



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

**Λέκκας Ανδρέας**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

**Λέκκας Ανδρέας, Α.Μ.: ΔΥ/1226**

Επιβλέπων: Κωνσταντίνα Κοτταρίδη / Επίκουρος Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

---

**UNIVERSITY  
of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**PERSONNEL MANAGEMENT:  
DESIGN WORK - EVALUATION**

**LEKKAS ANDREAS**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*Στην οικογένειά μου*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση της Υγείας" του Πανεπιστημίου Πειραιώς με θέμα "Διοίκηση Προσωπικού: Σχεδιασμός εργασίας - Αξιολόγηση"

Επιβλέποντα καθηγήτρια ήταν η κ. Κωνσταντίνα Κοτταρίδη, την οποία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για την επιστημονική της υποστήριξη, την καθοδήγηση καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές στα στάδια της εκπόνησης και συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας και τον χρόνο που αφιέρωσε.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους γονείς μου για την βοήθειά τους, την ηθική υποστήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου καθώς και για την αμέριστη υπομονή που υπέδειξαν.

Ενα μεγάλο ευχαριστώ στο φίλο Σταμάτη-Αντώνη Κολοβό για την τεράστια βοήθεια που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους που συνέβαλλαν ουσιαστικά με την υπομονή τους και τις πολύτιμες πληροφορίες τους στην περαίωση του εγχειρήματος αυτού.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

**Σημαντικοί Όροι:** διοίκηση προσωπικού, ανθρώπινο δυναμικό, μάνατζερ, management, σχεδιασμός, εξειδίκευση, εμπλουτισμός, εναλλαγή, διεύρυνση, ανάλυση της εργασίας, Kraft Food Hellas, T.M.P. SUPPLIES, πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση προσωπικού, αντικειμενικότητα, απλότητα, σαφήνεια, λάθη αξιολόγησης, κλίμακες αξιολόγησης, μέθοδοι αξιολόγησης.

#### Περίληψη

Στη παρούσα εργασία παρουσιάζεται η διαδικασία, κατά την οποία επιτυγχάνεται η σωστή τοποθέτηση, αξιοποίηση και μεγιστοποίηση της ικανότητας-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.α. Η αποδοτική χρήση των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται “διοίκηση”.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από την διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Συνεπώς αν θέλουμε να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού θα πρέπει όλοι οι μανάτζερ και το προσωπικό να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι αποτελέσματα πρέπει να παράγουν. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού του.

Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων, μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας του οργανισμού.

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση – ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η οποία πρέπει να διέπεται από συγκεκριμένα κριτήρια, κανόνες, μεθόδους και λάθη αξιολόγησης, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη και αληθινή.

Στη διάρκεια της εργασίας αυτής περιγράφονται δύο επιτυχημένοι οργανισμοί (στον τομέα του ο καθένας), που μέσα από τη σωστή διοίκηση, αξιοποίηση και αξιολόγηση του προσωπικού τους, υλοποίησαν πολλούς από τους στόχους τους.

# PERSONNEL MANAGEMENT: DESIGN WORK - EVALUATION

**Keywords:** personnel management, human resources, manager, management, design, specification, enrichment, rotation, enlargement, job analysis, Kraft Food Hellas, TMP SUPPLIES, recruitment, assessment, staff training, objectivity, simplicity, clarity, error assessment, rating scales, assessment methods.

## Abstract

In this paper we present the process by which it reaches the proper installation, use and maximize the effectiveness of capacity-workers in an organization.

As is known, the staff is one of the four key elements that make up the concept of the organization. These data have to be combined together in an inseparable unity, through an efficient system of organization and coordination to ensure the maximization of the efficiency of the organization.

Every organization, regardless of its nature, seeks to achieve its objectives through the use of certain financial resources, logistical, human, knowledge, etc. The efficient use of these resources is the continuing objective functions and activities called "administration".

The efficiency with which it can be employed by an organization depends largely on how it is administered and exploited general staff available. For this reason, every head must be able to work effectively with staff and solve satisfactorily the many and varied problems posed by the administration staff.

So if we want to achieve the objectives of an organization should all managers and staff to know clearly what must produce results. The effectiveness of the organization is directly dependent on the efficiency of the work of his staff.

Thus the evaluation of the work of employees, may be compared with the assessment of the organization.

By performance is meant the construction - completion by the employee of a particular project. The evaluation of this performance is a systematic description of the strengths and weaknesses of each employee in this job, which should be guided by specific criteria, rules, methods and evaluation mistakes, so it is the most objective possible and real.

In the course of this work describes two successful organizations (in each of), that through proper management, development and evaluation of personnel, implementation of many of their goals.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Περιεχόμενα

### Περίληψη

### Abstract

### Κατάλογος Πινάκων

### Κατάλογος Σχημάτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση προσωπικού

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανική λειτουργία	3
1.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του οργανισμού	5
1.4 Αντικείμενο μελέτης της διοίκησης προσωπικού	9
1.5 Ιστορική εξέλιξη	10
1.5.1 Αρχαίοι χρόνοι	10
1.5.2 Μεσαιωνική περίοδος	10
1.5.3 Νεότεροι χρόνοι	11
1.6 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως επιστήμη	12
1.6.1 Σταθμοί της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου	14
1.7 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή διοίκηση προσωπικού	15
1.8 Ο ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού	16
1.9 Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας	18

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σχεδιασμός εργασίας

2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Προσέγγιση του σχεδιασμού εργασίας	24
2.2.1 Η εξειδίκευση της εργασίας(Job Specialization)	25
2.2.2 Ο εμπλουτισμός της εργασίας(Job Enrichment)	28
2.2.3 Η εναλλαγή της εργασίας(Job Rotation)	31
2.2.4 Η διεύρυνση της εργασίας(Job Enlargement)	33
2.2.5 Η ανάλυση της εργασίας(Job Analysis)	35
2.2.6 Πιθανές θεωρητικές εναλλαγές	48
2.3 Ο σχεδιασμός της εργασίας και η ικανοποίηση του προσωπικού	49

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού στην KRAFT FOODS HELLAS**

<b>3.1 Λίγα λόγια για την KRAFT FOOD HELLAS</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Επιλογή προσωπικού - στελεχών στην KRAFT FOOD HELLAS</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Εκπαίδευση προσωπικού - στελεχών στην KRAFT FOOD HELLAS</b>	<b>59</b>
<b>3.3.1 Πρόγραμμα GRADUATE TRAINEE</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2 Χαρακτηριστικά υποψηφίων GRADUATE TRAINEE</b>	<b>61</b>
<b>3.3.3 Ετήσια αξιολόγηση</b>	<b>61</b>
<b>3.3.4 Συμπεράσματα</b>	<b>64</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Επιλογή - εκπαίδευση προσωπικού στην T.M.P. SUPPLIES A.E.**

<b>4.1 Λίγα λόγια για την T.M.P. SUPPLIES A.E</b>	<b>65</b>
<b>4.2 Επιλογή προσωπικού για την T.M.P. SUPPLIES A.E</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Εκπαίδευση προσωπικού στην T.M.P. SUPPLIES A.E.</b>	<b>67</b>
<b>4.4 Ετήσια αξιολόγηση</b>	<b>68</b>
<b>4.5 Τα αποτελέσματα της επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα της T.M.P. SUPPLIES A.E.</b>	<b>69</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Αξιολόγηση προσωπικού**

<b>5.1 Εισαγωγή</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Συστηματοποίηση της αξιολόγησης</b>	<b>72</b>
<b>5.2.1 Αντικειμενικότητα</b>	<b>73</b>
<b>5.2.2 Απλότητα</b>	<b>73</b>
<b>5.2.3 Σαφήνεια</b>	<b>74</b>
<b>5.2.4 Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της οικονομικής μονάδας</b>	<b>75</b>
<b>5.2.5 Εξασφάλιση ένθερμης υποστηρίξεως των συμμετεχόντων</b>	<b>76</b>
<b>5.2.6 Προσαρμοστικότητα-ευελιξία</b>	<b>76</b>
<b>5.3 Σκοποί συστήματος αξιολόγησης προσωπικού</b>	<b>76</b>
<b>5.4 Λάθη αξιολόγησης</b>	<b>77</b>
<b>5.4.1 Λάθη αιτιότητας αξιολογητή</b>	<b>77</b>
<b>5.4.2 Λάθη αιτιότητας αξιολογουμένου</b>	<b>78</b>
<b>5.4.3 Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών</b>	<b>78</b>



5.4.4 Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης	78
5.5 Μέθοδοι αξιολόγησης των μανάτζερ	79
5.5.1 Οικονομικοί δείκτες(Financial Indices)	79
5.5.2 Αξιολογήσεις χαρακτήρων (Trait Ratings)	79
5.5.3 Διοίκηση στόχων(M.B.O - Management by Objectives)	79
5.5.4 Κλίμακες αξιολόγησης που βασίζονται στη συμπεριφορά (Behaviorally Anchored Rating Scales -B.A.R.S.)	81
5.5.5 Κριτική μεθόδου B.A.R.S.	82
5.6 Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων	83
5.6.1 Μέθοδος απλής κατάταξης	84
5.6.2 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών	84
5.6.3 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς	84
5.6.4 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών	85
5.6.5 Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης	86
5.6.6 Μέθοδος της λίστας ελέγχου(Check List Method)	86
5.6.7 Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας	86
5.6.8 Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την(επιδεικνυόμενη συμπεριφορά) Behaviorally Anchored Rating Scales - B.A.R.S.)	87
5.6.9 Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης	87
5.7 Ειδικές περιπτώσεις αξιολόγησης προσωπικού	88
5.8 Εκπαίδευση αξιολόγησης προσωπικού	89
Συμπεράσματα	91
Βιβλιογραφία	93

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Κατάλογος Πινάκων**

<b>1.1 Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Αρχές κάθετου εμπλουτισμού</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Περιγραφή καθηκόντων θέσης (Job Description)</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Οργάνωση τμήματος ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Φόρμα αξιολόγησης MBO (Management by Objectives)</b>	<b>81</b>
<b>5.2 Σύγκριση μεταξύ των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης των μάνατζερ</b>	<b>83</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Κατάλογος Σχημάτων**

<b>2.1 Εμφάνιση του σχεδιασμού εργασίας</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων, με τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς</b>	<b>85</b>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την **πρόσληψη**, την **απασχόληση** και την εν γένει **εξέλιξη** του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το **προσωπικό** αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι **σχέσεις**, το **περιβάλλον** και η **εργασία**.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού (Φαναριώτης, 1997).

Κυρίαρχος είναι ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς, γιατί όσο τέλεια και αν είναι τα μηχανικά μέσα που διαθέτει, όσο σύγχρονες και αν είναι οι μέθοδοι εκτελέσεως της εργασίας που εφαρμόζει χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισεως των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του.

Οι ιδιαιτερότητες του τομέα παροχής υπηρεσιών και ειδικότερα η τουριστική βιομηχανία, χαρακτηρίζεται από ορισμένες ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες οι οποίες με τη σειρά τους καθιστούν την διοίκηση προσωπικού ιδιαίτερα σημαντική, απαιτητική και δύσκολη. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της τουριστικής εργασίας που την

κάνουν να φέρει την ανάγκη μιας καλής και οργανωμένης διοίκησης είναι τα παρακάτω:

1. Οι συνεχείς διακυμάνσεις της ζήτησης απασχόλησης ακόμα και σε ωριαία βάση δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στη διοίκηση προσωπικού και είναι ιδιαίτερα δύσκολη η οργάνωση της εργασίας με τρόπο τέτοιο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την ζήτηση. Αποτέλεσμα είναι η χρησιμοποίηση διακεκομμένων ωραρίων, έκτακτου προσωπικού, υπερωρίες, κ.α.

2. Η απαίτηση άμεσης παραγωγής η οποία χαρακτηρίζεται από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου. Οι εργαζόμενοι όμως δεν είναι μηχανές, οπότε το αποτέλεσμα βασίζεται κυρίως στην προσωπική ικανότητα και προσπάθεια του κάθε ενός. Παράλληλα, η επέμβαση στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση είναι δύσκολη και πολύπλοκη καθώς και ο έλεγχος ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

3. Η υποκειμενική φύση των προτύπων: Έννοιες όπως “καθαριότητα”, “ποιότητα υπηρεσιών”, κλπ, είναι θέματα υποκειμενικής κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας του ατόμου κρίνεται υποκειμενικά με αποτέλεσμα να επηρεάζονται δραματικά οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων σε ότι αφορά τα πρότυπα. Επίσης η έλλειψη σαφών προτύπων είναι δυνατόν να δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών.

4. Ο υψηλός δείκτης εναλλαγής προσωπικού. Στα ξενοδοχεία της χώρας ο δείκτης ξεπερνά το 10% ετησίως και φτάνει μέχρι και το 20%. Οι λόγοι είναι η εποχικότητα της εργασίας, το μικρό μέγεθος των μονάδων και ο ερασιτεχνικός τρόπος διοίκησης, η περιστασιακή εργασία των εργαζόμενων κατά τους μήνες αιχμής για την συμπλήρωση του εισοδήματος τους και οι συνθήκες εργασίας.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι εξαιτίας των παραπάνω χαρακτηριστικών της τουριστικής και ξενοδοχειακής απασχόλησης, η διοίκηση του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία τμήματος προσωπικού, επανδρωμένου ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Το τμήμα προσωπικού εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και



πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού, κλπ. Αποτέλεσμα είναι ο μεγαλύτερος καταμερισμός εξουσίας από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας προς το γενικό διευθυντή, το διευθυντή προσωπικού, τους διευθυντές τομέων και τους τμηματάρχες μέσα στα πλαίσια μιας σαφούς πολιτικής.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής (Λαλούμης, 1996, Πρινιανάκη, 1995).

## **1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία**

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.α. Η αποδοτική χρήση των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται “διοίκηση”.

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται (Χατζηπαντελή, 1999):

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.
  - Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.
  - Ο καθορισμός των αμοιβών.
  - Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
  - Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
  - Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
  - Οι εργασιακές σχέσεις
  - Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Κατ' επέκταση η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρ' όλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της τουριστικής επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊστάμενους, τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών κλπ, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού δανείων, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.λπ. Επίσης ασκεί εποπτεία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σχετικά με την συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κλπ.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (1996), μια πιο αναλυτική εικόνα των στόχων των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού είναι η εξής:

- Βελτίωση παραγωγικότητας.
- Επικοινωνία εργαζομένων.
- Προγράμματα διαδοχής στελεχών.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάλιστα.
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.
- Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας.
- Κίνητρα απόδοσης.
- Σχεδιασμός εργασίας.
- Έλεγχος κόστους προσωπικού.

- Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης.
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων.
- Τεχνική εκπαίδευση.
- Ασφάλεια εργαζομένων.
- Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών.
- Προσλήψεις ανώτερων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Εργασιακές σχέσεις.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το έργο της υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού είναι πολύπλοκο, πολυδιάστατο και ιδιαίτερα καθοριστικό για την όλη εξέλιξη και πορεία της επιχείρησης. Οπότε δεν θα πρέπει αυτό το τόσο σημαντικό κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας να παραμελείται διότι τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν θα είναι ανυπέρβλητα.

### **1.3 Ο Ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του οργανισμού**

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (έπιπλα, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, κλπ), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού. Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται όλο το 24ωρο, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λπ.).

Εξάλλου ο άνθρωπος ως λογικό ων, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης του από την εργασία. Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι

βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του (Φαναριώτης, 1997) .

Η ικανοποίηση του προσωπικού, χρησιμοποιείται ως δύναμη υποκίνησης για μεγαλύτερη παραγωγικότητα από την πλευρά του οργανισμού. Η ανθρώπινη όμως συμπεριφορά, είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν την συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά είτε όχι, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις.

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται **ανάγκες** και είναι οι εξής:

**Φυσιολογικές:** Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σε αυτές περιλαμβάνονται η ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα, κλπ. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα.

**Κοινωνιολογικές:** Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες είναι η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου, ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή. Αν και δεν είναι φανερές, όσο οι φυσιολογικές, εν τούτοις διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

**Ψυχολογικές:** Η Τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως :

- Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πείρα.
- Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων.
- Αλλάζουν διαχρονικά σε αυτό το ίδιο άτομο.
- Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες (αναγκών) παρά κάθε μία ξεχωριστά.

- Συχνά δεν γίνονται συνειδητά αντιληπτές.
- Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.
- Επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι, μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας.

Μια άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά (δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε να ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του ατόμου να ικανοποιησει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δυο πλευρές. Από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρίας, μισθοί, κλπ, ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων και πείρας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες.

Αυτά τα εμπόδια έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου και φυσικά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων υποκίνησης. Ο μάνατζερ έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει ώστε τα εμπόδια αυτά να περιοριστούν αν όχι να εξαφανιστούν.

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι

δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνηση τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σε αυτή την περίπτωση η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξη της θα δημιουργήσει διαφορές την απόδοση.

**Πίνακας 1.1**  
**Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης**  
**στις οικονομικές μονάδες**

Ατομικά χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικά εργασίας	Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος
Ενδιαφέροντα	Τύπος εσωτερικής ανταμοιβής	Άμεσο εργασιακό περιβάλλον (πίεση, επιβλέποντες, συνάδελφοι, συνθήκες)
Στάσεις, απέναντι στην ίδια την εργασία, σε εργασιακά θέματα, στην κοινωνία κ.λπ.	Βαθμός αυτονομίας	Πολιτική οργανισμού
Ανάγκες ασφάλειας και κοινωνικής επίτευξης	Βαθμός άμεσης επαναπληροφόρησης για την απόδοση	Διοικητικές πρακτικές
	Μέθοδοι-διαδικασίες εκτέλεσης	

πηγή: Davis, 1977

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη “σύμπτωση” των στόχων των εργαζόμενων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως η αμοιβή, οι υπερωρίες, οι προαγωγές, ο καταμερισμός εργασίας, η ανάθεση ευθυνών, τα δίκτυα επικοινωνίας, οι πειθαρχικές ποινές, η εκπαίδευση των υφισταμένων, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η δυνατότητα του μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (Davis, 1977, Torrington, 1979).

#### **1.4 Αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού**

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από την διοίκηση του προσωπικού αυτού.

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

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται (Φαναριώτης, 1997) :

- Στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό
- Στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού
- Στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην πρόσληψη την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού
- Στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού
- Στην άσκηση της εποπτείας
- Στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού
- Στην εκπαίδευση
- Σε λοιπά θέματα του προσωπικού

## **1.5 Ιστορική Εξέλιξη**

### **1.5.1 Αρχαίοι Χρόνοι**

Όπως προκύπτει από τα γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεως του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στην διάθεση του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία .

Από τη νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν 12000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση και τη διοίκηση προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβυλωνίων όπου στον κώδικα του βασιλέως Χαμουραμί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως, κλπ. (Rutherford, 1995, Κανελλόπουλος, 1982, Φαναριώτης, 1997).

### **1.5.2 Μεσαιωνική περίοδος.**

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο. Κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως .

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας.

Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούνταν.



Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους .

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί απ' αυτούς ήταν αναγκασμένοι να μισθώσουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ίδιου προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ νωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων μίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων (Rutherford, 1995, Κανελλόπουλος, 1982, Φαναριώτης, 1997).

### **1.5.3 Νεώτεροι Χρόνοι**

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστάσιων και την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας (economies of scale) - ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησης μηχανοκίνητων εργαλείων - βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος απ' ότι αυτά μπορούσαν να παραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας.

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν

καμία ειδικευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν την όλη συμπεριφορά των εργαζόμενων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία .

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητες τους (που ήταν περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων .

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν είχε καμία διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη θέση του. Το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, τόσο, που ο εργάτης θεωρείτο ως ένας απλός συντελεστής της παραγωγής και κατ' ακολουθία ως εμπόρευμα που έπρεπε να το απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άποψη της διοικήσεως του προσωπικού, η βιομηχανική επανάσταση υπήρξε η απαρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων, πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει και σήμερα η διοίκηση των οργανισμών .

Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, εν τούτοις απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη η επιστήμη της διοικήσεως του προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του management (Rutherford, 1995, Κανελλόπουλος, 1982, Φαναριώτης, 1997).

## **1.6 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη**

Σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή (1999) η διοίκηση γενικότερα και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ή διοίκηση προσωπικού) αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor 1911 στην Αμερική και του Henri Fayol 1918 στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του 'Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης' περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της 'άριστης' γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε

οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μανάτζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμούς, αναφορά (στο ΔΣ της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon 1949 αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης: θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπισθούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις.

Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε από πολλούς ως ουτοπία.

Ορισμένοι μελετητές, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα στα οποία οι θεωρίες περί διοίκησης στηρίζουν τις προτάσεις τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μία την άλλη (έτσι που να φαίνονται σαν να ανακυκλώνονται), μίλησαν για τη 'ρητορική τέχνη' της διοίκησης.

Ίσως η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων να μην επιτρέψουν ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό όμως, δε σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βέβαια να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους

όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α. έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων.

### **1.6.1 Σταθμοί της Επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά τη Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης άλλοι σημαντικοί σταθμοί στην πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υπήρξαν:

Η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930. Αντιδρώντας στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο πρωτεργάτης της Σχολής Elton Mayo πραγματοποίησε έρευνες στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Χώθορν, όπου μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, κόπωση κλπ). Οι βασικοί εκφραστές της Mary Parker-Follett, Lewin, Roethlisberger και Leavitt, περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους, έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξαν ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, που εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950. Με βασικούς εκπρόσωπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον McGregor και τον Likert, διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου. Στο πλαίσιο αυτό μελέτησε τα θέματα της παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων κ.α. Διερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων και υπέδειξε τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και σε εκείνα της οργάνωσης. Ακόμη, τόνισε την ιδέα ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Η Νέο-κλασική Οργανωτική Θεωρία, την οποία ανέπτυξαν κατά τη δεκαετία του 1950 οι Simon, March και Cyert. Αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό. Στο πλαίσιο αυτό η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η λήψη αποφάσεων που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού, είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους και

υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης. Για το σκοπό αυτό πρότεινε τη χρησιμοποίηση της στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων

Η Σχολή της Υπεροχής, της οποίας εκφραστές είναι οι αποκαλούμενοι ‘γκουρού’ του μάνατζμεντ Pascale, Athos, Peters και Waterman. Ως συγγραφείς είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση, περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών εταιριών, καθώς και τα χαρακτηριστικά ή τον τρόπο διοίκησης που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Η εγκυρότητα τους αμφισβητείται έντονα από την Διοικητική Επιστήμη-η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Παρά ταύτα, έχουν επηρεάσει τους μάνατζερ, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

Στα ρεύματα αυτά θα πρέπει να προστεθεί η σχολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία θα μελετηθεί πιο αναλυτικά στη συνέχεια (Πρινιανάκη, 1995, Φαναριώτης, 1995, Χατζηπαντελή, 1999).

### **1.7 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού**

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού :

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών (Storey, 1995).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως “περιουσιακό στοιχείο”, στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση (Χατζηπαντελή, 1999):

- Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών-διοίκησης και εργαζόμενων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζόμενους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.

- Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζόμενων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντα τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη, την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην “καλύτερη πρακτική” της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι, ανεξάρτητα από την οπτική και τις παραδοχές που υιοθετούν, τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες.

### **1.8 Ο Ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είδαμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε έναν αριθμό λειτουργιών, στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Μονάδα Προσωπικού) της οργάνωσης, ενώ στην άσκησή τους εμπλέκονται τόσο η Μονάδα Προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επί μέρους μονάδων κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών, των μεθόδων και των εργαλείων που θα υποδειχθούν από τη Μονάδα Προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι, γενικά, να βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Μονάδα Προσωπικού μπορεί να λειτουργεί ως (Armstrong, 1996):

- Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.

- Συναρμόδια υπηρεσία, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.

- Εσωτερικός σύμβουλος, που θα βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.α.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι, θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη-ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις, κλπ) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης (Armstrong, 1996).

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή) (Χατζηπαντελή, 1999).

## 1.9 Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας

Το “αντικείμενο” της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως, ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊσταμένου, είτε ως μέλη της Μονάδας Προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν-και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν- κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας .

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης, οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις-πολύπλοκες και όχι πάντα σαφείς, ούτε ορισμένες με ενιαίο και αδιαμφισβήτητο τρόπο- έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας. Ξεκινώντας με την ικανότητα, βλέπουμε ότι αυτή αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μια από τις οποίες βοηθά στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Έτσι, υπάρχει η μαθηματική ικανότητα, η ταχύτητα αντίληψης, η ικανότητα κατανόησης εννοιών, η ικανότητα αντίληψης του χώρου, η επιδεξιότητα (ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών), η ικανότητα στο χειρισμό του λόγου, η επαγωγική λογική, η κρίση, οι διαπροσωπικές ικανότητες (ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με άλλους ανθρώπους), η δημιουργικότητα κ.α. Η ευφυΐα έχει οριστεί ως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων. Ακόμη έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: σκέψη, μνήμη, αποκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις), συγκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μία, σωστή λύση) και αξιολόγηση. Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η υπευθυνότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η κοινωνικότητα, η προσοχή, η ζωντάνια, η επιμονή, η ακαμψία, η συστολή, η ευερεθιστότητα κ.α. Από πολλούς ερευνητές, όμως, διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζει το άτομο (Argyle, 1989).

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αμοιβής και, ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την



εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι αλήθεια ότι μια οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της. Έτσι, συχνά κάνει της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγική και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που έχει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπους στο πλαίσιο των οργάνωσεων είναι η συμπεριφορά τους και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται. Οι ατομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί, δηλαδή συνδέονται με το άτομο, και εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν στο περιβάλλον. Οι ατομικοί παράγοντες είναι οι ικανότητες, οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες, οι αξίες και οι προσωπικοί στόχοι. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι το είδος της εργασίας, η ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία, το στυλ ηγεσίας κ.α. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης. Η στάση αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και, στη συνέχεια, επηρεάζει την συμπεριφορά. Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού (attitude survey), δηλαδή των σκέψεων και των αισθημάτων του απέναντι σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και τριβής. Πρέπει, όμως, να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στάσεις μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών και, κατά συνέπεια, οι προβλέψεις είναι επισφαλείς.

Οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς που θα πρέπει να προβληματίζουν-και δεν είναι σπάνιες στο χώρο εργασίας - είναι η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος και η αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται στο φόβο του καινούργιου, στην αβεβαιότητα για το μέλλον της απασχόλησης, στην απειλή διατάραξης των προσωπικών σχέσεων, στην απειλή εναντίον του κύρους και του γοήτρου της θέσης και, τέλος, στην αμφιβολία για την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή. Η παρατήρηση αυτών των αρνητικών εκδηλώσεων και η διάγνωση των αιτίων τους μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να μειώσει την εμφάνιση και τις συνέπειές τους. Θα πρέπει, όμως, να είναι πάντα κατανοητό ότι μια οργάνωση είναι ένας χώρος όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, με πολλά διαφορετικά ενδιαφέροντα

και προβλήματα, και ότι η απρόσκοπτη εργασία προς τον κοινό σκοπό είναι κάτι που δεν είναι πάντα αυτονόητο ή εύκολο. (Φαναριώτης, 1997, Χατζηπαντελή, 1999)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Αν και ο όρος “management” (στην αφηρημένη έννοια του) έχει τόσους ορισμούς όσοι και οι μάνατζερ που υπάρχουν, είναι γενικά κατανοητό ότι αναφερόμαστε στην τέχνη ή την ικανότητα τις επίτευξης επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσα από την προσπάθεια άλλων. Υπάρχει στις μέρες μας ωστόσο, σημαντική διαμάχη πάνω στο τι είναι ακριβώς αυτό που δίνει κίνητρο στους ανθρώπους να επιτύχουν τα αποτελέσματα που απαιτούνται από αυτούς. Από την μια πλευρά έχουμε την άποψη αυτών από την επιστημονική σχολή του μάνατζμεντ, που πιστεύουν ότι αυτό που είναι μόνο αναγκαίο είναι να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα, να τους δώσουμε ξεκάθαρες οδηγίες και αρκετά χρήματα και τα επιθυμητά αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Από την άλλη πλευρά έχουμε την άποψη αυτών από την σχολή ανθρωπίνων σχέσεων, που πιστεύουν ότι οι στόχοι των οργανισμών θα επιτευχθούν μόνο αν κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Όποια άποψη και αν υπερισχύει, είναι γενικά παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν γνωρίζουν ξεκάθαρα τι πρέπει να κάνουν. Συνεπώς αν θέλουμε να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού θα πρέπει όλοι οι μάνατζερ και το προσωπικό να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι αποτελέσματα πρέπει να παράγουν. Μια τέτοια δήλωση ενός οργανισμού για τις προσδοκίες του θα μπορούσε να γίνει, είτε προφορικά, είτε γραπτά, αλλά η εμπειρία αποδεικνύει ότι ο γραπτός λόγος είναι πιο δύσκολο να παρανοηθεί και η ανάγκη να σκεφτείς πιο προσεκτικά όταν γράφεις γενικά παράγει πιο λογικά και αποδοτικά αποτελέσματα από τον προφορικό λόγο.

Γι’ αυτό το λόγο οι ξεκάθαρες και ακριβής περιγραφές εργασίας θα πρέπει να δίνονται σε όλους που δουλεύουν, γιατί εάν η εργασία περιγράφεται ξεκάθαρα γραπτός δεν θα υπάρχει χώρος για παρανοήσεις. Άρα σαν αποτέλεσμα, η δουλειά θα εκτελείται πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο πριν δημιουργήσουμε μια περιγραφή εργασίας θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που αναφέρεται ως **σχεδιασμός εργασίας**. Στο παρελθόν σχεδιασμός εργασίας θεωρούνταν η διαδικασία κατά την οποία ο εργοδότης κατάφερνε να μεγιστοποιήσει την παραγωγή του εργατικού δυναμικού. Για πολλούς εργοδότες αυτός είναι ακόμα ο βασικός στόχος.

Παρ' όλ' αυτά εάν ο σχεδιασμός εργασίας είναι αποτελεσματικός, τότε οι αποδοτικές εργασίες θα πρέπει να ικανοποιούν και τις ανάγκες του προσωπικού. Επίσης επειδή πολλοί άνθρωποι δουλεύουν σε ομάδες ή γκρουπ ατόμων, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους, και τελικώς θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι προσδοκίες της κοινωνίας (υγεία, ασφάλεια, κλπ) (Boella, 1987).

Όταν μιλάμε για υψηλό επίπεδο διαβίωσης συνήθως εννοούμε υψηλά στάνταρ καταναλώσεως. Ο άνθρωπος παράγει κατά την διάρκεια της εργασίας του και καταναλώνει κατά την διάρκεια της αναπαύσεως του, ενώ απολαμβάνει την εσωτερικά πληρότητα όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ανάπαυσης αλλά και κατά την διάρκεια της εργασίας του. Αν σκεφτούμε ότι ένας άνθρωπος διαθέτει το ένα τρίτο της ζωής του στο χώρο της εργασίας, τότε πρέπει να δεχθούμε ότι ο χρόνος αυτός έχει τόση σπουδαιότητα (για αυτόν και την κοινωνία), όση είναι η αξία του προϊόντος που παράγει. Αυτό έχει την έννοια ότι όταν ο άνθρωπος εργάζεται χωρίς να παράγει ή όταν ο εργαζόμενος παράγει προϊόντα που δεν έχουν ζήτηση, τότε ο χρόνος που διαθέτει στην εργασία συνιστά μία πραγματική απώλεια από το συνολικό χρόνο της ζωής του.

Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εργασία που διατίθεται στο χώρο της εργασίας, πρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική αξία που παράγεται στο χώρο αυτό. Για να γίνει αυτό δυνατό πρέπει πρωτίστως να γίνει απόλυτα κατανοητός ο ρόλος του ανθρώπου και της μηχανής καθώς και τα ευρύτερα συστήματα, τα οποία καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Από την πλευρά αυτή ο επιστημονικός σχεδιασμός της εργασίας μεγιστοποιεί τις προϋποθέσεις για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα για την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πρόκειται δε για μια διαδικασία η οποία έχει εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το είδος και το μέγεθος. Όμως οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθούνται, μεταβάλλονται συναρτήσει του χρόνου και της μεταβολής των συνθηκών π.χ. παλαιότερα ο σχεδιασμός εργασίας εθεωρείτο ως ένα καθαρά τεχνικό θέμα, το οποίο απαιτούσε την προσαρμογή του ανθρώπου στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της μηχανικής τεχνολογίας ή στα συστήματα εργασίας, τα οποία είχαν σχεδιαστεί από μηχανικούς, ενώ κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών οι σχεδιαστές της εργασίας άρχισαν να προβληματίζονται ως προς το αν στο σχεδιασμό αυτό θα πρέπει να εντάσσονται και περιβαλλοντικοί παράγοντες, με την έννοια του αν και κατά πόσο θα πρέπει να σχεδιάζεται το περιβάλλον, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του ανθρώπου. Η αντίληψη αυτή, άρχισε να αποκτά ουσιαστικό περιεχόμενο κάτω από την επίδραση των θεωριών του Herzberg, ο οποίος

εξέφρασε πολύ παραστατικά το δίλημμα το οποίο αντιμετωπίζεται στη διαδικασία του σχεδιασμού της εργασίας.

Σύμφωνα με την αντίληψη του Herzberg ο άνθρωπος διακρίνεται από τα ζώα κατά το ότι αποφασίζει ο ίδιος για τον εαυτό του. Στην περίπτωση όμως αυτή προκύπτει το παράδοξο ότι όταν φθάνει στο σημείο της ικανοποίησης των ειδικών αναγκών που σχετίζονται με την ψυχολογική του ανάπτυξη, διαπιστώνει ότι είναι θύμα ενός εξωτερικού Ντετερμινισμού (δηλαδή θύμα διαφόρων ανεξέλεγκτων παραγόντων) και αβοήθητος στην προσπάθειά του να επηρεάσει τους τρόπους με τους οποίους θα αξιοποιήσει την εργασία του.

Με τα δεδομένα αυτά, ο σχεδιασμός της εργασίας, δεν περιορίζεται μόνο στις νέες εργασίες, αλλά αφορά και στις ήδη υφιστάμενες κάτω από την ανάγκη της προσαρμογής του στις νέες συνθήκες. Η εργασία όπως την προσδιορίσαμε ήδη, αποτελεί στην πράξη ένα υποσύστημα ενταγμένο μέσα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα που είναι ο οργανισμός, η δε σχεδίαση και η ανασχεδίαση του υποσυστήματος αυτού, μπορεί πολύ συχνά να ολοκληρώνεται χωρίς την ουσιαστική μεταβολή του ευρύτερου συστήματος.

Οι βασικότεροι αντικειμενικοί σκοποί του σχεδιασμού της εργασίας και των θέσεων μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

1. Ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων στον οργανισμό και η κατανομή τους κατά επίπεδα.

2. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η υποκίνηση και η ικανοποίηση του προσωπικού στον υψηλότερο δυνατόν βαθμό.

3. Η βελτίωση των τεχνικών πλευρών της εργασίας που αντιτίθεται σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.

4. Ο σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας, εις τρόπον ώστε να εξασφαλισθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργικής απόδοσης από την πλευρά των μεγαλύτερης έκτασης υποσυστημάτων.

5. Η ανάπτυξη μιας ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ της αποδοτικότητας στην παραγωγή και την ικανοποίηση του εργαζόμενου με μια μακροχρόνια προοπτική (Torrington, 1979, Φαναριώτης, 1997, Λαλούμης, 1996).



Πηγή: Boella, 1987

Σχήμα 2.1

Εμφάνιση του σχεδιασμού εργασίας.

## 2.2 Προσεγγίσεις του Σχεδιασμού Εργασίας

Για να ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε οποιαδήποτε εργασία είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουμε τις προσδοκίες καθενός που εμπλέκεται. Η προσέγγιση που θα υιοθετηθεί θα εξαρτάται από το μείγμα αυτών των προσδοκιών. Για παράδειγμα εκεί που οι πελάτες και οι εργοδότες απαιτούν γρήγορο σέρβις, με ελάχιστη προσωπική επαφή, όπως συμβαίνει στις περισσότερες επιχειρήσεις 'fast food', η εργασία που θα προκύψει θα δίνει έμφαση στην ταχύτητα, βάζοντας σε δεύτερη μοίρα την ικανοποίηση από την εργασία. Οι επιπτώσεις θα είναι να έχουμε υψηλό κύκλο εργασιών, που μπορεί να είναι αποδεκτός από τον εργοδότη, όπου υπάρχει σταθερή τροφοδότηση από εναλλακτική εργασία (Boella, 1987).

### 2.2.1 Η Εξειδίκευση της Εργασίας (Job Specialization)

Βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί η γνώση της δομής του έργου αυτού. Μια τέτοια γνώση απαιτεί (Ζευγαρίδης, 1992):

- Ανάλυση του περιεχόμενου του έργου, δηλαδή καθορισμό γενικών αρμοδιοτήτων και ενεργειών.
- Ανάλυση και καθορισμό των ικανοτήτων και γνώσεων, οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- Καθορισμό της ευθύνης, που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου.

Η ανάλυση αυτή, μας οδηγεί στην ταξινόμηση των έργων που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση σε δυο κατηγορίες: σε έργα εξειδικευμένα (δηλαδή έργα, που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες, είναι απλοποιημένα και τυποποιημένα) και έργα εμπλουτισμένα (δηλαδή έργα, που περιλαμβάνουν έναν μεγάλο κύκλο αρμοδιοτήτων και απαιτούν πολλές γνώσεις, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα).

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε, και όχι άδικα, ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου.

Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτή της εργασίας, όπου ο καθένας εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας, γρήγορα δημιούργησε προβλήματα, ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας.

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κλπ. Που δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι, που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες, αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, είναι αδιάφοροι, απαθείς, νευρικοί, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε στις σχετικές συνεντεύξεις:

- Αισθάνονται περιφρόνηση για τη δουλειά τους
- Δεν έχουν τη δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες
- Δεν ασκούν κανένα έλεγχο πάνω στη δουλειά τους
- Παρόλη τη μακρόχρονη απασχόληση τους, δεν έτυχε ποτέ να δουν ολοκληρωμένο το προϊόν
- Δεν έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα και αισθάνονται ανώνυμοι, χωρίς αξία, χωρίς τη δυνατότητα ανθρώπινης επικοινωνίας.

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης, είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα: της ανίας. Ανία είναι ένα δυσάρεστο αίσθημα, που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται σε νύστα, αδιαφορία, νωθρότητα, δυσθυμία, αδυναμία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η ίδια εργασία δεν προκαλεί ανία σε όλα τα άτομα. Έτσι, τα ενδοστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες, παρά τα εξωστρεφή, χωρίς και πάλι αυτό να είναι απόλυτο. Άτομα, πάλι, με ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στις τυποποιημένες και μονότονες εργασίες, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα άτομα κατώτερου επιπέδου νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες των Viteles, Kornhauser, Wyatt, Fraser, Stoch, κ.α. σε μονότονη εργασία, η επίδοση των λιγότερο ευφυών εργαζομένων είναι πιο κανονική, χωρίς διακυμάνσεις, ενώ στους ευφυέστερους παρατηρείται μια πτώση κατά το μέσο της εργασίας, η συνολική τους όμως παραγωγή υπερτερεί έναντι των λιγότερο προικισμένων.

Παρόλο που, όπως είδαμε, η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες, η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα, για να την καταπολεμήσει. Σαν τέτοια μέτρα προτείνονται τα εξής (Torrington, 1979):

**α) Η οργάνωση της εργασίας.** Ο χώρος εργασίας πρέπει να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείται μετά τη δική του (κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν η εργασία γίνεται σε μεγάλες αίθουσες δίχως χωρίσματα), έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθειά του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο, για να δημιουργείται κάποια ποικιλία ή πότε πότε να πηγαίνει να τα παραλαβαίνει ο ίδιος, μόνος του.

**β) Τα διαλείμματα.** Είναι απαραίτητα γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να ζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και, γενικά, να αλλάξει λίγο παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα, ποια να είναι η διάρκεια τους και πόσα πρέπει να είναι. Οπωσδήποτε πάντως μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.



**γ) Το σύστημα αμοιβής.** Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος, για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοση του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

**δ) Η αλλαγή πόστου εργασίας.** Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό, με σκοπό να ρθει σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του.

Οι έρευνες σχετικά με τα αποτελέσματα, που έχει η παραμονή του εργαζόμενου στην ίδια εργασία και η αλλαγή πόστου κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Σε ορισμένες εργασίες ροής, η παραμονή έδωσε μεγαλύτερη επίδοση ενώ σε άλλες η αλλαγή.
- Σε σύστημα εργασίας συνεχούς ροής η αλλαγή καλύτερα να γίνεται ύστερα από μιάμιση ώρα, γιατί υπολογίζεται ότι τόση ώρα απαιτείται για να αρχίσει το άτομο να καταλαμβάνεται από ανία.
- Οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι πολύ συχνές, γιατί έτσι δυσκολεύεται η προσαρμογή του ατόμου στην εργασία.

**ε) Ο ρυθμός.** Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία, όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνεται εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε να καθυστερεί. Δημιουργείται το συναίσθημα της άμιλλας, πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας.

**στ) Η μετάδοση μουσικής.** Γενικά πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η επίδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών συνοψίζονται στα εξής:

- Οι πολύ γρήγοροι ρυθμοί δε φαίνεται να επιδρούν ευνοϊκά στη διάθεση των εργαζομένων, καθώς και οι πολύ αργοί. Οι τελευταίοι αυτοί μειώνουν μάλιστα την ενεργητικότητα του εργαζόμενου.
- Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους, που εκτελούν πολύπλοκο έργο, καθώς και με τους ηλικιωμένους.

- Γενικά η μουσική είναι πολύ χρήσιμη όταν αρχίζει να υποχωρεί η επίδοση του εργαζόμενου, γιατί τον βοηθά να αποσπάσει για λίγο την προσοχή του και να αποτινάξει την ανία, που έχει αρχίσει να τον κυριεύει.

#### ζ) Ο οριζόντιος εμπλουτισμός του έργου.

### 2.2.2 Ο Εμπλουτισμός της Εργασίας (Job Enrichment)

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί να αποτρέψει ο λεγόμενος ‘εμπλουτισμός του έργου’. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο, με δυο βασικά στοιχεία του: την προπαρασκευή και τον έλεγχο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ένθετος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής εμφανίζεται ο καθηγητής F. Herzberg. Διακρίνει τον ‘οριζόντιο εμπλουτισμό’, που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους (π.χ. συναρμολόγηση και συσκευασία ή συναρμολόγηση αντί ενός, δυο ή τριών συστατικών μερών ενός προϊόντος). Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και τη μονοτονία, δεν κάνει, όμως, ελκυστικότερη την εργασία.

Ο ‘κάθετος εμπλουτισμός’, αντίθετα, κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα, γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα, θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανώτερων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις (Ζευγαρίδης, 1992) .

Ο Herzberg 1958 προτείνει τις εξής αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

**Πίνακας 2.1**  
**Αρχές κάθετου εμπλουτισμού**

<b>Αρχές</b>	<b>Παράγοντες υποκίνησης</b>
Κατάργηση ορισμένων ελέγχων, διατήρηση όμως της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού	Ευθύνη-Προσωπικό επίτευγμα
Αύξηση της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται	Ευθύνη-Αναγνώριση
Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σε ένα άτομο	Ευθύνη- Επίτευγμα-Αναγνώριση
Ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει τις δραστηριότητές του	Ευθύνη- Επίτευγμα-Αναγνώριση
Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον εργαζόμενο	Αναγνώριση
Προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγούμενα ο εργαζόμενος	Ανάπτυξη-Μάθηση
Ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων, τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός	Ευθύνη- Ανάπτυξη-Πρόοδος

πηγή: Herzberg, 1958

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων, που εκθέσαμε στον παραπάνω πίνακα, είναι ότι, αντί να δίνουν στον εργαζόμενο το ίδιο «γιατρικό» με διαφορετική ετικέτα, το έργο του (η απασχόληση του) αναπτύσσεται, με την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα, που διαθέτει το άτομο (σε αντίθεση με την υποεκμετάλλευση). Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου.

Ο Herzberg παραθέτει επίσης και τις βασικές ενέργειες, που πρέπει να κάνει η διοίκηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα "κάθετου εμπλουτισμού" (Boella, 1987, Torrington, 1979, Ζευγαρίδης, 1992):

1. Οι εργασίες, που θα υποστούν ένα τέτοιο εμπλουτισμό, πρέπει να είναι κυρίως εργασίες, τις οποίες δεν συμπαθούν πολύ οι εργαζόμενοι ή εργασίες για τις οποίες έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου είναι αυτή που θα φέρει πια αποτελέσματα.

2. Τις εργασίες αυτές πρέπει να τις εξετάζουμε με πνεύμα αλλαγής, ότι δηλαδή μπορούν να υποστούν αλλαγές. Πολλές φορές οι αρμόδιοι αντιδρούν, γιατί έχουν συνηθίσει να βλέπουν την εργασία, για πολλά χρόνια, να εκτελείται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και πιστεύουν, ίσως, ότι κάποια αλλαγή μπορεί να επιφέρει μεγάλη αναστάτωση, τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις, όσο και στην παραγωγική διαδικασία.

3. Καταγράφουμε όλες τις αλλαγές, που μας έρχονται στο νου, που είναι δυνατόν να γίνουν.

4. Εξετάζουμε προσεκτικά τον κατάλογο αυτό και απορρίπτουμε όσες δεν σχετίζονται με τους παράγοντες, που υποκινούν τον εργαζόμενο.

5. Αποφεύγουμε να γράφουμε στον κατάλογο γενικότητες και προσπαθούμε να καθορίσουμε συγκεκριμένα τις ενέργειες, που θα οδηγήσουν στον κάθετο εμπλουτισμό της συγκεκριμένης εργασίας.

6. Χρήσιμες είναι επίσης οι διάφορες υποδείξεις, που έκανε στο παρελθόν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο εκτελεί την εργασία που πρόκειται να εμπλουτίσουμε.

7. Είναι πολύ χρήσιμο να κάνουμε ένα μικρό πείραμα, το οποίο θα ελέγχει την καταλληλότητα του συστήματος που προετοιμάσαμε. Επιλέγουμε δύο ομάδες εργασίας, τις οποίες χρησιμοποιούμε: τη μια σαν ομάδα ελέγχου και την άλλη σαν πειραματική. Η ομάδα ελέγχου δεν υφίσταται καμία αλλαγή, ενώ στην πειραματική μεταβάλλουμε σταδιακά τον τρόπο εργασίας και εισάγουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα μία-μία τις μεταβολές, που έχουμε σχεδιάσει. Ελέγχοντας την επίδοση και τη στάση των εργαζόμενων προς την εργασία τους, πριν και μετά το πείραμα, μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εμπλουτισμού, που σχεδιάσαμε.

8. Πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για μία πιθανή μείωση των επιδόσεων στην πειραματική ομάδα.. κάτι τέτοιο είναι φυσικό και πολύ πιθανό να οφείλεται στην προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες εργασίας, που δοκιμάζουμε.

9. Ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, στους οποίους θα εφαρμοσθεί η νέα μέθοδος, είναι πολύ πιθανό να εκδηλώσει στην αρχή κάποια ανησυχία και ίσως εχθρότητα. Η ανησυχία οφείλεται στο ότι φοβάται πως η αλλαγή πιθανόν να μειώσει την επίδοση του τμήματος, στο οποίο είναι προϊστάμενος. Η εχθρότητα πάλι μπορεί να οφείλεται στο ότι ο προϊστάμενος βλέπει να αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα μόνο αυτός εκτελούσε. Κάτι τέτοιο όμως γρήγορα το ξεπερνά, γιατί, ύστερα από μια πετυχημένη δοκιμή της νέας μεθόδου, αντιλαμβάνεται ότι τώρα μπορεί να ασχοληθεί με τα καθαρά διευθυντικά του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα παραμελούσε. Όλο του το χρόνο τον διέθετε για να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του.

Ο Herzberg θεμελιώνει τις απόψεις του αυτές με ανάλογες έρευνες. Είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής τους με τη μέθοδο του εμπλουτισμού, προκειμένου να καταπολεμήσουν το φαινόμενο των συχνών απουσιών και παραιτήσεων, που παρουσιάστηκε τελευταία. Από την άλλη πάλι μεριά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν υποκινεί τους εργαζόμενους και αυτοί αδιαφορούν τελείως για τις ανταμοιβές, που τους προσφέρει.

Νομίζουμε πως η ανάλυση η οποία έγινε πιο πάνω, σχετικά με τη θεωρία των δυο παραγόντων δίνει την εξήγηση στα συμπεράσματα αυτά.

### **2.2.3 Η Εναλλαγή της εργασίας (Job Rotation)**

Η εναλλαγή της εργασίας μεγαλώνει την ποικιλία των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τον εργαζόμενο αφήνοντας τον να εργαστεί σε διάφορα πόστα, πιθανός για μικρό χρονικό διάστημα. Η εναλλαγή μπορεί να είναι εθελοντική, αφήνοντας κάποιο περιθώριο επιλογής, αλλά συνήθως είναι υποχρεωτική με θεώρηση των χρονικών οπίων και των καθηκόντων που απαιτούνται.

Από την σκοπιά της επιχείρησης, αυτό έχει πολλά πλεονεκτήματα, σημειώνοντας ότι η διαδικασία παραγωγής παραμένει σταθερή και έχουμε αύξηση στην ευελιξία των αποτελεσμάτων. Έχοντας υπάλληλους πεπειραμένους σε διαφορετικές εργασίες στην επιχείρηση, επιτρέπει να μικρύνουμε τις περιόδους διακοπής της παραγωγής και καλύβει την καθυστερημένη άφιξη και την συστηματική και αδικαιολόγητη απουσία ειδικά στις γραμμές παραγωγής.

Πανομοιότυπα, όταν ειδικές εργασίες απαιτούν συγκεκριμένες άβολες στάσεις ή περιβαλλοντικές συνθήκες που μπορούν να μοιραστούν στους εργαζόμενους αφού εναλλάσσουν εργασίες.

Για το διοικητικό προσωπικό μπορεί να γίνει η εργασία πιο ενδιαφέρουσα γι' αυτούς που δεν έχουν πιθανότητες προαγωγής ή να γίνει μια βάση εκπαίδευσης για την προετοιμασία προαγωγής για κάποιους άλλους. Μια μελέτη της εναλλαγής εργασίας σε γραμμή συναρμολόγησης από τον Miller, έδειξε ότι η εναλλαγή εργασίας είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη αποδοτικότητα απ' ό,τι όταν ένας χειριστής έκανε μόνιμα συγκεκριμένη εργασία (Ζευγαρίδης, 1992).

Η εναλλαγή εργασίας ενδεχομένως να παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες για αύξηση των ευθυνών, ποικιλία εργασίας, εμπειρία στο σύνολο της παραγωγής, διέγερση του ενδιαφέροντος, καταπολέμηση της ανίας και χρησιμοποίηση περισσότερων δεξιοτήτων. Στην πράξη, ωστόσο, τέτοιες ευκαιρίες μπορεί να είναι πιο φαινομενικές παρά πραγματικές, όπως υποδεικνύεται από τις δύο χαρακτηριστικές μεθόδους (Torrington, 1979):

#### **(α) Ομοιότητα εναλλαγής**

Οι διαφορετικές εργασίες έχουν γενικά όμοια αντικείμενα και η εναλλαγή εισάγει χωρικές και/ή προσωρινές αλλαγές. Η φύση της τεχνολογίας της γραμμής παραγωγής κάνει συχνά αυτόν, τον μοναδικό τρόπο για εναλλαγή εργασίας και εδώ συστήνεται συνήθως εθελοντική εναλλαγή.

#### **(β) Ανομοιότητα εναλλαγής**

Τα καθήκοντα είναι διαφορετικά και εδώ η εναλλαγή περιέχει ανομοιότητα εργασίας σε διαφορά από τις χωρικές και/ή προσωρινές αλλαγές. Αυτό δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση και προσαρμοστικότητα στον εργαζόμενο, αλλά υπάρχει συνήθως μικρό εύρος για ανομοιότητα ή για να μην είναι η εναλλαγή προσχεδιασμένη. Αυτές οι μέθοδοι εφαρμόζονται σε γραμμές παραγωγής βασισμένες στην απλοποίηση της εργασίας, με το προσωπικό να αλλάζει τμήματα. Η διαδικασία παραγωγής δεν επηρεάζεται και τα πλεονεκτήματα της προσαρμοστικότητας συχνά αντισταθμίζονται με υψηλότερους μισθούς και κόστος εκπαίδευσης. Ο εργαζόμενος μπορεί να έχει ποικιλία και ευκαιρίες για διεύρυνση των ικανοτήτων του αλλά μόνο ασήμαντες βελτιώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία του μπορεί να περιμένει από μια εργασία που περιλαμβάνει διάφορες απλοποιημένες λειτουργίες.

#### 2.2.4 Η Διερεύνηση της Εργασίας (Job Enlargement)

Η διεύρυνση εργασίας αντιπροσωπεύει μια καθορισμένη κίνηση μακριά από τις απλοποιημένες εργασίες, μεγαλώνοντας το εύρος των καθηκόντων που περιλαμβάνει η εργασία. Όπως και με την εναλλαγή της εργασίας, ο σκοπός είναι να αυξηθεί η ποικιλία των καθηκόντων αλλά αλλάζοντας το περιεχόμενο της εργασίας αντί να μετακινούμε το προσωπικό από τη μια εργασία στην άλλη. Υπάρχει και η πιθανότητα για μεγαλύτερη ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσα από την εργασία του, αποκτώντας περισσότερα προσόντα και αυξημένη αναγνώριση λόγω της μεγάλης παραγωγής προσωπικής εργασίας.

Το ερέθισμα για αυτή την προσέγγιση βγήκε από μελέτες σε εργασίες γραμμής συναρμολόγησης. Οι μελέτες έδειξαν ότι μέσω της επαναλαμβανόμενης, απλοποιημένης εργασίας που ήταν βαρετή, μονότονη, χωρίς αναγνώριση της παραγωγής του εργαζομένου λόγω των λίγων καθηκόντων που του ανατίθενταν, φτάναμε στην αποξένωση του από την επιχείρηση. Διάφορες περιπτωσιολογικές μελέτες έδειξαν ότι το ενδιαφέρον για εργασία συσχετιζόταν με τον αριθμό και την ποικιλία των καθηκόντων που περιλαμβάνονταν στην εργασία του. Πολλοί από τους θεωρητικούς της υποκίνησης έδειξαν την ανάγκη εκτίμησης τόσο αυτοεκτίμησης, όσο και αναγνώρισης από τους άλλους, που έχει σχέση με την συνολική συμπεριφορά και σπουδαιότητα του εργαζομένου.

Ο κύριος σκοπός της διεύρυνσης εργασίας είναι η μείωση της ανίας και η τόνωση του ενδιαφέροντος για την εργασία, με μια προσπάθεια για βελτίωση της αυτοεκτίμησης. Με έναν μεγαλύτερο αριθμό καθηκόντων ανά εργαζόμενο, ο χρονικός κύκλος της εργασίας αυξάνεται και έτσι επιτυγχάνεται η μείωση της μονοτονίας και επανάληψης. Αυξάνεται το ενδιαφέρον από την αυξημένη χρησιμότητα των ικανοτήτων του και την δυνατότητα αναγνώρισης της παραγωγής του λόγω της μεγάλης συνεισφοράς του. Η ανάγκη εκτίμησης μπορεί να ικανοποιηθεί τουλάχιστον μερικός, από την αναγνώριση της εργασίας του. Η ουσιαστική εργασία μπορεί επίσης να αυξήσει την αυτοαξιολόγηση και τις ευθύνες. Σε αντίθεση με τα πλεονεκτήματα των ικανοποιημένων εργαζομένων, υπάρχουν πιθανός και άλλα οφέλη.

Οι διευρυμένες ικανότητες των υπαλλήλων βελτιώνουν την προσαρμοστικότητα. Ο μικρότερος αριθμός εργαζομένων που συμβάλουν στην παραγωγή του τελικού προϊόντος, μειώνει τα προβλήματα της αλληλεξάρτησης και διευκολύνει την εύρεση της φτωχής εργασίας. Είναι ευκολότερο να κάνεις αλλαγές στο προϊόν ή να τροποποιήσεις τον ρυθμό παραγωγής αλλάζοντας τον αριθμό των εργαζομένων σε

συγκεκριμένα προϊόντα ως αποτέλεσμα της διεύρυνσης εργασίας (Boella, 1987, Torrington, 1979).

Υπάρχουν προβλήματα στις επιχειρήσεις που πρέπει να αναγνωριστούν. Σε πολλές περιπτώσεις η μείωση του βαθμού εξειδίκευσης έχει επιπτώσεις στην αποδοτικότητα εργασίας. Συχνά η διεύρυνση απαιτεί μεγαλύτερο χώρο, διπλά μηχανήματα και εργαλεία, συμπληρωματικά υλικά και άλλα τα οποία μεγαλώνουν το κόστος. Όμοια χρειάζεται και πρόσθετη εκπαίδευση και οι εργαζόμενοι περιμένουν ότι οι υψηλές ικανότητες τους θα ανταμειφθούν με υψηλούς μισθούς. Λόγω της πολυπλοκότητας της εργασίας, οι περισσότεροι οργανισμοί δεν μπορούν να επιτύχουν μεγάλη διεύρυνση εργασίας. Διάφορες περιπτωσιολογικές μελέτες μας παρέχουν χρήσιμες αναλύσεις των πλεονεκτημάτων και των προβλημάτων της διεύρυνσης εργασίας, αλλά και κάποια χαρακτηριστικά αποτελέσματα. Παρακάτω εκθέτω τρεις ξεκάθαρες μεθόδους διεύρυνσης εργασίας (Torrington, 1979):

#### **(α) Επέκταση**

Αυτή προσθέτει σχετικά καθήκοντα με το περιεχόμενο της εργασίας, τα οποία αυξάνουν τον αριθμό εργασιών αλλά έχουν μικρή αλλαγή στην ποικιλία της εργασίας και στις ικανότητες του εργαζόμενου.

#### **(β) Οριζόντιος φόρτος**

Παραπάνω καθήκοντα προσθέτονται στον εργαζόμενο και η ποικιλία αυξάνεται.

#### **(γ) Κοινωνικός παράγοντας**

Προσθέτονται περισσότερα καθήκοντα, ή γίνονται αλλαγές στις σχέσεις εργασίας και στο περιβάλλον για να αυξηθεί η ποικιλία και να αυξηθούν οι ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση. Έτσι ικανοποιούνται, πιθανός, οι κοινωνικές ανάγκες στην εργασία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η διεύρυνση εργασιών με την πρόσθεση καθηκόντων που απαιτούν σταθερή κοινωνική αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή με πελάτες και προμηθευτές.

Η διεύρυνση είναι μια περαιτέρω βελτίωση πάνω στην εναλλαγή, αλλά η ικανοποίηση υψηλών αναγκών του προσωπικού παραμένει περιορισμένη. Οι επιπτώσεις στην ικανοποίηση εξαρτάται από τον χαρακτήρα του εργαζόμενου και τις απαιτήσεις του αλλά οι έρευνες αναφέρουν σταθερές βελτιώσεις. Καλύτερη ποιότητα εργασίας και αυξημένο ενδιαφέρον αναφέρονται στις περισσότερες περιπτώσεις. Τέτοιες βελτιώσεις είναι σημαντικές για σχετικά μικρές περιόδους, αλλά σε μεγάλες περιόδους παραμένουν περισσότερες βελτιώσεις δυνατές.



### 2.2.5 Η Ανάλυση της Εργασίας (Job Analysis)

Με το όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία αναγνώρισης (μέσω της παρατήρησης, της συνέντευξης, της μελέτης και αναφοράς) των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης το πλαίσιο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας (Mullins, 1998, Ζευγαρίδης, 1992, Φαναριώτης, 1997).

Η ανάλυση της εργασίας, αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών. Η διαδικασία αυτή είναι επακόλουθο αλλά και προϋπόθεση για το σχεδιασμό της εργασίας και αποβλέπει κυρίως στην παρακολούθηση και έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής της σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται εντάσσονται συνήθως στην **περιγραφή της εργασίας (job description)**. Στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας περιλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή όσο και στην **προδιαγραφή της εργασίας (job specification)**. Πέρα από τους σκοπούς στους οποίους αναφερθήκαμε πιο πάνω, η ανάλυση εργασίας επηρεάζει και ένα πλήθος αποφάσεων, οι οποίες αφορούν στο προσωπικό στις οποίες περιλαμβάνονται όπως άλλωστε είναι φυσικό και οι αποφάσεις που σχετίζονται με την προδιαγραφή της εργασίας. Η ορθή περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995) ορισμένοι διευθυντές προετοιμάζουν τις περιγραφές εργασίας σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και, γενικά, αυτή θεωρείται η καλύτερη προσέγγιση. Ωστόσο, συχνά, αυτή η αρχή ισχύει μόνο για τις περιγραφές εργασίας που αφορούν τα στελέχη και άλλους υψηλόβαθμους εργαζόμενους. Συνήθως, οι εργασίες που αφορούν το λειτουργικό επίπεδο είναι αρκετά ξεκάθαρα προσδιορισμένες και αρκεί μια απλή καταγραφή και επεξήγηση των καθηκόντων.

Η προετοιμασία των προδιαγραφών εργασίας απαιτεί, συνήθως, περισσότερο εξειδικευμένη προσέγγιση σε σύγκριση με τις περιγραφές εργασίας. Σε γενικές γραμμές, η χρήση για την οποία προορίζονται αυτά τα εργαλεία πρέπει να προσδιορίζει ποιος ή ποιοι πρέπει να τα προετοιμάζουν. Για παράδειγμα αν οι προσδιορισμοί εργασίας πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, πρέπει να

συνταχθούν από τους ειδικούς εκπαιδευτές σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος.

### ***Ο Ρόλος της Ανάλυσης στο Σχεδιασμό της εργασίας***

Όπως είπαμε η ανάλυση της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν στις εργασίες όπως αυτές παρουσιάζονται σήμερα και όχι όπως ήταν κατά το παρελθόν ή όπως μπορεί να είναι στο μέλλον. Με τα δεδομένα αυτά η ανάλυση της εργασίας μας δίνει μια στιγμιαία αντίληψη του γενικότερου πλαισίου καθηκόντων και υπευθυνοτήτων μιας εργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Από την άλλη πλευρά ο σχεδιασμός της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία μεταβολής των πλαισίων αυτών, των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, εις τρόπον ώστε να εξασφαλίζονται οι σκοποί της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του προσωπικού (Mullins, 1998).

Η συνηθέστερη μέθοδος συγκέντρωσης των πληροφοριών στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας, εξασφαλίζεται μέσα από κατάλληλα διαρθρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία περιγράφουν ορισμένες εργασιακές δραστηριότητες και ορισμένες καταστάσεις μέσω των οποίων αντλείται το κατάλληλο πλαίσιο πληροφοριών για κατάλληλη αξιοποίηση, κλασικό στην περίπτωση αυτή είναι ένα γενικό μοντέλο ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε από το Ίδρυμα Ερευνών του Πανεπιστημίου του Purdue για λογαριασμό του Γραφείου Ναυτικών Ερευνών των Η.Π.Α. το οποίο περιλαμβάνει μια γενική κωδικοποίηση με 194 συνολικά ερωτήματα, ταξινομημένα σε έξι κατηγορίες θεμάτων ως εξής (Φαναριώτης, 1997):

#### **1. Συγκέντρωση πληροφοριών (Information input)**

##### 1.1 Πηγές πληροφόρησης

##### 1.1.1 Οπτικές μέθοδοι

##### 1.1.2 Μη οπτικές μέθοδοι

##### 1.2 Πληροφόρηση μέσω των αισθήσεων ή της αντιληπτικής διαδικασίας

#### **2. Διανοητικές διεργασίες (Mental processes)**

##### 2.1 Λήψη αποφάσεων, αξιολόγηση και σχεδιασμός

##### 2.2 Επεξεργασία πληροφοριών

##### 2.3 Αξιοποίηση πληροφοριών

### **3. Αποτέλεσμα εργασίας (Work output)**

- 3.1 Χρησιμοποίηση διαφόρων εργαλείων και συσκευών
- 3.2 Δραστηριότητες χειρισμού
- 3.3 Δραστηριότητες του σώματος
- 3.4 Επίπεδο φυσικής έντασης
- 3.5 Θέσεις του σώματος
- 3.6 Συντονισμός δραστηριοτήτων

### **4. Σχέσεις με άλλους εργαζόμενους**

- 4.1 Επικοινωνία
- 4.2 Διαπροσωπικές σχέσεις
- 4.3 Όγκος εργασίας που απαιτείται προσωπική επαφή
- 4.4 Τύπος απαιτούμενης προσωπικής επαφής
- 4.5 Εποπτεία και συντονισμός

### **5. Περιεχόμενο της εργασίας**

- 5.1 Φυσικές συνθήκες εργασίας
- 5.2 Φυσικές δυσχέρειες
- 5.3 Προσωπικές και κοινωνικές πλευρές της εργασίας

### **6. Λοιπά χαρακτηριστικά της εργασίας**

- 6.1 Εδική ενδυμασία (φόρμα, μπλούζα, κλπ.)
- 6.2 Νομιμοποίηση (άδειες, αναγκαία πιστοποιητικά)
- 6.3 Πρόγραμμα εργασίας
- 6.4 Απαιτήσεις της εργασίας
- 6.5 Υπευθυνότητες
- 6.6 Διάρθρωση της εργασίας
- 6.7 Σπουδαιότητα της θέσεως
- 6.8 Μισθός

Με την σωστή αξιοποίηση του ερωτηματολογίου αυτού μπορεί κανείς να αποκτήσει μια ικανοποιητική πληροφόρηση, τόσο σε ότι αφορά στην ανάλυση της εργασίας, όσο και στο σχεδιασμό της. Στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων όπου ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι περισσότερο σημαντικός από τις βιομηχανικές

επιχειρήσεις, ο ρόλος της ανάλυσης της εργασίας είναι ακόμα πιο σημαντικός. Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε ακόμα πιο αναλυτικές και προσεγμένες μεθόδους ώστε οι πληροφορίες που προκύπτουν να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή με αποτέλεσμα ένα όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό εργασία.

### ***Δυσκολίες και δυσάρεστες όψεις της εργασίας***

Η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας είναι ακόμα πιο ουσιώδεις εάν λάβουμε υπόψη τις δυσκολίες και τις δυσάρεστες όψεις της εργασίας. Αυτές μπορεί συχνά να πηγαίνουν μαζί αλλά όχι απαραίτητως (Mullins, 1998).

Οι δυσκολίες είναι οι ιδιαίτερα απαιτητικές καταστάσεις της εργασίας που είναι δύσκολο να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ένας μάνατζερ του μπαρ ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει πελάτες οι οποίοι είναι μεθυσμένοι και απείθαρχοι, πολλούς πελάτες οι οποίοι ήρθαν μαζί και περιμένουν να σερβιριστούν, ένας υπάλληλος υποδοχής που πρέπει να αντιμετωπίσει τα παράπονα ενός πελάτη κλπ.

Οι δυσάρεστες όψεις της εργασίας είναι αυτές που είναι ιδιαίτερα ανιαρές και ψυχοφθόρες. Αυτές μπορεί να είναι ενός σερβιτόρου που γυαλίζει μαχαιροπήρουνα, ενός μάγειρα που προετοιμάζει κάθε μέρα τα ίδια λαχανικά για το μενού, μιας καμαριέρας που αλλάζει τα λινά κλπ.

Πρέπει όμως να πούμε ότι πολλές φορές συμβαίνει, κάποιες δυσκολίες της εργασίας να τραβάνε το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και να χαίρεται να τις αντιμετωπίζει με επιτυχία. Βλέπουν αυτές τις δυσκολίες σαν πρόκληση ή ευθύνη που περιέχει η εργασία. Επίσης συμβαίνει αρκετοί εργαζόμενοι να θεωρούν ανιαρά τα εύκολα κομμάτια της εργασίας τους και να προτιμούν τα δύσκολα.

### ***Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης (Job Description)***

Η περιγραφή εργασίας (job description), είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύουν την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές (προσωπικές) απαιτήσεις του έργου (Λαλούμης, 1996).

**Χρησιμότητα:** Η περιγραφή καθηκόντων θέσης χρησιμεύει:

Στο να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στο να προσδιορίζονται οι προδιαγραφές της θέσης, δηλαδή οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.

Στο να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.

Σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές θέσης, στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ενός τμήματος ή υπηρεσίας.

Στο να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.

Με βάση το γεγονός ότι υπάρχουν σωστές περιγραφές καθηκόντων, είναι σε θέση η τουριστική επιχείρηση να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων της. Επίσης η περιγραφή καθηκόντων χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο (ή μισθολογικό κλιμάκιο) του ατόμου που θα καταλάβει αυτή τη θέση. Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η περιγραφή καθηκόντων συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόληψή τους.

## Πίνακας:2.2

### Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης (Job Description)

**Τίτλος Εργασίας:**

**Τμήμα/ Τομέας:**

**Μισθός/ Επίπεδο πληρωμής:**

**Καθήκοντα και υπευθυνότητες- συμπεριλαμβανομένων των περιστασιακών απαιτήσεων:**

Θα ήταν κατάλληλο εδώ να δώσουμε ακριβής και λεπτομερής πληροφορίες ή μπορεί να είναι απαραίτητο να δώσουμε μόνο γενικές πληροφορίες ώστε να δείξουμε το σκοπό και το επίπεδο της εργασίας. Οι λεπτομέρειες μπορούν να καθοριστούν ποσοτικά όπου αυτό είναι δυνατό. Για παράδειγμα ο μέσος όρος ή το ελάχιστο ή το μέγιστο: γευμάτων που παράγονται την ημέρα, δωματίων που πρέπει να καθαριστούν, αφίξεων-αναχωρήσεων.

**Συγκεκριμένοι περιορισμοί:**

Για παράδειγμα, να απαγορεύεται να δεχτείς πληρωμή με επιταγή πάνω από ένα ποσό χ χωρίς την έγκριση του υπεύθυνου της ρεσεψιόν.

**Υπάγεται στον:**

Ο ανώτερος που είναι υπεύθυνος για αυτόν (Αυτός ο ανώτερος του παίρνει μέρος στην επιλογή, ένταξη και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων).

**Υπεύθυνος για:**

Ο αριθμός και οι τίτλοι εργασίας των υφιστάμενων του.

**Συνεργάζεται με:**

Η συνεργασία που έχει με τα άλλα τμήματα και υπεύθυνους.

**Υπογραφή του ανώτερου του τμήματος:**

**Ημερομηνία προετοιμασίας της περιγραφής εργασίας:**

Πηγή: Λαλούμης, 1996

❖ **Οδηγίες για τη Συμπλήρωση του εντύπου «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ»**

**1. Είδος εργασίας**

Τίτλος της εργασίας

Τμήμα, τομέας, υπηρεσία που ανήκει η θέση

Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/ υπηρεσία

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας.

**2. Περιγραφή εργασίας**

Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτό το είδος της εργασίας (αρμόδιος για/ εξουσιοδοτημένος να).

Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεσή τους και αν ναι, σε ποιο βαθμό.

**3. Βαθμός ευθύνης**

Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.

Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.

Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (Κρατικό φορέα, Επιχειρήσεις).

Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρηση του.

**4. Φυσική δομή της εργασίας**

Εργασία καθιστική ή όχι.

Βαριά, μεσαία, ελαφριά.

Εσωτερική ή εξωτερική.

Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

**5. Κοινωνική δομή της εργασίας**

Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Που αναφέρεται ο εργαζόμενος.

## **6. Εκπαίδευση-Επιμόρφωση**

Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.

Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

## **7. Όροι και συνθήκες εργασίας**

Ωράριο εργασίας

Υπερωρίες

Ύψος μισθού ή ημερομισθίου

Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

## **8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών**

Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής (κάτω από κανονικές συνθήκες) του εργαζόμενου σε αυτή τη θέση, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.

Θέση ή θέσεις της επιχείρησης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

## **9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι**

Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας.

Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες, κλπ.), είτε ακόμη και από απροσεξία του εργαζόμενου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κ.α.

## **10. Άλλες λεπτομέρειες**

Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν στο συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ., τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να φέρει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη για αυτό το είδος της εργασίας κ.ο.κ..

Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμιότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας.



## ❖ Οδηγίες για τη Συμπλήρωση του εντύπου «ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΑΤΟΜΟΥ»

### 1. Κενή θέση

Αναφέρεται απλά ο τίτλος εργασίας (Ζευγαρίδης, 1992, Λαλούμης, 1996).

### 2. Εμφάνιση, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση

Σε αυτόν τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια της ηλικίας (χαμηλότερο και υψηλότερο), στο φύλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση (έγγαμος ή άγαμος), καθώς και στο κατά πόσο μια καλή ή πολύ καλή εμφάνιση είναι απαραίτητη.

Ο προσδιορισμός τόσο του κατώτερου όσο και του ανώτερου ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση:

- Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση.
- Των ηλικιών όλων των εργαζόμενων στο τμήμα.
- Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζόμενου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που απαιτείται μεγάλη εκπαίδευση, οπότε όσο νεότερος είναι στην ηλικία, τόσο γρηγορότερα θα είναι σε θέση να αποδώσει στην εργασία του.

### 3. Επίπεδο μόρφωσης

Εάν μελετήσουμε προσεκτικά την “περιγραφή καθηκόντων” της θέσης, θα είμαστε οπωσδήποτε σε θέση να προσδιορίσουμε το επίπεδο μόρφωσης του υποψηφίου.

Εκτός όμως από το ότι θα πρέπει να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτείται, θα πρέπει να προσέξουμε ότι εάν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης απ’ ότι απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, τότε είναι πιθανό πολύ σύντομα να αποχωρήσει, είτε λόγω ανίας είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

#### **4. Προϋπηρεσία-Εμπειρία- Απαιτούμενη άδεια**

- Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους της εργασίας.
- Τομείς εργασίας.
- Ειδικές ικανότητες (εξειδίκευση), οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου.
- Απαιτούμενη άδεια (π.χ. του Ε.Ο.Τ.), για να εργασθεί κάποιος σε αυτήν τη θέση.

#### **5. Επίπεδο νοημοσύνης**

Το επίπεδο νοημοσύνης που απαιτείται για το είδος αυτό της εργασίας. Οποσδήποτε υπάρχουν περιπτώσεις όπου απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης. Σε αυτές λοιπόν τις περιπτώσεις καλό θα είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος θεωρείται ειδικός σ' αυτού του είδους την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

#### **6. Υγεία**

Σε αυτόν τον τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιπτώσεων για τις οποίες αποκλείεται, για λόγους υγείας, ο υποψήφιος.

Εάν π.χ. έχει διαπιστωθεί, ότι ένας στομαχικός ή κάποιος που έχει αναπνευστικά προβλήματα ή υποφέρει από το νευρικό του σύστημα, ή την ακοή του, την όρασή του, τα νεφρά του, την καρδιά του, ακόμη και από δερματικές παθήσεις, αντιμετωπίζει πρόβλημα σε μία συγκεκριμένη εργασία, τότε θα πρέπει αυτόματα να αποκλείεται από υποψήφιος γι' αυτή τη θέση εργασίας.

Όπως επίσης μία προσεκτική μελέτη της φύσης της εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλαδή άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργασθούν σε αυτή τη θέση με απόλυτη επιτυχία (π.χ. τυφλός σε τηλεφωνικό κέντρο κ.α.).

#### **7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα (Hobbies)**

Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα τα οποία μαρτυρούν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και έχουν σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας.

Συμμετοχή για παράδειγμα σε κοινωνικές οργανώσεις δείχνει ότι το άτομο έχει πλούσια κοινωνικά ενδιαφέροντα και είναι κατάλληλο για απασχόληση στο τμήμα δημοσίων σχέσεων.

#### **8. Υποκίνηση (πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, καθοδήγηση)**

- Απαραίτητη ενεργητικότητα γι' αυτό το είδος της εργασίας.
- Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
- Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συνάδελφων του.

Εκτός από την περίπτωση που κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβάλλεται η έλλειψη μιας ή περισσότερων από αυτές.

Η ιδιαίτερα γραμματέας ενός διευθυντή π.χ. δεν πρέπει να αναπτύσσει μεγάλη πρωτοβουλία σε ορισμένους τομείς της εργασίας της.

#### **9. Χαρακτήρας –Προσωπικότητα**

- Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου
- Ανάγκη έντονης προσωπικότητας

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές μια εργασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζόμενου.

Για παράδειγμα, το ότι πρέπει να είναι δημιουργικός, κοινωνικός, συνεπής, σχολαστικός, τακτικός, τίμιος ή εχέμυθος στην εργασία του.

Είναι πιθανό να απαιτεί ένα ήσυχο και πράο άτομο, όπως επίσης είναι δυνατό να απαιτεί έναν ανήσυχο και νευρικό χαρακτήρα.

#### **10. Άλλες προδιαγραφές**

Εδώ μπορούν να συμπεριληφθούν προδιαγραφές, οι οποίες δεν έχουν προβληθεί στους παραπάνω τομείς.

Για παράδειγμα το ότι ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, ή το ότι πρέπει να έχει ορισμένες γνώσεις πυρασφάλειας, κλπ.

Γεγονός πάντως είναι ότι σπάνια αυτού του είδους οι προδιαγραφές θεωρούνται απόλυτα **απαραίτητες**.

Το πιο συνηθισμένο είναι να κατατάσσονται στις **επιθυμητές**.

### ❖ *Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας (Job Specification)*

Σε πολλές περιπτώσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες απ' αυτές που περιέχονται στην περιγραφή εργασίας, προκειμένου να εκτελεστεί ικανοποιητικά η εργασία. Μια αναλυτικότερη περιγραφή εργασίας προσδιορίζει επακριβώς τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Αυτές οι πληροφορίες συχνά περιλαμβάνονται σε ένα έντυπο το οποίο ονομάζεται προδιαγραφή εργασίας (job specification). Σε άλλες περιπτώσεις οι πληροφορίες ενδέχεται να περιλαμβάνονται σε ειδικό εγχειρίδιο λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας (manual). Σημειώνουμε ότι οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας διαφέρουν όχι μόνο από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά συχνά και μέσα στην ίδια επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν οι απαιτήσεις της εργασίας να διαφέρουν για ειδικότητες που προορίζονται για το εστιατόριο πολυτελείας απ' αυτές της τραπεζαρίας, της ταβέρνας ή του self-service (Boella, 1987, Ζευγαρίδης, 1992).

Οι προδιαγραφές εργασίας (job specifications) και οι περιγραφές εργασίας (job descriptions) αποτελούν τη βάση για τις προδιαγραφές ατόμου (person specification), δηλαδή των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του.

### ❖ *Προδιαγραφές Ατόμου (Person Specification)*

**Ορισμός:** Οι προδιαγραφές ατόμου υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας (Λαλούμης, 1996).

Οι προδιαγραφές ατόμου θα μπορούσαν να ονομασθούν και 'προσδιορισμός των προσόντων', διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα προσόντα που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας, που παρουσιάζονται στο έργο (Mullins, 1998, Λαλούμης, 1996).

**Χρησιμότητα:** Οι προδιαγραφές ατόμου χρησιμεύουν κυρίως :

- Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του 'κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
- Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση, από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωση της.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα από όσα απαιτούνται, για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας .

**Παρατηρήσεις:** Στις προδιαγραφές ατόμου το κλειδί για την επιτυχία είναι η σαφήνεια.

Οι προδιαγραφές ατόμου πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και **με βάση πάντοτε την περιγραφή καθηκόντων.**

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμία περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

Για να διευκολυνθούμε δε σ' αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές.

Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση κι αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι απόλυτη.

Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις απαραίτητες προδιαγραφές, αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση.

## **2.2.6 Πιθανές Θεωρητικές Εναλλαγές**

Οι παραπάνω προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν την ανάπτυξη της πρακτικής του σχεδιασμού εργασίας στο παρόν, αλλά μπορούμε να παραθέσουμε ακόμα τρεις πιθανές προσεγγίσεις (Torrington, 1979):

### ***Πολυδιάστατη Δομή***

Η έρευνα στην λογοτεχνία περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις της εργασίας και ψυχολογικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για τον σχεδιασμό της εργασίας. Ο εμπλουτισμός του έργου θεωρείται ότι έχει μεγάλη μεταβλητότητα, αλλά φυσικά υπάρχει χώρος για περαιτέρω βελτιώσεις. Όπως και οι γνώσεις για την επιστήμη της συμπεριφοράς αναπτύσσονται και οι τεχνικές μέτρησης της ψυχολογίας βελτιώνονται, έτσι θα αναπτυχθούν και βελτιωμένα θεωρητικά και πρακτικά συστήματα. Με μια τέτοια καθοδήγηση μια μεγάλη γκάμα από τις διαστάσεις της εργασίας θα μπορεί να χειριστεί, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου.

### ***Ατομικισμός***

Αυτή η μέθοδος αναφέρεται στην επιλογή ενός εργαζόμενου βασισμένη σε μια πιο γενική μελέτη από τις απαιτήσεις της εργασίας και μετά τον σχεδιασμό της εργασίας, ώστε να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του και στα προσωπικά του χαρακτηριστικά, με μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες και τους στόχους του αντί στις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Αυτή είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία που δίνει έμφαση στις ανάγκες του ατόμου, αλλά η επιχείρηση καθορίζει την γενική μελέτη και τα κριτήρια της πρόσληψης. Σαν εθελοντική μέθοδος θα ταίριαζε σε ειδικές περιπτώσεις όπως να διατηρήσει το ενδιαφέρον για την απασχόληση ενός εργαζόμενου διορισμένου σε υψηλές μελλοντικές απαιτήσεις για γνώση, ικανότητες ή διοικητική επιτυχία.

### ***Κοινωνική Σχεδίαση***

Αυτή η μέθοδος αναφέρεται στην φιλοσοφία της κοινωνικής σχεδίασης η οποία είναι συνήθως μόνο θεωρητική. Εάν υιοθετηθεί στην πράξη, θα έχει ως επακόλουθο να επιλέγεται το προσωπικό με κοινωνικά καθορισμένα κριτήρια και μετά να σχεδιάζονται οι εργασίες σύμφωνα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ανάγκες τους. Οι μόνες

συνήθως εφαρμογές είναι σε εργαστήρια χρηματοδοτούμενα από την κυβέρνηση, ή άλλα που λειτουργούν με φιλανθρωπίες, με σκοπό να παρέχουν μειωμένη αλλά πραγματική εργασία για άτομα με ειδικές ανάγκες ή σωματική αναπηρία.

### **2.3 Ο Σχεδιασμός της Εργασίας και η Ικανοποίηση του Προσωπικού**

Πέρα από τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία εξασφαλίζει ο σχεδιασμός της εργασίας με τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων κάθε θέσεως καθώς επίσης και των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των θέσεων και των διαφόρων οργανωτικών μονάδων στο πλαίσιο μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας του προσωπικού και την ενίσχυση του ηθικού του, καθ' όσον δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να αντιληφθεί ότι η εργασία που εκτελεί έχει νόημα και συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών του οργανισμού. Κύρια επιδίωξη του σχεδιασμού των έργων, είναι όπως ήδη τονίσαμε η αποσαφήνιση του βασικού πλαισίου των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, ώστε ο υπάλληλος, αφ' ενός μεν να έχει μια πλήρη αντίληψη του έργου το οποίο αναλαμβάνει, αφ' ετέρου δε να γνωρίζει ότι το σύνολο των εργασιών που εκτελεί είναι οι απολύτως απαραίτητες και ότι οι εργασίες αυτές συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή όπως είναι φυσικό ενεργεί θετικά στο ηθικό και στην εν γένει ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού (Boella, 1987, Φαναριώτης, 1995).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις ο σχεδιασμός του έργου είναι δύσκολο να καθορίσει επακριβώς ποιες υπηρεσίες περιμένει ο πελάτης ως κομμάτι του προϊόντος που αγόρασε και ποιες όχι. Αν και κάποιες εργασίες έχουν απλοποιηθεί, πολλές άλλες είναι δύσκολο να απλοποιηθούν λόγω της φύσης της τουριστικής βιομηχανίας. Άρα λοιπόν, οι προσδοκίες του πελάτη θα μπορούσαν να καλυφθούν σε ικανοποιητικό βαθμό αν προηγούνταν ένας καλός σχεδιασμός εργασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS.

#### 3.1 Λίγα λόγια για την Kraft foods Hellas

Η εταιρία *Kraft foods Hellas S.A.* είναι μία από τις πιο σημαντικές εταιρίες τροφίμων στην Ελληνική αγορά, με 340 εργαζόμενους συνολικά και με διάφορα εσωτερικά συστήματα και διαδικασίες. Το 1988, η εταιρεία του Παυλίδη, συγχωνεύθηκε με τον ελβετικό όμιλο εταιριών Jacobs Suchard, μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ζαχαρωδών, σοκολάτας και καφέ παγκοσμίως, και η εταιρεία μετονομάζεται σε Jacobs Suchard Παυλίδης. Το 1991 η Jacobs Suchard Παυλίδης εξαγοράζεται από την Kraft General Foods, η οποία με τη σειρά της ανήκει στον όμιλο εταιρειών Philip Morris και το όνομα Jacobs Suchard καταργείται. Το 1995 η Kraft General Foods αναδιοργανώνεται και αποκτά νέο όνομα: Kraft Foods Inc. Στην Ελλάδα η Kraft Foods Inc. εκπροσωπείται από την Kraft Foods Hellas και τη σοκαλατοποιία Παυλίδου Α.Ε. οι οποίες πρωταγωνιστούν στην ελληνική αγορά με μεγάλη ποικιλία επώνυμων τροφίμων που καλύπτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων: σοκολάτες, ζαχαρώδη, καφές, τυρί. Αν και η σοκαλατοποιία Παυλίδου και η Kraft Foods Hellas είναι δύο νομοθετικά διαφορετικές εταιρίες λειτουργούν ως μία, με κοινή διοίκηση. Δηλαδή, υπάρχουν συμβόλαια μεταξύ των εταιριών για να είναι νόμιμη η συνεργασία.

Σημαντικό στοιχείο της συγκεκριμένης εταιρίας είναι η πλήρης αναγνώριση του εξέχοντος ρόλου που παίζει πια το ανθρώπινο δυναμικό στη βιωσιμότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο τρόπος που υλοποιείται το management στην Kraft έχει πάντα ως κατεύθυνση την αξιοποίηση τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον διευθυντή της εταιρίας, η μόνη πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διατηρηθεί στο τόσο απαιτητικό και δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν στην εταιρία.

Για τον λόγο αυτό, η Kraft έχει εντάξει στη λεπτομερή διατύπωση της αποστολής της τους εργαζομένους της, θέτοντας ως βασικό της στόχο να αποτελεί μία εταιρία που θα είναι *ο προτιμητέος εργοδότης* για τους εργαζομένους.

Συγκεκριμένα, στοχεύει διαρκώς στο να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που θα επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο/η να αναπτύξει στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές του / της:

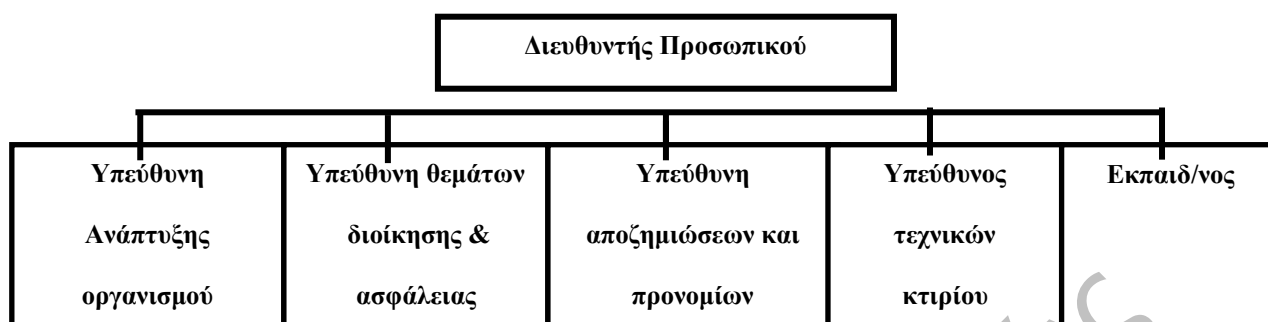
- Αναπτύσσοντας και υποστηρίζοντας τη δημιουργία ενός ταλαντούχου, προσηλωμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.
- Βοηθώντας όλους τους εργαζόμενους της KFI να φτάσουν ως εκεί που τους επιτρέπουν οι ίδιες τους οι ικανότητες με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Αναγνωρίζοντας τη συμβολή των εργαζομένων στην πρόοδο της εταιρείας.
- Συνθέτοντας το εργατικό δυναμικό με τρόπο που να αντανακλά τους ποικίλους πληθυσμούς που υπηρετεί η εταιρία.
- Ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αποκτήσουν εμπειρίες από διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

Το σημαντικότερο όμως είναι πως όλα τα παραπάνω δεν έχουν μείνει ως μία απλή διατύπωση των επιμέρους στόχων της εταιρίας αλλά έχουν γίνει πράξη με την εισαγωγή τα τελευταία χρόνια πλήθος προγραμμάτων που στόχο έχουν την ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και τη διευκόλυνση της ζωής τους που έχει ένα πολύ φορτωμένο πρόγραμμα.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως μέσα από τη συνεχή αυτή προσοχή που δίνει στους εργαζόμενους της, η Kraft κατάφερε πριν κάποια χρόνια και συγκεκριμένα το 2002 να μπει στα 5 καλύτερα “work places” στη χώρα μας και να πάρει και μία θέση ανάμεσα στις 100 πρώτες στην Ευρώπη. Η Kraft έχει κατανοήσει απόλυτα τη στρατηγική σημασία που έχει για μία επιχείρηση που θέλει να είναι πρωτοπόρα το ανθρώπινο δυναμικό και γι’ αυτό επενδύει πάρα πολλά στην πολύπλευρη ανάπτυξή του.

### Πίνακας 3.1

#### Οργάνωση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού



πηγή: [www.kraftfoods.gr](http://www.kraftfoods.gr)

Με δεδομένο ότι η εταιρία είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες, ο διευθυντής του προσωπικού αναφέρεται στο γενικό διευθυντή. Εδώ θα πρέπει ακόμα να σημειωθεί πως, λόγω του ότι η Kraft είναι μία πολυεθνική εταιρία με έδρα την Αμερική, σοβαρές αποφάσεις, όπως είναι για παράδειγμα οι περικοπές προσωπικού ή η εισαγωγή ενός νέου προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, λαμβάνονται από τη μητρική εταιρία του εξωτερικού και το τμήμα προσωπικού της Kraft Hellas απλά υλοποιεί αυτές τις αποφάσεις με τον καλύτερο τρόπο.

### 3.2 Επιλογή προσωπικού – στελεχών στην Kraft Foods Hellas

Το κύριο ερώτημα το οποίο θέτει η kraft για να προχωρήσει στην επιλογή προσωπικού είναι το εξής: **Ποιος ταιριάζει στο προφίλ μας;**

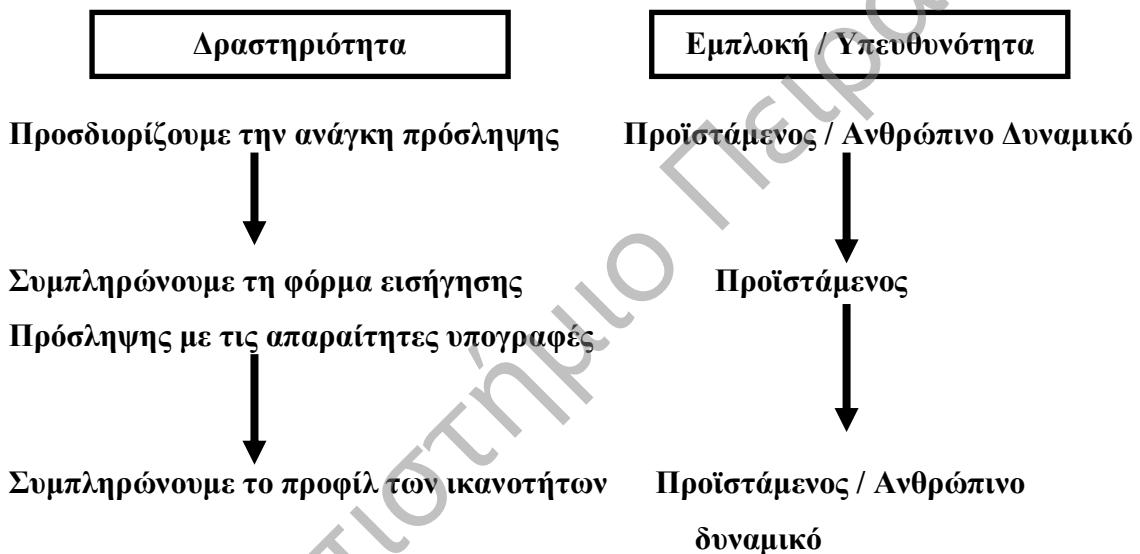
Η απάντηση είναι άνθρωποι:

- Με στόχους
- Με κριτική σκέψη που αποσκοπεί σε συνεχόμενη βελτίωση
- Με ανοιχτούς ορίζοντες και τρόπο σκέψης
- Ευθυγραμμισμένοι με τις αξίες τους και τις λειτουργικές τους αρχές
- Πολίτες του παγκόσμιου χωριού, με σκέψη διεθνής εμβέλειας
- Προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της καριέρας τους, που παίρνουν την σταδιοδρομία τους στα χέρια τους.

Στη συνέχεια προσδιορίζουν τα βήματα για επιτυχημένη πρόσληψη, τα οποία είναι τα εξής:

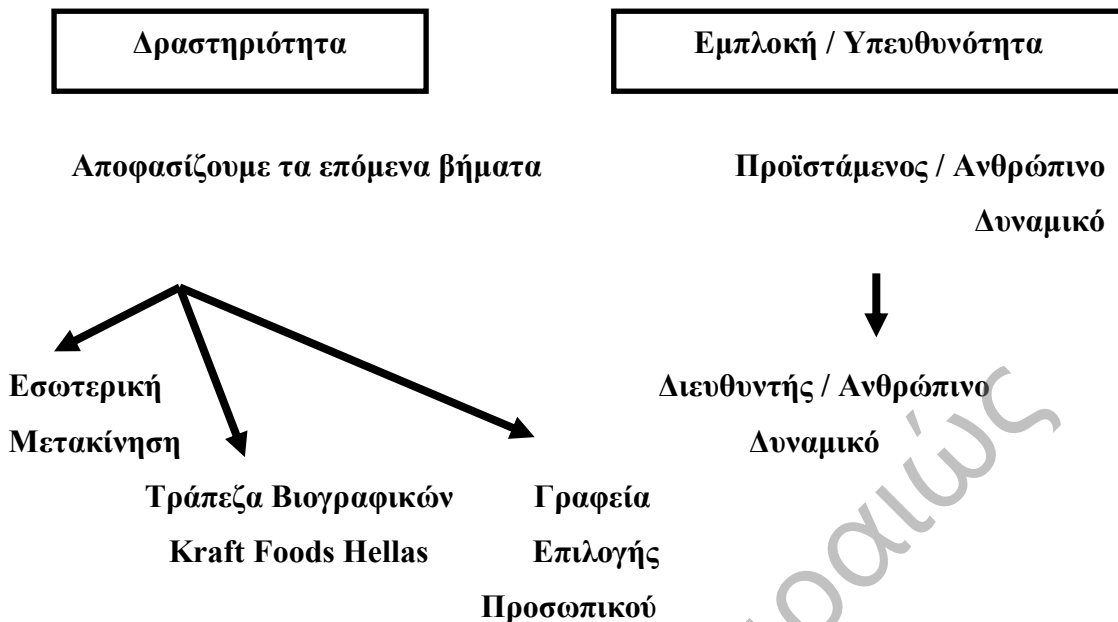
- Για ποια θέση προσλαμβάνουμε;
- Ποια είναι η πηγή προσλήψεών μας;
- Πως γίνεται η επιλογή και καταλήγουμε στην τελική λίστα επιλογής;
- Ποια εργαλεία επιλογής χρησιμοποιούμε;
- Προχωράμε στην προσφορά!
- Προετοιμασία για το νέο προσληφθέντα...

**Για ποια θέση προσλαμβάνουμε:**



Χωρίζουμε όλα τα ερωτήματα σε δύο μέρη, στη δραστηριότητα η οποία περιλαμβάνει τα διαδικαστικά μέρη και στην εμπλοκή και υπευθυνότητα των ατόμων τα οποία πρέπει να δώσουν την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα.

**Ποια είναι η πηγή προσλήψεών μας;**



**Εσωτερική Μετακίνηση** → εσωτερική μετακίνηση / Ανάπτυξη εργαζομένων σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο

**Τράπεζα Βιογραφικών** → συνεργασία με πανεπιστήμια και εταιρίες ανεύρεσης προσωπικού, διαφήμιση στον τύπο και σε εκδηλώσεις, χορηγίες, internet

**Γραφεία επιλογής προσωπικού** → δικτύωση και παρουσία στην αγορά

Σε αυτό το ερώτημα η δραστηριότητα χωρίζεται σε τρεις διαφορετικές επιλογές για τις πηγές πρόσληψης οι οποίες είναι:

- η εσωτερική μετακίνηση δηλαδή αλλαγή θέσης των εργαζομένων εσωτερικά στην επιχείρηση
- η τράπεζα βιογραφικών η οποία μπορεί να είναι κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα, διαφήμιση στον τύπο ή στο internet κλπ.
- και τα γραφεία επιλογής προσωπικού, τα οποία είναι γραφεία που η κύρια δραστηριότητά τους είναι η δικτύωση στην αγορά εργασίας, με σκοπό την εύρεση προσωπικού.

**Πως γίνεται η επιλογή και καταλήγουμε στην τελική λίστα επιλογής;**

**Δραστηριότητα**

**Εμπλοκή / Υπευθυνότητα**

**Απόφαση τελικής λίστας βιογραφικών που θα εμπλακούν στη διαδικασία πρόσληψης**

**Προϊστάμενος / Ανθρώπινο δυναμικό**

**Επιλογή βάση ακόλουθων κριτηρίων:**

- **Ακαδημαϊκές Σπουδές:** Είδος πτυχίου, πανεπιστήμιο, διακρίσεις, εργασίες, χρόνος ολοκλήρωσης του πτυχίου κλπ.
- **Προϋπηρεσία:** Χρόνια προϋπηρεσίας, είδος προϋπηρεσίας, εταιρία, θέση (αντικείμενο, διακρίσεις/επιτυχίες, βαρύτητα θέσεις, υπευθυνότητες), επιλογή αντικειμένου και χρονικές επιλογές κλπ.
- **Εργασιακή Εξειδίκευση / Σεμινάρια:** Είδος, ύφος, συχνότητα συνεχόμενης εκπαίδευσης /γνωστικής επέκτασης, προβολής, συμμετοχής, συμπεριφοράς.
- **Ξένες Γλώσσες / Γνώση Η/Υ**
- **Προσωπικά Ενδιαφέροντα**

Σε αυτό το κρίσιμο ερώτημα, στο οποίο πρέπει να απαντήσει ο προϊστάμενος του ανθρώπινου δυναμικού, τα προσόντα που λαμβάνονται υπόψη, αναφερόμενα με σειρά προτεραιότητας, για να ληφθεί η τελική απόφαση είναι οι ακαδημαϊκές σπουδές, δηλαδή από ποιο πανεπιστήμιο αποφοίτησε ο υποψήφιος και αν είχε κάποιες διακρίσεις, η προϋπηρεσία δηλαδή σε ποιες εταιρίες εργάστηκε και τι θέση είχε, η εργασιακή εξειδίκευση δηλαδή τι εκπαίδευση απέκτησε σε προηγούμενες εργασίες και τέλος γνώσεις ξένων γλωσσών, Η/Υ και ενδιαφέροντα, χόμπι, γενικότερες ασχολίες στον ελεύθερο χρόνο.

**Ποια είναι τα εργαλεία επιλογής;**

**Δραστηριότητα**

Συνεντεύξεις

Τεστ GMAT

Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής  
Νοημοσύνης

Ασκήσεις με ανάλυση εικόνων

Έκθεση

Τοποθέτηση σε κοινωνικά θέματα

Ανάλυση Επιχειρηματικής Υπόθεσης

Παρουσίαση

**Εμπλοκή - Υπευθυνότητα**

Προϊστάμενοι / Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανθρώπινο Δυναμικό

Ανθρώπινο Δυναμικό

Προϊστάμενοι / Ανθρώπινο Δυναμικό

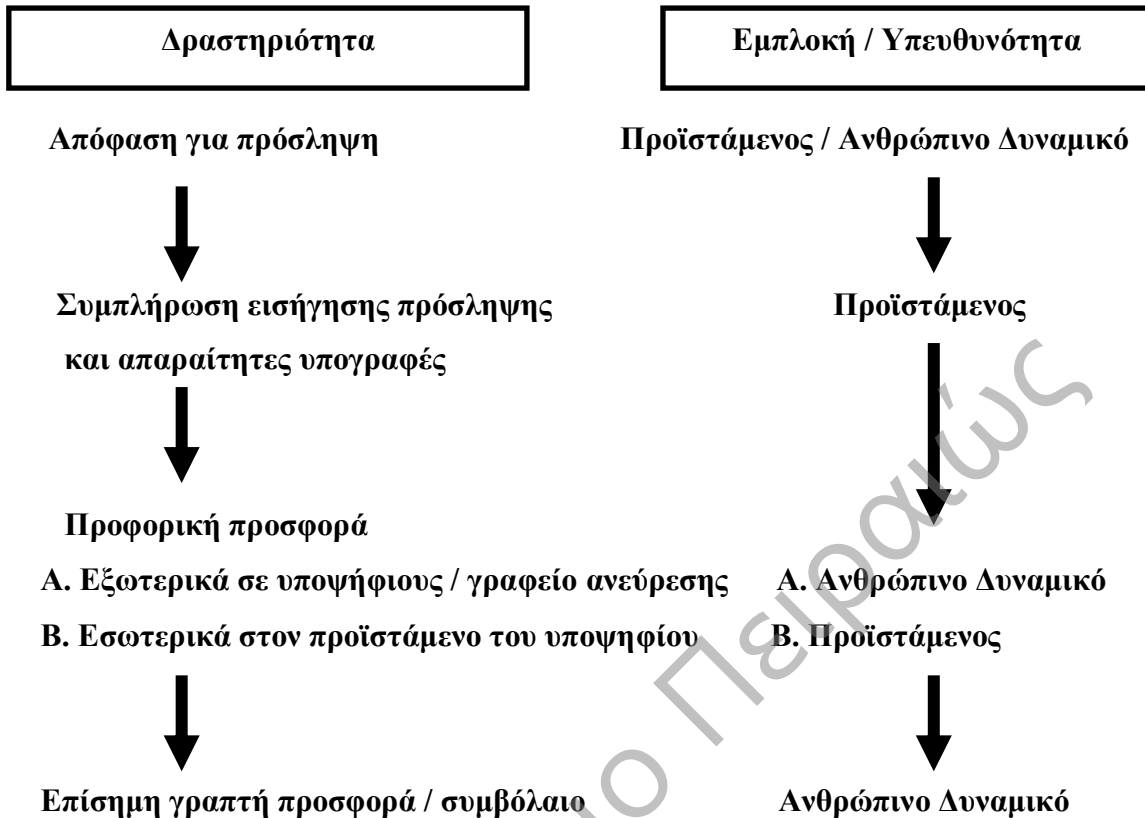
Προϊστάμενοι / Ανθρώπινο Δυναμικό

Προϊστάμενος / Ανθρώπινο Δυναμικό

**Όσο περισσότερα εργαλεία χρησιμοποιούνται, τόσο παίρνουμε μία πιο συνολική εικόνα για το προφίλ του υποψηφίου, και τόσο αντικειμενικότερη γίνεται η διαδικασία επιλογής.**

έχουν όλα αναλυθεί παραπάνω και εφαρμόζονται, ανάλογα με την ιδιαιτερότητά τους είτε από το ανθρώπινο δυναμικό, του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, είτε σε συνδυασμό με τον προϊστάμενο του τμήματος.

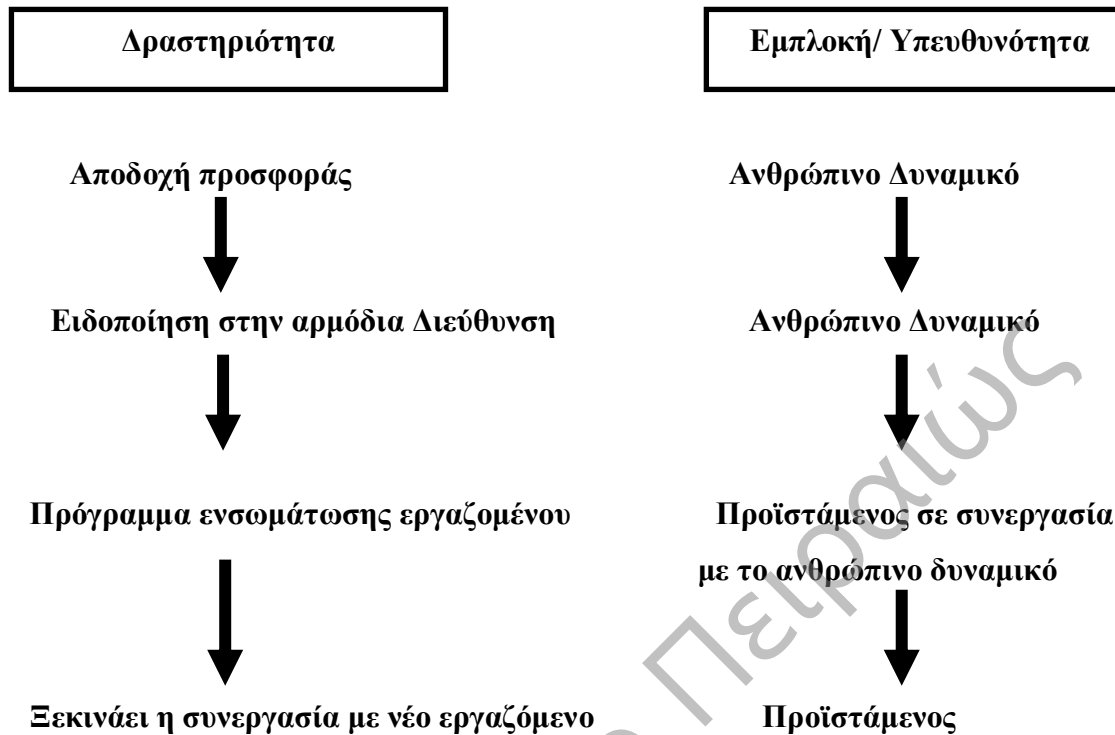
προσφορά θέσης:



Όταν ληφθεί η απόφαση για την πρόσληψη θα πρέπει να συμπληρωθεί η εισήγηση πρόσληψης και να υπογραφθεί από τον νεοπροσληθέντα και τον προϊστάμενο, επίσης θα πρέπει να ανακοινωθεί από τον προϊστάμενο του ανθρώπινου δυναμικού στον αρμόδιο προϊστάμενο τμήματος, η πρόσληψη, αλλά και στους άλλους υποψήφιους και στο γραφείο επιλογής προσωπικού. Τέλος υπογράφεται το συμβόλαιο εργασίας από τον νεοπροσληθέντα και το ανθρώπινο δυναμικό.



### Προετοιμασία για τον νέο προσληφθέντα...



Τέλος γίνεται αποδοχή της προσφοράς εργασίας, ενημερώνεται η αρμόδια διεύθυνση, ο προϊστάμενος σε συνεργασία με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό οργανώνει την ενσωμάτωση στον οργανισμό του νέο προσληφθέντα και ξεκινάει η συνεργασία.

### **3.3 Εκπαίδευση προσωπικού – στελεχών στην Kraft Foods Hellas**

Ακόμη και οι πιο ταλαντούχοι άνθρωποι, χρειάζονται παρακίνηση και υποστήριξη αλλά και τα κατάλληλα συστήματα προκειμένου να αναδειχθούν. Ως εκ τούτου η ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρίας κατέχει κυρίαρχη προτεραιότητα στο έργο όλων των διευθυντών της KRAFT FOODS.

Κάθε εργαζόμενος είναι ο ίδιος υπεύθυνος για την εξέλιξή του, με την υποστήριξη του διευθυντή του αλλά και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που του παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και την υποστήριξη, παρακολουθώντας παράλληλα την διαδικασία ανάπτυξής του.

Το πρόγραμμα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται ή από το είδος εργασίας που επιτελούν, συμβαδίζει με την

στρατηγική της εταιρίας και αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων.

Οι εργαζόμενοι, προωθούνται κατά απόλυτη προτεραιότητα σε οποιαδήποτε θέση εργασίας δημιουργηθεί στην εταιρία (εσωτερική μετακίνηση) εφ' όσον κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις, όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Κάθε Manager λειτουργεί ως coach, προσφέροντας την ευκαιρία της δομημένης γνώσης στην ομάδα του, δίνοντας feedback και επαναπροσδιορίζοντας με τρόπο δημιουργικό την εξέλιξη των εργαζομένων.

Μια σημαντική ευκαιρία για νέους, είναι το πρόγραμμα Graduate Trainees της εταιρίας KRAFT FOODS HELLAS. Στην επιλογή για το πρόγραμμα αυτό μπορούν να συμμετάσχουν όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (MBA ή Masters), χωρίς καθόλου ή με μικρή επαγγελματική εμπειρία, συγχρόνως δε, πολύ καλοί γνώστες και χρήστες της Αγγλικής γλώσσας και του MS OFFICE, ενώ θα πρέπει να έχουν σκεφτεί την πιθανότητα να εργαστούν σε άλλη χώρα σε μια από τις επιχειρήσεις της KRAFT FOODS international.

Οι νέοι συνάδελφοι που επιλέγονται να συμμετάσχουν σε αυτό το πρόγραμμα, περνούν τον πρώτο ένα ως ενάμιση χρόνο στην εταιρία μας απασχολούμενοι σε διάφορα τμήματα (όπως Οικονομική Διεύθυνση, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Εργοστάσιο, Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας).

Η διαδικασία αυτή του rotation μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα ανεκτίμητο εφόδιο για την επαγγελματική σταδιοδρομία και ανάπτυξη, αφού βοηθάει τους συγκεκριμένους συναδέλφους να κατανοήσουν καλύτερα τη λειτουργία και την αλληλεπίδραση των τμημάτων και να αποκτήσουν μια σφαιρικότερη εικόνα της εταιρίας

Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε οργανική θέση μέσα στην εταιρία, με βάση το συνδυασμό των επιδόσεών τους, με τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες της επιχείρησης.

### **3.3.1. Πρόγραμμα Graduate Trainee**

*Μετακίνηση σε διάφορα τμήματα που αποσκοπεί στην:*

- Βιωματική επαφή με κάθε τμήμα
- Κατανόηση της αλληλοσυσχέτισης με τα τμήματα
- Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και προτιμήσεων
- Αναγνώριση από την εταιρία της προοπτικής ανάπτυξης του ατόμου

***Η εισήγηση εργαζομένου σε μια οργανική θέση εξαρτάται από:***

- Την απόδοσή του / της
- Τις ικανότητες, δεξιότητες, προοπτικές
- Τις ανάγκες της εταιρίας την δεδομένη στιγμή

***Το τεστ για το πρόγραμμα G/T περιλαμβάνει τα εξής:***

- Τεστ διάρκειας τριάντα λεπτών σε γνώσεις GMAT
- Τεστ το οποίο περιλαμβάνει τρεις εικόνες και θα πρέπει με αυτές τις τρεις εικόνες οι υποψήφιοι να φτιάξουν μια φανταστική ιστορία εκατό πενήντα (150) λέξεων σε διάστημα τριάντα (30) λεπτών.
  - « Το να βοηθάς τους ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο να τρώνε και να ζουν καλύτερα» είναι το όραμα της KFI, με ποιους τρόπους μπορεί η KFI να επιτύχει το όραμά της λαμβάνοντας υπόψη τους επόμενους τρεις παράγοντες: α) καταναλωτές, β) υπαλλήλους και γ) κοινωνία.

### **3.3.2. Χαρακτηριστικά υποψηφίων G/T**

Ο υποψήφιος για το πρόγραμμα G / T πρέπει:

- να είναι μέχρι είκοσι οχτώ (28) χρονών
- πρέπει να έχει μεταπτυχιακές σπουδές, κατά προτίμηση MBA
- πρέπει να χειρίζεται πολύ καλά την Αγγλική γλώσσα
- να είναι διαθέσιμος και ευέλικτος στη μετακίνηση στο εξωτερικό
- να μην έχει καθόλου ή περιορισμένη επαγγελματική εμπειρία
- να έχει οπωσδήποτε εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις

### **3.3.3. Ετήσια αξιολόγηση**

Κάθε χρόνο γίνονται δυο αξιολογήσεις, η πρώτη μέσα στο πρώτο εξάμηνο και η δεύτερη πριν το τέλος του χρόνου.

Με την πρώτη αξιολόγηση παρακολουθούνται οι στόχοι της προηγούμενης χρονιάς και η απόκλιση αυτών. Εάν υπάρχει απόκλιση γίνεται σύσταση για μεγαλύτερη προσοχή.

Γίνεται συνήθως σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου, επεξεργάζονται οι στόχοι και το ύψος αυτών και επανακαθορίζονται.

Στη δεύτερη και πιο σημαντική αξιολόγηση για το κλείσιμο του χρόνου γίνεται συγκέντρωση: των αποτελεσμάτων, οι τυχόν αποκλίσεις από τους τελικούς στόχους, και συμπληρώνεται το έντυπο το οποίο στη συνέχεια στέλνεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

Το έντυπο περιλαμβάνει:

- **Δείκτες Μέτρησης Επίτευξης**

*πρέπει να είναι Μετρήσιμοι σε ότι αφορά στο αποτέλεσμα (χρόνο, ποιότητα, ποσότητα, κόστος) και πως επιτυγχάνεται (Ηγετικές Δεξιότητες)*

- **Standard Objectives:**

*Διασφάλιση ότι οι κύριοι ρόλοι και οι αρμοδιότητες εκπληρώνονται, με την επίδειξη συμπεριφορών και αξιών που συνάδουν με τον Κώδικα δεοντολογίας και τις συμπληρωματικές πολιτικές, διαδικασίες και τα πρότυπα*

- **Ατομικοί Στόχοι/Individual Objectives:**

- *Ευθυγραμμισμένοι/Συγκεκριμένοι/Συνοπτικοί/Ηγετικές Δεξιότητες/Σημαντικές Δράσεις/Απαραίτητες ενέργειες ανάπτυξης/Συμφωνήθηκαν με τον Προϊστάμενο Έργου (εάν Υπάρχει)*

- **Σχόλια/ σημειώσεις από τις συζητήσεις κατά την διάρκεια του έτους**

*Επιτυχίες/Δυσκολίες/Επιπλέον στόχος που επιτεύχθηκε/Επιπτώσεις/Ηγετικές Δεξιότητες/ Ανατροφοδότηση των πελατών/ Εκμάθηση / Τι μπορεί να γίνει καλύτερα και πώς; /Ανατροφοδότηση του διευθυντή/ Στόχοι που έχουν αποσυρθεί - αλλάζει /Είναι οι σημερινές επιδόσεις βάσει του στόχου ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι;*

- **Περίληψη των επιτευγμάτων του Εργαζομένου σχετικά με τους στόχους του έτους/**

*Επιτυχίες / Δυσκολίες / Επιπλέον στόχος που επιτεύχθηκε /Επιπτώσεις/Ηγετικές Δεξιότητες / Ανατροφοδότηση των πελατών/ Εκμάθηση / Τι μπορεί να γίνει καλύτερα και πώς;/Ανατροφοδότηση στον Προϊστάμενο*

- **Αξιολόγηση απόδοσης Σχόλια του Διευθυντή**

*για κάθε στόχο: Επιτυχίες / Δυσκολίες / Επιπλέον στόχος που επιτεύχθηκε /Επιπτώσεις/Ηγετικές Δεξιότητες / Ανατροφοδότηση των πελατών/ Εκμάθηση / Τι μπορεί να γίνει καλύτερα και πώς;/Πλάνο δράσης σαν αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης στον Προϊστάμενο*

- **Συνολική αξιολόγηση της απόδοσης**

*Απαιτείται Βελτίωση(ΑΒ)*

*Επιτυχής Απόδοση(ΕΠΑ)*

*Εξαιρετική Απόδοση(ΕΑ)*

- **Δράσεις που απαιτούνται προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση το επόμενο έτος**

*Απαιτείται για όλες τις βαθμολογίες απόδοσης και ιδιαίτερα για τις αποδόσεις που έχουν αξιολογηθεί ως "Απαιτείται Βελτίωση"*

Αντίστοιχα έντυπα υπάρχουν και για υψηλότερα επίπεδα εργαζομένων προσαρμοσμένα στις εκάστοτε θέσεις και στόχους τους.

Μετά το τέλος της αξιολόγησης:

**εάν το αποτέλεσμα είναι θετικό:**

- δίνονται συγχαρητήρια στον εργαζόμενο για την επίδοσή του  
(η προαγωγή της θετικής διάθεσης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα εργατικό δυναμικό με μεγαλύτερη παρακίνηση)

- Μπαίνουν νέοι στόχοι για την επόμενη χρονιά

- Εάν ο εργαζόμενος απέδωσε περισσότερο από το αναμενόμενο σημειώνεται στην καρτέλα του με τα επιτεύγματα, λαμβάνει το αντίστοιχο χρηματικό μόνους και εάν για τρεις συνεχείς χρονιές η επίδοσή του είναι υψηλή, προτείνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος για προαγωγή θέσης.

**εάν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό:**

- ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα

- δίνονται 6 μήνες για προσπάθεια βελτίωσης

- εάν δεν καταφέρει να έχει θετικά αποτελέσματα τότε επέρχεται η απόλυση

### 3.3.4 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων, στην ανάπτυξη και βιωσιμότητά της είναι μάλλον φανερά, διότι η KRAFT FOODS HELLAS από το 1992 που υπάρχει στην ελληνική αγορά και είναι η κυρίαρχος εταιρία στην αγορά των τροφίμων. Η τεράστια ποικιλία προϊόντων της είναι πρώτη στην προτίμηση των καταναλωτών, αρκεί μόνο να αναφερθούμε στο όνομα LACTA. Το συγκεκριμένο προϊόν είναι ευρέως γνωστό στην ελληνική αγορά, είναι το προϊόν με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στον τομέα της σοκολάτας γιατί το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργάζεται για να κατασκευάσει το συγκεκριμένο προϊόν, αλλά και όλα τα προϊόντα της KRAFT, είναι σωστά επιλεγμένο αλλά και με συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση για τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας, αλλά και για τις εξελίξεις της αγοράς, καθώς και τις ανάγκες της. Δεν είναι τυχαίο γεγονός ότι αυτή τη στιγμή η KRAFT απασχολεί 113.000 εργαζόμενους ανά τον κόσμο εκ των οποίων οι 19.000 είναι πωλητές, ο ετήσιος τζίρος της είναι 33,9 δισεκατομμύρια δολάρια, το δίκτυο διανομών της απλώνεται σε 70 χώρες και οι πωλήσεις της ξεπερνάνε τις 145 χώρες. Τα περιθώρια ανάπτυξης της είναι μεγάλα και ο κύριος στόχος της εταιρίας είναι αυτός ακριβώς, η ανάπτυξή της σε ακόμα περισσότερες χώρες, η αύξηση των πωλήσεων της και των κερδών της και η όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα των προϊόντων της. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή προσωπικού, που να ικανοποιεί τους στόχους της και να συμμερίζεται την κουλτούρα της, αλλά και με τη συνεχόμενη και σωστή εκπαίδευση του προσωπικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΠΙΛΟΓΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ**

### **T.M.P. SUPPLIES A.E.**

#### **4.1 Λίγα λόγια για την T.M.P. SUPPLIES A.E.**

Η T.M.P. Supplies A.E.<sup>1</sup> ιδρύθηκε το 1992 με σκοπό την εισαγωγή και διανομή αναλωσίμων και περιφερειακών προϊόντων υπολογιστών, αξεσουάρ, χαρτικών προϊόντων καθώς επίσης, προϊόντων εξοπλισμού γραφείου.

Σήμερα η εταιρία διαθέτει στην αγορά πάνω από 3000 προϊόντα σημαντικών οίκων της παγκόσμιας αγοράς. Το 1997 η T.M.P. Supplies A.E. έχοντας πλέον αναπτυχθεί στην αγορά της Κεντρικής και Νοτίου Ελλάδος επιτυχώς, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και στην Βόρεια Ελλάδα για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της, ιδρύοντας υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Το 2003 ιδρύεται ένα νέο υποκατάστημα της T.M.P. στο Ηράκλειο της Κρήτης, με γνώμονα την πληρέστερη κάλυψη του εκεί πελατολογίου της.

Από τις αρχές του 2013 δημιουργήθηκαν νέες εγκαταστάσεις αποθηκών και εξυπηρέτησης στην Αθήνα (Δήμος Αγ. Ι. Ρέντη) λόγω του ολοένα αυξανόμενου όγκου προϊόντων και συναλλαγών.

Η δραστηριότητα της T.M.P. συνίσταται στην πραγματοποίηση μόνο χονδρικών πωλήσεων σε εταιρίες διανομής αναλωσίμων, σε Computer Shops, σε βιβλιοχαρτοπωλεία, σε διανομείς μηχανών γραφείων κ.τ λ.

Από τα πρώτα έτη λειτουργίας της, η T.M.P. κατάφερε να καθιερωθεί στον κλάδο της. Παράλληλα πραγματοποίησε επενδύσεις στους τομείς διοίκησης, εκπαίδευσης, διανομής και προώθησης των προϊόντων της:

- Αυξάνοντας τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού της
- Βελτιώνοντας την επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών της
- Αναβαθμίζοντας τον τεχνολογικό της εξοπλισμό
- Βελτιώνοντάς τις δυνατότητες αποθήκευσης, παραγγελιοληψίας και διακίνησης προϊόντων.
- Προχωρώντας στην υπογραφή συμβολαίων με γνωστούς οίκους του εξωτερικού για την αντιπροσώπευση και διάθεση νέων προϊόντων

---

<sup>1</sup> [www.tmp.gr](http://www.tmp.gr)

Η ανοδική και επιτυχημένη πορεία της εταιρίας οφείλεται και σε μία σειρά άλλων παραγόντων που η T.M.P. Supplies δίνει ιδιαίτερη σημασία:

- Εξειδίκευση στον κλάδο της.
- Ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του αγοραστικού της κοινού.
- Διαρκή ανανέωση της γκάμας των εμπορευμάτων.
- Οργανωμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων
- Ανταγωνιστικές τιμές
- Εξειδικευμένους και έμπειρους συνεργάτες.

Στόχος της εταιρίας είναι η συνεχής βελτίωσή της, η απόκτηση πιστοποιητικού ISO 9001 για τα παρεχόμενα προϊόντα και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με σκοπό την καλύτερη παρεχόμενη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες της.

#### **4.2 Επιλογή προσωπικού στην T.M.P SUPPLIES A.E.**

Η επιλογή του προσωπικού, είναι πολύ πιο απλή σε σχέση με αυτή των πολυεθνικών επιχειρήσεων, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι αξιόλογη. Ο κύριος Πετράκος Βασίλης ο οποίος είναι Γενικός Διευθυντής της εταιρίας έχει αναλάβει την επιλογή του προσωπικού, σε συνεργασία με άλλα δύο στελέχη. Ο κύριος Πετράκος δίνει μεγάλη σημασία στην επιλογή του προσωπικού, για αυτό και έχει αναλάβει την επιλογή του, αλλά και επιπλέον επειδή γνωρίζει τις ανάγκες της εταιρίας, αφού είναι ιδρυτικό στέλεχος της.

Η διαδικασία λοιπόν επιλογής προσωπικού στην T.M.P. ξεκινάει με τον προσδιορισμό της θέσης εργασίας. Αν αυτή η θέση δεν μπορεί να καλυφθεί με κάποια εσωτερική μετακίνηση, που αυτό συνήθως συμβαίνει όταν η κενή θέση εργασίας, είναι θέση προαγωγής, τότε δημοσιεύεται αγγελία στον έντυπο τύπο. Από τα βιογραφικά σημειώματα γίνεται επιλογή αυτών που είναι πιο σχετικά με τη θέση εργασίας, δηλαδή αν για παράδειγμα η θέση είναι βοηθός υπεύθυνου αγορών, τα βιογραφικά σημειώματα που θα προτιμηθούν είναι αυτά με πτυχία από οικονομικές σχολές, με προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση κτλ.

Σε συνέχεια της επιλογής των βιογραφικών σημειωμάτων, κλείνεται ραντεβού για συνέντευξη. Η πρώτη συνέντευξη γίνεται από τον Γενικό Διευθυντή και τον υποψήφιο, αφού αποκλείσει κάποιους γίνεται μία δεύτερη συνέντευξη, που αυτή τη φορά συμμετέχει και ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.



Εκτός από τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, σημαντικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα. Μέσα λοιπόν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων προσπαθούν να ανακαλύψουν άτομα με έντονη προσωπικότητα και δυναμισμό, ώστε να μπορούν να εργαστούν με ανάλογα για την εταιρία.

Στη συνέχεια λαμβάνεται η απόφαση, γίνεται αποδοχή της προσφοράς από τον υποψήφιο και ξεκινάει η συνεργασία με ένα πρόγραμμα ενσωμάτωσης του νέου προσληφθέντος.

#### **4.3 Εκπαίδευση προσωπικού στην T. M. P. SUPPLIES A.E.**

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πελατών. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να μάθει.

##### ***Η εκπαίδευση προσωπικού στην T. M. P. χωρίζεται σε τρία στάδια:***

- A) εκπαίδευση νέου προσληφθέντος
- B) εκπαίδευση προσωπικού όσον αφορά την εργασία τους
- Γ) εκπαίδευση προσωπικού για τα προϊόντα της εταιρίας

η εκπαίδευση του νέου προσληφθέντος: ξεκινάει με μία γνωριμία με όλη την εταιρία τις πρώτες δύο μέρες, δηλαδή περνάει από όλα τα τμήματα της εταιρίας, γνωρίζει τους συναδέλφους του και παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται στη συνέχεια παρακολουθεί για μία ημέρα τη δουλειά στην αποθήκη, οπου εκεί γνωρίζει τα προϊόντα της εταιρίας.

Από εκεί και πέρα ξεκινάει η εκπαίδευση για τη θέση εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί, η οποία εκπαίδευση γίνεται είτε από τον υπεύθυνο του τμήματος είτε από

τους παλαιότερους συναδέλφους, οι οποίοι του μεταφέρουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Η εκπαίδευση βέβαια στην εταιρία είναι συνεχής για όλους τους εργαζομένους, όχι μόνο για τους νέους συναδέλφους. Η εταιρία συμμετέχει συχνά σε σεμινάρια που διοργανώνονται σε διάφορα ξενοδοχεία της Αθήνας, με θέμα τις πωλήσεις, έτσι ώστε να αυξάνονται τα κέρδη της εταιρίας, αλλά και με άλλα θέματα όπως είναι νέα προγράμματα των Η/Υ.

Τέλος λόγω της μεγάλης εξέλιξης των προϊόντων της εταιρίας, αλλά και της μεγάλης γκάμας, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη γνωριμία με τα προϊόντα της εταιρίας και στην όσο το δυνατό καλύτερη γνώση των λειτουργιών αυτών. Για αυτό το λόγο γίνονται πολύ συχνά μαθήματα μέσα στην εταιρία, από το τεχνικό τμήμα, στα οποία γίνεται παρουσίαση των προϊόντων και των τεχνικών χαρακτηριστικών τους.

Γενικότερα η φιλοσοφία της εταιρίας υποστηρίζει τη συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού και επενδύει σε αυτή, σε εργατοώρες αλλά και σε κεφάλαιο, η διοίκηση υποστηρίζει ότι η γνώση πρέπει να είναι συνεχής και αδιάκοπη ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής που ανήκει η εταιρία, και που όλα αλλάζουν ραγδαία.

#### **4.4 Ετήσια αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως στο τέλος του έτους από τον προϊστάμενο του τμήματος. Η διαδικασία είναι σχετικά απλή και γρήγορη σε σχέση με των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Ο προϊστάμενος συμπληρώνει την βαθμολογία στο αντίστοιχο έντυπο, παρουσία του εργαζομένου. Συζητάνε τους στόχους και τις δυνατότητες που μπορούν να υπάρξουν στην εταιρεία. Γίνεται κάτω από φιλικό-οικογενειακό κλίμα και περισσότερο έχει σκοπό να παρακινήσει τον εργαζόμενο να συμμετάσχει στους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης.

Εάν η αξιολόγηση είναι θετική υπάρχει χρηματικό μόνους και η προοπτική της εξέλιξης σε μεταγενέστερο χρόνο. Σε περίπτωση που υπάρξει η ανάγκη για στελέχωση θέσης προτείνεται ο εργαζόμενος με την καλύτερη αξιολόγηση και ηγετική ικανότητα. Η απόκλιση από τους στόχους αντιμετωπίζεται διαφορετικά με προσπάθειες από όλη την επιχείρηση για βελτίωση και δεν χρεώνεται στον εργαζόμενο. Επικρατεί κλίμα ενότητας και ομαδικότητας, γι' αυτό και αν ένας εργαζόμενος τελικά είναι ακατάλληλος ή δεν αποδίδει όπως πρέπει, μετά από τη σύσταση και τη βοήθεια που θα του δοθεί για να γίνει πιο αποτελεσματικός, θα αποχωρήσει από την επιχείρηση. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι οι εργαζόμενοι να νιώθουν οικεία στο χώρο εργασίας τους, να

πληρούν τις προδιαγραφές της επιχείρησης, να ακολουθούν τους κοινούς στόχους και ιδέες της και να προσπαθούν για το καλύτερο χωρίς να χρειάζονται επιτήρηση για να μην βρεθεί η επιχείρηση στην άβολη κατάσταση να τους απολύσει.

Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι βρίσκονται περίπου στο ίδιο επίπεδο γνώσεων και προδιαγραφών για τα standard της εταιρείας και διαπρέπει αυτός που τελικά είναι πραγματικά πιο ικανός και αποτελεσματικός από όλους τους άλλους.

#### **4.4 Τα αποτελέσματα της επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού στην ανάπτυξη και βιωσιμότητά της T.M.P. SUPPLIES A.E.**

Τα αποτελέσματα της σωστής επιλογής και συνεχόμενης εκπαίδευσης και εδώ είναι ολοφάνερα. Η T.M.P. είναι μια από τις καλύτερες εταιρίες στο χώρο χονδρικής πώλησης, σε αναλώσιμα και περιφερειακά Η/Υ. Η ανοδική της πορεία την οδήγησε το 1999 σε Α.Ε. έχει ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομών και άριστη πελατειακή σχέση.

Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, σωστής επιλογής συνεργατών και σωστής εκπαίδευσης τους. Η επιμονή του Γενικού Διευθυντή για εκπαίδευση των εργαζομένων είναι διαρκής και πολλές φορές συγκρουόμενη με αρκετά άτομα του ανθρώπινου δυναμικού αλλά θεωρείται απαραίτητη για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 5.1 Ορισμός κι έννοια της αξιολόγησης απόδοσης

Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης (Λαλούμης, 1996).

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση – ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο (Χυτήρης, 1996).

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία σύγκριση του παραγομένου με το πρότυπο έργο. Αξιολόγηση δηλαδή, είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επιδόσεων και των προσόντων του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα (Λαλούμης 1996).

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος της τουριστικής επιχείρησης γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Αλλά στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια και συστηματική διαδικασία.

Οι σκιαγραφηθείσες βασικές διαφορές στον τρόπο αξιολογήσεως προσωπικού προέρχονται κυρίως (Κανελλόπουλος, 1983):

- από το επίπεδο αναπτύξεως της χώρας στην οποία δρα η οικονομική μονάδα,
- από τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά του λαού της χώρας,
- από τη διαφορετική διοικητική “φιλοσοφία” της οικονομικής μονάδας,
- από το διαφορετικό βαθμό οργανώσεώς της,
- από τη διαφορά στις σχετικές γνώσεις των αρμόδιων στελεχών,

- από τις επικρατούσες σε κάθε περίπτωση συνθήκες,
- από τους σκοπούς που επιδιώκονται με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού,
- από το κατά πόσο με την αξιολόγηση επιδιώκεται απλώς η εξακρίβωση της εκάστοτε καταστάσεως (παθητική αξιολόγηση αποδόσεως) ή πέρα από αυτά, επιδιώκεται βελτίωση των εμφανιζομένων αδυναμιών επιδόσεως του προσωπικού (ενεργητική αξιολόγηση), οπότε μιλάμε για αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού.

## 5.2 Συστηματοποίηση της αξιολογήσεως

Η ουσιαστική συστηματοποίηση της διαδικασίας αξιολογήσεως άρχισε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μετά τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα που είχαν οι πρώτες δοκιμές συστημάτων αξιολογήσεως το μέτρο αυτό άρχισε να χρησιμοποιείται δειλά και από τις πλέον πρωτοποριακές, στη διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομικές μονάδες της χώρας αυτής. Μεταξύ των ετών 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές κυρίως επιχειρήσεις είχαν αρχίσει ήδη να εφαρμόζουν ένα σύστημα ορθολογικής διαπιστώσεως της αξίας κάθε εργαζόμενου, το οποίο χρησιμοποιείται σαν βάση καθορισμού των αναγκών των εργαζομένων (merit rating). Η μέθοδος αυτή, η οποία στην αρχή χρησιμοποιήθηκε για τους εργάτες, μετά το 1950 κυρίως άρχισε να χρησιμοποιείται και για τους υπάλληλους, ακόμη δε και για τα ηγετικά στελέχη. Με την αλλαγή αυτή δημιουργήθηκε η σχετική ορολογία όπως (Κανελλόπουλος, 1983):

(α) Ο παλιός όρος εκτίμηση κατ' αξία (merit rating), περιορίζεται περισσότερο για την αξιολόγηση εκείνων των υπαλλήλων που πληρώνονται με την ώρα καθώς όπου υπάρχει θέμα κριτηρίων για προσαρμογή αμοιβών, για μεταθέσεις και προαγωγές.

(β) Οι νεώτεροι όροι: Αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση αποδόσεως αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου και ιδίως των επαγγελματικών και διοικητικών στελεχών και

(γ) Άλλοι όροι από αυτούς χρησιμοποιούνται όπως: αξιολόγηση προσωπικού, έκθεση προόδου κλπ.

Η αξιολόγηση σε μία κατά σύγχρονο τρόπο διοικούμενη οικονομική μονάδα πρέπει να γίνεται με βάση ένα σύστημα, κατά το οποίο κάθε προϊστάμενος εκφράζει, κατά τακτά χρονικά διαστήματα (συχνά κατά το τέλος του χρόνου) τις κατά το δυνατό αντικειμενικές απόψεις του εγγράφως και με αιτιολογία.

Βασικά και ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολογήσεως Προσωπικού είναι:

**(α) Αντικειμενικότητα**

**(β) Απλότητα**

**(γ) Σαφήνεια**

**(δ) Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες**

**(ε) Εξασφάλιση ένθερμης υποστηρίξεως των συμμετεχόντων**

**(στ) Προσαρμοστικότητα**

### **5.2.1 Αντικειμενικότητα**

Εκτός από τους επιμέρους διοικητικούς σκοπούς τους οποίους μπορεί να εξυπηρετήσει ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού και από τα στοιχεία που απορρέουν από αυτό πρέπει να θεωρήσουμε σαν πολύ ουσιώδες επακόλουθο της σωστής σχεδίασεως και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος το ανυψωμένο ηθικό του προσωπικού και δραστηριοποίηση που προκαλούνται από την πεποίθηση των συμμετεχόντων ότι το συγκεκριμένο σύστημα διέπεται από αντικειμενικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό, ότι δηλαδή με το σύστημα αυτό μετράτε η πραγματική αξία και συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας, αλλά επιπλέον και ότι τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο, ώστε να προκύψει δικαιοσύνη, αξιοπρεπής μεταχείριση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων για το καλό των ίδιων και της οικονομικής μονάδας. Για τους λόγους αυτούς βασικό κριτήριο το οποίο θα πρέπει να διέπει τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το σύστημα στην κρίση των αξιολογουμένων (Κανελλόπουλος, 1983).

### **5.2.2 Απλότητα**

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για τους αξιολογούντες. Για το σκοπό αυτό μπορεί κανείς να περιορίσει τους παράγοντες, τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν σε τέτοιο αριθμό και με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται κατά το δυνατό η απαραίτητη αυτή απλότητα χωρίς ταυτόχρονα να καταστρέφεται η αντικειμενικότητα του συστήματος. Στο σημείο αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις παρουσιάζεται

μια αντίθεση στο βαθμό απλότητας και στο βαθμό αντικειμενικότητας του συστήματος, κυρίως δε όταν είναι έτσι σχεδιασμένο το σύστημα ώστε για να αυξηθεί η αντικειμενικότητα του πρέπει να αυξηθούν τα υπό κρίση στοιχεία και συνεπώς να επιμηκυνθεί και να γίνει πιο πολύπλοκο το όλο σύστημα. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να γίνει ένας σωστός συμβιβασμός στους δύο αυτούς ενδεχομένως αντιτιθέμενους στόχους της αντικειμενικότητας και της απλότητας. Ωστόσο είναι δυνατό με κατάλληλο σχεδιασμό του συστήματος να αποφευχθεί σε μεγάλο βαθμό αυτή η ανταγωνιστικότητα των δύο στόχων με τρόπο ώστε να μπορούν και οι δύο να επιτευχθούν ταυτόχρονα σε ικανοποιητικό βαθμό (Κανελλόπουλος, 1983).

Εάν δεν επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο στόχος αυτός της απλότητας του συστήματος και σχεδιαστεί ένα τέτοιο σύστημα το οποίο επιβαρύνει υπερβολικά όλους τους αξιολογούντες με πολλή γραφική και πολύπλοκη εργασία η οποία ενδεχομένως χρειάζεται και αρκετό χρόνο κατανόησης και προετοιμασίας της εργασίας συμπλήρωσης των εντύπων αξιολογήσεως, είναι πολύ πιθανό ότι παρά την ιδιαίτερη προσπάθεια η οποία έχει καταβληθεί στο σχεδιασμό του συστήματος οι αξιολογούντες ή ένα πολύ μεγάλο μέρος εξ' αυτών, λόγω φυσικής ανθρώπινης αδυναμίας θα προβούν σε προχειρολογία και βαριεστημένη απασχόληση τους με το σύστημα αξιολογήσεως, με τρόπο ώστε μπορούμε να πούμε ότι η ίδια η σχεδίαση του συστήματος αξιολογήσεως προκαλεί την πλημμελή και αποτυχημένη συμπλήρωση των σχετικών εντύπων. Πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι και στην καλύτερη περίπτωση τα έντυπα αξιολογήσεως προσωπικού δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν επιστημονικά όργανα (τουλάχιστον στο επίπεδο που βρίσκονται σήμερα οι σχετικές γνώσεις και διαδικασίες), ενώ αντίθετα στη χειρότερη περίπτωση εύκολα μπορούν να γίνουν πηγή προβλημάτων, προστριβών και υπερβολικής απώλειας χρόνου ακόμη δε και να δημιουργούν έλλειψη ομοιομορφίας και συγκρισιμότητας και έτσι να κατανατούν άχρηστα στοιχεία για την διοίκηση της οικονομικής μονάδας.

### **5.2.3 Σαφήνεια**

Έχει αποδειχθεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού είναι και ο επακριβής καθορισμός των προς κρίσιν παραγόντων και μάλιστα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η δυνατότητα ο κάθε αξιολογητής να αντιλαμβάνεται κάτι διαφορετικό με τους διάφορους ασαφείς χρησιμοποιούμενους όρους όπως π.χ. "κρίση", "ακεραιότητα", κλπ.



Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τι εννοείτε με τον κάθε τέτοιο ασαφή όρο ή παράγοντα (Κανελλόπουλος, 1983).

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο δίνει επίσης σαφήνεια και ως εκ τούτου συγκρισιμότητας στις αξιολογήσεις που γίνονται από τους διάφορους προϊστάμενους είναι ο ακριβής καθορισμός των βαθμών στους οποίους μπορεί να κατέχει το κάθε χαρακτηριστικό ή τον κάθε παράγοντα ο αξιολογούμενος. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως σαν βασικό στοιχείο η περιγραφή της θέσεως εργασίας και για διαβάθμιση του υπό κρίση χαρακτηριστικού δημιουργείται μια σειρά καταστάσεων οι οποίες περιγράφουν την "ουσιαστικά τέλεια απόδοση", "την ενδιάμεση απόδοση μεταξύ της τέλει και της πρότυπης", "την πρότυπη απόδοση", "την οριακή απόδοση" και "την ανεπιτυχή απόδοση". Επειδή όμως τέτοιες περιγραφικές παρουσιάσεις είναι μάλλον πολύπλοκες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ενδιάμεσες βαθμίδες χωρίς να ακολουθούνται από περιγραφή, οι οποίες ουσιαστικά υποδεικνύουν "μια καλύτερη από το περιγραφόμενο επίπεδο αλλά χειρότερη απόδοση από το αμέσως ανώτερο περιγραφόμενο επίπεδο αποδόσεως". Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί μια κλίμακα με εννέα διαβαθμίσεις, η οποία περιλαμβάνει περιγραφές μόνο για τις διαβαθμίσεις, εννέα, επτά, πέντε, τρία, ένα. Οι διαβαθμίσεις οκτώ, έξι, τέσσερα και δύο αναφέρονται στα μη περιγραφόμενα ενδιάμεσα επίπεδα αποδόσεως ή επιδόσεως. Τέτοιες διαβαθμίσεις είναι πιθανώς περισσότερο χρήσιμες στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν πολύπλοκα καθήκοντα στις διάφορες θέσεις εργασίας όπως π.χ. στις γενικές θέσεις εργασίας ή στις ειδικές επιστημονικές θέσεις εργασίας ενώ παρουσιάζουν πολύ μικρότερη χρησιμότητα στις εντελώς εξειδικευμένες θέσεις εργασίας που παρουσιάζουν μεγάλη επαναληπτικότητα καθηκόντων.

#### **5.2.4 Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της οικονομικής μονάδας**

Παρ' ότι δεν είναι δυνατόν να υποστηριχθεί πως υπάρχει ένα γενικά άριστο σύστημα αξιολογήσεως για όλες τις οικονομικές μονάδες, για όλα τα στάδια αναπτύξεως αυτών και για όλες τις χώρες, εντούτοις θεωρούμε αναμφισβήτητο ότι όπως οι αποφάσεις για άλλες υπηρεσίες της οικονομικής μονάδας (π.χ. προμήθειες, παραγωγή, οικονομική υπηρεσία) πρέπει να βασίζονται επί στοιχείων και όχι επί στιγμιαίων διαθέσεων, κατά τον ίδιο τρόπο (και πολύ περισσότερο μάλιστα), αποφάσεις οι οποίες αφορούν την τύχη των ανθρώπων της οικονομικής μονάδος πρέπει να βασίζονται επί πληροφοριών για και από τους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε οικονομική μονάδα, στην οποία ασκείται μεθοδευμένη και συστηματική διοίκηση, οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί

Σύστημα Αξιολόγησης και Αναπτύξεως Προσωπικού κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις δικές της ειδικές συνθήκες (Κανελλόπουλος, 1983).

### **5.2.5 Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων**

Πρέπει όμως επίσης να διευκρινιστεί ότι η συστηματικότητα και η σχετική τελειότητα ενός συστήματος αξιολόγησης δεν είναι αρκετή για να καθορίσουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων του. Όσο τέλειο και αν είναι ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα παραμείνει άχρηστο εάν δεν το υιοθετήσουν, δεν το υποστηρίξουν και δεν το εφαρμόσουν όπως πρέπει τα άτομα, τα οποία αφορά αυτό. Η επιτυχία επομένως ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει απαραίτητως την πλήρη ενημέρωση και την κατάλληλη μύηση σε αυτό (συχνά με την παρακολούθηση ειδικών ενημερωτικών σεμιναρίων και δοκιμών), όλων των ηγετικών στελεχών, τα οποία θα το χρησιμοποιήσουν για αξιολόγηση των υφισταμένων τους (Κανελλόπουλος, 1983).

### **5.2.6 Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία**

Πέρα από αυτό, πρέπει επίσης να τονιστεί ότι, λαμβανομένης υπόψη της μεταβολής των εκάστοτε συνθηκών, όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομική μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διοίκηση προσωπικού δε θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλ. θα πρέπει να είναι "ανοικτή" σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα προσαρμογής σε νέες συνθήκες (Κανελλόπουλος, 1983).

### **5.3 Σκοποί Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού**

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς: (α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και (β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους μάνατζερς για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς (Χυτήρης, 1996):

(α) Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμη στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις

απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.

(β) Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

(γ) Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία..

(δ) Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

(ε) Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

Έτσι η αξιολόγηση αποτελεί, στην ουσία, την αρχή μιας διαδικασίας αξιοποίησης προσωπικού και βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, παρά ένα τελικό προϊόν.

#### 5.4 Λάθη Αξιολόγησης

Τα πιο συνηθισμένα λάθη που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία διοίκησης προσωπικού, τα οποία μειώνουν την αξιοπιστία των διαδικασιών αξιολόγησης όταν συμβαίνουν, είναι (Πρινιανάκη, 1995):

##### 5.4.1 Λάθη Αιτιότητας Αξιολογητή

- **Halo:** Είναι η τάση του εκτιμητή να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου αυστηρά ή με επιείκεια, επηρεασμένος από ένα χαρακτηριστικό του ατόμου. Για παράδειγμα, αν ένας προϊστάμενος θεωρεί ένα εργαζόμενο ιδιαίτερα πρόθυμο, είναι πολύ πιθανό να βαθμολογήσει και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του ατόμου με τον ίδιο βαθμό.

- **Σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας (Leniency error) και Σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας (Strictness error):** Είναι σταθερά σφάλματα (Constant errors) και είναι χαρακτηριστικό των αξιολογητών που ακολουθούν μια τακτική ομοιόμορφης αξιολόγησης η οποία θεωρείται ιδιαίτερα επιεικής (υψηλή βαθμολογία) ή ιδιαίτερα αυστηρή (χαμηλή βαθμολογία) και σχετίζεται με την ανεκτικότητα ή αυστηρότητα του ατόμου όπως συμβαίνει και στους εκπαιδευτικούς.

- **Σφάλμα κεντρικής τάσης (Error of Central Tendency):** Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση.

Πρόκειται για περιπτώσεις κατά τις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος βρέθηκαν στην ίδια ακριβώς βαθμολογική κλίμακα.

- **Σφάλμα πρόσφατης εντύπωσης (Recency Error):** Σε πολλές περιπτώσεις, οι αξιολογήσεις καλύπτουν ένα χρονικό διάστημα έξι μηνών ή και ενός χρόνου. Σε ιδανικές συνθήκες, η αξιολόγηση του εργαζομένου θα πρέπει να αντιπροσωπεύει το μέσο όρο ή την τυπική συμπεριφορά του ατόμου κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου. Στις περιπτώσεις αυτές, υπάρχει κίνδυνος η αξιολόγηση να επηρεαστεί από την πρόσφατη συμπεριφορά του ατόμου.

**Προσωπική Προκατάληψη /αιτία (Personal Bias):** Το πιο σημαντικό σφάλμα προκύπτει από το γεγονός ότι, ελάχιστοι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν αντικειμενικές εκτιμήσεις εντελώς ανεξάρτητες από τις προσωπικές τους αξίες, προκαταλήψεις και στερεότυπα. Ακατάλληλα κριτήρια και προσωπικά στάνταρντς ενδέχεται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Υπάρχουν περιπτώσεις που η βαθμολογία του ατόμου δεν σχετίζεται με τους στόχους και τα στάνταρντς της επιχείρησης, αλλά με τους προσωπικούς στόχους του κάθε διευθυντή ή προϊστάμενου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση.

#### 5.4.2 Λάθη λιτότητας Αξιολογούμενου

Πολλές φορές ο αξιολογούμενος προσαρμόζει, συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει ανάλογα. Λόγω λοιπόν του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους, οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις (Λαλούμης, 1996).

#### 5.4.3 Λάθη λόγω Εξωτερικών Συνθηκών

Τέτοιες συνθήκες είναι το είδος και ο τρόπος διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, οικογενειακές συνθήκες στιγμιαίες καταστάσεις κλπ, που επηρεάζουν τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο (Λαλούμης, 1996).

#### 5.4.4 Λάθη λόγω Αλληλεπίδρασης

Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίπλευρες διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με αποτέλεσμα να αποκτούν και οι δύο εσφαλμένη εντύπωση.

Μπορεί να διαστρεβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν στη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Συνήθως απαιτείται μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση απόδοσης, όταν πρόκειται για την προαγωγή ενός υποψήφιου υπαλλήλου. Σημαντικό είναι να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων που έγιναν για το συγκεκριμένο άτομο. Συνήθως όμως στις προαγωγές, πέρα από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, βασικό ρόλο παίζει η αρχαιότητα του εργαζομένου στην τουριστική επιχείρηση (Λαλούμης, 1996).

## **5.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης των Μάνατζερ**

Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης των μάνατζερ είναι:

### **5.5.1 Οικονομικοί Δείκτες (Financial indices)**

Οι ξενοδοχειακές εταιρίες συνήθως αξιολογούν τους διευθυντές βάσει του κέρδους ή των οικονομικών δεικτών. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακοί γενικοί διευθυντές συνήθως αξιολογούνται βάσει του συνολικού εισοδήματος προ φόρων, της παραγωγής εισπράξεων, των εισοδηματικών επιπέδων των λειτουργικών τμημάτων, ή του ελέγχου των λειτουργικών δαπανών. Μια έρευνα, βρήκε ότι οι ξενοδοχειακοί διευθυντές επιλέγουν τους ακόλουθους οικονομικούς δείκτες ως τα πιο κατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης: μέση ετήσια τιμή δωματίου, ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις των δωματίων και ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις τροφίμων και ποτών (Denney, 1995).

### **5.5.2 Αξιολογήσεις Χαρακτηριστικών (Trait ratings)**

Οι οικονομικοί δείκτες και άλλα μέτρα αποτελεσμάτων, υποστηρίζονται συνήθως από φόρμες αξιολόγησης χαρακτηριστικών. Στη φόρμα αυτή, ο διευθυντής της εγκατάστασης αξιολογείται βάσει των χαρακτηριστικών που θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχημένη εργασιακή απόδοση. Η κλίμακα αξιολόγησης κυμαίνεται συνήθως από το “άριστο” στο “μέτριο” μέχρι το “μη-ικανοποιητικό”. Τα χαρακτηριστικά που συνήθως αξιολογούνται, είναι η νοοτροπία, οι ικανότητες επικοινωνίας, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η εξάρτηση και η πρωτοβουλία, κλπ. (Denney, 1995).

### **5.5.3 Διοίκηση Στόχων (M.B.O. – Management by Objectives)**

Όπως οι οικονομικοί δείκτες, η διοίκηση στόχων (M.B.O.) είναι μία αξιολόγηση που βασίζεται στα αποτελέσματα. Το MBO μετράει την προσφορά του διευθυντή στην

επιτυχία του οργανισμού και των στόχων. Ένα χαρακτηριστικό πρόγραμμα MBO, έχει περιγραφεί ως εξής:

Μια διευθυντική διαδικασία όπου καθορίζονται οι οργανωτικοί σκοποί που επιδιώκονται από τους ανώτερους και τους υφιστάμενους, σε μια αμοιβαία προσπάθεια επίτευξης συμφωνηθέντων στόχων, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά περιορισμένοι και ενωμένοι με ένα πλάνο δραστηριοτήτων.

Για τον ξενοδοχειακό γενικό διευθυντή, οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό μερίδιο, ένα θετικό ποσοστό αρνητικών ή θετικών πελατειακών σχολίων, ένα μικρό αριθμό υπαλληλικών παραπόνων, μια αυξημένη υπαλληλική παραγωγικότητα, ή ένα βελτιωμένο ρεκόρ ασφάλειας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Πίνακας 5.1**  
**Φόρμα αξιολόγησης MBO**

<b>Δείγμα 1</b>		
<b>Παράδειγμα φόρμας αξιολόγησης MBO</b>		
Ξενοδοχείο _____	Όνομα διευθυντή _____	
Χρονική περίοδος _____		
Αξιολογητής _____		
<b>Στόχοι απόδοσης</b>	<b>Μέτρα αποτελεσμάτων</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
(1) Αγοραστικό μερίδιο	Βάρδιες	Αύξηση 3%
(2) Εξυπηρέτηση πελατών	Αναλογία θετικών σχολίων	Αύξηση από 90 σε 94%
(3) Κέρδος τμήματος δωματίων	Ποσοστό εισπράξεων τμήματος δωματίων	Αύξηση 1%
(4) Ηθικό υπαλλήλων	Ποσοστό παραπόνων	Μείωση 5%
(5) Ανάπτυξη υπαλλήλων	Αριθμός ολοκλήρωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Αύξηση 10%
(6) Διατήρηση ασφαλών και υγιεινών συνθηκών	Αριθμός ατυχημάτων	Μείωση 10%
(7) Διατήρηση εξωτερικών σχέσεων ξενοδοχείου	Αριθμός ηγετικών θέσεων	Καμία αλλαγή

Πηγή: Χυτήρης Λ., 1996

#### **5.5.4 Κλίμακες Αξιολόγησης που βασίζονται στην Συμπεριφορά (Behaviorally anchored rating scales – B.A.R.S.)**

Οι κλίμακες αυτές έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν (εκτιμούν) τις πράξεις του μάνατζερ (σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους που μετρούν τα αποτελέσματα ή τα στοιχεία – χαρακτηριστικά της προσωπικότητας). Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές, που πρόκειται να αξιολογηθούν, είναι εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για επιτυχημένη διοίκηση. Οι κλίμακες B.A.R.S. χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί τι πραγματικά κάνουν τα άτομα στην εργασία τους (Χυτήρης, 1996).

Με βάση τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται επτά δραστηριότητες (διαστάσεις) που θεωρούνται σπουδαίες για την απόδοση στη θέση εργασίας. Κάθε απόδοση στη δραστηριότητα διαιρείται σε κλίμακες (βαθμούς) από εξαιρετική μέχρι *απαράδεκτη*, με περιληπτική περιγραφή της συμπεριφοράς που ταιριάζει σε κάθε κλίμακα.. Οι περιληπτικές αυτές περιγραφές είναι κρίσιμα, πραγματικά περιστατικά που δίνουν την εικόνα αποτελεσματικής απόδοσης. Για παράδειγμα, για την απόδοση ενός μάνατζερ

ξενοδοχείου αξιολογούνται οι επτά παρακάτω δραστηριότητες (διαστάσεις του έργου του):

- Δεξιότητες επικοινωνίας.
- Χειρισμός παραπόνων πελατών και προαγωγή σχέσεων με πελάτες.
- Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και ελέγχου προγραμμάτων πωλήσεων.
- Παρακίνηση υφισταμένων και τροποποίηση της συμπεριφοράς τους.
- Υλοποίηση πολιτικής, λήψη αποφάσεων και εξουσιοδότηση-εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
- Έλεγχος λειτουργικών διαδικασιών και διατήρηση ποιότητας και υπηρεσιών και αγαθών.
- Χειρισμός θεμάτων προσωπικού.
- Το έργο του αξιολογητή απλοποιείται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, με τις οποίες μπορεί να συγκρίνει την απόδοση του μάνατζερ με βάση τα κρίσιμα περιστατικά (περιγραφές απόδοσης για κάθε δραστηριότητα).
- Στη συνέχεια δίνεται μια αξιολόγηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας ενός μάνατζερ με βάση τη μέθοδο BARS.

#### **5.5.5 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ B.A.R.S.**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ανάλυση του έργου και βοηθά τον αξιολογητή στην απόδειξη-τεκμηρίωση της βαθμολογίας. Λαμβάνοντας υπόψη διάφορες διαστάσεις του έργου του κάθε αξιολογούμενου σε αντίθεση με την μέθοδο των οικονομικών δεικτών όπου ναι μεν είναι αντικειμενικοί και αποδεικνύονται εύκολα αλλά μετρούν μόνο ένα κομμάτι από τις υπευθυνότητες του μάνατζερ. Είναι δυνατή η καλύτερη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, κατά την συνέντευξη αξιολόγησης. Με τις περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης η συζήτηση περιστρέφεται γύρω από τον καθορισμό και ορισμό των μονάδων μέτρησης, ενώ με τη μέθοδο B.A.R.S. αυτό δεν είναι απαραίτητο (αφού υπάρχει στο έντυπο αξιολόγησης η σχετική πληροφόρηση) και η συζήτηση περιστρέφεται στο πώς να βελτιωθεί η απόδοση του αξιολογούμενου (Χυτήρης, 1996).

Τελικά, η επιλογή μεταξύ μεθόδων τέτοιων όπως: (α) οικονομικοί δείκτες, (β) M.B.O., (γ) χαρακτηριστικά προσωπικότητας και (δ) B.A.R.S., εξαρτάται από τη φύση της αξιολογούμενης θέσης εργασίας.



## Πίνακας 5.2

### Σύγκριση μεταξύ των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης των μανάτζερ

Δείγμα 2 ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ				
	Οικονομικοί δείκτες	M.B.O.	Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	B.A.R.S.
Αξιολόγηση στην ανάλυση έργου	Χαμηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Υψηλός
Αξιολόγηση σε συγκεκριμένες διαστάσεις έργου και όχι γενικές μετρήσεις	Μέτριος	Σχετικά μέτριος	Σχετικά μέτριος	Υψηλός
Αντικειμενικά και παρατηρήσιμα κριτήρια	Υψηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός
Τεκμηρίωση βαθμολογίας	Υψηλός	Μέτριος	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά χαμηλός
Πληροφόρηση εργαζομένων για τα κριτήρια κατάταξης (βαθμοί)	Σχετικά υψηλός	Μέτριος	Σχετικά χαμηλός	Υψηλός
Σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός	Υψηλός	Σχετικά υψηλός
Ευκολία στη συζήτηση αποτελεσμάτων με τους αξιολογούμενους	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός	Σχετικά χαμηλός	Σχετικά υψηλός

Πηγή: Χυτήρης Λ.,1996

### 5.6 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης Υπαλλήλων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι κυριότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι:

### 5.6.1 Μέθοδος Απλής Κατάταξης

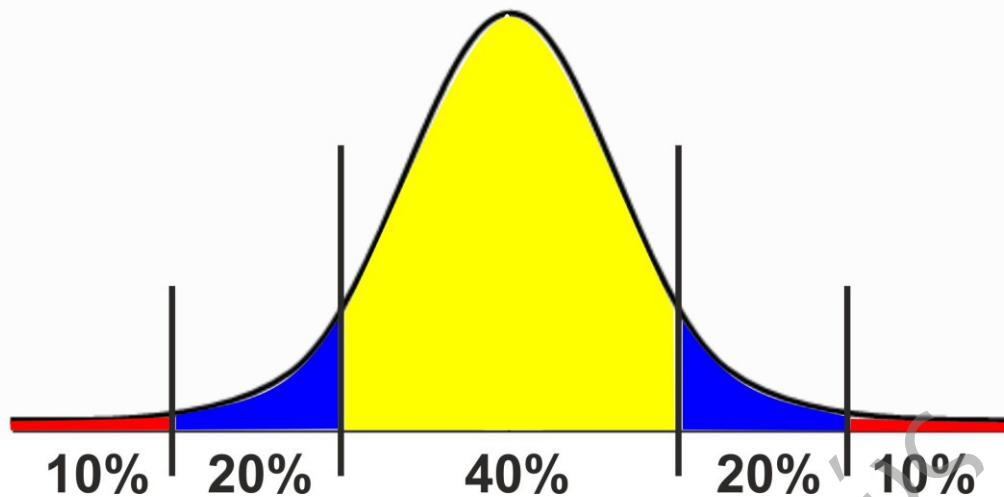
Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος για τη σύγκριση ενός υπαλλήλου με τους άλλους, με σκοπό την κατάταξη τους σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την αξία του καθενός, δηλαδή από τον πλέον ικανό (εξαιρετικό) έως τον πλέον ανίκανο (απαράδεκτο). Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής θεωρεί τον αξιολογούμενο και την απόδοση ως μια οντότητα. Δε γίνεται δηλαδή διάκριση στα επιμέρους στοιχεία που αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης (Χυτήρης, 1996). Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής αποτελεί η τεχνική της «εναλλάξ» κατάταξης (alternation ranking). Ο αξιολογητής, αφού καταγράφει τους αξιολογούμενους σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο (N1) και τον τελείως ανίκανο-απαράδεκτο (Nn), στη συνέχεια επιλέγει τον δεύτερο καλύτερο (N2) και τον δεύτερο ανίκανο-απαράδεκτο (Nn-1) κ.ο.κ. μέχρις ότου κατατάξει όλους τους εργαζόμενους.

### 5.6.2 Μέθοδος σύγκρισης Ζευγαριών

Ο αξιολογητής, που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο, συγκρίνει τους υπαλλήλους του κατά ζευγάρια (δηλαδή ο Α υπάλληλος συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ κτλ. ο Β με τον Γ και Δ, κ.ο.κ.) είτε γενικά στην απόδοσή τους είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από την καταμέτρηση των περιπτώσεων που αυτός κρίθηκε ανώτερος-καλύτερος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι αυτή η μέθοδος παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες όταν εφαρμόζεται σε εργαζόμενους με ίδιο ή αρκετά παρόμοιο αντικείμενο εργασιών (Χυτήρης, 1996).

### 5.6.3 Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά ως η κανονική κατανομή. Δηλαδή, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1, προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: «Εξαιρετική», «Πολύ ικανοποιητική», «Ικανοποιητική», «Μέτρια», «Απαράδεκτη» (Χυτήρης, 1996)



Πηγή Χυτήρης Λ., 1996

Σχήμα 5.1

Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων, με τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς

Η μέθοδος αυτή περιορίζει τον αξιολογητή να κατατάξει τους περισσότερους ή όλους τους υφισταμένους του σε μία κατηγορία απόδοσης (π.χ. πολύ ικανοί ή μέτριοι). Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων (για διάφορους λόγους) και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και καταγράφονται κι όχι να εξαλείφονται ή καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογουμένων αλλά και της επιχείρησης.

#### 5.6.4 Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής αλλά και απαράδεκτης απόδοσης ή συμπεριφοράς του υπαλλήλου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη όπου είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση και ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφιστάμενου (αξιολογουμένου) για θέματα συγκεκριμένης εργασιακής απόδοσης ή συμπεριφοράς (Χυτήρης, Λ., 1996).

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι : **(α)** απαιτείται πολύς χρόνος για την καταγραφή των περιστατικών, **(β)** η δυνατότητα, από πλευράς αξιολογητή, να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του, καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα)

αρνητικά περιστατικά είναι υψηλή και (γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων .

### **5.6.5 Μέθοδος Αφηγηματικής Έκθεσης**

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη που εφαρμόζεται. Κατ' αυτήν ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση απόδοσης του υφισταμένου του, περιγράφοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, καθώς και το δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει. Επίσης κάνει προτάσεις για βελτίωση ή εξέλιξη του (Χυτήρης, Λ., 1996).

Όπως γίνεται αντιληπτό η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής θέλει πολύ προσοχή και προϋποθέτει έμπειρο και ικανό αξιολογητή, αφού η αξιολόγηση είναι προϊόν κυρίως της υποκειμενικής αντίληψης του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

### **5.6.6 Μέθοδος της Λίστας Ελέγχου (check list method)**

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν εργασιακή συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ-ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ) ή κλίμακα τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: «Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ» (Χυτήρης Λ., 1996).

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα, τουλάχιστον, της επιχείρησης αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα.

### **5.6.7 Μέθοδος της Διαγραμματικής Κλίμακας**

Η μέθοδος αυτή, που χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση σήμερα, κρίνεται ως η περισσότερο αντικειμενική από αυτές που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα. Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την απόδοση στη θέση εργασίας (ή σε μία σειρά θέσεων εργασίας με όμοιο ή παρόμοιο αντικείμενο). Με βάση μια κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα , οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκεια τους ή απόδοσης τους για το κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 1996).

Επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, όλοι, για τους ίδιους παράγοντες ή κριτήρια με την ίδια κλίμακα και με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, η μέθοδος αυτή καθιστά

δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ακόμη με βάση αυτή τη μέθοδο είναι πιο εύκολη η ποσοτικοποίηση των κριτηρίων, κάτι που βοηθά στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Επειδή η μέθοδος αυτή στηρίζεται κυρίως στην ύπαρξη προτύπου, πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, θεωρείται ο εκ των προτέρων καθορισμός των προτύπων. Πρότυπα τα οποία θα είναι να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Δηλαδή το σημείο εκείνο απόδοσης που θεωρείται ως παραδεκτό και αποδεκτό για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

#### **5.6.8 Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την Επιδεικνύομενη Συμπεριφορά (Behaviorally Anchored Rating Scales – B.A.R.S.)**

Η μέθοδος αυτή είναι στην ουσία μία παραλλαγή της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας . Με αυτή τη μέθοδο (όπως αναφέρθηκε και αναπτύχθηκε προηγουμένως) αξιολογούνται πρότυπες – συγκεκριμένες συμπεριφορές, που εκ των προτέρων έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για επιτυχημένη απόδοση, στη θέση εργασίας. Η περιγραφή που γίνεται για κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους αξιολογητές. Για την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποτίθεται υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ αξιολογητών κι αξιολογουμένων, που βοηθάει κυρίως στο να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο καλή απόδοση για την κάθε θέση εργασίας (Χυτήρης, 1996).

#### **5.6.9 Συνέντευξη Αξιολόγησης Απόδοσης**

Η συνέντευξη αξιολόγησης προϋποθέτει δύο βασικές ικανότητες από πλευράς αξιολογητή. Πρώτον, να είναι ικανός να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες (feedback): Είναι η ικανότητα του ατόμου να δώσει "καλά νέα" και "κακά νέα" χωρίς υπερβολές που θα είχαν σαν αποτέλεσμα υπερβολική αυτοπεποίθηση ή αισθήματα μνησικακίας και δυσανασχέτησης. Δεύτερον, να είναι ικανός να εκμαιεύσει γεγονότα και αισθήματα: Είναι η ικανότητα του αξιολογητή να αποσπάσει από τον εργαζόμενο το "πως βλέπει τη δουλειά του" και να διακρίνει τα σχόλια από τα γεγονότα (Πρινιανάκη, 1995).

## **Αυτοαξιολόγηση**

Ορισμένοι αξιολογητές ζητούν, για διευκόλυνση τους, από το προσωπικό τους να συμπληρώσουν ένα σχετικό έντυπο αξιολόγησης δηλ. να κάνουν αυτοαξιολόγηση (self appraisal). Αυτό το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να μελετήσει εκ των προτέρων τις απόψεις του εργαζόμενου πάνω στη δουλειά του. Αυτό προφανώς σημαίνει ότι ο αξιολογητής είναι καλύτερα προετοιμασμένος και επομένως θα έχει καλύτερα αποτελέσματα κατά την συνέντευξη. Παράλληλα, αν ο εργαζόμενος έχει αναφέρει κάποιες αδυναμίες που παρουσιάζει στην εργασία του, ο αξιολογητής μπορεί να επικεντρώσει τη συζήτηση σε θέματα βελτίωσης χωρίς να επιμένει στις αδυναμίες του παρελθόντος (Πρινιανάκη, 1995).

## **Σχεδιασμός Συνέντευξης Αξιολόγησης**

Ο αξιολογητής πρέπει (Λαλούμης, 1996):

(α) να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο,

(β) να ορίσει το στόχο της συνέντευξης,

(γ) να ελέγξει και να αναπτύξει:

- προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου (εκπαίδευση, εμπειρία, κλπ.),
- την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες),
- τις συνθήκες εκτέλεσης εργασίας του (περιορισμένος χώρος, αλλαγές),
- το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του εργαζομένου.

## **5.7 ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου του οργανισμού, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων, όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές βάρδιας, οι μεταθέσεις, κλπ. (Φαναριώτης, 1997).

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του κρινόμενου υπαλλήλου, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου. Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές

χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της προϊσταμένης αρχής-συνήθως του γενικού διευθυντού ή του υπηρεσιακού συμβουλίου- για τη λήψη σχετικής αποφάσεως.

## **5.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησεως προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχειρήσεως ή της οικονομικής μονάδας, από τα κατώτατα ηγετικά στελέχη μέχρι την ανώτατη ηγεσία. Είναι βεβαίως σαφές ότι ο ρόλος του συστήματος αξιολόγησεως και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί εξαρτάται περισσότερο και από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτελέσεως του συστήματος αξιολόγησεως (Κανελλόπουλος, 1983).

Είναι γνωστό όμως ότι για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται υψηλό επίπεδο. Η ικανότητα σε αυτή την περίπτωση αναφέρεται:

- στην επίτευξη αντικειμενικότητας από τα επιμέρους ηγετικά στελέχη,
- στην συγκρισιμότητα μεταξύ των αξιολογήσεων των διαφόρων ηγετικών στελεχών,
- στην ικανότητα των αξιολογούντων να επικοινωνούν με επιτυχία τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τους στους αξιολογούμενους, και τέλος,
- στην επίτευξη διαχρονικά συγκρίσιμων αξιολογήσεων, δηλ. στην επίτευξη αξιολογήσεων από όλα τα ηγετικά στελέχη, οι οποίες από έτος σε έτος δεν διαφέρουν και μάλιστα στα σημεία, επί των οποίων βασίζονται και στην διαδικασία η οποία ακολουθείται, ώστε να είναι δυνατό να καταγραφεί η εξέλιξη διαχρονικός όλων των αξιολογούμενων.

Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της κατάλληλης στάσης των ηγετικών στελεχών του Συστήματος Αξιολόγησεως Προσωπικού και γενικότερα για την δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος αυτού εκ μέρους ολόκληρου του προσωπικού της οικονομικής μονάδος, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησεως απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, δηλ. σε όλες τις βαθμίδες ηγετικών στελεχών, είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης στα βασικά σημεία του συστήματος ακόμα και οι αξιολογούμενοι, ώστε όλοι όσοι μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησεως να είναι

πλήρως ενήμεροι της τακτικής που ακολουθείται και της φιλοσοφίας του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Ακόμα και σήμερα σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλουν έστω και τα ηγετικά τους στελέχη σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή και οπωσδήποτε ότι η από αυτήν ωφέλεια δεν ανταποκρίνεται στο δημιουργούμενο κόστος, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετά απλή, κατανοητή από όλους και κάπως εργασία ρουτίνας, η οποία δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως των οικονομικών μονάδων είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι ενήμερα ως προς τον τρόπο σταθμίσεως των προσωπικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών των υφισταμένων ως προς τους ποικίλους βαθμούς αποτελεσματικότητας των υφισταμένων στην εργασία τους και ως προς τον ακριβή τρόπο επιτεύξεως βελτιώσεων εκ μέρους των αξιολογούμενων.

Πρέπει να γίνει εντελώς σαφές σε όλους τους απασχολούμενους με την αξιολόγηση προσωπικού, κυρίως δε στην ανώτατη ηγεσία, ότι, όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε να προξενήσει και δυσμενής επιδράσεις επί της ψυχολογίας και του κλίματος εργασίας της επιχείρησης αποτελεί απλώς ένα όργανο της διοίκησης για την επίτευξη μόνο των δικών της επιθυμιών για παροχή παραγωγών και αυξήσεων στους ημετέρους.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το κομμάτι της σωστής διοίκησης προσωπικού. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μείνει πίσω σε αυτό το κομμάτι. Βλέπουν το προσωπικό ως δαπάνη της επιχείρησης και προσπαθούν να το μειώσουν αριθμητικά και να το εκμεταλλευτούν με το λιγότερο δυνατό κόστος. Χρησιμοποιούν ανειδίκευτους υπαλλήλους, μειώνουν τους μισθούς, τους αναγκάζουν να δουλεύουν υπερωρίες κλπ. Οι επιχειρήσεις αυτές βέβαια δεν προσπαθούν να κρατήσουν το προσωπικό τους ικανοποιημένο, αλλά να επιτύχουν το μέγιστο κέρδος μέσω της εκμετάλλευσής του. Ιδιαίτερα δε στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου ο παράγοντας προσωπικό έχει μεγάλη σημασία για την επίτευξη των στόχων, κάτι τέτοιο έχει σοβαρές συνέπειες στην επιχείρηση. Αρχικά μπορεί να φανεί ότι υπάρχει κάποιο κέρδος σε όφελος της επιχείρησης, όμως η εμπειρία έχει αποδείξει ότι το κέρδος αυτό είναι προσωρινό και μακροπρόθεσμα οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ζημία.

Η πλειονότητα πάντως των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των τουριστικών επιχειρήσεων έχουν εντάξει στην διοικητική τους δομή και το τμήμα διοίκησης προσωπικού που έχει ανάλογο μέγεθος με το μέγεθος της επιχείρησης. Δηλαδή μπορεί ο διευθυντής της επιχείρησης να ασκεί ο ίδιος καθήκοντα διοίκησης προσωπικού, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερο τμήμα αν η επιχείρηση είναι μικρή, ενώ αντίθετα, αν η επιχείρηση είναι μεγάλη, και αναλόγως το μέγεθος της, να υπάρχει και ανάλογο τμήμα διοίκησης προσωπικού που θα στηρίζει την επιχείρηση σε αυτό το κομμάτι.

Όπως προκύπτει από την μελέτη αυτή, τα «όπλα» που υπάρχουν πλέον στα χέρια των επιχειρήσεων είναι πολλά και νικητής θα ανακηρύσσεται όποιος έχει την απαραίτητη γνώση να τα χρησιμοποιήσει σωστά. Στην Ελλάδα πρέπει να δοθεί περισσότερο βάρος σε αυτά τα θέματα και να μην κάνει πίσω βλέποντας το ανταγωνισμό να κατατρώει τις επιχειρήσεις. Προσωπικά νομίζω ότι έχουμε έλλειψη ατόμων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα «όπλα» για να κάνουν τις επιχειρήσεις μας πιο ανταγωνιστικές. Παρ' όλ' αυτά τα τελευταία χρόνια έχουμε δώσει μια βαρύτητα σε αυτά τα θέματα και έχουμε κατανοήσει ότι είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Μέσω του καλού σχεδιασμού της εργασίας ικανοποιούνται, στο μέτρο του εφικτού, οι προσδοκίες του προσωπικού. Ικανοποιώντας τις προσδοκίες του αυξάνεται η απόδοσή του και ως αποτέλεσμα έχει να ικανοποιούνται και οι προσδοκίες της επιχείρησης, των συναδέλφων, των πελατών και τελικώς της κοινωνίας γενικότερα. Στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων δεν θα

πρέπει να ξεχνάμε ότι δεν ανταγωνιζόμαστε μόνο τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της χώρας μας, αλλά και όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις του κόσμου. Μπορεί λοιπόν η Ελλάδα να είναι αναμφισβήτητα ένας εξαιρετός τουριστικός προορισμός και να έχουμε αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό την τουριστική βιομηχανία, αλλά το προσωπικό κάθε τουριστικής επιχείρησης μας θα παίζει μεγάλο ρόλο ώστε ο πελάτης να γίνει επαναλαμβανόμενος.

Τέλος, η εξέταση της απόδοσης έχει γίνει πλέον ένα ετήσιο εργαλείο για πολλές επιχειρήσεις. Η αναμονή όμως του καθορισμένου χρόνου εξέτασης καταστρέφει τον αρχικό στόχο κάθε συστήματος αξιολόγησης, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Δεδομένου του σημαντικού ρόλου των αξιολογήσεων απόδοσης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οποιαδήποτε αλλαγή στα συστήματα αξιολόγησης της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά, να γίνεται αποδεκτή από τους υπαλλήλους και να παρακολουθείται διαρκώς για την αποτελεσματικότητά της. Οι τρέχουσες νομικές προδιαγραφές αποτελούν μόνο ένα σημείο εκκίνησης για το σύστημα αξιολόγησης που θα λειτουργήσει σε ένα οργανισμό. Η πλήρης ανάλυση ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να επιτρέψει στην επιχείρηση την ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης που θα φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

1. Ζευγαρίδης, Σ. Κ.(1992): Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα: ORGANOPUBLICA
2. Κανελλόπουλος, Χ. (1982): Διοίκηση Προσωπικού, τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις [χ.ε.]
3. Κανελλόπουλος, Χ. (1983): Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη, Αθήνα: Εκδόσεις [χ.ε.]
4. Λαλούμης, Δ. (1996): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks
5. Πριτανάκη, Ε. (1995): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων,
6. Φαναριώτης, Π. Ι.(1997): Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Σταμούλης Α.
7. Φαναριώτης, Π. Ι.(1995): Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ, Αθήνα: Σταμούλης Α.
8. Χατζηπαντελή Π. Σ. (1999): Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Μεταίχμιο
9. Χυτήρης, Λ. (1996): Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

### **Ξένη**

1. Argyle, M. (1989): Ψυχολογία της Συμπεριφοράς, Αθήνα: Θυμάρι
2. Armstrong M. (1996): How to Be a Better Manager, Αθήνα: Anubis
3. Boella, M. J. (1987): Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry, London: Hutchinson
4. Davis, k. (1977): Human Behavior at Work, Organizational Behavior, N.Y.: McGraw-Hill
5. Denney, G. R. (1995): Ξενοδοχείο: Διοίκηση & Λειτουργίες. Β' Έκδοση, Αθήνα: Έλλην
6. Mullins, L. J. (1998): Managing People in the Hospitality Industry, London: Longman

7. Mullins, L. J. (1985): 'Job Analysis-Know the Job and the Person to do it', International Journal of Hospitality Management, London: Longman
8. Rutherford, D. (1995): Hotel Management and Operations, Αθήνα: Έλλην
9. Storey, J. (1995): Managing Human Resources and Industrial Relations, Buckingham[England]; Philadelphia: Open University Press
10. Torrington, D. (1979): Personnel Management, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

#### Διαδικτυακές πηγές

1. [www.fotosearch.com](http://www.fotosearch.com)
2. [www.kraftfoods.gr](http://www.kraftfoods.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ