

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ : ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΑΛΑΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

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.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. **Στόχος** της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιτελεί ένα σύνολο από **λειτουργίες** όπως:

- Η *οργάνωση*, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η *εξεύρεση ανθρώπινων πόρων*. Περιλαμβάνει τον *προγραμματισμό* της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και την *επιλογή* προσωπικού.
- Η *παρακολούθηση της απόδοσης* του προσωπικού και η *αξιολόγησή* της.
- Ο *καθορισμός* και η *παροχή των αμοιβών* και των *κινήτρων*.
- Η *ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων*.
- Οι *μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης*. (προαγωγές, μεταθέσεις κλπ)
- Οι *εργασιακές σχέσεις*.
- Ο *χειρισμός παραπόνων* και το *σύστημα πειθαρχίας*.
- Η *φροντίδα για την υγιεινή* και την *ασφάλεια* στο χώρο εργασίας.

Οι λειτουργίες αυτές συνιστούν το *σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων* της επιχείρησης. Για να επιτύχουν τον στόχο τους, που δεν είναι άλλος από την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η **αρμονική συνεργασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.**

Για την συγγραφή της πτυχιακή εργασίας, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπων καθηγητή μας κ. Γαλάνη Γιώργο, για το έργο της καθοδήγησής από το σημείο των θεωρητικών μας αναζητήσεων, της διαμόρφωσης του θέματος και τη συνεχή υποστήριξη του μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας μας.

Πάτρα, Μάιος 2011

Γεωργακόπουλος Σταύρος
Σταυρόπουλος Δημήτρης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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.

Τομείς όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και μισθολογική πολιτική αποτελούν πεδία αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οι στόχοι της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ενασχόληση με την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, η ανασκόπηση μεθόδων που χρησιμοποιούνται και η ενδεχόμενη σύνδεση των εξαγόμενων συμπερασμάτων με το σύστημα αμοιβών.

Κύρια ζητήματα της εργασίας είναι η επιλογή του προσωπικού, η σωστή εκπαίδευση του, η διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης και ο βαθμός πληροφόρησης των άμεσα ενδιαφερομένων, του αξιολογούμενου και της Διεύθυνσης Προσωπικού. Παράλληλα εξετάζονται τα συστήματα ανταμοιβής που έχουν υιοθετηθεί και η ενδεχόμενη σύνδεσή τους με την απόδοση των εργαζομένων όπως αυτή προκύπτει από τη διαδικασία αξιολόγησης.

Τα συμπεράσματά μας από την έρευνα την οποία κάναμε είναι ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι το σημαντικότερο για μια επιχείρηση και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε παράγοντες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση καθώς και η αμοιβή του προσωπικού. Θεωρούμε πως μέσα από την προσπάθειά μας, τονίζεται η σημασία των παραπάνω παραγόντων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	3
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	5
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	8
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Ο ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	8
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
1.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	10
1.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΟΡΙΣΜΟΣ	11
1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	11
1.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΟΡΘΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	12
1.5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12
1.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	14
1.7. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	25
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	26
2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	27
2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28
2.4. ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	29
2.5. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	30
2.6. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	31
2.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	32
2.8. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	33
2.9. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ	33
2.10. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	34
2.11. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ	35
2.12. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
2.13. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	36
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
3.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	38

3.2.	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	38
3.3.	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	39
3.4.	ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ	40
3.5.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	41
3.6.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ	41
3.7.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	42
3.8.	ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	43
3.9.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
3.10.	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	46
3.11.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	47
3.12.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	48
3.13.	ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ (Φ.Α.Ε)	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
4.1.	ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	53
4.2.	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	53
4.3.	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	55
4.4.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	56
4.5.	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	57
4.6.	ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	58
4.7.	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	59
4.8.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	60
4.9.	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	61
4.10.	ΤΟ “ΙΔΑΝΙΚΟ” ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	62
4.11.	ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	62
4.12.	ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΤ’ ΑΠΟΔΟΣΗ	63
4.13.	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ & ΚΙΝΗΤΡΑ – ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

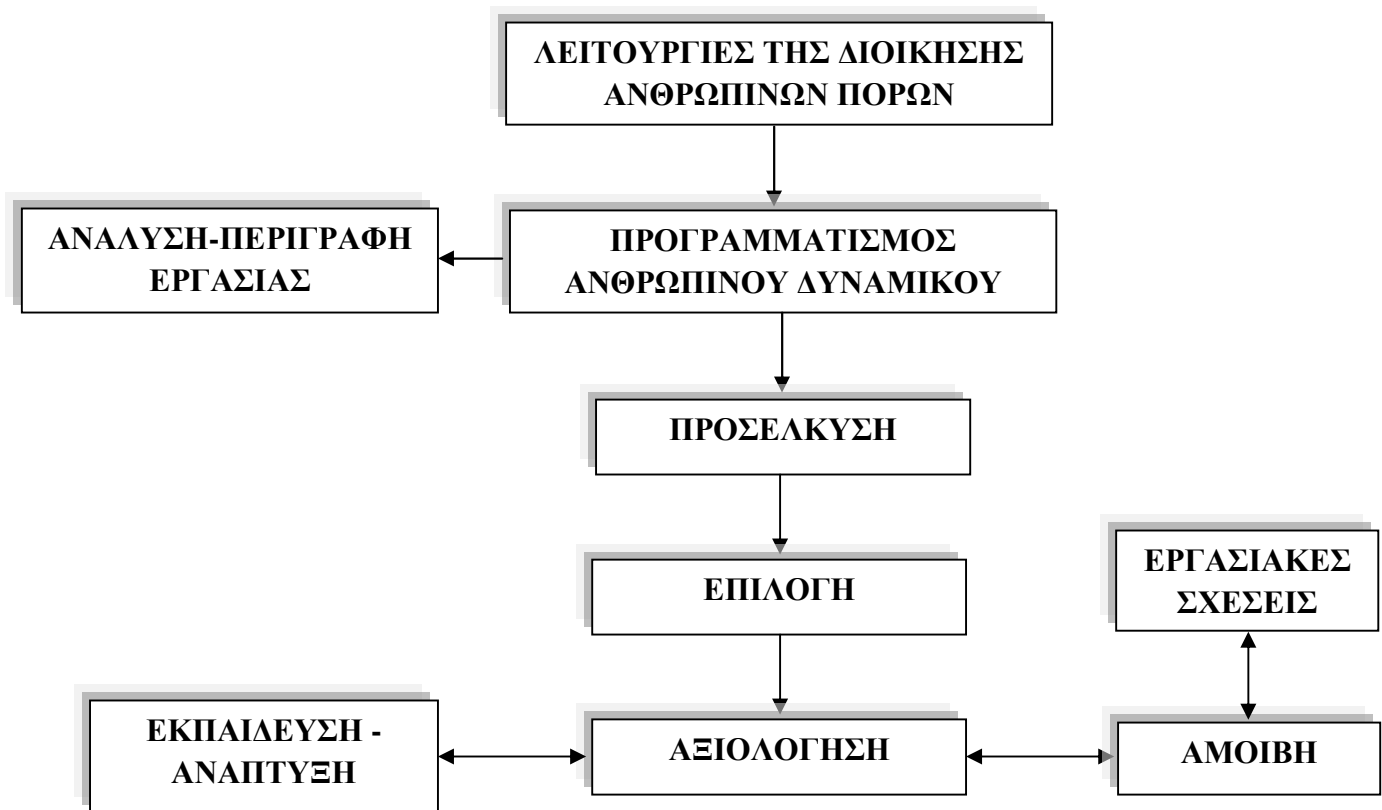
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Ο ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το έμψυχο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο "κεφάλαιο" της, συμβάλλοντας ώστε να ανταπεξέλθει σε ένα ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Παράγοντες όπως τα προσόντα, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την θέληση τους για εργασία, διαμορφώνουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και το επίπεδο παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα επηρεάζουν την εξελεγκτική πορεία και βιωσιμότητά της.

Σε έναν από τους βασικούς παράγοντες εξελίσσεται σταδιακά το Ανθρώπινο Δυναμικό και οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες της συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για ποιοτικό και ταυτόχρονα ικανοποιημένο προσωπικό, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, είναι επιτακτική η ανάγκη για αδιάλειπτη κατάρτιση των εργαζομένων. Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι εφοδιασμένο με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες είναι συναφείς με το αντικείμενο εργασίας. Εφόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας του δεν προκύπτει η ανάγκη ανανέωσης και αναβάθμισής τους. Δεν ισχύει, όμως, το ίδιο όταν οι εξελίξεις και οι προσπάθειες προσαρμογής μιας επιχείρησης στις ολοένα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, εντείνονται.

Βασικός άξονας της εργασίας μας είναι ο εντοπισμός των πλέον κατάλληλων ατόμων που θα επανδρώσουν μια επιχείρηση, η εκπαίδευση τους ώστε να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, η αξιολόγηση της επίδοσης τους για να ξεχωρίσουν οι ικανοί και τέλος η ανταμοιβή που θα λάβουν από την επιχείρηση.



ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- ΔΙΑΡΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
- ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
- ΤΗΡΗΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες μιας επιχείρησης, καθώς εξασφαλίζει το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση εξασφαλίζει τον σωστό αριθμό και είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και σωστό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Οι στόχοι του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι παρακάτω:

- § Να εξασφαλίζει την ύπαρξη επιθυμητού αριθμού ανθρώπων, με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, την κατάλληλη χρονική στιγμή.
- § Να γνωρίζει του τρόπους με τους οποίους αξιοποιείται το Ανθρώπινο Δυναμικό και να μεριμνά για τον συνεχή εμπλουτισμό και βελτίωση των γνώσεων τους.
- § Να βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους και να τους παρέχει ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα εργασία.

Οι κυριότερες ενέργειες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι :

- ◆ Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

- ◆ Η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή μια ενδεχόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ◆ Η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης.
- ◆ Η δημιουργία προγραμμάτων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερέπαρκεια ή την έλλειψη προσωπικού.

Ο αποτελεσματικός Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων συνδέεται άμεσα με την απόδοση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη και θα αποκομίσει κέρδη, χωρίς αποτελεσματικό Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η επιτυχημένη διεκπεραίωση του αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, ενώ η ανεπαρκής διαδικασία μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ακόμα και τον πιο ολοκληρωμένο σχεδιασμό.

1.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Η επιλογή προσωπικού είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους, για να κάνουν μια δουλειά με σκοπό η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστον να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Η επιλογή έχει σαν στόχο την διάκριση και προτίμηση των πλέον καταλλήλων προσώπων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.

1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή προσωπικού ασχολείται με την αναγνώριση των προσωπικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων και στόχος της είναι η μέτρηση του κατά πόσο οι υποψήφιοι «κατέχουν» αυτά τα χαρακτηριστικά που η εργασιακή θέση απαιτεί.

Τα άτομα, βέβαια, διαφέρουν ως προς ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως ως προς τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα ενδιαφέροντα τους. Γι' αυτό, το πρόσωπο που διεξάγει την επιλογή, πρέπει να είναι ειδικευμένο και να αξιολογεί τους υποψήφιους ως προς τα χαρακτηριστικά που είναι σχετικά με την επίδοση στην εργασία.

Ένας βασικός λόγος για να είναι επιτυχής η επιλογή είναι τα άτομα να δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία. Με λίγα λόγια να «γουστάρουν» αυτό που κάνουν. Σε περίπτωση που συμβεί το αντίθετο, η εργασία θα καταντήσει μονότονη και η επιλογή δεν θα είναι επιτυχής.

1.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΟΡΘΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση επιλέγει το προσωπικό της είναι:

- a) Πρόσληψη νέου προσωπικού
- b) Προαγωγή υπάρχον προσωπικού

Οι Mayo, Herzberg κ.α. μετά από μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος θεωρεί πιο σημαντικό να αναγνωρίζεται η προσφορά του στην επιχείρηση, από ένα μεγαλύτερο μισθό ή ένα καλύτερο ωράριο εργασίας. Με λίγα λόγια, ο εργαζόμενος θέλει να αποτελεί σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης έχοντας σημαντικό ρόλο σ' αυτή.

Οι επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη τα θέλω των εργαζομένων θέτουν σε εφαρμογή τους εξής κανόνες:

- Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει την εργασία για την οποία έχει εκπαιδευτεί.
- Έλεγχος του εργαζομένου από την επιχείρηση.
- Δημιουργία ευχάριστου κλίματος μεταξύ εργαζομένων-Διοίκησης.
- Εκπαίδευση των εποπτών για την αποφυγή διενέξεων.
- Αίσθηση των εργαζομένων ότι συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση. (Φαναριώτη, 1997)

1.5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επιχείρηση μέσω της περιγραφής της θέσης εργασίας, παρέχει σημαντικές πληροφορίες στο υποψήφιο προσωπικό της σχετικά με:

- Ø *Τον σκοπό της θέσης, δηλαδή τον λόγο που υπάρχει.*
- Ø *Τα προσόντα που απαιτούνται.*
- Ø *Τις αρμοδιότητες της θέσης. Με λίγα λόγια, τα καθήκοντα και τις ευθύνες που θα αναλάβει ο εργαζόμενος.*
- Ø *Τις σχέσεις του εργαζομένου με το άλλο προσωπικό, δηλαδή τους ανθρώπους που θα συνεργαστεί και θα δίνει αναφορά.*
- Ø *Τις συνθήκες εργασίας και τους παράγοντες υγιεινής και ασφάλειας.*

Η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερής. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί η συνεισφορά των υποψηφίων που εκφράζεται μέσα από τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχουν. Παρακάτω παραθέτουμε ένα έντυπο περιγραφής της θέσης εργασίας (σχήμα 1).

◆ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:
- ΤΟΜΕΑΣ Ή ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
- ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ : ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΗΣ:
- ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΟΙ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ)
 - 1. 3.
 - 2. 4.
- ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ (ΤΙΤΛΟΙ ΘΕΣΕΩΝ)
 - 1. 3.
 - 2. 4.

◆ ΓΕΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

- ◆ **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ** (με σειρά σπουδαιότητας, ανάλογα του ποσοστού του εργάσιμου χρόνου που απαιτούν)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

ΟΝΟΜΑ / ΤΙΤΛΟΣ

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ

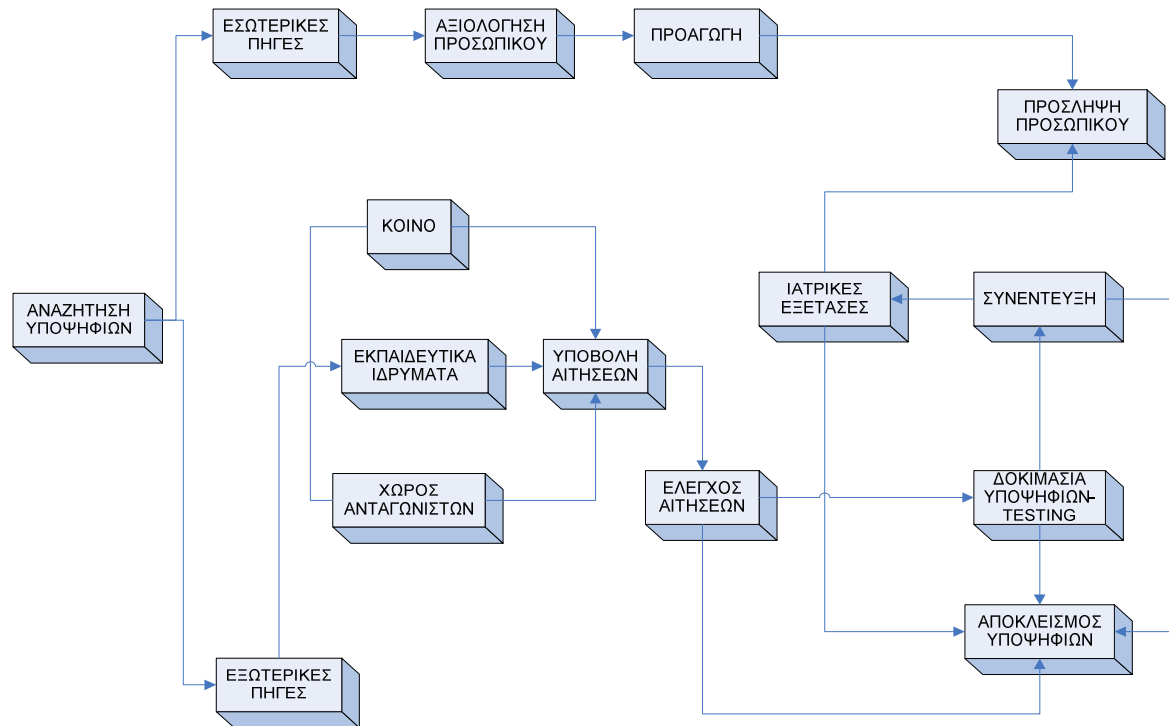
Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα και λάθη που παρουσιάζονται στις περιγραφές θέσεων εργασίας είναι:

- *Απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα*
- *Παράλειψη σημαντικών πληροφοριών*
- *Παράθεση άχρηστών λεπτομερειών*
- *Ξεπερασμένα στοιχεία που δεν ενημερώθηκαν σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες*
- *Απόκλιση από την πραγματική θέση*
- *Χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στην διατύπωση της περιγραφής*

Άσχετα με τα προβλήματα που παρουσιάζονται οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμες, γιατί διευκολύνουν την επιχείρηση σε μια πρώτη παρουσίαση της θέσης, αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της θέσης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

1.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα (σχήμα 2).



- i. Η επιχείρηση με την διαδικασία της **αναζήτησης υποψηφίων** επιχειρεί να εντοπίσει το προσωπικό εκείνο το οποίο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες της. Οι πηγές από τις οποίες αντλεί τις πληροφορίες για το υποψήφιο προσωπικό χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές.

Στις **εσωτερικές πηγές**, η επιχείρηση αξιολογεί το ήδη υπάρχον προσωπικό και στην συνέχεια αποφασίζει αν θα προχωρήσει στην προαγωγή του ή όχι. Αν κρίνει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και στις ευθύνες μιας ανώτερης θέσης, τότε θα προαχθεί σ' αυτή.

Στις **εξωτερικές πηγές**, η επιχείρηση αναζητά το υποψήφιο προσωπικό από 3 κυρίως χώρους:

- Κοινό (ανειδίκευτοι, υποψήφιοι ΑΣΕΠ, προγράμματα ΟΑΕΔ, πρώην εργαζόμενοι καθώς και συνταξιούχοι οι οποίοι επιθυμούν την επιστροφή τους στη εργασία)
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα (τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό)
- Χώρος ανταγωνιστών (προσέγγιση προσωπικού ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με σκοπό την αποδυνάμωσή τους)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (αν όχι όλες) διαφημίζουν την προσφερόμενη θέση εργασίας μέσω της καταχώρησης αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες.

Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για την στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει, όταν η ίδια η επιχείρηση καταχωρεί επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεσα, όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία, συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, που είναι εξειδικευμένη στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσλάβει προσωπικό.

Και στις δυο περιπτώσεις γίνεται περιγραφή της θέσεως εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση (όπως αναφέραμε παραπάνω).

- ii. Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της αναζήτησης, οι υποψήφιοι καλούνται να **υποβάλλουν τις αιτήσεις τους** (βιογραφικά και συστατικές επιστολές) **και ακολουθεί ο έλεγχος αυτών.**

Βιογραφικά σημειώματα

Στα βιογραφικά σημειώματα ο υποψήφιος αναφέρει γενικές πληροφορίες για την ζωή του, την εκπαίδευση καθώς και την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ένα παράδειγμα βιογραφικού σημειώματος είναι το ακόλουθο (σχήμα 3)

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Προσωπικά στοιχεία

Όνοματεπώνυμο: Νικόλαος Δημητρίου

Διεύθυνση: Μεσολογγίου 54, 213-65 Πάτρα

Τηλέφωνο: 2610-435633

Τόπος & έτος γεννήσεως: Πάτρα, 1/1/1988

Στρατιωτικές υποχρεώσεις: Εκπληρωμένες

Εκπαίδευση

2006: Απολυτήριο 7^ο Λυκείου Πατρών

2006-2010: ΤΕΙ Πάτρας, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.

Επαγγελματική εμπειρία

Μαρ. - Αυγ. 2010: Πρακτική άσκηση στην εταιρεία PERMEDIA
ATHENS A.E., Καστοριάς 4 & Μεσσηνίας, Γέρακα.
Βοηθός λογιστή.

Κύριες αρμοδιότητες : Καταχώρηση παραστατικών, έλεγχος ημερολογίου
αγορών-πωλήσεων, τιμολόγηση παραστατικών, έκδοση
μηνιαίου report.

Σεπ. – Δεκ. 2010: Ιδιαίτερα μαθήματα Λογιστικής σε πρωτοετής φοιτητές του
τμήματος Λογιστικής.

Σεμινάρια-Συνέδρια

Οκτ. – Δεκ. 2009: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πατρών
Σεμινάριο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (120 ώρες)

Άλλες γνώσεις

Ξένες Γλώσσες: Αγγλικά (κάτοχος διπλώματος Michigan)
Γαλλικά (κάτοχος διπλώματος Sorbonne 1)
H/Y: Κάτοχος πτυχίου ECDL

Συστάσεις

Διαθέσιμες αν ζητηθούν.

Συστατικές επιστολές

Οι συστατικές επιστολές προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες του υποψηφίου, οι οποίοι αναφέρουν τις εμπειρίες και την άποψη τους για τον χαρακτήρα του υποψηφίου, την απόδοση του και την εν γένει παρουσία του μέσα στην επιχείρηση (παράδειγμα συστατικής επιστολής, σχήμα 4)

ΣΥΣΤΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

17 Μαΐου 2011

Ιωάννα Μελίτα - Σκιαδά
Καστοριάς 4,
155-70 Γέρακας

OMICRON A.E
Τμήμα Επιλογής Προσωπικού
Κηφισίας 143
115-65 Μαρούσι

Αξιότιμοι Κύριοι / Κυρίες

Ο Νικόλαος Δημητρίου εργάστηκε στην εταιρεία μας PERMEDIA ATHENS AE για το χρονικό διάστημα 01/03/2010 έως 31/08/2010. Κατείχε την θέση του βοηθού λογιστή κάνοντας παράλληλα την πρακτική του άσκηση σαν φοιτητής.

Στον εξάμηνο που συνεργάστηκε μαζί μας ο Νίκος, έδειξε εξαιρετικά στοιχεία της προσωπικότητας του, αποδεικνύοντας ότι η επιλογή μας ήταν σωστή. Δεν δημιούργησε ποτέ το παραμικρό πρόβλημα απέναντι στους συναδέλφους του και ήταν υπόδειγμα επαγγελματία. Ανταποκρίθηκε με μεγάλη επιτυχία (παρά το νεαρό της ηλικίας) στα καθήκοντα που του ανατέθηκαν και έφερε εις πέρας πολύπλοκες και δύσκολες αρμοδιότητες.

Στην εταιρεία μας εργάστηκε ως Βοηθός Λογιστή. Κατά την γνώμη μου ο Νίκος μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ικανότατο στέλεχος οποιασδήποτε εταιρείας, και θα σας συνιστούσα να τον προσλάβετε στην εταιρεία σας. Για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία σχετικά με τον Νίκο παρακαλώ μην διστάσετε να τηλεφωνήσετε. (211-1060300)

Με εκτίμηση

(Υπογραφή)
Ιωάννα Μελίτα - Σκιαδά

Στην συνέχεια παρατίθεται μια πρότυπη αίτησης πρόσληψης (σχήμα 5).

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Για τη θέση:

1. (Περιγραφή).....
2. Κωδικός

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

.....
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ:

.....
ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΕΡΑΣ:

.....
ΕΤΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ:

.....
ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ:

.....
ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ:

.....
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΑΓΑΜΟΣ ΕΓΓΑΜΟΣ ΔΙΑΖΕΥΤΜΕΝΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ:
.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ:
.....

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:
.....

ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ:
.....

ΣΠΟΥΔΕΣ:
.....

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ:
.....

.....

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ:
.....

.....

ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΔΗΓΗΣΗΣ:
.....

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:

.....
.....
.....
.....
.....

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (μόνο για άνδρες):

Τις έχω εκπληρώσει : ΝΑΙ ΟΧΙ Έχω απαλλαγεί

ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΙΣΥΝΑΠΤΟΝΤΑΙ:

1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΜΕ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ:

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. ΕΠΙΚΥΡΩΜΕΝΑ ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΑ ΤΙΤΛΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

α) ΕΠΙΣΤΟΛΗ :

ΝΑΙ ΟΧΙ

β) ΕΓΓΡΑΦΑ – ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ :

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΘΗΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΑΠΟ:

Α)ΑΓΓΕΛΙΑ

Β)ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Γ)ΑΛΛΟ ΜΕΣΟ.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:.....

Ο(Η) αιτών (ούσα)

(υπογραφή)

- iii. Οι επιχειρήσεις αφού εξετάσουν τις αιτήσεις, επιλέγουν ποιούς από τους υποψηφίους θα υποβληθούν στα προκαθορισμένα **tests**. Τα tests αυτά αποσκοπούν στο να εντοπίσει η επιχείρηση αν οι υποψήφιοι μπορούν να ανταποκριθούν ψυχολογικά και σωματικά στις ανάγκες της προσφερόμενης εργασίας. Τα tests διακρίνονται σε 5 βασικές κατηγορίες:

Ø Tests απόδοσης

Διακρίνονται σε 2 κατηγορίες. Η πρώτη αφορά το θεωρητικό μέρος της εργασίας και η δεύτερη το πρακτικό. Στην πρώτη κατηγορία οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε διάφορα tests γνώσεων, ενώ στη δεύτερη υποβάλλονται σε δοκιμαστική εργασία. Από πολλούς θεωρείται ότι κατέχουν σημαντική θετική προβλεπτική αξία για την μελλοντική απόδοση στην εργασία και επομένως χρησιμοποιούνται ευρύτατα.

Ø Test ικανοτήτων

Με τα tests αυτά οι υποψήφιοι καλούνται να προκαλέσουν τον θαυμασμό του εργοδότη, μέσα από τις ικανότητες τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας. Τα tests αυτά σχεδιάστηκαν για να μετρήσουν την πιθανή ταχύτητα και επιτυχία που θα διεξάγει το άτομο την εργασία. Ένας έμπειρος υποψήφιος δεν φοβάται μήπως αποτύχει γιατί έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του.

Ø Tests καταστάσεων

Δίνεται στον υποψήφιο ένα πραγματικό γεγονός και στόχος του είναι να δώσει λύση στις όποιες δυσκολίες αντιμετωπίσει. Με τα tests αυτά, οι εργοδότες καταλαβαίνουν ποιός είναι ικανός να επιβάλλουν την γνώμη τους και να πείσουν τους υπόλοιπους ότι η πρότασή τους είναι η καταλληλότερη. Οι παρατηρητές παρακολουθούν και σημειώνουν πως είναι οι υποψήφιοι στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και αν παίρνουν πρωτοβουλίες.

Ø Tests προσωπικότητας

Η προσωπικότητα ενός εργαζομένου αποτελεί το Α και το Ω για μια επιχείρηση. Κάποιος μπορεί να είναι πολύ ικανός στην εργασία του, αλλά από πλευράς προσωπικότητας να υστερεί, πράγμα που κάνει έναν λιγότερο ικανό αλλά φιλόδοξο να είναι πιο χρήσιμος για μια εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα στα tests αυτά εξετάζεται η συμπεριφορά του ατόμου σε ορισμένα χαρακτηριστικά όπως : η φιλοδοξία, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Ø Tests νοημοσύνης

Η δοκιμασία αυτή επικεντρώνεται στα εξής χαρακτηριστικά, που η επιχείρηση πιστεύει ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει σε μεγάλο βαθμό:

- a) Κρίση
- b) Μνήμη
- c) Ικανότητα έκφρασης
- d) Ικανότητα αντίληψης προφορικού λόγου
- e) Ταχύτητα αντίληψης
- f) Αντίληψη του χώρου
- g) Ικανότητα χειρισμού των αριθμών

Τα tests αυτά παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την ικανότητα του υποψηφίου να προσαρμόζεται και να χειρίζεται διάφορες καταστάσεις. Αξίζει ωστόσο να σημειώσουμε ότι δεν χρησιμοποιούνται πολύ συχνά γιατί θίγουν ευαίσθητες πτυχές των εργαζομένων.

- iv. Στην συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της **συνέντευξης** για όσους από τους υποψηφίους έχουν περάσει τα tests. Μέσω της συνέντευξης η επιχείρηση έρχεται σε προσωπική επαφή με τον υποψήφιο και έτσι αντλεί περισσότερες πληροφορίες. Από την άλλη και ο ίδιος, μαθαίνει πιο πολλά για το περιβάλλον της επιχείρησης.

Είδη Συνέντευξης

- Προσωπική συνέντευξη (Η επιχείρηση έρχεται σε τετ-α-τετ με τον υποψήφιο και μαθαίνει για τη ζωή του).
- Ομαδική συνέντευξη (Η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με μια ομάδα υποψηφίων και συζητούν για ένα θέμα).
- Ενώπιον επιτροπής (Μια επιτροπή εξετάζει έναν - έναν τους υποψηφίους). (Φαναριώτη, 1997)

Διακρίσεις Συνέντευξης

- a) Κατευθυνόμενη συνέντευξη

Ο υποψήφιος υποβάλλεται σε μια σειρά από τυποποιημένες ερωτήσεις στις οποίες δίνονται και οι πιθανές απαντήσεις έτσι ώστε να μην ξεφεύγει από τον σκοπό του ερωτηματολογίου. (Φαναριώτη, 1997)

Πιθανές ερωτήσεις είναι οι παρακάτω:

1. Ποιο ρόλο πιστεύεις ότι σου έχουν «παραχωρήσει» οι φίλοι σου και γιατί;
 - α) Αυτός που λύνει προβλήματα.
 - β) Αυτός που τους κάνει να γελούν.
 - γ) Αυτός που συντονίζει (αρχηγός).

2. Ποιο ρόλο πιστεύεις ότι σου έχουν «παραχωρήσει» οι συνάδελφοι σου στη δουλειά και γιατί ;
- Αυτός που λύνει προβλήματα.
 - Αυτός που τους κάνει να γελούν.
 - Αυτός που συντονίζει (αρχηγός).
3. Επέλεξε:
- υψηλή θέση με σημαντικές διακυμάνσεις στην αμοιβή (από χάλια έως πολύ καλά και αντίστροφα) .
 - υψηλή θέση με σταθερή- μέτρια αμοιβή.
 - κατώτερη θέση με σταθερή υψηλή αμοιβή.
4. Πότε χαρακτηρίζεις μια μέρα «ικανοποιητική» ;
- όταν καταφέρνεις να είσαι χαλαρωμένος.
 - όταν πετυχαίνεις μια σημαντική «πρόοδο» σε κάτι.
 - όταν τακτοποιείς τις εκκρεμότητες της ημέρας.
5. Είναι ο στόχος της ζωής σου να γίνεις πλούσιος ;
- οπωσδήποτε .
 - ναι, είναι και αυτός ένας από τους στόχους μου.
 - θα θελα να ζω άνετα.
 - τα χρήματα με αφήνουν αδιάφορο.
6. Ιεραρχήστε από το πιο σημαντικό για σας μέχρι το λιγότερο σημαντικό.
- Δύναμη, εξουσία
 - άνετη ζωή
 - χρήματα
 - κοινωνική καταξίωση
 - δημιουργικότητα
 - σεβασμός
 - σταθερότητα
 - διανοήση
 - φιλευσπλαχνία, φιλοτιμία
 - περιπέτεια
 - αναγνώριση
 - οικογένεια
 - ανεξαρτησία
 - αυτοβελτίωση

b) Ελεύθερη ή Μη Κατευθυνόμενη συνέντευξη

Σε αντίθεση με την κατευθυνόμενη, στην ελεύθερη οι ερωτήσεις που γίνονται είναι γενικές και υπάρχει ένα ευρύ φάσμα απαντήσεων. (Φαναριώτη, 1997)

Τέτοιες ερωτήσεις είναι οι ακόλουθες:

1. Περιέγραψε πως χειρίζεσαι
 - α) έναν δύσκολο πελάτη.
 - β) έναν θυμωμένο πελάτη.
 - γ) έναν ανυπόμονο πελάτη.
2. Γιατί αφήσατε την προηγούμενη δουλειά σας;
3. Ποια 3 επαγγελματικά χαρακτηριστικά σας πιστεύετε πως θα σας βοηθήσουν να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της θέσης;
4. Θα δεχόσουν και λιγότερα χρήματα μόνο και μόνο για να εργαστείς σε μία συγκεκριμένη εταιρεία ή θέση;
5. Αν γυρνούσατε στο παρελθόν για να αλλάξετε τις σπουδές σας, ποια θα ήταν η νέα σας επιλογή;
6. Πόσο σημαντικές είναι οι λεπτομέρειες για σένα;
7. Εάν ήταν να προσλάβεις εσύ κάποιο άτομο για την προτεινόμενη θέση, τι θα σου έκανε εντύπωση στον υποψήφιο;

Σημασία της συνέντευξης

Η συνέντευξη είναι ίσως η πιο σημαντική διαδικασία της Επιλογής. Μέσω αυτής, αναδεικνύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, όπως η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και η ικανότητα του να επηρεάζει τις απόψεις των άλλων (π.χ. εργοδότες, συνάδελφοι και πελάτες-προμηθευτές). Οι υποψήφιοι θεωρούν σημαντική την συνέντευξη γιατί τους δίνεται η ευκαιρία να προβάλλουν τον εαυτό τους απέναντι στους μελλοντικούς εργοδότες.

Επικριτές

Υπάρχουν αρκετοί οι οποίοι ασκούν κριτική απέναντι στην συνέντευξη. Αυτοί υποστηρίζουν ότι οι εργοδότες επηρεάζονται από τις προηγούμενες διαδικασίες Επιλογής (προκατειλημμένος) και γι' αυτό μπορεί να μην είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους. Επίσης τονίζουν ότι οι εργοδότες επικεντρώνονται στα αρνητικά παρά στα θετικά στοιχεία. Τέλος, η μικρή διάρκεια της συνέντευξης δεν είναι αρκετή για τον υποψήφιο για να αναδείξει τα προσόντα του. (Φαναριώτη, 1997)

- v. Πριν από το τελικό στάδιο της απόκτησης του προσωπικού, ο υποψήφιος πρέπει να κάνει τις απαραίτητες **ιατρικές εξετάσεις**.

Οι εξετάσεις αυτές είναι χρήσιμες για τους εξής λόγους:

- Καταλαβαίνουμε αν κάποιος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλείας.
- Πληροφόρηση της επιχείρησης για το ιατρικό ιστορικό του εργαζόμενου.
- Αποκλεισμός όσων υποψηφίων πάσχουν από μεταδοτικές ασθένειες.
- Εγκατάσταση προσωπικού με ειδικές ανάγκες σε κατάλληλα διαμορφωμένες θέσεις εργασίας. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

vi. Το τελευταίο στάδιο της επιλογής είναι η **πρόσληψη**. Όσοι από τους υποψηφίους πέρασαν με επιτυχία της προηγούμενες διαδικασίες θα συνάψουν σύμβαση εργασίας με την επιχείρηση. Στην σύμβαση εργασίας προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εργαζομένου.

Δικαιώματα εργαζομένου (ή Υποχρεώσεις εργοδότη)

- Τήρηση όρων σύμβασης
- Παροχή νόμιμων αδειών
- Ανταπόκριση στις υποχρεώσεις πρόνοιας
- Εκτίμηση της προσωπικότητας του

Υποχρεώσεις εργαζομένου

- Σεβασμός όρων σύμβασης
- Τήρηση νόμιμου ωραρίου
- Συμμόρφωση με τις υποδείξεις του εργοδότη
- Ορθή συμπεριφορά απέναντι σε συναδέλφους – Διοίκηση

Η επιλογή προσωπικού όταν γίνεται με ορθό και επιστημονικά διενεργούμενο τρόπο εξασφαλίζει οφέλη τόσο στον οργανισμό και στον φορέα πρόσληψης όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του, μιας και επιτρέπει και προάγει την τοποθέτηση των «κατάλληλων» ατόμων στις «κατάλληλες» εργασιακές θέσεις.

Αποκλεισμός υποψηφίων

Όσοι από τους υποψηφίους δεν κατορθώνουν να περάσουν με επιτυχία κάποια από τις παραπάνω διαδικασίες, αυτόματα **αποκλείονται**. Συνήθως, το μεγαλύτερο ποσοστό των υποψηφίων αποτυγχάνει σε μια από τις διαδικασίες, με αποτέλεσμα οι εργοδότες να στρέφονται σε άλλους. Έτσι, ο υποψήφιος καταλήγει να αναζητά για εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση.

1.7. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια σωστή επιλογή είναι οι ακόλουθες:

- § *Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.*
- § *Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση.*
- § *Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.*
- § *Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)*

Ο συντελεστής παραγωγής εργασία είναι ο πιο σημαντικός για την επιχείρηση, γι' αυτό δίνετε ιδιαίτερη σημασία στην ορθή επιλογή. Σε περίπτωση που αποτύχουν στην απόφαση αυτή, το κόστος θα είναι μεγάλο, γιατί εκτός του ότι θα έχει δαπανηθεί ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου και ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης. Τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από αυτή την επιλογή είναι τα εξής:

- § *Βελτίωση της ψυχολογίας του προσωπικού*
- § *Αύξηση οργανωτικής παραγωγικότητας καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης*
- § *Καλύτερη εκτέλεση της εργασίας*
- § *Μείωση της εργασιακής κινητικότητας (Φαναριώτη, 1997)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο εκπαίδευση προσωπικού, εννοούμε την παροχή σε κάθε νεοπροσλαμβανόμενο εργαζόμενο εξειδικευμένης πληροφόρησης και εκπαίδευσης, που απαιτείται για την σωστή και ασφαλή εκτέλεση της εργασίας του. Εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ειδικότερα, η «**εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**» είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς τους.

2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο **αντικειμενικός σκοπός** της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιηθούν κατά τρόπο τέτοιο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Για ένα νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, η εκπαίδευση θεωρείται αυτονόητη προκειμένου να εγκλιματιστεί στο νέο περιβάλλον εργασίας. Σχετικά με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν νέες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο. Πρέπει να καταλάβουν τον λόγο για τον οποίο είναι αναγκαία η εκπαίδευση τους.

Στην περίπτωση εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού, υπάρχουν και διάφορες ανταμοιβές που αποκομίζει ο εργαζόμενος. Αυτές, διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές:

Εσωτερικές ανταμοιβές

Η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του καθώς και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Εξωτερικές ανταμοιβές

Η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προώθησης, η εξασφάλιση της θέσης κ.α. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, προσθέτοντας ταυτόχρονα αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί ώστε αυτοί να αποδίδουν περισσότερο και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003):

- § Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- § Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

§ Η εξέλιξη διαφορετικών ή και νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα ανταποκρινόμενοι σε τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

Οι τομείς, οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους, είναι οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς , 2003):

Οι γνώσεις : Συνιστούν ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών, των προσώπων και των τυπικών καθηκόντων που την αφορούν.

Οι ικανότητες : αναφέρονται στους τρόπους εκτέλεσης ορισμένων ενεργειών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ή και σωματικών δεξιοτήτων όπως για παράδειγμα, η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας και τα λοιπά.

2.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφού καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να καθορίσουν τους στόχους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έτσι ώστε όταν ολοκληρωθεί το πρόγραμμα να μπορούν να προσδιορίσουν αν ήταν επιτυχές ή όχι. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

i. Εγκατάσταση του προσωπικού

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η ομαλή ένταξη του εργαζομένου στις νέες συνθήκες εργασίας. Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν εσωτερικές διαδικασίες όπως : γνωριμία με το υπόλοιπο δυναμικό (συνάδελφοι – Διοίκηση), εκμάθηση του καταστατικού και των κανόνων λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και παρουσίαση των στόχων και επιδιώξεων της επιχείρησης.

ii. Σεμινάρια

Η επιχείρηση επιθυμεί το προσωπικό της να είναι συνεχώς ενημερωμένο με τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας και γι' αυτό φροντίζει για την επιμόρφωση τους μέσω σεμιναρίων, διαλέξεων και επιστημονικών αναλύσεων από εκπαιδευτικά ιδρύματα.

iii. Μέθοδος Brainstorming

Μια ακόμα μέθοδος εκπαίδευσης είναι το λεγόμενο «Brainstorming», όπου δίνεται ένα πρόβλημα στον εργαζόμενο και του ζητείται να βρει μια πρωτότυπη λύση. Έτσι, ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει την αντίληψη και την κρίση του με σκοπό την επίλυση του δοθέντος προβλήματος.

iv. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Στην εκπαίδευση με εναλλαγή θέσεων εργασίας οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό αντικείμενο). Η επιχείρηση με την μέθοδο αυτή, αξιοποιεί τον εργαζόμενο στην θέση που ήταν πιο αποδοτικός. Επίσης, οι εργαζόμενοι γίνονται “γνώστες” ενός ευρέως φάσματος εργασιών.

v. Παράλληλη εργασία – εκπαίδευση

Στη μέθοδο αυτή, ένας έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τον νεοπροσλαμβανόμενο, ενώ παράλληλα εκτελείται η συγκεκριμένη εργασία. Με τον τρόπο αυτό, ο εκπαιδευόμενος παράγει έργο και ταυτόχρονα μαθαίνει να αποφεύγει τα πιθανά λάθη που θα προκύψουν. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου είναι ο εκπαιδευτής να έχει τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να τις μεταλαμπαδεύσει στον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο.

vi. Προσομοίωση

Είναι ένας κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος, όπου ο εργαζόμενος δοκιμάζεται κάτω από τις συνθήκες εργασίας που θα συναντήσει, με αποτέλεσμα να γίνεται εύκολα αντιληπτό αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Από τη μια, με την προσομοίωση μειώνεται ο χρόνος εκπαίδευσης, από την άλλη όμως το κόστος είναι υψηλό.

vii. Πρακτική

Όπως αναφέραμε παραπάνω, με τις διαδικασίες του σεμιναρίου και της προσομοίωσης, ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης του νεοπροσλαμβανόμενου πριν μπει στην επιχείρηση είναι η πρακτική άσκηση. Η πρακτική άσκηση συνήθως γίνεται σε παρόμοιας φύσεως επιχειρήσεις, έτσι ώστε ο εργαζόμενος με το πέρας της εργασίας του εκεί να είναι έτοιμος να αναλάβει τα νέα του καθήκοντα. Χρειάζεται ενθάρρυνση και προτροπή έτσι ώστε να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να πάρουν τον αέρα της δουλειάς.

2.4. ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι φάσεις που ακολουθεί ένα τυχαίο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες :

Φάση 1^η : Προετοιμασία

- Πληροφόρηση για τη σημασία της εργασίας
- Εξασφάλιση ενδιαφέροντος για την εργασία
- Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εργασίας

Φάση 2^η : Παρουσίαση εργασίας

- Επεξήγηση με απλά λόγια της εργασίας για να γίνει κατανοητή
- Έμφαση στις λεπτομέρειες
- Απάντηση σ' όλες τις απορίες του εκπαιδευόμενου

Φάση 3^η : Ανάθεση εργασίας

- Εποικοδομητική κριτική με σκοπό την αποφυγή λαθών
- Δυνατότητα πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο
- Εξήγηση εκ μέρους του εργαζομένου για τα βήματα της εργασίας

Φάση 4^η : Έλεγχος

- Εποπτεία από τον εκπαιδευτή για τυχόν λάθη
- Επεξήγηση των λεπτομερειών από τον εκπαιδευόμενο
- Δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων όταν το κρίνει απαραίτητο

2.5. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση διακρίνεται σε :

- Γενική και Ειδική
- Επίσημη και Ανεπίσημη
- Εκπαίδευση και Κατάρτιση
- Πρακτική και Θεωρητική

Γενική και ειδική

Η γενική εκπαίδευση είναι η μετάδοση γνώσεων σε θέματα γενικής φύσεως, όπως η σημασία του μάνατζμεντ, τα πλεονεκτήματα του μάρκετινγκ κ.α. Η ειδική εκπαίδευση έχει στόχο να μεταλαμπαδεύσει γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένα θέματα όπως για παράδειγμα στην κατασκευή και συναρμολόγηση ενός τύπου ρολογιού. (Φαναριώτη, 1997)

Επίσημη και ανεπίσημη

Η επίσημη εκπαίδευση παρέχει στο εκπαιδευόμενο ένα βασικό πλαίσιο γνώσεων πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.(π.χ. ΤΕΙ λογιστικής) Μετά το πέρας κάποιας χρονικής περιόδου (συνήθως 4-5 χρόνια), ο εκπαιδευόμενος αποκτά ένα πτυχίο, το οποίο υποδηλώνει ότι είναι ικανός να εργαστεί πάνω στο

αντικείμενο που έχει μορφωθεί. Επίσης, αφού αποκτήσει το πτυχίο μπορεί εάν το επιθυμεί να συνεχίσει την εκπαίδευση του πάνω σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, προκειμένου να αποκτήσει κάποια ειδικότητα. (π.χ. πτυχιούχος γιατρός που αποκτά την ειδικότητα του παθολόγου)

Η ανεπίσημη εκπαίδευση δίνει έμφαση στην απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων μέσα από την παρακολούθηση σεμιναρίων, διαλέξεων και άλλου είδους επιμορφωτικών προγραμμάτων. Σε αντίθεση με την επίσημη, στην ανεπίσημη εκπαίδευση δεν παρέχεται κάποιος επίσημος τίτλος (πτυχίο). (Φαναριώτη, 1997)

Εκπαίδευση και κατάρτιση

Η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και κατάρτιση έγκειται στο γεγονός ότι στην μεν εκπαίδευση αποκτάται ένα βασικό πλαίσιο γνώσεων πάνω σε ένα κλάδο (επίσημη εκπαίδευση), στην δε κατάρτιση παρέχονται εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε ένα αντικείμενο (ανεπίσημη εκπαίδευση). (Φαναριώτη, 1997)

Πρακτική και θεωρητική

Με τον όρο πρακτική εκπαίδευση εννοούμε την πρακτική εφαρμογή ορισμένων θεμάτων καθώς και την απόκτηση δεξιοτήτων. Αντίθετα με τον όρο θεωρητική εκπαίδευση εννοούμε τις συζητήσεις που γίνονται μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004)

2.6. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και την εκπαίδευση εκτός αυτού έγκειται στις εκπαιδευτικές μεθόδους που επιλέγονται και που φυσικά εξαρτώνται, εν μέρει, από τον χώρο της εκπαίδευσης (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004).

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό του εργαζόμενου. Όταν μια θέση εργασίας προϋποθέτει ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες αρχικά για ένα απλό καθήκον και αφού το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και δυσκολότερες αρμοδιότητες, έως ότου γίνει ικανός να ανταποκρίνεται στην εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Αυτό το είδος εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός θέσης εργασίας. Έτσι, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης υπάρχουν ειδικοί χώροι εκπαίδευσης με το βασικό εξοπλισμό ενός εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας, αίθουσα

συνεδριάσεων και άλλα. Μερικές φορές η συγκεκριμένη εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε ξενοδοχεία, κολέγια ή εκπαιδευτικά ιδρύματα.

2.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα πλεονεκτήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι αρκετά ώστε να κάμψουν τις όποιες αμφιβολίες των επιχειρήσεων για το αν θα προβούν στην εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος ή όχι. Τέτοια είναι τα ακόλουθα :

a) Αυξημένη παραγωγικότητα

Οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν την πείρα που απαιτείται ώστε να αποφύγουν τυχόν λάθη κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Επίσης, είναι πιο αποδοτικοί και περισσότερο ποιοτικοί στην εργασία τους, σε σχέση με εργαζομένους οι οποίοι δεν έχουν εκπαιδευτεί.

Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν τη συστηματική εκπαίδευση προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία αποτελεί βασικό μέσο ενίσχυσης της παραγωγικότητας. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

b) Καλύτερη εκτέλεση του έργου (τυποποίηση εργασίας)

Η χρησιμοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων παρέχει το πλεονέκτημα ότι οι εργαζόμενοι συνηθίζουν στην εκτέλεση της εργασίας μέσα από τα προγράμματα αυτά, με αποτέλεσμα με το πέρας του προγράμματος να γνωρίζουν τα διάφορα «tricks» και τα μυστικά του επαγγέλματος. (Φαναριώτη, 1997)

c) Μείωση του ελέγχου - εποπτείας

Ένας καταρτισμένος εργαζόμενος έχει τα αναγκαία εφόδια και προσόντα που απαιτεί η θέση, με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται την συνεχή εποπτεία κάποιου ανώτερου στελέχους (προϊσταμένου). Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι παύει η ανάγκη για επικοινωνιακή κριτική, ωστόσο περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό. (Φαναριώτη, 1997) Έτσι, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες και μειώνεται σημαντικά το κόστος επίβλεψης.

d) Μείωση κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση είναι ότι μέσω της εκπαίδευσης μειώνεται το κόστος και αυξάνονται τα κέρδη. Το πλεονέκτημα αυτό αποτελεί συνάρτηση των προηγούμενων. Με λίγα λόγια, το προσωπικό θα αυξήσει την απόδοση του, με παράλληλη μείωση του χρόνου εργασίας (συνεπάγεται αύξηση των κερδών) και ταυτόχρονα η επιχείρηση θα απαλλαγεί από την ύπαρξη εποπτών (μείωση του κόστους).

e) Μείωση ατυχημάτων

Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που καθιστούν την εργασία ασφαλέστερη οπότε μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

f) Ενίσχυση του ηθικού

Η παροχή των απαιτούμενων, για κάθε θέση εργασίας, δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι το κατεξοχήν μέσο για την επίτευξη της επαγγελματικής καταξίωσης, η παροχή της από την εκάστοτε επιχείρηση στους υπαλλήλους της συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών και στην αυτό-ολοκλήρωση του ανθρώπου, όπως αυτές οργανώνονται στην «πυραμίδα των αναγκών του Maslow». (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

2.8. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εκτός από τα πλεονεκτήματα τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν και κάποια καταφανή μειονεκτήματα όπως :

- Η μείωση της επίδοσης των εκπαιδευόμενων για το χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης
- Η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας, λόγω της παρακολούθησης του προγράμματος
- Το κόστος που απαιτεί ένα τέτοιο πρόγραμμα για να λειτουργήσει σωστά

2.9. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ

Η *χρονική διάρκεια* της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ικανότητα του εκπαιδευόμενου να απορροφά τις γνώσεις που δέχεται. Επίσης σημαντικό ρόλο στο μήκος της εκπαιδευτικής περιόδου « παίζουν » τα υλικά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και οι δεξιότητες που επιθυμούν να αποκτήσουν.

Το *κόστος* των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ένας από τους λόγους που αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα τέτοιο πρόγραμμα. Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις λεπτομέρειες ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για να διαπιστώσει η επιχείρηση αν είναι αναγκαία η εφαρμογή

του ή όχι. Το συνολικό κόστος ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως:

- Ø Ο αριθμός των εκπαιδευόμενων
- Ø Η ικανότητα και η εμπειρία των εκπαιδευτών
- Ø Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν
- Ø Η προβλεπόμενη διάρκεια ενός τέτοιου προγράμματος

Άμεσο κόστος

Περιλαμβάνει το κόστος των υλικών μέσων, την αμοιβή των εκπαιδευτών, το μίσθωμα των χώρων κ.α.

Έμμεσο κόστος

Είναι το κόστος, που ζημιώνει την επιχείρηση από την μετακίνηση των έμπειρων υπαλλήλων και των εκπαιδευομένων, από τις θέσεις εργασίας στους χώρους της εκπαίδευσης.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

2.10. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Έχει ως στόχο την εξακρίβωση του ποσοστού επιτυχίας του προγράμματος. Με λίγα λόγια, η αξιολόγηση ενός προγράμματος επιδιώκει να διαπιστώσει εάν ένα πρόγραμμα πληρεί τις προδιαγραφές για τις οποίες δημιουργήθηκε.

Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να γίνει με μετρήσιμα ή μη στοιχεία. Μετρήσιμα στοιχεία είναι για παράδειγμα η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης της δουλειάς που ανατίθεται, ενώ μη μετρήσιμα μπορεί να είναι η αποφυγή λαθών, ατυχημάτων κ.α.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να γίνεται από κάποιο εξειδικευμένο άτομο, το οποίο είναι αντικειμενικό και κρίνει με βάση την απόδοση του κάθε εκπαιδευόμενου και όχι με βάση την σχέση που έχει με τον καθένα.

2.11. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ

Για να είναι μια εκπαίδευση σωστή και να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες μέθοδοι. Οι βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η *ομιλία* και η *επίδειξη*. Στον παρακάτω πίνακα (σχήμα 5) παρουσιάζεται η σπουδαιότητα καθεμίας από τις 2 μεθόδους, καθώς και του συνδυασμού τους.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΟΓΚΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΘΥΜΑΤΑΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ	
	ΜΕΧΡΙ 3 ΗΜΕΡΕΣ	ΜΕΤΑ ΑΠΟ 3 ΗΜΕΡΕΣ
ΟΜΙΛΙΑ	70%	10%
ΕΠΙΔΕΙΞΗ	72%	20%
ΟΜΙΛΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΕΙΞΗ	85%	65%

Τα μέσα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσαρμόζονται στην φύση του κάθε προγράμματος και στους σκοπούς που αποβλέπει. Τα μέσα εκπαίδευσης που μπορούν να θεωρηθούν κατάλληλα για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι τα ακόλουθα (Φαναριώτη, 1997):

- § Επίδειξη
- § Διάλεξη
- § Διδασκαλία υποστηριζόμενη από Η/Υ
- § Εναλλαγή στην εργασία
- § Μέθοδος του ρόλου
- § Επίλυση προβλημάτων
- § Προγραμματισμένη διδασκαλία
- § Η μελέτη περιπτώσεως
- § Διάσκεψη ή Σύσκεψη
- § Η τεχνική της κατευθυνόμενης εμπειρίας
- § Η τεχνική του δίσκου εισερχομένων

2.12. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

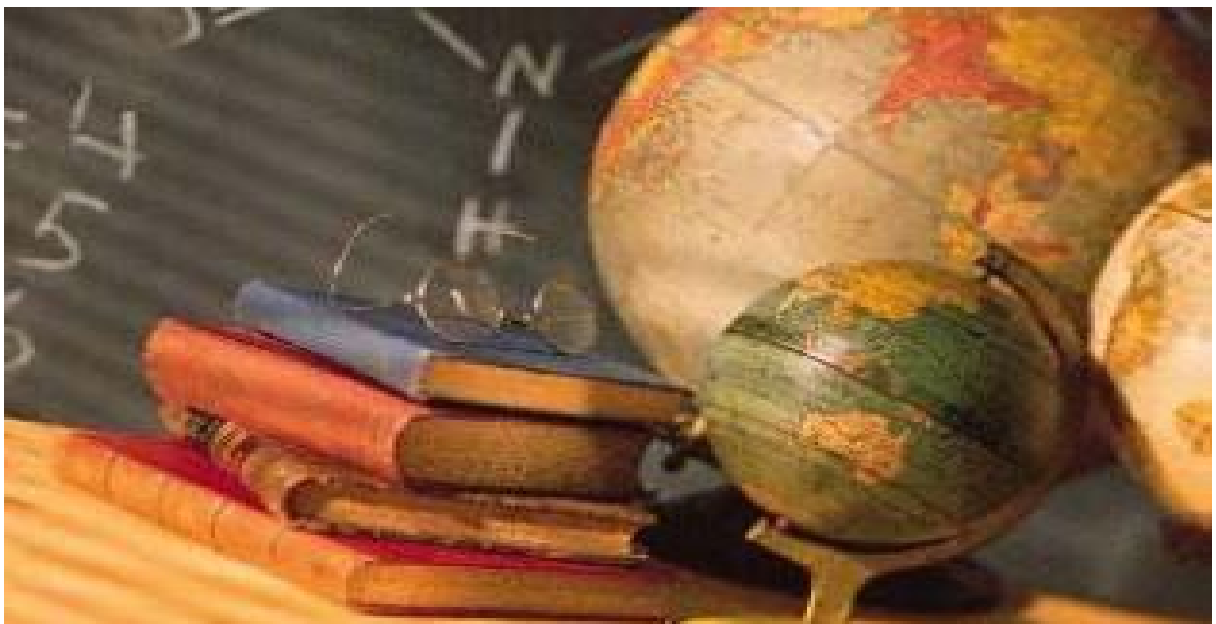
- ΰ Η πρόοδος της τεχνολογίας που διαφοροποιεί το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- ΰ Οι διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων των νεοπροσλαμβανομένων, σε σχέση με αυτές των ήδη υπηρετούντων και τις ειδικές απαιτήσεις εργασίας που πρόκειται να κάνουν.

- Û Οι λειτουργικές αναπροσαρμογές και οι οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από την αλλαγή των στρατηγικών στόχων.
- Û Οι προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη την εμπάθυνση στο αντικείμενο εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης , επικοινωνίας κλπ.
- Û Οι μετατάξεις - μετακινήσεις εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα για τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Û Ο αναγκαίος εμπλουτισμός των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και τις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό περιβάλλον.

2.13. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- i. Σκοπός της εκπαίδευσης των εργαζόμενων μιας επιχείρησης είναι η **αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου.**
- ii. Οι Διοικήσεις και οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων στη χώρα μας αφού κατανόησαν τα τελευταία χρόνια την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει τώρα να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα μεταξύ τους εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόφαση για συμμετοχή εργαζομένων σε μηδαμινού αποτελέσματος σεμινάρια.
- iii. Η επιτυχία της εκπαίδευσης στην επιχείρηση εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα μετάδοσης δύο μηνυμάτων :
 - ✚ Προς την Διοίκηση , ότι το ύψος της δαπάνης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας πρέπει πάντα να συγκρίνεται με το κόστος της άγνοιας.
 - ✚ Προς τους εργαζόμενους , ότι η εκπαίδευση είναι σαν την κωπηλασία αντίθετα στο ρεύμα του ποταμού. Όποιος σταματά να κωπηλατεί γυρνά προς τα πίσω.
- iv. Πρέπει πάντοτε να υπάρχει μηχανισμός ελέγχου (αξιολόγησης) των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και επανακαθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών.

- v. Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ώστε να γίνεται εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της. Η προσπάθεια αυτή ξεκινάει από τον ορθολογικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Χωρίς αυτόν η εκπαίδευση μοιάζει με την ελπίδα να βρούμε κάποιον στόχο πυροβολώντας με κλειστά τα μάτια.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία προσδιορίζεται η επίδοση ενός ατόμου, σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση και κατόπιν σε σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό, προκειμένου η επιχείρηση να σχηματίσει ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τις επιδόσεις του προσωπικού της.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός και απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό θα είναι ανοιχτό σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτο και απρόθυμο να συνεργαστεί ή να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στη δουλειά του.

3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό την τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοίκησης σε διάφορα θέματα όπως:

- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κλπ.
- Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης.
- Βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού.
- Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας.

- Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη **συστηματική και τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης**.

Τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης είναι αυτή που βασίζεται σε :

- i. Συγκεκριμένες και ρεαλιστικές υπηρεσιακές προδιαγραφές για κάθε θέση εργασίας ή ευθύνης.
- ii. Αιτιολογημένη, λεπτομερή και σαφή διαμόρφωση των αξιολογικών κρίσεων/εκτιμήσεων και προτάσεων των αξιολογητών, με άξονα τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα και την ανταπόκριση σε αυτά του εργαζόμενου κατά την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησής του.

3.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- ◆ *Ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κ.λπ.)*
- ◆ *Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους*
- ◆ *Αποδεκτό από τους εργαζόμενους*
- ◆ *Αξιόπιστο και αντικειμενικό*
- ◆ *Αποδοτικό, δηλαδή η σχέση του κόστους με τα οφέλη να είναι η επιθυμητή για την επιχείρηση*
- ◆ *Εστιασμένο, με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζόμενου να προσδιορίζονται στόχοι και να εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)*

Όσο σωστό και αν είναι ένα σύστημα αξιολόγησης δεν θα λειτουργήσει σωστά αν αυτοί που το χρησιμοποιούν δεν έχουν τις **απαιτούμενες ικανότητες** όπως:

- Ø *Να κατανοούν την έννοια της αξιολόγησης καθώς και της μεθόδους εκτίμησης-μέτρησης αυτών.*

- Ø Να μπορούν να αναλύουν τις αιτίες μιας πιθανής απόκλισης από τον στόχο.
- Ø Να προτείνουν μεθόδους για εξάλειψη των αδυναμιών και να καθοδηγούν με την πείρα τους.
- Ø Να ορίζουν συνεχώς νέους και επιτεύξιμους στόχους.

3.4. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Πριν γίνει η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού συνήθως δίνεται ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης σ' αυτούς, με σκοπό να διαπιστώσουν πως θα έκριναν οι ίδιοι τον εαυτό τους. Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του.

Τα διαφορετικά επίπεδα και είδη υπαλλήλων ενδέχεται να χρειάζονται διαφορετικά ερωτηματολόγια. Ωστόσο, όλα τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να περιλαμβάνουν κοινές ερωτήσεις όπως αυτές που ακολουθούν.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

- Û Πόσο καλές είναι οι επιδόσεις σας, σε σχέση με τον τελευταίο έλεγχο;
 - Ποιοι ήταν οι κύριοι στόχοι σας; Τους επιτύχατε;
 - Τι προβλήματα αντιμετωπίσατε;
 - Τι κάνατε πολύ καλά;
 - Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βελτιώσετε τις επιδόσεις σας;

- Û Πώς θα βαθμολογούσατε τις δικές σας δεξιότητες;
 - Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες σας;
 - Είστε καλός στην οργάνωση;
 - Παίρνετε πρωτοβουλίες;

- Û Έχετε ομαδικό πνεύμα εργασίας;
 - Πόσο καλά αποδίδετε μέσα σε ομάδα;
 - Πόσο καλά τα πηγαίνετε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην εταιρεία;

- Û Ποια είναι η στάση σας όσον αφορά τη δουλειά;
 - Τι βρίσκετε λιγότερο ή περισσότερο ενδιαφέρον στη δουλειά σας;

- Έχετε τυχόν ενδιαφέροντα ή ικανότητες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα;
- Πόσο ευέλικτος είστε;
- Πόσο συνεπής, αξιόπιστος και αφοσιωμένος είστε;

Ύ Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι οι βασικοί στόχοι σας για τους επόμενους έξι μήνες;

- Τι βοήθεια και εκπαίδευση χρειάζεστε;
- Πιστεύετε ότι είναι εφικτό να επιτευχθούν;

3.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι κατ' αρχήν έργο των εποπτών και των προϊσταμένων. Όμως, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμπλέκεται σ' αυτήν με τρεις τρόπους:

- α) Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτό που σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης.
- β) Πολλές φορές τα στελέχη του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχουν στην αξιολόγηση, ως δεύτεροι αξιολογητές.
- γ) Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για αποφάσεις σε θέματα προαγωγών, αμοιβών, εκπαίδευσης κλπ.

Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Η πρόθεση δεν θα πρέπει να είναι να κριθούν οι υπάλληλοι ως πρόσωπα, για να χαρακτηριστούν καλοί ή κακοί. Αυτό που θα πρέπει να κρίνεται είναι η απόδοση των υπαλλήλων, για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι σύμφωνη με τους στόχους της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση μας δείχνει πού βρισκόμαστε σε σχέση με τους στόχους μας και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι πολύτιμες όχι μόνο για τον επόπτη αλλά και για τον ίδιο τον υπάλληλο, στον οποίο πρέπει να κοινοποιείται η αξιολόγηση, ώστε να ξέρει αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές του σε κάποιον τομέα.

3.6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Οι βασικές διαδικασίες που οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι:

1. Ανάλυση της θέσης εργασίας

Θεωρείται το πρώτο βήμα για την δημιουργία της μεθόδου, γιατί πολύ απλά πριν κρίνουμε κάποιον πρέπει να του δώσουμε να καταλάβει τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν.

2. Καθορισμός επιτυχημένης εκτέλεσης του έργου

Με λίγα λόγια, πρέπει εκτός από την ανάλυση της θέσης (διαδικασία 1), να καθοριστούν τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος, προκειμένου να είναι επιτυχής το έργο του.

3. Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης

Για να καταστεί μια μέθοδος αξιόπιστη, πρέπει να αποφεύγονται τυχόν λανθασμένες εκτιμήσεις για την απόδοση του εργαζόμενου.

Όταν η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο ή από κάποιον ανώτερο, τις πιο πολλές φορές δεν είναι αντικειμενική. Ο προϊστάμενος είναι πολύ πιθανό να κρίνει θετικά την απόδοση του, παραβλέποντας τα αρνητικά στοιχεία, ενώ ο ανώτερος συνήθως είναι αυστηρός κριτής. Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται από ειδικευμένο άτομο που έχει γνώση του αντικειμένου καθώς επίσης και καθημερινή επαφή με τον εργαζόμενο. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

4. Αξιολόγηση της πορείας του εργαζόμενου

Σε τακτά χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής παρακολουθεί την πορεία του αξιολογούμενου, αναλύοντας τα λάθη του και προτείνοντας τρόπους βελτίωσης αυτών.

5. Συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης

Στο τέλος της αξιολόγησης συντάσσεται το έντυπο αξιολόγησης από τον αξιολογητή (προϊστάμενος ή εξωτερικός σύμβουλος) το οποίο υπογράφεται από τον ίδιο και κατόπιν αποστέλλεται στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

3.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέσα στη βιασύνη της καθημερινής εργασίας, η επιχείρηση ενδέχεται να είναι δύσκολο να διαχειριστεί σωστά όλους τους υπάλληλους της. Η αξιολόγηση είναι μια καλή ευκαιρία για να εντοπίσει - και να αντιμετωπίσει - όλα τα σημαντικά ζητήματα πρόσωπο με πρόσωπο με τον υπάλληλο.

- Ø Διευκρινίζοντας τους βασικούς στόχους του υπαλλήλου, τον βοηθάει να τους επιτύχει ή και να τους υπερβεί.
- Ø Ανταμείβοντας τα επιτεύγματα της προηγούμενης περιόδου, δημιουργεί κίνητρα για να επιτευχθούν ακόμα περισσότερα.

- Ø Εντοπίζοντας και διορθώνοντας προβλήματα, βελτιώνει την παραγωγικότητα του υπαλλήλου.
- Ø Ζητώντας αποτελέσματα και ιδέες, ανακαλύπτει πώς θα βελτιωθεί.

Οι επιχειρήσεις μέσω της αξιολόγησης δείχνουν στους υπαλλήλους, ότι ενδιαφέρονται για τα προβλήματα, τις προσδοκίες και τις απόψεις τους. Όταν γίνονται με το σωστό τρόπο, έχουν ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι υπάλληλοι αυτοπεποίθηση και να εστιάζουν στους στόχους τους.

3.8. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης προκύπτουν συχνά λάθη. Ορισμένα από τα σφάλματα που γίνονται είναι τα ακόλουθα:

- ✚ **Φωτοστέφανος** : Η τάση να κρίνονται όλες οι πτυχές της συμπεριφοράς ή του χαρακτήρα ενός ατόμου με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό του. Έτσι ο βαθμολογητής βασίζεται στην γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει παρόμοια βαθμολογία σ' όλες τις περιοχές απόδοσης.
- ✚ **Συστηματική προκατάληψη** : Είναι η πιο συχνή περίπτωση σφάλματος που υποπίπτουν οι βαθμολογητές. Υπάρχει περίπτωση να εκτιμήσει την απόδοση ενός υπαλλήλου καλύτερα, επειδή τον συμπαθεί περισσότερο από κάποιους άλλους. Οι λόγοι της συστηματική προκατάληψης είναι προσωπικοί και επηρεάζουν την κρίση του βαθμολογητή.
- ✚ **Λάθη αυστηρότητας**: Με τα λάθη αυτά, οι βαθμολογητές κρίνουν τους υπαλλήλους υπερβολικά αυστηρά και δίνουν ιδιαίτερη σημασία ακόμα και στην παραμικρή λεπτομέρεια. Όταν γίνονται τα λάθη αυστηρότητας, τότε το ποσοστό απόδοσης των υπαλλήλων πέφτει δραματικά. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)
- ✚ **Λάθη επιείκειας**: Τα λάθη επιείκειας είναι τα αντίθετα από τα λάθη αυστηρότητας. Οι υπάλληλοι λαμβάνουν αρκετά υψηλές μετρήσεις απόδοσης. Με λίγα λόγια, οι βαθμολογητές βάζουν καλύτερους βαθμούς στους εργαζόμενους από αυτούς που πραγματικά αξίζουν.
- ✚ **Σφάλμα κεντρικής τάσης** : Ο αξιολογητής περιορίζεται στους μεσαίους βαθμούς ώστε να μην διακινδυνεύσει. Ή δεν είναι σε θέση να αιτιολογήσει ακραία συμπεριφορά. Τέτοια λάθη έχουν σαν αποτέλεσμα να μην μπορούμε να διαχωρίσουμε τους υπαλλήλους αφού όλοι έχουν πάνω – κάτω τους ίδιους βαθμούς.

- ✚ **Προκατάληψη πρόσφατης επίδοσης** : Όταν ο αξιολογητής βασίζει την αξιολόγηση στην πιο πρόσφατη επίδοσή και όχι στη συνολική επίδοσή κατά τη χρονική περίοδο που μεσολάβησε από την τελευταία αξιολόγηση.
- ✚ **Ελλιπής πληροφόρηση** : Όταν ο αξιολογητής δεν έχει στη διάθεσή του τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αξιολογήσει δίκαια και με ακρίβεια την επίδοση του εργαζομένου. Άμεση συνέπεια της ελλιπής πληροφόρησης είναι η λανθασμένη εκτίμηση ορισμένων στοιχείων του εργαζομένου.
- ✚ **Λάθη ορισμού των standards απόδοσης**: Πρόκειται για το πιο σπάνιο είδος λαθών που κάνουν οι αξιολογητές. Σύμφωνα με αυτά, ορισμένοι αξιολογητές αντιλαμβάνονται διαφορετικά την έννοια των χαρακτηρισμών που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα αλλιώς αντιλαμβάνεται ένας αξιολογητής την έννοια "πολύ καλός" από κάποιον άλλο.

Τέσσερα στοιχεία που είναι δυνατόν να **επηρεάσουν την κρίση του αξιολογητή** είναι:

Προσωπική προδιάθεση → Μπορεί να είναι θετική, ουδέτερη ή και αρνητική.

Κατηγοριοποίηση → Αν ο αξιολογητής πιστεύει ότι ο εργαζόμενος ανήκει σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία, οι πληροφορίες που θυμάται για αυτόν διαστρεβλώνονται με βάση τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας αυτής.

Διαπροσωπική σχέση → Η σχέση μεταξύ του αξιολογητή και του εργαζόμενου. Ο κριτής μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιεικής ή αυστηρός, χωρίς το ένα ή το άλλο να αποτυπώνει την αλήθεια.

Απόδοση → Όταν ο αξιολογητής συνάγει συμπεράσματα για τα αίτια της συμπεριφοράς και της απόδοσης του εργαζόμενου.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να **εξαλείψουν τα αρνητικά στοιχεία** της αξιολόγησης προβαίνουν στις παρακάτω ενέργειες:

- a. Κάνουν χρήση πολλαπλών κριτηρίων.
- b. Δίνουν έμφαση στα στοιχεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων και αγνοούν τα στοιχεία της προσωπικότητας τους.
- c. Τηρούν γραπτά στοιχεία στα οποία αναλύεται η σωστή συμπεριφορά του προσωπικού.
- d. Επιλέγουν τους καταλληλότερους αξιολογητές και τους εκπαιδεύουν.

- e. Συμμετοχή περισσότερων του ενός αξιολογητών.

3.9. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετές μέθοδοι μέχρι σήμερα. Παρακάτω θα αναλύσουμε καθεμία από τις μεθόδους, καθώς και την κριτική που έχει ασκηθεί σ' αυτές.

- ✓ **Σύγκριση κατά ζεύγη :** Στην περίπτωση αυτή, συγκρίνουμε την απόδοση ενός υπαλλήλου με την απόδοση κάποιου άλλου που απασχολούνται στον ίδιο εργασιακό τομέα. Η τελική κατάταξη του υπαλλήλου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ σημαντική, γιατί παίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με την επιβράβευση ή όχι ενός αποδοτικού υπαλλήλου (μέσω της προαγωγής). (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)
- ✓ **Αξιολόγηση σε σχέση με κρίσιμα περιστατικά :** Η μέθοδος αυτή εστιάζει στη συμπεριφορά του εργαζόμενου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Γίνετε επιλογή κρίσιμων γεγονότων και γραπτή αξιολόγηση του τρόπου που αυτά αντιμετωπίστηκαν από τον εργαζόμενο. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).
- ✓ **Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής :** Μια ακόμη μέθοδος που διευκολύνει την διοίκηση στις αποφάσεις για μετάθεση ενός υπαλλήλου. Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια απόδοσης (ποσοτική - ποιοτική απόδοση, υπευθυνότητα, συνεργασία, επιμέλεια, πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών, κ.α.) με βάση τα οποία αξιολογείται κάθε υπάλληλος. Η διαβάθμιση γίνεται ξεχωριστά για καθένα κριτήριο με την χρησιμοποίηση μιας κλίμακας (κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος). Για παράδειγμα για τον κ. Γεωργίου έχουμε τα εξής αποτελέσματα :

Ποσοτική απόδοση **à** καλός
Ποιοτική απόδοση **à** άριστος
Υπευθυνότητα **à** πολύ καλός
Συνεργασία **à** κακός
Επιμέλεια **à** πολύ καλός
Πρωτοβουλία **à** άριστος
Ανάληψη ευθυνών **à** μέτριος

✓ Σταθμισμένος κατάλογος: Ο αξιολογητής στην μέθοδο αυτή, καλείται να κρίνει ορισμένα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τσεκάροντας με ένα ναι ή ένα όχι στην λίστα που περιέχει τα διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς. Πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αξιολογητής δεν συμμετέχει στην διαδικασία δημιουργίας του καταλόγου και η μέθοδος απαιτεί χρόνο για την δημιουργία της λίστας. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζουμε μερικές από τις ερωτήσεις στις οποίες καλείται να δώσει απάντηση ο αξιολογητής.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Είναι ακριβής στην δουλειά του?		
2. Ακολουθεί τις οδηγίες του προϊστάμενου του?		
3. Τηρεί του όρους της σύμβασης εργασίας?		
4. Δημιουργεί προβλήματα στους συναδέλφους του?		
5. Είναι συνεργάσιμος?		

✓ Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης : Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, δίνεται στο προϊστάμενο η δυνατότητα να περιγράψει και να αξιολογήσει την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δίνεται πρωτοβουλία στον προϊστάμενο και τον καθιστά αποκλειστικό υπεύθυνο για την ανέλιξη του κάθε εργαζόμενου. Έχει όμως το μειονέκτημα ότι στηρίζεται στην κρίση ενός μόνο ατόμου, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχει μεροληψία και λανθασμένη αξιολόγηση. (λόγω επιπολαιότητας)

3.10. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Όλη η διαδικασία αξιολόγησης περιστρέφεται γύρω από τον καθορισμό, την εξέταση και τον επανακαθορισμό βασικών στόχων.

- Κάθε στόχος θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, συμφωνημένος, ρεαλιστικός και πραγματοποιήσιμος σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.
 - Κάθε στόχος θα πρέπει να είναι για ένα τομέα που ελέγχει ο υπάλληλος.
 - Θέστε προθεσμίες για κάθε στόχο.
 - Ένας σαφής στόχος σας επιτρέπει να εξακριβώσετε αν ο υπάλληλος πραγματοποιεί την πρόοδο που προσδοκάτε.
- Πολλά στοιχεία της εργασίας μπορεί να καλύπτονται ήδη από καθορισμένα πρότυπα. Για παράδειγμα, σε ένα γραφείο, μπορεί να έχετε

πρότυπα για τον τρόπο που απαντάτε στο τηλέφωνο (μέχρι και στους τέσσερις κτύπους).

- ο Επιδιώξτε τη συμμετοχή του υπαλλήλου στον καθορισμό των στόχων. Διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να είναι μη επιτεύξιμοι οι στόχοι, ή απλά να τους αγνοήσουν. Ο υπάλληλος συνήθως γνωρίζει τη δουλειά και τα μειονεκτήματά της καλύτερα από εσάς.

3.11. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor και βασίζεται στις εξής 2 αρχές :

- ο Για να είναι επιτυχής η εκτέλεση της εργασίας, πρέπει ο εργαζόμενος να καταλάβει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει.
- ο Πρέπει να συγκρίνουμε το αποτέλεσμα της εργασίας του εργαζόμενου με το πρότυπο, προκειμένου να καταλήξουμε στο συμπέρασμα αν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα στάδια που ακολουθεί το παραπάνω σύστημα είναι :

- Καθορισμός των στόχων** → Ο καθορισμός γίνεται από τον προϊστάμενο, και στην συνέχεια γίνεται συζήτηση με τους εργαζόμενους για τον κατάλληλο τρόπο εκτέλεσής τους.
- Εκτέλεση της εργασίας** → Για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει ο εργαζόμενος να κατανοήσει τους στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους (στάδιο 1). Κατά την εκτέλεση της εργασίας, είναι σημαντική η περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων** → Στο στάδιο αυτό, ο εργαζόμενος συντάσσει ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης, στο οποίο βαθμολογεί τον εαυτό του. Στην συνέχεια, ο προϊστάμενος αξιολογεί και αυτός με την σειρά του τον εργαζόμενο και του αναλύει τις ελλείψεις και τα λάθη του στο έντυπο αξιολόγησης.
- Καθορισμός νέων στόχων** → Μετά την ολοκλήρωση των 3 προηγούμενων σταδίων, ακολουθεί ο προσδιορισμός νέων επιδιώξεων. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης και αν ακολουθείται, είναι απαραίτητο οι **αξιολογητές** να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί και να γνωρίζουν τον στόχο της αξιολόγησης. Επίσης σημαντική

προϋπόθεση είναι να εκπαιδεύονται κατάλληλα και να προετοιμάζονται για μια αντικειμενική και εποικοδομητική αξιολόγηση.

3.12. ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κατά την διαδικασία αξιολόγησης συνήθως προκύπτουν τα εξής προβλήματα :

- Ø Ποιός την διενεργεί?
- Ø Πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα?
- Ø Πρέπει ο εργαζόμενος να μαθαίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης? (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

i. *Η αξιολόγηση διενεργείται από τον προϊστάμενο (κατά κύριο λόγο), τον εργαζόμενο (μέσω της αυτοαξιολόγησης), τους συναδέλφους, ειδικούς σε θέματα αξιολόγησης επιδόσεων και τέλος από πελάτες.*

- Η θέση που κατέχει ο **προϊστάμενος** του δίνει την εξουσία, να αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων του, και αναλόγως να ανταμείβει ή να επιβάλει ποινές. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι κατά πόσο θα είναι αντικειμενικός. Γι' αυτό το λόγο, είναι καλύτερο η αξιολόγηση να γίνεται από πολλούς προϊστάμενους και όχι έναν. Ένα ακόμα πρόβλημα που είναι πολύ πιθανό να προκύψει είναι ότι διαταράσσονται οι σχέσεις τους προϊστάμενου με τους υφισταμένους του σε περίπτωση αρνητικής κριτικής.
- Ο **εργαζόμενος** μπορεί να γίνει ο ίδιος κριτής του εαυτού του. Ωστόσο, στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης οι εργαζόμενοι συνήθως υπερεκτιμούν τις δυνατότητες τους, ιδιαίτερα αν μέσα από την διαδικασία αυτή κρίνεται η καριέρα του ή το ύψος της ανταμοιβής που θα έχει.
- Όταν η αξιολόγηση γίνεται από τους **συναδέλφους** μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για τον προϊστάμενο, γιατί έχουν πιο συχνή επαφή με τον εργαζόμενο και συνεπώς μπορούν να τον κρίνουν καλύτερα. Το μεγάλο μειονέκτημα είναι ότι τις περισσότερες φορές η κριτική είναι αρνητική, λόγω της ανταγωνιστικότητας που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης μπορεί να είναι πολύ θετική, στην περίπτωση που υπάρχει στενή φιλία μεταξύ κάποιων από τους εργαζομένους. Με λίγα λόγια, σπανίζει η αντικειμενικότητα.
- Ίσως ο πλέον αρμόδιος να διενεργήσει μια αξιολόγηση είναι ένας **εξωτερικός σύμβουλος**. Πολλές επιχειρήσεις καλούν ειδικούς συμβούλους που έχουν πλήρη γνώση του αντικειμένου με σκοπό να αξιολογήσουν την επίδοση των υπαλλήλων τους. Και στην περίπτωση

αυτή, η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι σίγουρη για την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

- Όταν το αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησης έχει να κάνει με εξυπηρέτηση πελατών ή παροχή υπηρεσιών τότε εφαρμόζεται η τεχνική της αξιολόγησης από **πελάτες**. Για την επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία η γνώμη των πελατών για κάποιο υπάλληλο αφού από αυτούς εξαρτάται η βιωσιμότητα της. Το μειονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι ο πελάτης αξιολογεί περισσότερο την προσωπικότητα και δεν δίνει σημασία στην συνολική απόδοση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι δεν υπάρχει καθημερινή επαφή πελάτη – εργαζομένου.

ii. **Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού μπορεί να γίνει σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα** (π.χ. μια φορά τον χρόνο ή κάθε εξάμηνο) **καθώς και σε τακτά χρονικά διαστήματα** (μετά την ολοκλήρωση μιας εργασίας). Όταν η αξιολόγηση γίνεται καθημερινά, έστω και σε μικρό βαθμό, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εποπτεύει καλύτερα το προσωπικό της, και αυτό με την σειρά του να μαθαίνει από τα λάθη του και να βελτιώνεται.

iii. **Για να είναι η αξιολόγηση ουσιαστική, είναι πολύ σημαντικό να πληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της.** Έτσι, όταν η αξιολόγηση είναι θετική, ο υπάλληλος δείχνει μεγαλύτερη επιμονή για να βελτιώσει την θετική άποψη που έχει σχηματίσει η διοίκηση για τα επιτεύγματα του. Σε περίπτωση αρνητικής κριτικής, πρέπει η επιχείρηση να εξηγήσει στον υπάλληλο τα λάθη του, μέσα από την συζήτηση και όχι με αυστηρή κριτική. Είναι σημαντικό να δώσει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να εκφράσει την γνώμη του, σχετικά με τους λόγους μιας πιθανής αποτυχίας.

3.13. ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ (Φ.Α.Ε)

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, υπάρχουν ειδικά φύλλα (φύλλα αξιολόγησης επιδόσεων) στα οποία περιγράφονται όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν την ιδιαίτερη προσωπικότητα και την υπηρεσιακή ικανότητα του εργαζομένου. Τα φύλλα αυτά συντάσσονται είτε από τον ίδιο τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, είτε από ειδικούς εξωτερικούς συμβούλους.

Το έντυπο αυτό συντάσσεται όποτε η επιχείρηση κρίνει σκόπιμο να αξιολογήσει την απόδοση του προσωπικού της. Στο τέλος κάθε χρόνου, είναι απαραίτητο να συντάσσονται αυτά τα έντυπα προκειμένου η διοίκηση να αποφασίσει ποιού από τους εργαζομένους εκτελούν σωστά την εργασία τους και

ποιοι όχι. Τα έντυπα αυτά, είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε αποφάσεις για μετάθεση ή ακόμα και απολύσεις υπαλλήλων.

Παρακάτω παρατίθεται ένα υπόδειγμα του εντύπου αξιολόγησης του προσωπικού (σχήμα 6). Πρόκειται για αξιολόγηση ενός εργαζομένου γι' αυτό τον λόγο αναφέρεται το ονοματεπώνυμό του, το είδος της εργασίας του, το τμήμα που απασχολείται και ο βαθμός που έχει. Στην συνέχεια υπάρχουν ορισμένοι καταλυτικοί παράγοντες, όπως γνώση της εργασίας, συνεργασία, υπευθυνότητα, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, επιμέλεια – ζήλος και πρωτοβουλία, στους οποίους αξιολογείται ο υπάλληλος. Η κλίμακα αξιολόγησης περιλαμβάνει χαρακτηρισμούς που ξεκινούν από "πολύ κακός" και καταλήγουν στο "άριστος". Ο προϊστάμενος τοποθετεί ένα X στον χαρακτηρισμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον υπάλληλο. Πάνω από τον κάθε χαρακτηρισμό υπάρχει ένα ποσοστό που ξεκινάει από το 0 και καταλήγει στο 100. Συνήθως, οι διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων που εκτελούν την ίδια εργασία είναι μικρές, γι' αυτό είναι απαραίτητο να βαθμολογηθούν με βάση τα ποσοστά 0-100 προκειμένου να εξαχθεί ένα συνολικό score που πέτυχε ο καθένας.

Για παράδειγμα, αν ο κος Γεωργίου καταβάλει προσπάθειες πέρα από τα όρια των υποχρεώσεων του, η βαθμολογία του για τον παράγοντα επιμέλεια – ζήλο θα είναι υψηλή. Έτσι, είναι πιθανό ο χαρακτηρισμός του να είναι "πολύ καλός" και η βαθμολογία του 85%. Αφού προσθέσουμε όλα τα ποσοστά και τα διαιρέσουμε με τον αριθμό των παραγόντων, βγάζουμε την τελική βαθμολογία (score) του εργαζόμενου.

Στην συνέχεια, ακολουθεί μια σειρά από ενέργειες που προτείνει ο προϊστάμενος για τον εργαζόμενο ανάλογα με την βαθμολογία που πέτυχε. Οι ενέργειες αυτές αφορούν αναπροσαρμογή του μισθού, μεταθέσεις από το ένα τμήμα στο άλλο, αλλαγή ωραρίου κ.α.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

SCORE

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....
ΤΜΗΜΑ.....**ΕΡΓΑΣΙΑ**.....
ΒΑΘΜΟΣ.....

ΟΔΗΓΙΕΣ – (ΜΕΛΕΤΗΣΤΕ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΑ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ)

Στην έκθεση αυτή, μπορούμε να αξιολογήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου σε συγκεκριμένα θέματα της εργασίας του. Τοποθετήστε ένα X στο τετράγωνο που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον συγκεκριμένο υπάλληλο.

- 1. Μην επηρεάζεστε από την γνώμη των άλλων για τον υπάλληλο.*
- 2. Αξιολογήστε κάθε ένα παράγοντα ξεχωριστά.*
- 3. Μην επιτρέπεται σε συναισθήματα της στιγμής να καθορίσουν την αξιολόγησή σας.*
- 4. Μετά την αξιολόγηση του υπαλλήλου ως προς τους παρακάτω παράγοντες, αναλύστε κάθε πρόσθετη πληροφορία που δεν έχει καλυφθεί από τους παραπάνω παράγοντες.*

	90-100	75-89	60-74	45-60	25-44	0-24
ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ - ΖΗΛΟΣ →	ΑΡΙΣΤΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ	ΚΑΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΚΑΚΟΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΟΣ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ à

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

(ΒΑΛΤΕ Χ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ)

- Εισηγούμαι αλλαγή μισθού απόμέχρι.....
.....ανά ώρα.....
- Εισηγούμαι αλλαγή κατηγορίας από
.....μέχρι.....
- Εισηγούμαι αλλαγή βάρδιας από
.....μέχρι.....Έναρξη...../...../20.....
- Εισηγούμαι μετακίνηση από τμήμασε.....
τμήμα.....
Προτεινόμενη έναρξη :
Έτος.....Μήνας.....Ημερομηνία...../...../20.....

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ/...../20.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Με τον όρο αμοιβή προσωπικού εννοούμε τον μισθό που δίνεται σε αντάλλαγμα υπηρεσίας ή εργασίας. Παλαιότερα, αντί για μισθό υπήρχε το έθιμο της ανταλλαγής αγαθών. Σήμερα η εργασία αμείβεται σε χρήμα και είναι σπάνιες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες καταβάλλεται σε είδος.

Ο μισθός είναι η σταθερή και περιοδική αντιπαροχή του εργοδότη προς τον εργαζόμενο, που είναι ανεξάρτητη από τον επιχειρηματικό κίνδυνο ή τα αναμενόμενα κέρδη του εργοδότη. Το ύψος της αμοιβής καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

4.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Υπάρχουν 2 βασικά συστήματα καθορισμού της αμοιβής εργασίας:

- Ø **Με μισθό**, που είναι μια σταθερή αποζημίωση για την παρεχόμενη εργασία και υπολογίζεται σε μηνιαία βάση, χωρίς να συσχετίζεται με τις πραγματικά εργάσιμες ημέρες του συγκεκριμένου μήνα.
- Ø **Με ημερομίσθιο**, το οποίο είναι η αποζημίωση που παρέχεται για την προσφερόμενη εργασία μιας ημέρας.

Τα 2 αυτά βασικά συστήματα πλαισιώνονται συχνά με συστήματα καθορισμού συμπληρωματικής αμοιβής, που έχουν ως βασικό στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητα της εργασίας. Αυτά που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι:

§ Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 2001)

§ Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

§ Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση.

Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

§ Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες.

Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή

η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

§ Πρόσθετες παροχές

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής.

Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθένειας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, οι εκπαιδευτικές αγορές, τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κ.α. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004 ; Πολυχρονίου, 2008).

4.3. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Υπάρχουν ορισμένες θεμελιακές αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Πιο συγκεκριμένα οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με : 1) τα κέρδη της επιχείρησης, 2) την παραγωγικότητα και 3) το κόστος ζωής.

Στην συνέχεια αναφέρεται η *χρησιμότητα* των συστημάτων αμοιβών:

- *Λειτουργούν ως κίνητρο* → Η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης γιατί εκτός από τις φυσιολογικές ανάγκες του ατόμου (τροφή, ένδυση, στέγαση), ικανοποιεί και άλλες όπως η ασφάλεια, η ανεξαρτησία και η δύναμη. Επίσης, το ενδεχόμενο μιας καλύτερης αμοιβής, αποτελεί κίνητρο για υψηλότερες αποδόσεις.
- *Λειτουργούν ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων* → Μια επιχείρηση που παρέχει καλά πακέτα αμοιβών είναι βέβαιο ότι θα προσελκύσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων.
Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι αμείβονται ανάλογα με την απόδοση και την θέση τους (με λίγα λόγια αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους), τότε παραμένουν στην επιχείρηση. Όταν όμως συμβαίνει το αντίθετο, προτιμούν να αποχωρήσουν, αποδυναμώνοντας έτσι την επιχείρηση από κάποια ικανά στελέχη.
- *Εξοικονομούν κόστος εργασίας* → Οι επιχειρήσεις που πληρώνουν βάση της απόδοσης εξασφαλίζουν ότι το κόστος αμοιβών θα είναι ανάλογο με

την απόδοση του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης, το κόστος αμοιβών θα διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα.

- *Συμβάλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής* → Οι εργαζόμενοι όταν γνωρίζουν ότι με την υλοποίηση ενός στόχου της επιχείρησης θα πάρουν καλύτερο μισθό, δείχνουν την απαραίτητη αυταπάρνηση προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική που έχει χαράξει η επιχείρηση.
- *Επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις* → Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Γι' αυτό τον λόγο, οι επιχειρήσεις μέσω της αμοιβής φροντίζουν ώστε να διατηρηθεί το καλό κλίμα μεταξύ του προσωπικού. Σε περίπτωση που η αμοιβή δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές αποδόσεις τότε αρχίζει να δημιουργείται κλίμα διχόνοιας και ανταγωνισμού.
- *Αυξάνουν την παραγωγικότητα* → Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αμοιβή, σαν ένα μέσο προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα του προσωπικού. Η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού αποτελεί την κυριότερη χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών.

4.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Τρεις είναι οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν κάθε σύστημα αμοιβών. Αυτές είναι η περιοδικότητα, η αντικειμενικότητα και η σταθερότητα των αμοιβών.

Αρχή της περιοδικότητας

Με βάση την αρχή αυτή, ο μισθός πρέπει να καταβάλλεται στον εργαζόμενο σε τακτά χρονικά διαστήματα (ημέρα ή εβδομάδα, δεκαπενθήμερο ή μήνα), ανάλογα με τι ορίζεται στην σύμβαση εργασίας που έχει συνάψει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση. Η σημασία της αρχής, έγκειται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος χρειάζεται να νιώθει μια ασφάλεια, καθώς και να προγραμματίσει τις δραστηριότητές και τις δαπάνες του σύμφωνα με τα οικονομικά του δεδομένα. (Φαναριώτη, 1997)

Αρχή της αντικειμενικότητας

Είναι η πιο σημαντική από τις τρεις αρχές, γιατί αν δεν τηρηθεί συνήθως οδηγούμαστε σε διενέξεις και εντάσεις μεταξύ των εργαζόμενων και γενικότερα σε ένα κλίμα αδικίας και ανισότητας. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ο μισθός πρέπει να αντιπροσωπεύει την εργασία που προσφέρει κάθε εργαζόμενος καθώς επίσης και της θέσης που κατέχει στην ιεραρχική βαθμίδα. Επιπλέον

πρέπει να ανταμείβεται η προσπάθεια και ο κόπος ενός αποδοτικού εργαζόμενου από ένα αδιάφορο ή λιγότερο αποδοτικό. (Φαναριώτη, 1997)

Αρχή της σταθερότητας των αμοιβών

Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι ο μισθός παραμένει σταθερός εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες αγοράς παραμείνουν αμετάβλητα. Αν υπάρξουν διαφοροποιήσεις στις συνθήκες αγοράς, τότε πρέπει να οδηγούν και σε ανάλογη διαφοροποίηση στο ύψος της αμοιβής (προσαρμογή του μισθού στα νέα δεδομένα). (Φαναριώτη, 1997)

4.5. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

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.

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

Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα (Werther & Davis, 1996):

i. Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.

ii. 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.

iii. 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.

iv. Εξασφάλιση δικαιοσύνης.

Οι περισσότεροι 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.

v. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.

vi. 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.

4.6. ΓΙΑΤΙ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Τα προγράμματα οικονομικών αμοιβών έχουν αναπτυχθεί με στόχο να εξυπηρετούν τους εξής σκοπούς:

- a. Την προσέλκυση υποψηφίων με ανταγωνιστικές αμοιβές με στόχο την ενδυνάμωση της φήμης της επιχείρησης.*
- b. Τον έλεγχο του εργατικού κόστους, έτσι ώστε κάθε τμήμα να απαριθμεί ένα ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων ανάλογο με τις απαιτήσεις του κάθε τμήματος.*
- c. Την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να μειωθούν τα παράπονα και οι αποχωρήσεις, και να επικρατήσει ευχάριστο κλίμα ανάμεσα τους.*
- d. Την προτροπή και αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλαδή ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να αμείβεται αναλόγως.*

Από τις έρευνες γύρω από τους 4 αυτούς σκοπούς συμπεραίνεται πως οι 3 πρώτοι πετυχαίνονται στις καλά διοικούμενες επιχειρήσεις, ενώ ο τέταρτος σαν κίνητρο έχει πολύ μικρή εφαρμογή.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι μέσω της αμοιβής καλύπτονται **βασικές ανάγκες** του ανθρώπου όπως :

- *Κοινωνικές ανάγκες*, δηλαδή ανάγκες για σχέσεις μέσα στα πλαίσια της επίσημης και ανεπίσημης ομάδας εργασίας.
- *Ανάγκες εκτίμησης*, που καλύπτονται μέσω τίτλων, συμβόλων κύρους, προαγωγών λόγω απόδοσης, προσελκύσεων σε κοινωνικές εκδηλώσεις κ.α.
- *Ανάγκες αυτοολοκλήρωσης*, που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία και στην προσωπική εμπλοκή και αίσθηση υπευθυνότητας στην εργασία.
- *Φυσιολογικές ανάγκες*, όπως είναι η ανάγκη για τροφή, ένδυση κ.α.
- *Ανάγκες ασφαλείας*, που ικανοποιούνται μέσω των προαγωγών, της παροχής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, της συνταξιοδότησης και της αποζημίωσης σε τυχόν απόλυση.

4.7. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Πολιτική αμοιβών είναι ένα σύνολο αρχών και οδηγιών, που ασχολείται με αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές και ασχολείται με θέματα όπως : αν η επιχείρηση πληρώνει μισθούς και ημερομίσθια με βάση τον νόμο, πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας, ποιο θα είναι το κριτήριο για τις αμοιβές και τις αυξήσεις, ποιες πρόσθετες παροχές θα δίνονται, κατά πόσο θα συμμετέχουν τα σωματεία στην διαμόρφωση της αμοιβής, πως θα καθορίζονται τα κίνητρα και τέλος αν οι διαδικασίες υπολογισμού της αμοιβής θα είναι γνωστές στους εργαζομένους. (Χυτήρης, 2001)

Δύο είναι οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών:

- i. *Η αμοιβή να θεωρείται δίκαιη από τον εργαζόμενο και τον εργοδότη.*
- ii. *Η αμοιβή να παρακινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποδοτικά.*

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πρέπει η αμοιβή να είναι ανάλογη με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι. Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών πρέπει να αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε 3 χρόνια και να μην χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, γιατί έτσι δημιουργούνται υποψίες μεταξύ των εργαζομένων για τα πραγματικά επίπεδα μισθών.

Την ευθύνη για τον καθορισμό της πολιτικής αμοιβών την έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε συνεργασία βέβαια με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης. Τα στελέχη έχουν κάθε λόγο να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαραίνει τον προϋπολογισμό του τμήματος τους και επηρεάζει την διάθεση του προσωπικού. Έτσι τα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώνουν την πολιτική μισθών και

ημερομισθίων και κρατούν στοιχεία για την παρουσία και τα επίπεδα αποδοτικότητας των υφισταμένων τους προσπαθώντας να αποφύγουν τα λάθη.

4.8. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το ύψος της αμοιβής προσωπικού διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες. Τέτοιοι είναι οι ακόλουθοι:

A. Νόμος προσφοράς – ζήτησης.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης της αμοιβής είναι ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης. Όταν η προσφορά ενός επαγγέλματος είναι σπάνια (π.χ. πυρηνικός φυσικός), τότε αυξάνεται η ζήτηση και κατ' επέκταση και οι αμοιβές. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η προσφορά είναι μεγάλη.

B. Οι επικρατούσες αμοιβές.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνήθως δίνουν αμοιβή όμοια με αυτή που δίνουν άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναζήτηση των δεδομένων μπορεί να γίνει σε δημοσιευμένες έρευνες που αφορούν τα επίπεδα μισθών γενικότερα στη αγορά εργασίας ή σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

C. Τιμολόγηση θέσεων εργασίας.

Οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται με βάση το αντικείμενό τους και την κρισιμότητά τους και διαμορφώνεται το ύψος των αποδοχών για κάθε επίπεδο εργασίας, που συνήθως συμφωνεί με το ιεραρχικό επίπεδο.

D. Η παραγωγικότητα.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας με τον νόμο της προσφοράς και ζήτησης είναι η παραγωγικότητα, δηλαδή πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι πάνω στην εργασία τους. Όταν η παραγωγικότητα είναι υψηλή, τότε αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το επίπεδο αμοιβής των εργαζομένων. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

E. Η ΣΣΕ και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Το ύψος του μισθού δεν μπορεί να είναι κατώτερο από αυτό που ορίζεται στην συλλογική σύμβαση εργασίας. Οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές τους οργανώσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι ο μισθός αποτελεί το κύριο μέσο βιοπορισμού για τον εργαζόμενο, καθορίζουν ένα κατώτατο ύψος μισθού.

F. Η “οικονομική άνεση” της επιχείρησης.

Όταν η επιχείρηση έχει την δύναμη να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και δεν εξαρτάται από άλλους παράγοντες (δανειστές, τρίτους), τότε φροντίζει να ανταμείβει με υψηλές αμοιβές το προσωπικό της σε αντίθεση με επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα (χρεωμένες επιχειρήσεις). (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

G. Η οικογενειακή κατάσταση και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (ηλικία, προϋπηρεσία κ.λπ.)

Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της αμοιβής του. Έτσι αν ο εργαζόμενος είναι έγγαμος με παιδιά, οι αποδοχές του θα προσαυξηθούν με επίδομα για κάθε ένα από τα παιδιά του. Επίσης, διαφορετικό είναι το ύψος της αμοιβής για κάποιον έμπειρο υπάλληλο (με πολλά χρόνια προϋπηρεσία), από έναν που τώρα βγήκε στην αγορά εργασίας.

4.9. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η νομοθεσία για την εργασία πάντοτε θέτει περιορισμούς τους οποίους οφείλουν να πληρούν οι επιχειρήσεις. Πρόκειται για ζητήματα που αφορούν στο ελάχιστο ύψος αμοιβής, το ωράριο εργασίας και την πληρωμή σε περίπτωση που αυτό υπερβαίνεται, την ισότητα, την παιδική εργασία κ.α. Κατά τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών οι νόμοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη γιατί μπορεί να προκληθούν προβλήματα για την εταιρία που δεν συμμορφώνεται και επιπλέον μειώνεται η ανταγωνιστικότητά της ως προς την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων.

Μία ακόμα παράμετρος που επιδρά στις επιχειρήσεις είναι η έντονη *παγκοσμιοποίηση* που αφορά μεν όλες τις εταιρίες ειδικότερα όμως τις πολυεθνικές. Η δραστηριοποίηση στον διεθνή στίβο συνεπάγεται ότι οι ανταγωνιστές προέρχονται από διάφορες χώρες και το σύστημα αμοιβών διαμορφώνεται από διαφορετικά για κάθε μία δεδομένα. Αποτέλεσμα είναι κάποιοι οργανισμοί να μπορούν να παράγουν με χαμηλότερο εργατικό κόστος γεγονός που τους δίνει σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή των μισθών ή μεταφορά μέρους της παραγωγής σε κάποια άλλη χώρα με λιγότερο αναπτυγμένη οικονομία.

Κατά την ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών λαμβάνονται υπόψη οι παραπάνω παράγοντες όμως το κύριο ίσως στοιχείο για μία επιχείρηση είναι η **επίτευξη κέρδους**. Αυτό συνεπάγεται ότι το ύψος των παροχών που θα προσφέρει θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο του κόστους και το περιθώριο κέρδους που μπορεί να επιτύχει.

4.10. ΤΟ 'ΙΔΑΝΙΚΟ' ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Για να χαρακτηριστεί ένα πρόγραμμα αμοιβής ιδανικό, πρέπει να πληρεί τις εξής προϋποθέσεις:

- ✚ Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- ✚ Να είναι κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους και εύκολο στην εφαρμογή του από την διεύθυνση.
- ✚ Να δίνει κίνητρα για καλύτερη εργασία.
- ✚ Να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.
- ✚ Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές.
- ✚ Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με την θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο.

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 (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει πολλαπλές επιπτώσεις εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία. Μια αρκετά χαμηλή αμοιβή 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.

Ένα ιδανικό πρόγραμμα αμοιβής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. 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.

4.11. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

Οι παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία των αμοιβών βάση απόδοσης είναι :

- Ισορροπία ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους παράγοντες απόδοσης ώστε να μην θυσιάζεται το αύριο για το σήμερα.
- Μέτρα που θα συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης και είναι εύκολα στην υλοποίησή τους.
- Εστίαση σε δείκτες απόδοσης που εξαρτώνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την απόδοσή τους.
- Συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης για τις παρεχόμενες συμπληρωματικές αμοιβές.

Τα συστήματα αμοιβής με βάση την απόδοση επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους εάν προσδοκούν σε επιπλέον αμοιβές. Όταν όμως η απόδοση του προσωπικού είναι χαμηλή, τότε μειώνεται η αμοιβή με συνέπεια να χάνεται η εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτά τα συστήματα.

Η ιδέα της αμοιβής κατ' απόδοση είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στις ΗΠΑ, όπου σε ορισμένες εταιρείες νέας τεχνολογίας οι εργαζόμενοι προτιμούν να αμείβονται με βάση την απόδοσή τους, δηλαδή με συμμετοχή στα αποτελέσματα, παρά να λαμβάνουν μια σταθερή αμοιβή.

4.12. ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΤ' ΑΠΟΔΟΣΗ

Ένας τρόπος υπολογισμού της αμοιβής του εργαζόμενου είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας τους. Έτσι, όταν η απόδοση ενός υπαλλήλου είναι υψηλή, θα διαμορφωθεί αναλόγως και η αμοιβή που θα λάβει. Υπάρχουν 2 κατηγορίες τέτοιων συστημάτων, τα αναλογικά και τα διαφορετικά. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

Αναλογικά συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση

Με το σύστημα αυτό, η απόδοση του εργαζόμενου βρίσκεται από την διαίρεση της απόδοσης που πέτυχε ο εργαζόμενος δια της πρότυπης απόδοσης.

$$\text{Συντελεστής αποδοτικότητας} = \frac{\text{Απόδοση που πραγματοποιήθηκε}}{\text{Πρότυπη απόδοση}}$$

Π.χ. à Σε μια βιομηχανία παραγωγής τηλεοράσεων η πρότυπη απόδοση είναι 40 τηλεοράσεις / ημέρα. Ένας εργαζόμενος πέτυχε παραγωγή 44 τηλεοράσεων / ημέρα. Άρα ο συντελεστής αποδοτικότητας για τον εργαζόμενο είναι $44 / 40 = 1,10$. Με λίγα λόγια η απόδοση του ήταν 10% πάνω από την πρότυπη, πράγμα που σημαίνει ότι και η αμοιβή του θα είναι μεγαλύτερη από την πρότυπη κατά ανάλογο ποσοστό.

Διαφορικά συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση

Η διαφορά σε σχέση με τα αναλογικά συστήματα είναι ότι σε περίπτωση απόδοσης μεγαλύτερης από την πρότυπη, τότε η αμοιβή δεν θα διαμορφωθεί σε ανάλογο ποσοστό με την πρόσθετη απόδοση (όπως στα αναλογικά συστήματα), αλλά διαφοροποιείται στα διάφορα επίπεδα απόδοσης.

Π.χ. à Η απόδοση του παραπάνω εργαζόμενου ήταν 10% πάνω από την πρότυπη. Εφόσον η εταιρεία εφαρμόζει τα διαφορικά συστήματα αμοιβής κατ' απόδοση, η αμοιβή του θα διαμορφωθεί σε 18% πάνω από την πρότυπη. Συνήθως τα καθοριζόμενα ποσοστά είναι υψηλότερα για τις λίγο υψηλότερες από την πρότυπη απόδοση και χαμηλότερα για τις πολύ υψηλότερες.

Πλεονεκτήματα συστήματος αμοιβής κατ' απόδοση

- Η αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων, εάν πετύχουν απόδοση μεγαλύτερη από την πρότυπη.
- Μια ενδεχόμενη αύξηση της αμοιβής, δίνει κίνητρο στον εργαζόμενο για καλύτερες επιδόσεις.
- Η μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους των παραγόμενων προϊόντων.
- Η αύξηση της παράγωγής που θα επέλθει από μια καλύτερη από την πρότυπη απόδοση (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

Μειονεκτήματα συστήματος αμοιβής κατ' απόδοση.

- Η αύξηση των αποδοχών για όσους πέτυχαν εξαιρετικές επιδόσεις οδηγεί σε κλίμα διχόνοιας και μίσους μεταξύ των εργαζομένων.
- Το κίνητρο μιας υψηλότερης αμοιβής οδηγεί σε παραμέληση των προτύπων ποιότητας και αυτό συνεπάγεται την ανάγκη αυξημένου προσωπικού, με αποτέλεσμα την αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.
- Η αύξηση των δαπανών διοίκησης, αποτέλεσμα της ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.
- Εκτός από παραμέληση των προτύπων ποιότητας, υπάρχει τάση παραμέλησης και των προτύπων ασφαλείας. (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997)

4.13. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ & ΚΙΝΗΤΡΑ – ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο ερώτημα που αφορά στην διαδικασία συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις το συνολικό αποτέλεσμα κυμαίνεται σε χαμηλότερα του μέσου όρου επίπεδα.

Υπάρχει μια μικρή μερίδα εργαζομένων, οι οποίοι πιστεύουν ότι η διοίκηση τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις σχετικά με τις εκτελούμενες εργασίες. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζεται από ανυπαρξία ευρείας συμμετοχής. Αυτός μάλιστα ο διαχωρισμός είναι πιθανό να δημιουργεί πρόβλημα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων αυτής της κατηγορίας η διοίκηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην ικανοποίηση της ανάγκης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες της Επιχείρησης, τόσο στην φάση σχεδιασμού όσο και στη φάση εκτέλεσης της εργασίας.

Αυτό προϋποθέτει:

1. *Την κατανόηση των στόχων της επιχείρησης από πλευράς των εργαζομένων.*

Η ανάλυση εννοιών όπως αποστολή –προτεραιότητες-στρατηγική κλπ, λειτουργεί αποτελεσματικά σ’ αυτή την κατεύθυνση. Η επιμόρφωση των εργαζομένων αποβλέπει τόσο στην κατανόηση από πλευράς εργαζομένων των βασικών εννοιών αλλά και στην προσαρμογή των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στις σημειούμενες εξελίξεις.

2. *Παρότρυνση των εργαζομένων να εκθέτουν τις απόψεις τους για το πώς μπορούμε καλύτερα να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.*

Είναι σημαντικό να ζητείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα γραπτώς η κατάθεση απόψεων από τους εμπλεκόμενους, τόσο για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, όσο και για την καλύτερη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

3. *Την παροχή στους εργαζόμενους των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας τους.*

Περιλαμβάνεται το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρουν οι Επιχειρήσεις στο προσωπικό τους, για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εργασίας του και περιγράφεται με τον όρο “συνθήκες εργασίας”. Τέτοια παραδείγματα είναι η υγιεινή των χώρων, η άνετη οργάνωση και ασφαλής λειτουργία των

κτιριακών εγκαταστάσεων, τόσο όσο αφορά στον εξοπλισμό όσο και στις ειδικότερες λειτουργίες.

Έχει αποδειχθεί ότι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας του.

- Άλλος βασικός παράγοντας, που έχει άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων, είναι η ανάγκη ύπαρξης κάποιου στοιχειώδους **συστήματος κινήτρων**.

Κάποιοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσπάθειες τους δεν ανταμείβονται κατάλληλα όχι τόσο σαν απόλυτο αριθμό ύψους αποδοχών, αλλά κυρίως ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση από την αμοιβή ατόμων με μέτρια ή και κακή απόδοση.

Σε αυτό που πρέπει να δοθεί έμφαση είναι ότι οι αποδοχές ως κίνητρο, δεν προκαλούν πάντα το ίδιο επίπεδο ανταπόκρισης. Πέρα δηλαδή από τις υλικές αμοιβές η αναγνώριση του ρόλου και της συμβολής του ατόμου στην εργασία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία.

Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση σε όλο της το εύρος οφείλει, αφού κάνει τις σχετικές διαπιστώσεις που αφορούν τις κλίμακες αναγκών, να καθορίσει εκείνα τα κίνητρα που πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά προκειμένου να προσφέρεται στους εργαζόμενους, μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών τους, με λογική συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας.

- **Η αμοιβή ως μέσο υποκίνησης.**

Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να τους προσφέρει και τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα. Η αμοιβή είναι το κυριότερο όπλο στα χέρια της επιχείρησης προκειμένου να πείσει το προσωπικό της να εργαστούν με περισσότερο ζήλο και αυταπάρνηση.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει πως όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση, οι ατομικές και ομαδικές επιδόσεις είναι υψηλότερες. Έργο της διοίκησης είναι να υποκινήσει το προσωπικό της ώστε να προσφέρει όλες του τις δυνάμεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη όταν έχει καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία εξασφαλίζουν περισσότερους πελάτες, λιγότερα παράπονα, υψηλότερο κέρδος, καλή φήμη και επομένως αυξημένο μερίδιο αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003) : *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Ζευγαρίδη Σ. & Σταματιάδη Γ., (1997) : *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks.
3. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004) : *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili.
4. Φαναριώτη Π., (1997): *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
5. Χυτήρης Λ., (2001) : *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks.
6. Πολυχρονίου Π., (2008): *Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις)*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα.
7. Davis K. & Werther W., (1996): *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.
8. Πληροφορίες από το διαδίκτυο (Internet)
www.google.gr