



Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας Πανεπιστήμιο Πειραιά
Σχολή Χημικών Μηχανικών Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

Ειδίκευση

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ»

Διπλωματική Εργασία

**«ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ»**

Φοιτήτρια: **Ψαρρά Νικολία**

Αριθμός Μητρώου: **Μ.Π.Σ./ 1026**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Γιαννατοής Ιωάννης**

Ακαδημαϊκό Έτος Εισαγωγής: **2010- 2011**

Αρχικά θεωρώ σωστό να σταθώ στους ανθρώπους που με βοήθησαν να ολοκληρώσω με επιτυχία αυτό το κύκλο της ζωής μου που αφορά την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης, «*Διαχείρισης Ενέργειας και Προστασία Περιβάλλοντος*».

Πρώτα απ' όλα θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου που χωρίς τη στήριξη τους, όλα αυτά τα χρόνια, δεν θα κατάφερα να υλοποιήσω κανένα από τους στόχους μου.

Όσο αναφορά το κομμάτι της Διπλωματικής εργασίας μου, που παραδίνεται παρακάτω, αρχικά ευχαριστώ θερμά το συμφοιτητή μου **Φρέρη Γεώργιο** για τη πολύτιμη συνεισφορά του για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου και φυσικά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. **Γιαννατσή Ιωάννη** που με τη πρόθυμη συνεργασία του, τις σαφείς οδηγίες του αλλά και τις εμπειριστατωμένες παρεμβάσεις του καταφέραμε να έχουμε το παρακάτω αποτέλεσμα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1. Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).....	9
1.1.1. Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).....	9
1.1.2. Οι στόχοι της ΔΑΠ.....	9
1.1.3. Το περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	10
1.1.4. Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....	12
1.2.1. Γενικοί ορισμοί.....	12
1.2.2. Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και ΔΑΠ.....	12
1.2.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΑΔ).....	13
1.2.3.1. Ορισμοί και λειτουργίες.....	13
1.2.4. Διαδικασία Προγραμματισμού.....	13
1.2.4.1. Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης.....	14
1.2.4.1.1. Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας.....	14
1.2.4.1.2. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας.....	15
1.2.4.2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	17
1.2.4.3. Προσδιορισμός αναγκών.....	18
1.2.4.4. Σχεδιασμός Προγράμματος.....	18
1.2.4.5. Εφαρμογή Προγράμματος.....	18
1.2.4.6. Αξιολόγηση Προγράμματος.....	19
1.3. Προσέλκυση Εργαζομένων.....	19
1.3.1. Εισαγωγή.....	19
1.3.2. Ορισμός και Προϋποθέσεις για Αποτελεσματική Προσέλκυση.....	19
1.3.3. Πηγές προσέλκυσης.....	20
1.3.3.1. Εισαγωγή.....	20
1.3.3.2. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης.....	20
1.3.3.3. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης.....	21
1.3.3.3.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	22
1.3.3.3.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	22
1.4. Επιλογή Εργαζομένων.....	23
1.4.1. Εισαγωγή.....	23
1.4.2. Στόχοι.....	24
1.4.3. Διαδικασία επιλογής.....	24
1.4.3.1. Αίτηση Πρόσληψης.....	25
1.4.3.2. Συστάσεις.....	25
1.4.3.3. Συνέντευξη.....	25
1.4.3.3.1. Εισαγωγή.....	25
1.4.3.3.2. Είδη Συνεντεύξεων.....	26
1.4.3.3.2.1. Συνέντευξη ως προς τη δομή.....	26
1.4.3.3.2.2. Συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των εξεταστών.....	26
1.4.3.3. Test Επιλογής Προσωπικού.....	27

1.4.3.3.1. Εισαγωγή	27
1.4.3.3.2. Είδη Test	28
1.4.3.4. Βιογραφικά Σημειώματα	29
1.4.3.5. Πρακτική Άσκηση	29
1.4.3.6. Κέντρα Αξιολόγησης	29
1.4.3.7. Ιατρικές Εξετάσεις	30
1.4.4. Τελική απόφαση επιλογής	30
1.5. Εκπαίδευση Εργαζομένων	30
1.5.1. Εισαγωγή	30
1.5.2. Ορισμοί και στόχοι	30
1.5.3. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού	31
1.5.4. Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού	31
1.5.4.1. Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών	31
1.5.4.2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης	32
1.5.4.3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης	33
1.5.4.3.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας	34
1.5.4.3.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Θέσης Εργασίας	34
1.5.4.3.3. Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση	35
1.5.4.3. Εφαρμογή της Εκπαίδευσης	36
1.5.4.4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	36
1.5.4.4.1. Εισαγωγή	36
1.5.4.4.2. Ορισμός και στόχοι	36
1.6. Συστήματα Αμοιβών	37
1.6.1. Εισαγωγή	37
1.6.2. Ορισμός	37
1.6.3. Παράγοντες που καθορίζουν τις αμοιβές	37
1.6.4. Περιεχόμενο των Συστημάτων Αμοιβών	38
1.6.4.1. Μη Οικονομικές Αμοιβές	38
1.6.4.2. Οικονομικές Αμοιβές	38
1.6.4.2.1. Άμεσες ή Σταθερές αμοιβές	38
1.6.4.2.2. Μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα	39
1.6.4.2.2.1. Ατομικά κίνητρα	39
1.6.4.2.2.2. Αμοιβή βάση Δεξιοτήτων	40
1.6.4.2.2.3. Ομαδικά Κίνητρα	40
1.6.4.2.3. Άλλες οικονομικές παροχές	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	43
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΈΡΓΟΥ	43
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	43
2.1. Βασικοί ορισμοί και έννοιες	43
2.1.1. Τι ορίζουμε ως Έργο	43
2.1.1.1 Χαρακτηριστικά του Έργου	43
2.1.2. Τι ορίζουμε ως Διοίκηση Έργου	44
2.1.2.1. Σχέση Χρόνου- Κόστους και Ποιότητας	45
2.2. Διαφορές Προγράμματος- Χαρτοφυλακίου και υποέργου	45
2.3. Οι βασικοί Συμμέτοχοι του Έργου	46
2.4. Οργάνωση του Έργου	47
2.4.1. Γενικά	47
2.4.2. Οργάνωση κατά Έργα	47
2.4.3. Οργάνωση κατά λειτουργία	49

5.4.4. Οργάνωση τύπου μήτρας.....	50
2.5. Ο Κύκλος Ζωής του Έργου	52
2.5.1. Χαρακτηριστικά του Κύκλου ζωής του Έργου	52
2.5.1.1. Τα βασικά στάδια του κύκλου ζωής του έργου	54
2.6. Πρότυπο Διοίκησης Έργου.....	56
2.6.1. Εισαγωγή	56
2.6.2. Πρότυπες Διεργασίες Διοίκησης Έργου.....	57
2.6.3. Ομάδες διεργασιών	57
2.6.3.1. Ομάδα διεργασιών Εκκίνησης.....	57
2.6.3.2. Ομάδα διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού	57
2.6.3.3. Ομάδα διεργασιών Εκτέλεσης	57
2.6.3.4. Ομάδα διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου.....	58
2.6.3.5. Ομάδα διεργασιών Κλεισίματος	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	59
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΈΡΓΟΥ.....	59
3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
3.1. Το δυναμικό περιβάλλον εργασίας και τα προβλήματα που παρουσιάζει.....	59
3.2. Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων.....	60
3.3. Ειδικές απαιτήσεις της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων.....	61
3.4. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων.....	61
3.4.1. Η "Διαχείριση των έργων" (ως στρατηγική των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων).....	62
3.4.2. Η προσωρινή φύση των έργων.....	62
3.4.3. Δυναμικό περιβάλλον εργασίας.....	62
3.4.4. Το χαρτοφυλάκιο οι πολλαπλοί ρόλοι των εργαζομένων	63
3.4.5. Εξιδανικευμένη διοίκηση	63
3.5. Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	64
3.6. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες της ΔΑΔ σε επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων.....	65
3.6.1. Επιλογή	66
3.6.2. Εργασία	67
3.6.3. Απόλυση.....	68
3.6.4. Ανάθεση του έργου	68
3.6.5. Απασχόληση στο έργο	68
3.6.6 Διανομή μετά το έργο	69
3.7. Ανταμοιβή Εργαζομένων.....	69
3.8. Εκπαίδευση Εργαζομένων.....	70
3.9. Αξιολόγηση της απόδοσης	71
3.10. Προβλήματα στα έργα.....	72
3.10.1. Μικρές αναθέσεις.....	72
3.10.2. Τα μεγάλα έργα	72
3.10.3. Μικρά και μεσαίου μεγέθους έργα	73
3.11. Απόλαυση της εργασίας στο έργο.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	75
ΟΙ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	75
4.1. Οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) στην Ελλάδα.....	75

4.1.1. Εισαγωγή	75
4.1.2. Ηλεκτρικό Ενεργειακό Μείγμα	75
4.1.3. Η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου ΑΠΕ	76
4.1.3.1. Τρόποι προώθησης των επενδύσεων	77
4.1.4. Περιορισμοί και προβλήματα για την ανάπτυξη των ΑΠΕ	78
4.1.5. Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα ΑΠΕ	78
4.1.6. Η ανάπτυξη το τελευταίο χρόνο	79
4.1.7. Οι στόχοι της Ελλάδας για το 2020	79
4.1.8. Συμβολή ΑΠΕ στο κοινωνικό σύνολο	80
4.2. Ο Κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα	81
4.2. 1. Εισαγωγή	81
4.2.2. Η κατάσταση του κλάδου σήμερα	81
4.2.3. Η συμβολή του κλάδου στο ΑΕΠ	81
4.2.4. Ο πορεία του κλάδου το τελευταίο χρόνο	82
4.2.5. Το μέλλον του κλάδου	83
4.2.6. Ο κατασκευαστικός κλάδος και η συμβολή του στην κοινωνία	83
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	85
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	85
5.1. Προβληματική της Έρευνας	85
5.2. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας	85
5.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	85
5.4. Η Μεθοδολογία της Έρευνας	86
5.4.1. Μέσα συλλογής Δεδομένων	86
5.4.2. Η πιλοτική χορήγηση του Ερωτηματολογίου	87
5.4.3. Διαδικασία χορήγησης Ερωτηματολογίου	87
5.5. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των Ερευνητικών Δεδομένων	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	88
ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	88
6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	88
6.1. Ερωτήσεις γενικού περιεχομένου	88
6.2. Ερωτήσεις για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων	89
6.3. Ερωτήσεις για τις αμοιβές των εργαζομένων	98
6.4. Ερωτήσεις για την πολιτική της εκπαίδευσης των εργαζομένων	104
6.5. Ερωτήσεις για τη διοίκηση ομάδων έργου	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	118
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	118
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	123

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο έρευνας τις πρακτικές που εφαρμόζονται στον κατασκευαστικό κλάδο, όσο αναφορά το κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, θα λέγαμε ότι μελετά τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι εταιρίες για την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση αλλά και αμοιβή των εργαζομένων.

Οι κύριοι λόγοι που η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα στον συγκεκριμένο χώρο είναι: (α) λόγω του ότι ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί το μεγαλύτερο βιομηχανικό εργοδότη στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα, παρ' όλο το πλήγμα που έχει δεχθεί τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα, (β) ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει αρκετές ιδιαιτερότητες όσο αναφορά τη πολυπλοκότητα του χώρου εργασίας (π.χ. εργοτάξιο, εκτός έδρας εργασία, γραφεία), το προσωπικό που απασχολεί (π.χ. εργάτες, επιστημονικό προσωπικό, λοιπό υπαλληλικό προσωπικό), τα ωράρια εργασίας (π.χ. γραφείου, εργοταξίου). Θα λέγαμε λοιπόν ότι, μέσα από την παρούσα έρευνα προσπαθεί να αποσαφηνιστεί ποιός είναι ο τρόπος λειτουργίας αυτών των εταιριών, στο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και αν λόγω των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων του, υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου τμήματος (π.χ. προσέλκυση, αμοιβές, κ.ά.).

Η παρούσα εργασία, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει τέσσερα κεφάλαια τα οποία αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και το δεύτερο μέρος που είναι το ερευνητικό κομμάτι, το οποίο αναλύεται σε τρία κεφάλαια, εκ των οποίων το τελευταίο είναι και τα συμπεράσματα που πάρθηκαν από την έρευνα.

Αναλυτικότερα, το 1^ο Κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Γενικότερα, δίνονται κάποιοι βασικοί ορισμοί που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και αναλύονται τα κομμάτια που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση αλλά και αμοιβή των εργαζομένων.

Το 2^ο Κεφάλαιο αφορά τη Διοίκηση Έργου. Δηλαδή, δίνονται γενικοί ορισμοί ώστε να γίνει κατανοητό από τον ενδιαφερόμενο τι είναι Διοίκηση Έργου, ποιά είναι τα χαρακτηριστικά του έργου, με ποιο τρόπο οργανώνεται ένα έργο, ποιός ορίζεται ως κύκλος ζωής του έργου αλλά και τι θεωρούμε ως πρότυπο έργο.

Το Κεφάλαιο 3 θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένας συνδυασμός των δύο προηγούμενων. Ουσιαστικά, παντρεύει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Διοίκηση Έργου.

Στο 4^ο Κεφάλαιο, που είναι το και τελευταίο του θεωρητικού μέρους, γίνεται μία γενικότερη παρουσίαση του κλάδου όπου λαμβάνει χώρα η έρευνα μας. Θα λέγαμε ότι, το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι χωρισμένο σε δύο υποκεφάλαια. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, που τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα και αποτελούν αντικείμενο του Κατασκευαστικού Κλάδου, και στο δεύτερο μέρος που δίνονται πληροφορίες για τον Κατασκευαστικού Κλάδου στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια αλλά και σήμερα.

Περνώντας στο 5^ο Κεφάλαιο και στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, όπου δίνονται όλες οι διαδικαστικές λεπτομέρειες για την πορεία της έρευνας. Ακολουθεί το Κεφάλαιο 6, με τη λεπτομερή επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 συνοψίζει όλα τα αποτελέσματα και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1. Εισαγωγή

«Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους και οι συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της, Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσον ασχολούνται με την διοίκηση επιχειρήσεων τόσο στο θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 16).

1.1. Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

1.1.1. Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Διοίκηση πόρων είναι το σύνολο των στρατηγικών, των ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν ώστε η επιχείρηση να είναι ικανή ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης Λ., 2001:18- 19).

1.1.2. Οι στόχοι της ΔΑΠ

Οι στόχοι της ΔΑΠ είναι:

Αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει άτομα για να εργαστούν στην εταιρία της, τα οποία θα συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 24).

Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας

Η εταιρία η οποία θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα της αλλά και την ποιότητα της θα πρέπει να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων ώστε να απασχολεί διαφορετικούς υπαλλήλους. Επιπλέον θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη και να

αναπτύξει άλλο σύστημα αμοιβών προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 24).

Τήρηση νομικών και Κοινωνικών υποχρεώσεων

Οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν τις συμβάσεις των εργαζομένων, το επίπεδο των μισθών, τις ώρες των εργαζομένων, τη διαδικασία απόλυσης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις αφορούν την ανάγκη για τήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, με μέριμνα στα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων. Στόχος της ΔΑΠ είναι να επιτύχει την ισορροπία μεταξύ κοινωνικών και πολιτικών υποχρεώσεων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 25).

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 26).

1.1.3. Το περιεχόμενο της ΔΑΠ

Συνοπτικά οι ενέργειες της ΔΑΠ αναφέρονται παρακάτω:

Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Είναι μία ενέργεια με σκοπό την κάλυψη αναγκών σε προσωπικό και θέσεων για το μέλλον. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τον αριθμό και τις ειδικότητες (Χυτήρης Λ., 2001:19). Ο σωστός προγραμματισμός αφορά το Εξωτερικό και Οργανικό Περιβάλλον το οποίο επηρεάζει ως ένα βαθμό την πολιτική της ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 20- 22).

Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας

Είναι η λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει τις θέσεις εργασίας σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001:19). Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία και δεξιότητες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 22).

Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας και την επιχείρηση, η πρόσκληση τους για τις συγκεκριμένες θέσεις και η κατάλληλη μέθοδος επιλογής για το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας (Χυτήρης Λ., 2001:20).

Η εκπαίδευση κα ανάπτυξη

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων του. (Χυτήρης Λ., 2001:20) Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την εκπαίδευση κα την κατάρτιση του προσωπικού καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσω για την αύξηση των ικανοτήτων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 22).

Τις ανταμοιβές των εργαζομένων

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. (Χυτήρης Λ., 2001:20) Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό των εργαζομένων αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή επίδοση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 23).

Η ΔΑΠ επίσης ασχολείται με την αξιολόγηση των εργαζομένων και τις εργασιακές σχέσεις.

1.1.4. Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΠ είναι γνωστή από παλιότερα με τον όρο Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ). Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα που δημιουργεί κόστος στην επιχείρηση αλλά σαν περιουσιακό της στοιχείο (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 25).

Η ΔΠ ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο τους μέσα στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα με τη προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, τις αμοιβές και την αποχώρηση των εργαζομένων. Απ' την άλλη η ΔΑΠ ασχολείται με όλα τα προηγούμενα στοιχεία αλλά δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Η ΔΑΠ πιο συγκεκριμένα δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 26- 27).

1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

1.2.1. Γενικοί ορισμοί

Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων σε μία επιχείρηση (Χυτήρης Λ., 2001:27).

Στρατηγικός

Είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση και η επίτευξή τους χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα (Χυτήρης Λ., 2001:27).

Στρατηγικός Προγραμματισμός

Ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους (Χυτήρης Λ., 2001:27).

Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Είναι η διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001:27).

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι το σύνολο των μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή στρατηγική (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 90).

1.2.2. Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και ΔΑΠ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη ΔΑΠ. Γενικότερα πιστεύεται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των δύο, οι προσεγγίσεις διαφοροποιούνται όσο αναφορά τη κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Στη μία περίπτωση η ΔΑΠ έχει ρόλο προ- δραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτερη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και στην άλλη περίπτωση η ΔΑΠ προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους και δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξή τους (ρόλος αντίδρασης) (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 89).

Σχέση πρόδρασης

Η ΔΑΠ αντιπροσωπεύεται στο συμβούλιο από το Διευθυντή ΔΑΠ και επηρεάζει ενεργά τη διαμόρφωση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Τότε μιλάμε για επιρροή από κάτω προς τα πάνω (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 89).

Σχέση Αντίδρασης

Η ΔΑΠ προσαρμόζεται στην Επιχειρησιακή Στρατηγική και διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές ώστε να αναπτύσσονται στρατηγικοί στόχοι. Ανάλογα την επιχείρηση υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις, ανάμεσα στα δύο άκρα(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 90).

1.2.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΑΔ)

1.2.3.1. Ορισμοί και λειτουργίες

Προγραμματισμός Ανθρώπινων Δυναμικώ

Είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 147).

Τα βασικά θέματα που ασχολείται ο ΠΑΔ είναι:

1. Η ανάλυση του προγραμματισμού και της ζήτησης του ΑΔ την αγορά εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148).
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ΑΔ ανάλογα τους στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148).
3. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερέαρκεια ή και την έλλειψη προσωπικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148).
4. Η σχεδίαση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148).

1.2.4. Διαδικασία Προγραμματισμού

Από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι ο ΠΑΔ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148). Η όλη διαδικασία σε μία επιχείρηση πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή και το μελλοντικό απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της (Χυτήρης Λ., 2001:31). Με λίγα λόγια ο ΠΑΔ μίας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, ασχολείται με τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε εργασίας, κ.τ.λ. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 148). Όλα τα βήματα του προγραμματισμού φαίνονται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1.1.).



Σχήμα 1.1. : Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003:150).

1.2.4.1. Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης

1.2.4.1.1. Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας

Η εσωτερική αγορά βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσης προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 153). Επιπλέον έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους καλύπτεται από το ήδη υπάρχων προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά (Χυτήρης Λ., 2001:35).

Αρχικά γίνεται η ανάλυση θέσης εργασίας και στη συνέχεια η καταγραφή των υφιστάμενων προσόντων και ικανοτήτων. Στο πρώτο στάδιο γίνεται η καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων, αλλά και η σχέση μεταξύ τους, διαπιστώνεται η κάθε θέση σε πόσους φορείς αντιστοιχεί, εξετάζεται αν όλες οι θέσεις εργασίας είναι αναγκαίες και τέλος διαπιστώνονται τα κενά και καταγράφονται οι νέες θέσεις εργασίας που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001:36). Η πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό βασίζεται στις εκτιμήσεις από τα αρμόδια στελέχη όπου πρέπει να αναλύουν τις μέλλουσες ανάγκες των τμημάτων τους και να υπολογίσουν πόσους

ανθρώπους θα χρειαστούν. Από τις εκτιμήσεις του τμήματος προσωπικού από γίνονται μελλοντικά σχέδια για της επιχείρησης για επεκτάσεις και αλλαγές (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 153- 154).

Από το δεύτερο τμήμα της εσωτερικής ανάλυσης τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείξουν τις τυχόν ελλείψεις ή πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, προσόντων και ικανοτήτων. Οπότε η επιχείρηση πρέπει να είναι γνώστης αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή πρέπει να προσληφθούν και άλλοι (Χυτήρης Λ., 2001:36). Η πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς σε προσωπικό βασίζεται στην ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται ανά λειτουργία, τμήμα, απασχόληση, επίπεδο επιδεξιότητων και είδος προσόντων φτιάχνοντας έτσι ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων καθώς επίσης σημαντικό είναι η ανάλυση των εργαζομένων σύμφωνα με την ηλικία τους. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η μέθοδος πρέπει να καθοριστεί ο σκοπός συγκέντρωσης αυτών των στοιχείων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 154).

Η ανάλυση των επιπτώσεων από τις μεταθέσεις είναι ένα σημαντικό κομμάτι, διότι εκτός από τις ανάγκες για προσωπικό που προκύπτει από την αποχώρηση, παρόμοιο αποτέλεσμα μπορεί να προκύψει από την μετακίνηση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 154).

Ουσιαστικά ο ΠΑΔ μίας επιχείρησης πρέπει να διαπιστώσει τις ανάγκες και να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά καθώς και πιθανές επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 153).

1.2.4.1.2. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας

Η εξωτερική αγορά περιλαμβάνει την τοπική, εθνική ακόμα και την διεθνή αγορά εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 151). Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το προσωπικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει τους ανταγωνιστές (Χυτήρης Λ., 2001:33). Η ανάλυση της εξωτερικής αγοράς είναι λοιπόν πολύ σημαντική στον ΠΑΔ (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 30). Εξαιτίας της ανάγκης για συνεχή και ικανή στελέχωση, κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 151).

Οι καινοτομίες στην τεχνολογία και στην επιστήμη μπορεί να επιδράσει στις ικανότητες των εργαζομένων. Νέα μηχανήματα προκαλούν την εξάλειψη θέσεων. Η έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων προβάλλει την ανάγκη για ανάπτυξη ειδικευμένων εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον επαναπροσδιορισμό ορισμένων θέσεων ή την ενθάρρυνση

εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να οργανώσουν προγράμματα σχετικά με ορισμένες δεξιότητες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 152).

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις που επηρεάζουν το χρόνο, τον τόπο και το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 32).

Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει, τελικά, να εξετάσει τα εξής:

Οικονομικούς παράγοντες

Η οικονομική ύφεση ή άνθηση της χώρας ή της περιοχής επηρεάζει τον όγκο των εργασιών και άρα την απασχόληση (Χυτήρης Λ., 2001:34). Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας ανά κλάδο που ανήκει η εκάστοτε επιχείρηση επηρεάζει τα προγράμματα στελέχωσης και ανταμοιβής (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 32).

Τεχνολογικούς παράγοντες

Οι τεχνολογικές αλλαγές, άλλαξαν ριζικά τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζομένους (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 33).

Κοινωνικούς παράγοντες

Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν τη σύνθεση και το μέγεθος του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον οι εισερχόμενοι στην αγορά εργασίας φέρουν μαζί τους διαφορετικές απόψεις και αξίες σχετικά με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, κ.τ.λ. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 34- 35).

Πολιτικούς παράγοντες

Η επιρροή και η επέμβαση των κυβερνήσεων μέσω νόμων και διατάξεων, την απασχόληση, τις αμοιβές, πρόσθετες παροχές, δικαιώματα, κ.τ.λ. λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων (Χυτήρης Λ., 2001:34).

Χαρακτηριστικά της χώρας/ περιοχής

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου (π.χ. αύξηση πληθυσμού) επηρεάζουν τη δυνατότητα της να ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Το κλείσιμο επιχειρήσεων δημιουργεί ίσως και φθηνότερο εργατικό δυναμικό. Αντίθετα η ανάπτυξη της περιοχής, είτε γενική είτε κλαδική, δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του (Χυτήρης Λ., 2001:35).

Ανταγωνισμό

Οι πολιτικές και οι στρατηγικές προσέλκυσης και απασχόλησης των ανταγωνιστών επηρεάζουν σαφώς, τις πρακτικές και τα προγράμματα προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων καθώς και το ύψος των ανταμοιβών που θα πρέπει να πληρώνει η επιχείρηση (Χυτήρης Λ., 2001:34).

Σύνθεση εργατικού δυναμικού

Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, έχουν να κάνουν με το φύλλο, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο. Στις αλλαγές αυτές πρέπει να προστεθεί και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των περιπτώσιακά ή μερικώς εργαζόμενων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεργασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί συνεχής παρακολούθηση αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση στο κομμάτι της επιβίωσης και της ανάπτυξης (Χυτήρης Λ., 2001: 33- 34).

1.2.4.2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος και τη σύσταση του προσωπικού είναι:

- ο Οι αναμενόμενες απώλειες του προσωπικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 157)
- ο Οι μετακινήσεις των εργαζομένων εντός του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 157)
- ο Οι ποιοτικές μεταβολές εντός του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 157)
- ο Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001: 39)
- ο Προγράμματα παραγωγής- πωλήσεων και προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα (Χυτήρης Λ., 2001: 39)
- ο Πρότυπα απόδοσης εργαζομένων(Χυτήρης Λ., 2001: 39)
- ο Διάρθρωτικές αλλαγές. (Χυτήρης Λ., 2001: 39)

Ο υπεύθυνος ΠΑΔ πρέπει κατά τη κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπ' όψιν του όλα τα παραπάνω δεδομένα. Οι ποιοτικές μεταβολές συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση της μετεκπαίδευσης, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας, κ.τ.λ. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 156- 158).

Όταν δεν υπάρχει ισορροπία στην προσφορά και τη ζήτηση δύο μπορεί να είναι τα κύρια προβλήματα: (α) έλλειψη προσωπικού, ποσοτικού και ποιοτικού, (β) προβλήματα υπερεπάρκειας προσωπικού (Χυτήρης Λ., 2001: 40).

1.2.4.3. Προσδιορισμός αναγκών

Το συγκεκριμένο βήμα είναι το τελευταίο στη διαδικασία προσδιορισμού της ζήτησης των ανθρώπινων πόρων. Ο προσδιορισμός των αναγκών βασίζεται στη βάση των πληροφοριών, που περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, την μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων και τις μειώσεις ή μεταθέσεις του προσωπικού. Με τον προσδιορισμό των αναγκών η επιχείρηση ολοκληρώνει το πρώτο στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 159). Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τον προσδιορισμό των αναγκών είναι: η εθνική οικονομία, η κατάσταση της επιχείρησης, η τεχνολογική πρόοδος, οι τάσεις του τοπικού πληθυσμού, πολιτικές αποφάσεις (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 49).

1.2.4.4. Σχεδιασμός Προγράμματος

Έχοντας ολοκληρώσει τα προκαταρκτικά βήματα, καταλήγουμε στο σχεδιασμό του προγράμματος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 160). Αυτό το βήμα είναι καθ' όλα καθοριστικό στη διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, πρέπει να διατυπωθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα σχέδια δράσης. (Χυτήρης Λ., 2001: 42) Ο σχεδιασμός του προγράμματος προκύπτει από την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 160). Αν από τη σύγκριση της ζήτησης και προσφοράς δεν υπάρχει διαφορά είναι φυσικό να μην απαιτείται κάποια ενέργεια. Αν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε χρειάζονται σχέδια για τη κάλυψη αυτής της διαφοράς (Χυτήρης Λ., 2001: 42).

Λόγω της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο, τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατό πιο ευέλικτα (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 160). Σχέδια δράσης μπορούν να αναπτυχθούν για τη προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001: 42). Για την αναδιοργάνωση θέσεων, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, την ενίσχυση των εργαζομένων καθώς και τις αμοιβές αλλά και ευέλικτες μορφές απασχόλησης τους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 160).

1.2.4.5. Εφαρμογή Προγράμματος

Βασικό αντικείμενο του προγραμματισμού είναι οι θέσεις προσωπικού ανωτέρου επιπέδου σε αντίθεση με τη πρόσληψη του ωρομισθίου αλλά και προσωπικού βάσης που σπάνια καθίσταται αντικείμενο μακροχρόνιου προγραμματισμού. Η μέση διάρκεια ενός προγράμματος είναι τα 5 έτη και εξιδανικεύονται σε ετήσια. Όλες οι λειτουργίες των διαφόρων προγραμμάτων κατευθύνονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων. Ο ΠΑΔ

είναι μία σύνθετη διαδικασία που απαιτεί ταυτόχρονη πρόβλεψη των αναγκών αλλά και της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Πρέπει να συνδυάζονται όλα τα στοιχεία από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να συμβάλουν, ως εργαλεία, στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 166- 167).

1.2.4.6. Αξιολόγηση Προγράμματος

Όλα τα προγράμματα δράσης πρέπει να είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους, για να είναι ο προγραμματισμός μία ενιαία διαδικασία. Αν και μπορεί να αποτελείται από πολλά ξεχωριστά προγράμματα πρέπει να συνεχίζεται από συνοχή και ακολουθία με κάθε ακολουθία να συμπληρώνει την άλλη. Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και η εφαρμογή των διαφόρων προγραμμάτων και σχεδίων είναι και η αξιολόγηση τους. Τα προγράμματα πρέπει να αξιολογούνται ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η αξιολόγηση είναι εξίσου σημαντική με τον ΠΑΔ και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραια και να λαμβάνεται υπ' όψιν στον επανασχεδιασμό των προγραμμάτων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 167).

1.3. Προσέλκυση Εργαζομένων

1.3.1. Εισαγωγή

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συνεχώς νέους εργαζομένους είτε για την αντικατάσταση εκείνων που φεύγουν είτε εκείνων που παίρνουν προαγωγή αλλά ακόμα και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους. Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου απλή. Επιπλέον, η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή διότι έχει έξοδα όπως διαφήμιση, αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης, μετακινήσεις του προσωπικού και άλλα. Η διαδικασία της προσέλκυσης διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος αλλά και το κλάδο που δραστηριοποιείται (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 180).

1.3.2. Ορισμός και Προϋποθέσεις για Αποτελεσματική Προσέλκυση

Η διαδικασία εντοπισμού και προσέλκυσης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση, όσο και έξω) για την κάλυψη κενών θέσεων ορίζεται ως προσέλκυση εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001: 61).

Βασικός στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181), έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης Λ., 2001: 61), ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης είναι:

1. γνώση των αιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181), έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους (Χυτήρης Λ., 2001: 61).
2. γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181)
3. πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών, βάσει της εμπειρίας και των προσδοκιών στο μέλλον (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181).
4. γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181).
5. παροχή πολλών πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη πτυχιούχοι, να υποβάλλουν αιτήσεις (Χυτήρης Λ., 2001: 61).
6. αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 181).

1.3.3. Πηγές προσέλκυσης

1.3.3.1. Εισαγωγή

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από «μέσα» (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικές πηγές) (Χυτήρης Λ., 2001: 64). Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

1.3.3.2. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι περισσότερες εταιρίες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 190). Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζομένους, τους φίλους και συγγενείς, εργαζόμενους, κ.τ.λ. (Χυτήρης Λ., 2001: 64). Οι πηγές αυτές μπορούν να προσληφθούν εσωτερικά (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 78).

Ανακοίνωση Θέσεων Εργασίας

Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 190). Η ανακοίνωση αυτή πρέπει να προηγείται των διαδικασιών για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές (Χυτήρης Λ., 2001: 64). Οι εσωτερικές αγγελίες δίνουν τη δυνατότητα στο τρέχον προσωπικό να μετακινηθούν σε πιο επιθυμητές θέσεις (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 78)

Αίτηση Εργαζομένων για κάλυψη θέσεων εργασίας

Αυτή η τεχνική επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τα προσόντα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 191).

Πρώην εργαζόμενοι

Μία επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτέλεσαν εποχικό προσωπικό (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 79). Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει όλο το κόστος προσέλκυσης, αφού η εταιρία περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα (απόδοση, ήθος, γνώση, προσόντα, κ.τ.λ.) (Χυτήρης Λ., 2001: 66- 67).

Συστάσεις από εργαζομένους

Σύμφωνα με μελέτες, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 79). Αποτελούν μία αξιόπιστη πηγή, από τους τωρινούς εργαζόμενους, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη (Χυτήρης Λ., 2001: 66).

Προαγωγές και μεταθέσεις

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν κενές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές (Χυτήρης Λ., 2001: 66).

1.3.3.3. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας (Χυτήρης Λ., 2001: 67). Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη:

1. Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου
2. Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
3. Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 192).

1.3.3.3.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Στόμα- με- στόμα (word- of- mouth)

Είναι μία μέθοδος γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή. Υπάλληλοι που συστήνουν φίλους και γνωστούς αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά τον υποψήφιο και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους κατάλληλους που επιθυμούν να εργαστούν. Επιπλέον αφού προσληφθούν, συχνά αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορα τους στη νέα τους δουλειά (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 197).

1.3.3.3.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Αγγελία- Καταχώρηση σε Εφημερίδα

Η πιο επίσημη μέθοδος είναι η αγγελία. Έχει ένα εμφανέστατο στόχο, να προσελκύει εργαζόμενους που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Οι αγγελίες αφορούν ένα ευρύτερο κοινό (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 198). Οι επιχειρήσεις που ζητούν ανειδίκευτο προσωπικό ή τεχνικό προσωπικό χρησιμοποιούν ευρέως τις ημερήσιες εφημερίδες (Χυτήρης Λ., 2001: 71).

Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Είναι επίσης επίσημη πηγή προσέλκυσης. Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν, βάσει των ικανοτήτων τους, υποψηφίους τους οποίους προωθούν, για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτης τους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 199). Υπάρχουν γραφεία δημόσια (ΟΑΕΔ) που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα ιδιωτικά γραφεία είναι συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων που χρεώνουν προμήθεια και παρέχουν γενικές υπηρεσίες (Χυτήρης Λ., 2001: 70).

Σωματεία

Τα σωματεία, συνήθως στο εξωτερικό, παρέχουν υπηρεσίες εύρεσης εργασίας για τα μέλη τους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 200-201). Συνθέτουν μία βασική πηγή για εξιδανικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον κατασκευαστικό τομέα (Χυτήρης Λ., 2001: 69).

Προσέλκυση μέσω Διαδικτύου

Η προσέλκυση μέσω του διαδικτύου είναι μία σύγχρονη μέθοδος που μειώνει το κόστος, το χρόνο αλλά και διευρύνει σημαντική τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η επιχείρηση (Χυτήρης Λ., 2001: 74). Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται μέσω διαδικτύου είναι: (α) ανακοίνωση των κενών θέσεων στο εταιρικό διαδίκτυο, (β) αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, (γ) on-line γραφεία ευρέσεως εργασίας, (δ) χρήση εργαλείων

όπως on-line meeting όπου εξετάζονται οι υποψήφιοι χωρίς να απαιτείται φυσική μετακίνηση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 201).

Εταιρίες επιλογής στελεχών

Πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων (Χυτήρης Λ., 2001: 71). Οι εταιρίες αυτές αναζητούν διοικητικά talέντα για υψηλές υψηλά αμειβόμενες θέσεις και αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως κύριο πελάτη τους και χρεώνουν σχετικά υψηλή ανταμοιβή (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 203). Αυτές οι εταιρίες κρατούν αρχείο στελεχών σε τοπικό, σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο (Χυτήρης Λ., 2001: 71).

Ημέρες Καριέρας

Πρόκειται για μία αγορά εργασίας όπου, μία με δύο φορές το χρόνο, συναντιούνται οι επί πτυχίω φοιτητές διαφόρων σχολών με στελέχη επιχειρήσεων (Χυτήρης Λ., 2001: 68). Η συνάντηση γίνεται συνήθως στο πανεπιστήμιο αλλά σίγουρα όχι στο χώρο της επιχείρησης (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 80). Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται συνήθως με προσωπική συνέντευξη (Χυτήρης Λ., 2001: 69).

Προκηρύξεις

Οι προκηρύξεις είναι μία παλιά μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται συνήθως στο δημόσιο τομέα, στους δημόσιους οργανισμούς και στις τράπεζες. Ο τρόπος κάλυψης της θέσης είναι απρόσωπος και μαζικός. Συνήθως η επιλογή γίνεται με γραπτές εξετάσεις ή με συνεντεύξεις. Πρόσφατα έχει καθιερωθεί και η μεικτή μέθοδος (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 80).

1.4. Επιλογή Εργαζομένων

1.4.1. Εισαγωγή

Από τη στιγμή που θα συμπληρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων από την προσέλκυση εργαζομένων ακολουθεί η επιλογή η οποία και καθορίζει τη συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 91). Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για κάθε επιχείρηση λόγω των σοβαρών επιπτώσεων που μπορούν να έχει από μία λάθος απόφαση πρόσληψης. Η προσπάθεια για την εύρεση της καλύτερης μεθόδου επιλογής εργαζομένων αποτελεί μία δύσκολη απόφαση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 219).

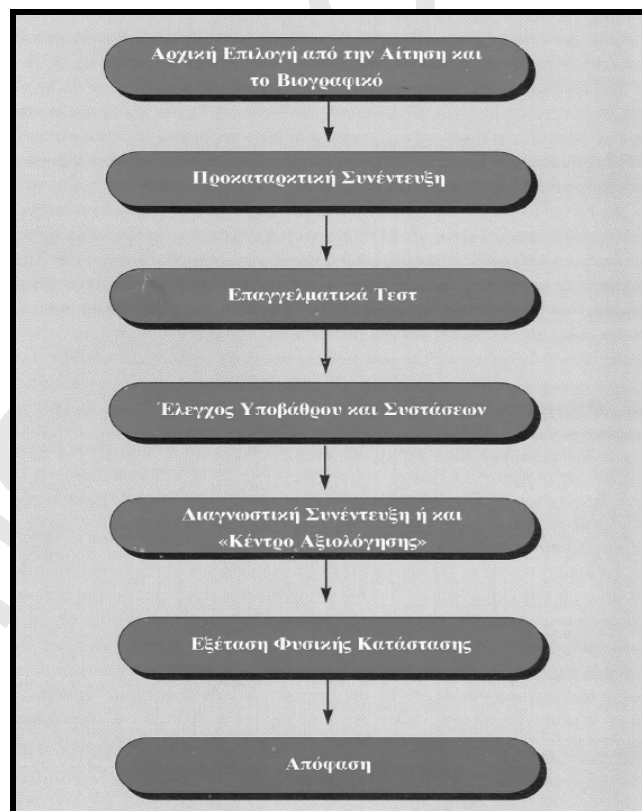
1.4.2. Στόχοι

Η επιλογή των υποψηφίων είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Χυτήρης Λ., 2001: 77). Σε περίπτωση αποτυχημένες επιλογής και πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση γίνεται μετά από ένα αρκετά μεγάλο διάστημα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 91).

Ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση, γενικότερα, αλλά και η παραμονή του σ' αυτή με την βέλτιστη απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και τους όρους που θα ικανοποιούν και τον ίδιο αλλά και την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 220).

1.4.3. Διαδικασία επιλογής

Το πρόβλημα της επιλογής είναι ότι γίνεται βάσει της υποκειμενικής κρίσης του κάθε ανθρώπου γι' αυτό το λόγο αυτό η επιλογή πρέπει να είναι πολύ προσεκτική. Παρακάτω δίνονται τα βήματα για την διαδικασία επιλογής των εργαζομένων (Σχήμα 1.2.).



Σχήμα 1.2.: Βήματα για την Διαδικασία Επιλογής (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 224).

1.4.3.1. Αίτηση Πρόσληψης

Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις με συστηματικό τρόπο που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για τις οποίες η επιχείρηση θέλει να έχει πληροφορίες (π.χ. ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, κ.τ.λ.). Αν οι υποψήφιοι δε καλύπτουν τις βασικές απαιτήσεις απορρίπτονται (Χυτήρης Λ., 2001: 81- 82). Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό είναι πιο αντικειμενική διότι συμβάλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων εφόσον απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και συμπληρώνεται απ' όλους τους υποψηφίους ανεξάρτητα αν έχουν ήδη καταθέσει βιογραφικό σημείωμα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 93- 94).

Το έντυπο αυτό εξυπηρετεί δύο στόχους:

1. Την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων (όπως αναφέραμε παραπάνω).
2. Τα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά την πρόσληψη του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 225).

1.4.3.2. Συστάσεις

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη μπορεί να βοηθήσει στην διαδικασία επιλογής. Οι συστάσεις μπορούν είτε να έχουν τη μορφή επιστολής είτε να γίνονται προφορικά. Βέβαια, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα τους λόγω του ότι ο υποψήφιος επιλέγει το άτομο που θα πάρει τις συστάσεις (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 226). Είναι σύνηθες το φαινόμενο εργοδότες οι οποίοι θέλουν να απαλλαγούν από ένα υπάλληλο να δίνουν πολύ καλές συστατικές αλλά και το αντίθετο (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 99).

1.4.3.3. Συνέντευξη

1.4.3.3.1. Εισαγωγή

Η συνέντευξη αποτελεί τη καρδιά της διαδικασίας επιλογής εργαζομένων (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 95). Είναι μία διαδικασία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ υποψηφίου και υπεύθυνου επιλογής (Χυτήρης Λ., 2001: 89). Κάποιες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν ως το μόνο μέσο για την επιλογή των υποψηφίων. Αυτό συμβαίνει παρ' όλο που η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι μικρή (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 227). Αυτό συμβαίνει διότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος η επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο (σχετικά με τις δεξιότητες, το χαρακτήρα, κ.τ.λ.) (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 95).

Οι στόχοι της συνέντευξης είναι:

1. Η επιβεβαίωση όσων αναφέρονται στο βιογραφικό.
2. Η συλλογή πληροφοριών για να προβλεφθεί αν το άτομο είναι κατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση.
3. Να δοθούν στον υποψήφιο συγκεκριμένες πληροφορίες για τη θέση.

4. Να δοθεί στους υποψήφιους η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 227).

1.4.3.3.2. Είδη Συνεντεύξεων

1.4.3.3.2.1. Συνέντευξη ως προς τη δομή

Ελεύθερη Συνέντευξη

Σ' αυτού του είδους τη συνέντευξη ο εξεταστής προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα ώστε να μπορέσει ο υποψήφιος να χαλαρώσει και να μιλήσει ελεύθερα. Έτσι μπορεί να αποκαλυφθούν από τον υποψήφιο πλευρές του χαρακτήρα του και εμπειρίες που ο εξεταστής μπορεί να μην είχε σκεφτεί να τον ρωτήσει (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 228). Ο εξεταστής κάνει ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψηφίους ανωτέρων θέσεων (Χυτήρης Λ., 2001: 92).

Δομημένη Συνέντευξη

Σ' αυτή τη περίπτωση οι ερωτήσεις είναι πολύ συγκεκριμένες και δομημένες σχετικά με το αντικείμενο της θέσης. Χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Υπάρχουν περιπτώσεις που είναι προκαθορισμένες και οι απαντήσεις που αξιολογούνται με βαθμολογική κλίμακα (Χυτήρης Λ., 2001: 92). Οι ερωτήσεις μπορούν να αφορούν και λύσεις προβλημάτων που συχνά προκύπτουν στη συγκεκριμένη θέση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 228).

1.4.3.3.2.2. Συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των εξεταστών

Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)

Σ' αυτή τη συνέντευξη ο υποψήφιος έχει μεγαλύτερη άνεση απ' ότι να είναι ομάδα εξεταστών. Υπάρχουν αμφιβολίες για το αν ένα άτομο είναι ικανό να λάβει όλη την ευθύνη και είναι ικανό για τη σωστή επιλογή, γι' αυτό το λόγο γίνονται συνήθως πάνω της μίας συνέντευξης από διάφορα στελέχη της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 228).

Συμπεριφοριστική Συνέντευξη

Θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη μορφή συνέντευξης. Έχει ως σκοπό να εξεταστεί αν ο υποψήφιος είναι το πλέον κατάλληλο άτομο, με κριτήριο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, για πρόσληψη στη συγκεκριμένη θέση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 230). Η λογική αυτής της συνέντευξης βασίζεται σε ερωτήσεις όπου το άτομο μιλάει για πραγματικά περιστατικά στην επαγγελματική ή προσωπική του ζωή, όπου και φαίνονται συγκεκριμένες ικανότητες του (Χυτήρης Λ., 2001: 93).

Ταυτόχρονη Συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων

Αυτή η μέθοδος είναι περισσότερο αποτελεσματική στο να βγαίνουν συμπεράσματα για την κοινωνικότητα του κάθε υποψηφίου. Επιπλέον, κερδίζεται χρόνος όσον αφορά τις πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση αλλά και την θέση εργασίας. Οι συνθήκες για τους υποψήφιους είναι δύσκολες οπότε μάλλον η ποιότητα των απαντήσεων είναι χαμηλότερη (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 230).

Συνέντευξη από επιτροπή

Σ' αυτήν τη συνέντευξη ο προς αξιολόγηση υποψήφιος είναι αντιμέτωπος με μία ομάδα 3-5 ατόμων (Χυτήρης Λ., 2001: 93). Αυτή η μέθοδος είναι πιο αντικειμενική στην αξιολόγηση αλλά επιπλέον επιβαρύνει τον υποψήφιο οπότε μάλλον χειροτερεύουν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 231).

Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

Είναι μία εναλλακτική χαμηλού κόστους. Συνήθως αφορά μετακίνηση στελεχών. Φυσικά χάνονται χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για ορισμένους είναι σημαντικά (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 231).

Συνέντευξη Ψυχολογικής Πίεσης

Σ' αυτήν την περίπτωση μελετάται κατά πόσο ο υποψήφιος είναι ψύχραιμος σε καταστάσεις ψυχολογικής πίεσης. Είναι μία κατά πρόσωπο επικοινωνία όπου ο εξεταστής γίνεται επιθετικός. Είναι μία επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001: 94- 95).

1.4.3.3. Τεστ Επιλογής Προσωπικού

1.4.3.3.1. Εισαγωγή

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου. Αν δεχθεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον τότε ακόμα καλύτερα το παρόν προλέγει το μέλλον (Χυτήρης Λ., 2001: 83). Προκειμένου να υπάρχει ένας αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθούν οι θέσεις από «κατάλληλους ανθρώπους» χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 232).

1.4.3.3.2. Είδη Τεστ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαθέτει. Τα διάφορα είδη τεστ είναι:

Νοημοσύνης

Τα γνωστά IQ τεστ, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά. Δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή σχέση μεταξύ της γενικής ευφυΐας και της απόδοσης του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 232).

Γνώσεων (για την εργασία)

Μετρούν τις ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος (π.χ. ικανότητα χρήσης Η/Υ) (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 233).

Εκτέλεσης Εργασίας

Σ' αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει μία εργασία ή ένα μέρος αυτής για να διαπιστωθεί ότι έχει το ταλέντο να κάνει αυτή την εργασία (Χυτήρης Λ., 2001: 85).

Μαθησιακής Ικανότητας

Χρησιμοποιείται για υποψηφίους ημι-ειδικευμένων θέσεων εργασίας. Στο πρώτο μέρος του τεστ ο υποψήφιος παρακολουθεί πως γίνεται η εργασία και στη συνέχεια την εκτελεί ο ίδιος (Χυτήρης Λ., 2001: 86).

Προσωπικότητας

Πρόκειται για τεστ που δίνει πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 233). Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή προφορικά (Χυτήρης Λ., 2001: 86).

Ενδιαφερόντων

Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν μόλις τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών τους ενδιαφερόντων, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει σε κάθε υποψήφιο (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 233). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας (Χυτήρης Λ., 2001: 87)

Ανάλυση Γραφικού Χαρακτήρα

Το σχήμα των γραμμάτων, το μέγεθος, η απόσταση μεταξύ τους των χαρακτήρων, κ.ά., εξετάζονται από ειδικούς γραφολόγους για να προσδιορισθεί η προσωπικότητα, η εξυπνάδα, η δημιουργικότητα, η ενεργητικότητα, οι οργανωτικές ικανότητες, η αυτοεκτίμηση και οι επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου. Η αξιοπιστία του τεστ είναι μικρή και η εγκυρότητα του καθορίζεται από την εμπειρία του γραφολόγου. Είναι οικονομικό και χρειάζεται λίγο χρόνο (Χυτήρης Λ., 2001: 87).

1.4.3.4. Βιογραφικά Σημειώματα

Οι πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των υποψηφίων είναι:

1. Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, γνώση ξένων γλωσσών, κ.τ.λ.).
2. Τα δημογραφικά προσόντα (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, κ.τ.λ.)
3. Η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου.

Η συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων για την κατάρτιση της λίστας των ατόμων που κρίθηκαν κατάλληλα για περαιτέρω επαφή (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 235- 236).

1.4.3.5. Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος αυτής είναι μία μέθοδος να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται προσωρινά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν μία εργασία για μικρό χρονικό διάστημα. Και οι δύο μέθοδοι εξετάζουν τον υποψήφιο σε πραγματικές συνθήκες και ελέγχου την καταλληλότητα του για τη θέση εργασίας. Αν η φύση της εργασίας το επιτρέπει ορισμένες επιχειρήσεις ζητούν την παρουσίαση δείγματος της εργασίας τους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 236).

1.4.3.6. Κέντρα Αξιολόγησης

Περιλαμβάνουν μία ποικιλία μεθόδων βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μερικοί μέθοδοι δίνονται παρακάτω:

- ο Ομαδικές συζητήσεις.
- ο Ομαδικές δραστηριότητες.
- ο Παρουσιάσεις.
- ο Συνεντεύξεις.
- ο Ψυχομετρικά Τεστ.
- ο Μελέτες περιπτώσεων.
- ο Υπόδυση ρόλων.

Οι παραπάνω δραστηριότητες γίνονται κατά περίπτωση ανάλογα το τι ικανότητες θέλει κάθε αξιολογητής να διαγνώσει (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 237).

1.4.3.7. Ιατρικές Εξετάσεις

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο στάδιο της επιλογής ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιατρικό ιστορικό τους (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 100). Αυτό συμβαίνει διότι κάποιες θέσεις απαιτούν ο φορέας της θέσης: (α) να μην έχει κάποιο πρόβλημα υγείας, (β) να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση (Χυτήρης Λ., 2001: 99).

1.4.4. Τελική απόφαση επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί η σύγκριση των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των 2-3 επιλεγθέντων υποψηφίων στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας που υπάρχει η κενή θέση (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 101). Η απόφαση πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών (Χυτήρης Λ., 2001: 100).

1.5. Εκπαίδευση Εργαζομένων

1.5.1. Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό απαιτεί μακροχρόνια και συστηματική προσπάθεια έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αύξηση των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 265).

1.5.2. Ορισμοί και στόχοι

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό *στην τωρινή δουλειά του* (Χυτήρης Λ., 2001: 113).

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 267). Η εκπαίδευση αυτή έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 109).

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- ο Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους.
- ο Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα.
- ο Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 267).

1.5.3. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

Τα οφέλη από την εκπαίδευση προσωπικού είναι εμφανή. Η εκπαίδευση εργαζομένων μπορεί να επιφέρει:

- ο *Αύξηση παραγωγικότητας*: Ο εμπλουτισμός των γνώσεων οδηγεί στην αύξηση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας της εργασίας.
- ο *Ανύψωση ηθικού*: Η παροχή των απαραίτητων δεξιοτήτων δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση της ασφάλειας.
- ο *Μειωμένη επίβλεψη*: Ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει μόνος του εργασίες ή με μειωμένη επίβλεψη πράγμα που επιφέρει μείωση του κόστους.
- ο *Μείωση ατυχημάτων*: Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από έλλειψη γνώσεων.
- ο *Αύξηση ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη*: Σε επιχειρήσεις που εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης με συνέπεια έχει αποδειχθεί ότι προσελκύουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.
- ο *Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων*: Με την εκπαίδευση των εργαζομένων αυξάνεται η αφοσίωση και η υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 270- 271).

1.5.4. Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού

Η παροχή της εκπαίδευσης είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001: 117). Λόγω του ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή όλων των στελεχών της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 270- 279). Πριν εφαρμοστούν η εκπαιδευτική πολιτική και τα προγράμματα πρέπει να ολοκληρωθεί μία σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων στην κάθε επιχείρηση (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 112).

1.5.4.1. Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί βασική απαίτηση για την εκπαίδευση του προσωπικού, σήμερα, ώστε να ανταποκρίνεται στις υπάρχουσες, όχι αόριστες και υποθετικές, ανάγκες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 270- 280). Η εκτίμηση των

εκπαιδευτικών αναγκών είναι μία διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να μπορέσει η επιχείρηση να εκτιμήσει, να αξιολογήσει αν είναι απαραίτητη η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε πόσους εργαζομένους, με τι διάρκεια, τι περιεχόμενο και πότε (Χυτήρης Λ., 2001: 120). Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να συγκριθούν οι αρχικές αναλύσεις θέσεων με τις σημερινές απαιτήσεις σε γνώσεις και δεξιότητες (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 114).

Ανάλυση Εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- ο Οι παράγοντες- δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. νέες τεχνολογίες)
- ο Η στρατηγική της επιχείρησης και τα μελλοντικά σχέδια της (που αφορούν νέες δραστηριότητες, συγχωνεύσεις, νέες γραμμές παραγωγής)
- ο Μελέτη των δεικτών απόδοσης των εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001: 120).

Ανάλυση Εργασίας

Στο πλαίσιο αυτό αναλύεται τι πρέπει να κάνει κάθε φορέας, πόσο συχνά, ποιές είναι οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για να εκτελέσει αυτή την εργασία (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 282). Κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των νέο- προσληφθέντων (Χυτήρης Λ., 2001: 122).

Ανάλυση Εργαζομένων

Σ' αυτό το στάδιο προσδιορίζονται πόσοι και ποιοί εργαζόμενοι χρήζουν εκπαίδευσης, σε τι, σε πιο βαθμό και ποιοι δηλώνουν επιθυμία να εκπαιδευθούν (Χυτήρης Λ., 2001: 122). Η ανάλυση γίνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας εργαζομένων χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες από τα αρχεία της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 282).

1.5.4.2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Το πιο δύσκολο κομμάτι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο σχεδιασμός τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Χυτήρης Λ., 2001: 123). Αφού γίνει ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να προχωρήσουμε στο σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 114).

Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο και οι ανάγκες που διαπιστώθηκαν πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους στόχους (Χυτήρης Λ., 2001: 123). Οι στόχοι θα οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς ή βάσει του τι πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εργαζόμενος μετά το τέλος του προγράμματος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ.,

2003: 286). Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα (Χυτήρης Λ., 2001: 123).

Το περιεχόμενο του προγράμματος καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 286).

Εκπαιδευόμενοι

Οι πληροφορίες που έχει παρθεί από την ανάλυση των αναγκών χρησιμοποιούνται ώστε να οριστούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι που θα παρακολουθήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Χυτήρης Λ., 2001: 124). Συγκεκριμένα θα οριστεί ο αριθμός, τα τμήματα (από όπου προέρχονται), οι ανάγκες της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 286).

Παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν είναι:

- ο να έχουν πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση.
- ο να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον.
- ο να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και οι δεξιότητες όπου οι ίδιοι κατέχουν (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 286).

Χώρος και χρόνος της Εκπαίδευσης

Υπάρχουν δύο περιπτώσεις όπου μπορούν να λάβουν χώρα τα προγράμματα: (α) στην θέση εργασίας, (β) εκτός θέσης εργασίας, είτε συνεταιρικά είτε εκτός της εταιρίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 286).

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 287).

Εκπαιδευτές

Οι εκπαιδευτές είναι ένα σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης. Πρέπει να ενθαρρύνονται όλα τα στελέχη που έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να παίρνουν το ρόλο του εκπαιδευτή (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 287).

1.5.4.3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Όπως αναφέραμε παραπάνω η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στη θέση εργασίας είτε εκτός θέσης εργασίας. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικές εκπαιδευτικές μέθοδοι.

1.5.4.3.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας

Επίδειξη

Χρησιμοποιείται σε νέους υπαλλήλους σε εισαγωγικό επίπεδο (Χυτήρης Λ., 2001: 138). Ο εκπαιδευτής δείχνει ακριβώς το τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 116). Πολλές δουλειές αποτελούνται από βήματα (μέθοδος βήμα προς βήμα), τα οποία περιλαμβάνονται σε ένα κατάλογο (Χυτήρης Λ., 2001: 138).

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης

Χρησιμοποιείται για τη εκπαίδευση στελεχών. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Ο προϊστάμενος δίνει τεχνικές οδηγίες, σχολιάζει και ενημερώνει για την πρόοδο του εργαζομένου (Χυτήρης Λ., 2001: 139). Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 290- 291).

Εκπαίδευση μέσω Μέντορα

Ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νεαρό στέλεχος και το διδάσκει, το καθοδηγεί, το συμβουλεύει, το ενθαρρύνει και το υποστηρίζει (Χυτήρης Λ., 2001: 139- 141). Χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 291).

Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας

Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο χρόνος της μαθητείας έχει συνήθως μεγάλη διάρκεια (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 292).

1.5.4.3.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Θέσης Εργασίας

Σεμινάρια- Εργαστήρια

Είναι μία παραδοσιακή μέθοδος διδασκαλίας όπου η διδασκαλία γίνεται σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή διάλεξης (Χυτήρης Λ., 2001: 144). Απευθύνονται σε μικρό αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων και μετάδοση γνώσεων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 296). Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστήμια και από κρατικούς φορείς (Χυτήρης Λ., 2001: 145).

Μελέτη Περιπτώσεων

Η μελέτη περίπτωση αναφέρεται στην περιγραφή μίας ιστορίας ή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαγνώσουν τις συνθήκες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πως να το λύσουν (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 297). Το πρόβλημα μπορεί να είναι πραγματικό ή φανταστικό. (Χυτήρης Λ., 2001: 143) Είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται σε ομάδες εκπαιδευμένων. Συνήθως χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση στελεχών ή συντονιστών ομάδων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 297). Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά παρουσιάζοντας τις ιδέες τους (Χυτήρης Λ., 2001: 143).

Επιχειρηματικά Παιγνία

Οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες όπου κάθε ομάδα είναι μία εταιρία. Δίνονται στους εκπαιδευόμενους ένας στόχος και τους γνωστοποιείται ότι μπορούν να πάρουν κάποιες αποφάσεις (π.χ. ποσά να επενδύσουν στην διαφήμιση, ποσό να παράγουν). Όπως και στη πραγματικότητα κάθε εταιρία προσπαθεί να μάθει τι θα κάνει η αντίπαλη. Είναι ένας τρόπος μάθησης όπου οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν συνήθως με ενθουσιασμό. Είναι μία μέθοδος που αναπτύσσει τις ικανότητες για την επίλυση προβλημάτων και είναι χρήσιμη στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Πρόβλημα σ' αυτή τη μέθοδο είναι το κόστος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 297- 298).

Υπόδυση Ρόλων

Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μέρος σε ένα περιστατικό, υιοθετώντας το ρόλο που τους έχει δοθεί (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 120). Η υπόδυση ρόλου μπορεί να προκύψει και από αληθινό περιστατικό (μελέτη περίπτωσης). Η υπόδυση ρόλων χρησιμοποιείται σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους για να δώσει την εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 298- 299). Είναι μία αποτελεσματική και ανέξοδη μέθοδος αλλά πρέπει να εξασφαλίζει ότι η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης θα ικανοποιεί τις ανάγκες στον εκπαιδευόμενο (Χυτήρης Λ., 2001: 145).

Προσομοιώσεις

Ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Χρησιμοποιείται περισσότερο για στελέχη αλλά και σε τεχνικές δουλειές ώστε να προσαρμόζεται το άτομο με τις συνθήκες εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 298- 299).

1.5.4.3.3. Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώση στο χρόνο και το τόπο που θέλουν (Τερζίδης Κ.,

Τζωρτζάκης Κ., 2004: 120). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί βίντεο ή τηλεδιάσκεψη μέσω δορυφόρου ή διαδικτύου (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 303- 304). Συνήθως η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρίες με πολλά αλλά διασκορπισμένα υποκαταστήματα για την παροχή νέων προϊόντων.

1.5.4.3. Εφαρμογή της Εκπαίδευσης

Η εφαρμογή της εκπαίδευσης αφορά την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στη προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για τη καλή λειτουργία του χώρου διεξαγωγής της εκπαίδευσης αλλά και την συνεχή παρακολούθηση της πορείας της εκπαίδευσης, για να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές αλλά και μέθοδοι (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 304).

1.5.4.4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

1.5.4.4.1. Εισαγωγή

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρησή της ανά τακτά διαστήματα, όπως και όλες οι διαδικασίες. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν εισάγει την αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 126).

1.5.4.4.2. Ορισμός και στόχοι

Αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση των στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος (Χυτήρης Λ., 2001: 151). Ο βασικός λόγος που γίνεται η αξιολόγηση είναι για να διαπιστώσουμε:

- Ότι δικαιολογούνται τα χρήματα που δαπανήθηκαν στην εκπαίδευση με τη μέθοδο κόστους- οφέλους.
- Την ανάγκη για βελτίωση των μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Το βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 307).

1.6. Συστήματα Αμοιβών

1.6.1. Εισαγωγή

Η αμοιβή είναι για κάθε εργαζόμενο η κύρια πηγή εισοδήματος και για την επιχείρηση σίγουρη δαπάνη (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 376). Η αμοιβή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση, την παραμονή, την απόδοση αλλά και την συμπεριφορά των εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001: 163).

1.6.2. Ορισμός

Ως αμοιβή ορίζουμε τη κάθε είδους πληρωμή των εργαζομένων, ως αντάλλαγμα για τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001: 163).

1.6.3. Παράγοντες που καθορίζουν τις αμοιβές

Για να καθοριστεί το ύψος του μισθού πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν διάφοροι παράγοντες είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί (Χυτήρης Λ., 2001: 163). Οι παράγοντες που επηρεάζουν το καθορισμό της αμοιβής είναι:

Αμοιβές των ανταγωνιστών

Οι μισθοί που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις σε αντίστοιχες θέσεις επηρεάζουν τα ποσά πληρωμής της κάθε επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις θέλουν να μπορούν να προσελκύουν αλλά κρατούν εργαζομένους στην επιχείρηση τους που έχουν διάθεση να εργαστούν (Χυτήρης Λ., 2001: 171).

Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις

Υπάρχουν συγκεκριμένοι νόμοι για το ωράριο των εργαζομένων, τη πληρωμή των υπερωριών, του κατώτατου μισθού που η επιχείρηση δεν μπορεί να παρεκκλίνει (Χυτήρης Λ., 2001: 171).

Κόστος ζωής και πληθωρισμός

Αυτά τα στοιχεία δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση και τη πληρωμή των εργαζομένων αλλά κάθε εργαζόμενος τα έχει στο μυαλό του και τα υπολογίζει πράγμα που επηρεάζει τη διάθεση αλλά και την απόδοση του (Χυτήρης Λ., 2001: 171).

Συνθήκες αγοράς εργασίας

Οι παράγοντες που καθορίζουν την ζήτηση και την προσφορά επηρεάζουν τα επίπεδα των μισθών στις επιχειρήσεις προκειμένου να απασχολούν το κατάλληλο προσωπικό (Χυτήρης Λ., 2001: 171).

Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Πέρα από τους νόμους αλλά και τη διάθεση της επιχείρησης να καταβάλει υψηλούς μισθούς, τα οικονομικά της είναι αυτά που θα καθορίσουν αν μπορεί να τους δώσει (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

Πίεση από τα σωματεία

Οι εργαζόμενοι μέσα από τα σωματεία τους ασκούν πίεση για την αύξηση των μισθών που θέλουν να τους καταβάλει η επιχείρηση (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας

Αυτονόητο είναι ότι κάθε θέση απαιτεί άλλες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, βαθμό υπευθυνότητας ακόμα και διαφορετικό περιβάλλον εργασίας. Όλα αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν στην αμοιβή του κάθε εργαζομένου (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

Απόδοση του εργαζομένου

Οι αυξήσεις ή τα βραβεία απόδοσης πρέπει να υπολογίζονται στο σύστημα ανταμοιβών για να υπάρχει κίνητρο για τους εργαζομένους (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

1.6.4. Περιεχόμενο των Συστημάτων Αμοιβών

Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της έχει άμεση αντίκρισμα στις εργασιακές σχέσεις. Η σύγκριση των συστημάτων αμοιβών η αίσθηση της μη δίκαιας αμοιβής δημιουργεί ένταση αλλά και αντιπαράθεση μεταξύ των εργαζομένων. Παρακάτω δίνονται τα συστήματα αμοιβών που μπορεί να αναπτύξει μία επιχείρηση (Ξένος Διονύσιος, 2003: 72).

1.6.4.1. Μη Οικονομικές Αμοιβές

Οι μη χρηματικές αμοιβές έχουν την μορφή της κοινωνικής, ψυχολογικής ανταμοιβής αλλά και ευκαιρίες για αυτό-ανάπτυξη (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 158). Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίσταται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

1.6.4.2. Οικονομικές Αμοιβές

1.6.4.2.1. Άμεσες ή Σταθερές αμοιβές

Είναι οι οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός) (Χυτήρης Λ., 2001: 163). Αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών και αποτελείται από τρία βασικά είδη συστημάτων αμοιβών.

Τυπικά χαρακτηριστικά εργαζομένου

Ένα παραδοσιακό σύστημα που εφαρμόζεται σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις. Η αμοιβή στηρίζεται στο επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι αρχίζουν από ένα επίπεδο αμοιβής που εξελίσσεται με τα χρόνια υπηρεσίας (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 385).

Αξία θέσης εργαζομένου

Αυτό το σύστημα στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 385). Η λογική αυτού του συστήματος είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζομένου πρέπει να καθορίζεται από την αξία της θέσης που κατέχει, για την επιχείρηση (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

Ικανότητες εργαζομένου

Στηρίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων. Είναι ένα σύστημα που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 385). Η βασική λογική είναι ότι η αμοιβή καθορίζεται από τα προσόντα δηλαδή τις γνώσεις και τις ικανότητες που δίνεται να εφαρμόζει στην εργασία του ο εργαζόμενος (Χυτήρης Λ., 2001: 172).

1.6.4.2.2. Μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα

1.6.4.2.2.1. Ατομικά κίνητρα

Η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνεται η παραγωγικότητα μέσω μιας δίκαιης σύνδεσης απόδοσης και απολαβών (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 408).

Αμοιβή με το κομμάτι

Είναι από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων, που βασίζεται στην ανταμοιβή με το κομμάτι. Αυτό το σύστημα εφαρμόζεται στις χειρονακτικές εργασίες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 408). Σ' ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενο κομμάτι. Η αποζημίωση του εργαζομένου καθορίζεται από τον αριθμό των κομματιών που παράγει (Χυτήρης Λ., 2001: 192).

Πρόγραμμα Πρότυπων Ωρών

Μοιάζει πολύ με την ανταμοιβή με το κομμάτι. Ο υπολογισμός γίνεται με τη μονάδα του χρόνου (Χυτήρης Λ., 2001: 195). Συνήθης χρήση αυτού του συστήματος παρατηρείται σε συνεργία ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών γενικά χρησιμοποιείται για μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 409- 410).

Προμήθειες

Αυτό το σύστημα στηρίζεται στις πωλήσεις. Ουσιαστικά επιτρέπουν στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσό από τις πωλήσεις (Χυτήρης Λ., 2001: 196). Τα 2/3, περίπου, των πωλητών πληρώνονται με προμήθειες, είτε αποκλειστικά με προμήθειες είτε με βασικό μισθό συν την προμήθεια (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 411).

Χρηματικά Βραβεία (Bonus)

Το χρηματικό βραβείο είναι η καταβολή ενός εφάπαξ ποσού που δίνεται στους εργαζομένους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή σε υποκειμενική κατάσταση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 411). Λειτουργεί ως συμπληρωματικό στην βασική αμοιβή. (Χυτήρης Λ., 2001: 193) Σε ορισμένες εταιρίες όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα χρηματικά βραβεία αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι (ομαδικά βραβεία), ενώ σε άλλες εταιρίες συνδέονται με την ατομική απόδοση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 411).

1.6.4.2.2. Αμοιβή βάσει Δεξιοτήτων

Αυτό το σύστημα αμείβει τους εργαζομένους βάσει των ικανοτήτων τους και όχι βάσει της προϋπηρεσίας τους.

Επίδομα Αξίας

Το επίδομα αξίας είναι ευρέως διαδεδομένο. Συνδέει την αύξηση της αμοιβής με την ατομική απόδοση. Το επίδομα αξίας είναι μία ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 413). Για να γίνει όμως ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει η αξιολόγηση τους να γίνεται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (Χυτήρης Λ., 2001: 197).

1.6.4.2.3. Ομαδικά Κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα σχεδιάζονται για να επιτύχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους με τα ατομικά κίνητρα, δηλαδή να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση. Η διαφορά είναι ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα των συνδυαζόμενων προσπαθειών όλων των μελών της και όχι σαν αποτέλεσμα μιας ατομικής προσπάθειας. Τα ατομικά με τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 414).

Διανομή Κερδών

Σ' αυτό το σύστημα κινήτρων οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 415). Η συμμετοχή στα κέρδη είναι ένα σχέδιο μέσω του οποίου ο εργοδότης δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αποκτήσουν

χρήματα, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Η συμμετοχή στα κέρδη αφορά πληρωμές σε μετρητά, που δίνονται στους εργαζόμενους σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα (Χυτήρης Λ., 2001: 213).

Συμμετοχή στα Οφέλη (gain sharing)

Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα (Χυτήρης Λ., 2001: 208). Η ιδέα στηρίζεται στην ανεπτυγμένη συνεργασία και εμπιστοσύνη. Σημαντικός λόγος ανάπτυξης αυτού του σχεδίου είναι η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, η μείωση του κόστους εργασίας λόγω αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 416).

Υπάρχουν τρία σχέδια που εφαρμόζονται, σχέδια οικονομικών βραβείων. Τα δύο πρώτα είναι γνωστά ως σχέδια Scanlon και Rucker. Αυτά τα δύο έχουν κοινή φιλοσοφία και δίνουν έμφαση στην ομαδικότητα και τη συμμετοχική διοίκηση. Το τρίτο είναι γνωστό ως «Βελτίωση της Παραγωγικότητας» και δίνει έμφαση στην εξοικονόμηση εργασίας (Χυτήρης Λ., 2001: 208- 213).

1.6.5.2.3. Άλλες οικονομικές παροχές

Έκτος από τις χρηματικές αμοιβές, πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, έμμεσης χρηματικής αξίας (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 162). Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την προσέλκυση και παραμονή ικανών εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001: 216). Οι μεγαλύτερες κατηγορίες παροχών περιλαμβάνουν υποχρεωτικά ή προαιρετικά προγράμματα ασφάλισης, ιδιωτικά σχέδια συνταξιοδότησης και μία σειρά άλλων υπηρεσιών, όπως χρήση αυτοκινήτου, κάλυψη εξόδων κατοικίας, σχολείου κ.ά. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 423).

Οι συνηθέστερες οικονομικές παροχές είναι:

Ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση

Αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο: Όπως άδειες, διακοπές, αργίες, άδειες ανάρρωσης, προσωπικές άδειες, κ.ά..

Προαιρετικά προγράμματα ασφαλιστικής κάλυψης: Οι ασφάλειες ζωής δεν επιβάλλονται από το νόμο τις χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προσέλκυση εργαζομένων.

Εκπαιδευτικά προγράμματα: Οι εργαζόμενοι χρηματοδοτούνται για τα διδάκτρα, τα βιβλία ή άλλα έξοδα. Η χρηματοδότηση περιορίζεται σε μαθήματα που σχετίζονται για την εργασία.

Μέριμνα τέκνων: Μπορεί να έχει τη μορφή οικονομικής βοήθειας ή πληροφοριών και συστάσεων ή παιδικού σταθμού.

Προγράμματα ποιότητας ζωής: Πολλοί εργοδότες παρέχουν ψυχολογικές δραστηριότητες ή δυνατότητα άσκησης καθώς και χρηματοδότηση για ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές εκδρομές.

Άλλες παροχές: Παροχή κοινωνικών, οικονομικών και νομικών συμβούλων καθώς και ψυχιατρικής υποστήριξης για εργαζόμενους που βρίσκονται σε κατάσταση άγχους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003: 424- 425), (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004: 162- 164), (Χυτήρης Λ., 2001: 216- 217).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Έργου

2. Εισαγωγή

Κάθε έργο από τη στιγμή σύλληψης του έως την καταστροφή ή αντικατάσταση του πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές (χρόνος, κόστος, ποιότητας) επιπλέον, μπορεί να αντιμετωπίσει κινδύνους ή και ευκαιρίες ανάπτυξης. Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών και αυτό πρέπει να υλοποιηθεί με οργάνωση και επικοινωνία. Βάσει λοιπόν των παραπάνω κάθε έργο χρειάζεται διοίκηση.

2.1. Βασικοί ορισμοί και έννοιες

2.1.1. Τι ορίζουμε ως Έργο

Η διακριτή διαφορά μεταξύ της διαχείρισης έργου αλλά και του γενικότερου μάνατζμεντ έχει να κάνει με τον ορισμό του έργου (Rory Burke, 2002: 16).

Έργο είναι μια *προσωρινή* δραστηριότητα που υλοποιείται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα *μοναδικό* προϊόν ή υπηρεσία (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 6).

Όλα τα έργα έχουν άλλο αντικείμενο εργασιών, υλοποιούνται με συγκεκριμένα μέσα, καθώς και προκαθορισμένα χρονικά αλλά και οικονομικά όρια (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20).

Τα έργα είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και εκτελούνται από άτομα διαφόρων ειδικοτήτων και με εξειδικευμένη εργασιακή εμπειρία όπου ανάλογα τη φύση του έργου εργάζονται σε ομάδες έργου (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20).

2.1.1.1 Χαρακτηριστικά του Έργου

Στο παραπάνω ορισμό παρατηρούμε ότι δύο είναι τα χαρακτηριστικά του έργου: η προσωρινότητα του αλλά και η μοναδικότητα του άλλο ένα όμως χαρακτηριστικό του είναι η προοδευτική ανάπτυξή του. Ας δούμε λοιπόν τη σημαίνει προσωρινότητα, μοναδικότητα αλλά και προοδευτική ανάπτυξη ενός έργου.

Προσωρινότητα

Με τον όρο προσωρινότητα εννοούμε ότι κάθε έργο έχει αρχή, μέση αλλά και τέλος (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 7). Ως αρχή μπορούμε να ορίσουμε την έμπνευση της ιδέας του έργου (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20). Ενώ το τέλος του έργου έρχεται με την υλοποίηση των στόχων του βέβαια και όταν είναι βέβαιο ότι οι στόχοι του δε μπορούν να εκπληρωθούν αλλά ακόμα και όταν το έργο πλέον δεν υπάρχει λόγος να υλοποιηθεί (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 7). Το τέλος του έργου απαιτεί ανάλωση χρόνου, χρήματος καθώς και πόρων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20). Σίγουρα δεν πρέπει να συγχέουμε τον όρο της προσωρινότητας με τη διάρκεια ενός έργου πόσο μάλλον εφόσον τα περισσότερα έργα διαρκούν χρόνια (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 7).

Μοναδικότητα

Η μοναδικότητα του έργου είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του διότι δε μπορεί να επαναληφθεί ποτέ ακριβώς το ίδιο (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20). Το ίδιο το έργο όπως φαίνεται από τον ορισμό του μπορεί να δημιουργήσει:

- ο Ένα προϊόν μετρήσιμο που μπορεί να είναι εξάρτημα ή και συστατικό κάποιου εξαρτήματος.
- ο Μια δυνατότητα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας.
- ο Ένα αποτέλεσμα ευρημάτων ή και τεκμηριώσεων. (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 7)

Προοδευτική ανάπτυξη

Προοδευτική ανάπτυξη σημαίνει, συνεχώς αυξανόμενη ανάπτυξη. Η προοδευτική ανάπτυξη κρύβει μέσα της τις έννοιες της μοναδικότητας αλλά και της προσωρινότητας. Η προοδευτική ανάπτυξη των προδιαγραφών ενός έργου πρέπει να συμβαδίζει με το φυσικό αντικείμενο ενός έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 7).

Πέρα των παραπάνω όλα τα έργα έχουν και άλλου είδους χαρακτηριστικά όπως:

- ο Το επιχειρηματικό ρίσκο (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20).
- ο Ικανοποιούν συγκεκριμένες προσδοκίες (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20).
- ο Διαθέτουν συγκεκριμένο οικονομικό προϋπολογισμό (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 20).
- ο Έχουν κύριο φορέα ευθύνης (διευθυντή έργου) (Rory Burke, 2002: 18).
- ο Έχουν ομαδική λειτουργία (Rory Burke, 2002: 18).

2.1.2. Τι ορίζουμε ως Διοίκηση Έργου

Διοίκηση έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου προκειμένου να υλοποιηθούν στόχοι του έργου. Η διοίκηση έργου υλοποιείται μέσω των διεργασιών διοίκησης έργου για την έναρξη, προγραμματισμό, εκτέλεση, παρακολούθηση, έλεγχο αλλά και ολοκλήρωση του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 10). Η διοίκηση έργου έχει ως γενικό σκοπό το καλύτερο συνδυασμό του κεφαλαίου, των πόρων και του χρόνου ώστε το έργο να είναι βέλτιστο ποιοτικά αλλά και ποσοτικά (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 38). Γενικότερα, ο διευθυντής του έργου πρέπει να κάνει ότι είναι δυνατόν προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο (Rory Burke, 2002: 18).

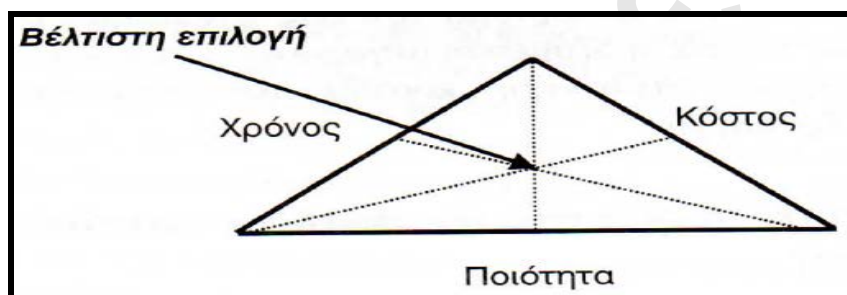
Από τα βασικότερα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση έργου είναι:

- ο Η υπέρβαση του χρόνου: είναι συνήθως ανεξέλεγκτο πρόβλημα και μπορεί να οφείλεται στις καιρικές συνθήκες, απεργίες του προσωπικού, ανεπαρκή μελέτη, κακή οργάνωση, κ.τ.λ..
- ο Η υπέρβαση του κόστους: έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών.

- ο Τα εργασιακά προβλήματα: επηρεάζουν στην αρνητική εξέλιξη του έργου αφού μειώνεται η παραγωγικότητα της εργασίας (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 38).

2.1.2.1. Σχέση Χρόνου- Κόστους και Ποιότητας

Όπως είδαμε εξ ορισμού, παραπάνω, η αξία του έργου εξαρτάται από το καλύτερο συνδυασμό του *κεφαλαίου* και του *χρόνου* ώστε το έργο να είναι βέλτιστο *ποιοτικά*. Η ικανοποίηση αυτών των τριών παραμέτρων χαρακτηρίζουν ένα έργο ως επιτυχημένο ή μη. Ένα επιτυχημένο έργο υλοποιείται με το μικρότερο δυνατό κόστος στο συντομότερο χρονικό διάστημα και έχει το καλύτερο ποιοτικά αποτέλεσμα. Ο εντοπισμός της βέλτιστης λύσης είναι θέμα της διοίκησης και μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά με το κέντρο βάρους ενός σκαληνού τριγώνου (σχήμα 2.1.) (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 25-26).



Σχήμα 2.1.: Χρόνος- Κόστος- Ποιότητα (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 26).

2.2. Διαφορές Προγράμματος- Χαρτοφυλακίου και υποέργου

Η διοίκηση έργων ενσωματώνεται μέσα σε ένα μεγαλύτερο φάσμα που ενεργεί όπου εμπεριέχει τη διοίκηση προγραμμάτων, χαρτοφυλακίων αλλά και υποέργων.

Πρόγραμμα

Το σύνολο αλληλοσχετιζόμενων έργων που ως σκοπό έχουν την εκπλήρωση πολλαπλών στόχων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 21). Άμεσος σκοπός του προγράμματος είναι να αποκομισθούν κέρδη που δεν θα αποκομιζόταν με τη διοίκηση κάθε έργου ξεχωριστά. Τα προγράμματα υπάρχει πιθανότητα να συμπεριλαμβάνουν στοιχεία σχετικών εργασιών εκτός αυτών του αντικειμένου των διακριτών έργων (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 22).

Διοίκηση προγραμμάτων

Η διοίκηση προγραμμάτων είναι η κεντρική και συντονισμένη διοίκηση μιας ομάδας έργων έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι και τα οφέλη του προγράμματος (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 21).

Χαρτοφυλάκιο

Η συλλογή έργων, προγραμμάτων ή άλλων εργασιών που έχουν ως άμεσο σκοπό την ομαδοποίηση τους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ονομάζεται χαρτοφυλάκιο. Σε αντίθεση με τα προγράμματα τα έργα ή και τα προγράμματα ενός χαρτοφυλακίου μπορεί να μην έχουν ουδεμία σχέση μεταξύ τους.

Στόχοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου:

- ο Μεγιστοποίηση αξίας του (μέσω εκτενούς εξέτασης έργων που εμπεριέχονται σ' αυτό)
- ο Εξισορρόπηση μεταξύ αυξητικών και ριζοσπαστικών επενδύσεων
- ο Αποτελεσματική χρήση του παραγωγικού δυναμικού.

Υποέργο

Η διαίρεση ενός έργου σε μικρότερα διατηρήσιμα ονομάζεται υποέργο (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 22). Το υποέργο εξυπηρετεί γεωγραφικές, οργανωτικές ή και λειτουργικές ανάγκες (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 21). Τα υποέργα μπορεί να ορίζονται ως έργα και να διαχειρίζονται ως τέτοια. Συνήθης είναι η περίπτωση ένα υποέργο να ανατεθεί ως υπεργολαβία (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 22).

2.3. Οι βασικοί Συμμέτοχοι του Έργου

Οι συμμετοχοί του έργου είναι άτομα τα οποία εμπλέκονται στο έργο και τα συμφέροντα τους επηρεάζονται από την εκτέλεση και υλοποίηση του έργου. Οι συμμετοχοί καθορίζονται από την ομάδα διοίκησης του έργου. Οι ευθύνες και η εξουσία των συμμετόχων είναι διαφορετικών επιπέδων και μεταβάλλονται ανάλογα τη φάση του έργου. Η επίδραση τους μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, στο έργο, ανάλογα αν ωφελούνται ή όχι από το έργο.

Οι συμμετοχοί σε κάθε έργο συμπεριλαμβάνουν:

1. Το διευθυντή του έργου: υπεύθυνος για τη διοίκηση έργου.
2. Τον πελάτη-χρήστη: θα χρησιμοποιήσει το προϊόν του έργου.
3. Τον φορέα υλοποίησης: η επιχείρηση της οποίας τα άτομα τα οποία εμπλέκονται αμεσότερα στην υλοποίηση του έργου.
4. Τα μέλη της ομάδας έργου: το σύνολο των ατόμων που εκτελεί τις εργασίες του έργου.
5. Την ομάδα διοίκησης έργου: τα άτομα της ομάδας έργου που εμπλέκονται στη διοίκηση έργου.
6. Τον χορηγό: το άτομο ή ομάδα που προσφέρει τους οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση του έργου.
7. Τους επηρεαστές: μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά το έργο χωρίς οι ίδιοι να έχουν άμεση σχέση με αυτό.
8. Το γραφείο διοίκησης έργου: έχει άμεση ευθύνη για τα αποτελέσματα του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 34-36).

2.4. Οργάνωση του Έργου

2.4.1. Γενικά

Η οργάνωση ενός έργου ενεργοποιεί μία ομάδα ανθρώπων τα οποία πρέπει να λειτουργούν συντονισμένα υπό την καθοδήγηση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 32). Το σχέδιο δράσης ποικίλει ανάλογα το μέγεθος, τη πολυπλοκότητα και γενικότερα τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε έργου (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 42). Κάθε άτομο της ομάδας θα πρέπει εξαρχής να γνωρίσει ποιος είναι ο ρόλος του από ποιόν θα εποπτεύεται ποιόν θα εποπτεύει, ποια είναι τα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, ποιοι είναι προϊστάμενοι αλλά και ποιοι οι υφιστάμενοι του (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 32).

Για την οργάνωση του έργου είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός μηχανισμού, του οποίου το μέγεθος αλλά και η συνθετότητα του αλλάζει σύμφωνα με τον όγκο, τη φύση του έργου αλλά και την οργανωτική αντίληψη της διοίκησης (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 32).

Τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση ενός έργου καθώς και ο τρόπος αντιμετώπισης τους, έχουν σχέση με μία σειρά παραγόντων όπως η τεχνολογία και η γνώση των εργαζομένων. Η επίλυση των προβλημάτων αυτών απαιτεί οργάνωση των εργαζομένων με σωστή ανάλυση των ικανοτήτων, υπευθυνοτήτων και καθηκόντων τους (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 42).

Η καλές σχέσης συνεργασίας των εργαζομένων και η αποδοτική ενεργοποίηση όλων των συνεργαζόμενων σε ένα έργο αποτελεί το πυρήνα σκέψης και λειτουργίας της Γενικής Διεύθυνσης (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 42).

Η δομή του φορέα υλοποίησης περιορίζει τη διαθεσιμότητα του παραγωγικού δυναμικού μεταξύ του *λειτουργικού* και *εργοκεντρικού*, με μία ποικιλία δομών τύπου *μήτρας* ενδιάμεσα (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 39).

2.4.2. Οργάνωση κατά Έργα

Το βασικό χαρακτηριστικό τη οργάνωσης κατά έργο είναι ότι το προσωπικό της εταιρίας είναι δομημένο σε τμήματα ανά έργο (σχήμα 2.2.). Τα μέλη της ομάδας δραστηριοποιούνται προσανατολισμένα σε ένα συγκεκριμένο έργο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35). Κάθε έργο έχει το δικό του προγραμματισμό ο οποίος περιλαμβάνεται στον προγραμματισμό της εταιρίας ενώ η οργάνωση κάθε τμήματος αποτελεί, ουσιαστικά, μια μικρογραφία της εταιρίας (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 43). Σε μια τέτοιου είδους οργάνωση τα μέλη της ομάδας, συνήθως, συσχετίζονται (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 41). Τα μέλη της ομάδας του τμήματος είναι άτομα διαφόρων ειδικοτήτων τα οποία και κατευθύνονται από τον Διευθυντή του έργου (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35). Ο Διευθυντή Έργου (Project Manager) είναι υπεύθυνος για το έργο που εκτελείται, όπως και ο γενικός διευθυντής για την εταιρία (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 43). Οι διευθυντές των έργων έχουν μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και εξουσίας (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 41). Κάθε τμήμα όταν ολοκληρώσει

το έργο που είναι υπεύθυνο και το παραδώσει τότε αναλαμβάνει το επόμενο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35).

Ο συντονισμός από τη πλευρά του γενικού διευθυντή της εταιρίας έχει να κάνει με το κομμάτι της εφαρμογής του οικονομικού και του χρονικού προγραμματισμού καθώς επίσης και του ελέγχου της διάθεσης των μέσων παραγωγής (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 43).

Οι υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η εταιρία περιορίζονται στο κομμάτι της μισθοδοσίας, δημόσιες σχέσεις, κ.τ.λ. (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35).



Σχήμα 2.2.: Οργάνωση κατά Έργο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δομής αυτής είναι:

1. Τα μέλη της ομάδας έχουν την δυνατότητα και απευθύνονται άμεσα στον Διευθυντή Έργου και έτσι επιτυγχάνεται η συντόμευση των διαδικασιών λήψης απόφασης και ο απαιτούμενος χρόνος (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35).
2. Κάθε άτομο αξιολογείται ανεξάρτητα από τα άλλα εφόσον η συμβολή των εργαζομένων είναι διακριτή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε μέλος να δείξει τις δυνατότητες του (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 44).
3. Τα μέλη αποκτούν μεγάλο επίπεδο επικοινωνίας και εξειδίκευσης λόγω του ότι τα μέλη έχουν τη δική τους ταυτότητα (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 35).
4. Η δομή της οργάνωσης είναι εύκολη στη κατανόηση, καθώς επίσης υπάρχει ολιστική εικόνα του έργου (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 45).
5. Είναι ευκολότερος ο έλεγχος του κόστους, του χρόνου και των πόρων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 45).
6. Σε περίπτωση εμφάνισης παρόμοιων έργων η ομάδα μπορεί να τα αντιμετωπίσει παράλληλα λόγω της υψηλής εξειδίκευσης της (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).

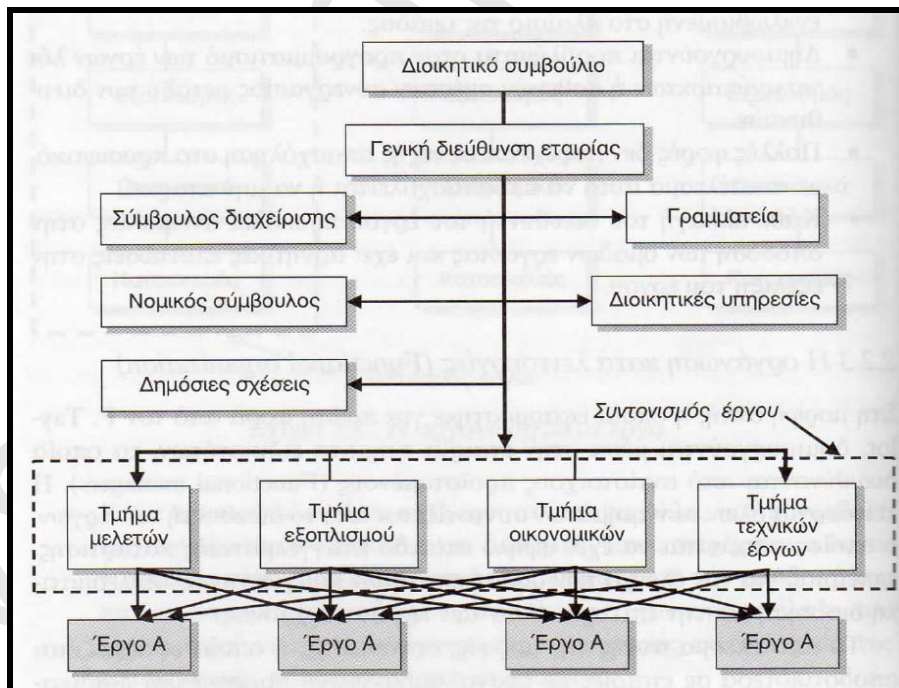
Τα κύρια μειονεκτήματα της δομής αυτής είναι:

1. Σε περίπτωση που στην εταιρία εκτελούνται παράλληλα παρόμοια έργα με την ίδια οργάνωση και είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους (ίδιοι πόροι) αυξάνεται η καταβαλλόμενη από τα μέλη προσπάθεια (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
2. Η εμπειρία και η τεχνογνωσία παραμένει αιχμάλωτη στην ομάδα και δεν μεταδίδεται στην εταιρία (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
3. Δεν παρέχει μόνιμη απασχόληση στο προσωπικό (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
4. Κάθε αλλαγή του διευθυντή έργου προκαλεί ανωμαλίες στην απόδοση της ομάδας έργου. (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 45).

2.4.3. Οργάνωση κατά λειτουργία

Σ' αυτή τη οργάνωση δημιουργούνται τμήματα ειδικοτήτων (σχήμα 2.3.) (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 45). Το προσωπικό κατηγοριοποιείται κατά ειδικότητες. Είναι σαφής η ιεραρχία του εργαζομένου από τον αντίστοιχο προϊστάμενο του (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 39). Οι οργανισμοί συνεχίζουν να εκτελούν έργα απλά το φυσικό αντικείμενο περιορίζεται από τα όρια της λειτουργίας (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 39). Όλα τα τμήματα συντονίζονται από το διευθυντή έργου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 45). Αποτέλεσμα αυτής της οργάνωσης είναι η υψηλή ειδίκευση που αποκτά κάθε τομέας (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).

Η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης ενδείκνυται για εταιρίες παραγωγής σταθερών προϊόντων ή με επαναλαμβανόμενη παραγωγική διαδικασία (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 37).



Σχήμα 2.3.: Οργάνωση κατά Λειτουργία (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 46).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δομής αυτής είναι:

1. Η εμπειρία διοχετεύεται σε όλη τη ν εταιρία (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 37).
2. Στα τμήματα της εταιρίας γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων, πράγμα που το θεωρούν και φυσικό (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
3. Σε περίπτωση προβλημάτων είναι ευκολότερη η κινητοποίηση όλης της εταιρίας (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
4. Οι περισσότεροι υπάλληλοι προτιμούν αυτόν τον τυποποιημένο τρόπο εργασίας (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
5. Μεγαλύτερη ευλυγισία του προσωπικού αφού μπορεί να εργάζεται σε όποιο έργο υπάρχει ανάγκη (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 36).
6. Δυνατότητα βέλτιστης κατανομής των πόρων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 46).
7. Καλύτερη κατανομή του κόστους (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 46).
8. Καλύτερη κατανομή πληροφορίας προς την ηγεσία (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 46).

Τα κύρια μειονεκτήματα της δομής αυτής είναι:

1. Το αίσθημα υπευθυνότητας είναι σχετικά μειωμένο (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 47).
2. Υπάρχει δυσκολία προσαρμογής των εργαζομένων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 47).
3. Υπάρχει μειωμένη απόδοση των εργαζομένων λόγω γραφειοκρατικών καθυστερήσεων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 47).
4. Τα τμήματα ασχολούνται με τα έργα με σειρά προτεραιότητας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης των έργων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 47).

5.4.4. Οργάνωση τύπου μήτρας

Σ' αυτή την οργάνωση συνδυάζονται χαρακτηριστικά και από τους δύο προηγούμενους τύπους (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 41). Η εταιρία είναι από την μία είναι οργανωμένη κατά λειτουργία αλλά από την άλλη με την αρχή κάποιου έργου δημιουργείται ομάδα έργου με τη δομή της οργάνωσης έργου (σχήμα 2.4.) (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38). Η συγκρότηση της ομάδας γίνεται για έργα που απαιτούν εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας, εξειδίκευσης και υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 47). Η ολοκλήρωση του έργου επαναφέρει τους εργαζομένους στα λειτουργικά τους τμήματα (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38).

Οι διευθυντές λειτουργιών τελούν υπό τον έλεγχο της γενικής διεύθυνσης και είναι υπεύθυνοι για τη τεχνική και ποιοτική στάθμη των έργων, ενώ οι διευθυντές των έργων είναι υπεύθυνοι για την εξέλιξη κάθε έργου. Και οι δύο είναι υπεύθυνοι για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 48).

Έχουμε τρεις παραλλαγές αυτής της οργάνωσης:

1. Η Οργάνωση Πίνακα με Συντονισμό

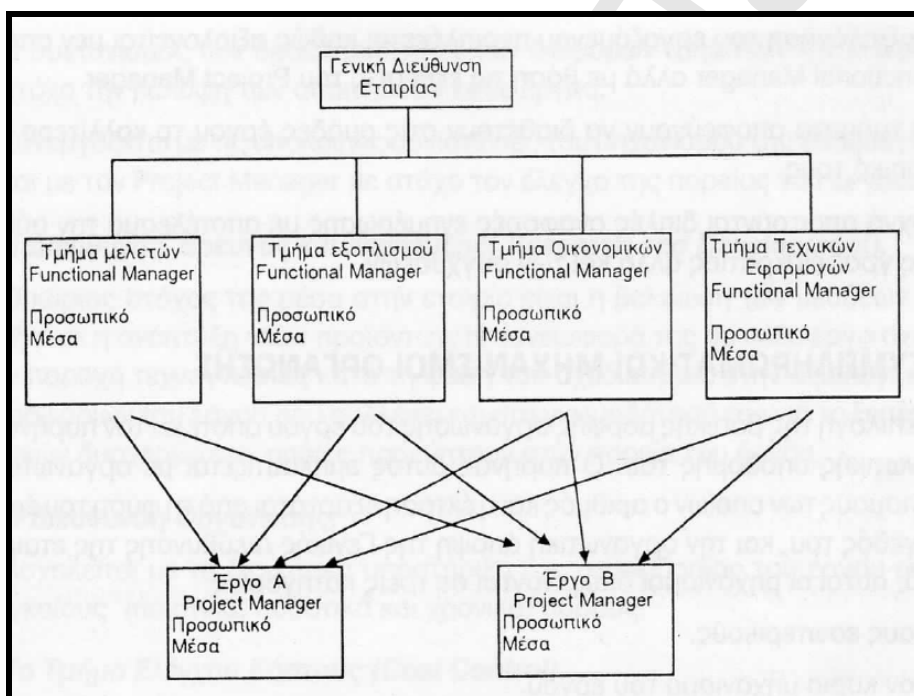
Αυτή η οργάνωση μοιάζει περισσότερο με εκείνη κατά λειτουργία. Ο Διευθυντής Έργου συντονίζει τους διαθέσιμους πόρους μέσω των λειτουργικών τμημάτων της εταιρίας (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38)

2. Η Οργάνωση Επικαλυπτόμενου Πίνακα

Ο Διευθυντής Έργου έχει την ίδια εξουσία με τον Διευθυντή Λειτουργίας (Functional Manager) (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38).

3. Η Οργάνωση Δευτερεύοντος Πίνακα

Είναι μία καθαρή οργάνωση κατά έργο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38).



Σχήμα 2.4.: Οργάνωση τύπου μήτρας. (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38)

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δομής αυτής είναι (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 38; Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 48):

1. Γρήγορη αντίδραση στις απαιτήσεις του πελάτη.
2. Το έργο έχει ως κύριο μέλος τους Διευθυντές έργων
3. Αφού δεν υπάρχει προκαθορισμένη ομάδα έργου εξασφαλίζεται η διάδοση της εμπειρίας.
4. Καλύτερη αντιμετώπιση έργων με τη μετακίνηση των εργαζομένων.
5. Αποδοτικότερη απασχόληση των εργαζομένων.
6. Αυξομείωση αριθμού μελών ανάλογα τις ανάγκες.
7. Διευκόλυνση στη χρησιμοποίηση των προτύπων.
8. Καλύτερη τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών.

9. Καλύτερη εξειδίκευση στην τεχνική και στη φύση των προβλημάτων.

Τα κύρια μειονεκτήματα της δομής αυτής είναι (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 39-40; Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 49):

1. Τα τμήματα, παρατηρείται, ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων αποφεύγουν να δίνουν στην ομάδα έργου το καλύτερο από το προσωπικό τους.
2. Η καθυστέρηση ενός έργου επηρεάζει και την εξέλιξη των άλλων.
3. Δεν υπάρχει το κίνητρο απόδοσης από τον διευθυντή του έργου.
4. Το κόστος διοίκησης είναι μεγαλύτερο.
5. Η κατανομή του προσωπικού μπορεί να είναι ζήτημα που θα προκαλέσει τριβές στο εσωτερικό της εταιρίας.
6. Αυξάνεται η γραφειοκρατία.
7. Η συγκρότηση της ομάδας εξαρτάται απόλυτα από τα διαθέσιμα άτομα.
8. Μετά από την πολύμηνη απουσία ενός εργαζομένου στο έργο μπορεί στην επιστροφή να βρει τη θέση του κατειλημμένη.
9. Η αξιολόγηση των εργαζομένων περιπλέκεται.

2.5. Ο Κύκλος Ζωής του Έργου

2.5.1. Χαρακτηριστικά του Κύκλου ζωής του Έργου

Χαρακτηριστικό όλων των έργων είναι ότι έχουν αρχή, μέση και τέλος (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 27). Οι φάσεις που συνδέουν την έναρξη ενός έργου με τη λήξη του ονομάζεται κύκλος ζωής του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 28). Ο βασικός κύκλος ζωής του έργου λαμβάνει υπόψη του το έργο από τη στιγμή της σύλληψής του μέχρι την παράδοσή του (Rory Burke, 2002: 64). Με αυτή την έννοια, μπορούμε να εξετάσουμε τις υπό κατασκευή εγκαταστάσεις «από την κούνια μέχρι τον τάφο» (Rory Burke, 2002: 64). Ως αρχή μπορούμε να ορίσουμε τη στιγμή της σύλληψης της ιδέας, ενώ για τέλος τη παράδοση του έργου για χρήση ή και ακόμα και τη στιγμή της συμπλήρωσης του κύκλου ζωής του έργου (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 27). Είναι σημαντικό να ελέγξουμε το έργο ως σύνολο γιατί μονάχα έτσι θα γνωρίζουμε ότι έχουμε λάβει υπ' όψιν μας όλες τις αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες (Rory Burke, 2002: 64). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις αρχικές φάσεις του έργου, μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις επόμενες φάσεις, όσο και αν φαίνονται ασήμαντες ακόμα και αν απέχουν μεταξύ τους αρκετά χρόνια (Rory Burke, 2002: 64). Η μετάβαση από τη μία φάση στην άλλη συνήθως καθορίζεται από μία μορφή μεταφοράς ή μεταβίβασης τεχνολογίας ωστόσο τα παραδοτέα από τη μία φάση στην άλλη ελέγχονται ως προς την ακρίβεια και τη πληρότητα τους, έτσι ώστε να ξεκινήσει η επόμενη φάση (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 27). Ορισμένοι χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής με συγκεκριμένες φάσεις για όλα τα έργα, ενώ δεν υπάρχει βέλτιστος (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 27).

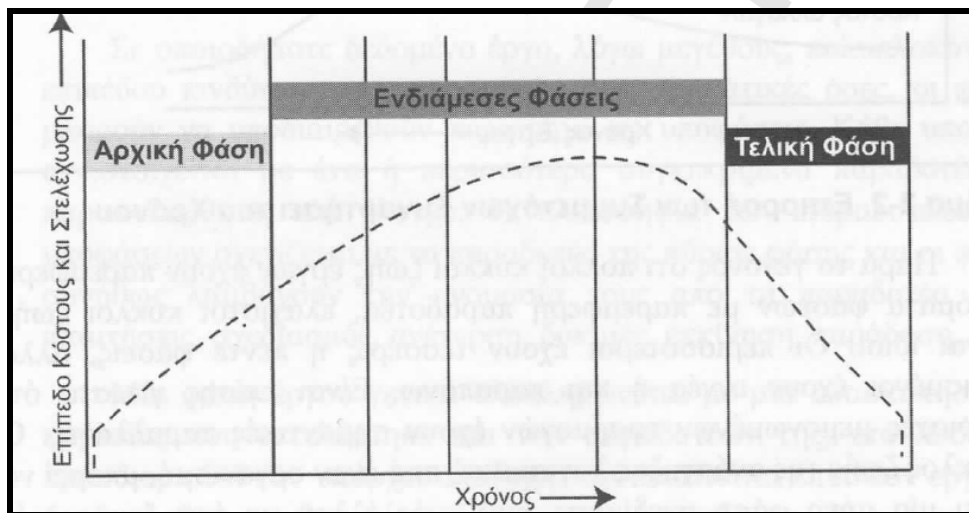
Οι κύκλοι ζωής των έργων καθορίζουν:

1. Τις τεχνικές εργασίες που πρέπει να γίνουν και σε ποια φάση.
2. Πότε θα δημιουργηθούν τα παραδοτέα και πως κάθε παραδοτέο ελέγχεται.
3. Ποιοι παίρνουν μέρος σε κάθε φάση.
4. Πως ελέγχεται και εγκρίνεται η κάθε φάση. (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 28-29)

Η περιγραφή του κύκλου ζωής πρέπει να είναι πολύ λεπτομερής και να περιλαμβάνει σχήματα και διαγράμματα και καταστάσεις ελέγχου ώστε να υπάρχει συνέπεια και δομή (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 29).

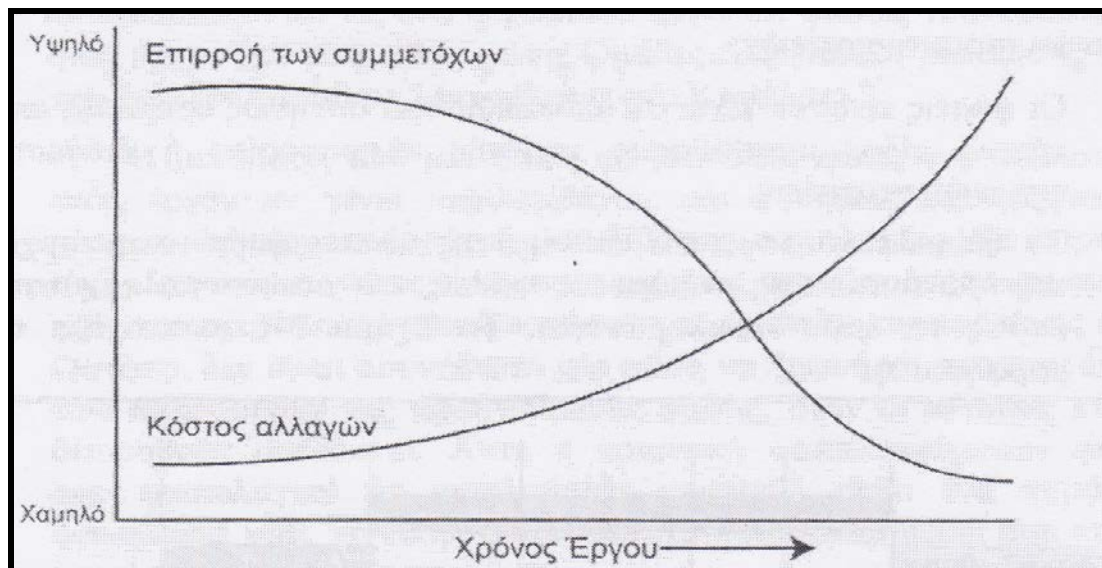
Οι περισσότεροι κύκλοι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

1. Τα επίπεδα κόστους και στελέχωσης είναι χαμηλά στην αρχή και κορυφώνονται στην συνέχεια (σχήμα 2.5.) (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 29).



Σχήμα 2.5.: Επίπεδα κόστους σε όλη την έκταση του κύκλου ζωής (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 29).

2. Όλες οι φάσεις είναι σε μία λογική σειρά και συνήθως και η μετάβαση από μία φάση στην άλλη γίνεται με τη μεταβίβαση κάποιας τεχνικής πληροφορίας (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 29).
3. Η επιρροή των συμμετόχων του έργου περιορίζεται με την εξέλιξη του χρόνου υλοποίησης του (σχήμα 2.6.) (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 29).



Σχήμα 2.6.: Επιρροή συμμετόχων σε συνάρτηση του χρόνου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 30).

4. Το επίπεδο αβεβαιότητας είναι μεγαλύτερο με την έναρξη του έργου και η βεβαιότητα εξελίσσεται με την εξέλιξη του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 30).

2.5.1.1. Τα βασικά στάδια του κύκλου ζωής του έργου

Όλα τα έργα ανεξάρτητα μεγέθους και είδους ακολουθούν συγκεκριμένες φάσεις μέσα στο χρόνο. Οι φάσεις αυτές ποικίλουν αναλόγως το έργο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 27).

Οι πέντε κύριες φάσεις ενός έργου είναι:

1. Σύλληψη της ιδέας και προσδιορισμός των στόχων

Αυτό το στάδιο εμπεριέχει τη σύλληψη της ιδέας, τον καθορισμό των στόχων καθώς και τη μελέτη σκοπιμότητας. Η ιδέα συνήθως γεννιέται για να καλύψει κάποια ανάγκη (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 27). Γενικότερα, σ' αυτό το στάδιο, η ιδέα εξετάζεται από διαφορετικές σκοπιές (οικονομική, τεχνική, λειτουργική) σε άμεση σχέση με τη λειτουργικότητά της καθώς και την ευκολία υλοποίησής της (λειτουργική, οικονομική, συμπεριφοράς προσωπικού) (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 27).

2. Σχεδιασμού και ανάπτυξης

Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από μελέτες και προκαταρκτικές εργασίες. Οι μελέτες αυτές είναι γενικής φύσης και σε τεχνικό αλλά και σε οικονομικό επίπεδο (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 29). Τα αποτελέσματα από τη μελέτη σκοπιμότητας χρησιμοποιούνται ως οδηγός για το σχεδιασμό του έργου (Rory Burke, 2002: 52). Με το πέρασμα του χρόνου η μελέτη γίνεται αναλυτική και περιέχει τα τεχνικά, τα οικονομικά αλλά και τα χρονικά χαρακτηριστικά του έργου (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 29).

Οι εργασίες που είναι δυνατόν να υλοποιηθούν τη συγκεκριμένη περίοδο και διεξάγονται παράλληλα με τις μελέτες είναι σχετικές με:

- ο Την αναζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ο Τις παραγγελίες υλικών.
- ο Τη δημιουργία οργανωτικής υποδομής.
- ο Την έναρξη δημοπράτησης και την επιλογή εργολάβου (εφόσον ανατεθεί σε τρίτους η υλοποίηση του έργου) (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 30).

3. Υλοποίηση και Κατασκευή

Ουσιαστικά σ' αυτό το στάδιο υλοποιείται το πλάνο της παραπάνω φάσης (Rory Burke, 2002: 52). Ειδικότερα στη φάση αυτή γίνεται:

- ο Η εγκατάσταση των εργολάβων.
- ο Ξεκινούν οι εργασίες υλοποίησης του έργου.
- ο Ξεκινά η παρακολούθηση της πορείας των εργασιών.
- ο Αναπροσαρμόζονται οι μελέτες και ο προϋπολογισμός σε περίπτωση αντιμετώπισης προβλημάτων.
- ο Δοκιμάζονται η ποιότητα των μελετών, η οργανωτική υποδομή του έργου, η επιλογή των ανθρώπων, καθώς και η οξυδέρκεια και η ευλυγισία της διοίκησης έργου (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 30- 31).

4. Ολοκλήρωση και αποδοχή του έργου

Με τον όρο ολοκλήρωσης του έργου εννοούμε ότι το έργο υλοποιήθηκε βάσει των προηγθέντων μελετών, έγινε σύμφωνα με τις υπογραφείσες συμβάσεις, ότι είναι άμεσα λειτουργικό και αξιόπιστο και τελείωσε χωρίς εκκρεμότητες. Η αποδοχή του έργου γίνεται με υπογραφή πρωτοκόλλου παράδοσης (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 31).

5. Λειτουργία- Συντήρηση

Όσο άρτια και ολοκληρωμένη και να είναι μια μελέτη πάντα υπάρχει η ανάγκη για βελτιώσεις και μεταβολές τόσο στη κατασκευή όσο και στη συντήρηση (Σεραφείμ Πολύζος, 2004: 29).

Η φάση της συντήρησης ακολουθεί πάντα το κομμάτι της λειτουργίας, για λόγους όπως:

- ο Βελτίωση των λειτουργιών του έργου.
- ο Οργανωτικές, λειτουργικές και τεχνικές μεταβολές στο περιβάλλον του έργου.
- ο Μεταβολές του νόμου
- ο Ανάγκες που δεν καταγράφηκαν την περίοδο των μελετών.
- ο Ελλείψεις που διέφυγαν κατά τη παράδοση του έργου και έγιναν εμφανείς κατά τη λειτουργία του έργου (Αντώνης Δημητριάδης, 1996: 31).

2.6. Πρότυπο Διοίκησης Έργου

2.6.1. Εισαγωγή

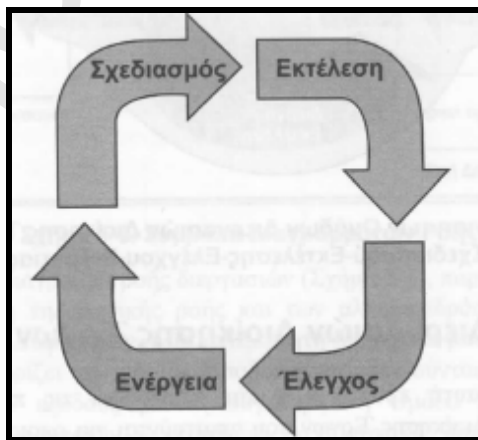
Όπως είδαμε παραπάνω η διοίκηση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου. Η διοίκηση έργων επιτυγχάνεται μέσω των διεργασιών. Οι διεργασίες χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες τα εργαλεία και τις τεχνικές από την διοίκηση έργου και δέχονται εισόδους ενώ δημιουργούν εξόδους (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 49).

Διεργασία είναι το σύνολο συνδεδεμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων οι οποίες υλοποιούνται με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν μία σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι διεργασίες εκτελούνται από την ομάδα έργου. Υπεύθυνος για τον προσδιορισμό κατάλληλων διεργασιών είναι ο διευθυντής έργου ο οποίος συνεργάζεται με την ομάδα έργου. Οι ομάδες διεργασιών δεν έχουν σχέση με τις φάσεις έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 55). Στη πράξη ο διευθυντής του έργου σε συνεργασία με την ομάδα έργου εξετάζουν κάθε διεργασία (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 50).

Οι κύριες κατηγορίες διεργασιών διοίκησης έργου είναι:

- A. Οι διεργασίες τις περισσότερες φορές είναι κοινές στα έργα. Η συσχέτιση των έργων συνήθως γίνονται μέσω της απόδοσης τους για ένα στόχο. Υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση των έργων.
- B. Υπάρχουν και οι προϊόντοστρεφείς διεργασίες οι οποίες προσδιορίζουν και δημιουργούν το προϊόν του έργου. Συνήθως προσδιορίζονται από το κύκλο ζωής του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 50- 51).

Κάθε διεργασία είτε έργου είτε προϊόντος απαιτεί να είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένη με την επόμενη, αυτό γίνεται μέσω της διοίκησης έργου. Ουσιαστικά, μιλάμε για την αλληλεπίδραση των διεργασιών (σχήμα 2.7.). Υπάρχουν διεργασίες που πρέπει να επαναλαμβάνονται, αυτό συμβαίνει, συνήθως, σε μεγάλα έργα (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 53).



Σχήμα 2.7.: Κύκλος σχεδιασμού- εκτέλεσης- ελέγχου και δράσης.

2.6.2. Πρότυπες Διεργασίες Διοίκησης Έργου

Το συγκεκριμένο πρότυπο τεκμηριώνει πληροφορίες που απαιτούνται για την εκκίνηση, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και το κλείσιμο ενός έργου. Αναφέρει εκείνες τις διεργασίες διοίκησης έργων που έχουν αναγνωρισθεί ως ορθή πρακτική στα περισσότερα έργα. Με τον όρο ορθή πρακτική εννοούμε ότι στη περίπτωση εφαρμογής αυτών των διεργασιών διοίκησης έργων υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας του έργου (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 50).

2.6.3. Ομάδες διεργασιών

Οι κύριες διεργασίες διοίκησης έργων είναι πέντε. Οι διεργασίες είναι αλληλοεξαρτώμενες και εκτελούνται με την ίδια σειρά και σε όλα τα έργα (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 54).

2.6.3.1. Ομάδα διεργασιών Εκκίνησης

Η ομάδα διεργασίας εκκίνησης του έργου:

1. Διευκολύνει την εκκίνηση του έργου ή μίας φάσης του έργου.
2. Δημιουργεί τη μελέτη σκοπιμότητας του έργου.
3. Περιγράφει τους στόχους του έργου.
4. Καθορίζει και περιγράφει το φυσικό αντικείμενο, τα παραδοτέα και την διάρκεια του έργου.
5. Αποσαφηνίζει αν το έργο είναι έτοιμο να ξεκινήσει ή πρέπει να καθυστερήσει ή και να διακοπεί (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 57).

2.6.3.2. Ομάδα διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού

Η ομάδα διεργασίας σχεδιασμού και προγραμματισμού έργου:

1. Αναπτύσσει το σχέδιο διοίκησης έργου.
2. Σχεδιάζει και ορίζει το φυσικό αντικείμενο του έργου.
3. Ορίζει τις δραστηριότητες του έργου.
4. Εκτιμάει το κόστος του έργου.
5. Κατασκευάζει το χρονοδιάγραμμα του έργου.
6. Προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό του έργου.
7. Σχεδιάζει τη διοίκηση των κινδύνων.
8. Εκτιμάει τη διάρκεια των δραστηριοτήτων (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 62).

2.6.3.3. Ομάδα διεργασιών Εκτέλεσης

Η ομάδα διεργασίας εκτέλεσης έργου αποτελείται από τις δραστηριότητες που συμβάλουν στην ολοκλήρωση των εργασιών που έχει ορισθεί στο σχέδιο διοίκησης. Η ομάδα διεργασιών εκτέλεσης περιλαμβάνει το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης,

εξετάζει αν υλοποιείται το φυσικό αντικείμενο όπως είχε ορισθεί (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006:75).

2.6.3.4. Ομάδα διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου

Παρακολουθεί και ελέγχει ανά τακτά διαστήματα τη πρόοδο του έργου έτσι ώστε να εξακριβωθεί αν συμπίπτει με το σχέδιο διοίκησης του έργου έτσι ώστε αν είναι απαραίτητο να γίνουν διορθωτικές αλλαγές (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 57).

2.6.3.5. Ομάδα διεργασιών Κλεισίματος

Τυποποιεί την αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και οδηγεί το έργο σε φάση φυσιολογικού τερματισμού (Δημήτρης Μ. Εμίρης, 2006: 57).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανθρώπινο Δυναμικό στη Διοίκηση Έργου

3. Εισαγωγή

Όπως επισημάνθηκε στο Κεφάλαιο 1, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) έχει στρατηγική σημασία για όλους τους οργανισμούς, καθώς συμβάλλει στην επιτυχία της οργάνωσης και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Martina Huemann, Anne Keegan; J. Rodney Turner, 2007: 315). Η εργασία σε ομάδες έργου έχει ευρέως υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις. Οι ερευνητές έχουν αρχίσει να ορίζουν και να αναλύουν την αξία της διαχείρισης έργου στους οργανισμούς (Martina Huemann, 2011: 361). Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και οι πρακτικές της επηρεάζουν τις εμπειρίες του υπαλλήλου, την εργασία και τις εργασιακές σχέσεις. Η ΔΑΠ είναι επομένως σημαντική, σε κάθε οργάνωση. Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων δεν διαφέρουν από αυτή την άποψη. Ωστόσο, τα ειδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων δημιούργησαν συγκεκριμένες προκλήσεις στη ΔΑΠ (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 315).

Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων έχουν ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, η έρευνα στον τομέα αυτό είναι περιορισμένη (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 315).

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Αναμφίβολα, η σημερινή ΔΑΠ ανανεώνεται μέσα στον οργανισμό και βαθμιαία επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα του ρόλου της. Οι έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό είναι σημαντικός παράγοντας, στην αποτελεσματικότητα του έργου, ενώ είναι και σημαντική μεταβλητή και για την επιτυχία του έργου (Belout A., 1998: 21).

3.1. Το δυναμικό περιβάλλον εργασίας και τα προβλήματα που παρουσιάζει

Η Huemann προτείνει τους όρους υπό τους οποίους η ΔΑΠ εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων. Στο πλαίσιο αυτό η ΔΑΠ διαφέρει, συνήθως, από εκείνη που εφαρμόζεται στις, κλασικές, μεγάλες εταιρίες. Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων υιοθετούν συνήθως ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας, ο οποίος είναι κατάλληλα οργανωμένος έτσι ώστε να δίνει στον πελάτη το προϊόν ή την υπηρεσία που είχε παραγγείλει. Χρησιμοποιούν προσωρινούς οργανισμούς για την υλοποίηση έργων και προγραμμάτων, και δημιουργούν προσωρινές σχέσεις εργασίας ώστε να παραδώσουν τα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Αυτό δημιουργεί ένα εφήμερο αλλά δυναμικό περιβάλλον εργασίας (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 577).

Κάθε φορά που ένα νέο έργο ξεκινά ή ένα παλιό ολοκληρώνεται η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία αλλάζει, καθώς οι άνθρωποι μεταφέρονται από τη βάση

τους σε κάποιο νέο έργο, ή από κάποιο παλιό έργο πίσω στη βάση τους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες δυσκολίες στους υπαλλήλους και στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων μέσω:

- ο της κορύφωσης της εργασίας με φορτία που καθιστούν δύσκολο να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- ο της αβεβαιότητας για την ανάθεση εργασίας στο μέλλον, για τη φύση της εργασίας, την τοποθεσία αλλά και τους μελλοντικούς συναδέλφους.
- ο των αναθέσεων εργασίας αν συμπίπτουν με τους στόχους για την εξέλιξη των εργαζομένων (σταδιοδρομία) (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 577).

Η διαχείριση αυτών των δυσκολιών απαιτούν θετική στάση τόσο από τον κάθε εργαζόμενο αλλά και από την ίδια την εταιρία. Φροντίζοντας για την ευημερία των εργαζομένων, και την ηθική τους μεταχείριση, χρειάζεται να εφαρμοστούν ειδικές πρακτικές διαχειρίσεις του ανθρώπινου δυναμικού από τις εταιρίες. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ηθική μεταχείριση των εργαζομένων, και η φροντίδα της ευημερία τους, μπορεί να αυξήσει το κοινωνικό κεφάλαιο μιας εταιρίας. (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 578)

3.2. Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων

Μεγάλο ενδιαφέρον έχει παρουσιάσει τα τελευταία χρόνια η εντατικοποίηση της εργασίας. Διάφοροι λόγοι εμπεριέχουν την ανάγκη των οργανισμών να υιοθετήσουν τις κατάλληλες δομές για να ανταποκριθούν στην «άκρως διαφοροποιημένη και προσαρμοσμένη φύση της ζήτησης», ιδίως στις βιομηχανίες (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:577). Επιπλέον, είναι ευρέως διαδεδομένη η στροφή του 21ου αιώνα στους οργανισμούς όπου βασικό τους χαρακτηριστικό είναι ότι ασχολούνται με έργα. Αυτού του τύπου οι εταιρείες ονομάζονται, «επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων» (Martina Huemann, 2011: 361). Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι αυτά τα έργα έχουν συνήθως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: περιορισμένο προϋπολογισμό, συγκεκριμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης, πρότυπα ποιότητας, καθώς και μια σειρά σύνθετων δραστηριοτήτων (γενική δομή του έργου ή μητρική δομή) (Belout A., 1998: 22). Τα έργα θεωρούνται το βασικό χαρακτηριστικό διάκρισης αυτών των επιχειρήσεων (Martina Huemann, 2011: 361).

Ο Turner και ο Keegan ορίζουν ότι οι επιχειρήσεις που υλοποιούν έργα παράγουν στην πλειοψηφία τους προϊόντα ή υπηρεσίες που σχεδιάζονται αλλά και υλοποιούνται κατά παραγγελία του εκάστοτε πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος λειτουργίας των έργων, πρέπει αναγκαστικά να προσαρμόζεται ανάλογα με τη φύση του έργου που αναθέτει ο πελάτης. Ωστόσο, το πώς η εταιρία θα λειτουργεί είναι θέμα κάποιας στρατηγικής που θα υιοθετήσει η ίδια. Ο Gareis δηλώνει ότι μια εταιρία που υλοποιεί έργα πρέπει να διαμορφώνει

τις πολιτικές, τις πρακτικές και τον πολιτισμό της με βάση την εργασία που απαιτείται στο εκάστοτε έργο (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:577).

Η «Διαχείριση έργων» θεωρείται ως μια οργανωτική στρατηγική των επιχειρήσεων διοίκησης και κατασκευής έργων. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προσωρινά στους οργανισμούς, τα έργα και τα προγράμματα για την εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών, κατά περίπτωση (Martina Huemann, 2011: 361).

3.3. Ειδικές απαιτήσεις της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων

Σύμφωνα με τον Gareis, επιχειρήσεις που ασχολούνται με έργα είναι εκείνες στις οποίες οι άνθρωποι της οργάνωσης:

1. ορίζουν "τη διαχείριση έργων" ως τρόπο οργάνωσης,
2. εφαρμόζουν σχέδια και προγράμματα για την καλύτερη απόδοση σε πολύπλοκες καταστάσεις,
3. διαχειρίζονται ένα χαρτοφυλάκιο έργων για διαφόρους τύπους εσωτερικών και εξωτερικών έργων,
4. έχουν συγκεκριμένες μόνιμες οργανώσεις, όπως μία ομάδα έργων χαρτοφυλακίου, ή ένα γραφείο Διαχείρισης Έργων (ΔΕ) για να διασφαλίσουν την ενοποιημένη λειτουργία τους,
5. βλέπουν το έργο ως το επίκεντρο της επιχείρησης (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 316).

Η ιδανική επιχείρηση ανάληψης και κατασκευής έργων συχνά περιγράφεται ως μια επίπεδη οργάνωση με ισχυρή κουλτούρα στη διαχείριση έργων. Στην ουσία, αυτό που καθορίζει μια επιχείρηση ανάληψης και κατασκευής έργων είναι ότι αντιλαμβάνεται τον εαυτό της με άξονα τα έργα και διαμορφώνει τις πολιτικές και τις πρακτικές εργασίας της, σύμφωνα με την οργανωτική και τη στρατηγική κουλτούρα της διοίκησης έργων. Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων μπορούν να αναλάβουν έργα διαφόρων τομέων, συμπεριλαμβανομένου του δημοσίου. Η οργάνωση μπορεί να αλλάξει ανάλογα τον αριθμό, το μέγεθος και τα είδη των έργων που πρέπει να φέρει εις πέρας η επιχείρηση. Αυτό επιδρά στην σχέση μεταξύ της σταθερής οργανωτικής γραμμής και της προσωρινής οργάνωσης, όπου και περιλαμβάνονται τα έργα που ασχολούνται οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων. Έτσι, οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων έχουν μία δομή λειτουργίας. Μία εταιρία μπορεί να επιλέξει εκείνο το έργο που έχει τη κατάλληλη μορφή εργασίας ως προς το σύνολο του (όπως σε μια κατασκευαστική εταιρεία) ή μόνο για μερικές από τις οργανωτικές μονάδες του (όπως στο τμήμα ανάπτυξης προϊόντων της εταιρείας παραγωγής, ή στη μονάδα οργανωτικής ανάπτυξης της ενός δήμου) (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 316).

3.4. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων

Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που με τη σειρά τους παράγουν ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τις πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ.

Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων που αφορούν τη ΔΑΠ είναι:

- ο η «Διαχείριση των έργων» (ως μια στρατηγική των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων),
- ο η προσωρινή φύση των έργων,
- ο το δυναμικό περιβάλλον εργασίας ,
- ο το χαρτοφυλάκιο και οι πολλαπλοί ρόλοι των εργαζομένων.

3.4.1. Η «Διαχείριση των έργων» (ως στρατηγική των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων)

Η κατεύθυνση της λειτουργίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι επιδιώξεις και οι στόχοι της, πρέπει να ταυτίζονται με τη στρατηγική της οργάνωσης. Αν θεωρήσουμε τη «Διαχείριση των έργων» ως μία στρατηγική της επιχείρησης ανάληψης και κατασκευής έργων, αυτό θα σημαίνει ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της ΔΑΠ υποστηρίζουν την εργασία σε ομάδες έργου και είναι διαφορετικές από τις πιο παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης που η έμφαση δεν δίνεται στο έργο αλλά στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες όπου οι απαιτήσεις εργασίας είναι συγκεκριμένες και σταθερές (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 316).

3.4.2. Η προσωρινή φύση των έργων

Τα έργα και τα προγράμματα είναι προσωρινοί οργανισμοί. Έτσι κάθε φορά που ένα νέο έργο ή πρόγραμμα ξεκινήσει, η διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει. Αυτό επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, και δημιουργεί την ανάγκη για νέες διαδικασίες, όπως την ανάθεση προσωπικού σε έργο, τη διανομή του προσωπικού από άλλα έργα, ή και την ενοποίηση των ανατεθέντων έργων για την ολοκλήρωσή τους (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 316). Έτσι όχι μόνο η εταιρία χρειάζεται να εφαρμόζει πρακτικές ΔΑΠ στη βάση της (σε μόνιμη βάση) αλλά και στο έργο, που έχει προσωρινή φύση. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για νέες πρακτικές ΔΑΠ όπως, την ανάθεση προσωπικού σε έργα, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και την ανταμοιβή της δουλειάς στα έργα, τη διασπορά τους για την ολοκλήρωση του έργου, και σύνδεση του έργου με την σταδιοδρομία του (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578).

3.4.3. Δυναμικό περιβάλλον εργασίας

Λόγω της προσωρινής της φύσης η εργασία ορίζεται μέσα σε στενά όρια και πλαίσια. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο αλλά και να ασκήσει ισχυρή πίεση στην ομάδα εργασίας του έργου. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να δημιουργήσει στον υπεύθυνο διαχείρισης του έργου την ανάγκη για ανάπτυξη στρατηγικών για το χειρισμό αυτής της πίεσης (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578). Ο αριθμός και τα μεγέθη των εκτελούμενων έργων αλλάζουν συνεχώς, μόνιμο και προσωρινό προσωπικό

εργάζεται και συνεργάζεται με τους πελάτες, τους συνεταιίρους και τους προμηθευτές όπου οργανώνονται σε ομάδες, μερικές από αυτές τις ομάδες είναι εικονικές. Τα έργα έχουν χαρακτηριστεί ως προσωρινοί οργανισμοί που επιφέρουν αλλαγές. Έτσι, έργα και προγράμματα συνεπάγονται μεγαλύτερη αβεβαιότητα, δημιουργώντας ένα πιο δυναμικό περιβάλλον με μεγαλύτερη ασυνέχεια. Ο βαθμός δυναμικότητας μπορεί επίσης να εξαρτάται από το μέγεθος των έργων. Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον όπου η διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει συνεχώς, οι απαιτήσεις για διασφάλιση της ευεξίας και της ηθικής μεταχείρισης των εργαζομένων είναι σημαντική (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 317).

3.4.4. Το χαρτοφυλάκιο οι πολλαπλοί ρόλοι των εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων δημιουργούν ένα χαρτοφυλάκιο με διαφορετικά εσωτερικά και εξωτερικά είδη έργων (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578). Αυτό σημαίνει ότι ανά πάσα ώρα λιγότερα ή και περισσότερα έργα ή και προγράμματα μπορούν να εκτελούνται. Ένα άτομο μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 317) και να εργάζεται σε διαφορετικά έργα την ίδια χρονική περίοδο (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578). Ο υπεύθυνος διαχείρισης ενός έργου, μπορεί σε ένα άλλο έργο να είναι απλό μέλος της ομάδας έργου ή χορηγός. Ή ένα άτομο μπορεί να έχει ένα ρόλο σε ένα έργο και ταυτόχρονα να έχει άλλο ρόλο στην επιχείρηση, για παράδειγμα στο γραφείο ΔΕ (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 317). Γι' αυτό η εταιρία χρειάζεται την εφαρμογή ΔΑΠ ώστε να γίνεται η κατανομή των εργαζομένων στα προγράμματα ή στα έργα ώστε να εξισορροπούνται οι απαιτήσεις μεταξύ των προγραμμάτων και των έργων (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578).

3.4.5. Εξειδικευμένη διοίκηση

Η ιδανική επιχείρηση ανάληψης και κατασκευής έργων έχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα διαχείρισης που εκφράζεται μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, τη διαδικασία συγχρονισμού και την ομαδική εργασία, τις συνεχείς και ασυνεχείς οργανωτικές αλλαγές, τον προσοχή στον πελάτη, και τη δικτύωση με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Συνεπώς, οι ειδικές δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται από το προσωπικό του έργου για να συνεργαστούν με επιτυχία στα έργα. Αυτά μπορεί να υποστηρίζεται επίσημα από την εταιρεία ή ανεπίσημα απαιτούνται από τη φύση των δραστηριοτήτων του έργου (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 317). Χρειάζεται επίσης εξειδικευμένη ικανότητα και εμπειρία από το προσωπικό του έργου, ώστε να μπορεί να εργάζεται ομαδικά. Αυτό απαιτεί ότι οι εταιρίες ανάληψης και κατασκευής έργων πρέπει να υιοθετούν εξειδικευμένες πρακτικές της ΔΑΠ μέσω της εκπαίδευσης, των εργαζομένων, που θα έχει ως αποτέλεσμα την ομαδική εργασία στο περιβάλλον εργασίας (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:578).

Έτσι οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων χρειάζεται να υιοθετήσουν πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες να ενισχύουν την επιλογή υιοθέτησης μίας στρατηγικής βάσης της οποίας θα οργανώνεται η εργασία στα έργα. Χρειάζεται μία ΔΑΠ που θα:

- ο είναι κάθετη στην επιλογή των έργων αλλά και στον τρόπο εργασίας σε αυτά,
- ο οι πρακτικές της ΔΑΠ να εφαρμόζονται με συνέπεια στα έργα αλλά και στα προγράμματα,
- ο οι πρακτικές της ΔΑΠ να ενισχύουν την εργασία σε προσωρινές οργανώσεις όπως στα έργα ή στα προγράμματα,
- ο λειτουργεί βάσει του πλαισίου που ακολουθεί η εταιρία (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008:579).

3.5. Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Με το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ) εννοούμε τη πρόβλεψη της ανισορροπίας μεταξύ της διαθεσιμότητας του προσωπικού καθώς και τις οργανωτικές ανάγκες για όλες τις κατηγορίες του προσωπικού και τις σχεδιασμένες δραστηριότητες που εξασφαλίζουν ότι ο οργανισμός θα έχει όλο το ενεργό ΑΔ, όσον αφορά τη ποσότητα αλλά και την εμπειρία, στο χρόνο αλλά και στο μέρος που το χρειάζεται. Το ανθρώπινο δυναμικό όπως και ο τεχνικός, λειτουργικός αλλά και οικονομικός σχεδιασμός, πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένο με το στρατηγικό σχεδιασμό του έργου (B Fabi and N Pettersen, 1992: 82).

Για να αυξηθεί η χρησιμότητα της ΔΑΠ πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το πλαίσιο και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ο Raauwe (2004) τονίζει τη σημασία του σχεδιασμού των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ίδιο η επικοινωνία δεν επιδρά μόνο στην εργασία, τα χρήματα και το χρόνο αλλά και τις ικανότητες, τις γνώσεις, πληροφορίες, τη μάθηση, τη συμμετοχή, και την ευημερία (Martina Huemann, 2011: 362).

Κατά το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός έργου πρέπει να αντιμετωπιστούν διάφορα προβλήματα με πρώτο την αβεβαιότητα. Είναι δύσκολο να προβλέψεις τι ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται αλλά και πότε αυτό θα χρειαστεί. Η προσφορά του εργατικού δυναμικού είναι εξίσου δύσκολο να προβλεφθεί. Στη ΔΕ, το ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται από το ένα έργο στο άλλο, είτε διαδοχικά είτε ταυτόχρονα, αυτό γίνεται διότι προσαρμόζεται το εργατικό δυναμικό στη προσφορά αλλά και στη ζήτηση έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή χρήση των ικανοτήτων του. Αυτού του είδους τα προβλήματα πρέπει να αξιολογηθούν και να συμπεριληφθούν στη διαδικασία σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού (B Fabi and N Pettersen, 1992: 82).

Η οργανωτική στρατηγική, οι εξειδικευμένες προσωρινές και μόνιμες δομές και η εξειδικευμένη κουλτούρα της ΔΑΠ είναι πρόκληση για τις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργου. Μελέτες έχουν δείξει, ότι συγκεκριμένα αποτελούν πρόκληση να προσδιοριστούν συγκεκριμένες πολιτικές για θέματα όπως: η εξουσία, ευθύνη και σταδιοδρομία των διαχειριστών του έργου, οι μισθοί και η προαγωγή των εργαζομένων του

έργου, η ευημερία, το στρες, η αντιμετώπιση του φόρτου εργασίας του έργου, η κατανομή των πόρων (Martina Huemann, 2011: 362).

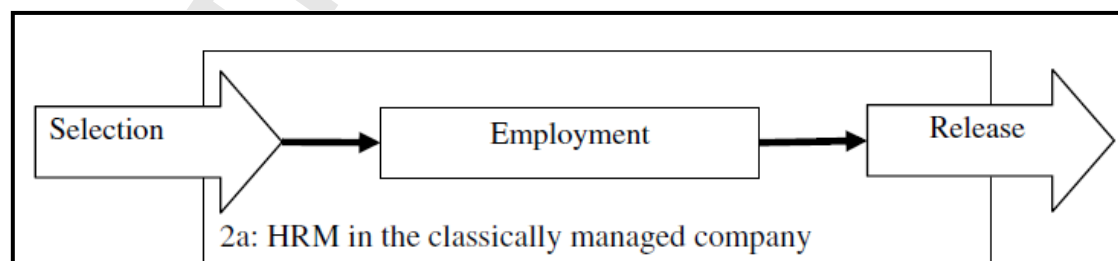
Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων απαιτούν την υιοθέτηση συγκεκριμένου τρόπου λειτουργίας της ΔΑΠ, όπως την πρόσληψη, την ανάπτυξη, την εκτίμηση, την ανταμοιβή, την απόλυση και συγκεκριμένου τρόπου λειτουργίας της ΔΑΠ στο έργο όπως την ανάθεση, την ανταμοιβή, την εκτίμηση, τη διανομή. Αλλά γενικότερα η ΔΑΠ στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων δεν έχει ωριμάσει ακόμα. Χρειάζεται κοινή γραμμή της ΔΑΠ του έργου και της γενικότερα ακολουθούμενης στρατηγικής ΔΑΠ για να υπάρξει ενίσχυση των επιχειρήσεων ανάληψης και κατασκευής έργων. Η ΔΑΠ στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων είναι περισσότερο αποκεντρωμένη, απαιτώντας από τους διαχειριστές έργου να φέρουν σε πέρας καθήκοντα που σε άλλες επιχειρήσεις εκτελούνται από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Martina Huemann, 2011: 362).

Έτσι, η αλλαγή μιας επιχείρησης ανάληψης και κατασκευής έργων απαιτεί σημαντικές αλλαγές στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών της ΔΑΠ, τις διαδικασίες και τους ρόλους (Martina Huemann, 2011: 363).

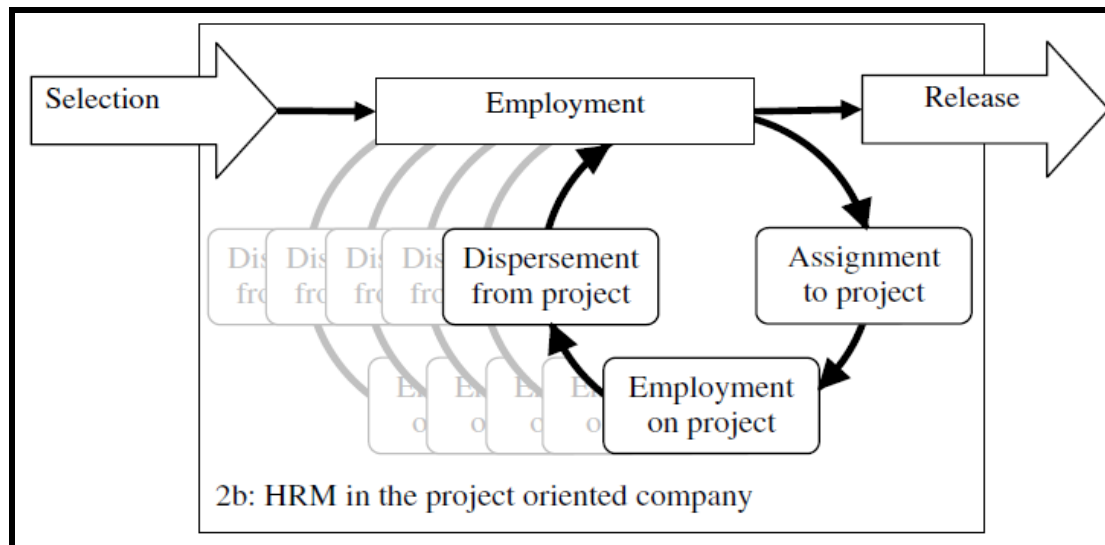
3.6. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες της ΔΑΠ σε επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων

Με βάση προηγούμενες έρευνες, καθώς και την επανεξέταση της βιβλιογραφίας που αφορά τη διαχείριση το έργου, τη γενική διαχείριση και τη ΔΑΠ έχει αναπτυχθεί ένα μοντέλο της ΔΑΠ που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 318).

Το Σχέδιο 3.1. απεικονίζονται οι γνωστές διαδικασίες της ΔΑΠ, όπως είναι η πρόσληψη, η απασχόληση και η απόλυση του προσωπικού. Στο σχήμα 3.2. φαίνονται οι επιπλέον διαδικασίες που έχει να ρυθμίσει η ΔΑΠ σε μία επιχείρηση ανάληψης και κατασκευής έργων, όπως είναι η ανάθεση στα έργα, η εργασία στα έργα και η κατανομή του προσωπικού αφότου το έργο ολοκληρωθεί (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 318).



Σχέδιο 3.1.: Απεικόνιση διαδικασιών ΔΑΠ σε μία τυπική επιχείρηση.



Σχέδιο 3.2.: Απεικόνιση διαδικασιών ΔΑΠ σε επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων.

Παρακάτω αναλύονται τα στάδια διαδοχικά, ξεκινώντας με τα τρία βήματα που αφορούν το οργανωτικό επίπεδο και στη συνέχεια αυτά που αφορούν το έργο.

3.6.1. Επιλογή

Η διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων διαιρείται σε διάφορα στάδια με απώτερο σκοπό την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων, για να εργαστούν στην εταιρία. Είναι γενικά αποδεκτό ότι για τη ΔΕ είναι πολύ σημαντικό το κομμάτι της επιλογής των εργαζομένων. Η καλή επιλογή των μελών της ομάδας έργου συνεπάγεται με τη καλή πορεία του έργου, σε αντίθεση με μία κακή επιλογή εργαζομένων που σημαίνει χάσιμο χρήματος και χρόνου για το έργο, αλλά μπορεί και να σημαίνει, αν το δούμε και πιο σφαιρικά, ακόμα και δυσφήμιση για την ίδια την εταιρία (B Fabi and N Pettersen, 1992: 83).

Στο επίκεντρο της προσοχής βρίσκεται η επιλογή του υπεύθυνου διαχείρισης έργου. Πολύ μελετητές έχουν ασχοληθεί με το *σωστό προφίλ* του υπεύθυνου διαχείρισης του έργου. Ένα προφίλ που πρέπει να εμπεριέχει τα γενικότερα τα προσόντα του, όπως την εργασιακή εμπειρία, τις δεξιότητες, αλλά και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα να έχει για την υλοποίηση της δουλειάς του (B Fabi and N Pettersen, 1992: 83).

Σε πολλές περιπτώσεις, η ομάδα διαχείρισης φαίνεται να είναι υπεύθυνη για την επιλογή των μελών της ομάδας έργου, και ο υπεύθυνος διαχείρισης του έργου να συμμετέχει πολύ λίγο, στην όλη διαδικασία. Είναι ωστόσο αποδεκτό ότι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες σε θέματα που αφορούν τους υποψήφιους εργαζόμενους μπορεί να διαφέρουν από τον ένα διαχειριστή στον άλλο. Αυτό είναι ένα ισχυρό επιχείρημα για την ενεργό συμμετοχή των διαχειριστών του έργου κατά τη διαδικασία της επιλογής μελών της ομάδας έργου (B Fabi and N Pettersen, 1992: 83).

3.6.2. Εργασία

Ο Sveiby υποστήριξε ότι το κλειδί για την παραμονή του προσωπικού σε μία επιχείρηση η οποία τους παρέχει γνώση είναι η διασφάλιση ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας θα έχουν την ευκαιρία να εργαστούν σε ενδιαφέροντα έργα όπου θα τους παρέχονται ευκαιρίες καριέρας. Στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων δεν υπάρχει η βεβαιότητα της εξέλιξης, πράγμα το οποίο ανήκει στο παρελθόν για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η γενική βιβλιογραφία της ΔΑΠ έχει πράγματι αρχίσει να ασχολείται δυναμικά με το κομμάτι της σταδιοδρομίας, όπως με τη περιγραφή του δικτύου καριέρας (network path career). Η ΔΑΠ πλέον αναφέρεται στην ανάγκη για την ύπαρξη ευελιξίας στο κομμάτι που αφορά τη σταδιοδρομία στο σημερινό περιβάλλον εργασίας, ο δυναμισμός και η ευελιξία της ανάπτυξης του έργου στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το γεγονός ότι τα έργα είναι παροδικά και δεν γίνεται να εξασφαλίζουν στους εργαζομένους καριέρα. Ενώ κάθε έργο μπορεί να είναι μια ευκαιρία για μάθηση για το χτίσιμο μίας διαδοχικής καριέρας που θα του παρέχει ένα ευρύ φάσμα μαθησιακής εμπειρίας αλλά αυτό για να επιτευχθεί απαιτεί προσεκτική διαχείριση και ως εκ τούτου η μελέτη της διαχείρισης της σταδιοδρομίας στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Ο Keegan και Turner εισάγανε την ιδέα της καριέρας με τη μορφή μιας «σπείροειδούς σκάλας» (spiral staircase career) όπου αντανakλάται η ιδέα ότι στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων οι θέσεις εργασίας ποικίλουν. Ο Turner αναφέρει ότι οι διαχειριστές του έργου τείνουν να μένουν περισσότερο σε μία επιχείρηση σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους στο έργο, επειδή αισθάνονται ότι δεσμεύονται απέναντι στην επιχείρηση και θεωρούν ότι αυτό θα τους βοηθήσει στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους.

Οι επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων αναμφισβήτητα παρέχουν μία ποικιλία στην σταδιοδρομία ενός εργαζόμενου. Ωστόσο, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι στηρίζονται σε συνεχή κίνηση από έργο σε έργο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους, οι διαδικασίες σύνδεσης των εργαζομένων στα έργα και στην καριέρα τους στο κάθε έργο θα πρέπει να εξετάζεται με κριτικό πνεύμα από τη ΔΑΠ.

Ο Turner περιγράφει το τρόπο ανάπτυξης του προσωπικού υλοποίησης του έργου στις επιχειρήσεις ανάληψης και κατασκευής έργων. Ο στόχος της ανάπτυξης του προσωπικού είναι να βελτιωθούν οι ικανότητες του προσωπικού διαχείρισης του έργου μέσω των προσφερόμενων δυνατοτήτων απόκτησης γνώσης και εμπειρίας. Η δημιουργία της θέσης του «υπεύθυνου του έργου» (project manager) σε μια οργάνωση ενισχύει τον επαγγελματισμό και επομένως αναπτύσσονται και οι ικανότητες του προσωπικού διαχείρισης του έργου (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 320).

3.6.3. Λύση της συνεργασίας

Στη συνέχεια μελετάται η λύση της συνεργασίας με μόνιμους και προσωρινούς στον οργανισμό εργαζόμενους. Υπάρχουν δύο βασικά στοιχεία της διαδικασίας λύσης της συνεργασίας:

- ο Ενημέρωση από την επιχείρηση
- ο Αξιολόγηση και συστάσεις.

Μετά τη λύση της συνεργασίας, είναι επίσης σημαντικό οι εργαζόμενοι να παραμείνουν σε επαφή με το δίκτυο εργασίας του οργανισμού ώστε αν μπορεί να καταστήσει δυνατή μία μελλοντική συνεργασία (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 320).

3.6.4. Ανάθεση του έργου

Αυτή είναι η διαδικασία της ανάθεσης έργου προσωπικού (διαχειριστές του προγράμματος, οι διαχειριστές του έργου, και τα μέλη της ομάδας έργου) σε νέα έργα και σε προγράμματα. Υπάρχουν ομοιότητες με τη πρόσληψη προσωπικού στην επιχείρηση, αλλά και σημαντικές διαφορές. Ο Eskerod και ο Jepsen έχουν ερευνήσει τη νέα διαδικασία στελέχωσης, στην οποία η εργαζόμενοι οικειοθελώς ανταποκρίνονται μέσω της ενημέρωσης τους για το έργο. Η ανάθεση του έργου μπορεί επίσης να είναι ανοικτή καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

Ο διορισμός του προσωπικού σε ένα έργο έχει στρατηγική σημασία και μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα του οργανισμού να διατηρήσει το προσωπικό του. Με βάση προηγούμενες έρευνες η κατανομή των έργων είναι ορατή και οι οργανώσεις συνειδητά επιδιώκουν να λάβουν τις αποφάσεις κατανομής του προσωπικό του έργου βασιζόμενοι σε μια εκτίμηση του διαθέσιμου προσωπικού και σε ποια έργα μπορούν να παρέχουν - στον κάθε υποψήφιο - τις ειδικές ανάγκες ανάπτυξης, την τεχνογνωσία, την εμπειρία να συνεργαστούν με τους συγκεκριμένους πελάτες, κλπ. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει φυσικά να θεωρούνται σαφείς τόσο από την πλευρά των ατόμων όσο και από την πλευρά του οργανισμού (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 320).

3.6.5. Απασχόληση στο έργο

Σ' ένα έργο υπάρχει μεγάλη εξέλιξη του προσωπικού. Αυτό συνδέεται στενά με την ηγεσία του διαχειριστή του έργου. Αυτό που γίνεται σαφές είναι ότι οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές του έργου έχουν πολλά καθήκοντα όσο αναφορά τη φροντίδα των ατόμων της ομάδας εργασίας, όπως την αξιολόγηση της εργασίας τους και την βοήθεια τους για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, θεωρείται καθήκον του ιδιοκτήτη του έργου να φροντίζει για την ανάπτυξη του διαχειριστή του έργου. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι εκπαίδευση κατά την εργασία, ανάδραση, κλπ. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να είναι σαφείς

τόσο από την πλευρά του ατόμου καθώς και από την πλευρά της οργάνωσης (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 320).

3.6.6 Κατανομή μετά το έργο

Αυτή είναι η διαδικασία έχει ομοιότητες με, αλλά και ουσιαστικές διαφορές από, με τη λύση της συνεργασίας. Σε αυτό το σημείο η οργάνωση χρειάζεται να αποφασίσει αν στους εργαζόμενους θα:

- ο αναθέσει αμέσως νέο έργο,
- ο αναθέσει νέο έργο που αρχίζει κάποια στιγμή στο μέλλον όπου όμως οι ικανότητές τους θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα,
- ο παραμείνουν σε εκκρεμότητα επειδή δεν υπάρχει κανένα έργο για να τους να ανατεθεί (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 321).

Στο τέλος του έργου ο βασικός πυρήνας των εργαζομένων είναι πιο εύκολο να φύγει από την οργάνωση, ειδικά αν αντιμετωπίζουν μια περίοδο που "κάθονται στον πάγκο". Είναι κρίσιμο λοιπόν στο τέλος του έργου, οι εργαζόμενοι αυτοί να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις εμπειρίες και πεποιθήσεις τους για το μέλλον. Εάν δεν έχουν άλλο έργο να πάνε αμέσως, μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα:

- ο να περιμένουν,
- ο να παρακολουθούν μαθήματα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων,
- ο να επισκέπτονται το γραφείο διαχείρισης έργου για την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων. (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 321)

Αυτή η περίοδος είναι εκείνη κατά την οποία, όπως είναι αναμενόμενο, το προσωπικό του έργου είναι περισσότερο ανήσυχο, και είναι σαφώς σημαντικό να υπάρχουν πρακτικές ώστε να μπορεί και το άτομο αλλά και ο οργανισμός να διαχειρίζεται την ευημερία. Οι επιλογές που υπάρχουν σχετικά με το τι να κάνει το προσωπικό του έργου στο τέλος του έργου θα πρέπει να γίνονται σε συνεννόηση μαζί του για να διασφαλιστεί η ευημερία των εργαζομένων και η διαδικαστική δικαιοσύνη σε αποφάσεις που αφορούν τον καταμερισμό του έργου. Περιφερειακοί εργαζόμενοι πρέπει επίσης να συμβουλευούνται και να ενημερώνονται. Αν έχουν καλή απόδοση, η οργάνωση μπορεί να θέλει να τους διατηρήσει. Η οργάνωση μπορεί να τους συμβουλευτεί σχετικά με την εκπαίδευση, ακόμα και τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση, θα τους καλέσει να συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες, και να κρατήσουν επικοινωνία με το δίκτυο εργασίας του βοηθητικού προσωπικού (Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, 2007: 321).

3.7. Ανταμοιβή Εργαζομένων

Η ανταμοιβή είναι ο τρόπος αποτίμησης της συνεισφοράς των εργαζομένων στην εταιρία. Καθορίζεται από την νομοθεσία και μπορεί να είναι χρηματική ή μη- χρηματική, άμεση ή έμμεση (B Fabi and N Pettersen, 1992: 83).

Πολύ συγγραφείς οι οποίοι ασχολούνται με τη ΔΕ έχουν ασχοληθεί με το κομμάτι των αμοιβών. Υπάρχουν συγγραφείς οι οποίοι σημειώνουν ότι η περιγραφή των καθηκόντων των επαγγελματιών και τεχνικών στη διαχείριση έργου είναι συνήθως ασαφείς. Λόγω αυτού, είναι δύσκολο να καθοριστεί ένα σταθερό επίπεδο μισθών, λαμβάνοντας υπόψη τις συχνές αλλαγές στην ανάθεση και τις ευθύνες. Γι' αυτό στην πραγματικότητα, οι μισθολογικές κλίμακες συχνά επικαλύπτονται, για να αποφευχθούν παράπονα από τους εργαζόμενους, οι οποίοι διορίζονται προσωρινά σε υψηλότερο επίπεδο καθηκόντων χωρίς αύξηση μισθού.

Άλλοι συγγραφείς πιστεύουν ότι πρέπει να καθιερωθεί ένα σύστημα κινήτρων, βάσει του οποίου πρέπει να αξιολογείται η επίδοση των εργαζομένων και να καθορίζονται οι οικονομικές ανταμοιβές: *αμοιβές με την αξία τους*. Θεωρούν ότι η απόδοση θα πρέπει να αξιολογείται βάσει πέντε χαρακτηριστικών:

- ο πειθαρχία στην εργασία
- ο επαγγελματικές γνώσεις σχετικά με τα έργα της τελευταίας περιόδου
- ο ανθρώπινες σχέσεις
- ο παραγωγικότητα και ποιότητα της εργασίας
- ο αφοσίωση στην εργασία και την ευθύνη

Υποστηρίζουν ότι με την εφαρμογή αυτού του συστήματος ανταμοιβών οι εργαζόμενοι θα αυξάνουν την απόδοση τους (B Fabi and N Pettersen, 1992: 84).

3.8. Εκπαίδευση Εργαζομένων

Ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται για να περιγράψουμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες, που διοργανώνονται από την εταιρία, και έχουν ως απώτερο σκοπό την απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων, αντιλήψεων για το αντικείμενο εργασίας τους αλλά και την προσαρμογή του εργαζόμενου στο κοινωνικό- επαγγελματικό περιβάλλον της εταιρίας.

Πολύ συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης στη ΔΕ. Όλοι τους συμφωνούν στο γεγονός ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, στη δημιουργία κινήτρων και ευχαρίστησης της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και στην ελάττωση του κόστους παραγωγής. Επιπλέον, η εκπαίδευση ενεργοποιεί την ανάπτυξη της ατομικότητας του κάθε ατόμου πράγμα που συμβάλει στην γενικότερη επίτευξη των εργασιακών τους φιλοδοξιών. Γενικότερα δεν υπάρχει συμφωνία για το τι χρειάζεται ώστε η ΔΕ να είναι αποτελεσματική. Όμως ξέρουμε ότι μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων θα καλλιεργηθούν και θα αναπτυχθούν τέσσερα είδη ικανοτήτων: τεχνικές ικανότητες, επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, ενδιάμεσες ικανότητες.

Ανάλογα με τον συγγραφέα το ζητούμενο ανάπτυξης, στη ΔΕ, μέσω της εκπαίδευσης αλλάζει. Υπάρχουν συγγραφείς οι οποίοι δίνουν έμφαση στη βελτίωση της αυτογνωσίας του ατόμου έτσι ώστε να γίνει δυνατή και πιο αποτελεσματική η αλληλεπίδραση του ατόμου με

την ομάδα έργου. Για να συμβεί αυτό προτείνεται η υλοποίηση συνεδριάσεων όπου θα δίνεται έμφαση στη συμπεριφορά κατά την ώρα εργασίας (B Fabi and N Pettersen, 1992: 84).

Άλλοι αναφέρονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της εργασίας. Ουσιαστικά πιστεύουν ότι η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι να αναπτύσσει τεχνικές γνώσεις ατομικά καθώς και να βελτιώσει των τρόπο εργασίας των εργαζομένων.

Αυτό μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους εργασίας:

- ο πρώτος τρόπος είναι εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας "on the job" όπου οι παλιότεροι και με περισσότερη εμπειρία εργαζόμενοι καθοδηγούν τους νεότερους
- ο δεύτερος τρόπος είναι εκτός εργασίας "off the job" όπου εξειδικεύονται βάσει κάποιου προγράμματος
- τέλος ο τρίτος τρόπος θεωρεί ότι η ανάπτυξη των τεχνικών ικανοτήτων γίνεται με την εναλλαγή θέσεων των εργαζομένων μέσα στην ίδια εταιρία ώστε να υπάρχει ολιστική εικόνα των πραγμάτων από τους εργαζόμενους.

Ιδανικά η εκπαίδευση υλοποιείται από την εταιρία, είτε μόνη της είτε μέσω κάποιου άλλου ιδρύματος. Είναι σημαντικό για την εταιρία να έχει η ίδια τον κεντρικό ρόλο έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να συνδεθούν με την λογική της εταιρίας. Όπως είναι επίσης σημαντικό για τη ΔΕ η εμπειρία καθώς και η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας. Πρέπει η εκπαίδευση να είναι επίκτητη με το πέρασμα του χρόνου με διάφορες εργασίες και σε διάφορα επίπεδα. Αυτό πρέπει να συμβαίνει για να έχεις κανείς ολοκληρωτική εικόνα του έργου σε τεχνικό και επικοινωνιακό επίπεδο καθώς και συνολική εικόνα της διαχειριστικής πολυπλοκότητας του έργου (B Fabi and N Pettersen, 1992: 84).

3.9. Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία συστηματική διαδικασία η οποία κρίνει την δραστηριότητα των εργαζομένων και μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους. Οι πρώτοι τρεις αναθέτουν στον υπεύθυνο διαχείρισης έργου να αξιολογήσει την απόδοση τις ομάδες έργου και να τη μεταφέρει στον γενικό υπεύθυνο της διοίκησης (functional manager). Στην πρώτη περίπτωση, η αξιολόγηση είναι γραπτή και εμπιστευτική, στην δεύτερη, γραπτή και μη-εμπιστευτική και στην τρίτη, προφορική. Στην τέταρτη περίπτωση, ο γενικής υπεύθυνος της διοίκησης εκτελεί την αξιολόγηση ανεξάρτητα από τον υπεύθυνο διοίκησης έργου και στην πέμπτη περίπτωση, υπάρχει μία αντιστροφή αυτού: ο υπεύθυνος διοίκησης έργου εκτελεί όλη την αξιολόγηση μόνος του. Τέλος, η έκτη περίπτωση επιβάλλει την συνεργασία των υπεύθυνων γενικής διοίκησης και έργου. Δε μπορούμε να πούμε ποια είναι η καλύτερη μέθοδος διότι αυτό κρίνεται ανάλογα την περίπτωση. Σε περίπτωση που το έργο είναι μικρό, καλό είναι να αποφευχθεί ή αξιολόγηση της εργασίας του προσωπικού διότι είναι ανεπαρκές το δείγμα εργασίας και συνεπώς μπορεί η αξιολόγηση να μην είναι έγκυρη (B Fabi and N Pettersen, 1992: 84).

3.10. Προβλήματα στα έργα

Οι έρευνες δείχνουν ότι τα προβλήματα ευημερίας των εργαζομένων είναι περισσότερο στις εταιρίες που αναλαμβάνουν μικρής ή μεσαίας κλίμακας έργα απ' ότι αυτές που αναλαμβάνουν μεγαλύτερης κλίμακας (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 580).

3.10.1. Μικρές αναθέσεις

Σε οργανισμούς που αναλαμβάνουν την υλοποίηση μικρών έργων οι ώρες εργασίας δεν αποτελούν πρόβλημα και η διαχείριση του φόρτου εργασίας είναι σχετικά εύκολη. Με τον όρο μικρές αναθέσεις εννοούμε έργα που ο χρόνος περαίωσης είναι 2- 3 μέρες και τα άτομα που χρειάζονται για την περαίωση του είναι 1-2 (αυτή την κατηγορία την αναφέρουμε για λόγους πληρότητας). Οι αναθέσεις γίνονται σε άτομα που διαθέτουν αρκετό χρόνο έτσι ώστε να μπορούν να εκπληρώνουν τις επιθυμίες του πελάτη μέσα στο λογικό και προαποφασισμένο χρονικό περιθώριο. Σε περίπτωση που μέσα στον οργανισμό κανένας δεν έχει χρόνο να ασχοληθεί με το παρόν έργο τότε ή η εργασία θα απορριφθεί ή θα δοθεί σε άλλο γραφείο ή σε συμβασιούχους υπαλλήλους (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 581).

3.10.2. Τα μεγάλα έργα

Σε οργανισμούς που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα είναι επίσης σχετικά εύκολο να προγραμματιστεί ο φόρτος εργασίας ενός εργαζομένου. Για τα έργα που έχουν να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστεί βάσει του ετήσιου κύκλου του προϋπολογισμού. Επομένως, είναι εύκολο να διασφαλιστεί ο κανόνας ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε έργα εργάζονται μια κανονική εργάσιμη εβδομάδα (40 ώρες, 9-5). Θα μπορούσε να πούμε ότι σε περίπτωση εμφάνισης κρίσιμων σημείων στα έργα μπορούν να προκύψουν τυχών προβλήματα στο ωράριο των εργαζομένων, ιδιαίτερα κατά την τελική θέση. Αλλά τέτοια θέματα μπορούν να προβλεφθούν, και να αναληφθεί δράση για τη μείωση της πίεσης στους εργαζομένους. Για παράδειγμα, τα παρακάτω είναι δυνατά:

- ο Η διασφάλιση ότι το προσωπικό του έργου έχει το χρόνο με τις οικογένειες τους πριν ή αμέσως μετά την περίοδο των εντατικών εργασιών.
- ο Η απασχόληση συμβασιούχων υπαλλήλων για τη συμπλήρωση του προσωπικού κατά την περίοδο της έντονης εργασίας.

Το πρόβλημα με τους οργανισμούς που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα είναι ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να δαπανήσουν περισσότερο χρόνο μακριά από το σπίτι τους, εφόσον το έργο βρίσκεται μακριά. Έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα όπου τα έργα έχουν διαρκέσει πάνω από πέντε χρόνια. Παρά τη μικρή απόσταση που έχουν από τα σπίτια τους οι εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα της απομόνωσης και παρουσιάζουν το σύνδρομο «χωρίς σπίτι» που περιγράφει ο Keegan και ο Turner. Άλλου είδους προβλήματα είναι, για παράδειγμα, ότι παρά

το προγραμματισμό που έχει προηγηθεί για να καθοριστεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων και υπεύθυνων διαχείρισης έργου, ώστε να δουλεύουν τις σωστές ώρες και όχι παραπάνω, υπάρχουν υπεύθυνοι έργου που δεν αφήνουν τους αναπληρωτές υπευθύνους να αναλάβουν εργασία από τον υπερβάλλοντα ζήλο τους και ζητούν το ίδιο και από την υπόλοιπη ομάδα εργασίας (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 581).

3.10.3. Μικρά και μεσαίου μεγέθους έργα

Τα πιο σημαντικά προβλήματα των εργαζομένων για την εξασφάλιση της ευημερίας και την αποφυγή υπερβολικών επιπέδων εργασίας εμφανίζονται στα μικρά και στα μεσαίου μεγέθους έργα. Τα έργα, τυπικά, διαρκούν τρεις έως εννέα μήνες, έτσι και αυτό προκαλεί πολλά θέματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απαιτήσεις:

- Τα έργα αυτής της διάρκειας, είναι δυσκολότερο να ρυθμιστούν. Οι πελάτες έχουν σφιχτά χρονοδιαγράμματα και έτσι τα έργα απαιτούν εντατική εργασία καθ' όλη τη διάρκεια τους.
- Τα έργα που έχουν μικρότερα χρονοδιαγράμματα έχουν ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να δοθεί στα μέλη της ομάδας έργου περισσότερη από δύο εβδομάδες άδεια ώστε να είναι με τις οικογένειες τους, ή για άλλα ενδιαφέροντα εκτός δουλειάς, αμέσως πριν ή μετά την κορύφωση του έργου.
- Αυτά τα έργα δεν μπορούν να προγραμματιστούν ως μέρος του ετήσιου κύκλου του προϋπολογισμού, επειδή τα περισσότερα από αυτά δεν είναι γνωστά τη στιγμή που οι προϋπολογισμοί καταρτίζονται, έτσι είναι λιγότερο εύκολο να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν επαρκή άτομα για την αντιμετώπιση του φόρτου εργασίας.
- Οι απαιτήσεις των πόρων για τα διαδοχικά έργα μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές, και αυτό καθιστά δύσκολο το σχεδιασμό του απαιτούμενου αριθμού του προσωπικού του έργου. Είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να είναι προσωρινά απασχολούμενοι, και να τους πάρει ένα, δύο ή ακόμα και τρεις μήνες για να βρουν το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο ακόμα και όταν βρεθεί είναι υπερβολικό να απασχοληθεί για έξι μήνες συνεχόμενα.
- Οι άνθρωποι θα πρέπει συχνά να εργάζονται σε περισσότερα από ένα έργα, ταυτόχρονα, και έτσι υπάρχει η πιθανότητα δύο έργα να βρίσκονται στην κορύφωση τους την ίδια χρονική στιγμή.
- Για να αναλάβουν το έργο, οι εργοληπτικές επιχειρήσεις υποτιμούν, σκόπιμα πολλές φορές, τον απαιτούμενο φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα να αναγκάζονται οι εργαζόμενοι στη συνέχεια να εργάζονται πολλές ώρες έτσι ώστε ολοκληρωθεί το έργο μέσα στο συμφωνηθέντα χρόνο (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 581).

3.11. Ικανοποίηση από την εργασία σε έργα

Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα προβλήματα, γιατί οι άνθρωποι συνεχίζουν να εργάζονται, σε περιβάλλον έργου; Η απάντηση είναι ότι φαίνεται να το απολαμβάνουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη κατασκευή έργων παραμένουν μεγαλύτερο διάστημα στην ίδια επιχείρηση σε σχέση με άλλους με άλλους που απασχολούνται σε άλλα τμήματα (ρουτίνας). Οι εργαζόμενοι στα έργα των εταιριών μπορεί να παραμείνουν στην ίδια εταιρία και 20 χρόνια ενώ εργαζόμενοι, για παράδειγμα στο τηλεφωνικό κέντρο, παραμένουν το πολύ έξι μήνες. Αυτό συμβαίνει εν μέρει επειδή η εργασία ρουτίνας προσελκύει παροδικούς εργαζόμενους, αλλά και επειδή η προσωρινή φύση των εργασιών του έργου προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία και ενδιαφέρον στους εργαζόμενους (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 583).

Οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργου δεν φαίνεται να αυτό-επιλέγονται για εργασία. Ο Dolfi και ο Andrews αναφέρουν ότι οι άνθρωποι που έχουν εργαστεί ως υπεύθυνοι διαχείρισης έργου για πέντε ή περισσότερα χρόνια είναι πιο αισιόδοξοι από τους ανθρώπους που έχουν εργαστεί λιγότερο από πέντε χρόνια στην ίδια θέση. Υποστηρίζουν ότι ο λόγος είναι ότι οι άνθρωποι που δεν τους αρέσει το περιβάλλον εργασίας αποχωρούν. Ο Lee- Kelly και ο Leong αναφέρουν ότι οι διαχειριστές του έργου έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση λόγω πείρας, αλλάζει η αντίληψή τους λόγω του καθήκοντος, και ίσως αυξάνεται και η αυτογνωσία τους, η αυτοδιαχείριση και η αυτορρύθμιση τους (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 583).

Έτσι, είναι δύσκολο για τους υπεύθυνους διαχείρισης έργου και για τα μέλη της ομάδας έργου να βρουν την ισορροπία στη ζωή και την εργασία τους. Ωστόσο, είναι εύκολο για τις εταιρείες να κάνουν κατάχρηση της θέσης τους, ώστε οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργου και το λοιπό προσωπικό του έργου να εργάζονται υπερβολικές ώρες. Τόσο όμως οι εργοδότες όσο και οι πελάτες οφείλουν να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι, τόσο για τους υπεύθυνους διαχείρισης όσο και για το λοιπό προσωπικό του έργου, είναι δυνατό να επιτευχθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας (Rodney Turner, Martina Huemann, Anne Keegan, 2008: 583).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και ο Κατασκευαστικός Κλάδος στην Ελλάδα

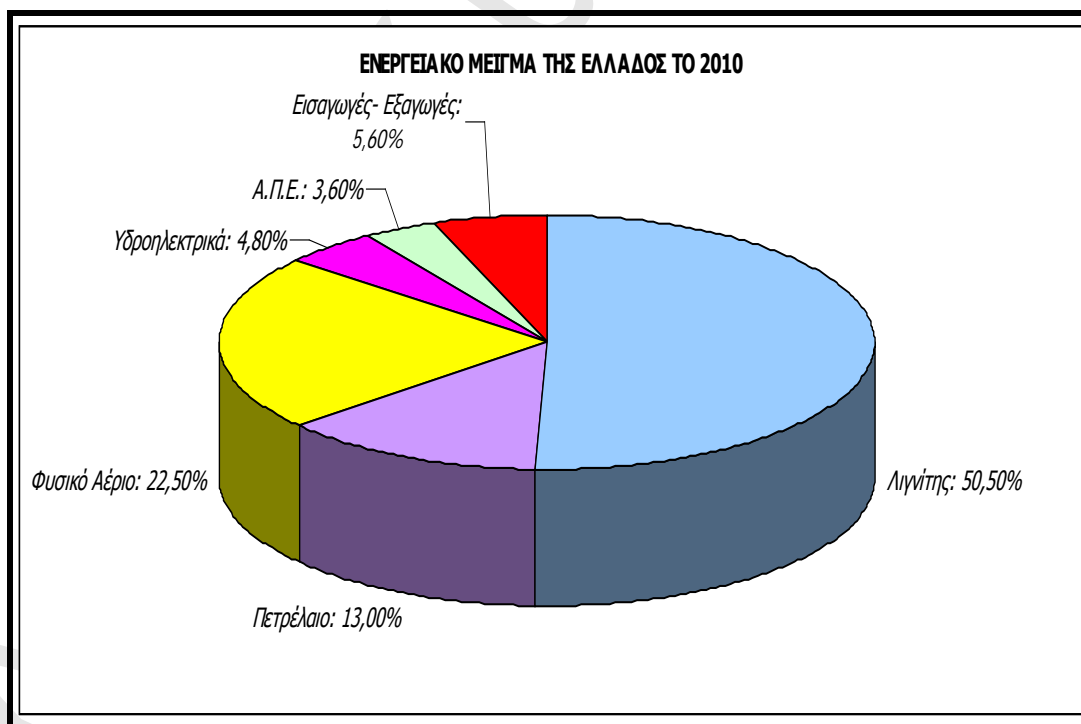
4.1. Οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) στην Ελλάδα

4.1.1. Εισαγωγή

Η τάση για προώθηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) , στη χώρα μας αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι συνεχώς αυξανόμενη. Οι επενδύσεις σε ΑΠΕ θεωρούνται ως ένα από τα κύρια μέσα για την ανάπτυξη της οικονομίας. (Δημήτρης Ραχιώτης, 2011: 30)

4.1.2. Ηλεκτρικό Ενεργειακό Μείγμα

Η κυριότερη εγχώρια πηγή καυσίμου είναι ο λιγνίτης ο οποίος έχει μικρή θερμογόνο δύναμη. Εβδομήντα εκατ. τόνο κάλυψαν το 50,5% των συνολικών αναγκών σε ηλεκτρική ενέργεια της χώρας το 2010. Με ποσοστό 13% συμμετείχε, το πετρέλαιο, ενώ το φυσικό αέριο προερχόμενο από εισαγωγές από τη Ρωσία και σε μορφή LNG από την Αλγερία κάλυψε το 22,5%. Τέλος, τα μεγάλα υδροηλεκτρικά έργα παρήγαγαν το 4,8%. οι ΑΠΕ (δηλαδή η αιολική ενέργεια, τα μικρά υδροηλεκτρικά έργα, η βιομάζα και τα φωτοβολταϊκά) συγκεντρώσαν ποσοστό της τάξης του 3,6%, ενώ οι εισαγωγές-εξαγωγές κάλυψαν το υπόλοιπο 5,6% (Διάγραμμα 4.1.) (Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση ΑΠΕ και Εξοικονόμησης, 2010: 5),



Διάγραμμα 4.1.: Ηλεκτρικό Ενεργειακό Μείγμα το 2010

4.1.3. Η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου ΑΠΕ

A) Η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου στην Ελλάδα:

1. Ν. 1559/1985 "Ρύθμιση θεμάτων εναλλακτικών μορφών ενέργειας και ειδικών θεμάτων ηλεκτροπαραγωγής από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις" (ΦΕΚ Α' 135).
2. Ν. 2244/1994 "Ρύθμιση θεμάτων ηλεκτροπαραγωγής από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις" (ΦΕΚ Α'168).
3. Ν. 2773/1999 "Ρύθμιση για την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας ,διατήρηση του ευνοϊκού τιμολογιακού καθεστώτος των Α.Π.Ε. δίνοντας έμφαση και στο θέμα της προτεραιότητας πρόσβασης στο δίκτυο".
4. Ν. 2941/2001 "Απλοποίηση διαδικασιών ίδρυσης εταιρειών, δανειοδότηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ρύθμιση θεμάτων της Α.Ε. 'ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ' και άλλες διατάξεις"(ΦΕΚ Α' 201).
5. Ν. 3175/2003:
 - ο Καθιέρωσε για πρώτη φορά συνεκτικό σύνολο κανόνων για την ορθολογική χρήση της γεωθερμικής ενέργειας.
 - ο Μετέβαλλε τον από μακρού εδραιωμένο χαρακτήρα της γεωθερμίας ως ορυκτού υπαγόμενου στις μάλλον αυστηρές ρυθμίσεις του Ν.Δ. 210/1973 "Περί Μεταλλευτικού Κώδικος"(ΦΕΚ Α'277).
 - ο Περιέλαβε περαιτέρω δράσεις μεταξύ των οποίων και η εισαγωγή συντομευμένων και απλουστευμένων διαδικασιών σχετικά με τις απαλλοτριώσεις που είναι αναγκαίες για την ενίσχυση και επέκταση των γραμμών μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας ώστε να εξυπηρετηθεί και η ανάπτυξη των Α.Π.Ε. (Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση ΑΠΕ και Εξοικονόμησης, 2010: 6- 8).
6. Ν. 3468/2006 "Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και Συμπαράγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης και λοιπές διατάξεις" (ΦΕΚ Α' 129) (Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση ΑΠΕ και Εξοικονόμησης, 2010: 9).

B) Νέο θεσμικό πλαίσιο:

7. Υπουργική απόφαση Δ6/Φ1/οικ.18359/14.9.2006 "Τύπος και περιεχόμενο συμβάσεων αγοραπωλησίας ηλεκτρικής ενέργειας στο Σύστημα και το Διασυνδεδεμένο Δίκτυο σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 12 παρ. 3 του ν. 3468/2006" (ΦΕΚ Β' 1442).

8. Υπουργική απόφαση Δ6/Φ1/οικ.1725/25.1.2007 *"Καθορισμός τύπου και περιεχομένου συμβάσεων πώλησης ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται με χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και μέσω Συμπαραγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης στο Δίκτυο των Μη Διασυνδεδεμένων Νήσων σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 12 παρ. 3 του Ν. 3468/2006"* (ΦΕΚ Β' 148).
9. Υπουργική απόφαση Δ6/Φ1/οικ.5707/13.3.2007 *"Κανονισμός Αδειών Παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και μέσω Συμπαραγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης"* (ΦΕΚ Β' 448). Τα κείμενα της απόφασης και της επόμενης βρίσκονται και στο δικτυακό τόπο του Υπουργείου Ανάπτυξης.
10. Υπουργική απόφαση Δ6/Φ1/οικ.13310/18.6.2007 *"Διαδικασία έκδοσης αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας"* (ΦΕΚ Β' 1153) (Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση ΑΠΕ και Εξοικονόμησης, 2010: 11).

4.1.3.1. Τρόποι προώθησης των επενδύσεων

Όπως είδαμε παραπάνω το θεσμικό πλαίσιο για τις ΑΠΕ έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές. Ωστόσο, τα βασικά εργαλεία του θεσμικού πλαισίου, τα οποία και έχουν χρησιμοποιηθεί για την προώθηση των επενδύσεων είναι:

- (α) Η επιδότηση της τιμής αγοράς της ενέργειας που παράγεται από ΑΠΕ (feed in tariff).
- (β) Η εξασφάλιση εγγυημένης τιμής μέσω συμβολαίων για τουλάχιστον είκοσι (20) έτη.
- (γ) Η κατά προτεραιότητα διείσδυση της παραγόμενης ενέργειας από ΑΠΕ στο σύστημα,
- (δ) Η επιχορήγηση κεφαλαίου για την εγκατάσταση έργων ΑΠΕ (επενδυτικοί νόμοι).

Για την προώθηση των ΑΠΕ στην Ελλάδα βασικό εργαλείο αποτέλεσε η ευνοϊκή τιμή αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται. Ο Ν. 3468/2006 και ο Ν. 3851/2010 υιοθέτησαν ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό τιμολογιακό καθεστώς το οποίο είναι αρκετές φορές μεγαλύτερο από το γενικό τιμολόγιο χρεώσεων της ΔΕΗ.

Εκτός την επιδότησης της τιμής, την εξασφάλιση εγγυημένης τιμής και την κατά προτεραιότητα απορρόφηση της ενέργειας από ΑΠΕ, ένα άλλο βασικό εργαλείο για την προώθηση των ΑΠΕ ήταν η επιχορήγηση κεφαλαίου για την εγκατάσταση των έργων μέσω των επενδυτικών νόμων (Ν. 3299/2004 και Ν. 3908/2011). Ο μέχρι πρότινος ισχύων Ν. 3299/2004 αποτέλεσε ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο (Δημήτρης Ραχιώτης, 2011: 30).

4.1.4. Περιορισμοί και προβλήματα για την ανάπτυξη των ΑΠΕ

Παρά του ότι ισχύει το νέο θεσμικό πλαίσιο για τις ΑΠΕ, υπάρχουν προβλήματα και περιορισμοί που καθυστερούν την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Μερικά από τα βασικά προβλήματα είναι:

1. Οι υποβληθείσες αιτήσεις για νέα έργα υπερκαλύπτουν τους στόχους για την επιδιωκόμενη κατανομή του 2020 (δημιουργία ασάφειας για τη διαδικασία αξιολόγησης των νέων προτάσεων που θα υποβληθούν από εδώ και πέρα).
2. Περιορισμοί που προκύπτουν από το «αδύναμο» σύστημα μεταφοράς για περαιτέρω απορρόφηση ηλεκτρικής ενέργειας, από ΑΠΕ (η μελέτη ανάπτυξης του συστήματος μεταφοράς για την περίοδο 2010-2014 του ΔΕΣΜΗΕ, προβλέπεται η αναβάθμιση του δικτύου σε πολλές περιοχές και η διασύνδεση νησιών, που θα συμβάλουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων κορεσμού).
3. Τα θέματα χρηματοδότησης των έργων ΑΠΕ (ο τραπεζικός κλάδος παρουσιάζει έντονη επιφυλακτικότητα στη χρηματοδότηση νέων επενδύσεων και ιδιαίτερα ΑΠΕ).
4. Το αυξημένο κόστος των ΑΠΕ και η επιβάρυνση του καταναλωτή μέσω του τέλους ΑΠΕ (έχουν εκφραστεί επιχειρήματα που αντικρούουν σε μεγάλο βαθμό τον προβληματισμό αυτό) (Δημήτρης Ραχιώτης, 2011: 31).

4.1.5. Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα ΑΠΕ

Τα κύρια πλεονεκτήματα των ΑΠΕ, είναι τα εξής:

1. Είναι πρακτικά ανεξάντλητες πηγές ενέργειας και συμβάλλουν στη μείωση της εξάρτησης από συμβατικούς ενεργειακούς πόρους.
2. Απαντούν στο ενεργειακό πρόβλημα για τη σταθεροποίηση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και των υπόλοιπων αερίων του θερμοκηπίου. Επιπλέον, υποκαθιστώντας τους σταθμούς παραγωγής ενέργειας από συμβατικές πηγές οδηγούν σε ελάττωση εκπομπών από άλλους ρυπαντές π.χ. οξειδία θείου και αζώτου που προκαλούν την όξινη βροχή.
3. Είναι εγχώριες πηγές ενέργειας και συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ενεργειακής ανεξαρτησίας και της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού σε εθνικό επίπεδο.
4. Είναι διάσπαρτες γεωγραφικά και οδηγούν στην αποκέντρωση του ενεργειακού συστήματος, δίνοντας τη δυνατότητα κάλυψης των ενεργειακών αναγκών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, ανακουφίζοντας έτσι τα συστήματα υποδομής και μειώνοντας τις απώλειες από τη μεταφορά ενέργειας.
5. Προσφέρουν τη δυνατότητα ορθολογικής αξιοποίησης των ενεργειακών πόρων, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα των ενεργειακών αναγκών των χρηστών (π.χ. ηλιακή ενέργεια για θερμότητα χαμηλών θερμοκρασιών, αιολική ενέργεια για ηλεκτροπαραγωγή).

6. Έχουν συνήθως χαμηλό λειτουργικό κόστος που δεν επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις της διεθνούς οικονομίας και ειδικότερα των τιμών των συμβατικών καυσίμων.
7. Οι επενδύσεις των ΑΠΕ δημιουργούν σημαντικό αριθμό νέων θέσεων εργασίας, ιδιαίτερα σε τοπικό επίπεδο.
8. Μπορούν να αποτελέσουν σε πολλές περιπτώσεις πυρήνα για την αναζωογόνηση οικονομικά και κοινωνικά υποβαθμισμένων περιοχών και πόλο για την τοπική ανάπτυξη, με την προώθηση ανάλογων επενδύσεων (π.χ. καλλιέργειες θερμοκηπίου με τη χρήση γεωθερμικής ενέργειας). (Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών και Εξοικονόμησης Ενέργειας, 20/ 4/ 2012)

Τα κύρια μειονεκτήματα των ΑΠΕ, είναι τα εξής:

1. Το κόστος της παραγόμενης ενέργειας είναι αρκετά υψηλότερο από τη χρήση συμβατικών καυσίμων.
2. Υπάρχει καθυστέρηση στην αδειοδοτική διαδικασία.
3. Υπάρχει κορεσμός του δικτύου μεταφοράς της ηλεκτρικής ενέργειας (Δημήτρης Ραχιώτης, 2011: 34).

4.1.6. Η ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια

Τα τελευταία δύο χρόνια οι εξελίξεις στον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής από ΑΠΕ είναι ταχύτερες. Η συνολική εγκατεστημένη ισχύς, στη χώρα μας, είχε αύξηση μέχρι το τέλος του 2011 κατά 74% από το 2009 και κατά 44% από το 2010.

Συγκεκριμένα, το 2010 η εγκατεστημένη ισχύς το 2010 ήταν 198 MW και στο τέλος του 2011 έφτασαν τα 624 MW (215% αύξηση). Τα αιολικά από 1300 MW το 2010 έφτασαν τα 1636 MW το 2011 (26% αύξηση). Τα μικρά υδροηλεκτρικά, έφτασαν τα 206MW από 196 MW (5% αύξηση).

Έργα συνολικής ισχύος 2530 MW (αύξηση 185% από το 2010) βρίσκονται σε αδειοδοτική διαδικασία (από το 2011), πράγμα το οποίο σημαίνει ραγδαία αύξηση της εγκατεστημένης ισχύς μέχρι το τέλος του 2012.

Αύξηση 10% παρουσίασε η ισχύς των αδειών εγκατάστασης κατά το 2011 (1840 MW) και 51% οι άδειες παραγωγής (2600MW) (Invest in Greece Agency, 20/ 4/ 2012).

4.1.7. Οι στόχοι της Ελλάδας για το 2020

Όπως είναι γνωστό, έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι για την επιδιωκόμενη αναλογία των διαφόρων τεχνολογιών στην ηλεκτροπαραγωγή από ΑΠΕ για το 2020 (13300 MW). Στις περισσότερες περιπτώσεις οι στόχοι αυτοί απέχουν πολύ από την παρούσα κατάσταση. Χαρακτηριστικά για την αιολική ενέργεια ο στόχος για το 2020 είναι τα 7.500 MW, για τα υδροηλεκτρικά τα 3000 MW και τέλος για τα ηλιακά 2500 MW (ΥΠΕΚΑ, 2011: 4).

4.1.8. Συμβολή ΑΠΕ στο κοινωνικό σύνολο

Στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα θα μπορούσαν οι ΑΠΕ μέσω της πράσινης ανάπτυξης να αποτελέσουν για τη χώρα μας το κλειδί για επενδύσεις και να συμβάλουν στην γενικότερη ανάπτυξης της Ελλάδας (Δημήτρης Ραχιώτης, 2011: 30).

Μέσω αυτών των επενδύσεων μπορεί να γίνει η ανασυγκρότηση της παραγωγικής βάσης της χώρας, να υπάρξει ισορροπημένη περιφερειακή αναπτυξιακή, να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, να επενδύσουμε στην παιδεία, τη γνώση, την καινοτομία και τις τεχνολογίες (ΥΠΕΚΑ, 2010: 3).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδυτικών αναπτυξιακών παρεμβάσεων των ΑΠΕ είναι:

1. Προσέλκυση και πραγματοποίηση αναπτυξιακών επενδύσεων με συνολικό προϋπολογισμό 44,4 δις ευρώ έως το 2015
2. Δημιουργία άνω των 210.000 νέων θέσεων εργασίας εκ των οποίων 27.000 αφορούν σε προσωπικό μόνιμης απασχόλησης.
3. Τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας σε μερικούς από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας όπως είναι ο κλάδος των κατασκευών, των εγκαταστάσεων και παραγωγής εξοπλισμού, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών και μελετών παντός τύπου και του τομέα της επικοινωνίας.
4. Μεταφοράς σημαντικής τεχνογνωσίας μέσω της δημιουργίας νέων κλάδων, νέων ειδικοτήτων και νέων προϊόντων.
5. Αξιοποίηση του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού της χώρας με την παράλληλη αναβάθμιση υπάρχουσών δεξιοτήτων.
6. Συγκράτηση της αύξησης της ανεργία. (ΥΠΕΚΑ, 2010: 3).

4.2. Ο Κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα

4.2. 1. Εισαγωγή

Ο κλάδος των κατασκευών έχει αποτελέσει το μεγαλύτερο εργοδότη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το 2002 ο συνολικός κύκλος εργασιών των κατασκευαστικών εταιριών στην Ε.Ε. ανήλθε σε €900 δισ. Την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών-μελών της Ε.Ε. κατέλαβε η Γερμανία (ποσοστό συμμετοχής 24%) και ακολούθησαν το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία με μερίδια 15% και 13% αντίστοιχα. Οι προαναφερόμενες χώρες κάλυψαν από κοινού με τη Γαλλία, την Ιταλία και την Ισπανία το 75,5% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών του κατασκευαστικού κλάδου στην Ε.Ε. (Sustainable Construction 2006: 3)

4.2.2. Η κατάσταση του κλάδου σήμερα

Από τα διαθέσιμα στοιχεία καταγράφεται:

- ο Μειώθηκε κατά 28,2% ο αριθμός των νέων δημοπρασιών προϋπολογισμού άνω των 2 εκ. € το 2011 (370 έργα, προϋπολογισμού 2,5 δισ. €) έναντι του 2010 (516 έργα, προϋπολογισμού 3,5 δισ. €).
- ο Μείωση των ιδιωτικών έργων, όπως αυτά μετρώνται από τον όγκο των οικοδομικών αδειών, ο οποίος το 2011 ανήλθε σε μόλις 18,4 εκ. m³, δηλαδή, την χαμηλότερη τιμή των τελευταίων τριάντα ένα ετών, με δεύτερη χαμηλότερη αυτή του 2010 με 29 εκ. m³.
- ο Μεγάλη αύξηση του ποσοστού των εργοληπτικών εταιριών 3ης έως 7ης τάξης που εμφανίζουν ζημίες κατά το 2010 έναντι του 2009, 29,3% του συνόλου έναντι 17,2%.
- ο Επιδείνωση του μέσου μεγέθους των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων κατά 6,2% το 2010 έναντι του 2009 – από 8,4 εκ. € σε 9,0 εκ. €, με αποτέλεσμα, κάθε εταιρεία των τάξεων 3η – 7η του ΜΕΕΠ, κατά μέσο όρο, να χρωστά 11,8 εκ. € το 2010 έναντι 10,8 εκ. το 2009, αύξηση 9,2%.
- ο Μείωση του μέσου κύκλου εργασιών των εταιριών 3ης – 7ης τάξης του ΜΕΕΠ κατά 16,4% το 2010/2009, από 12,1 εκ. € σε 10,1 εκ. € (Π.Σ.Τ.Ε., 2012: 9).

4.2.3. Η συμβολή του κλάδου στο ΑΕΠ

Παρατηρώντας τα στοιχεία του ΑΕΠ διαπιστώνουμε ότι, τρία μοτίβα εξέλιξης και συμμετοχής του κατασκευαστικού κλάδου έχουν υπάρξει, για τη δημιουργία του ΑΕΠ της Χώρας κατά την τελευταία δωδεκαετία:

- 1) Αύξηση της σημασίας του κλάδου τα έτη 2000 – 2001 με μέγιστη τιμή την συμβολή κατά 9% στην δημιουργία του ΑΕΠ της χώρας το Δ' τρίμηνο του 2001.
- 2) Μικρή αύξηση της συμμετοχής του κλάδου στην δημιουργία του ΑΕΠ, από 5,1% το Α' τρίμηνο του 2002 σε 8,8% του ΑΕΠ το Δ' τρίμηνο 2006.

- 3) Ταχεία και διαρκής συρρίκνωση της συμβολής των κατασκευών στην δημιουργία του ΑΕΠ από το 8,8% του Δ' τριμήνου του 2006 σε 3,9% το Γ' τρίμηνο του 2011, μέση τιμή περιόδου 5,7%.

Αυτή η ταχεία επιδείνωση στον κλάδο των κατασκευών έχει σημαντική αρνητική επίδραση στην εθνική οικονομία, ελάχιστα μόλις έτη μετά τους ολυμπιακούς αγώνες και τα μεγάλα έργα υποδομής, δεδομένων των ισχυρών διασυνδέσεων του κλάδου με βασικούς βιομηχανικούς και λοιπούς κλάδους της οικονομίας και της σημαντικής αναπτυξιακής του διάστασης.

Με δεδομένα τα παραπάνω, η κρίση στον κλάδο σηματοδοτεί και την κρίση σε ολόκληρη την Ελληνική οικονομία. Γι' αυτό άλλωστε, ο κατασκευαστικός κλάδος έχει χρησιμοποιηθεί διεθνώς για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Αυτό έγινε αντιληπτό από τα ευρωπαϊκά όργανα που με τις αποφάσεις τους προσπαθούν να τονώσουν τις επενδύσεις για τις υποδομές στην Ελλάδα, όπου παρά τη σειρά επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία έτη με τη βοήθεια της ΕΕ, υπολείπονται ακόμα σημαντικά (Π.Σ.Τ.Ε., 2012: 11- 12).

4.2.4. Η πορεία του κλάδου τον τελευταίο χρόνο

Κατά την διάρκεια του 2011 καταγράφηκαν τα εξής:

1. Ο δείκτης παραγωγής στις κατασκευές (σύνολο) συρρικνώνεται επί 12 συνεχόμενα τρίμηνα, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται μειωμένος κατά 9,4% έναντι του Γ' τριμήνου 2010.
2. Η συνολική απασχόληση στον κλάδο συρρικνώνεται επί 13 συνεχόμενα τρίμηνα οπότε και παρουσιάζεται μειωμένη κατά 24,3% έναντι του Γ' τριμήνου 2010, ήτοι 77,6 χιλιάδες, ενώ οι απώλειες θέσεων εργασίας στον κλάδο από την αρχή της κρίσης ανέρχονται σε 157 χιλιάδες.
3. Η συμμετοχή του κλάδου στην δημιουργία του ΑΕΠ, συρρικνώνεται επί 9 συνεχόμενα τρίμηνα. Τα τελευταία 12 έτη, μόλις 3,9%, έναντι 4,8% του Γ' τριμήνου του 2010,
4. Οι συνολικές ακαθάριστες επενδύσεις σε κατασκευές παρουσιάζουν μείωση κατά 19,7% έναντι του Γ' τριμήνου 2010, μειούμενες επί 11 συνεχόμενα τρίμηνα, με αποτέλεσμα να δοκιμάζουν την χαμηλότερη τιμή τους τα τελευταία 13, τουλάχιστον, έτη.
5. Αύξηση παρουσιάζει ο δείκτης παραγωγής έργων πολιτικού μηχανικού (δημόσια έργα) με τέσσερα δισ. € που αντιστοιχούν σε αύξηση κατά 3,5% έναντι του Γ' τριμήνου του 2010, ύστερα από 11 συνεχόμενες μειώσεις,
6. Τα τελευταία 13 τρίμηνα μειώνεται συνεχώς ο δείκτης παραγωγής των οικοδομικών έργων, με αποτέλεσμα να είναι μειωμένος κατά 41,7% έναντι του Γ' τριμήνου του 2010, λαμβάνοντας την χαμηλότερη τιμή από το 2000, που αντιστοιχεί στο 1/5 του 2005 (Π.Σ.Τ.Ε., 2012: 7- 8).

4.2.5. Το μέλλον του κλάδου

Υιοθετώντας το θετικό σενάριο παραμονής της Ελλάδος στο ευρώ και της επιτυχούς κατάληξης της δημοσιονομικής προσαρμογής της Χώρας, η μεσοπρόθεσμη προοπτική του κλάδου διαγράφεται θετική, αφού για να πετύχει η ελληνική προσπάθεια απαιτείται, να υπάρξει αναπτυξιακή προοπτική στην οικονομία, ως βασική προϋπόθεση για την μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους. Κεντρικό ρόλο θα παίξουν οι δημόσιες επενδύσεις υποδομής, είτε από εθνικούς πόρους, είτε μέσω του ΕΣΠΑ και άλλων διαρθρωτικών ταμείων, οι οποίοι θα πρέπει να διοχετευτούν και σε μεσαία και μικρά έργα υποδομής, με άμεση απορρόφηση και πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα (Π.Σ.Τ.Ε., 2012: 8- 9).

4.2.6. Ο κατασκευαστικός κλάδος και η συμβολή του στην κοινωνία

A. Οικονομία

Από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας αποτελούν οι κατασκευές αφού κατά μέσο όρο την περίοδο 2000-2004 συμμετείχαν κατά περίπου 7% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ και πάνω από 8% στην συνολική απασχόληση. Ενώ η συνολική συμβολή του κλάδου, άμεση και έμμεση, ξεπερνάει το 15% του ΑΕΠ και το 17% της απασχόλησης.

Επί προσθέτως, η συμβολή του τομέα στην ανάπτυξη της Χώρας είναι καθοριστική, λόγω των ισχυρών διασυνδέσεών του με βασικούς βιομηχανικούς και άλλους κλάδους (μεταλλουργίας, μη μεταλλικών ορυκτών, ηλεκτρολογικού υλικού, ξύλου, προϊόντων από μέταλλο, μεταφορών, εμπορίου κ.τ.λ.) και της σημαντικής αναπτυξιακής του διάστασης.

Σημαντική είναι η συμβολή των κατασκευών και στις ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αφού, είναι υπεύθυνες για περισσότερες από τις μισές επενδύσεις, ξεπερνώντας σημαντικά τις υπόλοιπες κατηγορίες επενδύσεων (μηχανήματα εξοπλισμός, κ.λ.π.) από το 2007.

B. Απασχολούμενοι στις κατασκευές

Μείωση παρατηρείται στην απασχόληση στον κλάδο τα τελευταία 13 τρίμηνα. Πάνω από 402 χιλ. ήταν οι εργαζόμενοι που απασχολούσε ο κλάδος κατά το 2007, με τη διαρκή του συρρίκνωση, το 2011 έφθασαν τους 241,8 χιλ. (160 χιλ. απολύσεις). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απαξίωση του ειδικευμένου και καταρτισμένου εργατικού τεχνικού προσωπικού, με ταυτόχρονη απαξίωση των επενδύσεων των εταιριών αλλά και του δημοσίου για την ανάπτυξη ικανών επαγγελματιών τεχνικών κατασκευής, μέσω προγραμμάτων μαθητείας και εκμάθησης. (Π.Σ.Τ.Ε., 2012: 10)

C. Απασχόληση

Το 8% των συνολικά απασχολούμενων στη Χώρα απασχολεί από το 2003 ο κλάδος, φθάνοντας το 9% το 2007. Έκτοτε, η ποσοστιαία συμμετοχή της απασχόλησης στις κατασκευές βαίνει μειούμενη καταλήγοντας το Γ' τρίμηνο του 2011 στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών που είναι το 5,9%.

Διαπιστώνεται ότι, ο μεγαλύτερος αριθμός απωλειών θέσεων εργασίας, κατά την διάρκεια των 36 τελευταίων μηνών (Γ' τρίμηνο του 2008 – Γ' τρίμηνο 2011), προέρχεται από τον

κατασκευαστικό κλάδο με απώλειες 157 χιλ., με τη μεταποίηση να ακολουθεί με 123,6 χιλ..
Συνολικά στο κατασκευαστικό κλάδο χάνονται κάθε μήνα 4.361 θέσεις εργασίας (Π.Σ.Τ.Ε.,
2012: 12),

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μεθοδολογία της έρευνας

5.1. Προβληματική της Έρευνας

Ο κατασκευαστικός κλάδος το 2007 απασχολούσε πάνω από 402 χιλ. εργαζόμενους ενώ το Γ' τρίμηνο του 2011 είχε φθάσει τους 241,8 χιλ μπορεί η απώλεια αυτή λόγω της οικονομικής κρίσης να είναι της τάξεως των 160 χιλ θέσεων αλλά παρ' όλα αυτά η απασχόληση προσωπικού στο συγκεκριμένο κλάδο είναι αρκετά μεγάλη (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών, 2011: 11).

Ο συγκεκριμένος κλάδος έχει την ιδιαιτερότητα οι άνθρωποι που εργάζονται σ' αυτόν να ανήκουν σε πολλά διαφορετικά πεδία και να διαθέτουν ποικιλία προσόντων. Μπορούν να είναι είτε επιστημονικό προσωπικό (π.χ. μηχανικοί) είτε μέσης εκπαίδευσης (π.χ. λοιπό προσωπικό). Η φύση της δουλειάς μπορεί να αφορά είτε θέσεις γραφείου (π.χ. μελέτες) είτε εργοταξίου (π.χ. κατασκευή του έργου). Επιπλέον, ανάλογα και με τη φύση του έργου μπορεί να απαιτείται εργατικό προσωπικό με εξειδικευμένη εμπειρία ενώ σε άλλες περιπτώσεις όχι. Καταλαβαίνουμε ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσο αναφορά το ανθρώπινο δυναμικό που το αποτελεί, τόσο λόγω του όγκου του όσο και λόγω τις πολυπλοκότητας του, διότι όλες αυτές οι διαφορές δεν είναι απλά διαφορές «θέσης» αλλά διαφορές μισθολογικού αλλά και εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Επιπλέον ανάλογα τη φύση και το είδος της εργασίας της θέσης εργασίας η διαδικασία επιλογής εργαζομένων διαφέρει επίσης πολύ.

5.2. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αποσαφηνιστεί η πολιτική που έχουν οι μεγάλες εταιρίες, που ως αντικείμενο έχουν τη μελέτη και την κατασκευή έργων στην Ελλάδα, στο κομμάτι που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας αφορούν:

- ο τη διερεύνηση της πολιτικής για την επιλογή των εργαζομένων.
- ο τη διερεύνηση της πολιτικής για τις αμοιβές των εργαζομένων.
- ο τη διερεύνηση της πολιτικής για την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- ο τη διερεύνηση της πολιτικής για τη διοίκηση ομάδων έργων/ εργοταξίου των εργαζομένων.

5.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Βασίζόμενοι στα θεωρητικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, προσδιορίσαμε τη μεθοδολογική προσέγγιση και οδηγηθήκαμε στη

διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων στα οποία και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις.

Τα διερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

- ο Διαφοροποιείται ο τρόπος επιλογής εργαζομένων ανάλογα με την πολιτική της εταιρίας;
- ο Ποια είναι η στάση, των εταιριών αναφορικά με τον τρόπο πληρωμής των εργαζομένων;
- ο Ποιος είναι ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εταιριών, τι ικανότητες θέλουν να βελτιώσουν;
- ο Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών σ' ένα έργο αλλά και κάνουν χρήση πρότυπων;
- ο Πως γίνεται η επιλογή των μελών της ομάδας έργου και με ποια κριτήρια;

5.4. Η Μεθοδολογία της Έρευνας

Ο αρχικός αριθμός των εταιριών (με έδρα την Ελλάδα), που απευθυνθήκαμε για την έρευνα, ήταν 40. Αναλυτικότερα, από αυτές οι 19 αφορούν την μελέτη και κατασκευή τεχνικών έργων και οι υπόλοιπες 21 έχουν ως αντικείμενο την μελέτη και την κατασκευή έργων που αφορούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε.).

Η έρευνα ξεκίνησε στις 22-3-2012 και ολοκληρώθηκε στις 9-4-2012.

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούν 11 εταιρίες ποσοστό 27,5 % του αρχικού δείγματος.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι 4 από τις 40 εταιρίες δεν δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα λόγω της πολιτικής τους.

5.4.1. Μέσα συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία ήταν των 5 σελίδων και περιείχαν 25 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου. (βλέπε Παράρτημα Ι)

Τα ερωτηματολόγια είναι χωρισμένα σε τέσσερις, θα μπορούσαμε να πούμε, θεματικές ενότητες:

Αρχικά υπάρχουν δύο ερωτήσεις γενικού περιεχομένου που αφορούν το «μέγεθος» της εταιρίας. Στη συνέχεια παρατίθεται η πρώτη ενότητα η οποία αποτελείται από τρεις ερωτήσεις και αφορά την πολιτική της εταιρίας για τον τρόπο επιλογής των εργαζομένων. Η δεύτερη αποτελείται από επτά ερωτήσεις και αφορά τον τρόπο αμοιβών των εργαζομένων. Η τρίτη αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις και αφορά τη πολιτική της εκπαίδευσης των εργαζομένων και η τέταρτη αποτελείται από εννέα ερωτήσεις και αφορούν τη διοίκηση ομάδων έργου.

5.4.2. Η πιλοτική χορήγησης του Ερωτηματολογίου

Αρχικά, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν συνολικού όγκου 42 ερωτήσεων. Με την ευκαιρία μίας έκθεσης που αφορούσε τις Α.Π.Ε. επισκεφθήκαμε 4 περίπτερα όπου δώσαμε τα ερωτηματολόγια πιλοτικά ώστε να μελετηθούν οι αντιδράσεις και να δούμε τι πρέπει και αν πρέπει κάτι να αλλάξει. Εκεί διαπιστώσαμε ότι ο όγκος του ερωτηματολογίου ήταν αρκετά μεγάλος και δημιουργούσε αρνητικές εντυπώσεις. Αναλύοντας και τις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια καταλήξαμε σε ποιες ερωτήσεις πρέπει να απαλειφθούν ή να συγχωνευτούν.

5.4.3. Διαδικασία χορήγησης Ερωτηματολογίου

Αφού εντοπισθηκαν οι εταιρίες του δείγματος και καταγράφηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας, στη συνέχεια ήρθαμε σε τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους έτσι ώστε να ενημερωθούν για το σκοπό της έρευνας. Στις περισσότερες περιπτώσεις η χορήγηση του ερωτηματολογίου έγινε είτε ηλεκτρονικά είτε μέσω fax, ενώ σε ελάχιστες περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε προσωπική παράδοση, με την επίσκεψη μας στη εταιρία.

5.5. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των Ερευνητικών Δεδομένων

Αφού συλλέχτηκαν τα ερωτηματολόγια για την ανάλυση των ερωτηματολογίων, εξετάστηκαν οι απαντήσεις τους ανά ερώτηση και κατηγορία ερώτησης και υπολογίστηκαν τα αντίστοιχα ποσοστά. Πρέπει να επισημάνουμε ότι σε κάποιες ερωτήσεις δόθηκαν παραπάνω της μία απαντήσεις. Έτσι, από τα αποτελέσματα, έγιναν φανερές αρκετές από τις αντιλήψεις και τις απόψεις των εταιριών. Για την πιο περιγραφική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Excel.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Τα αποτελέσματα της έρευνας των ερωτηματολογίων

6. Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας περιγραφικά αλλά και γραφικά μέσω του προγράμματος Excel.

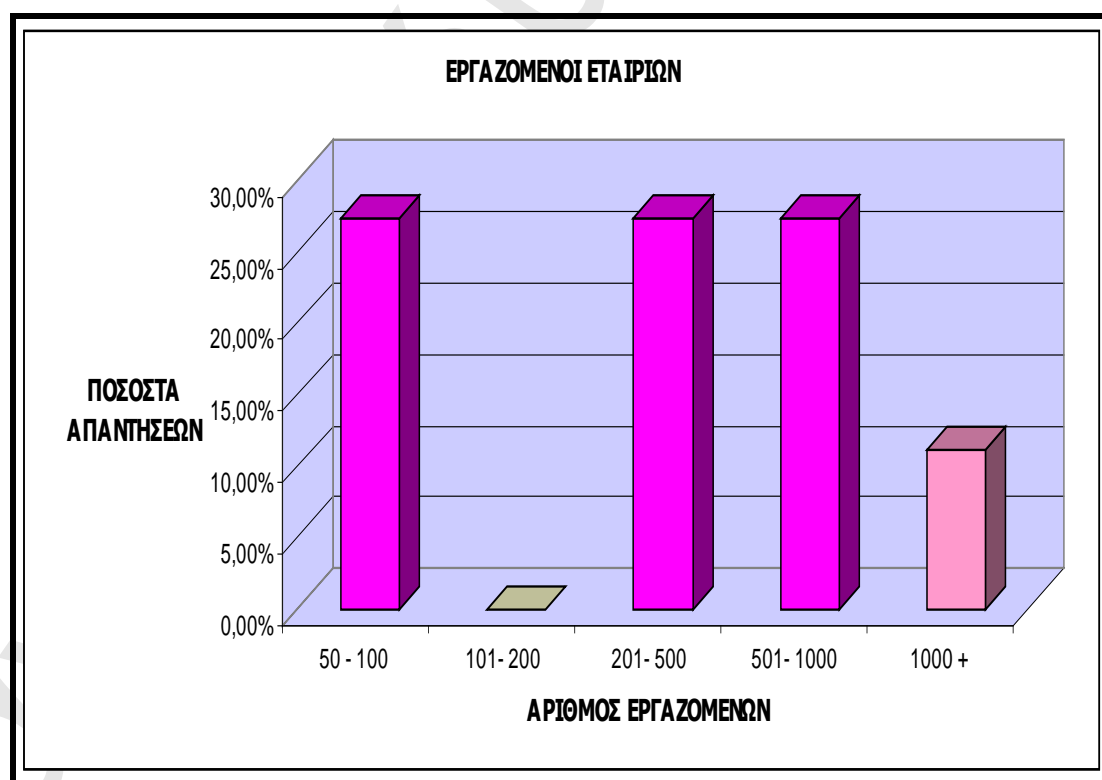
6.1. Ερωτήσεις γενικού περιεχομένου

Αρχικά γίνονται δύο ερωτήσεις οι οποίες είναι γενικού περιεχομένου και αφορούν το μέγεθος της εταιρίας.

1. Το πρώτο ερώτημα αφορά στον αριθμό των εργαζομένων που εργάζονται στην εταιρία, που ερωτάται.

Παρατηρούμε ότι, ένα ποσοστό 81% των εταιριών απασχολούν έως 1.000 εργαζομένους, συγκεκριμένα από 50- 100 (27%), 201- 500 (27%) και 501- 1000 (27%) ενώ το 19% απασχολεί πάνω από 1.000 εργαζομένους. Δε βρέθηκε, εταιρία η οποία να ανταποκρίθηκε στην έρευνα μας και να είχε εργαζομένους 101- 200. (Διάγραμμα 6.1.)

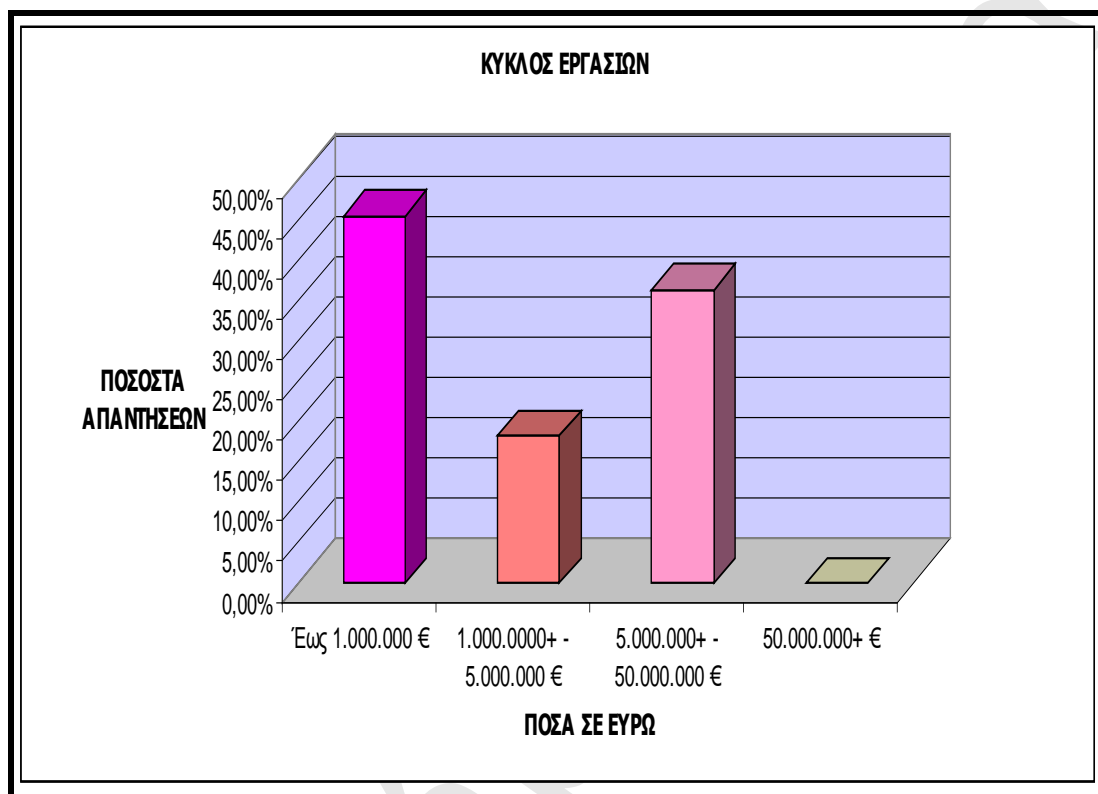
Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι, δεν υπήρχε κάποια ιδιαίτερη συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της ανταπόκρισης στην έρευνα.



Διάγραμμα 6.1.: Αριθμός εργαζομένων εταιρειών δείγματος.

2. Το δεύτερο ερώτημα έχει να κάνει με τα κέρδη των εταιριών.

Παρατηρούμε ότι το 46% των εταιριών είχε κέρδη έως 50.000.000 €, το 36% μεταξύ 200.000.000-500.000.000 € ενώ μόλις το 18% είχαν κέρδη από 50.000.000- 200.000.000 €. Δε βρέθηκε εταιρία, η οποία να ανταποκρίθηκε στην έρευνα μας, και να είχε κέρδη πάνω από 500. 000. 000 €. (Διάγραμμα 6.2.)



Διάγραμμα 6.2.: Κύκλος εργασιών εταιρειών δείγματος.

6.2. Ερωτήσεις για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ακολουθούν, τρεις ερωτήσεις, κλειστού τύπου, οι οποίες αφορούν, τον τρόπο επιλογής και προσέλκυσης των εργαζομένων, που εφαρμόζουν οι εταιρίες.

3. Το συγκεκριμένο ερώτημα διερευνά το τρόπο κατάταξης των συγκεκριμένων κριτηρίων, ανάλογα τη φιλοσοφία της εταιρίας, για την πρόσληψη των εργαζομένων.

Αρχικά παρατηρούμε ότι, οι περισσότερες εταιρίες, δίνουν προτεραιότητα στην ολοκληρωμένη εμπειρία, με ποσοστό 91%. (Διάγραμμα 6.3.) Παρατηρούμε ότι, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 9% που δίνει προτεραιότητα στην ηλικία.

Ως δεύτερο κριτήριο έρχεται, η προϋπηρεσία στην εταιρία με ποσοστό 55% (Διάγραμμα 6.4.), αν και υπάρχουν και εταιρίες που θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό τις συστάσεις από συναδέλφους (36%) και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση (19%).

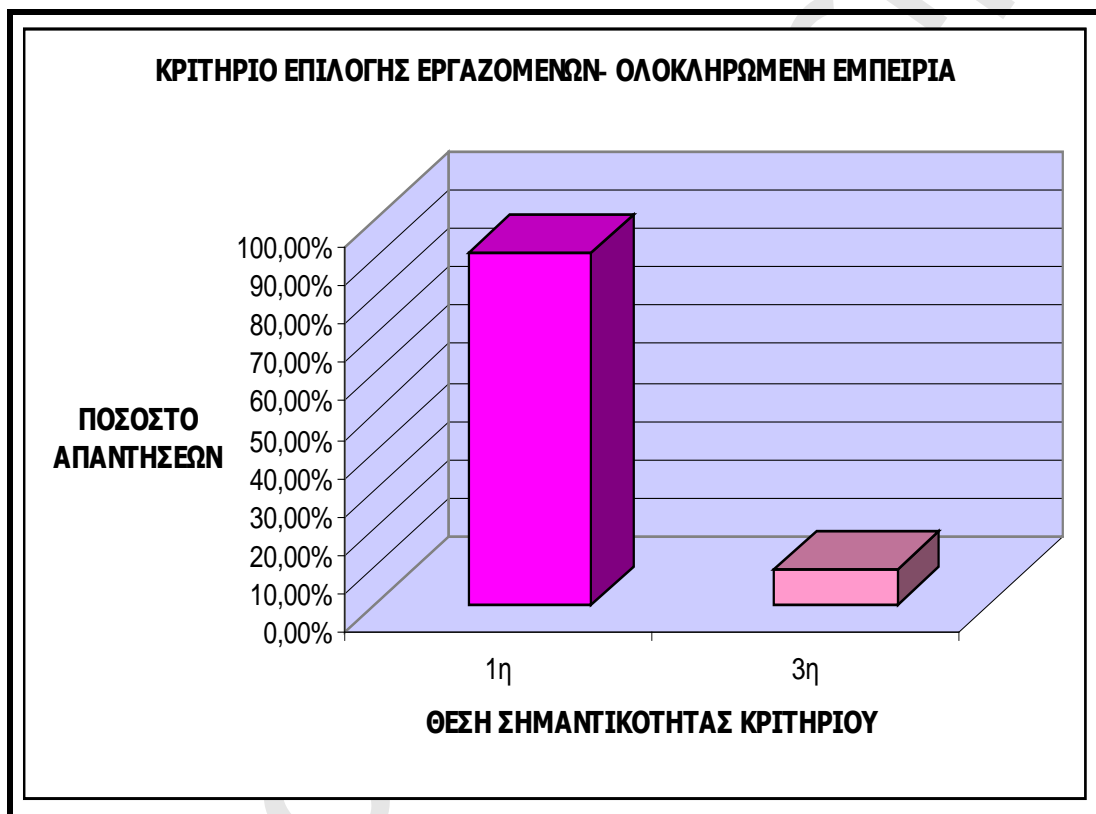
Τρίτο κριτήριο έρχεται η ακαδημαϊκή εκπαίδευση με ποσοστό 64% (Διάγραμμα 6.5.)

αν και υπάρχουν και εταιρίες που θεώρησαν τρίτο την προϋπηρεσία στην εταιρία (36%).

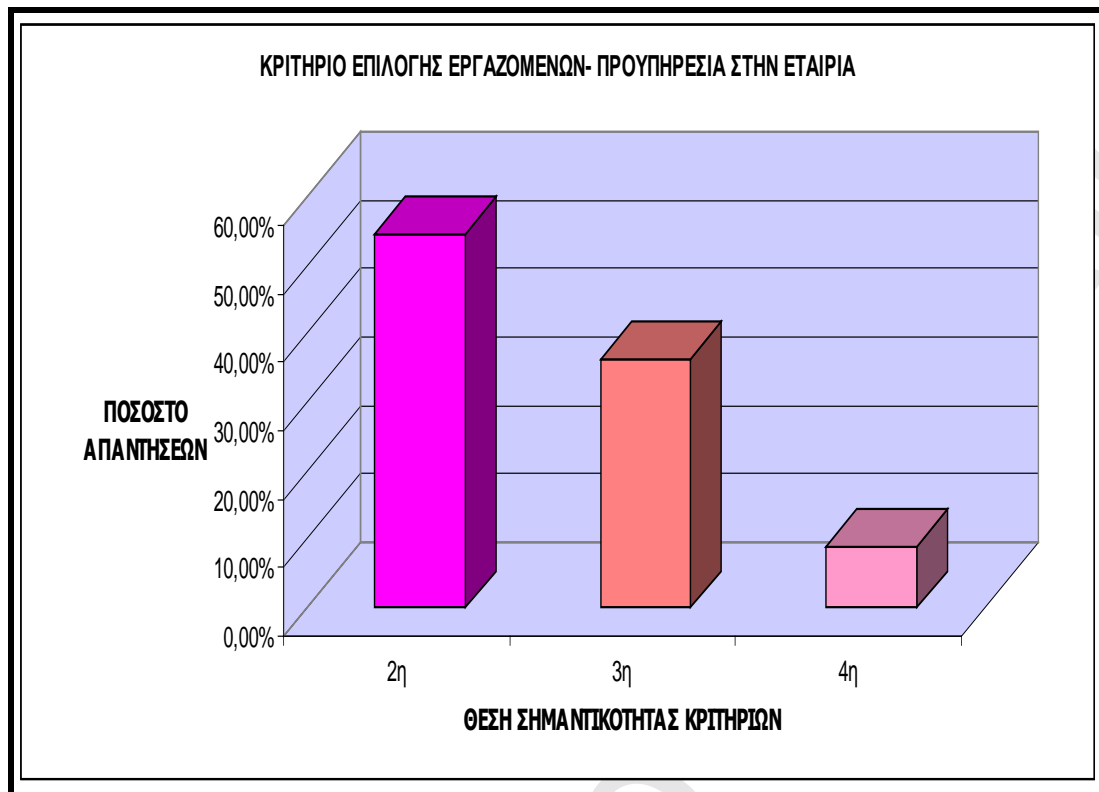
Σε 4^η θέση έρχεται οι συστάσεις από τους συναδέλφους με ποσοστό επιλογής 55%. (Διάγραμμα 6.6.) Κάποιες εταιρίες προτιμούν, στην τέταρτη θέση, την προϋπηρεσία στην εταιρία (9%) και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση (18%).

Στην 5^η θέση έρχεται, η ηλικία, με ποσοστό επιλογής 91% (Διάγραμμα 6.7.) ενώ το 9% των εταιριών κατατάσσουν τις συστάσεις από συναδέλφους, στην 5^η θέση.

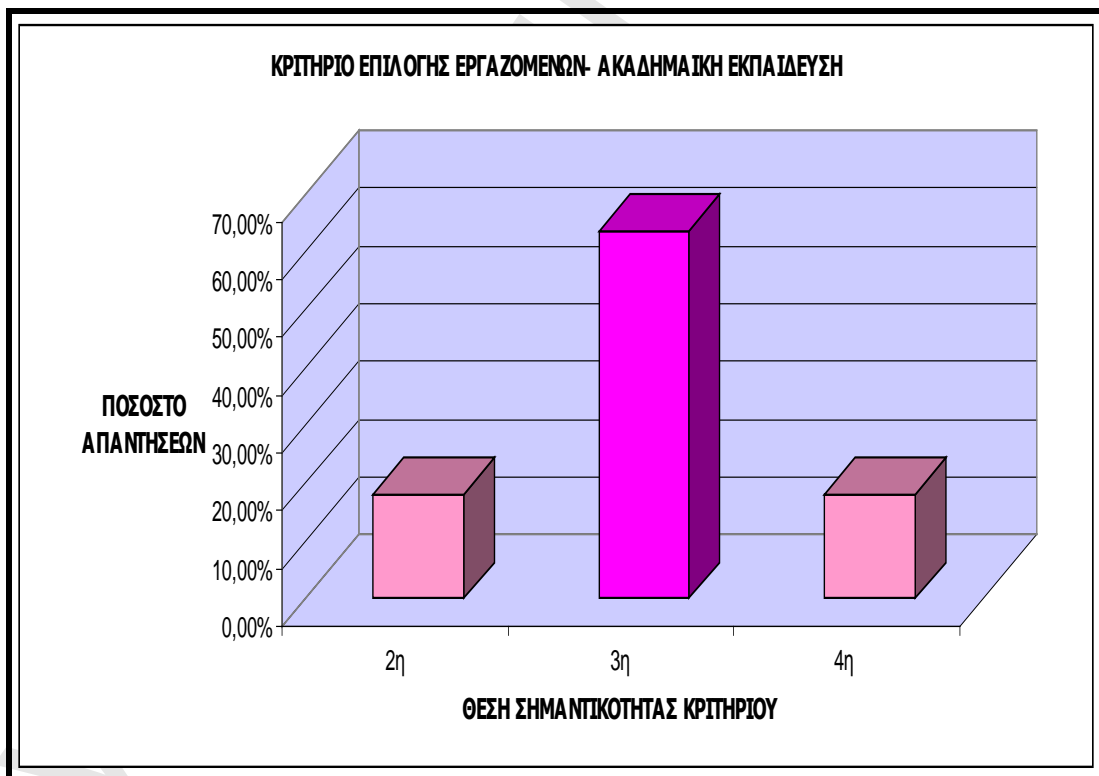
Τέλος παρατηρούμε ότι όλες η εταιρίες επιλέγουν το φύλλο για την 6^η θέση. Θα λέγαμε ότι οι εταιρίες δεν φαίνεται σύμφωνα με τις απαντήσεις τους να έχουν κάποιες προκαταλήψεις, για την επιλογή των εργαζομένων, που αφορούν το φύλλο. (Διάγραμμα 6.8.)



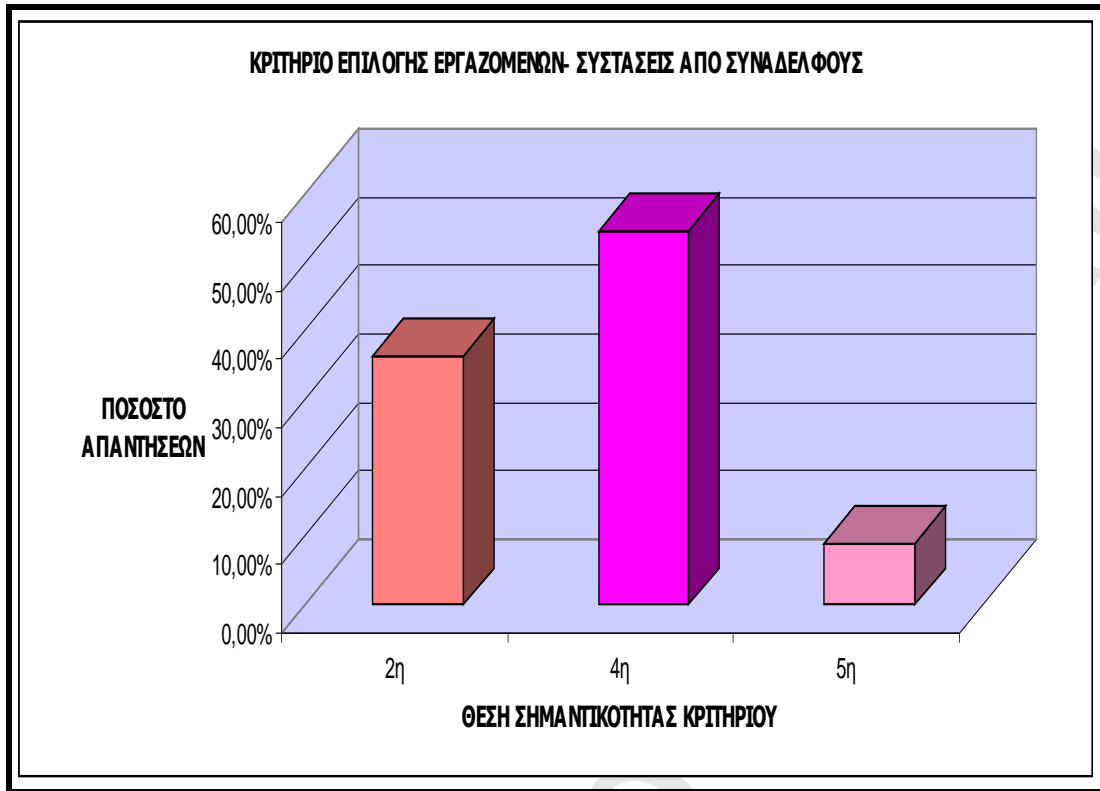
Διάγραμμα 6.3.:Κριτήριο επιλογής- Ολοκληρωμένη Εμπειρία



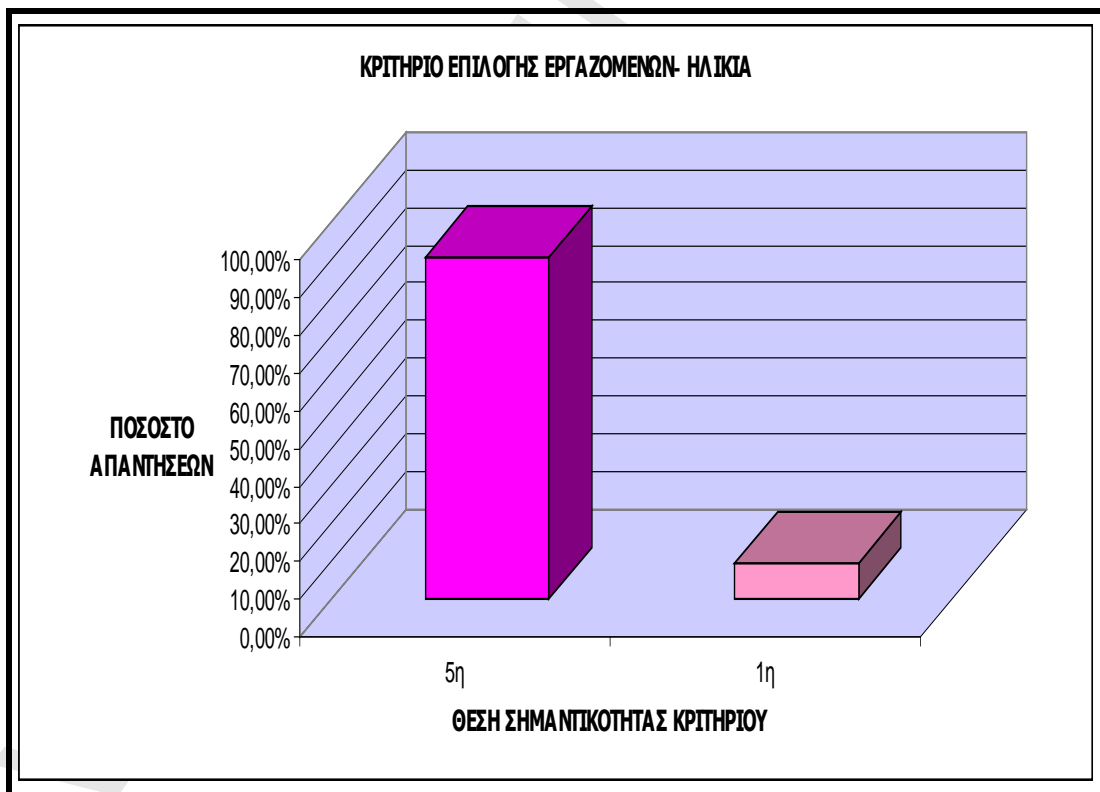
Διάγραμμα 6.4.: Κριτήριο επιλογής- Προϋπηρεσία



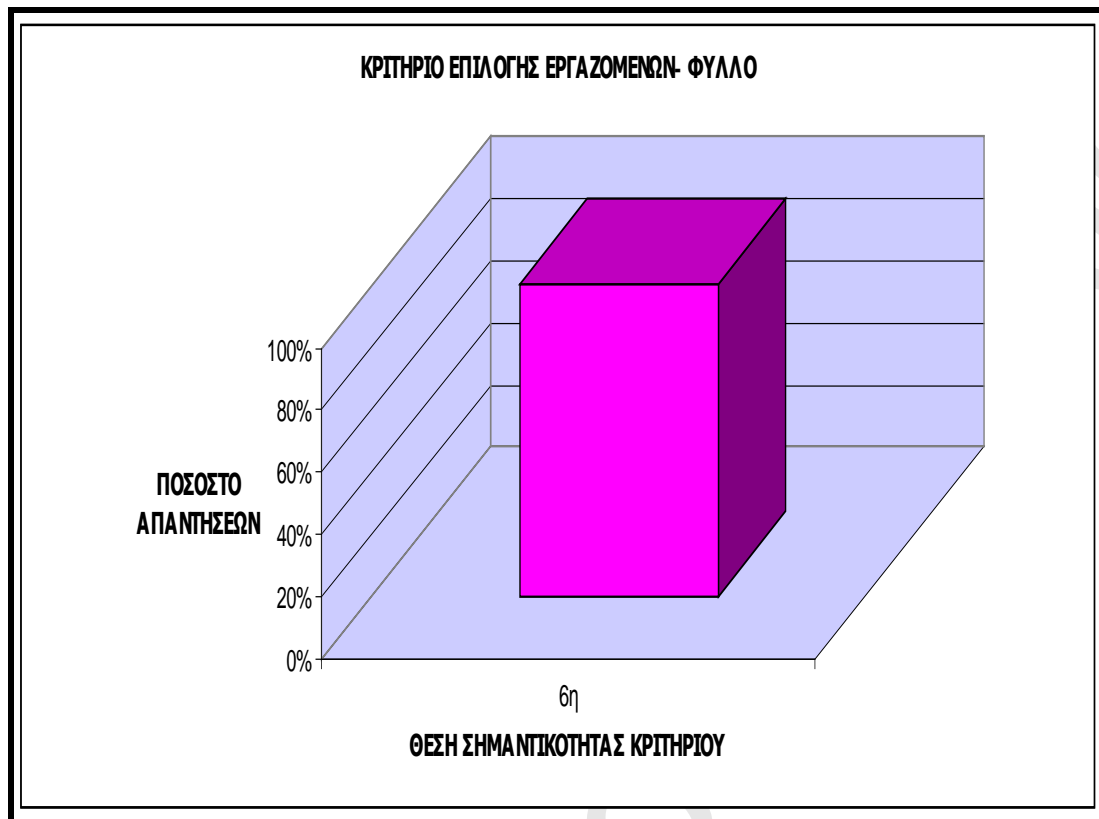
Διάγραμμα 6.5.: Κριτήριο επιλογής- Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση



Διάγραμμα 6.6.: Κριτήριο επιλογής- Συστάσεις από συναδέλφους



Διάγραμμα 6.7.: Κριτήριο επιλογής- Ηλικία



Διάγραμμα 6.8.: Κριτήριο επιλογής- Φύλλο

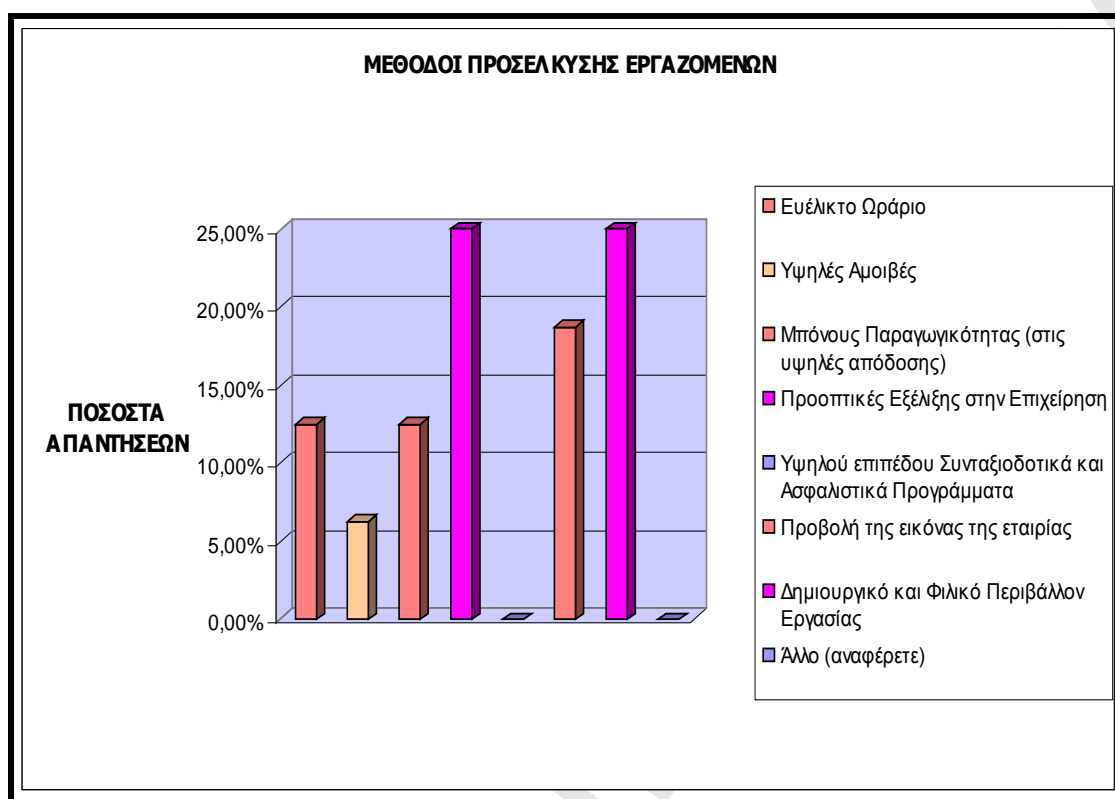
Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων της έρευνας, μπορούμε να πούμε ότι, τα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων, για μία εταιρία, με βάση τη σειρά προτίμησης, έχουν την παρακάτω σειρά:

1. Ολοκληρωμένη εμπειρία
2. Προϋπηρεσία στην εταιρία
3. Ακαδημαϊκή εκπαίδευση
4. Συστάσεις από τους συναδέλφους
5. Ηλικία
6. Φύλλο

4. Η τέταρτη ερώτηση αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για να προσελκύσουν εργαζόμενους. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν περισσότερες της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Παρατηρούμε ότι, το 25% θεωρεί ως κίνητρο για την προσέλκυση εργαζομένων τις προοπτικές εξέλιξης μέσα στην εταιρία, ενώ το άλλο 25% θεωρεί ως παράγοντα προσέλκυσης το φιλικό- δημιουργικό περιβάλλον της εταιρίας. Ένα 26% των εταιριών, θεωρεί ελκυστικό το ευέλικτο ωράριο (13%), καθώς και τα μόνους παραγωγικότητας (13%). Το 19% των εταιριών θεωρεί σημαντική και επενδύει στην εικόνα της εταιρίας στην αγορά. Τέλος, το 6% θεωρεί ως κίνητρο τις υψηλές αμοιβές. Καμία όμως εταιρία δεν επενδύει στο να έχει υψηλά συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά προγράμματα. (Διάγραμμα 6.9.)

Θα λέγαμε ότι, οι εταιρίες βάσει της εμπειρίας τους, δε θεωρούν ως κίνητρο για την προσέλκυση των εργαζομένων την υψηλή αμοιβή, αλλά, τις ευκαιρίες ,για εξέλιξη, που θα μπορεί να έχει ο εργαζόμενος στην εταιρία καθώς και το φιλικό περιβάλλον εργασίας.



Διάγραμμα 6.9.: Μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων

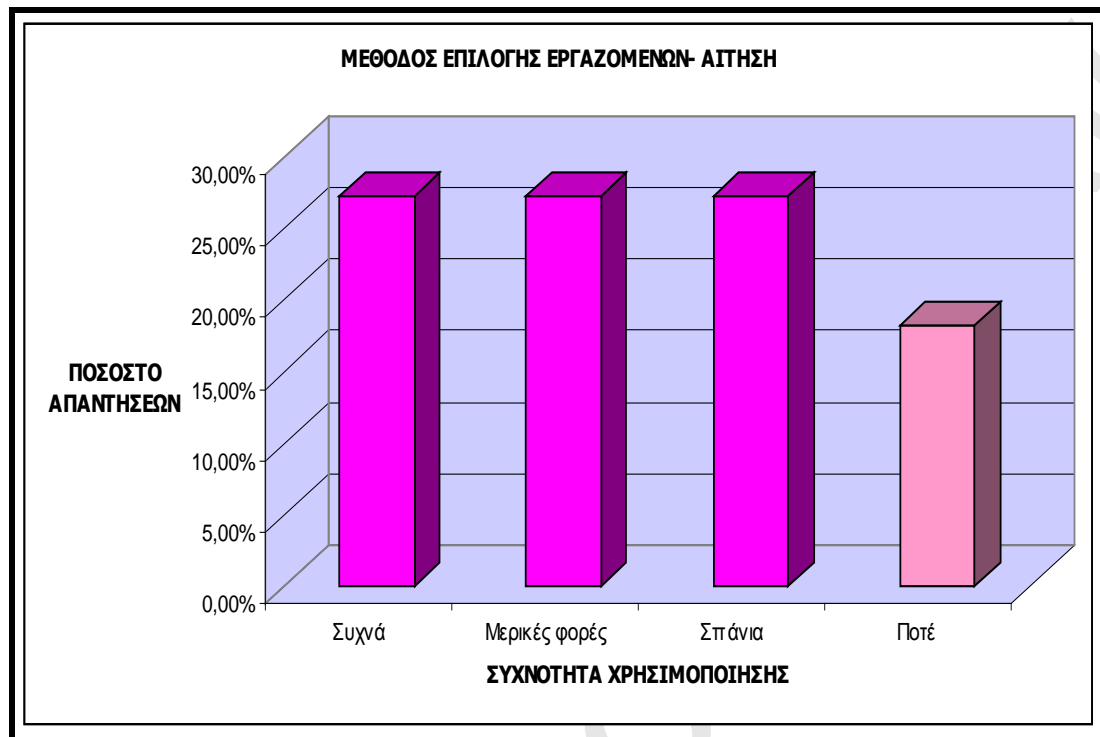
5. Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες, για την επιλογή των εργαζομένων.

Παρατηρούμε ότι όλες οι εταιρίες του δείγματος χρησιμοποιούν τη μέθοδο της συνέντευξης εξαιρετικά συχνά, πράγμα που θα λέγαμε ότι ήταν και αναμενόμενο (100%). (Διάγραμμα 6.12.)

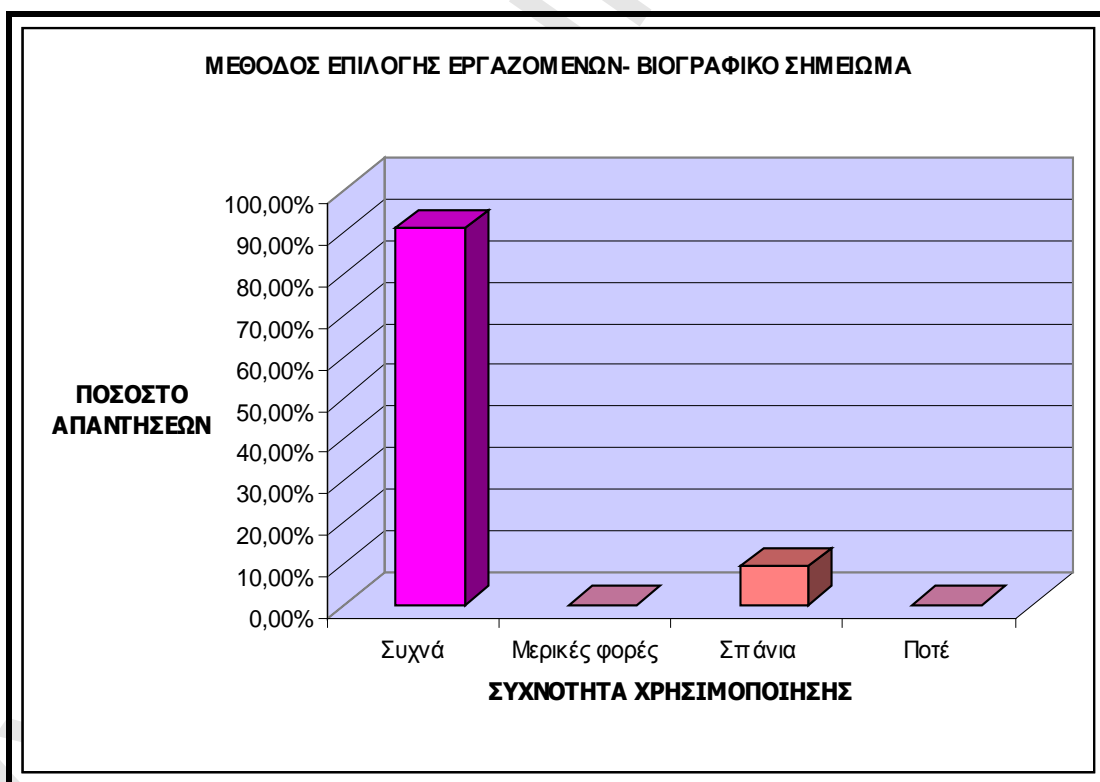
Στη συνέχεια βλέπουμε ότι, στη δεύτερη θέση για τον τρόπο επιλογής εργαζομένων, κατέχει το βιογραφικό σημείωμα με ποσοστό 91% ενώ ακολουθεί η προϋπηρεσία των υποψηφίων με ποσοστό 73%. (Διάγραμμα 6.11.)

Όσο αναφορά τις υπόλοιπες μεθόδους, επιλογής προσωπικού, παρατηρούμε ότι, οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν συνηθίζουν να υποβάλλουν τους υποψηφίους εργαζόμενους, σχεδόν ποτέ, σε εξετάσεις (Διάγραμμα 6.15.) καθώς επίσης ότι δεν τους ενδιαφέρει το κομμάτι των ιατρικών εξετάσεων. (Διάγραμμα 6.16.) Παράλληλα βλέπουμε ένα καταμερισμό απόψεων στο κομμάτι της δοκιμαστικής περιόδου, πράγμα που σημαίνει ότι αυτή η λογική υπάρχει στη, συγκεκριμένη, αγορά αλλά δεν είναι η κύρια μέθοδος πρόσληψης εργαζομένων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί κατά περίπτωση.(Διάγραμμα 6.14.) Εδώ θέλουμε να σημειώσουμε ότι οι μεγαλύτερες εταιρίες δεν επιλέγουν αυτήν τη μέθοδο. Τέλος, παρατηρούμε ένα, σχεδόν, ομοιόμορφο καταμερισμό στη

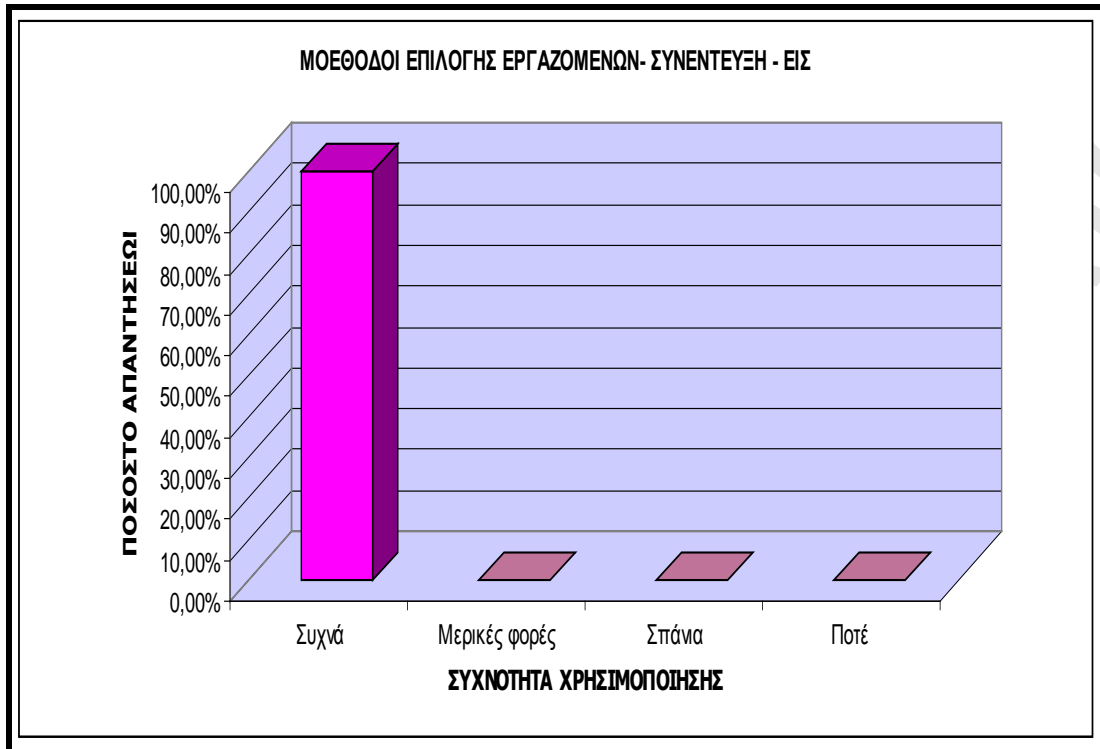
μέθοδο της αίτησης με ένα μικρό ποσοστό να δηλώνει ότι δε τη χρησιμοποιεί ποτέ.
(Διάγραμμα 6.10.)



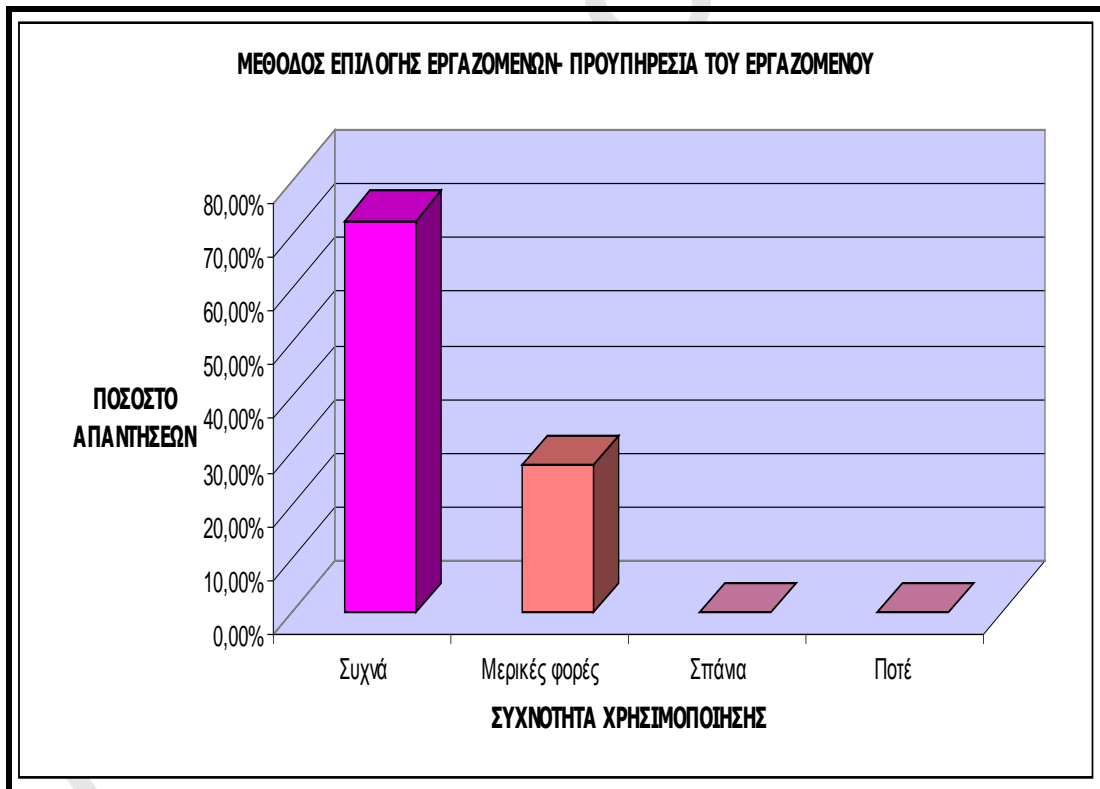
Διάγραμμα 6.10.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Αίτηση



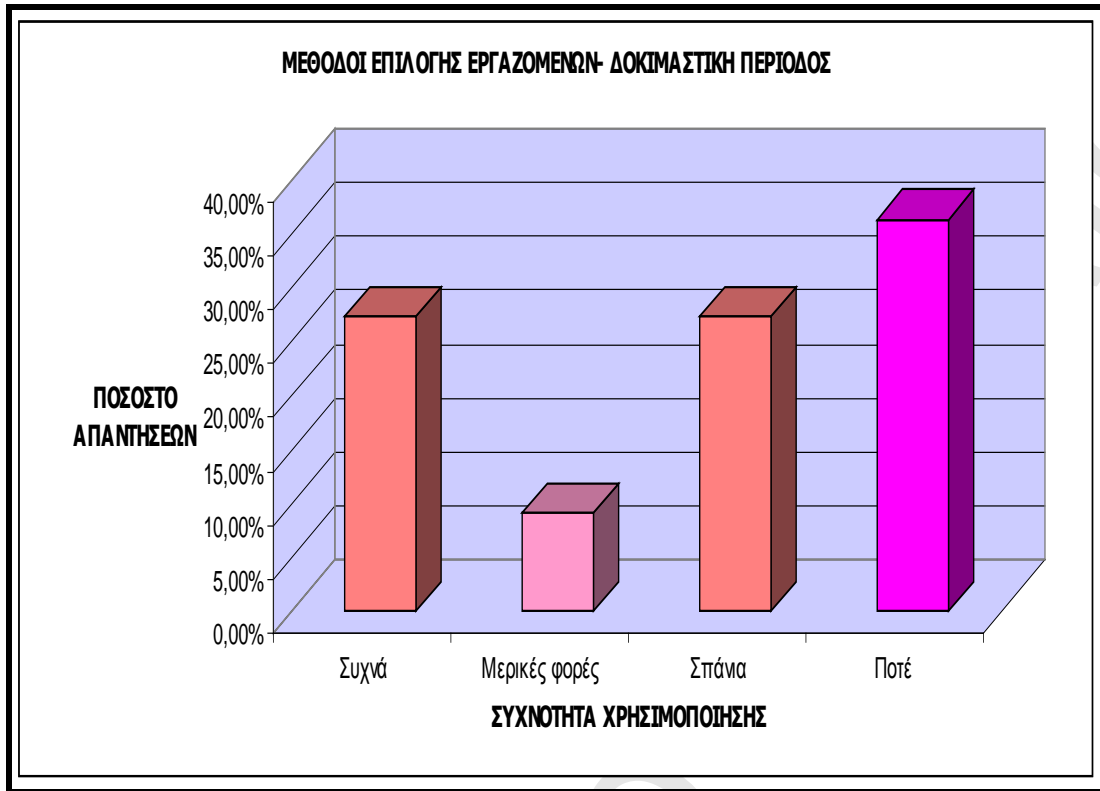
Διάγραμμα 6.11.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Βιογραφικό



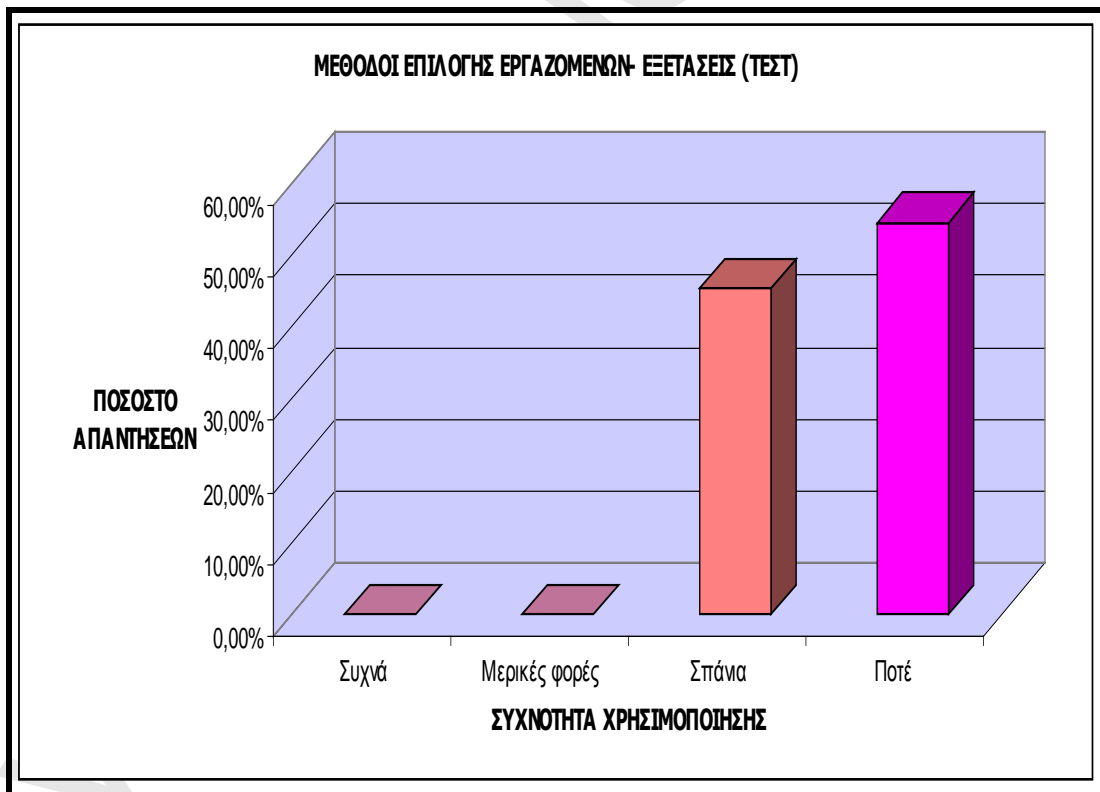
Διάγραμμα 6.12.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Συνέντευξη



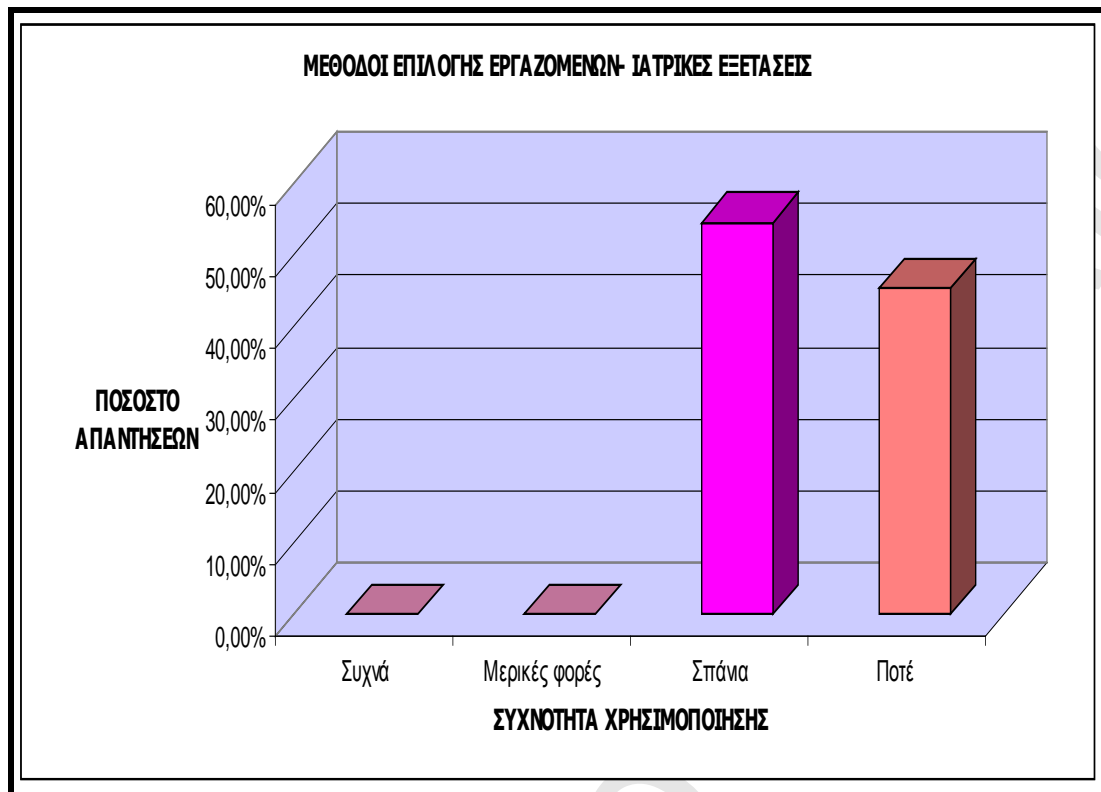
Διάγραμμα 6.13.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Προϋπηρεσία



Διάγραμμα 6.14.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Δοκιμαστική περίοδος



Διάγραμμα 6.15.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Εξετάσεις



Διάγραμμα 6.16.: Μέθοδοι επιλογής εργαζομένων- Ιατρικές εξετάσεις

Βλέποντας τα παραπάνω γραφήματα, που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, μπορούμε να πούμε ότι, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη των εργαζομένων, με βάση τη συχνότητα χρησιμοποίησής τους, έχουν την παρακάτω σειρά:

1. Συνέντευξη ή συνεντεύξεις
2. Βιογραφικό σημείωμα
3. Προϋπηρεσία υποψηφίου
4. Αίτηση και Δοκιμαστική περίοδος
5. Ιατρικές εξετάσεις
6. Εξετάσεις

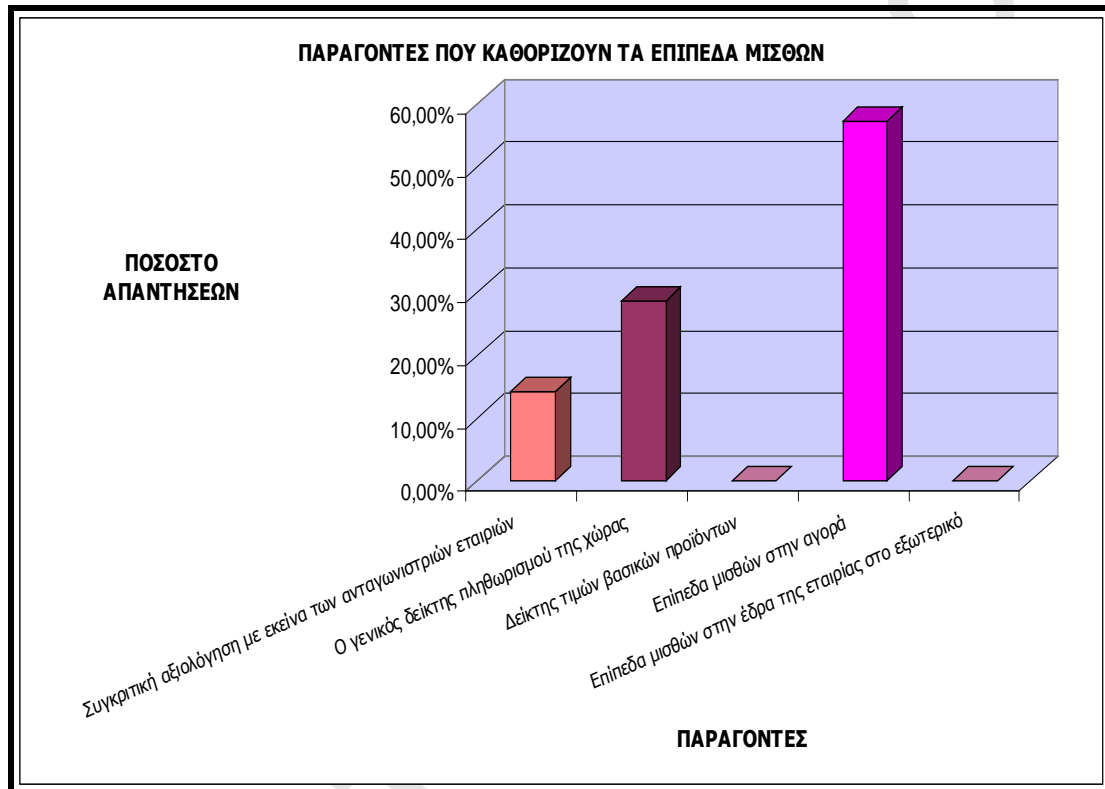
6.3. Ερωτήσεις για τις αμοιβές των εργαζομένων

Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνονται επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες αφορούν τον τρόπο πληρωμής των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη ενότητα είναι χωρισμένη σε δύο υπό-ενότητες που αφορούν το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει κάθε εταιρία (σταθερό ή μεταβλητό). Όλες οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα μας εφαρμόζουν και τα δύο συστήματα, κατά περίπτωση .

Σταθερό σύστημα αμοιβών:

6. Η ερώτηση αυτή, διερευνά τους παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα των μισθών, που έχει κάθε εταιρία στην Ελλάδα, στο συγκεκριμένο χώρο.

Αρχικά παρατηρούμε ότι, τα επίπεδα μισθών, σε μεγάλο ποσοστό, καθορίζονται από τα επίπεδα των μισθών στην αγορά (γενικότερα) με ποσοστό, μάλιστα, 57%. Ακολουθούν, ο γενικός δείκτης πληθωρισμού της χώρας με ποσοστό 29% και τέλος, με ποσοστό 14%, η αξιολόγηση με ανταγωνίστριες εταιρίες. (Διάγραμμα 6.17.)

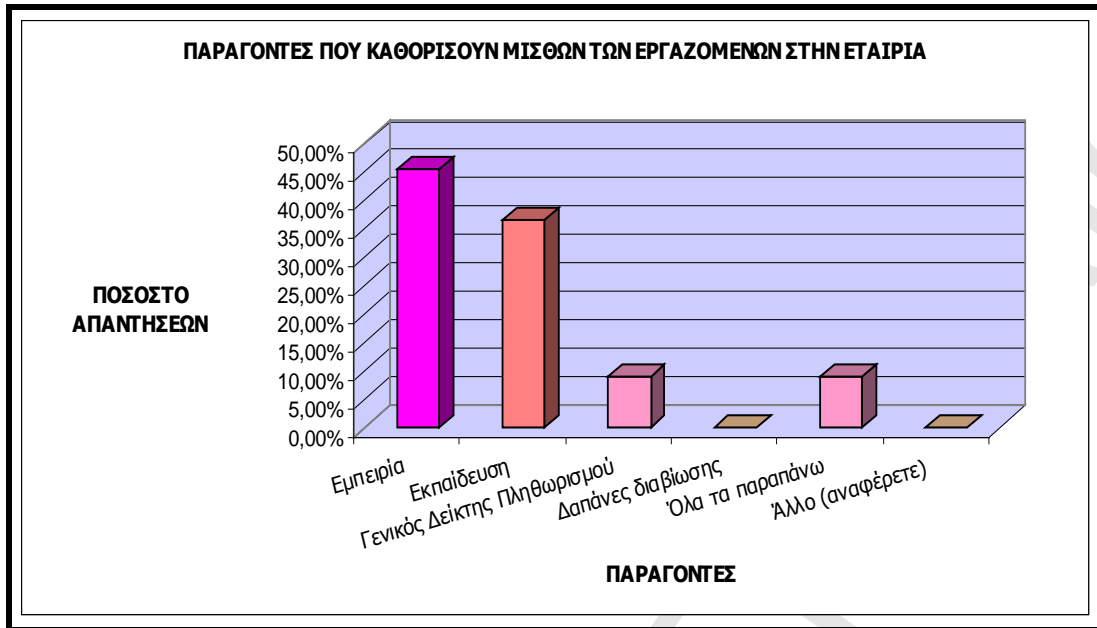


Διάγραμμα 6.17.: Παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα μισθών

7. Η έβδομη ερώτηση διερευνά, τους παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα μισθών των αργαζομένων, μέσα στην εταιρία.

Παρατηρούμε ότι, τα επίπεδα μισθών των εργαζομένων μέσα στην εταιρία καθορίζονται από την εμπειρία του κάθε εργαζομένου, για το 45% των εταιριών. Πράγμα που δείχνει ότι, με τα χρόνια εργασίας αυξάνεται ο μισθός, στις περισσότερες εταιρίες. Δεύτερη έρχεται η εκπαίδευση του κάθε εργαζόμενου. Το 35% των εταιριών πληρώνει σύμφωνα με αυτό το κριτήριο. Τέλος, υπάρχει ένα 10% που διαμορφώνουν τους μισθούς μέσα στην εταιρία σύμφωνα με το γενικό δείκτη πληθωρισμού ενώ το υπολειπόμενο 10% λαμβάνει υπ' όψιν του όλους τους παρακάτω παράγοντες. (Διάγραμμα 6.18.)

Θα λέγαμε λοιπόν ότι οι εταιρίες δίνουν μεγάλη σημασία στην εμπειρία του κάθε εργαζόμενου γι' αυτό και οι μισθοί καθορίζονται με κύριο κριτήριο αυτό. Έτσι ώστε να μην υπάρχει ο κίνδυνος λήξης της συνεργασίας με έναν έμπειρο συνεργάτη.

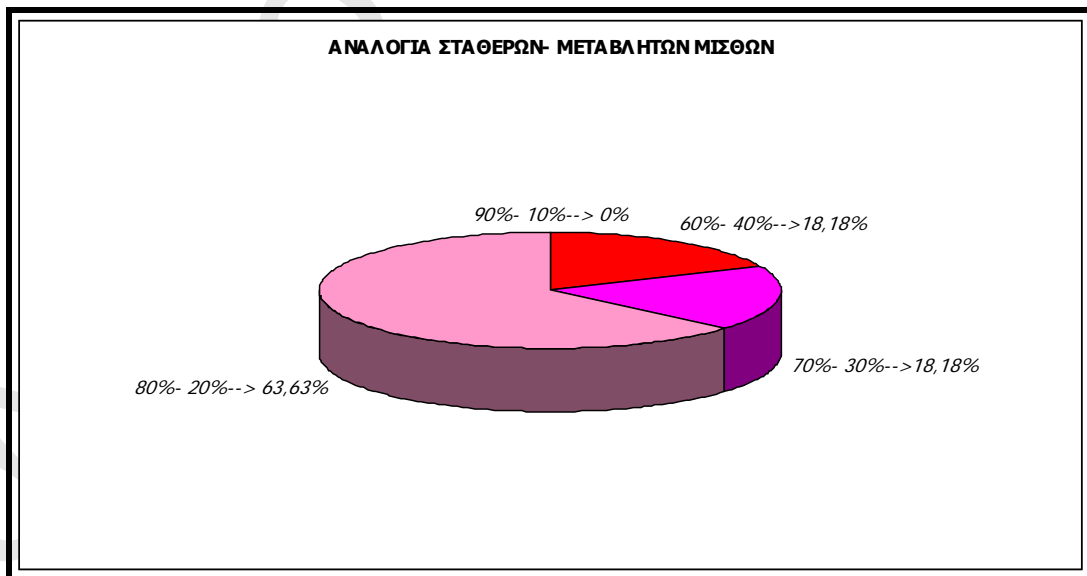


Διάγραμμα 6.18.: Παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα μισθών στην εταιρία

8. Η όγδοη ερώτηση δείχνει, τα ποσοστά σταθερών και μεταβλητών μισθών, στις εταιρίες του κατασκευαστικού τομέα.

Παρατηρούμε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 65%) επιλέγει να έχει 80% σταθερούς μισθούς και 20% μεταβλητούς μισθούς. Περίπου, το 20% επιλέγει να έχει 70% σταθερούς και 30% μεταβλητούς ενώ το υπόλοιπο 20% επιλέγει να έχει 60% σταθερούς και 40% μεταβλητούς. (Διάγραμμα 6.19.)

Γενικότερα βλέπουμε ότι, οι σταθεροί μισθοί κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς. Αυτό θα μπορούσε να συμβαίνει είτε λόγω ευκολίας (από λογιστικής πλευράς) είτε ώστε να μην υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων καθώς και δυσaréσκεια, λόγω των οικονομικών διαφορών, που επιφέρουν πιθανές διαφορές στην παραγωγικότητα.



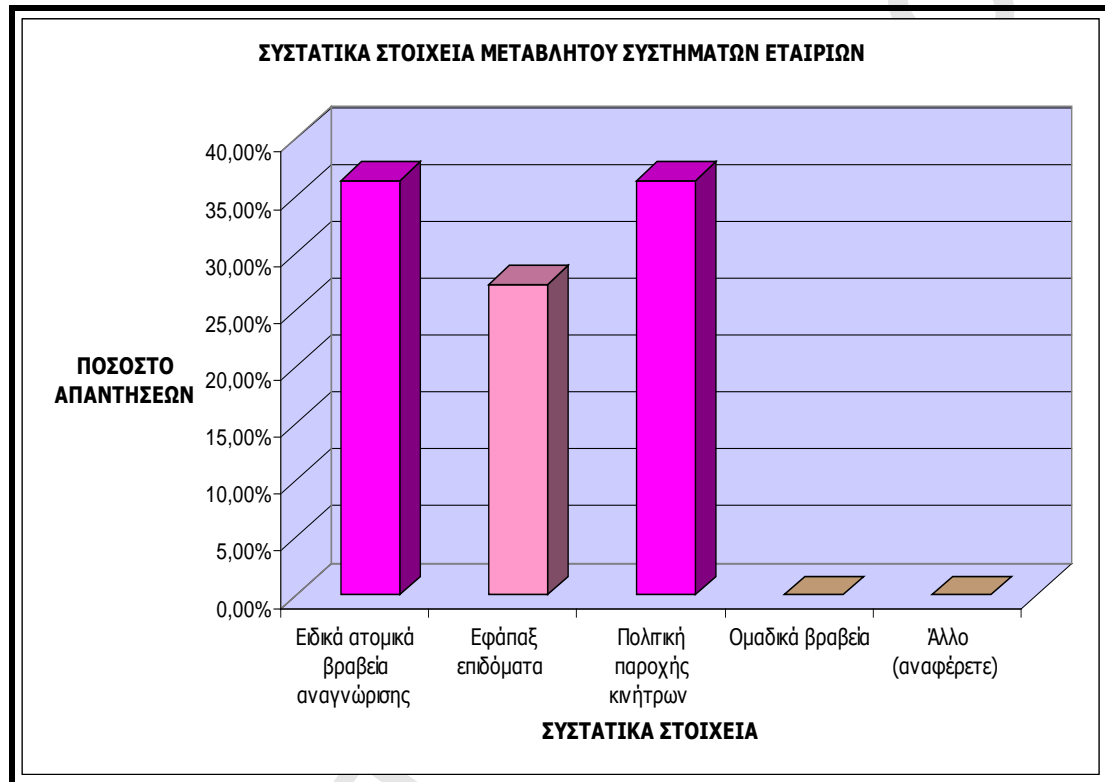
Διάγραμμα 6.19.: Αναλογία Σταθερών- Μεταβλητών μισθών

Μεταβλητό σύστημα αμοιβών:

9. Η ένατη ερώτηση διερευνά, τα συστατικά στοιχεία που έχουν οι εταιρίες που εφαρμόζουν μεταβλητό σύστημα αμοιβών.

Παρατηρούμε ότι, το 36% των εταιριών επιλέγει να δίνει ειδικά ατομικά βραβεία αναγνώρισης, στους εργαζομένους. Το 28% δίνει επιδόματα εφάπαξ, ενώ το υπόλοιπο 36% εφαρμόζει πολιτική παροχής κινήτρων. (Διάγραμμα 6.20.)

Γενικότερα, οι εταιρίες που εφαρμόζουν μεταβλητό σύστημα αμοιβών δίνουν βραβεία αναγνώρισης καθώς και επιδόματα που λειτουργούν ως κίνητρα για εργασία.

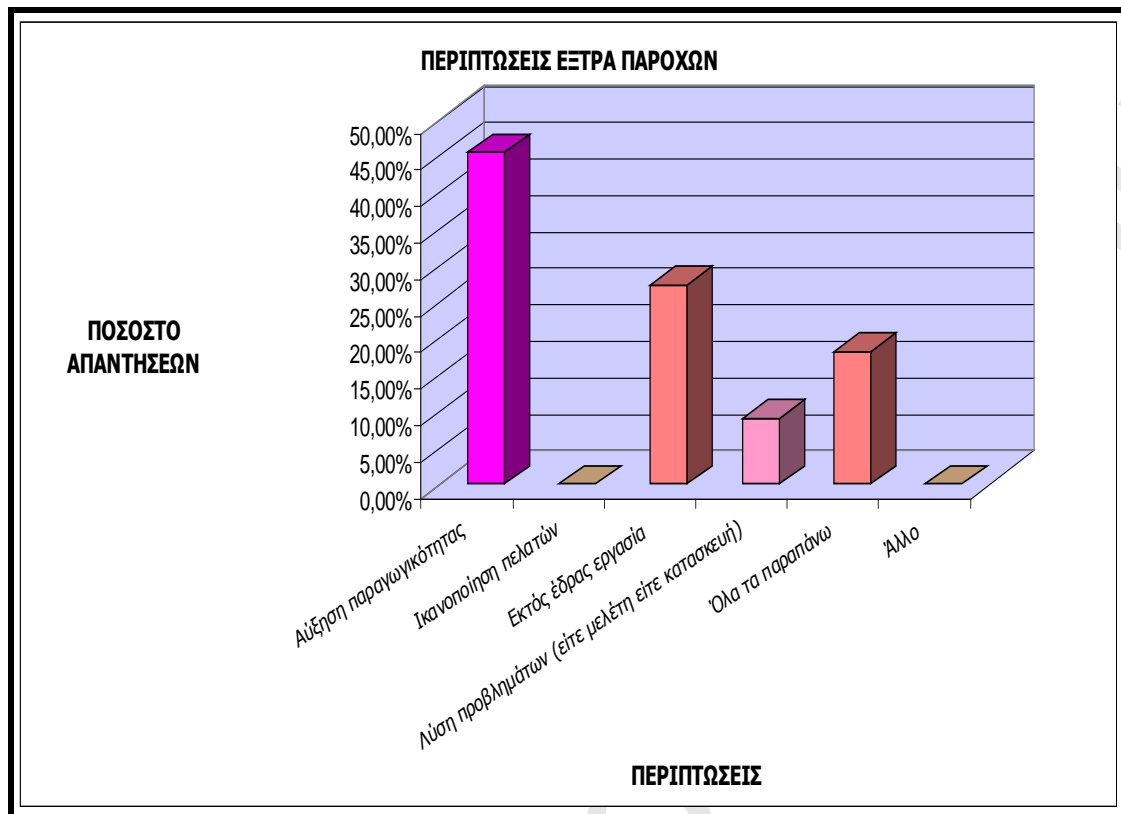


Διάγραμμα 6.20.: Συστατικά στοιχεία μεταβλητού συστήματος αμοιβών

10. Η δέκατη ερώτηση αποσαφηνίζει τις περιπτώσεις τις οποίες οι εταιρίες παρέχουν έκτακτες παροχές στους εργαζομένους.

Παρατηρούμε ότι, περίπου, το 50% των εταιριών δίνει πρόσθετες παροχές όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το 30% για την εκτός έδρας εργασία, το 10%, περίπου, όταν οι εργαζόμενοι λύνουν προβλήματα, που αφορούν την εργασία. Τέλος, ένα 20% των εταιριών δίνει παροχές σε όλες τις παρακάτω περιπτώσεις. (Διάγραμμα 6.21.)

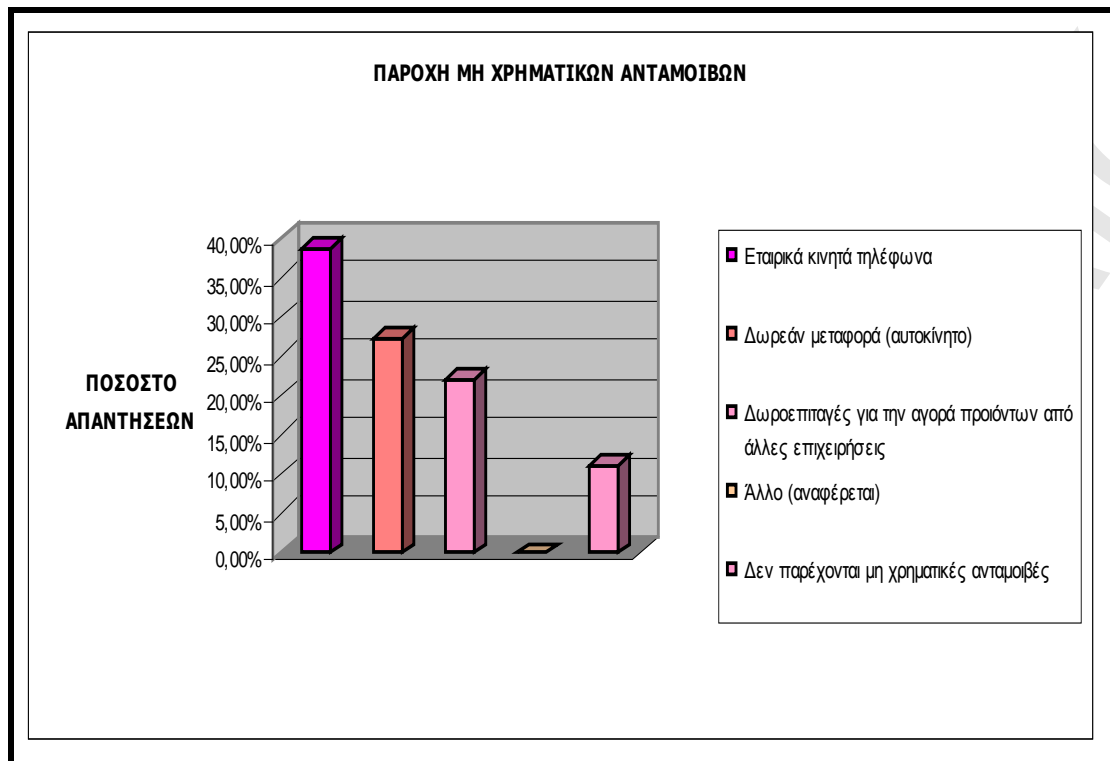
Θα λέγαμε ότι, οι εταιρίες προκειμένου να ανταμείψουν τους εργαζομένους τους παρέχουν πρόσθετες παροχές όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα τους καθώς και όταν εργάζονται εκτός έδρας.



Διάγραμμα 6.21.: Περιπτώσεις έκτακτων παροχών στους εργαζομένους

11. Το εντέκατο ερώτημα αναφέρεται σε μη χρηματικές ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζομένους. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απάντησης. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά βγήκανε σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

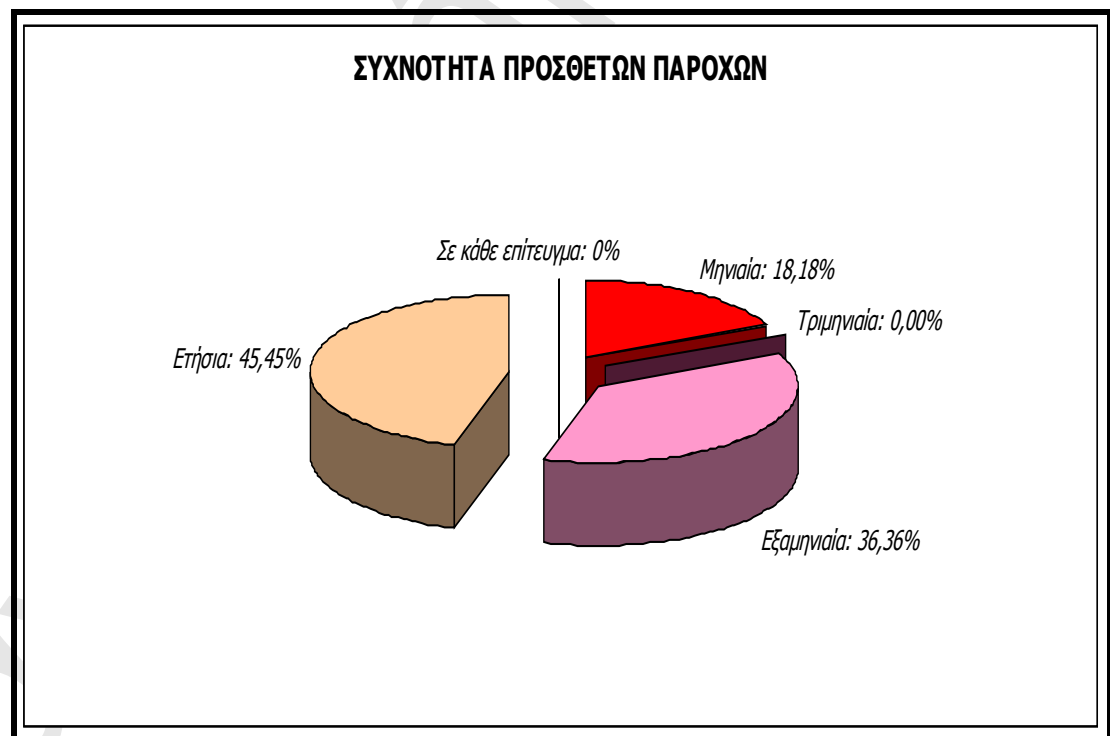
Στο διάγραμμα παρατηρούμε ότι, πάνω από το 35% των εταιριών παρέχουν στους εργαζόμενους τους εταιρικό κινητό τηλέφωνο. Ενώ πάνω από το 25% παρέχει δωρεάν αυτοκίνητο (μεταφορά). Ένα 23% προσφέρει στους εργαζομένους δωροεπιταγές για αγορά διαφόρων προϊόντων. Τέλος, μόνο το 12%, των εταιριών, δεν προσφέρουν μη χρηματικές ανταμοιβές στους εργαζομένους τους. Πρέπει να αναφέρουμε ότι αυτό το ποσοστό παρατηρήθηκε στις εταιρίες που είχαν σχετικά μικρό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 6.22.)



Διάγραμμα 6.22.: Παροχή μη χρηματικών ανταμοιβών στους εργαζομένους

12. Το τελευταίο ερώτημα αυτής της κατηγορίας διερευνά, την συχνότητα που δίνονται πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους, από την ίδια την εταιρία.

Παρατηρούμε ότι, το 37% των εταιριών δείχνει να δίνει πρόσθετες παροχές κάθε εξάμηνο ενώ το 46% κάθε χρόνο. Τέλος, μόνο το 19% δίνει κάθε μήνα. (Διάγραμμα 6.23.)



Διάγραμμα 6.23.: Συχνότητα εμφάνισης πρόσθετων παροχών στους εργαζομένους

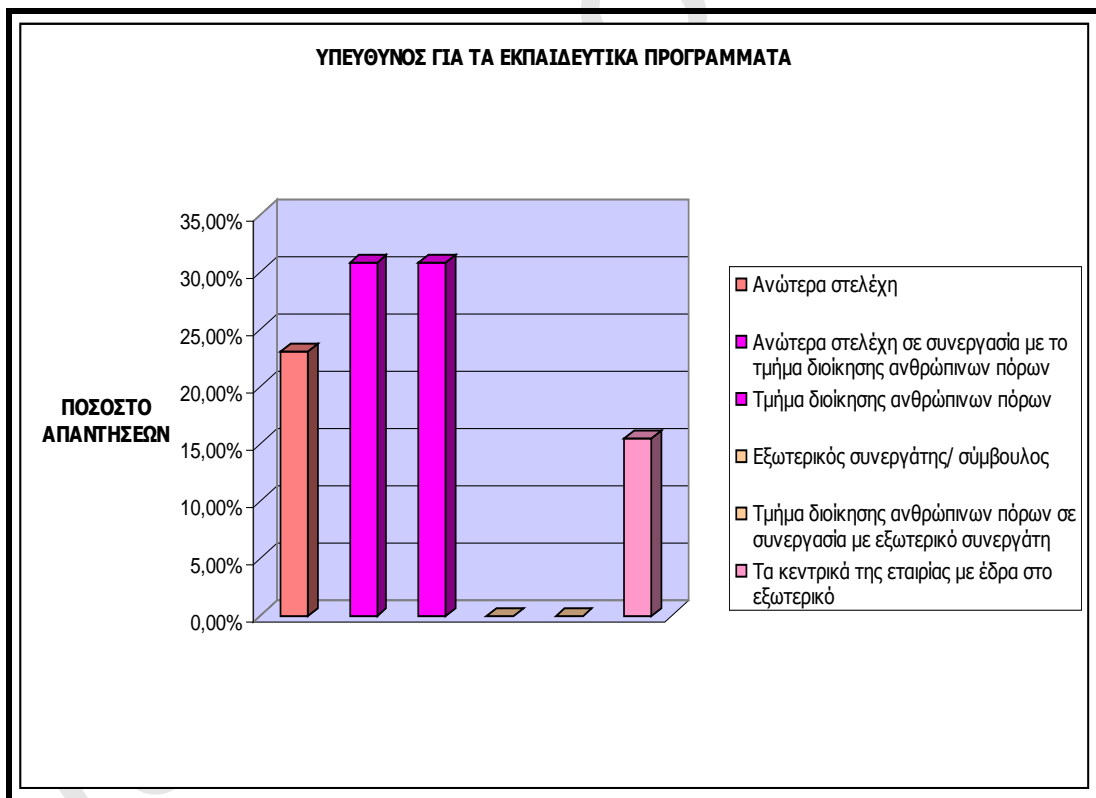
6.4. Ερωτήσεις για την πολιτική της εκπαίδευσης των εργαζομένων

Η παρούσα ενότητα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις, κλειστού τύπου. Σκοπός αυτών είναι, να διερευνηθούν θέματα, που αφορούν, την πολιτική της εταιρίας στο κομμάτι της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

13. Αρχικά διερευνούμε, ποιος είναι υπεύθυνος, για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά βγήκανε σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Στο διάγραμμα παρακάτω βλέπουμε ότι, περίπου το 62% έχει ως υπεύθυνο είτε το τμήμα ανθρώπινων πόρων (31%) είτε το τμήμα ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας (31%). Ένα 23% των εταιριών, έχει ως υπεύθυνο, για τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας και μόλις του 16% αναλαμβάνει την εκπαίδευση των εργαζομένων τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στο εξωτερικό. (Διάγραμμα 6.24.)

Γενικότερα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εταιριών προκύπτουν από το τμήμα των ανθρώπινων πόρων είτε σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας είτε όχι.

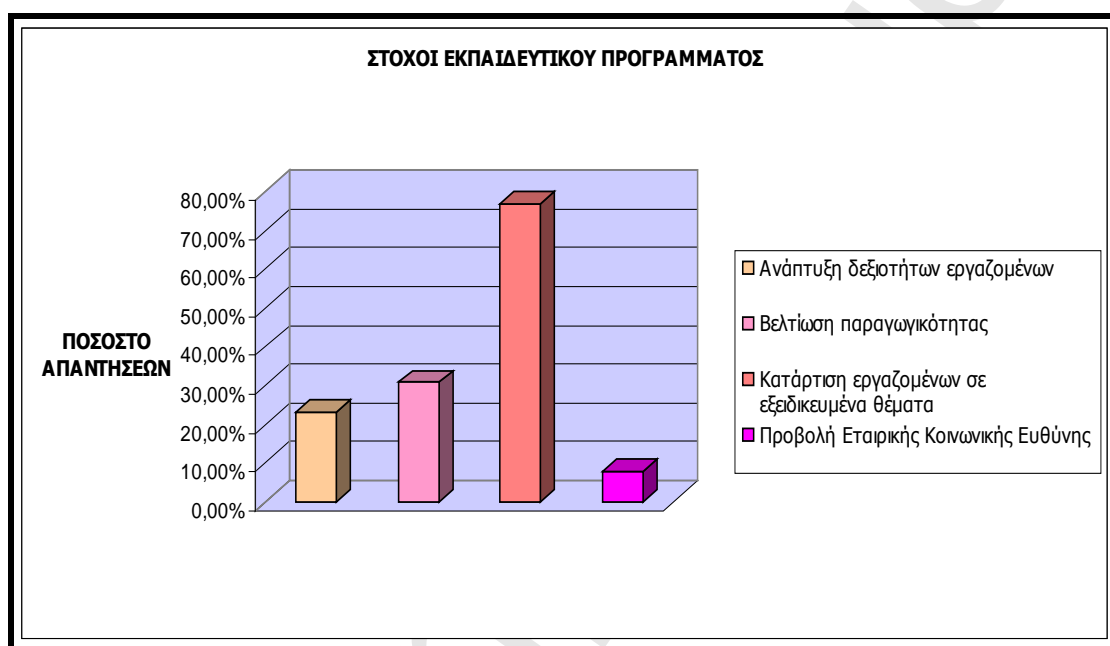


Διάγραμμα 6.24.: Υπεύθυνος διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

14. Στο δέκατο τέταρτο ερώτημα διερευνάται ο λόγος για τον οποίο, οι εταιρίες εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Ουσιαστικά ερωτούνται ποιοι είναι οι στόχοι που

θέλουν να επιτευχθούν μέσα από τα προγράμματα αυτά. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Στο διάγραμμα παρακάτω φαίνεται ότι ο κύριος στόχος των προγραμμάτων είναι, να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι στις εταιρίες κατάρτιση σε εξειδικευμένα θέματα (39%). Το 31% θέλει απλά να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην εταιρία ενώ το 23% θέλει να αυξήσει στους εργαζομένους τις δεξιότητές τους. Τέλος, μόλις το 8% χρησιμοποιεί τα προγράμματα ως μέσο υποστήριξης προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (Διάγραμμα 6.25.)

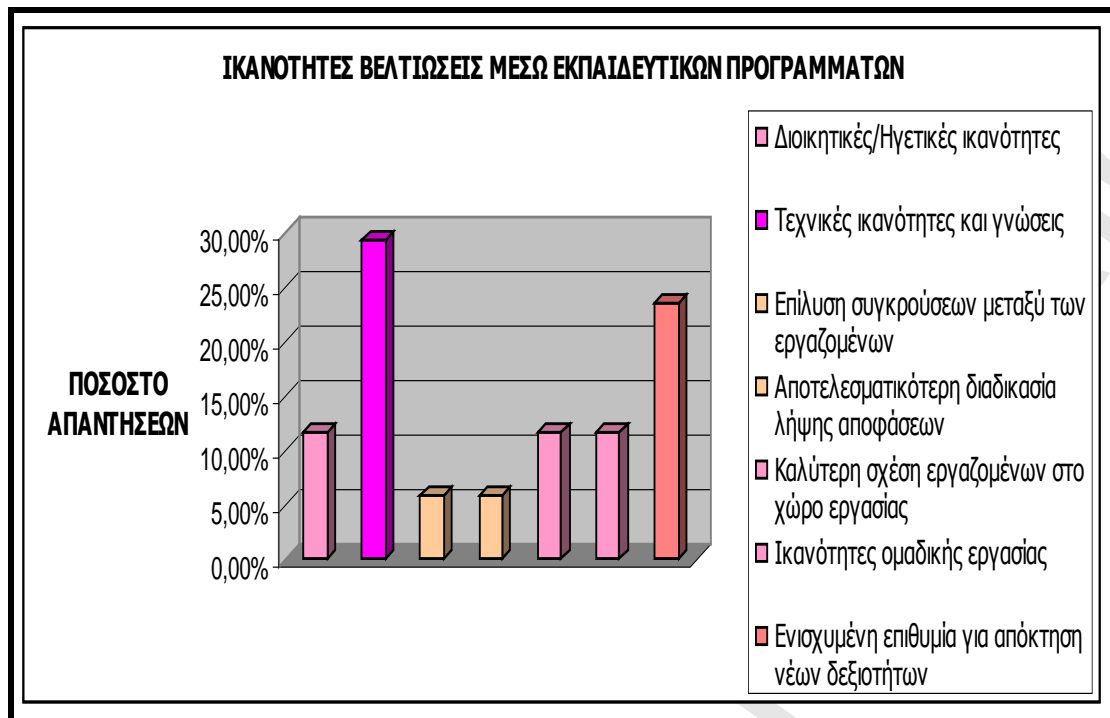


Διάγραμμα 6.25.: Στόχοι υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

15. Σ' αυτό το ερώτημα διερευνάται το τι είδους ικανότητες θέλουν να βελτιώσουν οι εταιρίες μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Το 30% θέλει να βελτιώσει τεχνικές ικανότητες και γνώσεις ενώ ένα 24% θέλει να δημιουργήσει νέες δεξιότητες. Το 36% θέλει να βελτιώσει τις ηγετικές ικανότητες (12%), να αναπτύξει την ομαδική εργασία (12%) και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων (12%). Τέλος, το 12% θέλει να επιλύσει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων (6%) και να είναι πιο δημιουργικοί και εύστροφοι οι εργαζόμενοι ώστε να παίρνουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις (6%). (Διάγραμμα 6.26.)

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των εργαζομένων.



Διάγραμμα 6.26.: Ικανότητες βελτίωσης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων

16. Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας διερευνά κατά πόσο τα προγράμματα αυτά συμβάλουν στην τελική αύξηση της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων. Το 73% απάντησε ότι συμβάλουν ενώ το 28% απάντησε ότι δε συμβάλουν. (Διάγραμμα 6.27.)

Το 28% δε μπορούμε να το θεωρήσουμε μικρό ποσοστό. Αυτό έχει να κάνει με πολλούς αστάθμητους παράγοντες όπως είναι, η προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου καθώς, η ευστροφία του καθώς και κατά πόσο τις μέρες των προγραμμάτων είναι σε καλή ψυχολογική κατάσταση ώστε να μπορέσει να αποθηκεύσει το μέγιστο των πληροφοριών.



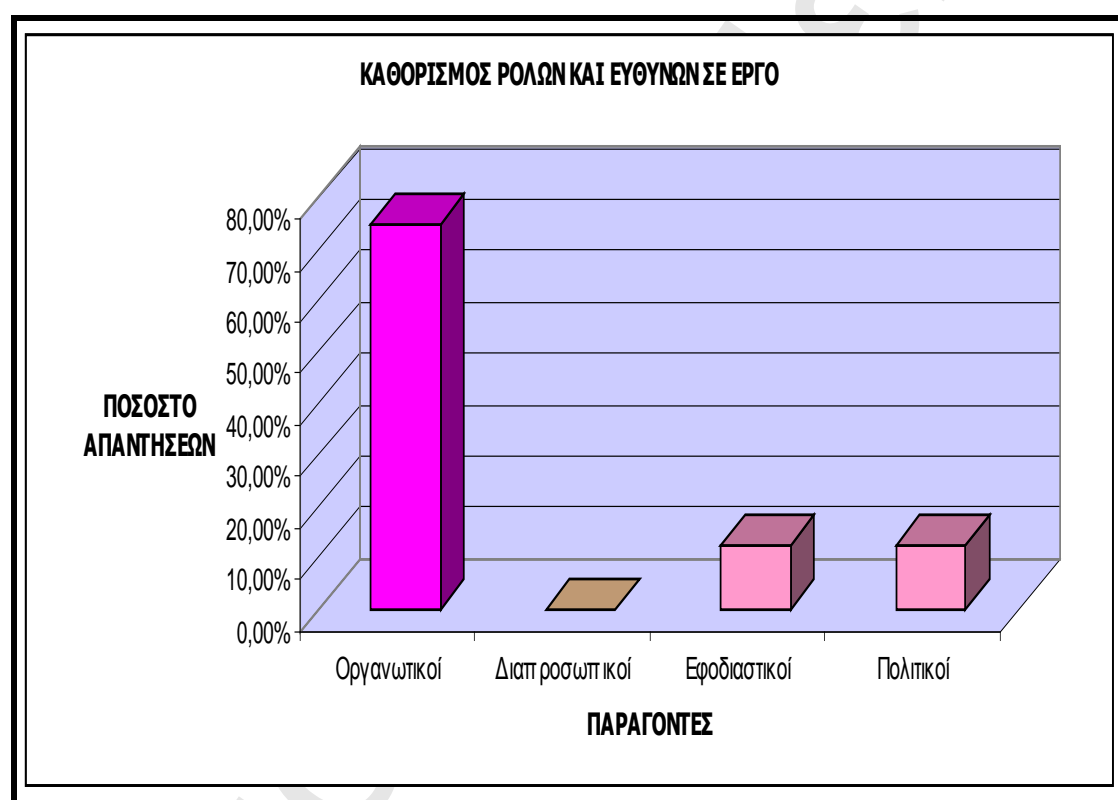
Διάγραμμα 6.27.: Σύνδεση ατομικής παραγωγικότητας με εκπαιδευτικά προγράμματα

6.5. Ερωτήσεις για τη διοίκηση ομάδων έργου

Η παρούσα ενότητα αποτελείται από εννέα ερωτήσεις, κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές, έχουν ως αντικείμενο τις ομάδων έργων που δημιουργούνται για να την υλοποίηση έργων καθώς και ότι αφορά το κομμάτι του εργοταξίου.

17. Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας αφορά, τους παράγοντες που συνυπολογίζονται κατά τον καθορισμό ρόλων και ευθυνών σ' ένα έργο. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

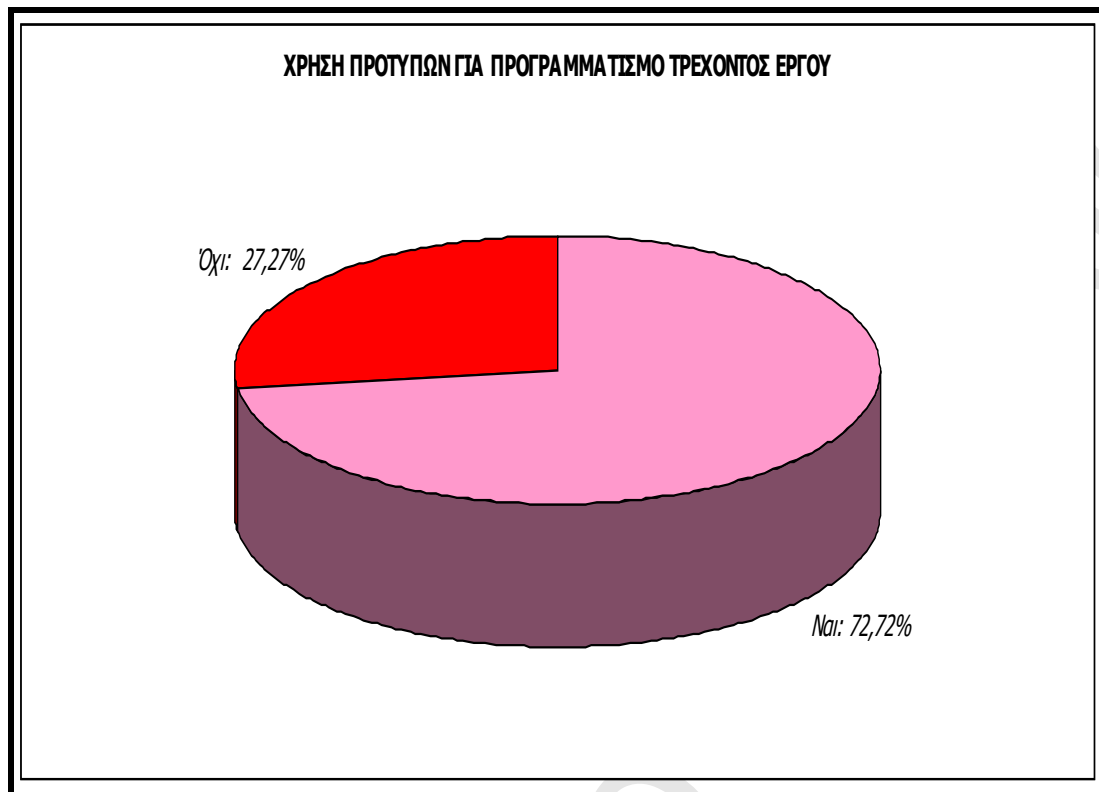
Παρατηρούμε ότι το 75% δηλώνει ότι οι παράγοντες είναι οργανωτικοί και το υπόλοιπο 25% ότι είναι είτε εφοδιαστικοί (12,5%) είτε πολιτικοί (12,5%). (Διάγραμμα 6.28.)



Διάγραμμα 6.28.: Παράγοντες καθορισμού ρόλων και ευθυνών στο έργο

18. Η παρούσα ερώτηση αφορά, το κομμάτι του προγραμματισμού του έργου. Συγκεκριμένα, οι εταιρίες ερωτούνται, κατά πόσο κάνουν χρήση προτύπων από παρελθούσες εμπειρίες προγραμματισμού σε νέα έργα.

Παρατηρούμε ότι, το 73% δηλώνει ότι κάνει χρήση ενώ το 27% ότι δεν κάνει. Άρα, θα λέγαμε ότι, οι εταιρίες κάνουν χρήση προτύπων στις περισσότερες των περιπτώσεων. (Διάγραμμα 6.29.)

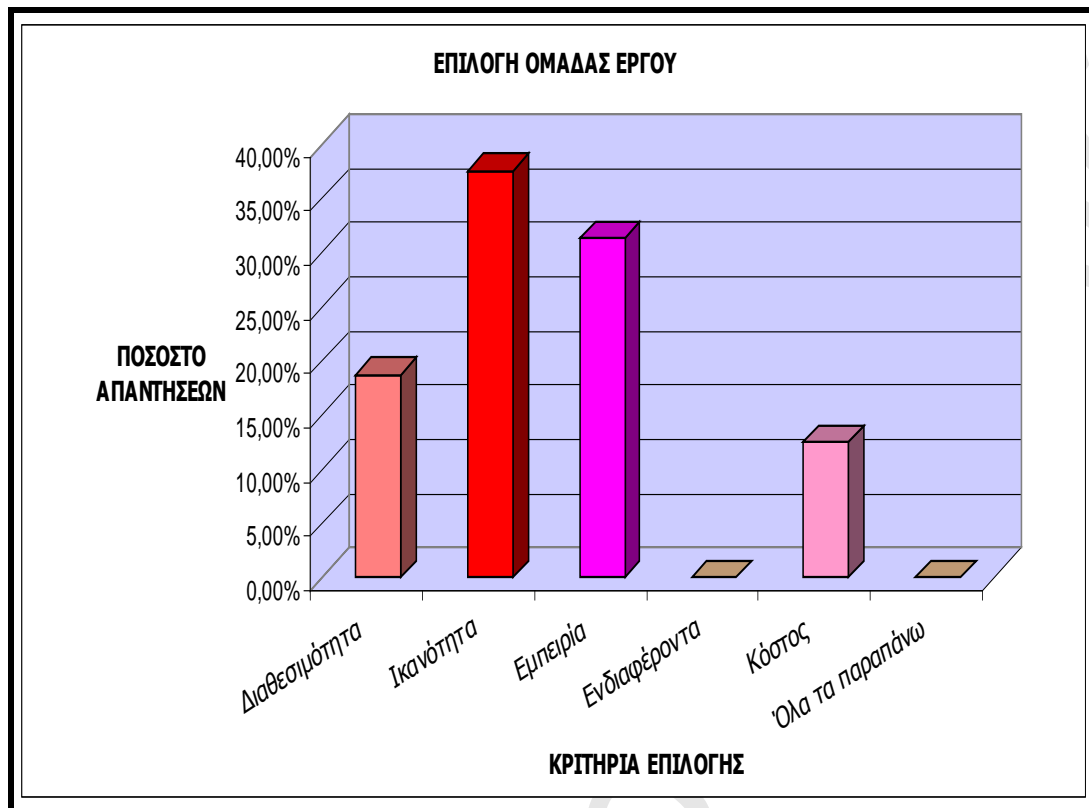


Διάγραμμα 6.29.: Χρήση προτύπων στο έργο

19. Στην ερώτηση δέκα εννιά αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής των μελών της ομάδας έργου (από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές). Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Βλέπουμε ότι, βασικό κριτήριο για την επιλογή των μελών της ομάδας έργου είναι, η ικανότητα το ατόμου, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του έργου (38%). Ως δεύτερο κριτήριο έρχεται η εμπειρία που έχει το άτομο σε αντίστοιχο έργο (32%). Τρίτο κριτήριο είναι, το κατά πόσο το άτομο είναι διαθέσιμο από την εταιρία και μπορεί να εργαστεί στο έργο (19%). Τέλος, παρατηρούμε ότι μόλις το 13% των εταιριών δίνουν σημασία στο κόστος των αμοιβών του ατόμου. (Διάγραμμα 6.30.)

Θα λέγαμε ότι, για το σχηματισμό της ομάδας έργου επιλέγονται τα μέλη της ομάδας έργου με κύρια κριτήρια, την ικανότητά τους και την εμπειρία τους πράγμα το οποίο δείχνει ότι, μάλλον, οι εταιρίες επενδύουν στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του έργου χωρίς να σκέφτονται τόσο το κόστος. Παράλληλα όμως, δίνεται προσοχή να μην επηρεαστεί η συνοχή κάποιας άλλης ομάδας εργασίας της εταιρίας και υπάρξει αποσυντονισμός των εργασιών.

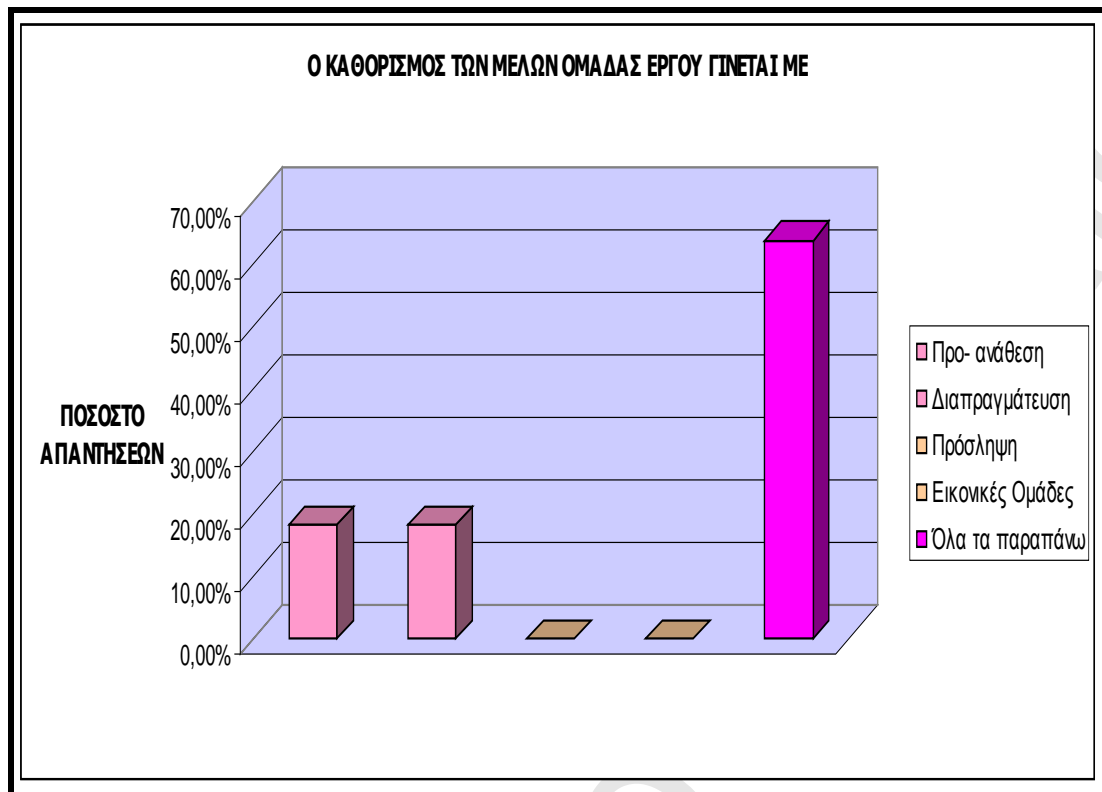


Διάγραμμα 6.30.: Κριτήρια επιλογής μέλη ομάδας έργου

20. Στην εικοστή ερώτηση διευκρινίζεται ο τρόπος επιλογής των μελών της ομάδας έργου. Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα όπου φαίνονται όλοι οι τρόποι που γίνονται οι επιλογές των μελών των ομάδων έργου.

Παρατηρούμε ότι το 37% των εταιριών επιλέγει τα μέλη της ομάδας με προ-ανάθεση (37,5%) και διαπραγμάτευση (37,5%), ενώ το 63% εφαρμόζει όλους τους παρακάτω τρόπους (προ- ανάθεση, διαπραγμάτευση, πρόσληψη, εικονικές ομάδες). (Διάγραμμα 6.31.)

Θα έλεγε κανείς ότι, τα μέλη της ομάδας έργου επιλέγονται κατά περίπτωση και όχι με κάποια συγκεκριμένη τακτική. Δηλαδή ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε έργου, ποιο είναι το διαθέσιμο προσωπικό, κ.τ.λ..



Διάγραμμα 6.31.: Τρόποι καθορισμού της ομάδας έργου

21. Το συγκεκριμένο ερώτημα διερευνά τον τρόπο κατάταξης των συγκεκριμένων κριτηρίων για την πρόσληψη εργαζομένων στην ομάδα έργου, ανάλογα με τη φιλοσοφία της εταιρίας.

Αρχικά παρατηρούμε ότι, όλες οι εταιρίες του δείγματος (ποσοστό 100%) δίνουν προτεραιότητα στην ολοκληρωμένη εμπειρία. (Διάγραμμα 6.31.)

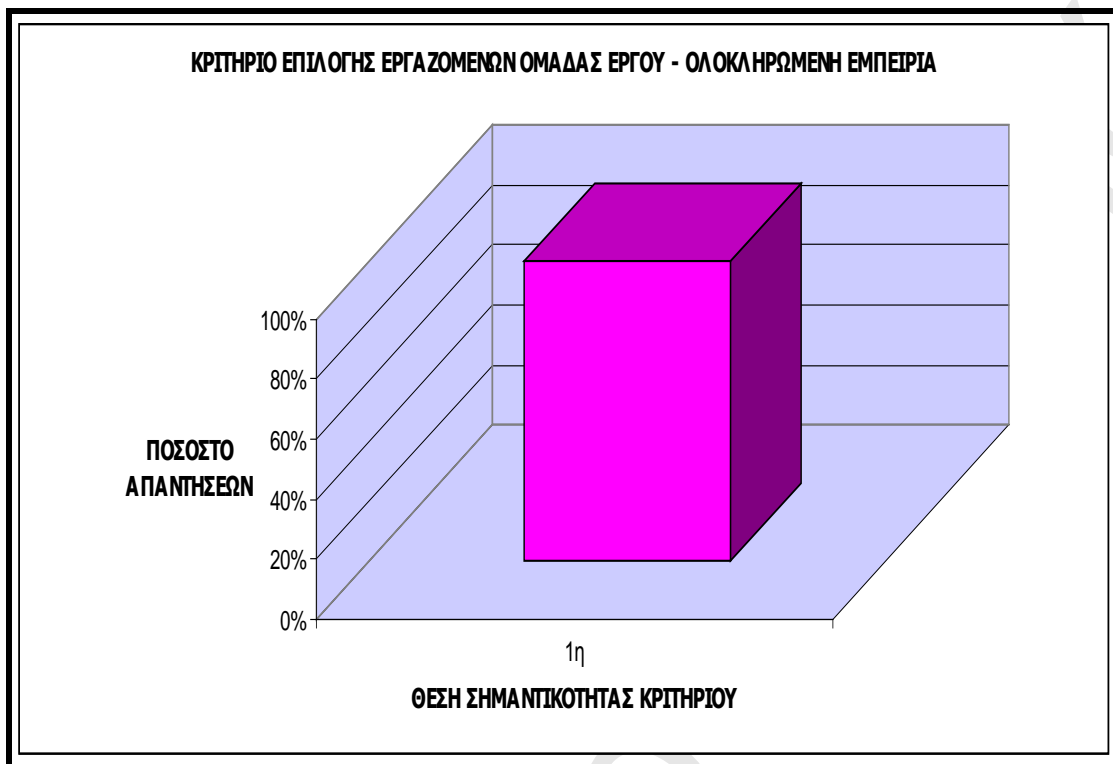
Ως δεύτερο κριτήριο έρχεται η προϋπηρεσία στην εταιρία με ποσοστό 55% (Διάγραμμα 6.32.) αν και υπάρχουν και εταιρίες που θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό τις συστάσεις από συναδέλφους (18%) καθώς και την ηλικία (9%).

Τρίτο κριτήριο έρχεται, η ακαδημαϊκή εκπαίδευση με ποσοστό 82% (Διάγραμμα 6.33.) αν και υπάρχουν και εταιρίες που θεώρησαν ως τρίτο σημαντικό την προϋπηρεσία στην εταιρία (9%).

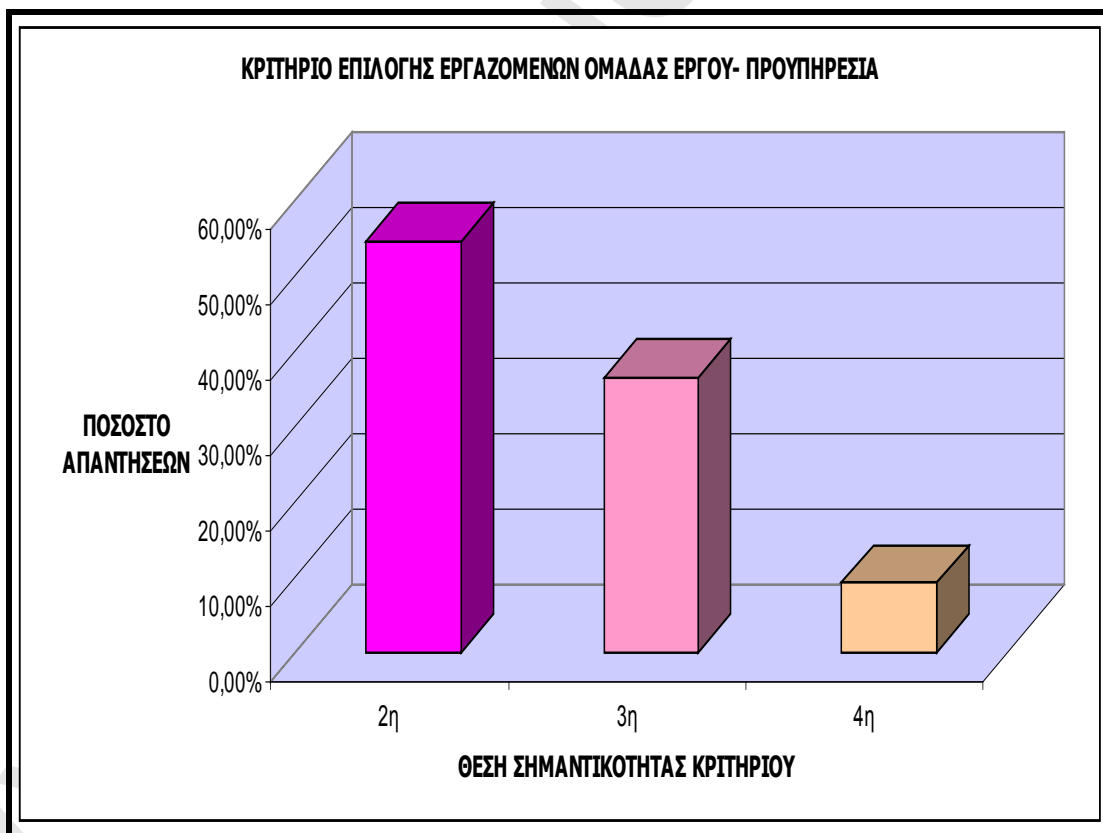
Σε 4^η θέση έρχονται οι συστάσεις από τους συναδέλφους με ποσοστό επιλογής 46%. (Διάγραμμα 6.34.) Άλλες εταιρίες στην τέταρτη θέση έχουν επιλέξει την προϋπηρεσία στην εταιρία (36%) και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση (18%).

Στην 5^η θέση έρχεται η ηλικία με ποσοστό επιλογής 91% (Διάγραμμα 6.35.) ενώ άλλες εταιρίες στην 5^η θέση είχαν θέσει τις συστάσεις από συναδέλφους (18%).

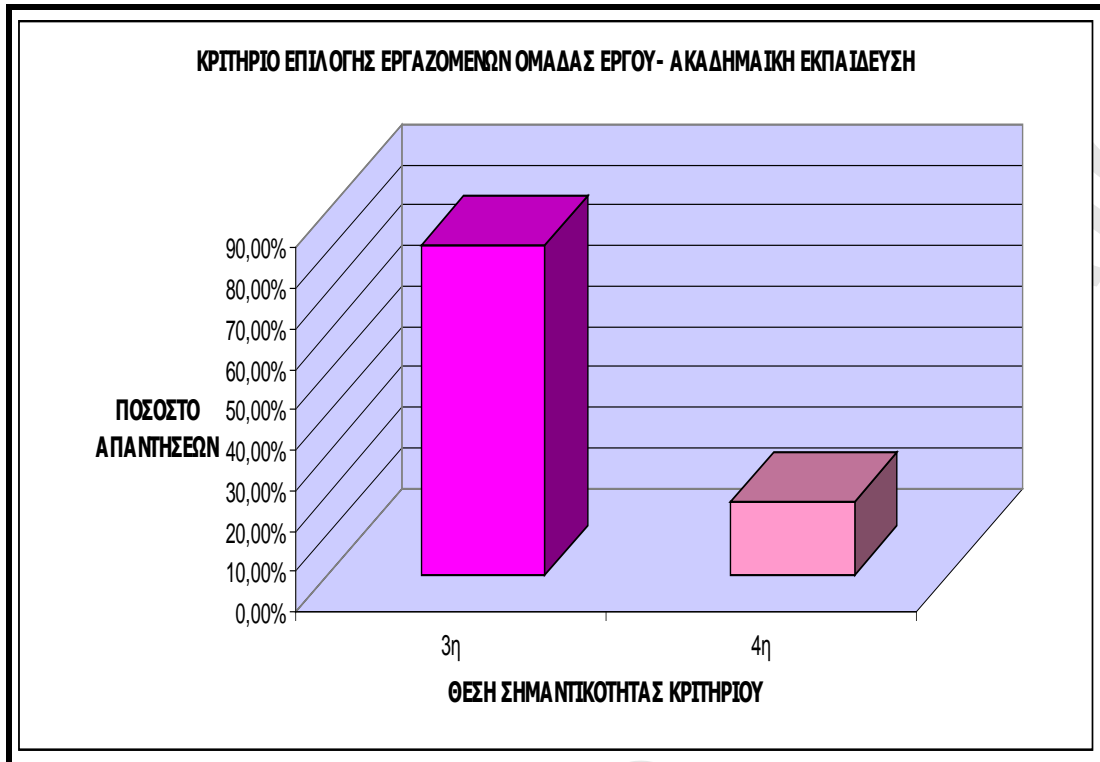
Τέλος παρατηρούμε ότι όλες η εταιρίες επιλέγουν το φύλλο για την 6^η θέση. Θα λέγαμε ότι στις εταιρίες του δείγματος δεν φαίνεται να υπάρχουν εδραιωμένες κάποιες προκαταλήψεις, για την επιλογή των εργαζομένων, που αφορούν στο φύλλο. (Διάγραμμα 6.36.)



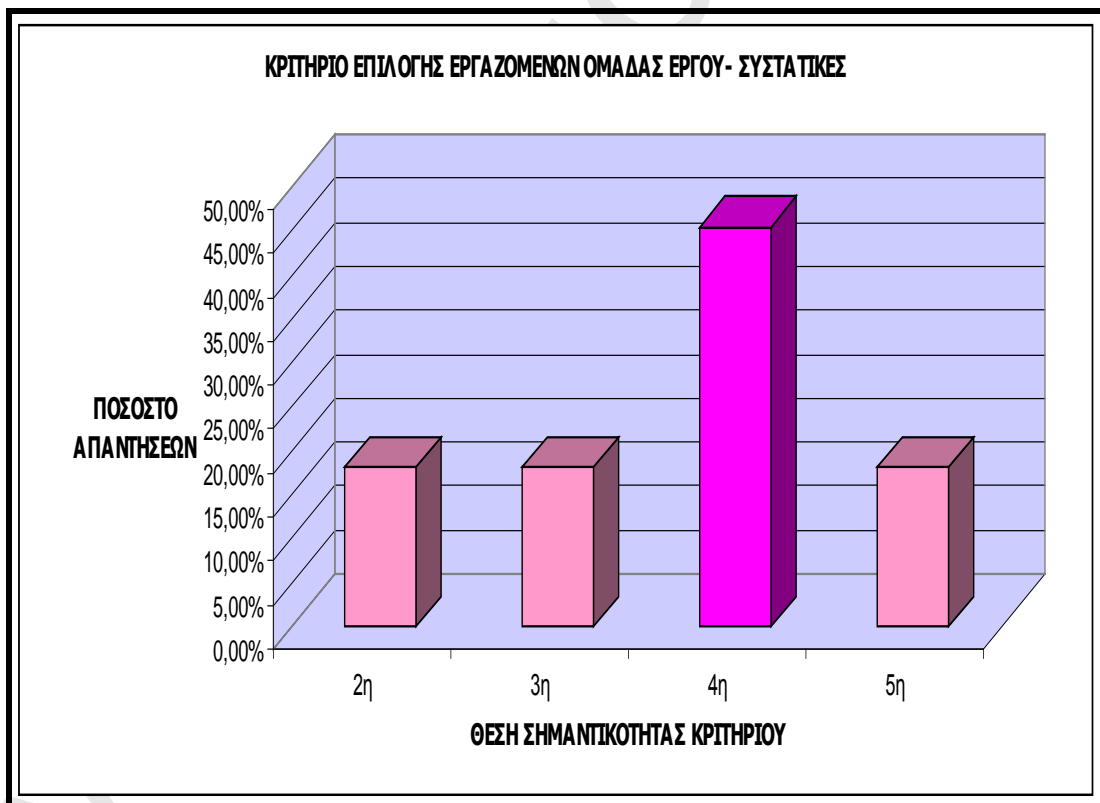
Διάγραμμα 6.31.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Ολοκληρωμένη εμπειρία



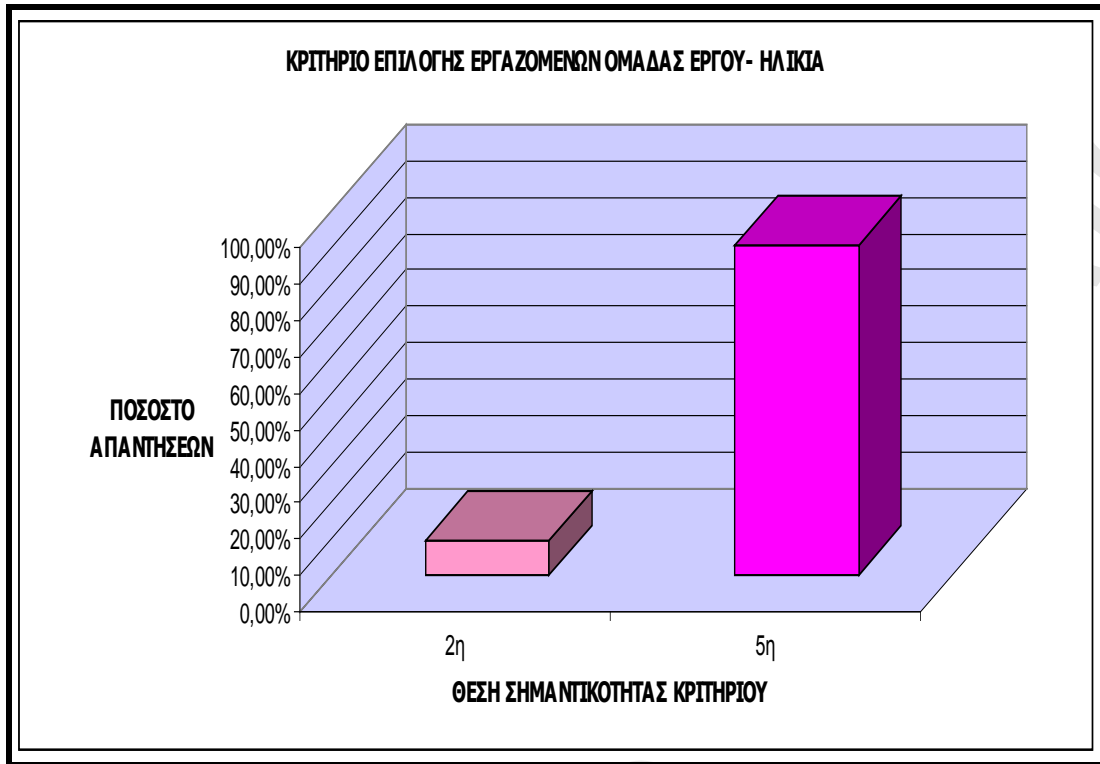
Διάγραμμα 6.32.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Προϋπηρεσία



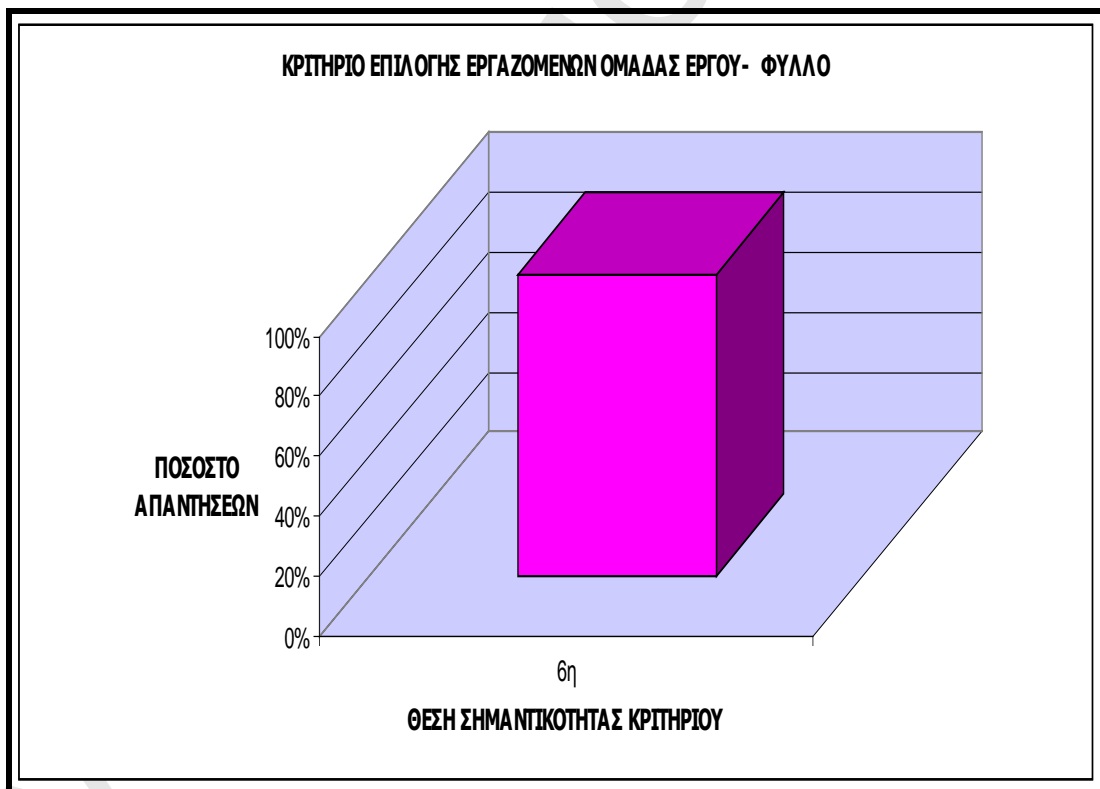
Διάγραμμα 6.33.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση



Διάγραμμα 6.34.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Συστάσεις



Διάγραμμα 6.35.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Ηλικία



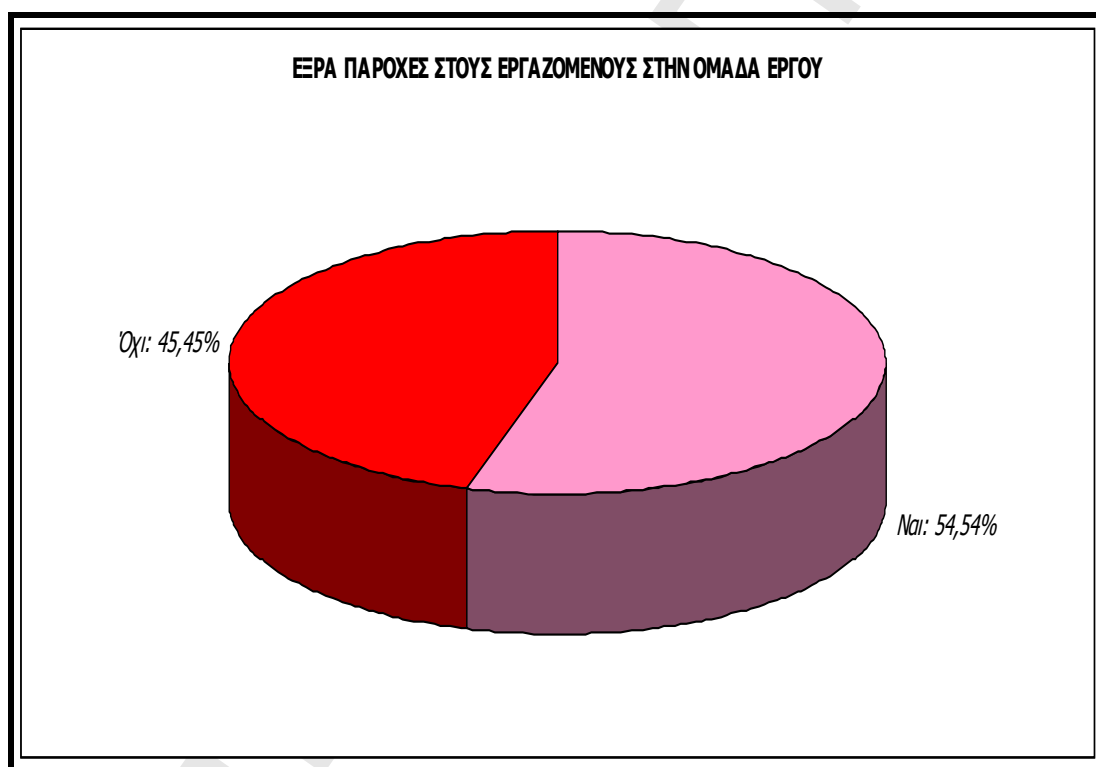
Διάγραμμα 6.36.: Κριτήριο επιλογής εργαζομένων ομάδας έργου- Φύλλο

Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας μπορούμε να πούμε ότι, τα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων της ομάδα έργου, για μία εταιρία, με βάση τη σειρά σημαντικότητας, θα μπορούσαν να έχουν την παρακάτω σειρά:

1. Ολοκληρωμένη εμπειρία
2. Προϋπηρεσία
3. Ακαδημαϊκή εκπαίδευση
4. Συστάσεις από τους συναδέλφους
5. Ηλικία
6. Φύλλο

22. Στο ερώτημα είκοσι δύο διερευνάται κατά πόσο παρέχονται έξτρα παροχές στους εργαζόμενους της ομάδας έργου, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών εργασίας.

Στο διάγραμμα παρακάτω παρατηρούμε ότι λίγο πάνω από τις μισές εταιρίες (55%) παρέχουν έξτρα παροχές στους εργαζομένους του εργοταξίου, ενώ το 45% δεν παρέχει (Διάγραμμα 6.37.)

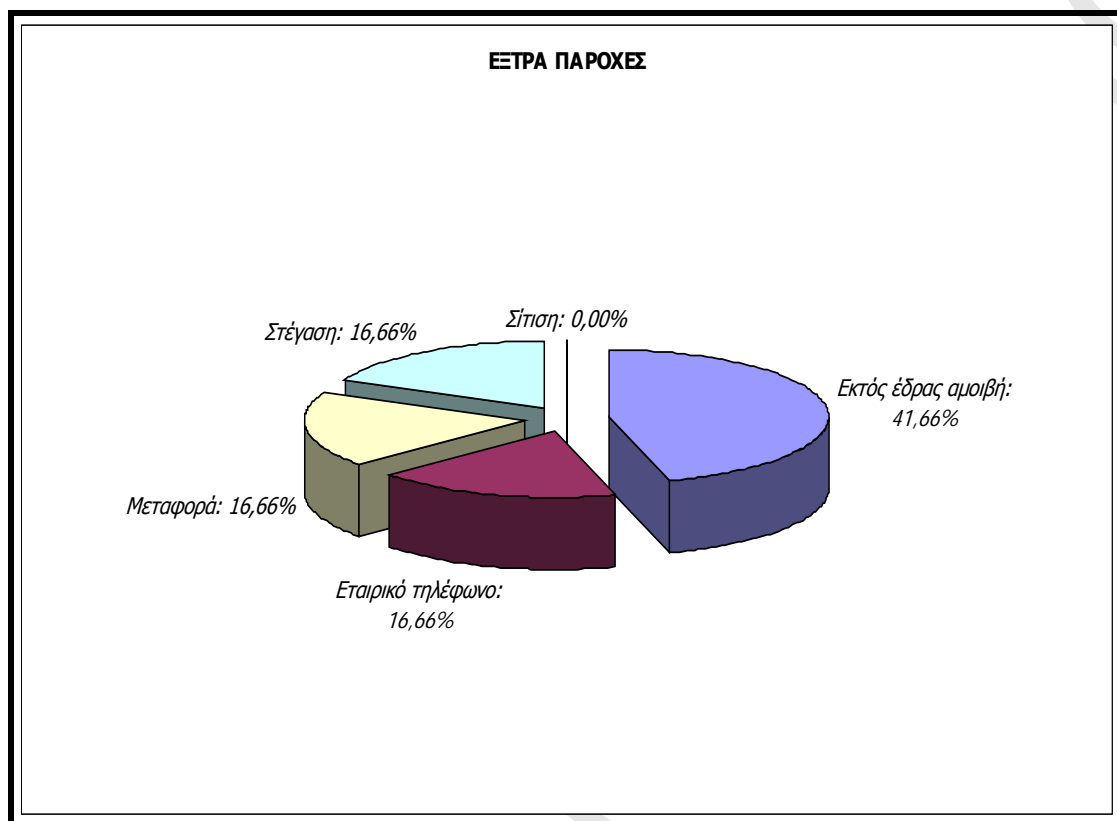


Διάγραμμα 6.37.: Παροχή έξτρα παροχών στους εργαζομένους του εργοταξίου

23. Σ' αυτό το ερώτημα αναφέρονται οι έξτρα παροχές που δίνονται στους εργαζομένους. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Βλέπουμε ότι το 46% των εταιριών πληρώνει έξτρα αμοιβή στους εργαζόμενους που εργάζονται εκτός έδρας, ενώ το υπόλοιπο 56% προσφέρει δωρεάν στέγαση (18%), εταιρικά κινητά τηλέφωνα (18%) και μεταφορά (18%). (Διάγραμμα 6.38.)

Συμπεραίνουμε ότι, οι εταιρίες αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα έργα και γι' αυτό φροντίζουν να τους προσφέρουν έξτρα κίνητρα έτσι ώστε να θελήσουν να δουλεύουν σ' αυτά.

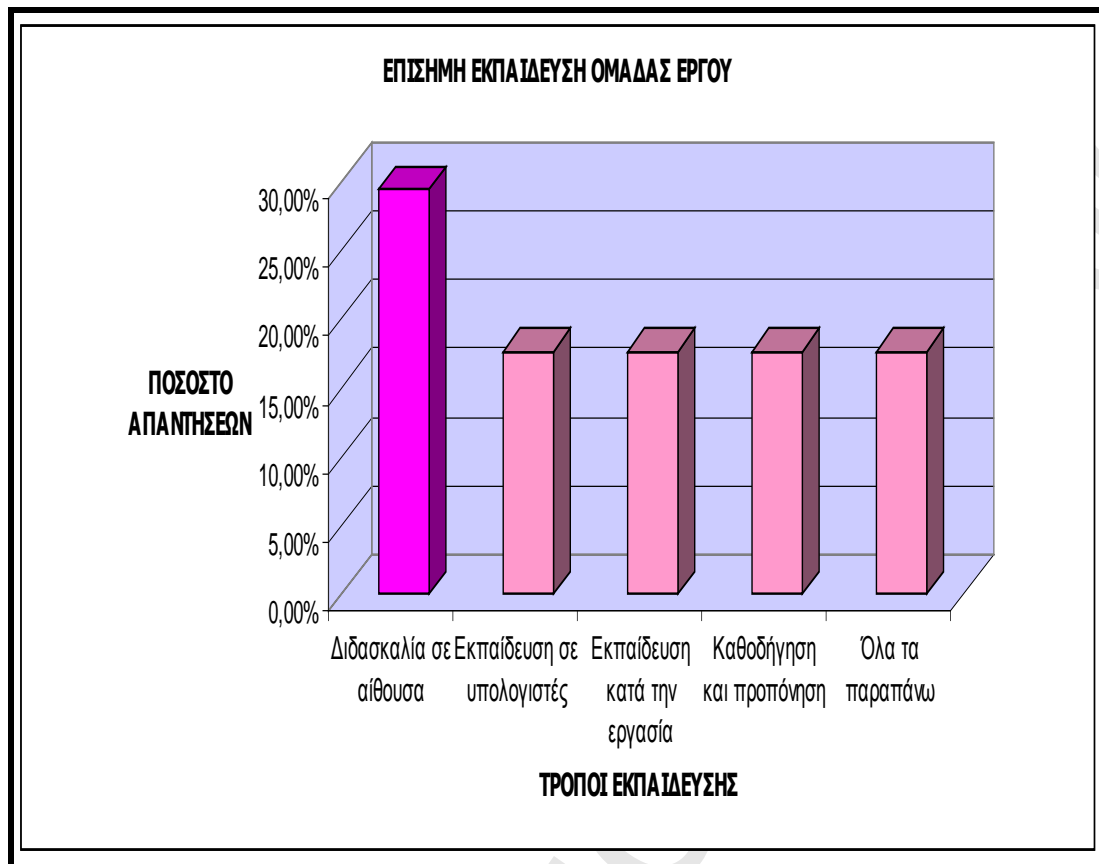


Διάγραμμα 6.38.: Έξτρα παροχές στους εργαζομένους της ομάδας έργου

24. Η ερώτηση αυτή αφορά, τον τρόπο με τον οποίον γίνεται η εκπαίδευση των μελών της ομάδας έργου για την ανάπτυξη δεξιοτήτων τους. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Το 30% κάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας (θεωρητικά). Το 18% των εταιριών χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ένα 18% κάνει την εκμάθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας, ενώ το 18% των εταιριών χρησιμοποιούν τον τρόπο μίμησης προτύπου (με καθοδήγηση και πρακτική). Τέλος, το υπόλοιπο 18% χρησιμοποιεί όλες τις παραπάνω μεθόδους. (Διάγραμμα 6.39.)

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, οι εταιρίες δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων στο εργοτάξιο γι' αυτό το λόγο επιλέγουν ποικιλία τρόπων εκμάθησης των δεξιοτήτων. Παραδοσιακά όμως η διδασκαλία σε αίθουσα υπερτερεί των άλλων μεθόδων λόγω της ευκολίας υλοποίησής της.

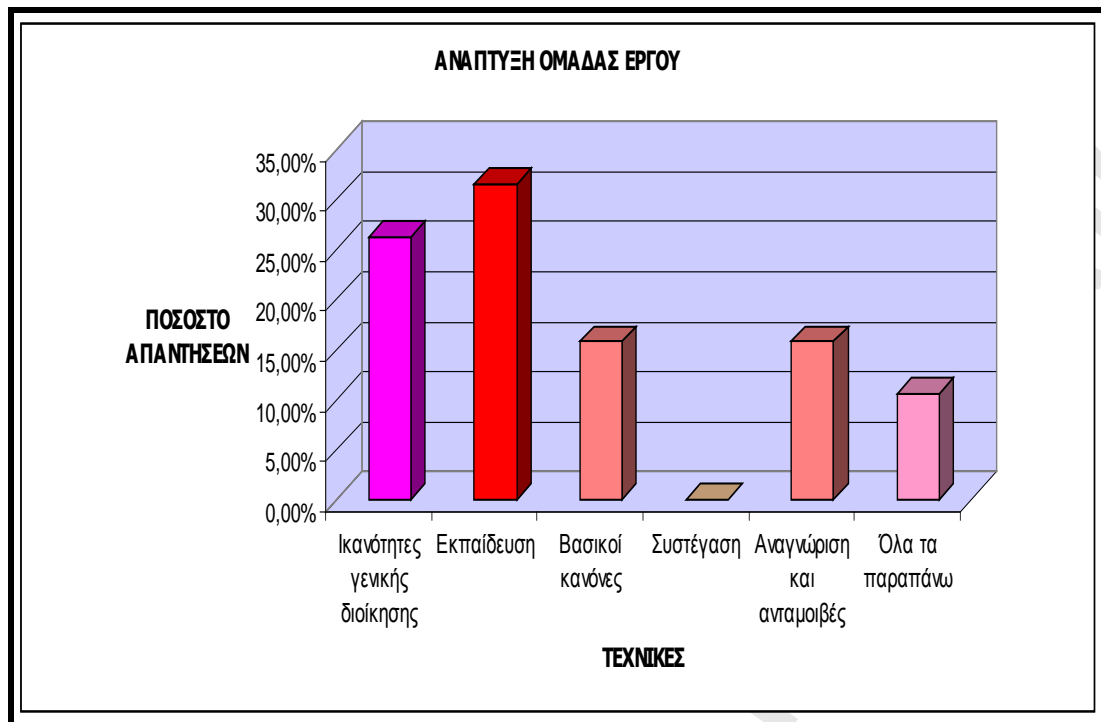


Διάγραμμα 6.39.: Τρόποι εκπαίδευσης των εργαζομένων της ομάδας έργου

25. Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας αφορά, την ανάπτυξη της ομάδας έργου, ποια είναι τα εργαλεία αλλά και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες. Επισημαίνουμε ότι, κάποιες εταιρίες έδωσαν παραπάνω της μίας απαντήσεις. Δεδομένου αυτού, τα ποσοστά υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Στο τελευταίο διάγραμμα βλέπουμε ότι για την ανάπτυξη της ομάδας έργου οι περισσότερες εταιρίες εκπαιδεύουν τους εργαζομένους (32%) ενώ το 26% επενδύει στις ικανότητες της γενικής διοίκησης. Το 16% εφαρμόζει κανόνες, ενώ το άλλο 16% δίνει ανταμοιβές στους εργαζόμενους. Τέλος, ένα 11% των εταιριών χρησιμοποιεί όλες τις τεχνικές προκειμένου να αναπτύξει την ομάδα έργου. (Διάγραμμα 6.40.)

Θα λέγαμε ότι η ανάπτυξη της ομάδας έργου είναι ένα δύσκολο και πολύπλοκο κομμάτι γι' αυτό το λόγω οι εταιρίες εφαρμόζουν μία σειρά από τεχνικές για να το επιτύχουνε. Για ακόμη μία φορά βλέπουμε ότι σημαντικό κομμάτι είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων.



Διάγραμμα 6.40.: Τρόποι ανάπτυξη της ομάδας έργου

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα παρατηρούμε επίσης ότι στις περισσότερες ερωτήσεις δόθηκαν πάνω της μιας απάντησης. Με βάση αυτό θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι, η διοίκηση των ομάδων έργου έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία οι εταιρίες τα αντιμετωπίζουν με ποικιλία τρόπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Γενικά συμπεράσματα έρευνας

Μετά από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, μπορούμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη έρευνα μας οδηγεί σε κάποια γενικά συμπεράσματα για την ακολουθούμενη πολιτική ΔΑΠ στις εταιρίες του κατασκευαστικού τομέα. Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, μπορούμε να πούμε ότι για την:

Προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων

Οι εταιρίες που ανήκουν στον κατασκευαστικό κλάδο παρατηρούμε ότι θεωρούν κίνητρο, για την προσέλκυση των εργαζομένων, τις δυνατότητες εξέλιξης που μπορούν να έχουν μέσα σ' αυτή. Αυτό φαίνεται συμβαδίζει σε ένα βαθμό με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών που δείχνουν ότι η εξέλιξη μέσα στην εταιρία ενδιαφέρει πολλούς από τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερο βαθμό συγκρινόμενη με άλλα κίνητρα όπως είναι η αμοιβή ή το εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά το κομμάτι της επιλογής των εργαζομένων παρατηρούμε ότι οι εταιρίες προτιμούν την προφορική συνέντευξη έτσι ώστε να μπορέσουν να έχουν προσωπική επαφή με την ενδιαφερόμενο της θέσης εργασίας, σε συνδυασμό με τη μελέτη του βιογραφικού του. Άλλωστε κατά γενικότερη ομολογία η συνέντευξη μπορεί να δείξει πράγματα, για την προσωπικότητα του ενδιαφερόμενου, όπου ένα βιογραφικό δε μπορεί να δείξει.

Τέλος παρατηρούμε ότι, οι εταιρίες, τη στιγμή της επιλογής των εργαζομένων, δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην εμπειρία του εργαζομένου σε σχέση με τα υπόλοιπα προσόντα του. Αυτό είναι λογικό αφού γνωρίζουμε ότι οι περισσότερες εταιρίες αμείβουν τους εργαζομένους τους σύμφωνα με την προϋπηρεσία τους, πράγμα το οποίο δηλώνει την ανάγκη τους να παραμείνουν στο προσωπικό τους άτομα με υψηλή εργασιακή εμπειρία.

Παρατηρούμε δηλαδή, σύμφωνα και με τη μελετηθείσα βιβλιογραφία, ότι δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση ως προς την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων στο χώρο των Κατασκευών με την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι αρχές που υπάρχουν γενικότερα για τις επιχειρήσεις είναι όμοιες με αυτές που διαπιστώσαμε με την έρευνα μας.

Αμοιβή των εργαζομένων

Τα επίπεδα μισθών στο συγκεκριμένο χώρο καθορίζονται γενικότερα από τα επίπεδα μισθών στις αντίστοιχες εταιρίες. Αυτό είναι απολύτως λογικό διότι οι αγορές, όπως είδαμε παραπάνω στην ανάλυση της θεωρίας, καθορίζονται από τους όρους προσφορά και ζήτηση. Δηλαδή είναι θέμα ανταγωνιστικότητας. Όσο μικρότερη είναι η ζήτηση και μεγάλη η προσφορά τόσο μικρότερη είναι οι μισθοί αλλά και το αντίθετο. Όποτε στα όρια της

ανταγωνιστικότητας όταν μία εταιρία επιθυμεί ένα εργαζόμενο αυξάνει το μισθό, σε επίπεδα που η αντίπαλη εταιρία το κάνει, προκειμένου να τον κερδίσει αλλά και το αντίστροφο.

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν σταθερό σύστημα μισθών πιθανότατα λόγω της ευκολίας της όλης διαδικασίας αλλά και προς αποφυγή δυσaréσκειας των εργαζομένων που πιθανόν θα αισθανθούν αδικημένοι από το σύστημα υπολογισμού των αμοιβών. Όπως προαναφέρθηκε οι εταιρίες θεωρούν σημαντική την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού, πράγμα το οποίο φαίνεται από το γεγονός ότι επιλέγουν να αυξήσουν την αμοιβή, βάσει των ετών εργασίας, προκειμένου να παραμείνουν στην εταιρία εργαζόμενοι με υψηλή εμπειρία στον χώρο.

Οι εταιρίες, όταν χρειαστεί, εφαρμόζουν μεταβλητό σύστημα αμοιβών προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους. Κύρια μη χρηματική αμοιβή θεωρείται η παροχή αυτοκινήτου αλλά και τηλεφώνου, οι οποίες παρέχονται σε μεγάλο βαθμό λόγω της φύσης εργασίας (εξωτερική).

Παρατηρούμε δηλαδή, σύμφωνα και με τη μελετηθείς βιβλιογραφία, ότι και σ' αυτή τη περίπτωση, των αμοιβών, δεν υπάρχει κάποια σημαντική διαφοροποίηση στο τρόπο λειτουργίας των εταιριών, του συγκεκριμένου κλάδου. Οι αρχές που προτείνονται γενικότερα για τις επιχειρήσεις είναι όμοιες με αυτές που διαπιστώσαμε με την έρευνα μας.

Εκπαίδευση των εργαζομένων

Οι εταιρίες στο χώρο των κατασκευών χρησιμοποιούν Εκπαιδευτικά Προγράμματα, όπως όλες οι επιχειρήσεις. Τα προγράμματα τα διοργανώνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικό τους σκοπός είναι η κατάρτιση των εργαζομένων πάνω σε εξειδικευμένα θέματα, προκειμένου να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας τους. Πράγματι έχει παρατηρηθεί ότι, οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα αυξάνεται η παραγωγικότητα τους. Αυτό συμβαίνει γιατί το μεγαλύτερο μέρος των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων που εφαρμόζονται είναι Προγράμματα που έχουν ως αντικείμενο την αύξηση των Ικανοτήτων και των Γνώσεων των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι, ούτε στο τμήμα της εκπαίδευσης υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Διοίκηση έργου

Η συγκεκριμένη υπό- ενότητα το ερωτηματολογίου αφορούσε κυρίως στις εταιρίες οι οποίες εκτός από τη μελέτη των έργων ασχολούνται άμεσα και με την κατασκευή. Οι ερωτήσεις λοιπόν αφορούν κυρίως τον χώρο του εργοταξίου όπου υλοποιείται το φυσικό αντικείμενο του έργου.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις παρατηρούμε ότι, οι εταιρίες κάνουν χρήση προτύπων από παρεμφερή έργα που έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν. Πράγμα το οποίο ήταν αναμενόμενο σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία διότι, έτσι εξοικονομείται χρόνος αλλά και χρήμα.

Για να επιλεγθούν τα μέλη της ομάδας έργου, κύριο κριτήριο και σ' αυτή τη περίπτωση είναι η εμπειρία των εργαζομένων. Τα άτομα σ' αυτή τη περίπτωση, επιλέγονται κατά περίπτωση (ανάλογα με το έργο) και όχι με κάποια συγκεκριμένη τακτική. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι κάθε έργο έχει άλλες απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες, οπότε και οι απαιτήσεις για την επιλογή των εργαζομένων διαφοροποιούνται.

Πολύ μεγάλο ποσοστό των εταιριών που ασχολούνται με την κατασκευή των έργων παρέχουν έξτρα παροχές (αυτοκίνητο, σίτιση, στέγαση, τηλέφωνο) και κίνητρα στους εργαζομένους τους. Αυτό είναι αποτέλεσμα των δυσκολιών που συνεπάγεται ο συγκεκριμένος τύπος και χώρος εργασίας, συνεπώς η ανυπαρξία αυτών των έξτρα παροχών και κινήτρων πιθανότατα θα έχει ως αποτέλεσμα τη μη εκδήλωση ενδιαφέροντος στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας.

Τέλος, η εκπαίδευση των εργαζομένων στα εργοτάξια θεωρείται απαραίτητη, κυρίως για την εκμάθηση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ο τρόπος εκπαίδευσης ποικίλει αλλά επιτελείται κυρίως με δύο τρόπους, είτε μέσω διδασκαλίας σε αίθουσες είτε με εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.

Βιβλιογραφία

1. Αντώνης Δημητριάδης, Διοίκηση και διαχείριση έργου, Νέων Τεχνολογιών, 1996 Αθήνα.
2. Εμίρης Μ. Δημήτρης, Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργου, Παπασωτηρίου, 2006 Αθήνα.
3. Ξένος Διονύσιος, Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαζήση, 2003 Αθήνα.
4. Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών, Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος Β|2011, Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων Αρ. Τεύχους 6, Φεβρουάριος 2012 Αθήνα.
5. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου, 2003 Αθήνα.
6. Ραχιώτης Δημήτρης, Β. Λυχναράς, Αναπτυξιακές Πολιτικές Ανανεώσιμων Πηγών στην Ελλάδα, «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ» ένθετο «Greentank», Νοέμβριος 2011 Αθήνα.
7. Σεραφείμ Πολύζος, Διοίκηση και Διαχείριση των έργων Μέθοδοι και Τεχνικές Τομές 1, Κρητική, 2004 Αθήνα.
8. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, 2004 Αθήνα.
9. Υπουργείο Ανάπτυξης Γενική Διεύθυνση Ενέργειας, Διεύθυνση Ανανεώσιμων Πηγών και Εξοικονόμησης Ενέργειας, 4^η Εθνική Έκθεση για το Επίπεδο διείσδυσης της Ανανεώσιμης Ενέργειας το έτος 2010 (άρθρο 3 οδηγίας 2001/77/ΕΚ), Οκτώβριος 2007 Αθήνα
10. Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, Πρόγραμμα Αναπτυξιακών Παρεμβάσεων για την Πραγματική Οικονομία, 2010 Αθήνα.
11. Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, Εθνικό σχέδιο δράσης για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, 2011 Αθήνα.
12. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Μεταίχιμο, 1999 Αθήνα.
13. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, 2001 Αθήνα.
14. Mark Brawn, Επιτυχημένο Project Management σε μια εβδομάδα, Nubis, 1993 Αθήνα.
15. Rory Burke, Διαχείριση Έργου Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου, Κρητική, 2002 Αθήνα.
16. SUStainable CONstruction, Ανασκόπηση της Κατασκευαστικής Δραστηριότητας σε Ελλάδα και Κύπρο, Φεβρουάριος 2006, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

17. Belout A., Effect of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework, Canada, 1998.

18. Fabi B. and Pettersen N., Human resource management practices in project management, Canada, 1992.
19. Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner, Human resource management in the project oriented company: A review, France, 2007.
20. Martina Huemann, Considering Human Resource Management when developing a project- oriented company: case study of a telecommunication company, Austria, 2011.
21. Rodney Turner, martina Huemann, Anne Keegan, Human resource management in the project- oriented organization: Employee well- being and ethical treatment, Ireland, 2008.

Διαδίκτυο

22. Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών και Εξοικονόμησης Ενέργειας, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, <http://www.cres.gr>, 20/ 4/ 2012 .
23. Invest in Greece Agency, Ενέργεια, <http://www.investingreece.gov.gr>, 20/ 4/ 2012.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
(ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

1. Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στην εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

50 - 100	
101- 200	
201- 500	
501- 1000	
1000 +	

2. Ποιος είναι ο εκτιμώμενος κύκλος εργασιών της εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Έως 50.000.000 €	
50.000.000- 200.000.000 €	
200.000.000- 500.000.000 €	
500.000.000+ €	

Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων:

3. Βάλετε σε σειρά τα παρακάτω κριτήρια επιλογής εργαζομένων στην εταιρία σας σύμφωνα με τη δική σας προτίμηση ως προς τη σημασία. (1- 6 με 1 το πιο σημαντικό)

Προϋπηρεσία στην εταιρία	
Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση	
Ηλικία	
Φύλλο	
Συστάσεις από συναδέλφους	
Ολοκληρωμένη εμπειρία	

4. Ποιους από τους παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση εργαζομένων στη εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Ευέλικτο Ωράριο	
Υψηλές Αμοιβές	
Μπόνους Παραγωγικότητας (στις υψηλές αποδόσεις)	
Προοπτικές Εξέλιξης στην Επιχείρηση	
Υψηλού επιπέδου Συνταξιοδοτικά και Ασφαλιστικά Προγράμματα	
Προβολή της εικόνας της εταιρίας	
Δημιουργικό και Φιλικό Περιβάλλον Εργασίας	
Άλλο (αναφέρετε)	

5. Ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη του προσωπικού; (σημειώστε με "X")

	Συχνά	Μερικές Φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αίτηση				
Βιογραφικό σημείωμα				
Συνέντευξη- Συνεντεύξεις				
Προϋπηρεσία του υποψηφίου				
Δοκιμαστική περίοδος				
Εξετάσεις (Test)				
Ιατρικές εξετάσεις				

Πολιτική αμοιβών εργαζομένων:

Σταθερό σύστημα αμοιβών:

6. Ποιος/-οι παράγοντας/-ες καθορίζει/-ουν τα επίπεδα μισθών και εργαζομένων στη εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Συγκριτική αξιολόγηση με εκείνα των ανταγωνιστριών εταιριών	
Ο γενικός δείκτης πληθωρισμού της χώρας	
Δείκτης τιμών βασικών προϊόντων	
Επίπεδα μισθών στην αγορά	
Επίπεδα μισθών στην έδρα της εταιρίας στο εξωτερικό	
Άλλος (αναφέρετε)	

7. Ποιος/-οι παράγοντας/-ες καθορίζει/-ουν τα επίπεδα μισθών των εργαζομένων στην εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Εμπειρία	
Εκπαίδευση	
Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού	
Δαπάνες διαβίωσης	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρετε)	

8. Ποια είναι η αναλογία σταθερών και μεταβλητών αμοιβών στην εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

60%- 40%	
70%- 30%	
80%- 20%	
90%- 10%	

Μεταβλητό σύστημα αμοιβών

9. Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία του μεταβλητού συστήματος αμοιβών της επιχείρησή σας; (σημειώστε με "X")

Ειδικά ατομικά βραβεία αναγνώρισης	
Εφάπαξ επιδόματα	
Πολιτική παροχής κινήτρων	
Ομαδικά βραβεία	
Άλλο (αναφέρετε)	

10. Σε ποιες περιπτώσεις χορηγούνται πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους από την εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Αύξηση παραγωγικότητας	
Ικανοποίηση πελατών	
Εκτός έδρας εργασία	
Λύση προβλημάτων (είτε μελέτη είτε κατασκευή)	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρετε)	

11. Αναφέρετε μη χρηματικές ανταμοιβές που παρέχονται στους εργαζομένους; (σημειώστε "X")

Εταιρικά κινητά τηλέφωνα	
Δωρεάν μεταφορά (αυτοκίνητο)	
Δωροεπιταγές για την αγορά προϊόντων από άλλες επιχειρήσεις	
Άλλο (αναφέρεται)	
Δεν παρέχονται μη χρηματικές ανταμοιβές	

12. Πόσο συχνά δίνονται πρόσθετες παραδοχές στους εργαζομένους από την εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Μηνιαία	
Τριμηνιαία	
Εξαμηνιαία	
Ετήσια	
Σε κάθε επίτευγμα	

Πολιτική στην εκπαίδευση των εργαζομένων:

13. Ποιος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εταιρία σας; (σημειώστε με "X")

Ανώτερα στελέχη	
Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων	
Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων	
Εξωτερικός συνεργάτης/ σύμβουλος	
Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη	
Τα κεντρικά της εταιρίας με έδρα στο εξωτερικό	
Άλλος (αναφέρετε)	

14. Ποιος είναι ο στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην εταιρία; (σημειώστε με "X")

Ανάπτυξη δεξιοτήτων εργαζομένων	
Βελτίωση παραγωγικότητας	
Κατάρτιση εργαζομένων σε εξειδικευμένα θέματα	
Προβολή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	
Άλλο (αναφέρετε)	

15. Τι ικανότητες των εργαζομένων θέλετε να βελτιώσετε μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος; (σημειώστε με "X")

Διοικητικές/Ηγετικές ικανότητες	
Τεχνικές ικανότητες και γνώσεις	
Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων	
Αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων	
Καλύτερη σχέση εργαζομένων στο χώρο εργασίας	
Ικανότητες ομαδικής εργασίας	
Ενισχυμένη επιθυμία για απόκτηση νέων δεξιοτήτων	
Άλλο (αναφέρετε)	

16. Υπάρχει σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την αύξηση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης; (σημειώστε με "X")

Ναι	
Όχι	

Διοίκηση ομάδων έργου/εργοταξίου:

17. Ποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησής σας επηρεάζουν για το καθορισμό ρόλων και ευθυνών σ' ένα έργο:

Οργανωτικοί	
Διαπροσωπικοί	
Εφοδιαστικοί	
Πολιτικοί	
Άλλοι	

18. Χρησιμοποιείται **πρότυπα** και **καταστάσεις ελέγχου** (από παρελθούσες εμπειρίες προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού) για τον προγραμματισμό του τρέχοντος έργου;

Ναι	
Όχι	

19. Τα **μέλη της ομάδας έργου** επιλέγονται απ' όλες τις διαθέσιμες πηγές (εξωτερικές και εσωτερικές) με κριτήρια: (σημειώστε με "X")

Διαθεσιμότητα	
Ικανότητα	
Εμπειρία	
Ενδιαφέροντα	
Κόστος	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρετε)	

20. Κατά τον καθορισμό της ομάδας έργου η **επιλογή των μελών** γίνεται με: (σημειώστε με "X")

Προ- ανάθεση	
Διαπραγμάτευση	
Πρόσληψη	
Εικονικές Ομάδες	
Όλα τα παραπάνω	

21. Βάλετε σε σειρά τα παρακάτω κριτήρια πρόσληψης εργαζομένων στην **ομάδα έργου** (εργατικού δυναμικού) από **εξωτερικές πηγές** σύμφωνα με τη δική σας προτίμηση ως προς τη σημασία. (1- 6 με 1 το πιο σημαντικό)

Προϋπηρεσία	
Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση	
Ηλικία	
Φύλλο	
Συστατικές	
Ολοκληρωμένη εμπειρία	

22. Στους εργαζομένους στην ομάδα έργου (εργοτάξιο) παρέχονται έξτρα παροχές ως κίνητρο για εργασία; (σημειώστε με "X")

Ναι	
Όχι	

Ένα "Ναι" απαντήστε στην επόμενη ερώτηση 23 αλλιώς προχωρήστε στην ερώτηση 24
23. Οι παροχή αυτές μπορεί να είναι: (σημειώστε με "X")

Εκτός έδρας αμοιβή	
Εταιρικό τηλέφωνο	
Μεταφορά	
Στέγαση	
Σίτιση	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρετε)	

24. Η **επίσημη εκπαίδευση** για την **ανάπτυξη δεξιοτήτων** των μελών της ομάδας έργου μπορεί να αφορά: (σημειώστε με "X")

Διδασκαλία σε αίθουσα	
Εκπαίδευση σε υπολογιστές	
Εκπαίδευση κατά την εργασία	
Καθοδήγηση και προπόνηση	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρετε)	

25. Για την **ανάπτυξη της ομάδας έργου** ποιά εργαλεία και τεχνικές χρησιμοποιείτε: (σημειώστε με "X")

Ικανότητες γενικής διοίκησης	
Εκπαίδευση	
Βασικοί κανόνες	
Συστέγαση	
Αναγνώριση και ανταμοιβές	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλες (αναφέρετε)	

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!