασίας διακρίνεται για τις ίσες ευκαιρίες και την αντικειμενικότητα του.

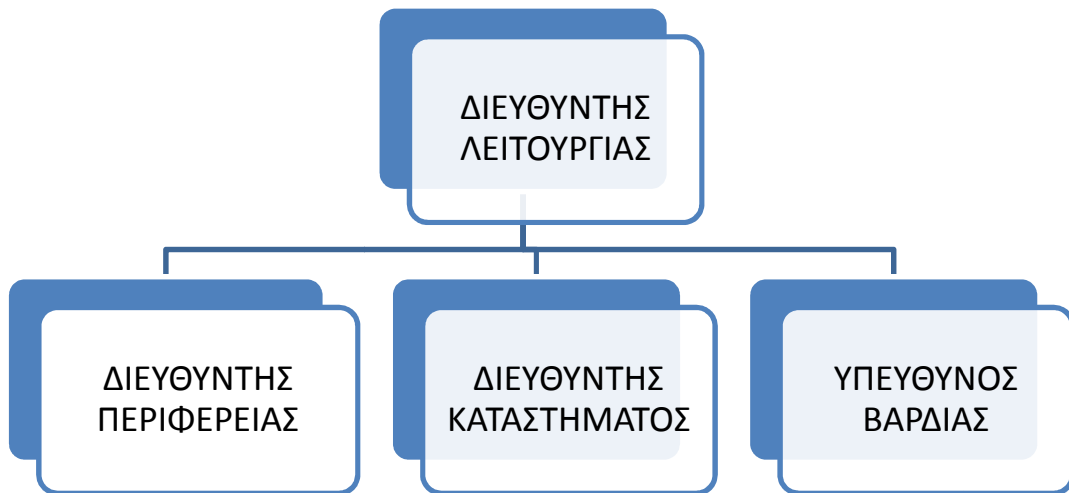
Συνοπτικά τη τελευταία πενταετία επενδύθηκαν περισσότερες από 400.000 ανθρωπόωρες, πάνω από 400 εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων, στα οποία συμμετείχαν πάνω από 2800 εργαζόμενοι.

Η ΑΒ παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται με τη συνεργασία στελεχών της εταιρείας αξιοποιώντας την εταιρική τεχνογνωσία αλλά και με τη συνεργασία πανεπιστημιακών ιδρυμάτων αλλά και διεθνώς εκπαιδευτικών οργανισμών. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πάνω από 135 εκπαιδευτικά προγράμματα διαφόρων ενοτήτων όπως management , πωλήσεις και επικοινωνία, εξυπηρέτηση πελατών, marketing, project management, ξένες γλώσσες, τεχνική εκπαίδευση κ.α.¹⁰¹

Επιπλέον η ΑΒ Βασιλόπουλος παρέχει στους ενδιαφερόμενους υποψηφίους δυνατότητες σταδιοδρομίας ως:

- ✓ Στελέχη καταστημάτων τα οποία παρακολουθούν πρόγραμμα εκπαίδευσης management trainees διάρκειας 8-12 μηνών
- ✓ Στελέχη υποστηρικτικών διεθνύσεων (αγορές, marketing, ανθρώπινων πόρων logistics κτλ)

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι πέρανε από κάποια στάδια μέχρι να γίνουν μέρος της εταιρείας. Αρχικά ο υποψήφιος εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με τον Διευθυντή και τον Υπεύθυνο του καταστήματος που θέλει να εργαστεί, κάνοντας μια ολιγόλεπτη συζήτηση ώστε να δημιουργηθεί μια πρώτη εικόνα. Έπειτα αφήνει το βιογραφικό του όπου περιέχει πληροφορίες για την εμπειρία του, την μόρφωση του καθώς και στοιχεία για την προσωπικότητα του. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η συνέντευξη όπου μπορεί να χρειαστεί να γίνει πάνω από μια φορά. Παρακάτω θα δούμε τις θέσεις και τα τμήματα της εταιρείας



6.4. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων στην Α.Β Βασιλόπουλος

Η αξιολόγηση είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και ο τρόπος που πραγματοποιείται είναι διαφορετικός από εταιρεία σε εταιρεία.

¹⁰¹ <http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>

Η εταιρεία Α.Β Βασιλόπουλος έχει επενδύσει πάνω στο σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της, έτσι ώστε να διαμηνύει στους εργαζομένους της αντικειμενικότητα, απλότητα και δικαιοσύνη στα αποτελέσματα της κάθε αξιολόγησης.

Τα κριτήρια της αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου προκύπτουν από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που έχει ορίσει η διεύθυνση της εταιρείας. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων εργασίας στην εταιρεία, αφού ολοκληρώσουν τη συλλογή πληροφοριών για τους υπαλλήλους που θα αξιολογηθούν, ακολουθούν μια σειρά από κριτήρια όσον αφορά την απόδοση του καθενός για κάθε εργασία που γίνεται μέσα στην εταιρεία.

Το σύστημα που εφαρμόζεται από την εταιρεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. (Management by objectives/MBO)

Το σύστημα αυτό αποτελείται από τα παρακάτω βήματα :

- ✓ Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο
- ✓ Ολοκλήρωση των στόχων που είχαν οριστεί
- ✓ Αξιολόγηση των πεπραγμένων, αναφερόμενη στη διεύθυνση από τον προϊστάμενο του τμήματος (συμπεριλαμβανόμενης αναφοράς στις επιτυχίες και αποτυχίες
- ✓ Θέσπιση νέων στόχων

Η εταιρεία επίσης προωθεί τους εργαζομένους της να συμπληρώσουν ένα έντυπο αυτό - αξιολόγησης και με τη παράδοση του εντύπου αυτού στον προϊστάμενο, πραγματοποιείται και μια συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμπληρώσει σχόλια από τους συναδέλφους του ατόμου που αξιολογείται ή ακόμα και από πελάτες, έτσι ώστε να έχει μια πιο σφαιρική άποψη για το άτομο αυτό και η αξιολόγηση να μην κριθεί αρνητική ή άδικη.

Στην διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης, οι απόψεις που ανταλλάσσονται βοηθούν τους εργαζομένους να παραθέτουν τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και να μπορέσουν να βοηθηθούν από τον προϊστάμενο ως προς τη λύση των προβλημάτων αυτών. Είναι πολύ πιο πιθανό να εκτελεστεί σωστά μια εργασία αν ο εργαζόμενος ξέρει τι πρέπει να κάνει. Γι' αυτό το λόγο η αξιολόγηση θεωρείται σημαντική γιατί μπορεί να βοηθήσει σημαντικά το άτομο στην εξέλιξη του.

Πριν την ετήσια προγραμματισμένη αξιολόγηση η εταιρεία εφαρμόζει συνάντηση όλων των εργαζομένων του κάθε υποκαταστήματος μια φορά το μήνα (συγκεκριμένα στο τέλος του κάθε μήνα), όπου επικεφαλής της συζήτησης είναι ο διευθυντής του υποκαταστήματος, ο οποίος έχει την ευθύνη να συζητήσει με όλους μαζί αλλά και με κάθε εργαζόμενο χωριστά. Στη διάρκεια της συζήτησης αυτής λαμβάνουν χώρα οι απόψεις και των δύο μερών και αναφέρονται τυχόν προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια του μήνα.

Η εταιρεία έχει θεσπίσει κάποια συγκεκριμένα κριτήρια όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος. Μερικά από αυτά είναι :

- Ταχύτητα και μεθοδικότητα
- Εργατικότητα
- Ομαδικότητα
- Ειλικρινές ενδιαφέρον για τους πελάτες και την εταιρεία
- Επικοινωνιακό ταλέντο με τους πελάτες

Πάνω σε αυτά τα κριτήρια βασίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Σαφώς, κάθε θέση αξιολογείται διαφορετικά και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Ο εργαζόμενος αξιολογείται για τη θέση εργασίας του, καθώς και για τη συνολική απόδοση του μέσα στην εταιρεία. Κάθε εργαζόμενος που παρουσιάζει αυξημένη απόδοση ενδέχεται να λάβει αύξηση των αποδοχών του. Αυτό μπορεί να υπολογισθεί από τους στόχους που υλοποίησε στη θέση εργασίας του στο χρονικό διάστημα το οποίο είχαν τεθεί.

Βέβαια, υπάρχει και η πιθανότητα αλλαγής θέσης και αμοιβής, λόγω προαγωγής. Για τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση, η εταιρεία υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης έτσι ώστε να μπορεί να συνεχιστεί η μεταξύ τους συνεργασία.

Η εταιρεία δεν υποστηρίζει τη σύνδεση αμοιβής – απόδοσης, ωστόσο επιβραβεύει τους εργαζόμενους της με τα ανάλογα bonus εάν υπάρξει ομαλή επίτευξη στόχων.

Φυσικά, υπάρχουν περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι ανακριβείς γιατί το έντυπο αυτό – αξιολόγησης δεν είναι σύμφωνο με τις αντιλήψεις του εργαζομένου με τον εαυτό του.

Συνοψίζοντας, η εταιρεία έχει στόχο να υπάρχει ένα άριστο περιβάλλον συνεργασίας και συνύπαρξης του προσωπικού της, οι οποίοι πρέπει να είναι ευχάριστοι για να μπορούν να εξυπηρετούν άριστα τους πελάτες και ταυτόχρονα να εξελίσσονται.

Αρμοδιότητες και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στο κατάστημα

- ✓ **Διευθυντής Λειτουργίας** :Βρίσκεται στο κεντρικό κατάστημα της ΑΒ στην Αθήνα .Από αυτόν περνάνε ότι έχει να κάνει με τις προσλήψεις , την αξιολόγηση των εργαζομένων και τυχόν απολύσεις χωρίς όμως να έχει την ευθύνη για τα καταστήματα.
- ✓ **Διευθυντής Περιφέρειας** :Βρίσκεται στο κατάστημα που έχει οριστεί ως κέντρο εκπαίδευσης για την περιφέρεια του. Οποιοδήποτε θέμα δημιουργείται σε οποιοδήποτε κατάστημα της περιφέρειας του περνάνε από αυτόν κ έπειτα από σύσκεψη που διεξάγεται με τον αρμόδιο Διευθυντή καταστήματος λαμβάνεται η κατάλληλη απόφαση.
- ✓ **Διευθυντής καταστήματος**: Ρυθμίζει, οργανώνει και επιβλέπει αν γίνονται σωστά οι εργασίες του καταστήματος, ορίζει τις αρμοδιότητες στους υφισταμένους του ελέγχοντας τους. Αξιολογείται από τον Περιφερειακό Διευθυντή και από τις αξιολογήσεις των υφισταμένων του.
- ✓ **Υπεύθυνος βάρδιας**: Μετά από οδηγίες που λαμβάνει από τον Διευθυντή του οργανώνει τη βάρδια όπου είναι υπεύθυνος. Αξιολογείται από τον Διευθυντή του και τους υφισταμένους του. Επιπλέον κάνει αυτοαξιολόγηση η όποια συγκρίνεται με τον προηγούμενη. Αν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα στην αξιολόγηση του, ο εργαζόμενος το συζητάει με τον προϊστάμενο του και αν δεν βρουν λύση τότε απευθύνονται στον Περιφερειακό Διευθυντή.

6.5. Συμπεράσματα της Έρευνας

Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης είναι η παροχή των βοηθητικών μέσων μέσω των οποίων μπορούμε να φθάσουμε σε ένα σημείο όπου τα κατάλληλα άτομα θα καταλαμβάνουν την κατάλληλη γι' αυτά θέση.

Ο σκοπός που η εταιρεία Α.Β Βασιλόπουλος πραγματοποιεί την αξιολόγηση των υπαλλήλων της είναι η συνεργασία με το κατάλληλο για την ίδια προσωπικό, καθώς και η ανάπτυξη του. Η εταιρεία αποσκοπεί στην ανάπτυξη, τη συνεχή εκπαίδευση και τη βελτίωση της πάνω στο αντικείμενο εργασίας της.

Ξεκινώντας από την υψηλότερη βαθμίδα προς τη χαμηλότερη, η αξιολόγηση είναι διαφορετική ως προς το ότι κάποια άτομα αξιολογούν κάποια άλλα.

Τμήματα όπως η διεύθυνση μάρκετινγκ, η διεύθυνση ανάπτυξης δικτύου και η οικονομική διεύθυνση αξιολογούνται μόνο από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των στελεχών, γίνεται χρήση αντικειμενικών κριτηρίων είτε αυτό αφορά ένα κατάστημα ή ένα σύνολο καταστημάτων.

Αυτά που βοηθούν στην αξιολόγηση είναι ποσοτικά μεγέθη, και αντιστοιχούν στα κέρδη από τις πωλήσεις, στο ποσοστό μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων, ακόμα και στη μείωση των αποχωρήσεων προσωπικού.

Στη περίπτωση των καταστημάτων, οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τον διευθυντή του καταστήματος και ο διευθυντής μαζί με την ομάδα του αξιολογείται από τον περιφερειακό διευθυντή.

Η εταιρεία θεωρεί πολύ σημαντική την αυτό – αξιολόγηση και τη χρησιμοποιεί προς όφελος της. Εκτός από την αξιολόγηση υπαλλήλων από τους προϊσταμένους γίνεται και το αντίθετο, να αξιολογούνται οι προϊστάμενοι από τους υπαλλήλους για να υπάρχει καλύτερη συνεργασία.

Η εταιρεία βασίζεται στη προσωπικότητα του εργαζομένου για να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση της. Εκτιμά τη συναδελφικότητα και την ένδειξη ενδιαφέροντος και τα επιβραβεύει.

Η κάθε μηνιαία συνάντηση μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου είναι βοηθητική, δεδομένου ότι μπορεί να βελτιωθεί η σχέση υπαλλήλου – διευθυντή χωρίς προβλήματα στη συνεργασία τους. Η κάθε αξιολόγηση που πραγματοποιείται μέσω της συνέντευξης τη βοηθά πολύ να αντιληφθεί τη ποιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της, να έχει μια πλήρη εικόνα για τους εργαζομένους της.

Όταν η αξιολόγηση έχει άρρηκτη σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης εναρμονίζονται οι ενέργειες του εργαζομένου και προσανατολίζεται με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Επίσης, υπάρχει η συμβολή και η συμμετοχή του κάθε υπαλλήλου και παρέχονται πληροφορίες όσον αφορά το επίπεδο εργασίας του κάθε υπαλλήλου, δίνοντας αποτελεσματική πληροφόρηση για το πώς πρέπει να γίνει η περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, η εταιρεία επιδιώκει στις άριστες σχέσεις μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, επιβραβεύει τις καλές αποδόσεις και πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι το πιο σημαντικό της εφόδιο για να πετύχει τους στόχους της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση, ο ρόλος που καλούνται να παίξουν τα στελέχη ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι δύσκολος. Αφορά αφ' ενός τις καθημερινές ανάγκες της λειτουργίας του τμήματος και αφ' εταίρου την εναρμόνιση της στρατηγικής

της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με αυτήν της επιχείρησης καθώς και με τους στόχους της. Παράλληλα, παράγοντες όπως οι οικονομικές και πολιτικές μεταβολές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι δημογραφικές αλλαγές, η ενίσχυση της προσωρινής εργασίας, η αλλαγές στην δομή των εργασιακών σχέσεων, η ανάγκη των επιχειρήσεων να εναρμονίζονται με τις μεταβολές της τεχνολογίας σε συνδυασμό με μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με μεταβολές στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθιστούν επιτακτικό το πέρασμα σε ένα διαφορετικό μοντέλο διοίκησης, περισσότερο ευέλικτο που να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

i. Ελληνική Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- Ø Θεοδωράτος, Ε.Φ., (2004), «Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα
- Ø Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα,
- Ø Κανελλοπούλου Χαραλ. Κων. 1981, Διοίκηση προσωπικού, τα ανθρώπινα προβλήματα στο Μάνατζμεντ, Αθήνα
- Ø Καντάς Αριστοτέλης, 1998, «οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία», Μέρος 1^ο, κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Ø Κουφίδου. Σ, 2010 «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα
- Ø Μάρκοβιτς. Γ, 2002, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University studio press
- Ø Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ø Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένος
- Ø Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, «Ανθρώπινο Δυναμικό – Αξιολόγηση και καθοδήγηση» , ο μέντορας και οδηγός σας για επιτυχή πορεία στον επιχειρηματικό χώρο, Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί
- Ø Ρίτσαρντ Λούκ, 2009, «Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», Αθήνα, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί
- Ø Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Ø Φαναριώτης Π., (1997), «Διοίκηση προσωπικού (Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού)», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα
- Ø Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό Κλίμα», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Ø Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ø Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

i. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- Ø A.H. Maslow , “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review
- Ø Baum, Joel A. C., (1995), “The changing basis of competition in organizational populations: The Manhattan hotel industry”, Social Forces, 74(2)
- Ø Beardwell I. και Holden L., (2004), “Human Resource Management – A contemporary perspective”, Pitman Publishing, London
- Ø Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), “Human Resources Management: Some New Directions”, Journal of Management, Vol.25, Issue 3
- Ø J. G. March & H. A. Simon, (1993), “Organizations”, 2nd ed., Oxford: Blackwell Publishers
- Ø Jackson S., Schuler R. (2000), “Managing Human Resources: A partnership perspective”, South-Western College Publishing

- Ø Maund L., (2001), “An Introduction to Human Resources Management, theory and practice”, Palgrave Macmillan, N.Y
- Ø Mondy W. R., Noe R. M. (2005), “Human Resource Management”, 9th Edition, Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey
- Ø R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2007), «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων : Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», επιμέλεια Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαίτη. - 1η έκδ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Ø Storey J. (1992), “Developments in the Management of Human Resources”, Oxford: Blackwell
- Ø Whitmore J., (2002), “Coaching for Performance, Growing people, performance and purpose”, 3η έκδοση, Nicholas Brealey Publishing, London

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Ποιες θέσεις εργασίας έχει η επιχείρηση Η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ;

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Με ποιο τρόπο αξιολογείται η κάθε θέση εργασίας;

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Ποιο είναι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Ποιες άλλες μεθόδους χρησιμοποιείτε και σε ποιες θέσεις;

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Η απόδοση του εργαζομένου συνδέεται άμεσα με την αμοιβή του;

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Με βάση ποια κριτήρια αξιολογείται ο εργαζόμενος;

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε θέση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Ποιοι είναι οι αξιολογητές για κάθε θέση;

ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό;

ΕΡΩΤΗΣΗ 10

Υπάρχει στην επιχείρησή σας έντυπο αξιολόγησης το οποίο να συμπληρώνεται και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο;

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

Τα τελευταία χρόνια εκτός των προϊσταμένων παρατηρείται μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Αυτοί μπορεί να είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι συνάδελφοί τους, οι υφιστάμενοι και οι πελάτες. Ακολουθεί η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ αυτή τη τακτική και αν ναι έχει

ικανοποιητικά αποτελέσματα;

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Αντιμετωπίζετε δυσκολίες κατά την αξιολόγηση εργαζομένων; Υπάρχει αντίδραση των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης;

ΕΡΩΤΗΣΗ 13

Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνέντευξη αξιολόγησης; Κάθε πότε συμβαίνει αυτό και ποιους στόχους επιθυμείτε να φτάσετε;

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Όταν πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, επιβραβεύετε τον εργαζόμενο με αυξημένη απόδοση; Πώς αντιμετωπίζεται τον εργαζόμενο που η απόδοσή του δεν είναι ικανοποιητική;